

Politikwissenschaft

Behörden und Innovation -

Eine praxisorientierte Untersuchung am Beispiel der
Einführung der Dienstleistung „Nutzerauskunft per Chat“ an
Hochschulbibliotheken

Hausarbeit

Zur Erlangung des Grades eines Magister Artium

der

Philosophischen Fakultät

der Westfälischen Wilhelms-Universität

Münster, Westfalen

vorgelegt von

Sören Niehäuser

aus

Bottrop

2005

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	4
1.1 Problemaufriss	4
1.2 Methoden	6
2 WISSENSCHAFTLICHE BIBLIOTHEKEN, INNOVATIONEN UND NUTZERAUSKUNFT PER CHAT	12
2.1. Wissenschaftliche Bibliotheken und elektronische Kommunikation	12
2.2 Grundlegende Anmerkungen zu „Innovationen im Bibliothekswesen“	13
2.3 Hintergründe der Einführung der „Chat-Auskunft“ und gegenwärtiger Ausbaustand	16
3 INNOVATIONEN UND DER AUSTAUSCH ZWISCHEN INSTITUTIONEN DES BIBLIOTHEKSWESENS	20
3.1 Diffusion von Innovationen	20
3.1.1 Diffusionsforschung - Ein Überblick	20
3.1.2 Diffusion im Bibliothekswesen allgemein	26
3.1.3 Diffusion und Innovationsführerschaft	30
3.1.4 Diffusion bei der Dienstleistung „Nutzerauskunft per Chat“	34
3.2 Innovationsnetzwerke	37
3.2.1 Der Begriff des Innovationsnetzwerkes	37
3.2.2 Formelle Netzwerke des Informationsaustauschs und der Innovationsverbreitung im Bibliothekswesen	38
3.2.3 Informelle Netzwerke des Informationsaustausches und der Innovationsverbreitung im Bibliothekswesen	46
3.2.4 Das Bibliothekswesen als Innovationsnetzwerk?	53
4 DAS SYSTEM „BIBLIOTHEK“, INNOVATIONEN UND DIE MITARBEITER	56
4.1 Grundsätzliche Haltung der Mitarbeiter gegenüber Innovationen	56
4.2 Entscheidungsprozesse bei Innovationsvorhaben allgemein	60
4.2.1 Einbindung der Mitarbeiter	60
4.2.2 Bedeutung von Hierarchien	64
4.3 Formales Management von Innovationsprozessen	68
5 ENTSCHEIDUNGSPROZESSE, MITARBEITER UND DIE „CHAT-AUSKUNFT“	71
5.1 Entscheidungsprozesse zur Einführung der „Chat-Auskunft“	71
5.1.1 Einbindung und Rolle der Mitarbeiter bei der Einführung	71
5.1.2 Bedeutung der Hierarchien für die Einführung der Chat-Auskunft	74
5.2 Die „Nutzerauskunft per Chat“ aus Sicht der Mitarbeiter	75
	2

6 SCHLUSSBETRACHTUNG	81
6.1 Das Bibliothekswesen - Vorbild für grundlegende Reformen im öffentlichen Dienst?	81
6.2 Mögliche zukünftige Entwicklungen	84
6.3 Abschließendes Fazit	89
7 LITERATURVERZEICHNIS	91
8 ANHANG	98

1. Einleitung

1.1 Problemaufriss

„Das kann ich Ihnen leider nicht erlauben, das wurde hier bei uns in Fällen wie diesem noch nie anders gehandhabt. Ich sehe da keinen Spielraum für Experimente.“

So oder so ähnlich stellen sich noch immer viele Bürger¹ die Reaktion von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes auf eine ungewöhnliche Anfrage vor. Viele können aus der persönlichen Erfahrung Situationen nennen, in denen sie das Gefühl hatten, „Opfer“ der scheinbaren oder tatsächlichen Unflexibilität öffentlicher Einrichtungen geworden zu sein. Dieser Eindruck wird durch Medienberichte verstärkt, die häufig in großem Umfang von „Ungeheuerlichkeiten“ aus dem Umgang mit Einrichtungen des öffentlichen Dienstes berichten. Es wird dann meist eine Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen gefordert. Dies steht zum Teil im Widerspruch zu der oft im gleichen Atemzug angemahnten Kostenreduzierung und Steuerentlastung. Die augenblickliche wirtschaftlich schwierige Situation wird dabei nur selten gesehen.

Häufig wird aber auch eine Reduzierung von Dienstleistungen zum Zwecke der Kostensenkung gefordert ohne dabei auf die Interessen der Nutzer der Dienstleistungen Rücksicht zu nehmen. Interessant ist jedoch, dass in beiden Fällen gefordert wird, die betreffenden öffentlichen Einrichtungen müssten innovativer werden, da man davon ausgeht, dass sie bis jetzt nicht besonders fortschrittlich gewesen seien könnten.

Aber wie sieht es tatsächlich aus? Was ist hier Tatsache, was ist Vorurteil? Diese Arbeit soll genau dieser Frage nachgehen. Sind Behörden - allen gegenteiligen Behauptungen zum Trotz - viel

innovativer als immer behauptet wird oder sind sie wirklich noch die letzte Heimstatt des unflexiblen deutschen Beamtentums wie ihnen so gerne unterstellt wird?

Diese Frage hat auch deshalb besondere Aktualität, weil gerade im Zusammenhang mit der allgemein schwierigen wirtschaftlichen Situation im Lande, die mit einer katastrophalen Lage der öffentlichen Haushalte einhergeht, nicht selten der öffentliche Dienst in seiner heutigen Form insgesamt in Frage gestellt wird. Dabei wird häufig pauschalisierend argumentiert, Behörden ließen sich „überhaupt nicht“ reformieren. Innovationsbemühungen werden nicht selten als von vornherein aussichtslos und unnötigen finanziellen Aufwand verursachend bewertet. Daher ist es wichtig einmal zu untersuchen inwieweit es in Behörden dennoch Innovationsprozesse gibt und welche Anstrengungen, weitgehend unbeachtet von der Öffentlichkeit, innerhalb der Einrichtungen unternommen werden, um die Innovationsfähigkeit zu steigern und Neuerungen durchzusetzen.

Politikwissenschaftlich ist die Fragestellung interessant, da der öffentliche Dienst wie kein anderer Bereich direkt von den Entscheidungen politischer Institutionen abhängig ist.

Das hier konkret betrachtete Bibliothekswesen eignet sich deshalb besonders gut für die Untersuchung, weil es einerseits als traditionelles Feld der Kulturpolitik direkt von politischen Entscheidungen betroffen ist und andererseits häufig als besonders traditionalistisch und Veränderungen gegenüber wenig aufgeschlossen gilt. Diese Sicht wiederum spiegelt sich auch in politischen Entscheidungen wieder, die diesem zunächst wenig innovativ scheinenden Bereich häufig nur geringe Priorität zugestehen. Durch diese Untersuchung soll gezeigt werden, inwieweit eine solche Sicht auf Tatsachen beruht und ob die Situation in den Behörden in Wirklichkeit eine andere ist, als häufig angenommen, nämlich eine innovationsfreudige.

¹ In der Arbeit wird bei allen vorkommenden Personengruppen und Berufsbezeichnungen zur besseren Übersichtlichkeit und Lesbarkeit nur die männliche Form benutzt.

Als konkrete Beispiele und stellvertretend für Einrichtungen im öffentlichen Dienst wurden Hochschulbibliotheken in verschiedenen Bundesländern ausgewählt. Dabei ist jedoch anzumerken, dass diese zwar als Teil des öffentlichen Dienstes beispielhaft für Behörden stehen können, ihre Situation aber nicht einfach 1:1 auf andere Behörden übertragen werden kann. Dies hat seinen Hintergrund vor allem darin, dass das Bibliothekswesen ein vergleichsweise kleiner Bereich ist, in dem durch die Aufgabenstellung, Struktur der Mitarbeiterschaft und die Vernetzung zwischen den Institutionen etwas andere Bedingungen gelten als in sonstigen Bereichen der öffentlichen Verwaltung. Dies ändert aber nichts daran, dass Mechanismen, die hier funktionieren, in angepasster Form auch von anderen Bereichen übernommen werden könnten oder bereits übernommen worden sind.

In dieser Arbeit wurden mit Hilfe von Interviews die Prozesse und Mechanismen der Einführung der Innovation „Nutzerauskunft per Chat“ dokumentiert. Dabei wurden auch weitergehende Fragen zur allgemeinen Innovationsfähigkeit und Organisationsstruktur der Bibliotheken gestellt. Ebenso wurden die Befragten um ihre Einschätzung zur Übertragbarkeit der Erfahrungen auf andere Bereiche des öffentlichen Dienstes gebeten.

1.2 Methoden

Zur Erhebung der Daten bzw. Aussagen wurde die Methode der „leitfadengestützten Experteninterviews“ verwandt². Anhand eines vorher erarbeiteten Interviewleitfadens (siehe Anhang) wurden den Interviewpartnern verschiedene Fragen zum Themenkomplex der Untersuchung gestellt, die sie relativ frei beantworten konnten. Dabei handelte es sich sowohl um Detailfragen zum Gegenstand der

² Zu Theorie, Methode und Anwendung des Experteninterviews vgl. den Sammelband „Das Experteninterview“ mit verschiedenen Beiträgen zum Thema. (Bogner/Littig u.a. 2005)

Einführung der „Nutzerauskunft per Chat“ als auch um Fragen zu Innovationen im Bibliothekswesen allgemein sowie der Möglichkeiten der generellen Übertragung von Erfahrungen auf andere Bereiche des öffentlichen Dienstes in Deutschland.

Die Interviews wurden in acht der zehn Bibliotheken geführt, die die Chat- Auskunft zum Zeitpunkt der Erhebung laut den zur Verfügung stehenden Informationen anboten. Als Gesprächspartner standen entweder die zuständigen Abteilungsleiter oder die für die Chat- Auskunft zuständigen Kräfte der Auskunftsabteilung zur Verfügung. Besonders hervorzuheben ist, dass bei allen Befragten sehr großes Interesse an den Interviews bestand und viel Engagement bei der ausführlichen Beantwortung der Fragen gezeigt wurde.

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet und später auf Grundlage der Aufnahmen sowie der vorhandenen handschriftlichen Notizen sinngemäß transkribiert.

Entsprechend der Gliederung der Arbeit wurden die Aussagen zu den verschiedenen Themenbereichen anschließend zusammengefasst. Durch Vergleich der verschiedenen Erläuterungen zu den Fragen wurde ermittelt, welche Aussagen die Befragten mehrheitlich trafen und wo es individuelle Besonderheiten gab. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde die weitere Auswertung der erhobenen Interviewergebnisse vorgenommen.

Ein sehr wichtiges Instrument zur Analyse der Ergebnisse waren die Ansätze der Diffusionsforschung³. Dieser Forschungszweig beschäftigt sich mit den Mechanismen der Verbreitung von Innovationen. Im Bereich der Politikwissenschaft sind hier vor allem Arbeiten zur Policy-Diffusion von Bedeutung. (Blancke 2004, Gray 1973, Kern 2000, Schmid 1990, Walker 1969) Für diese Arbeit speziell sind außerdem die netzwerkanalytischen Ansätze zur Diffusion besonders wichtig. (Tews 2002: 10-11) Bei allen vorher genannten Arbeiten handelt es sich allerdings um komplexe Studien zur Diffusion von Politikinnovationen.

³ Grundlegende Erläuterungen zur Diffusionsforschung finden sich in Rogers 1995, konkrete politikwissenschaftliche Diffusionsstudien in den Werken von Blancke 2004, Gray 1973, Kern 2000, Schmid 1990, Walker 1969

Blancke und Schmid beziehen sich auf das deutsche föderalistische System bzw. die CDU, die Übrigen auf Politikdiffusion im politischen System der Vereinigten Staaten. Allen liegt die Sammlung, Systematisierung und Auswertung erheblicher Datenmengen zugrunde. Unter Punkt 3.1.1 wird noch näher auf die Geschichte und Hintergründe der Diffusionsforschung im Allgemeinen und in der Politikwissenschaft im Speziellen eingegangen werden. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Magisterhausarbeit und der damit verbundenen Reduzierung der Analyse auf eingeschränkte Aspekte der Verbreitung einer speziellen Innovation in einem eng eingegrenzten Bereich, in diesem Fall der „Chat Auskunft“ innerhalb des Bibliothekswesens, kann mit dieser Arbeit jedoch keine Diffusionsstudie im Sinne der genannten Werke bewerkstelligt werden, sondern es können nur einzelne Aspekte der Theorien angewendet werden.

Außerdem soll sich diese Arbeit nicht ausschließlich mit Diffusionsprozessen beschäftigen. Es geht, wie unter 1.1 bereits deutlich gemacht, auch um die Frage der grundsätzlichen Innovationsfähigkeit von Bibliotheken und Behörden allgemein. Diffusionsprozesse spielen dabei allerdings eine wichtige Rolle und bieten gute Analysemöglichkeiten.

So soll untersucht werden, ob bei der Verbreitung der „Chat Auskunft“ gewisse Merkmale von Diffusionsprozessen in der in der Literatur beschriebenen Form festzustellen sind. Die dabei gewonnen Erkenntnisse können dann einiges über die konkreten Prozesse der Verbreitung von Innovationen im Bibliothekswesen und damit über die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der betrachteten Institutionen aussagen.

Ein weiteres theoretisches Modell, das in beschränktem Umfang Anwendung findet, ist jenes der so genannten „Innovationsnetzwerke“.

Zur Beantwortung der Fragestellung sind diese Theorieansätze in so weit nützlich, als dass der Austausch bzw. Nicht-Austausch zwischen

verschiedenen Institutionen ein Indiz dafür ist, inwieweit es moderne Strukturen gibt, die einer Diffusion von Innovationen dienlich sind. In der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung bezeichnet der Begriff des Innovationsnetzwerkes die besonderen Beziehungen zwischen Herstellern und Verwendern zumeist im Hinblick auf das Vorantreiben technischer Innovationen⁴. Dabei geht es konkret um zwischenbetrieblich organisierte Innovationsprozesse, die zur optimalen Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen genutzt werden. (Krohn 1996, Kowol/Krohn 2000) Diese Netzwerktheorie lässt sich allerdings auf die Einführung der „Nutzerauskunft per Chat“ nur eingeschränkt anwenden. Vor allem deshalb, weil es im eigentlichen Sinne nicht zu einem Austausch zwischen Herstellern⁵ und Verwendern⁶ des Angebotes während der Innovationsphase in jener Weise kommt, wie es für Innovationsnetzwerke in der Sozialwissenschaft als charakteristisch dargestellt wird. Allerdings kommt es gerade im Bibliothekswesen sehr wohl zu zum Teil intensiven Austauschprozessen zwischen verschiedenen Verwendern. Dabei kann häufig der Verwender dann auch gleichzeitig als „Hersteller“ gesehen werden, da nicht selten erst die Einführung und Weiterentwicklung einer Innovation in einer bestimmten Einrichtung diese Neuerung für andere überhaupt interessant macht. Unter den Punkten 3.2.1 und 3.2.4 werden nähere Erläuterungen zum Begriff des Innovationsnetzwerkes und der Anwendbarkeit auf das Bibliothekswesen gegeben.

⁴ Grundlegende Erläuterungen zur sozialwissenschaftlichen Theorie der Innovationsnetzwerke finden sich in den Werken von Krohn 1996, Kowol/Krohn 2000. Unter etwas anderen Fragestellungen wird diese Theorie auch in der Wirtschaftswissenschaft verwendet, hier sind u.a. Werke von Gemünden 1990 und andere bedeutend

⁵ Hersteller meint hier einerseits die Anbieter von Chat Software, also der technischen Grundlage der Nutzerauskunft per Chat. Andererseits sind Institutionen gemeint, die die Nutzung dieser Technik für den Bereich der bibliothekarischen Auskunft vorangetrieben und optimiert haben.

⁶ „Verwender“ meint in diesem Zusammenhang die Bibliotheken als Verwender der Technik einer Nutzerauskunft mittels Chats, nicht die Nutzer der Bibliothek als Verwender der angebotenen Auskunftsdienstleistung.

Zusätzlich Anwendung in dieser Arbeit finden ausserdem Theorien zum Innovationsverhalten öffentlicher Unternehmen. (Niopek 1986) Diese können helfen, die Innovation „Nutzerauskunft per Chat“ besser in den allgemeinen Kontext „Behörden und Innovation“ einzuordnen.

Wichtig ist anzumerken, dass bei den Recherchen für diese Arbeit keine vorliegende politikwissenschaftliche Literatur gefunden wurde, die sich explizit und umfassend mit einem Untersuchungsgegenstand aus dem Bereich des Bibliothekswesens beschäftigt.

Literatur, die sich unmittelbar mit dem Bibliothekswesen auseinandersetzt, stammt fast ausschließlich aus der Bibliothekswissenschaft und verwandten Disziplinen. Daher hat sie naturgemäß eher einen auf die Praxis des Betriebes wissenschaftlich-bibliothekarischer Einrichtungen sowie dessen theoretischem Hintergrund ausgerichteten Ansatz.

Hinsichtlich der „Nutzerauskunft per Chat“ sind in diesem Bereich mittlerweile einige größere Arbeiten (u.a. Gläser 2001, Kraus/Leibing 2005, Rösch 2002, Zachlod 2004) verfasst worden sowie weitere in Planung oder Realisierung. Die bisherigen Arbeiten behandeln jedoch nur Fragestellungen, die sich mit dem praktischen Einsatz der Technik im Bibliotheksbetrieb beschäftigen. Der Ansatz, die Chat-Auskunft oder andere Innovationen im Bibliothekswesen auf Ihre Beispielhaftigkeit für die Innovationstätigkeit und Reformfähigkeit öffentlicher Einrichtungen allgemein zu untersuchen, wurde bisher noch nicht zum Thema einer Untersuchung gemacht.

Da aber diese Arbeit genau dies am Beispiel der Chat-Auskunft versucht, können aufgrund ihres zwangsläufig beschränkten Umfanges nur Teile bestehender, an anderen Untersuchungsgegenständen erprobter Theorien verwendet werden. Ein Rückgriff auf bereits vorhandene Ansätze zur Theorienanwendung aus anderen Arbeiten in diesem Themenbereich ist nicht möglich. Deshalb beruht ein großer Teil der getroffenen Aussagen zur Beantwortung der Fragestellung auf der Interpretation der Ergebnisse der in den Bibliotheken durchgeführten Befragungen.

Natürlich kann eine so grundsätzliche Fragestellung wie die hier gewählte im Rahmen einer Arbeit wie dieser allenfalls in ersten Ansätzen behandelt und nicht einmal annähernd abschließend beantwortet werden. Doch dies ist auch gar nicht das Ziel der Arbeit. Sie möchte vielmehr durch die Betrachtung eines besonderen Details einer vergleichsweise kleinen Innovation in einem eingegrenzten Bereich des öffentlichen Dienstes, darstellen, wie die Situation in diesem speziellen Kontext ist.

Verlässliche Aussagen zur tatsächlichen Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf den öffentlichen Dienst in Deutschland insgesamt können an dieser Stelle nicht getroffen werden und würden den Rahmen der Arbeit sprengen. Hierzu müssten weitere, wesentlich umfassendere Untersuchungen durchgeführt werden.

Aufgrund grundlegender Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Institutionen des öffentlichen Dienstes kann aber davon ausgegangen werden, dass zumindest in Einzelfällen oder in Details eine Übertragbarkeit auf andere behördliche Institutionen möglich ist.

2 Wissenschaftliche Bibliotheken, Innovationen und Nutzerauskunft per Chat

2.1. Wissenschaftliche Bibliotheken und elektronische Kommunikation

Im Bibliothekswesen⁷ der Bundesrepublik Deutschland kommt den wissenschaftlichen und insbesondere den Hochschulbibliotheken eine herausragende Bedeutung zu.

Sie stellen die Versorgung von Studierenden, Lehrenden und Forschenden mit der benötigten Literatur sicher. Sie kümmern sich nicht nur um die Archivierung und Erhaltung von Medien, sondern besonders und immer stärker um die intensive Beratung ihrer Nutzer aus Wissenschaft und Forschung.

In den vergangenen Jahren hat es durch die rasante Verbreitung neuer Kommunikationstechniken, insbesondere der Durchsetzung der E-Mail als alltäglichem Kommunikationsmittel, gravierende Veränderungen im Kommunikationsverhalten gerade auch in der Wissenschaft und der Forschung gegeben. Beim Einsatz von E-Mail und Internet waren die Hochschulen führend. Daher ist es nahe liegend, dass auch viele Hochschulbibliotheken dabei eine Vorreiterrolle einnahmen. Die obengenannten Technologien wurden hier wesentlich früher als in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes ganz selbstverständlich zur internen und externen Kommunikation im Arbeitsalltag eingesetzt. Mittlerweile ist die Kommunikation per E-Mail in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft alltäglich geworden. In den Bibliotheken haben E-Mails schriftliche Anfragen nahezu vollständig verdrängt. Die Geschwindigkeit bei der Beantwortung der Fragen per E-Mail ist in den meisten Fällen wesentlich höher als bei der postalischen Beantwortung. Auch der Aufwand für die Bibliotheken ist bei der Beantwortung durch E-Mail deutlich geringer als bei der Beantwortung durch traditionellen Brief. Zügige Antworten auf E-Mail-Anfragen

⁷ Zum Bibliothekswesen und der bibliothekarischen Arbeit in Deutschland allgemein ausführlich zum Beispiel Hacker 2000

fürten zu positiven Rückmeldungen der Nutzer gegenüber den Bibliotheken.

Die positiven Erfahrungen mit der E-Mail-Kommunikation haben zu der Überlegung geführt, neben persönlicher Beratung, E-Mail und Telefon weitere moderne Kommunikationsformen einzuführen. Ein Resultat dieser Überlegungen ist die Chat-Auskunft, um deren Einführung und Verbreitung im Bibliothekswesen es in dieser Arbeit geht.

2.2 Grundlegende Anmerkungen zu „Innovationen im Bibliothekswesen“

Das Bibliothekswesen ist in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten von einem bedeutenden Innovationsschub erfasst worden. Dieser hat seinen Hintergrund vor allem im starken Vordringen der EDV-Technik in fast alle Bereiche der bibliothekarischen Arbeit. Es gibt heute kaum noch Bibliotheken, die nicht über einen EDV-Katalog verfügen, die meisten haben Internetangebote, viele bieten zahlreiche elektronische Datenbanken und Zeitschriften an. Überregionale Serviceangebote wie die Fernleihe für Bücher und Zeitschriftenaufsätze sind weitgehend auf elektronische Abwicklung umgestellt worden. Die Kommunikation per E-Mail ist zur absoluten Selbstverständlichkeit geworden.

Die Mehrheit der Bibliothekare empfindet diese Neuerungen, bei aller häufig auch berechtigten Kritik an praktischen Details der Innovationen, als hilfreich. Nur eine Minderheit sieht in ihnen eine akute Gefahr für ihren Arbeitsplatz. Eine Reihe früher aufwändiger Tätigkeiten wie das Pflegen und Nutzen riesiger „Zettelkataloge“ oder die Kontrolle von Ausleihvorgängen durch komplizierte Karteikastensysteme wurde durch den Einsatz der EDV-Technik radikal vereinfacht und optimiert.

In relativ starkem Kontrast zu diesen eigentlich deutlichen Fakten, die auch jedem halbwegs aufmerksamen Bibliotheksnutzer auffallen

dürften, steht die Außenwahrnehmung der Bibliotheken durch die Öffentlichkeit. In der Vorstellung weiter Kreise der Bevölkerung, inklusive vieler Verantwortlicher in Politik und Wirtschaft, hält sich das Bild von Bibliotheken bzw. Bibliothekaren als das Neue ignorierende, traditionsbewusste und innovationsfeindliche Institutionen bzw. Menschen.

Diese Vorstellung speist sich aus der irrigen Meinung, in Bibliotheken würden auf „altmodische“ Art Bücher archiviert. Bibliothekare seien im Übrigen am Kontakt mit der Welt außerhalb der Bibliothek nur sehr bedingt interessiert und stünden Innovationen grundsätzlich feindlich gegenüber. Das Klischee des Bibliothekars als eines weltfremden, keine irdischen Genüsse außer jener des Lesens schätzenden „Bücherwurms“ hält sich bei vielen Bürgern hartnäckig und wurde in den geführten Interviews zum Teil beklagt.

Die Tatsache, dass schon allein technische Zwänge es unmöglich gemacht hätten sich der Einführung grundlegender innovativer Techniken zu verschließen, wird bei solchen Klischeevorstellungen übersehen. Vor allem aber wird ignoriert, dass gerade wissenschaftliche Bibliotheken in vielen Fällen eine Vorreiterrolle bei der Arbeit mit moderner EDV-Technik einnahmen. Große Bibliotheken arbeiteten bereits mit komplexen EDV-Systemen als in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung und auch weiten Teilen der gewerblichen Wirtschaft die ausschließliche Arbeit mit Schreibmaschine und Karteikarte noch selbstverständlicher Alltag war. Die erwähnten Stereotype bezüglich vermeintlicher „innovationsfeindlicher Persönlichkeitsmerkmale“ von Bibliothekaren halten ohnehin einer näheren Betrachtung nicht stand.

Für die Bibliotheken bedeutete die Einführung von EDV-Katalogisierung und elektronischer Ausleihverwaltung und später die Online-Zugänglichkeit von Katalogen durch OPAC-Systeme eine enorme Arbeitserleichterung. Zuvor mussten sämtliche Recherchevorgänge ausschließlich in den Zettelkatalogen erfolgen. Die Recherche in fremden Bibliothekskatalogen war praktisch nur durch konkretes Arbeiten vor Ort möglich.

Von vielen Bibliotheken wurde außerdem schon vor Jahren die Notwendigkeit gesehen sich durch Innovationen günstig zu positionieren, um die weitere Zuteilung ausreichender finanzieller Mittel durch die Geldgeber zu rechtfertigen. Die Unterstellung, eine Institution sei nicht mehr zeitgemäß oder zumindest reformunwillig, wird gerne dazu genutzt, die betreffende Einrichtung durch Mittelkürzungen zu „bestrafen“ oder sogar - soweit ihre öffentlich wahrgenommene Bedeutung zu gering ist - zu schließen. Innovationen bieten hier die Möglichkeit den politischen Entscheidungsträgern zu demonstrieren, dass man selbst bereit ist Neuerungen voranzubringen und sich nutzerorientierten Reformideen zu öffnen.

Auch von Seiten vieler regelmäßiger Nutzer kamen im Laufe der Jahre immer wieder Forderungen Neuerungen einzuführen, die die Benutzung der Bibliotheken erleichtern würden. Gerade im Bereich der EDV vereinfachten viele Innovationen die Nutzung erheblich. So zum Beispiel das Wegfallen des zeitaufwendigen Leihscheinausfüllens oder die Möglichkeit von Vormerkung und Bestellung von Büchern am heimischen Schreibtisch.

Die Einführung sinnvoller Neuerungen führte in den meisten Fällen zu einer positiven Reaktion der Nutzer, die sich in steigenden Nutzungszahlen und lobendem Feedback äußerte. Deutlich wird dies z.B. bei der Online Fernleihe. Seit für die Bestellung von Büchern aus anderen Bibliotheken das Ausfüllen von Leihscheinen entfällt und durch die automatische Bestellung in der Regel eine Verfügbarkeit innerhalb weniger Tage gewährleistet ist, ist die Zahl der Bestellungen stark angestiegen. Diese zustimmenden Reaktionen sind für viele Verantwortliche in den Bibliotheken Bestätigung und Ansporn weiterhin Innovationen voranzutreiben. Innovationen haben auf Geldgeber, Nutzer und Mitarbeiter in den meisten Fällen eine derart positive Wirkung, dass ein Verzicht auf Neuerungen undenkbar erscheint.

Anzumerken ist allerdings, dass es auch einzelne Bibliotheken gibt, die Innovationen gegenüber skeptisch sind. Hier wurde vieles erst

dann eingeführt, als die Unausweichlichkeit der Entwicklungen, vor allem im Bereich der EDV, feststand. Den grundlegenden technischen Entwicklungen und Tendenzen konnten sich aber auch diese Einrichtungen nicht entziehen.

Es ist zu erkennen, dass es bei den meisten Innovationen im deutschen Bibliothekswesen bestimmte Institutionen gibt, die eine Vorreiterrolle einnehmen. Auf diese Tatsache und die näheren Prozesse der Einführung und Verbreitung von Innovationen wird in den folgenden Kapiteln detailliert eingegangen.

2.3 Hintergründe der Einführung der „Chat-Auskunft“ und gegenwärtiger Ausbaustand

Vor dem Hintergrund des Erfolges der E-Mail-Kommunikation und der Tendenz des immer rascheren Vordringens elektronischer Dienstleistungen, insbesondere elektronischer Publikationen⁸, lag die Überlegung nahe, im Bereich der Kommunikationsmittel durch Einführung weiterer im Internet gebräuchlicher Kommunikationsformen den Bedürfnissen der Nutzer noch besser gerecht zu werden.

Unter dem Eindruck erfolgreicher Chat-Angebote nordamerikanischer Hochschulbibliotheken, die in der bibliothekarischen Fachpresse besprochen, auf fachbezogenen Websites ausführlich vorgestellt und in bibliothekswissenschaftlichen Arbeiten auf ihre Verwendbarkeit für die deutschen Verhältnisse hin analysiert wurden, gab es in Deutschland erste Überlegungen, derartige Angebote ebenfalls anzubieten. (Gläser 2001)

Die so genannten „Digital Reference Services“ galten zu diesem Zeitpunkt in Nordamerika als absolut wegweisend. Ihre Bedeutung wurde in der aktuellen Fachliteratur damals als sehr groß dargestellt.

⁸ Hier sind vor allem die sog. „E-Journals“ zu nennen. Dies sind Online-Ausgaben zumeist von Fachzeitschriften die als in der Regel lizenzierungspflichtige Volltextausgaben zur Zeit oft noch parallel zu diesen, künftig häufig wohl als Ersatz der Druckausgaben erscheinen.

Es wurde erwartet, dass sie die Beratungspraxis in den amerikanischen Bibliotheken zumindest mittelfristig stark verändern würden.

Obwohl auch in Deutschland die sogenannte „Interneteuphorie“ herrschte, war eine vergleichbare Entwicklung hier nicht zu verzeichnen. Dies ist wohl unter anderem damit zu begründen, dass der Stellenwert der Auskunft in Deutschland ein anderer als in Nordamerika ist. Hier ist die Auskunft eine von vielen wichtigen bibliothekarischen Dienstleistungen, dort wird ihr eine extrem hohe Bedeutung gegenüber fast allen sonstigen Diensten beigemessen.

Daher gab es bezüglich einer möglichen Einführung der „Digital Reference Services“ in Deutschland auch keine öffentlichen Empfehlungen von Gremien oder Kommissionen oder ein ausgesprochenes Interesse der Bibliotheksleitungen.

Vielmehr waren es einzelne Mitarbeiter verschiedener Einrichtungen die diese Entwicklungen für interessant hielten und sich damit beschäftigten. Sie stellten Überlegungen an wie man die Angebote, die für die hiesigen Verhältnisse als sinnvoll angesehen wurden, an die deutschen Gegebenheiten anpassen und einführen könnte.

Resultat solcher Überlegungen war schließlich im Jahr 2000 die Einführung einer „Chat Auskunft“ an der Universitätsbibliothek Trier, die im Bibliothekswesen allgemein große Beachtung fand.

Wie in einem Interview erklärt wurde hatte es zu diesem Zeitpunkt auch in anderen Einrichtungen intern bereits erste Überlegungen und technische Tests zur Einführung einer derartigen Dienstleistung gegeben, die aber nur bedingt erfolgreich gewesen waren. In Trier wurde die Dienstleistung dann erstmals praktisch eingesetzt.

Seit der Einführung einer Chat-Auskunft an der Trierer Universitätsbibliothek hat sich die Zahl der Bibliotheken, die diese Dienstleistung anbieten, relativ langsam, aber ständig erhöht. Laut einer auf einer Fragebogenumfrage unter Bibliotheken im Jahre 2004 basierenden Übersicht bieten neun Bibliotheken sowie ein Bibliotheksverbund in Deutschland eine Chat Auskunft an. (Krauss, Leibing 2004) Zwischenzeitlich sind nach Recherchen des Autors

dieser Arbeit noch zwei weitere Bibliotheken hinzugekommen. Im Anhang ist die Tabelle von Krauss/Leibing in überarbeiteter Form abgedruckt.

Gemessen an der Gesamtzahl wissenschaftlicher Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland und der Tatsache, dass die Ersteinführung 5 Jahre zurückliegt ist dies zwar keine außergewöhnlich schnelle Entwicklung und die Zahl der die Dienstleistung anbietenden Institutionen nicht besonders hoch. Im Bibliothekswesen herrscht aber dennoch die Einschätzung vor, dass sich die Zahl der eine Chat-Auskunft anbietenden Institutionen in den nächsten Jahren weiterhin stetig erhöhen wird. Allerdings wird, noch während sich die Chat-Auskunft langsam verbreitet, schon wieder über das Angebot weiterer alternativer Kommunikationswege nachgedacht. Ein solches ist mit dem so genannten „Chatterbot“⁹ an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg und der Universitätsbibliothek Dortmund bereits realisiert worden. Nachgedacht wird in einigen Einrichtungen z.B. auch über sogenannte „Call-Back“¹⁰ Angebote. Jedoch bleibt abzuwarten inwieweit sich diese, im Vergleich zur Chat-Auskunft eher kostenintensiven Innovationen, durchsetzen können.

Außen stehenden mag die Einführung solcher Dienste im Zuge der allgemeinen technischen Entwicklung und der bereits jahrelangen Erfahrungen mit dem Praxiseinsatz unterschiedlicher Formen des Online-Chats und verschiedenster Telefondienste in vielen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft vergleichsweise unbedeutend erscheinen. Innerhalb des Bibliothekswesens bedeuten solche Innovationen jedoch häufig erhebliche Veränderungen gegenüber den bis dahin üblichen Kommunikationsmitteln und werden deshalb intensiv in der Fachliteratur und bei Treffen von Fachkollegen diskutiert.

⁹ „Chatterbot“ ist die Bezeichnung für ein in die Website eines Anbieters integriertes Modul, bei dem eine Software vorher in einer Datenbank gespeicherte häufige Fragen von Nutzern der Website erkennt und nach Eingabe derselben die der Frage zugeordnete Antwort dem Nutzer übermittelt.

¹⁰ „Call Back“ bezeichnet den Service auf einer Website, durch Eingabe der eigenen Telefonnummer in ein entsprechendes Formular einen (für den Nutzer in der Regel kostenfreien) Rückruf sofort oder zu einer vereinbarten Zeit zu veranlassen.

Gerade vor dem Hintergrund von auf der einen Seite immer stärker werdenden Forderungen nach der Ausweitung von Dienstleistungen, die gleichzeitig mit dem Zwang der Erfüllung von Sparvorgaben einhergehen, sind vergleichsweise „kleine“ Innovationen wie die „Chat-Auskunft“ von großer Bedeutung. Sie können in vielen Institutionen mit relativ geringem Aufwand bei der Personal- und Sachausstattung realisiert werden, da die vorhandenen Kräfte die Arbeit zusätzlich zu ihrer sonstigen Tätigkeit, in der Regel die Beantwortung von Fragen per Telefon oder persönlich, übernehmen. Dies führt dazu, dass mit diesen Innovationen eine positive Außenwirkung und Qualitätssteigerung der Dienstleistungen für den Nutzer erreicht werden kann, ohne dass dafür die Investitionen in Neuanschaffung von Büchern, usw. deutlich reduziert werden müssten. Bei sehr großen, überdurchschnittlich stark frequentierten Einrichtungen sieht die Situation jedoch etwas anders aus, da es dort kaum möglich ist, irgendeine Innovation, die auch nur kleinere personelle Ressourcen benötigt ohne organisatorische Veränderungen einzuführen. Hier steht die Einführung neuer Dienstleistungen meist unter dem Vorbehalt der Bereitschaft, ggf. Einschränkungen bei anderen Serviceangeboten und einer gewissen Verschiebung der internen Aufgaben von Mitarbeitern hinzunehmen. Da die Chat-Auskunft jedoch in den befragten Institutionen als wichtige Innovation bewertet wurde, hat es auch in den großen Institutionen die Bereitschaft gegeben, die notwendigen Veränderungen herbeizuführen.

Zu den künftigen Perspektiven der Dienstleistung wird es unter Punkt 6.2. einige weitergehende Einschätzungen geben.

3 Innovationen und der Austausch zwischen Institutionen des Bibliothekswesens

3.1 Diffusion von Innovationen

3.1.1 Diffusionsforschung - Ein Überblick

„*Diffusion* is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system“. (Rogers 1995: 5)

An *Innovation* is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behaviour is concerned, whether or not an idea is objectively new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation. (Rogers 1995:11)

Diese klassischen Definitionen aus der bedeutendsten Einführung in die Diffusionsforschung von Rogers (1962/95) machen deutlich, was die Begriffe Diffusion und Innovation in der Diffusionsforschung bedeuten. Wenn man berücksichtigt wie viele Innovationen es in allen gesellschaftlichen Bereichen in den letzten ca. 150 Jahren gegeben hat, wie viele Neuerungen sich in mehr oder weniger hohem Tempo auf der ganzen Welt verbreitet haben, wird deutlich wie umfangreich dieses Themenfeld ist. Es bietet für viele Disziplinen äußerst interessante Forschungsgegenstände.

Besonders sichtbar ist dies an den von Rogers 1995 ermittelten Zahlen zur Menge der Publikationen. Für jenes Jahr ermittelte er eine Zahl von 4.000 bis dahin in den unterschiedlichsten Disziplinen erschienenen Publikationen, die sich explizit mit der „Diffusion von Innovationen“ beschäftigen. (Rogers 1995: XV) Er kommt zu dem Schluss: „No other field of behavior science research represents more effort by more scholars in more disciplines in more nations“. (Rogers

1995: XV) Rechnet man seine Zahl der Publikationen seit den 1960er Jahren weiter hoch, müssten heute bereits zwischen 5.000-6.000 Werke in diesem Themenfeld verfasst worden sein.

Im politischen Prozess ist die Übernahme neuer in anderen Staaten, Regionen oder Institutionen bereits erfolgreicher Regelungen häufig zu beobachten. Dies ließe es logisch erscheinen, dass folglich auch zahlreiche Politikwissenschaftler sich mit diesen Diffusionsprozessen beschäftigen würden.

Doch einen wirklich hohen Stellenwert hat die Diffusionsforschung in der Politikwissenschaft im Vergleich zu vielen anderen Forschungsfeldern nicht. Dies beweist vor dem Hintergrund von Rogers Erhebungen schon allein die noch immer vergleichsweise überschaubare Zahl spezifisch politikwissenschaftlicher Diffusionsstudien.

Kern (2000) stellt in diesem Zusammenhang fest:

Die Diffusion politischer und institutioneller Innovationen ist leider ein in der Politikwissenschaft weitgehend vernachlässigtes Thema. [...] Den deutlichen Defiziten bei der systematischen Analyse der verschiedenen Varianten der Politikdiffusion steht eine Entwicklung in der politischen Praxis gegenüber, die die Bedeutung des Transfers von Politiken und institutionellen Arrangements immer wieder betont. (Kern 2000: 13)

Kann man diese Tendenz schon relativ eindeutig für die internationale Politikwissenschaft insgesamt ausmachen, so gilt Kerns Feststellung ganz besonders für die deutsche Politikwissenschaft. Die Zahl der Publikationen im Bereich Diffusionsforschung ist hier ausgesprochen gering. Darauf wird später noch im Einzelnen eingegangen werden.

Mit einer Studie von Walker (1969) zur Diffusion von politischen Innovation in den US-Bundesstaaten fand das Phänomen der Diffusion politischer Programme erstmals Beachtung. (Tews 2002: 6) Zuvor

hatte es bereits kleinere Arbeiten gegeben¹¹, Walker jedoch war der erste, der eine umfassende, groß angelegte Diffusionsstudie erstellte. Wenige Jahre später erschien mit der Studie von Gray (1973) eine weitere wichtige Arbeit zum gleichem Thema.

Gray forschte ebenfalls zur Diffusion von politischen Innovation in den US-Bundesstaaten, wählte aber einige andere methodische Schwerpunkte. Während Walker die Verbreitung von Innovationen mit geographischer Nähe erklärte, verwendete Gray die Interaktionshäufigkeit mit „Vorreitern“ als Erklärungsmodell. (Tews 2002: 6) Beide Ansätze wurden in der Folgezeit von verschiedenen Autoren häufig benutzt. In ihren Definitionen von Diffusion und Innovation hielten sich Walker und Gray wie auch die meisten nachfolgenden Autoren an die von Rogers (1962) entwickelte.

Als weiteres dominantes Erklärungsmodell für die Diffusion von politischen Innovationen dient in Arbeiten der folgenden Jahre netzwerkanalytische Ansätze.

Die zentrale Frage ist dabei, wessen Verhalten beobachtet und aus welchen Motiven nachgeahmt wird. (Tews 2002: 10) Es gibt verschiedene Erklärungsansätze.

Ein Argument aus der soziologischen Netzwerkanalyse ist, dass Individuen sich aneinander orientieren und dadurch soziale Homogenität aufgrund *struktureller Äquivalenz* entsteht. (Tews 2002:10) Tews (2002) führt dazu näher aus:

Strukturelle Äquivalenz beschreibt ein gleiches Verhältnis zweier Personen zu einer dritten. Um dieses Verhältnis stabil zu halten, beachten sie sich gegenseitig in ihrem Tun. *Wettbewerb* ist der Mechanismus, der zu Imitation führt. [...] Diffusion ist dann das Ergebnis ähnlicher Interaktionsmuster mit Dritten. (Tews 2002: 10)

Dieses Argument des Wettbewerbs, dem Streben mit anderen mitzuhalten, findet auch in der Theorie internationaler Beziehungen

¹¹ Ein Überblick über diese Arbeiten findet sich in Walker 1969: 881

Anwendung. Damit soll Konvergenz zwischen Staaten des internationalen Systems erklärt werden. (Tews 2002: 11)

Ebenfalls netzwerkanalytisch motiviert ist die Erklärung, die auf die Wirkung asymmetrischer und nichtreziproker Beziehungen verweist. (Strang and Soule 1998: 274-275; Tews 2002: 11) Dabei spielen Motive wie der Wunsch nach Prestige und Anerkennung eine Rolle bei der Entscheidung, das Verhalten anerkannter Meinungsführer zu imitieren. (Tews 2002: 11) In diesem Zusammenhang wurde durch Computersimulationen nachgewiesen, „[...] dass der Diffusionsprozess rapide beschleunigt wird, wenn diejenigen, die als erste die Innovation übernehmen oder einführen, von den Gemeinschaftsmitgliedern als Meinungsführer akzeptiert sind“. (Tews 2002: 11) Die vorgenannten Erkenntnisse stammen vornehmlich aus der Soziologie, doch auch „in der politikwissenschaftlichen Diffusionsforschung verweist das Leader-Laggard-Modell auf derartige asymmetrische und nichtreziproke Beziehungen zwischen Staaten, die Auskunft darüber geben, von wo Innovation übernommen werden“. (Tews 2002: 11) Bei diesen Modellen wird davon ausgegangen, dass staatliche Akteure in der Wertschätzung anderer ungleich sind. (Tews 2002:11) Daher wird das Verhalten jener besonders beobachtet und entsprechend nachgeahmt, die höher geschätzt sind. (Tews 2002:11) Auf die netzwerkanalytischen Ansätze und deren mögliche Anwendung wird in Zusammenhang mit der Diffusion im Bibliothekswesen unter Punkt 3.1.2 noch weiter eingegangen.

Seit Erscheinen der Werke von Gray und Walker hat es zahlreiche Untersuchungen in unterschiedlichen Politikbereichen gegeben, die Diffusionsforschung hat sich in der US-amerikanischen Policy Forschung in gewissem Maße etabliert.

Nach Erscheinen verschiedener Diffusionsstudien gab es in der amerikanischen Politikwissenschaft auch Diskussionen und Kritik über die Ausrichtung von derartigen Arbeiten. So wurde unter anderem die starke Ausrichtung vieler Autoren auf die von Rogers (1962/95)

formulierten Definitionen und grundlegenden Sichtweisen kritisiert¹². Das änderte allerdings nichts daran, dass Rogers Ansätze bis heute eine wichtige Rolle in der politikwissenschaftlichen Diffusionsforschung spielen. Die von Walker und Gray (weiter-) entwickelten Methoden werden nach wie vor angewandt.

In der nordamerikanischen Politikwissenschaft hat die Diffusionsforschung einen, gemessen an der Fülle sonstiger politikwissenschaftlicher Publikation, zwar vergleichsweise hohen, aber immer noch nicht besonders herausragenden Stellenwert. Sie hat sich im Bereich der Policy Analyse jedoch zumindest einen festen Platz erobert.

In der deutschen Politikwissenschaft ist der Stellenwert der Diffusionsforschung nach wie vor deutlich geringer als in Nordamerika. Bedeutende Arbeiten, die sich intensiv und umfassend mit diesem Themenkomplex beschäftigen sind lediglich jene von Schmid 1990, Kern 2000 und Blancke 2004.

Dieselben Autoren haben auch einige kleinere Beiträge zu diesem Themenfeld veröffentlicht¹³.

Schmid hatte mit seiner Arbeit von 1990 für Deutschland eine Pionierfunktion übernommen. Seine Recherche ergab damals, dass in der deutschen Politikwissenschaft noch keine, in der Betriebswirtschaftslehre eine einzige Arbeit verfasst worden war, die sich mit dem Thema Diffusion beschäftigt hatte. (Schmid 1990: 25)

Schmid war aber nicht nur der erste deutsche Politikwissenschaftler überhaupt, der sich näher mit diesem Forschungsfeld befasste. Er war derjenige, der den Diffusionsansatz zum ersten Mal überhaupt nicht nur auf das politische System insgesamt, sondern auf eine bestimmte Institution, in seinem Fall eine Partei, anwendete. Eine solche Anwendung hatte es bis dahin auch im Ausland noch nicht gegeben. (Schmid 1990: 25)

¹² Hierzu z.B. Savage 1985

¹³ Hier sind z.B. Blancke/Schmid 1999, Schmid 1991 zu nennen

Die Arbeit von Kern (2000) dagegen untersucht die Diffusion umweltpolitischer Innovationen im Mehrebenensystem der USA. Obwohl in deutscher Sprache verfasst und an der „Freien Universität Berlin“ als Dissertation vorgelegt, steht sie Eindeutig in der Tradition der US-amerikanischen Diffusionsforschung. Nach Angaben der Autorin ist die Arbeit zu großen Teilen während Aufenthalt an der „University of California Davis“ entstanden. (Kern 2000:14) An keiner Stelle der Arbeit wird auf die Werke von Schmid hingewiesen, auch im Literaturverzeichnis fehlen sie.

Im Gegensatz dazu befasst sich die Arbeit von Blancke (2004) mit „Policy-Innovationen und -Diffusionen im Föderalismus und der Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer“. Damit wendet die Schülerin Schmid den Diffusionsansatz erstmals auf den Kontext des deutschen Föderalismus an, vergleichbar mit den Diffusionsstudien in der amerikanischen Politikwissenschaft. Sie führt die „Tradition“ der Arbeiten von Schmid fort, die Diffusionsforschung auf deutsche Kontexte anzuwenden.

Abgesehen von den drei beschriebenen Werken gibt es in der „Forschungsstelle für Umweltpolitik“ am „Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft“ der „Freien Universität Berlin“ eine recht hohe Aktivität im Bereich der Diffusionsforschung. Dort wurden in den letzten Jahren von verschiedenen Mitarbeitern weitere kleinere Veröffentlichungen zum Thema vorgenommen.¹⁴ Auch in diesen finden sich, soweit der Autor feststellen konnte, keinerlei Verweise auf die Arbeiten von Schmid und Blancke. Bezugspunkte sind stets Arbeiten zur US-Diffusionsforschung, sowie frühere Arbeiten aus der Forschungsstelle wie jene von Kern.

An den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich wie wenig Bedeutung die Diffusionsforschung bis heute in der deutschen

¹⁴ Unter anderem Jänicke/Jörgens/Kern 2001, Tews 2002, Busch/Jörgens 2004

Politikwissenschaft im Vergleich zu andern Bereichen hat, wie stark sie nach wie vor von Arbeiten aus der US-Politikwissenschaft geprägt und beeinflusst wird.

Es ist zu vermuten, dass in der deutschen Politikwissenschaft in den nächsten Jahren weitere Arbeiten zur Diffusionsforschung vorgelegt werden. Ihre Bedeutung innerhalb der Disziplin wird aber dennoch auf absehbare Zeit wohl eher gering bleiben.

3.1.2 Diffusion im Bibliothekswesen allgemein

Im Bezug auf diese Magisterhausarbeit ist anzumerken, dass der hier betrachteten Prozess der Diffusion einer speziellen Innovation im Bibliothekswesen mit den Prozessen in den oben genannten umfangreichen Untersuchungen nur bedingt vergleichbar ist. Aber auch hier sind Mechanismen der Diffusion erkennbar, die im Folgenden herausgearbeitet werden sollen.

Auf die Innovationsphase, in der eine Neuerung grundlegend entwickelt, optimiert und in den ersten Unternehmen oder Einrichtungen eingesetzt wird, folgt aus gesamtwirtschaftlicher Sicht die Diffusionsphase: Das ist der Prozess der Ausbreitung einer Neuerung in zahlreichen unterschiedlichen Verwendungsbereichen und neuen Anwendungsformen. (Niopek 1986, S. 233) Ein solcher Prozess ist bei Innovationen im Bibliothekswesen eindeutig zu erkennen.

Nach Schmid gehen die Arbeiten zur Diffusion von Innovationen von der leicht nachvollziehbaren Überlegung aus, dass Policies, zumal wenn sie erfolgreich sind, imitiert werden. (Schmid 1990:194)

Er stellt fest, dass neue Politiken nicht nur aus funktionalen Imperativen, sozioökonomischen Sachzwängen oder politischen Machtwechseln abgeleitet werden, sondern auch auf schlichter Nachahmung beruhen. (Schmid 1990:194)

Im Bezug auf Diffusionsprozesse in föderalen Systemen schreibt Blancke (2004) : „[...] sind gerade in solchen föderalen Systemen, in denen aufgrund sehr ähnlicher administrativer Konditionen, gleicher

Sprache und Kultur günstige Rahmenbedingungen für Diffusionen herrschen, Lern- und Diffusionsprozesse zwischen den Gliedstaaten besonders wahrscheinlich.“ (Blancke 2004: 36)

Auf den ersten Blick wirkt es vielleicht etwas ungewöhnlich das Bibliothekswesen mit einem föderalistischen Bundesstaat zu vergleichen. Aber es gibt gut Argumente für Parallelen: Die grundlegenden Rahmenbedingungen in den verschiedenen Einrichtungen des Bibliothekswesens in Deutschland sind letztlich ziemlich ähnlich. Wie bei den einzelnen Bundesländern handelt es sich trotz aller spezifischen Unterschiede zwischen ihnen letztlich um gleichartige Einrichtungen, die gewissen gemeinsamen Standards folgen und nach bestimmten Grundprinzipien arbeiten. Gleichzeitig haben sie aber relativ viele eigene Entscheidungskompetenzen.

Dieser Umstand und der daraus resultierende relativ starke Austausch zwischen den Institutionen und ihren Mitarbeitern, auf den im Verlauf der Arbeit noch ausführlich eingegangen werden wird, machen Diffusionsprozesse im Bibliothekswesen sehr wahrscheinlich.

Bei dem betrachteten Untersuchungsgegenstand geht es zwar um eine neue Technik bzw. Dienstleistung, nicht aber um politische Innovationen im Sinne von Schmid.

Für die Innovationen im Bibliothekswesens ist aber in vielen Fällen von dem von Schmid beschriebenen Nachahmungseffekt auszugehen.

Eine hohe Bedeutung für die Analyse der Vorgänge in den Bibliotheken hinsichtlich Diffusionsprozessen hat die oben bereits näher erläuterte netzwerkanalytische Betrachtungsweise.

Diese geht ja davon aus, dass die Beziehungen zwischen den Interaktionspartnern eine herausragende Rolle für die Frage spielen, was, aus welchen Motiven, von wem nachgeahmt wird. (Tews 2002: 10)

Wenn man die Äußerungen in den Interviews betrachtet, so wurde immer wieder das Argument vorgebracht, man wolle anderen Bibliotheken gegenüber nicht hinterherhinken, sondern die aktuellen Innovationen selbst zügig einführen. Daran kann man sehr deutlich

erkennen, dass sich die Einrichtungen in vielerlei Hinsicht aneinander orientieren.

Auch der Wunsch nach Anerkennung und Prestige spielt eine Rolle. Viele Bibliotheken möchten mit der Einführung von Innovationen erreichen, dass sie innerhalb und außerhalb des Systems als besonders fortschrittlich wahrgenommen werden. Einzelne Mitarbeiter möchten sich über Publikationen oder Vorträge zu Innovationsprojekten profilieren.

Die Bibliotheken erfahren über die Kanäle des Informationsaustauschs (siehe Punkt 3.2.2, 3.2.3) von der Innovation, erkennen sie als interessant und möglicherweise nützlich. Anschließend werden Pläne entwickelt, die Neuerungen selbst einzuführen.

Doch auch der Aspekt, dass die Innovation zuerst in einer Einrichtung eingeführt wurde, die bereits den besonderen Ruf genießt, dass dort getätigte Innovationen oftmals wegweisend waren, kann ein Grund für die Übernahme sein. Man hofft darauf, dass auch die aktuelle Innovation wegweisend ist und man so als einer der Ersten davon profitieren kann.

Aber auch sozioökonomische Sachzwänge spielen im Bibliothekswesen eine wichtige Rolle. Es ist möglich zu argumentieren, die oben beschriebenen Mechanismen der Nachahmung seien durch diese Zwänge überhaupt erst angestoßen worden. Zuvor war bei vielen Beteiligten die diesbezügliche Motivation sehr wahrscheinlich deutlich geringer.

So wurde in den Interviews immer wieder argumentiert, das Bibliothekswesen sei in den letzten Jahrzehnten schon allein durch die allgemeine technische Entwicklung vor allem im EDV-Bereich dazu gezwungen worden, immer zahlreichere Innovationen immer schneller einzuführen.

Eine wichtige Rolle hätte dabei die sinkende oder zumindest stagnierende Mittelzuteilung gespielt.

Diese Problematik hätte auch Überlegungen dazu notwendig gemacht wie unter den gegebenen Umständen die Qualität gesichert und den

Geldgebern gegenüber der Zuschussbedarf gerechtfertigt werden könne. In vielen Einrichtungen sei man zu dem Schluss gekommen, dass nur die Demonstration von „Reformfähigkeit“, das heißt die offensichtliche Fähigkeit sich von liebgewordenen Traditionen und als veraltet geltenden Techniken zu trennen, die Geldgeber davon überzeugen könne, dass die Bibliotheken auch in Zukunft ausreichende finanzielle Mittel benötigten, um ihren Aufgaben gerecht zu werden. Dies führte in der Folge zu einer hohen Motivation, Innovationen innerhalb des Systems einzuführen und zur Bereitschaft erfolgreiche Innovationen aus anderen Institutionen schnell „nachzuahmen“, um davon profitieren zu können.

Im Bibliothekswesen werden Neuerungen häufig von einer oder wenigen Einrichtungen, die auch bewusst eine Vorreiterrolle einnehmen, vorangetrieben. (Näheres dazu unter Punkt 3.1.3)

Durch die Kanäle des formellen und informellen Informationsaustauschs (Siehe Punkt 3.2.2, 3.2.3) wird die Innovation meist in sehr kurzer Zeit bei der Bibliotheksleitung und interessierten Mitarbeitern der anderen Bibliotheken bekannt.

Wird die Innovation als interessant und für die eigene Institution als vorteilhaft angesehen, wird meist mit dem Vorreiter der Innovation Kontakt aufgenommen und es werden dort Informationen eingeholt. In der Folge wird dann analysiert, ob die Innovation für die eigene Einrichtung tatsächlich sinnvoll erscheint.

Wie stark die Dynamik des Diffusionsprozesses ist, hängt aber natürlich auch davon ab, welche Bedeutung einer bestimmten Innovation innerhalb des Bibliothekswesens insgesamt beigemessen wird.

So kann man z.B. feststellen, dass wirklich bahnbrechende Innovationen der letzten Jahrzehnte wie die Verbundkatalogisierung, OPAC-Systeme und ähnliches sich mit hoher Geschwindigkeit verbreitet haben.

Zumindest in der Gegenwart kann man von einer horizontalen Diffusion (Blancke 2004: 110) der Innovationen zwischen den verschiedenen Einzelinstitutionen des Bibliothekswesens ausgehen.

Wie unter Punkt 3.1.3 noch näher ausgeführt werden wird, wäre auch eine vertikale Top-Down Diffusion (Blancke 2004: 34) gut denkbar, jedoch fehlt dazu gegenwärtig eine eindeutig auszumachende zentrale Ebene in Form einer Zentralbehörde oder Ähnlichem.

Unzweifelhaft festzustellen ist aber, dass es im Bibliothekswesen Diffusionsprozesse gibt.

3.1.3 Diffusion und Innovationsführerschaft

Die Untersuchung der Diffusionsprozesse von Innovationen führt zur Frage der Innovationsführerschaft; das heißt der Frage: Gibt es innerhalb des betrachteten Landes, Wirtschaftsbereiches, usw. einen oder mehrere Innovationsführer oder -zentren, in denen besonders viele oder besonders wichtige Innovationen zuerst vorangetrieben werden? Und noch wichtiger: Verfügen diese Innovationsführer über eine so hohe Bedeutung, dass sich die Innovationen von ihnen aus innerhalb des Systems kontinuierlich verbreiten?

Wie bereits erläutert, spielt die Frage von „Vorreitern“ in den unterschiedlichen Ansätzen der Diffusionsforschung eine bedeutende Rolle. Bei den netzwerkanalytischen Ansätzen stehen die Nachahmung der von anderen getätigten Innovationen und die damit zusammenhängenden Motive und Mechanismen im Mittelpunkt. (Tews 2002: 10-11) Auch Gray (1973) und nachfolgende Autoren verwenden Modelle, die die Rolle von „Vorreitern“ besonders in den Mittelpunkt stellen.

Vorab ist festzuhalten, dass die Innovationsführerschaft *einer* Institution des deutschen Bibliothekswesens sich nicht wirklich zweifelsfrei feststellen lässt. Wohl sind Tendenzen zu erkennen, die im Folgenden erläutert werden.

Im Bibliothekswesen als Teil des föderalistischen Systems wäre theoretisch eine so genannte „Top-Down Diffusion“ gut vorstellbar. Dies würde bedeuten, dass dezentrale Ebenen Innovationen von der zentralen Ebene übernehmen, obwohl diese eine Innovation gar nicht als nationalen Standard setzt und flächendeckend einzuführen vorschreibt. (Blancke 2004: 39)

Zentrale Ebene könnte z.B. die herausgehobene Bundeseinrichtung einer Nationalbibliothek sein. Sie würde zwar keine Bibliothek zur Übernahme ihrer Standards zwingen können, ihre Innovationen würden aber aufgrund ihrer Bedeutung und ihres guten Rufes stets von den Bibliotheken in den Ländern „nachgeahmt“.

Jedoch gibt es im deutschen Bibliothekswesen keine zentrale Ebene im formalen Sinne mehr und hat es seit Gründung der Bundesrepublik aufgrund des im Grundgesetz verankerten Prinzips der so genannten „Kulturhoheit der Länder“ im formalen, weisungsbefugten Sinne auch nie gegeben. Es gab allerdings von 1978 bis 1999/2000 das „Deutsche Bibliotheksinstitut“ (DBI, detaillierte Ausführungen hierzu unter Punkt 3.2.2). Diese Institution konnte zwar niemanden anweisen Innovationen zu übernehmen, aber es trat über viele Jahre von dort aus genau das Phänomen der „Top-Down Diffusion“ auf. Trotz nicht existierender formaler Weisungen entschieden sich viele Länder und Einrichtungen Innovationen und Ideen im Bibliothekswesen, die in der Bund-Länder Einrichtung „DBI“ entwickelt wurden, zu übernehmen.

Da das DBI aber nicht mehr existiert, gibt es „Top-Down Diffusionen“ von einer zentralen Einrichtung aus im engeren Sinne in der Gegenwart nicht mehr.

Zwar haben die nationalbibliothekarischen Einrichtungen „Deutsche Bibliothek“ (Frankfurt a.M.) und „Deutsche Bücherei“ (Leipzig) sowie die „Staatsbibliothek zu Berlin - preußischer Kulturbesitz“ eine hohe Bedeutung für das gesamte deutsche Bibliothekswesen. Sie verfügen jedoch nicht über eine besonders herausragende Innovationsfunktion. Die Gesprächspartner in den untersuchten Institutionen nannten diese Einrichtungen bei der Frage nach einer möglichen Innovationsführerschaft in keinem Fall.

Daher muss gefragt werden ob es einen Innovationsführer unter der *Gesamtheit* der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland gibt.

In allen Interviews wurden zu diesem Punkt recht eindeutige Aussagen gemacht.

Allerdings sollte man berücksichtigen, dass diese Aussagen natürlich auch Produkt über Jahre gefestigter, persönlicher Erfahrungen sind. Ob sie einer detaillierten Diffusionsstudie standhalten würden, ist schwer zu sagen, kann aber in dieser Arbeit aufgrund ihres beschränkten Umfanges nicht geklärt werden. Daher müssen sie hier dennoch als Basis der Überlegungen dienen.

Aus Sicht der Befragten ist die Innovationsführerschaft relativ eindeutig zu verorten.

Alle nannten diesbezüglich sofort die „Universitätsbibliothek Bielefeld“, die allgemein im deutschen Bibliothekswesen als ausgesprochen innovativ gilt. Dieser Institution wurde stets die Rolle eines „Vorreiters“ zugeschrieben. Besonders betont wurde ihre Rolle im Bereich der EDV.

Beispielsweise wurde die so genannte „Digitale Bibliothek“, die heute innerhalb und zum Teil auch außerhalb NRWs von vielen Einrichtungen unter anderem zur Abwicklung der Fernleihe genutzt wird, ursprünglich in dieser Bibliothek entwickelt.

Auch bei verschiedenen anderen digitalen Angeboten unterschiedlicher Art war Bielefeld an der Entwicklung beteiligt oder zumindest der erste praktische deutsche Anwender. Für viele dieser umfangreichen Innovationsprojekte hatte die Bibliothek DFG Mittel beantragt und erhalten.

Von der Mehrzahl der Befragten wurde unterstellt, die Innovationstätigkeit in Bielefeld sei vor allem deshalb so stark, weil die EDV-Abteilung wesentlich größer sei und die Personalausstattung erheblich besser sei als in anderen Einrichtungen. Die Interviewpartnerin in Bielefeld selbst allerdings bezweifelte dies. Sie meinte, der Grund liege eher in einem effizienterem Personaleinsatz und einem allgemein starken Bewusstsein der Notwendigkeit einer regen Innovationstätigkeit. Eine signifikant bessere

Personalausstattung als in anderen Hochschulbibliotheken sei ihren Informationen nach nicht gegeben.

Sicher ist bei einigen Neuerungen wie der „Digitalen Bibliothek“ ein Diffusionsprozess, ausgehend von der „Universitätsbibliothek Bielefeld“ als „Innovationsführer“, klar zu erkennen. Allerdings wurde diese Funktion von einigen Befragten auch relativiert. Als Argument war einige Male zu hören, dass Bielefeld zwar den Ruf habe besonders innovativ zu sein und man zweifle dies grundsätzlich auch nicht an. Man könne sich aber letztlich selbst kein wirklich objektives Urteil erlauben.

Ein weiterer bedeutender Punkt war der, dass mehrmals die Einschätzung geäußert wurde, es gäbe verschiedene „Innovationsführer“ für unterschiedliche Bereiche.

So wurde z.B. die „ULB-Münster“ als Vorreiter im Bereich des Bibliothekscontrollings, der Anwendung von BWL-Methoden zur Organisation und zum Betrieb einer Bibliothek, häufig genannt.

Der „Universitätsbibliothek Konstanz“ dagegen wurde eine Vorreiterrolle im Bereich der Informationsvermittlung durch umfassende Schulungsangebote für die Studierenden zuerkannt.

Der „Universitätsbibliothek Bielefeld“ wurde eine herausragende Rolle als Innovationsführerin im EDV-Bereich zugeschrieben.

Das Beispiel der Chat-Auskunft war für einige Befragte Anlass, zusätzlich eine weitere Möglichkeit der Innovationsführerschaft in Betracht zu ziehen.

Der Universitätsbibliothek Trier kommt bei der „Chat-Auskunft“ die Rolle des Innovationsführers zu, weil diese Dienstleistung dort zuerst eingeführt wurde.

Dies führte einige der Befragten zu der Einschätzung, dass Innovationsführerschaft im Bibliothekswesen nicht etwas ist, das immer nur an spezifische, bereits als innovativ bekannte Institutionen gebunden ist. Vielmehr könne man auch argumentieren, Innovationsführerschaft sei etwas, das ständig wechsele. Mal sei die eine Institution bei einer Innovation die Erste, mal sei es eine andere.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass, trotz aller Relativierungen, der „Universitätsbibliothek Bielefeld“ insgesamt eine Rolle als Innovationsführerin zugeschrieben wird. Diese Tendenz war in allen Interviews grundsätzlich festzustellen.

Diese Rolle ist durch die Diffusion wichtiger Neuerungen, die sich allgemein durchgesetzt haben, auch (in gewissem Umfang) belegbar.

Darüber hinaus sollte jedoch die durch die „Kulturhoheit der Länder“ bedingte föderale Struktur des Bibliothekswesens und der dadurch innerhalb des gesamten Systems recht ausgeprägte Hang zum Individualismus berücksichtigt werden. Eine endgültige Festlegung auf eine bestimmte Einzelinstitution, in der (fast) alle Neuerungen entwickelt werden, ist vor diesem Hintergrund nicht möglich.

3.1.4 Diffusion bei der Dienstleistung „Nutzerauskunft per Chat“

Wie die vorhergegangenen Ausführungen gezeigt haben, ist im Bibliothekswesen von der Verbreitung von Innovationen durch Diffusionsprozesse auszugehen.

Die Chat-Auskunft ist ein Beispiel für einen solchen Vorgang.

Zunächst einmal kann man natürlich argumentieren, die Einführung der Chat-Technik in Bibliotheken an sich sei schon Teil eines globalen Diffusionsprozesses von Internet-Technik. Darum soll es in dieser Arbeit aber nicht gehen, sondern hier geht es um die Diffusion der Chat-Auskunft innerhalb des Bibliothekswesens in Deutschland.

Während der Internet-Euphorie in den 1990er Jahren wurde in den USA die Idee entwickelt, Auskunftsdienstleistungen von Bibliotheken nicht nur per E-Mail, sondern auch per Chat anzubieten. Bis zum Jahr 2000 war diese Innovation dort bereits von vielen Bibliotheken eingeführt worden und wurde - zusammen mit anderen sog. „Digital Reference Services“ - als sehr zukunftsweisend betrachtet. (Gläser 2001) In Deutschland gab es diese Dienstleistung damals noch nicht.

Wie in den Interviews deutlich wurde, holen sich Bibliothekare, die Innovationen gegenüber aufgeschlossen sind, die Ideen für Innovationen auf unterschiedlichen Wegen von Institutionen, in denen es neue Techniken bereits gibt. Das Nachahmungsmoment ist also sehr häufig und von großer Bedeutung. Die Gründe für diese Nachahmung sind allerdings äußerst vielfältig.

An der Universitätsbibliothek Trier wurde ein Mitarbeiter durch einen Bericht auf einer US-amerikanischen bibliothekarischen Website auf die neue Dienstleistung aufmerksam. Bei der Einführung in Trier lag nach Aussage des Interviewpartners die Überlegung zu Grunde: „Warum probieren wir so etwas nicht auch mal aus, wenn es in den USA so gut funktioniert? Warum sollte das bei uns nicht gehen?“. Es ging also nicht vordergründig um Prestige und Anerkennung innerhalb des Bibliothekswesens sondern um das Schritthalten mit anderen Institutionen. (Tews 2002: 10) Zwar stand dieser Gedanke nicht im Mittelpunkt, sondern die Motive der Serviceoptimierung für die Nutzer waren bedeutender. Was aber in vielen Interviews deutlich wurde, ist die Tatsache, dass US-amerikanische Bibliotheken häufig als Vorbild gelten. Es wird unterstellt, diese hätten, im Vergleich zu deutschen Einrichtungen, innovativere Angebote. Deshalb ist die Einführung einer Innovation wie der „Nutzerauskunft per Chat“ auch ein Ausdruck des „Was die können, können wir auch!“.

Wie die meisten Innovationen im Bibliothekswesen wurde auch die Chat-Auskunft durch die formellen und informellen Netze des Informationsaustausches zwischen den Mitarbeitern relativ schnell bekannt gemacht. Diese Netzwerke werden unter den Punkten 3.2.2 und 3.2.3 noch näher erläutert.

Interessant ist auch die Frage, inwiefern bei der Diffusion der Chat - Auskunft die Vorreiterrolle, das heißt die Innovationsführerschaft einer bestimmten Institution, eine Rolle gespielt hat.

In diesem Zusammenhang ist wichtig festzustellen, dass bei der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Bibliotheken (nach deren

eigener Aussage) die Existenz der Dienstleistung Chat-Auskunft an der Universitätsbibliothek Trier der entscheidende Auslöser für die Einführung in der eigenen Einrichtung war. Nur weil Trier die Dienstleistung im deutschen Kontext bekannt gemacht hatte, waren die anderen überhaupt darauf „gekommen“. Ohne die Publikationen aus Trier hätte es eine Verbreitung der Dienstleistung vielleicht gar nicht gegeben.

Von daher kann man wohl sagen, dass Trier im Falle der Chat Auskunft, wenn auch eher ungeplant, die Rolle eines Innovationsführers eingenommen hat. Da die Dienstleistung als interessant und durchaus prestigeträchtig (die Universitätsbibliothek Trier erfuhr dafür viel Anerkennung) angesehen wurde, war der Anreiz gegeben, die Innovation „nachzuahmen“. So kam Trier die Rolle des Innovationsführers zu. Jedoch verbreitete sich die Innovation nicht deshalb, weil sie gerade in Trier eingeführt worden war, sondern weil sie von den anderen Bibliotheken als sinnvoll, prestigeträchtig usw. gesehen wurde. Eine besondere Stellung von Trier als anerkanntem Innovationsführer mit hoher Wertschätzung, dessen Innovationen deshalb schneller übernommen werden als die von anderen, (Tews 2002: 11) ist nicht feststellbar.

Beim etablierten, weitgehend anerkannten Innovationsführer Bielefeld wäre dieses Verhalten denkbar, doch war Bielefeld bei der Chat-Auskunft ja nicht der Vorreiter. Die besondere Stellung Bielefelds könnte allerdings dadurch bestätigt werden, dass dort, im Gegensatz zu allen anderen Bibliotheken, kein externes Chat-Programm gewählt wurde. Stattdessen wurde im Rahmen eines größeren DFG-geförderten Projektes eine eigene Software entwickelt. Diese Möglichkeit war in den anderen Einrichtungen gar nicht erwogen worden und unterstreicht die besonderen individuellen Bemühungen der Entwicklung speziell auf bibliothekarische Bedürfnisse abgestimmter EDV-Lösungen in Bielefeld.

Insgesamt wird deutlich, dass es bei der Einführung der „Chat-Auskunft“ zu Diffusionsprozessen gekommen ist. In den folgenden Kapiteln wird auf weitere Einzelaspekte hingewiesen werden, die diese Sicht untermauern.

3.2 Innovationsnetzwerke

3.2.1 Der Begriff des Innovationsnetzwerkes

In der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung bezeichnet der Begriff des Innovationsnetzwerkes die besonderen Beziehungen zwischen Herstellern und Verwendern zumeist im Hinblick auf das Vorantreiben technischer Innovationen.¹⁵

Dabei ist anzumerken, dass es in den vorliegenden sozialwissenschaftlichen Arbeiten, die diesen Begriff verwenden, so gut wie immer um die Analyse relativ komplexer technischer Innovationsprozesse geht.

So beschäftigte sich Krohn 1996 in Form einer empirischen Untersuchung z.B. mit dem Werkzeugmaschinen- und innerhalb dieses Bereich vor allem mit dem Sondermaschinenbau. Auch bei diesen hoch komplexen technische Innovationsprozesse steht in der Regel auf der einen Seiten ein Hersteller X und auf der anderen Seite ein Anwender/Kunde Y. Durch intensive Zusammenarbeit zwischen diesen beiden wird der Hersteller in die Lage versetzt, an den *wirklichen* Bedürfnissen des Kunden orientiert zu bauen und die Kostenrisiken, die durch nicht bedarfsgerecht entwickelte Produkte entstehen können, werden weitgehend minimiert. Krohn spricht daher davon, dass dem Konzept der Innovationsnetzwerke die Annahme zugrunde liegt, dass Marktintransparenz und technologische Unsicherheiten zwischenbetrieblich organisierte Innovationsprozesse wahrscheinlich werden lassen. (Krohn 1996). Er führt dazu weiter aus: „Damit wird unterstellt, dass Innovation kein ausschließlich innerorganisationaler Vorgang, sondern mit Verweis auf die Beziehungen zwischen Herstellern, Verwendern und Kontextbildnern ein Prozeß innerhalb organisationaler und institutioneller Felder ist“. (Krohn 1996: 202)

¹⁵ Grundlegende Erläuterungen zur sozialwissenschaftlichen Theorie der Innovationsnetzwerke finden sich in den Werken von Krohn 1996, Kowol/Krohn 2000. Unter etwas anderen Fragestellungen wird diese Theorie auch in der Wirtschaftswissenschaft verwendet, hier ist u.a. Gemünden 1990 zu nennen.

Auf den ersten Blick mag es etwas fragwürdig erscheinen, ein derartiges Konzept auf Innovationen in einem Bereich anzuwenden, der den meisten Menschen weit weniger komplex erscheinen mag, als die Entwicklung einer komplizierten Werkzeugmaschine.

Auch die Wirtschaftswissenschaft, welche mit dem Begriff unter etwas anderen Schwerpunktsetzungen operiert, untersucht und begreift Innovationsnetzwerke immer als etwas, das durch intensiven Austausch zwischen Hersteller und Anwender entsteht. (Gemünden 1990)

Bei den in dieser Arbeit untersuchten Mechanismen der Innovationsverbreitung geht es nicht um eine Hersteller-Anwender Beziehung im engeren Sinne. Es geht aber sehr wohl um einen Austausch zwischen verschiedenen Institutionen, die auf der einen Seite die Innovation bereits verwenden, auf der anderen planen, sie einzuführen. Zwischen diesen Institutionen herrscht eine rege Kommunikation über Erfahrungen mit den Neuerungen und Möglichkeiten diese einzuführen, bzw. Ideen wie man sie weiter optimieren könnte. Insofern kann man, wenn man die Definition etwas weiter fasst, auch im Bibliothekswesen von einem Innovationsnetzwerk, wenn auch in anderer Ausprägung, sprechen.

Im Folgenden werden die Netzwerke des Informationsaustauschs, der Innovationsverbreitung und Kommunikation im Bibliothekswesen näher beleuchtet. Dabei werden sowohl formelle als auch informelle Netzwerkstrukturen berücksichtigt. Anschließend wird dann die Frage beantwortet, ob es mit Blick auf diese Voraussetzungen legitim ist, das Bibliothekswesen als Innovationsnetzwerk zu bezeichnen.

3.2.2 Formelle Netzwerke des Informationsaustauschs und der Innovationsverbreitung im Bibliothekswesen

Das Bibliothekswesen in Deutschland verfügt über unterschiedliche Institutionen, die den Austausch zwischen den Einrichtungen fördern.

Die höchste Bedeutung als formelles Netzwerk zum Austausch von Informationen haben im Bibliothekswesen Fachzeitschriften sowie Kommissionen unterschiedlicher Institutionen und Verbände.

Daneben gibt es eine große Zahl von Fachzeitschriften¹⁶, die sich in erster Linie mit praktischen Fragen der bibliothekarischen Arbeit beschäftigen. Dies macht die Fachzeitschriften zu einem sehr wichtigen Forum. Wer im Bibliothekswesen ein großes Publikum erreichen möchte, eine Information oder eine Idee weiter verbreiten möchte, schreibt in der Regel einen Beitrag für eine Fachzeitschrift. Die einzelnen Publikationen unterscheiden sich aber in ihrer spezifischen Ausrichtung. Es gibt solche, die vom Autor längere Aufsätze zu praktischen Themen mit deutlich wissenschaftlichem Unterton verlangen und es gibt andere, die bewusst nur relativ kurze an der Praxis ausgerichtete Berichte veröffentlichen.

Dies ermöglicht in der Regel allen Interessierten ein geeignetes Forum zur Veröffentlichung ihrer speziellen Beiträge zu finden. Dennoch werden die Fachzeitschriften nicht *nur* positiv gesehen. In einem Interview wurden die Fachzeitschriften für den geforderten Stil der Aufsätze kritisiert. Der Befragte berichtete, er sei von einer Fachzeitschrift hinsichtlich eines geplanten Aufsatzes über die Chat-Auskunft aufgefordert worden, „auch die soziologischen Aspekte“ zu beleuchten und habe daraufhin auf die Veröffentlichung verzichtet. Wer sich in seinem Arbeitsalltag ausschließlich mit den praktischen Aspekten einer solchen Dienstleistung beschäftigt, muss eine derartige Forderung in der Tat bizarr finden.

Trotz dieser Kritik wurden Fachzeitschriften ansonsten von allen Befragten als wichtiges Medium der Informationsverbreitung angesehen. Einige der Gesprächspartner hatten bereits selbst Artikel bezüglich der Chat-Auskunft oder anderer Innovationen veröffentlicht. Die wohl wichtigste und am weitesten verbreitete Fachzeitschrift ist der „Bibliotheksdienst“. Diese Zeitschrift hat auch deshalb eine besonders weite Verbreitung, weil sie ursprünglich das

¹⁶ Unter anderem „Bibliotheksdienst“, „Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie“, „Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie“

Mitteilungsorgan des „Deutschen Bibliotheksinstituts“ (DBI) war, von dem später noch die Rede sein wird. Sie wird nicht von einem privaten Verlag, sondern von der „Zentral- und Landesbibliothek Berlin“ herausgegeben. Der „Bibliotheksdienst“ wird von den meisten Bibliotheken, zum Teil in mehreren Exemplaren, als laufende Zeitschrift gehalten und informiert sämtliche interessierte Mitarbeiter und sonstige Leser über Entwicklungen, Ereignisse und Meinungen aus dem Bibliothekswesen. Zusätzlich verfügt er über einen Anzeigenteil, in dem Stellenausschreibungen veröffentlicht werden.

Ein weiteres wichtiges formelles Netzwerk des Informationsaustausches sind Institute, Verbände, Kommissionen und Kongresse.

Es ist jedoch anzumerken, dass paradoxerweise die am stärksten formal organisierte Institution mit dem Schwerpunkt Innovationsförderung, das „Deutsche Bibliotheksinstitut“ (DBI), 1999 aufgelöst wurde. Dieses Institut war noch am ehesten in der Lage durch gezielte Projekte Trends und Neuerungen bundesweit durchzusetzen. Obwohl nicht mehr existent, muss das DBI aufgrund der von ihm geschaffenen Grundlagen noch immer als bedeutend für viele heutige Innovationen angesehen werden.

Dies wird auch daran deutlich, dass die Interviewpartner seine Auflösung mehrfach bedauerten und seine früher große Bedeutung als „Innovationszentrum“ hervorgehoben wurde. Ein adäquater Ersatz ist nie geschaffen worden.

Vor diesem Hintergrund soll hier einmal ausgeführt werden, welche formalen Funktionen dieses Institut bezüglich Innovationen hatte und wer diese heute wahrnimmt.

Das DBI war 1978 gegründet worden und fungierte als Serviceeinrichtung für die Gesamtheit der deutschen Bibliotheken. Seine Aufgabe war ausdrücklich die Modernisierung und Normierung des deutschen Bibliothekswesens. Es handelte sich um eine Anstalt des öffentlichen Rechts, die als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern gemeinsam finanziert wurde. Somit hatte mit diesem Institut die Entwicklung und Koordination von Innovationen im deutschen

Bibliothekswesen einen starken zentralen Träger. Die Mehrzahl der wichtigeren Innovationen der letzten 27 Jahre wurde dort federführend entwickelt. Beispielsweise das Prinzip der Verbundkataloge oder die Zeitschriftendatenbank¹⁷. Diese Neuerungen verbreiteten sich relativ schnell in ganz Deutschland. Man kann hier wohl von den Mechanismen einer „Top-Down-Diffusion“ (Blancke 2004: 34) sprechen und dem DBI für die Zeit seiner Existenz die Rolle eines Innovationsführers zuweisen.

Dem Institut waren zahlreiche Kommissionen angegliedert, in denen über verschiedenste Aspekte und aktuelle Probleme des Bibliothekswesens beraten wurde. Der intensive Austausch über Innovationsfragen nahm einen großen Raum ein, denn die Aufgabe des DBI sollte ausdrücklich die Modernisierung des deutschen Bibliothekswesens sein.

Im Jahre 1997 gab es jedoch die für die unmittelbar Betroffenen im Bibliothekswesen überraschende Empfehlung des Wissenschaftsrates, die Förderung des DBI trotz der erzielten Erfolge einzustellen, was in der Konsequenz die Auflösung des DBI bedeutete. Man war vor allem deshalb über die Entscheidung erstaunt, weil die erste Beurteilung des Instituts nach der deutschen Vereinigung noch ausgesprochen positiv gewesen war. Es war eine deutliche Vergrößerung des Instituts durch Aufnahme von Teilen bibliothekarischer Zentraleinrichtungen der ehemaligen DDR empfohlen worden und erfolgt. (Funke 2001: 1117)

Immerhin erkannte der Wissenschaftsrat die Notwendigkeit an, als unverzichtbar anerkannte Funktionen und Dienstleistungen des Instituts zu erhalten. Diesbezüglich wurde eine Ad-hoc-Kommission gegründet, die der Kultusministerkonferenz entsprechende Vorschläge zur Neuorganisation unterbreiten sollte. (Funke 2001: 1118)

Nachdem das Augenmerk aber einmal auf intensive Kosteneinsparungen gelegt worden war, spielte die Innovationsfähigkeit des Bibliothekswesens bei den Entscheidungen kaum noch eine Rolle. Nach mehreren Anläufen legte die Kommission

¹⁷ Dies ist eine bundesweite Verbunddatenbank, in der nahezu alle deutschen Bibliotheken ihre Zeitschriftenbestände erfassen und die daher mittlerweile ein

schließlich ein in der Kultusministerkonferenz konsensfähiges, deutlich zuwendungsreduziertes Konzept vor. (Funke 2001: 1120) Neben der Übertragung wichtiger DBI Aufgaben auf andere Einrichtungen des Bibliothekswesens wurde die Errichtung eines vergleichsweise kleinen, so genannten „Innovationszentrum für Bibliotheken“ in Aussicht gestellt. (Funke 2001) Dieses Zentrum sollte die koordinierende Arbeit des DBI im Hinblick auf Innovationen fortführen. Jedoch ist es nie zur, mittlerweile endgültig gescheiterten, Gründung dieser Einrichtung gekommen.

In den Interviews wurde übereinstimmend die Auffassung vertreten, dass seit der Schließung des DBI keine wirklich zentrale Koordinationsstelle für Innovationsvorhaben im deutschen Bibliothekswesen mehr bestehe.

Was die Kommissionsarbeit zum Thema neue Technologien anbelangt, ist beim „Bundesverband Information Bibliothek“ (BIB) ¹⁸ als Ersatz für die entsprechenden Kommissionen des DBI eine Kommission „Neue Technologien“ angesiedelt worden. Diese dient aber vor allem dem Austausch und der Weitergabe von Informationen über neu eingeführte Technologien. Das Anstoßen von Projekten und Ideen aus diesem Gremium heraus ist sehr selten, schon allein aufgrund des Fehlens bedeutender eigener finanzieller Ressourcen.

So gibt es zwar noch einen formalen Rahmen für den Austausch über Innovationen im Bibliothekswesen. Er hat aber gegenüber dem DBI deutlich an Bedeutung eingebüßt.

In unterschiedlichen Verbänden und Einrichtungen existieren zahlreiche weitere Kommissionen, in denen auch über Innovationen gesprochen wird. Keiner kommt aber eine besonders herausragende Rolle beim Vorantreiben von Innovationen im Bibliothekswesen insgesamt zu.

Auffinden (fast) aller in Deutschland in Bibliotheken vorhandenen Zeitschriften ermöglicht.

¹⁸ Der „Bundesverband Information Bibliothek e.V.“ ist die Interessenvereinigung der in Bibliotheken Beschäftigten und nimmt innerhalb des Bibliothekswesens auch Aufgaben der Fortbildung, Organisation von Kongressen u.ä. wahr.

Als weiterer formaler Rahmen zur Weitergabe von Informationen über Innovationen sind Fortbildungseinrichtungen zu nennen.

Als vorbildlich wurde bei den Interviews übereinstimmend das Fortbildungsangebot des „Hochschulbibliothekszenrum des Landes NRW“ (HBZ) bezeichnet. Das HBZ führt seit vielen Jahren ein eigenständiges bibliothekarisches Fortbildungsprogramm durch. Durch den Einsatz spezieller hauptamtlicher Kräfte kann eine außergewöhnliche Breite des Angebotes erreicht werden.

Es gibt verschiedene Fortbildungsreihen, die sich speziell mit Neuerungen im Bibliothekswesen beschäftigen und dem Austausch mit und der detaillierten Information von Kollegen über diese Innovationen dienen.¹⁹

So wurde z.B. auf einer Fortbildung aus der Reihe „Neues aus der Auskunft“ auch die Chat-Auskunft vorgestellt und dadurch einem großen interessierten Personenkreis detailliert bekannt gemacht.

Gleichzeitig dienen diese Fortbildungen auch dem informellen Austausch unter Mitarbeitern des Bibliothekswesens. Hier bietet sich die Möglichkeit, „Gleichgesinnte“ persönlich zu treffen. In Kapitel 3.3.3 wird auf die Bedeutung und Ausprägung dieses informellen Austausches noch näher eingegangen.

Alle bibliothekarischen Einrichtungen in NRW werden regelmäßig über die Fortbildungsangebote des HBZ informiert und können ihre Mitarbeiter dazu anmelden. Bibliotheksmitarbeiter aus anderen Bundesländern haben ebenfalls die Möglichkeit, an den in dieser Breite und Vielfalt außergewöhnlichen Fortbildungen teilzunehmen, soweit ihre Arbeitgeber bereit sind, für die entstehenden Kosten aufzukommen.

Das Angebot des HBZ wurde in mehreren Interviews als außerordentlich bedeutend für die systematische und fundierte Weitergabe von Informationen und dem Austausch über Innovationen bewertet. Viele Bibliotheken holen sich dort von anderen Institutionen Anregungen für Maßnahmen in der eigenen Einrichtung. Der formale

¹⁹ Das detaillierte Fortbildungsangebot des HBZ und weitere Informationen finden sich im Internet unter http://www.hbz-nrw.de/produkte_dienstl/fortbildung/set.html

Charakter als offizielles Fortbildungsangebot des Landes verleiht den Angeboten eine umfassende Legitimation und weit reichende Akzeptanz.

Von daher stellt des Fortbildungsprogramm eine Art formales Netzwerk dar, das den Austausch zwischen den Einrichtungen aktiv fördert.

Daher erscheint es paradox, dass der Landesrechnungshof NRW in einem im Bibliothekswesen mittlerweile allgemein bekannten Prüfbericht die eigenständig organisierten Fortbildungsangebote des HBZ als nicht notwendig bewertet hat.

Sie sollen nach seinem Vorschlag mit personell sehr stark reduziertem Umfang in die allgemeine so genannte „Hochschulübergreifende Fortbildung“ (HÜF) eingegliedert werden, was de facto für die Mehrzahl der Veranstaltungen wohl ein Ende bedeuten wird. Auch für die Innovationsförderung wird dies ausgesprochen negative Folgen haben. Diese Pläne wurden von mehreren Befragten mit Entsetzen kommentiert.

In einem Telefongespräch des Autors mit einer Mitarbeiterin der Fortbildungsabteilung des HBZ im Mai 2005 wurden diese Befürchtungen jedoch teilweise relativiert.

Zwar sei auf dem Bibliothekartag offiziell und unwiderruflich das Ende des eigenständigen Fortbildungsangebotes des HBZ erklärt worden.

Es sei aber geplant, im Gegensatz zur Empfehlung des Rechnungshofes, die bibliothekarische Fortbildung mit ihrem hauptamtlichen Personal in die „Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften“ der Fachhochschule Köln zu integrieren. Diese Hochschule fungiert bereits als Ausbildungseinrichtung für das Bibliothekswesen in NRW. Ein Ende des eigenständigen Fortbildungsangebotes würde damit abgewendet. Bezüglich der Realisierung dieser Umstrukturierung sei man zuversichtlich.

Im Gegensatz zu den negativen Folgen einer völligen Beendigung des Fortbildungsangebotes würde die Anbindung an die Fachhochschule zur stärkeren Verzahnung von theoretischen Ausbildungsangeboten der Hochschule und praxisbezogenen Fortbildungsveranstaltungen

führen. Damit würde die Qualität der Angebote möglicherweise sogar verbessert.

Weitere formale Möglichkeiten des Austauschs bieten Tagungen und Kongresse. Ziel dieser Veranstaltungen sind in erster Linie die Diskussionen aktueller Entwicklungen.

Wichtigste Veranstaltung ist hier der „Deutsche Bibliothekartag“ (www.bibliothekartag.de). Dort gibt es eine Vielzahl von Vorträgen und Veranstaltungen zu unterschiedlichsten Themen. Der Fokus liegt aber im Normalfall auf Neuerungen und aktuellen Entwicklungen. Der Bibliothekartag ist ein wichtiges Forum für die Verbreitung von Innovationen. Viele Bibliotheken nutzen ihn gerne, um eigene Innovationen vorzustellen und dadurch die Aufmerksamkeit von Kollegen aus anderen Einrichtungen auf sich zu ziehen. Dies führt dazu, dass interessierte Einrichtungen im Anschluss an den Bibliothekartag häufig selbst über eine Einführung von Neuerungen nachdenken.

Beispielhaft für die starke Ausrichtung des Bibliothekartages auf die aktuellen Trends und Entwicklungen in Wissenschaft und Gesellschaft ist das Motto des kommenden Bibliothekartages 2006 in Dresden: „Netzwerk Bibliothek“. (<http://bibtag.slub-dresden.de/cgi-bin/bibtag.pl>)

Auch in den Interviews wurde von den Befragten stets betont, dass sie der Ansicht seien, das Bibliothekswesen weise eindeutige Netzwerkstrukturen auf, es finde ein intensiver Austausch zwischen den Institutionen statt, usw. Allerdings muss angemerkt werden, dass solche Begriffe hier weniger im formal (sozial-) wissenschaftlichen Sinne verwendet werden, sondern eher in der allgemeinen Bedeutung des „es gibt Verbindungen zwischen allem/allen, alles hängt mit allem zusammen“ gebraucht werden.

Diese Bewertung zeigt das starke Bestreben der Bibliotheken aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Man möchte „mit der Zeit gehen“.

Dies umso mehr, als dem Bibliothekswesen, wie bereits erläutert, bis heute der Ruf anhaftet besonders stark an Traditionen festzuhalten.

Ein deutlich an aktuellen Trends ausgerichteter Kongress zum Beispiel soll das Gegenteil demonstrieren.

Daher ist es oft eine Prestigefrage, dort mit interessanten Innovationen in den Blickpunkt zu rücken. Berichtet wurde von Interviewpartnern auch über das Phänomen, dass die Gastgeber des Bibliothekartages in ihren Einrichtungen häufig sogar erst kurz vor dem Bibliothekartag Neuerungen eingeführt haben, um als innovative Institution aufzufallen.

Durch all das zeigt sich eindeutig, dass es zu einer Diffusion im Sinne des netzwerkanalytischen Ansatzes (Tews 2002: 11) kommt. Der Wunsch nach Anerkennung und Prestige führt zur Einführung von Innovationen, die auf dem Bibliothekartag präsentiert werden. Andere Institutionen ahmen die Innovationen nach, um mit den als vorbildhaft wahrgenommenen Aktivitäten der anderen mithalten zu können.

Außer dem Bibliothekartag und regelmäßiger Treffen verschiedener Kommissionen der Berufsverbände gibt es noch weitere spezialisierte Tagungen, zum Beispiel von „medizinischen“ Bibliothekaren oder die „INETBIB-Tagung“, die sich mit digitalen Diensten in Bibliotheken beschäftigt. Sie wurde durch die „INETBIB“ Mailingliste (näheres hierzu unter 3.2.3) angestoßen. Auch hier stehen Innovationen im Mittelpunkt.

Insgesamt wird deutlich, dass es im Bibliothekswesen in Deutschland formelle Netzwerkstrukturen zum Austausch über und der Verbreitung von Innovationen gibt. Diese Netzwerke sind allerdings durch die Schließung des DBI geschwächt worden. Sie werden durch ein hohes Maß an informellem Austausch begleitet, auf das im Folgenden näher eingegangen werden wird.

3.2.3 Informelle Netzwerke des Informationsaustausches und der Innovationsverbreitung im Bibliothekswesen

Wie bereits angedeutet kommt dem informellen Informationsaustausch zwischen den Beteiligten im Bibliothekswesen

eine große Bedeutung bei der Weitergabe vielfältiger Informationen zu.

So wurde von den Befragten übereinstimmend geäußert, formale Treffen in Form von Kongressen, Kommissionen, Fortbildungen und Ähnlichem seien zwar grundsätzlich wichtig und innovationsfördernd. Gleichzeitig wurde aber angemerkt, dass bei diesen Veranstaltungen viele Informationen weitergegeben werden, jedoch häufig im informellen Gespräch der Teilnehmer, nicht im Rahmen des offiziellen Veranstaltungsprogramms.

Eine besondere Form des informellen Austauschs stellt die von der Universitätsbibliothek Dortmund betreute Mailingliste „inetbib“ dar. Sie ist eine Art Verbindung zwischen formellem und informellem Austausch. Grundsätzlich ist sie eine öffentliche Mailingliste, bei der jeder Interessierte Mitglied werden kann. Es gibt keine Beschränkung auf einen bestimmten Nutzerkreis. Mittlerweile hat die Liste ca. 4000 Mitglieder. (<http://www.inetbib.de/wasistinetbib.html>)

Es ist davon auszugehen, dass innerhalb des Bibliothekswesens fast alle Mitarbeiter in höheren Positionen, aber auch viele andere Mitarbeiter Mitglied der Liste sind. Dies macht die Mailingliste zu einem sehr bedeutenden Kommunikationsmedium für den Austausch über die aktuellen Ereignisse, Neuigkeiten und Probleme im Bibliothekswesen. Wichtige Neuigkeiten werden hier häufig sofort nach bekannt werden publiziert. Einer der Interviewten drückte das so aus: „Man erreicht im Grunde die komplette Community“. Dies macht die Liste zu einem gerne genutzten Forum.

Es gibt auch kaum formale Regelungen bezüglich Mitgliedschaft und dem Schreiben von Beiträgen. Es gelten zwar die üblichen Regeln der sog. „Nettiquette“²⁰. Außerdem sollen die Beiträge bibliothekarischen Hintergrund haben. Doch letztlich liegt es in der Entscheidung jedes einzelnen Bibliothekars, ob er Mitglied der Liste wird und dort Informationen publiziert oder nicht.

²⁰ Anmerkungen zur „Nettiquette“ und der listenspezifischen Regelungen von INETBIB sind unter <http://www.inetbib.de/faqnq.html> zu finden.

Eine Systematisierung der Beiträge findet nicht statt, allerdings ist auf der Website ein umfangreiches Archiv der Beiträge zu finden.²¹

Hinsichtlich der Chat-Auskunft berichtete der Interviewpartner der Universitätsbibliothek Trier, dass bereits weniger als eine Stunde nachdem er auf „INETBIB“ über die Einführung der Innovation berichtet hatte, zahlreiche Reaktionen und Rückfragen vorlagen. Das Interesse an Neuigkeiten ist in der Regel riesig.

Die Liste spielt innerhalb des Bibliothekswesens eine wichtige Rolle bei der Diffusion von Innovationen. Hier informieren sich auf einfache Art und Weise viele Beteiligte und werden auf dort präsentierte Innovationen aufmerksam. Über direkte Nachfrage bei den Listenmitgliedern können ganz schnell weitere Informationen eingeholt werden und die Möglichkeiten einer „Nachahmung“ überprüft werden.

Die „Zwitterfunktion“ der Liste zwischen formellem und informellem Medium wird daran deutlich, dass sie mittlerweile als eines der zentralen Foren für Stellenausschreibungen angesehen und genutzt wird, obwohl hier natürlich keine Anzeige offiziell publiziert werden kann. Sie gilt aber eben als *das* zentrale Forum über welches zeitnah und kostengünstig (fast) alle interessierten Kollegen erreicht werden können.

Gleichzeitig gibt es aber immer wieder auch rein informellen Austausch. Auf einen „Aprilscherz“ auf der Liste am 01.04.2005 antworteten z.B. zahlreiche Mitglieder mit satirischen Beiträgen. In Fachzeitschriften wäre derartiges nicht denkbar.

Ein zentraler Sinn der Liste war ursprünglich die konstruktiv-kritische Diskussion aktueller Fragen und Probleme. Vor allem in der aktiven Diskussion über Innovationen und Entwicklungen sahen viele Beteiligte den Sinn und die Chance der Liste. Damit unterschied sie sich von den eher „trägen“ Medien aus dem Bereich Fachzeitschriften/-publikationen, in denen eine zeitnahe Reaktion auf kontroverse Beiträge kaum möglich ist. Die Vorstellung von Innovationen bot recht breiten Raum für Diskussion, da es zu Neuerungen in der Regel immer

²¹ Das INETBIB Archiv ist unter <http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib/date1.html> einzusehen.

sehr unterschiedliche Ansichten gibt, man sich darüber gerne austauschen möchte.

Allerdings wurde bei einem Interview die Kritik geäußert, wirklich kritische Diskussionsbeiträge gäbe es auf „INETBIB“ heute praktisch gar nicht mehr. Stattdessen würde häufig über „Stilfragen“ diskutiert, deren wirkliche Relevanz für das Bibliothekswesen letztlich vergleichsweise gering sei. Dies hänge mit der hohen Zahl der Mitglieder aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammen. Jeder müsse prinzipiell davon ausgehen, dass möglicherweise ein Vorgesetzter mitlese, der unter Umständen bestimmte Einlassungen eines Mitarbeiters zu gewissen Themen missbilligen könne. Diese „Furcht“ lähme einen wirklichen offenen Austausch und schmälere den Nutzen der Liste.

In wieweit dieser Einwand mit Blick auf die inhaltliche Entwicklung der Beiträge seit Einrichtung der Liste berechtigt ist, kann hier nicht geprüft werden.

Jedoch wurde während der Erstellung dieser Arbeit der aktuelle Austausch auf der Liste beobachtet. Fachliche Diskussionen zwischen Bibliothekaren kamen kaum vor. Diese stellten eher sachliche Fragen an die Mitglieder, publizierten Veranstaltungsinfos und Stellenausschreibungen und berichteten über Neuerungen. Kontroverse Diskussionen entwickelten sich eher außerhalb des wirklich spezifisch- fachlichen, beispielsweise in jüngster Zeit über die Frage von „1-€- Jobbern“ in wissenschaftlichen Einrichtungen.

Trotzdem muss erneut betont werden, dass „INETBIB“ von allen Befragten als wichtiges Kommunikationsmedium, als eines der zentralen „Informationsnetzwerke“ im Bibliothekswesen bezeichnet worden ist. Die Unkompliziertheit der Informationsverbreitung durch das Versenden einer E-Mail an die Liste die dann unverzüglich 4.000 Empfänger erreicht, ist mit anderen Kommunikationsmitteln nicht zu erreichen.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass „INETBIB“ zu einem schnelleren Informationsaustausch zwischen den Einrichtungen des Bibliothekswesens beigetragen hat. Insofern handelt es sich um ein

innovationsförderndes Medium mit informellem Grundprinzip und zumindest teilformalen Funktionen.

Neben der Mailingliste „INETBIB“ gibt es seit 2001 einen bibliothekarischen „Weblog“²² mit dem Namen „Netbib“²³. Auch dieses Medium hat mittlerweile eine relativ breite Akzeptanz und große Leserschaft im Bibliothekswesen gefunden.

Im Vergleich zur „INETBIB“-Liste hat „Netbib“ aber noch nicht den gleichen Stellenwert erreicht. Aufgrund des relativ kleinen Autorenkreises kann der Blog nicht direkt von allen Beteiligten zur Veröffentlichung eigener Neuigkeiten genutzt werden. Dies ist aber auch nicht der Sinn des Angebotes, denn es sollen nur ausgewählte, für das Bibliothekswesen interessante Neuigkeiten veröffentlicht werden.

In „Netbib“ dürfen die z. Zt. beteiligten 11 Autoren Beiträge schreiben. Damit kann von diesen gesteuert werden, welche Informationen im Weblog veröffentlicht werden. Es wird verhindert, dass fachfremde Beiträge publiziert werden, die für die eigentliche Zielgruppe nur von geringem Interesse sind. Die Autoren sind auf der begleitenden Website²⁴ namentlich und mit ihren jeweiligen beruflichen Funktionen vorgestellt. Somit ist für den Leser nachvollziehbar vor welchem Hintergrund die Beiträge zu sehen sind.

Ein abonmierbarer, redaktionell bearbeiteter Newsletter stellt wöchentlich die wichtigsten Beiträge aus dem Weblog zusammen und hat nach Aussage des Betreuers mittlerweile mehrere hundert Bezieher.

„Netbib“ ist also ein weiteres wichtiges Kommunikationsmedium, das die Vernetzung und Kommunikation zwischen den Einrichtungen und Beteiligten im Bibliothekswesen vorantreibt. Auch seine Informationen

²² Weblog= In diesem Zusammenhang Website die periodisch neue Einträge erhält. Die zugelassenen Autoren, die sog. „Blogger“ veröffentlichen regelmäßig Beiträge zu dem spezifischen Thema des Weblogs. Die neusten Beiträge stehen stets sichtbar oben, weiter können im Archiv gefunden werden. Von Lesern können in der Regel öffentlich Kommentare abgegeben aber keine eigenen Beiträge verfasst werden.

²³ „Netbib“ ist zu erreichen unter <http://log.netbib.de/>

²⁴ <http://www.netbib.de/>

können die Diffusion von Innovationen fördern, indem sie Leser des Blogs zum „Nachahmen“ in ihren eigenen Einrichtungen anregen. Und dies funktioniert offensichtlich bereits gut, wie die hohen Abonnentenzahlen des Newsletters belegen.

Neben diesen noch recht eindeutig zu analysierenden formell-informellen Kommunikationsmitteln gibt es den Bereich der persönlichen Kontakte. Dieser ist von den Befragten übereinstimmend als der wichtigste Kommunikationskanal genannt worden. Der persönliche Austausch trägt in großem Umfang zur Diffusion von Innovationen bei. Man kommuniziert miteinander, tauscht sich über Neuigkeiten aus und gibt dabei auch Ideen für Innovationen weiter. Soweit Interesse an einer „Nachahmung“ besteht ermöglichen die persönlichen Kontakte es, sich relativ unkompliziert die zur Realisation notwendigen Informationen zu beschaffen.

Zwischen vielen Beteiligten im Bibliothekswesen gibt es persönliche Kontakte, die auf die unterschiedlichste Weise entstanden sind.

Die meisten Befragten bewerteten Kongresse und Fortbildungsveranstaltungen diesbezüglich als von außerordentlich hoher Bedeutung.

Auf diesen Veranstaltungen geht es auch häufig um Innovationen, vor allem aber werden dort auch viele Informationen weitergegeben, die in den offiziellen Vorträgen überhaupt keinen Platz finden. Die dort Anwesenden tauschen sich in persönlichen Gesprächen mit den anderen Teilnehmern darüber aus. Sie lernen sich näher kennen und machen einander auf Neuerungen oder Besonderheiten aufmerksam. Dies führt dazu, dass sich weitere persönliche Verbindungen ergeben, durch die länger kommuniziert und wiederholt Informationen weitergegeben werden. Häufig werden auch Teilnehmer, die zuvor in Fachzeitschriften oder auf „INETBIB“ Informationen über Innovationen veröffentlicht haben, auf Kongressen oder Fortbildungsveranstaltungen darauf angesprochen und nach den Hintergründen oder weiteren Einzelheiten befragt. Daraus entwickelt sich oft ein recht intensiver Austausch, der immer wieder auch dazu

führt, dass bestimmte Innovationen in weiteren Einrichtungen eingeführt werden.

Ein derartiger Austausch wird auch dadurch begünstigt, dass das Bibliothekswesen ein vergleichsweise kleiner Bereich ist. Viele Mitarbeiter kennen sich noch aus der Ausbildung oder aus früheren Beschäftigungsverhältnissen. Daher verfügen sie über vielfältige Verbindungen innerhalb ihres Berufsstandes.

Doch auch ohne bereits bestehende enge persönliche Kontakten oder „Bekanntschafte“ kommt es durch Gespräche auf Veranstaltungen häufig zu informellen Austauschprozessen.

Wird beispielsweise eine Bibliothek über „INETBIB“ oder Artikel in Fachzeitschriften auf eine sie interessierende Innovation aufmerksam, werden häufig durch ein informelles Telefongespräch weitere Informationen eingeholt. Die meisten Mitarbeiter sind gerne bereit ihren Kollegen ausführliche Informationen zur Verfügung zu stellen. Zu einem späteren Zeitpunkt beschaffen sie sich selbst dann auf gleichem Wege Informationen von einer anderen Institution. Auch dies fördert die Diffusion von Innovationen.

Viel verändert hat in diesem Zusammenhang die Kommunikation per E-Mail. So ist es ziemlich üblich geworden, per E-Mail lange Fragebögen bezüglich neu eingeführter Innovationen zu versenden, um sich über die Erfahrungen anderer Bibliotheken zu informieren.

Dies wird teilweise auch kritisch gesehen. Man kann sich die Frage stellen, ob damit nicht die Flexibilität des Erfahrungsaustauschs per Telefon oder des persönlichen Gesprächs verloren geht. Denn die E-Mail ist ja ein eher „träges“ Medium, bei dem keine unmittelbare Reaktion, sondern nur eine mittelbare Reaktion durch eine später ausformulierte Antwort möglich ist.

Generell hat die E-Mail-Kommunikation aber einen sehr hohen Stellenwert im Informationsaustausch. E-Mails zu allen möglichen Themen werden sehr gerne geschrieben und informieren einzelne oder mehrere Kollegen über die verschiedensten Neuigkeiten und Probleme. Es besteht die Möglichkeit, unkompliziert mit den verschiedensten Mitarbeitern der unterschiedlichen Institutionen in Kontakt zu treten. Probleme der Erreichbarkeit, z.B. wenig Zeit für

Telefonate und Ähnliches treten nicht auf. Somit hat die E-Mail auch den informellen Austausch zwischen einzelnen Mitarbeitern verändert und zu einem Anwachsen der Korrespondenz mit Kollegen geführt. Die Schwelle für das Verfassen einer E-Mail liegt oft niedriger als die für einen persönlichen Anruf, Brief oder Besuch. Dies beweist die ständig steigende Zahl von E-Mail-Zuschriften. Auch aus dem Austausch z.B. in „INETBIB“ ergibt sich der öftere intensiverer, privater E-Mail-Kontakt zur Diskussion besonderer Fragestellungen. Der Vorteil ist hierbei, dass durch die E-Mail sofort auf Beiträge in Form einer privaten Nachricht reagiert werden kann. Man kann damit unverzüglich um konkretere Informationen vom Verfasser bitten.

Insgesamt ist festzustellen, dass die informellen Kontakte, obwohl recht schwierig zu analysieren, eine herausragende Rolle im Bibliothekswesen spielen. Sie sind in vielen Fällen der zentrale Faktor im konkreten Austausch über Innovationen. So tragen sie intensiv zu Nachahmungstendenzen und damit der Diffusion von Innovationen im Bibliothekswesen bei.

3.2.4 Das Bibliothekswesen als Innovationsnetzwerk?

Im Lichte der vorhergehenden Ausführungen bezüglich des Informationsaustauschs stellt sich die Frage, ob im Bibliothekswesen Innovationsnetzwerke existieren.

Es muss allerdings vorab darauf hingewiesen werden, dass man hierbei zu unterschiedlichen Ansichten kommen kann, je nachdem wo man den Begriff einordnet.

Die Gesprächspartner haben die Frage, ob sie das Bibliothekswesen als Innovationsnetzwerk sehen, weitgehend bejaht. Würde man auf einer Veranstaltung wie dem Bibliothekartag eine solche Frage stellen, würden wohl die meisten Teilnehmer ebenfalls mit „Ja“ antworten. Dies immer vor dem Hintergrund gesehen, dass viele Bibliothekare das Bibliothekswesen als Netzwerk verstehen: Alle kennen sich, viele tauschen sich aus, usw. Und wie die vorangegangenen Ausführungen

gezeigt haben, sind ja in der Tat im Bibliothekswesen Netzwerkstrukturen zu erkennen, die auf eine Diffusion von Innovationen vor allem durch Nachahmung (Tews 2001: 11) hinweisen.

Aussagen darüber zu treffen, ob es Strukturen von Innovationsnetzwerken in der in 3.2.1 beschriebenen Form gemäß der Definitionen der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung sind, ist dagegen schon deutlich schwieriger.

Flächendeckend sind solche formalen Strukturen wohl nicht zu erkennen. Und auch nicht in derart „reiner Form“ wie es in den Beispielen aus dem Spezialmaschinenbau (Kowol 1996) der Fall ist.

Mit Blick auf die Auswertung der Interviews kann aber zumindest gesagt werden, dass es bei gewissen Innovationsprozessen bestimmte Merkmale gibt, die deutlich auf Grundzüge von Innovationsnetzwerken schließen lassen.

Die Ergebnisse können allerdings nicht repräsentativ für die deutschen Bibliotheken insgesamt sein, sondern nur den Eindruck in den untersuchten Institutionen wiedergeben.

Wie oben ausgeführt, sollen Innovationsnetzwerke durch eine enge Kooperation zwischen Hersteller und Anwender der Reduktion von Unsicherheiten dienen. (Kowol 1996) Bei der Chat-Auskunft sind solche Prozesse insofern zu beobachten, als dass jene Bibliotheken, die die Chat-Auskunft bereits eingeführt haben, als „Hersteller“ zu sehen sind und jene, die sie noch einführen möchten, als „Anwender“. Die Beziehung zwischen Hersteller der Software und Bibliothek hingegen ist kaum als Innovationsnetzwerk zu bezeichnen, da die Bibliotheken in fast allen Fällen ein fertiges Produkt kauften und es nur in einem Fall vollkommen selbst entwickelten.

Was jedoch den Austausch mit anderen Bibliotheken angeht, sieht die Sache anders aus. Die Kommunikation mit den Einrichtungen, die bereits über die Dienstleistung verfügen, dient tatsächlich der Reduktion von Unsicherheiten. Wenn man bei der Entwicklung einer Dienstleistung auf die Erfahrungen einer ähnlichen Institution aufbauen, bzw. mit dieser bei der Einführung regelrecht

zusammenarbeiten kann, verringert das das Risiko falscher Erwartungen und eines möglichen Scheiterns des Projektes.

Zwar wurde von den Befragten betont, die Entscheidung für die Einführung der Chat-Auskunft sei eine vollkommen selbständige gewesen. Aber es fällt auf, dass in den meisten Fällen zunächst jene Software gewählt worden ist, die in der Bibliothek benutzt wurde, mit der man bezüglich der Einführung viel kommuniziert hatte. Der größte Unsicherheitsfaktor bei Dienstleistungen mit eigentlich gesamtwirtschaftlich bereits bewährter Technik liegt jedoch in der Nutzerakzeptanz. Wird eine Dienstleistung nicht oder nur sehr eingeschränkt angenommen, ist ihr Nutzen für den Anbieter zweifelhaft. Bei der Chat-Auskunft konnte der Austausch mit Institutionen, die bereits über eine Chat-Auskunft verfügten, insofern helfen, da so die Unsicherheit über die Nutzerzahlen reduziert wurde. So zeichnete sich bereits relativ schnell ab, dass die Zahl der Nutzer überschaubar bleiben würde und somit spezielles Chat-Personal oder gar besondere Chat-Arbeitsplätze unter „normalen“ Umständen nicht notwendig wären. Ohne Wissen über diese Tatsache, wäre in vielen Einrichtungen sicher deutlich größer, vielleicht auch zu groß, geplant worden. Durch den Austausch mit den anderen Institutionen war das nur in einem Fall geschehen. Dort lies man Erfahrungen anderer Bibliotheken in dieser Hinsicht unbeachtet. Das führte letztlich zum unnötigen Kauf einer teuren Software eines bestimmten Anbieters mit viel zu vielen Lizenzen und zu hohen Folgekosten.

Insgesamt wird deutlich, dass bei bestimmten Prozessen im Bibliothekswesen Elemente von Innovationsnetzwerken anzutreffen sind. Umfassende, systematische Innovationsnetzwerkstrukturen wie von Kowol (1996) beschrieben, sind aber zumindest ohne eingehendere Untersuchungen, die den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden, nicht nachzuweisen.

4 Das System „Bibliothek“, Innovationen und die Mitarbeiter

4.1 Grundsätzliche Haltung der Mitarbeiter gegenüber Innovationen

Bei der Einführung von Innovationen in Behörden und Unternehmen spielen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Neben organisatorischen Regelungen entscheidet vor allem ihre Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft über Erfolg oder Misserfolg einer Innovation. (Niopek 1986: 144) Innovationen können letztlich nur von Menschen generiert und realisiert werden. (Niopek 1986:144) Ohne die Unterstützung der Mitarbeiter ist ein langfristiger Erfolg einer Innovation nicht zu gewährleisten. Sind Mitarbeiter nicht gewillt Innovationen mitzutragen und zu befördern, ist eine dauerhafte erfolgreiche Implementierung neuer Techniken oder Organisations- und Ablaufstrukturen undenkbar.

Umgekehrt kann der Wunsch von Mitarbeitern, Innovationen voranzutreiben, nur in die Tat umgesetzt werden, wenn die Vorgesetzten Innovationen positiv gegenüberstehen und Flexibilität zeigen. Bezüglich der untersuchten Einrichtungen im Bibliothekswesen kann aber festgestellt werden, dass dort bei den Vorgesetzten zumindest eine grundsätzliche Bereitschaft zur Innovationseinführung vorhanden ist.

Wenn Mitarbeiter oder Vorgesetzte Innovationen kritisch gegenüberstehen, ist es praktisch unmöglich, sie durchzusetzen. Denn weder können Mitarbeiter die Innovationen gegen den Willen unflexibler Vorgesetzter durchsetzen noch können Vorgesetzte Innovationen durch Anweisungen erzwingen, wenn die Mitarbeiter diese nicht akzeptieren und durch ihr Handeln den Erfolg der Innovation offen oder verdeckt untergraben.

Gerade im öffentlichen Dienst ist die mögliche „Innovationsverweigerung“ von Mitarbeitern ein Problem, das nicht unterschätzt werden darf.

Die Besonderheiten des Dienstrechtes führen dazu, dass eine Maßregelung oder, im Extremfall, Entfernung von Mitarbeitern, die sich der Mitarbeit bei der Einführung von Innovationen oder dem Betrieb innovativer Techniken und Modelle bewusst widersetzen, nur unter Überwindung sehr hoher Hürden durchführbar ist. Die Personalverantwortlichen erwarten in der Regel ein hohes Maß an Kompromissbereitschaft von den Vorgesetzten und den Mitarbeitern bevor dienstrechtliche Sanktionsmaßnahmen eingeleitet werden. In den meisten öffentlichen Einrichtungen kommt derartiges in der Praxis überhaupt nicht vor. Man versucht sich stattdessen damit zu behelfen, den betreffenden Mitarbeiter intern aus dem relevanten Prozess herauszunehmen und diesen ohne ihn weiterzuführen.

Wenn dies aber bei mehreren Mitarbeitern geschehen müsste, wäre eine Innovation in der Regel nicht mehr realisierbar.

Daher sind Vorgesetzte in Behörden noch deutlich stärker als in der Privatwirtschaft darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter mit ihnen kooperieren und nicht getroffene Entscheidungen durch ausgesprochen nachlässiges oder bewusst gegenläufiges Handeln torpedieren.

Ein weiteres Problem sind die traditionell starren Besoldungs- und Laufbahnvorschriften. Die fast ausschließliche Orientierung der Bezahlung am Lebensalter machte eine finanzielle bzw. Statusverbesserung als „Belohnung“ für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit praktisch unmöglich. (Niopek 1986: 149) Während reine Gehaltsaufschläge schon aufgrund des so genannten Gleichheitsgrundsatzes und mangels entsprechender Vorschriften undenkbar waren, wurde die grundsätzlich mögliche Beförderung auf höhere Stellen häufig dadurch verhindert, dass solche Stellen immer nur im begrenzten Maße vorhanden waren. (Niopek 1986: 149) Sie waren aber im öffentlichen Dienst bis in die Gegenwart praktisch die einzige Möglichkeit, einem Mitarbeiter einen bedeutenderen Gehalts- oder Statuszuwachs zu ermöglichen.

In der Konsequenz bedeutete dies, dass es kaum monetäre Anreize gab, Innovationen voranzutreiben. Das Beharren auf dem Status Quo brachte dem Mitarbeiter die gleichen Aufstiegschancen bei geringerem

Aufwand. Umso mehr erstaunt es, dass es trotzdem eine immer stärkere Bereitschaft zu Innovationen gab. Da dies also nicht an finanziellen Anreizsystemen liegen kann, kommt als Begründung für besonderes Engagement für Innovationen nur die hohe Identifikation der Bibliothekare mit ihrem Beruf in Frage. Auch Aspekte von Prestige und Anerkennung durch anderen Institutionen und Kollegen spielen eine Rolle und tragen zur Diffusion von Innovationen bei.

Durch die Umstellung auf die so genannte „leistungsgerechte Bezahlung“ dürfte es aber in den nächsten Jahren grundlegende Veränderungen geben. Immer vorausgesetzt, die neuen Systeme honorieren Leistung und Innovationsbereitschaft tatsächlich und führen nicht durch unrealistische Leistungsanforderungen zu noch größerer Frustration als bisher. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn ein Erreichen der theoretisch möglichen Gehaltsstufen praktisch unmöglich ist, das Grundgehalt dagegen aber niedriger ist als in der Vergangenheit. Solche Entwicklungen wären für die Innovationstätigkeit äußerst kontraproduktiv. Es ist zu hoffen, dass sie trotz der angespannten finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte unterbleiben.

Um die Haltung unterschiedlicher Mitarbeiter zu Innovationen zu verstehen, muss man ihre Stellung innerhalb des Bibliothekswesens und ihren persönlichen Hintergrund berücksichtigen.

In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich bei den Mitarbeitern der Bibliotheken um unbefristet angestelltes, de facto unkündbares oder auf Lebenszeit beamtetes Personal. Diese Personen haben das Selbstverständnis ihres Berufes in vielen Fällen während der Zeit ihrer Ausbildung und den ersten Jahren ihres Berufslebens entwickelt. Da sie je nach Eintrittsalter inzwischen 30 - 40 Jahre in den Einrichtungen tätig sind, kann sich ein starres Festhalten an den zur Zeit ihrer Ausbildung angeeigneten Prinzipien negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirken.

Seit Ende der 1970er Jahre haben sich in den Bibliotheken, vor allem im Bereich der EDV, einschneidende Entwicklungen ergeben. Diese haben sich in den 1990er Jahren nochmals beschleunigt. In diesem

Umfang waren derartige Entwicklungen noch Ende der 1970er Jahre nicht erwartet worden. Dies führte bei älteren Mitarbeitern auch zu einer gewissen Skepsis gegenüber manchen dieser Innovationen.

Es sollte hier allerdings angemerkt werden, dass natürlich grundsätzlich nicht das Alter für die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ausschlaggebend ist. Es gibt sehr innovative Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung und es gibt junge Berufseinsteiger, die sich spätestens vom Tage ihrer Festanstellung an durch Innovationsunwilligkeit auszeichnen. Dies wurde auch in den Interviews mehrmals erwähnt. Dennoch ist festzustellen, dass die Verantwortlichen häufig einen Zusammenhang zwischen einem jungen Team und einer hohen Innovationsbereitschaft zogen. Dies erscheint, wenn man die Situation in den Bibliotheken betrachtet, auch durchaus plausibel.

Allerdings enthalten Innovationen und ihre Folgen eine grundsätzliche Problematik, die sich sowohl für Berufseinsteiger als auch langjährige Beschäftigte stellt.

Schon seit vielen Jahren sehen zahlreiche Bibliothekare, zumindest mittelfristig, ihre traditionellen Beschäftigungsfelder bedroht. Das immer stärkere Vordringen von elektronischen Medien schürt die Angst, trotz der momentan unverändert hohen Zahl von Neuerscheinungen auf dem Buchmarkt könne sich in absehbarer Zeit eine für sie negative Entwicklung vollziehen. Es wird befürchtet, digitale Techniken könnten die traditionelle physische Archivierung und Sicherung von Buchbeständen überflüssig machen und daher sogar eine Gefahr für die Institution Bibliothek an sich darstellen.

Diese Ängste haben in einem gewissen Umfang auch ihre Berechtigung. Sie treffen insofern zu, als dass es durch die digitale Technik in der Tat schon zu bedeutenden Aufgabenverschiebungen gekommen ist und wohl auch noch zu weiteren Veränderungen kommen wird.

Daneben ist es aber auch so, dass Bibliotheken verstärkt Aufgaben in der Systematisierung, Dokumentation und Auffindbarmachung und zunehmend auch der gezielten physischen Archivierung digitaler

Datenbestände übernehmen. Das bedeutet, dass Bibliotheken und Bibliothekare in der Zukunft keineswegs überflüssig werden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist die Mehrheit der Mitarbeiter im Bibliothekswesen, trotz eines durchaus berechtigten Traditionsbewusstseins, in den vergangenen zwei Jahrzehnten gegen alle Bedenken bereit gewesen sich mit der Einführung neuer Techniken nicht nur zu arrangieren, sondern diese auch voran zu treiben.

Im Gegenteil waren es sogar in vielen Fällen die Mitarbeiter, die die Einführung von Innovationen erst ins Gespräch gebracht haben und anschließend durch konsequentes Engagement zum Gelingen maßgeblich beigetragen haben.

Aufgrund des hohen Identifikationsgrades vieler Bibliothekare mit ihrem Beruf bedeutet die erfolgreiche Implementation von Innovationen immer auch Anerkennung und Prestige innerhalb des Bibliothekswesens. Dadurch, dass man erreichen möchte, dass die eigene Institution mit anderen Einrichtungen mithalten kann, fördern die Mitarbeiter aktiv die Diffusion von Innovationen, da ja (aus den vorher genannten) Gründen vor allem Nachahmungsprozesse zwischen den Bibliotheken stattfinden.

Ingesamt ist festzustellen, dass es, zumindest in den untersuchten Institutionen des Bibliothekswesens, bei den Mitarbeitern eine recht hohe Bereitschaft gibt, die Einführung von Innovationen zu unterstützen und voranzutreiben. Die Aussagen der Gesprächspartner lassen aber auch den Schluss zu, dass dies für das Bibliothekswesen insgesamt gilt. Weitergehende Untersuchungen müssten zeigen, ob das wirklich so ist.

4.2 Entscheidungsprozesse bei Innovationsvorhaben allgemein

4.2.1 Einbindung der Mitarbeiter

Bei Innovationsvorhaben spielen, wie bereits dargestellt, die Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Ohne deren Einbindung drohen

Innovationsvorhaben mangels Akzeptanz zu scheitern, denn die Mitarbeiter sind ja diejenigen, die die Innovationen letztlich umsetzen müssen.

Natürlich ist es grundsätzlich jedem Vorgesetzten freigestellt, im Alleingang Ideen für Innovationen zu entwickeln und anschließend die Einführung auf dem Dienstweg anzuordnen. Ob eine solche Vorgehensweise jedoch sinnvoll und dem Ziel der Innovationsförderung dienlich ist, ist fraglich.

Die Erfahrungen in Betrieben und Verwaltungen zeigen, dass gegen vom Vorgesetzten „befohlene“ Innovationen zunächst nur selten offen opponiert wird. Aber die Mitarbeiter machen ihrem Unmut über die Innovation häufig dadurch Luft, dass sie die Nutzung und ggf. Fortentwicklung der Innovation so weit wie möglich vermeiden.

Vor diesem Hintergrund muss es von Anfang an oberstes Ziel bei allen Innovationsvorhaben sein, die Einbindung der Mitarbeiter von Anfang an zu forcieren.

Im Folgenden wird erläutert, wie stark die Einbindung der Mitarbeiter in den untersuchten Institutionen des Bibliothekswesens laut den Aussagen der Interviewten ist.

Der Gesamteindruck ist zunächst einmal, dass in allen Einrichtungen eine Beteiligung der Mitarbeiter an Innovationsvorhaben erwünscht ist und gefördert wird.

Ausnahmslos werden besonders die Innovationsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft bereitwillig geprüft und, wenn irgend möglich, auch realisiert.

Es entstand der Eindruck, dass gerade bei Innovationen, die von unmittelbaren „Sachzwängen“ wie neuen Software-Standards oder ähnlichem unabhängig sind, überwiegend engagierte Mitarbeiter der mittleren Ebenen Neuerungen anstoßen. Die eigentliche Leitungsebene nimmt diese meist „nur“ auf.

Wer größere erfolgreiche Innovationen anstößt, erfährt innerhalb des Bibliothekswesens meist Anerkennung von Kollegen. Dies fördert das eigene Prestige des Mitarbeiters. Gleichzeitig wird der Ruf seiner Einrichtung verbessert. Dies ist dann häufig neuer Ansporn, weitere

innovative Ideen zu verwirklichen. Insofern fördert eine aktive Einbindung der Mitarbeiter in Innovationsprozesse die Diffusion von Innovationen insgesamt. Das Gefühl, durch Innovationen die eigene Anerkennung steigern zu können, führt zu dem Bestreben, erfolgreiche Innovationen anderer Bibliotheken nachzuahmen, um mit diesen Schritt halten zu können. Dies sind typische netzwerkartige Diffusionsprozesse. (Tews 2002: 11)

Konkret laufen die meisten Innovationsprozesse nach Aussagen der Mehrzahl der Befragten so ab, dass ein Mitarbeiter über die erläuterten Netzwerke des Informationsaustauschs von einer Neuerung erfährt. Er stellt diese dann der Bibliotheksleitung vor. Diese gibt dann im Allgemeinen den Auftrag, weitere Informationen bezüglich der Innovation zusammenzutragen, insbesondere Informationen über die Erfahrung anderer Bibliotheken mit dieser Neuerung zu beschaffen.

Wenn die zusammengetragenen Informationen die Einführung der Innovation vielversprechend erscheinen lassen, entscheidet sich die Bibliotheksleitung oftmals, die Einführung tatsächlich in Gang zu setzen. Voraussetzung ist allerdings meist, dass es sich um wenig kostenintensive Innovationen handelt. Innovationen, deren Realisierung größere finanzielle Ressourcen erfordert, können selten ohne einen zeitaufwändigen Entscheidungsprozess beim Träger der Einrichtung verwirklicht werden.

Wird ein Vorschlag als zwar kostenintensiv, aber besonders prestigeträchtig und richtungsweisend wahrgenommen, werden auch die Möglichkeiten eines Antrags für z.B. DFG-Fördermittel geprüft.

Grundsätzlich gilt aber wohl: Je kostengünstiger eine Innovation ist, desto eher wird die konkrete Einführung und Realisierung den Mitarbeitern eigenverantwortlich übertragen.

Je umfangreicher und kostenintensiver ein Projekt ist, desto stärker kommt es zu einem direkten Engagement der Bibliotheksleitung.

Aber auch bei kostenintensiven Projekten müssen die Mitarbeiter natürlich soweit wie möglich eingebunden werden. Gerade bei kostspieligen Projekten wäre es besonders fatal, wenn der Rückhalt

in der Mitarbeiterschaft fehlen würde. Die Sensibilität für die Notwendigkeit einer starken Einbindung der Mitarbeiter bei Innovationsvorhaben ist in den untersuchten Bibliotheken also vorhanden.

In zwei der untersuchten Einrichtungen gibt es interne Arbeitsgruppen von Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen, die anhand der Zielvorstellungen für die Entwicklung ihrer Bibliothek, für die nähere und fernere Zukunft Veränderungs- und Innovationsverschlüsse erarbeiten. Die Arbeitsgruppen können ihre Ergebnisse als direkten Vorschlag an die Bibliotheksleitung formulieren. Diese räumt der Realisierung der Mitarbeitervorschläge meist hohe Priorität ein.

In einem Fall führte die Kommissionsarbeit zur Beantragung und schließlich auch Bewilligung eines DFG-Projektes. Dieses wurde dann von einem speziellen Mitarbeiter betreut und die damit in Zusammenhang stehenden Innovation systematisch eingeführt und weiterentwickelt.

Generell geben Projektgruppen den Mitarbeitern das Gefühl, aktiv an der Gestaltung der Zukunft „ihrer“ Einrichtung mitwirken zu können. Dies schafft ein positives Arbeitsklima, in dem Innovationen geradezu eine Selbstverständlichkeit sind.

Eine Einrichtung fiel etwas aus dem allgemein sehr positiven, innovationsfreudigen Bild heraus. Hier ist zwar die Leitung sehr an Innovationen interessiert und auch zur Kooperation mit den Mitarbeitern bereit. Aber diese zeigen in der Mehrheit nur eingeschränktes Interesse sich aktiv in Innovationsvorhaben einzubringen. Dennoch werden auch dort die Mitarbeiter grundsätzlich in Prozesse eingebunden und um ihre Meinungen zu Innovationen und möglichen Veränderungen in der Bibliothek gebeten. Ist die Beteiligungsbereitschaft in einer Belegschaft aber gering, kann die Leitung aufgrund der oben erläuterten dienstrechtlichen Probleme kaum etwas dagegen ausrichten.

Insgesamt wird deutlich, dass die Einbindung von Mitarbeitern bei Innovationsvorhaben eine enorme Bedeutung hat. Eine intensive

Mitarbeit führt zu einer verstärkten und beschleunigten Diffusion von Innovationen. In den betrachteten Einrichtungen des Bibliothekswesens wird nach Kräften versucht, die Mitarbeiter in möglichst viele Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Es gibt sicher auch hier noch viel zu tun. Aber es steht fest, dass Innovationen ohne Einbindung der Mitarbeiter nicht realisierbar sind.

4.2.2 Bedeutung von Hierarchien

In Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen innerhalb von Behörden ist die Frage nach vorhandenen Hierarchiestrukturen eine besonders bedeutsame.

Behörden sind traditionell von bürokratischen Organisationsstrukturen geprägt, die als innovationshemmend gelten. (Niopek 1986: 136) Unbürokratische Strukturen dagegen werden als generell weitaus stärker innovationsfördernd angesehen. (Niopek 1986: 136) Zu dieser Frage hat es in der Vergangenheit verschiedene empirische Untersuchungen gegeben, in denen die obigen Aussagen weitgehend bestätigt wurden.²⁵

Die Ansicht, dass Bürokratie Innovationen hemmt, ist zu einer nahezu allgemeinen gesellschaftlichen Vorstellung geworden.

„Die Bürokratie“ gilt vielen als regelrechter „Feind der Bürgers“. Sie wird häufig für nahezu alle Missstände von Arbeitslosigkeit über Unpünktlichkeit von Zügen bis hin zum schlechten Zustand von Kinderspielplätzen verantwortlich gemacht.

Ob die Schuld für Missstände aber wirklich immer die bürokratische Organisation trägt und nicht vielmehr andere Faktoren wie das Fehlen adäquater Finanzmittel für Modernisierungsmaßnahmen der Grund sind, bleibt zumindest fraglich.

Außer Frage steht jedoch, dass bürokratische Strukturen mit ihrer sehr strikten Hierarchie Innovationsprozesse erschweren.

²⁵ Zum Zusammenhang von Bürokratie und Innovation z.B. Burns/Stalker 1971, Kieser 1975

Das Bibliothekswesen ist als Teil des öffentlichen Dienstes in Deutschland traditionell hierarchisch-bürokratisch aufgebaut. Im formalen Sinne hat sich daran bis heute kaum etwas geändert. Leitungsfunktionen können nur von Personen bekleidet werden, die über einen spezifischen, als Einstellungsvoraussetzung formulierten Bildungsabschluss sowie die so genannte Laufbahnprüfung²⁶ verfügen. Interne Aufstiege sind in den meisten Fällen nur möglich, soweit fehlende formale Abschlüsse nachgeholt werden.

Das gilt auch dann, wenn die praktische Tätigkeit einer höheren Position schon längst ausgeführt wird, die fachliche Qualifikation unbestritten ist und die formale Weiterbildung Mitarbeiter und Arbeitgeber nur geringen zusätzlichen Nutzen bringt. Selbst Mitarbeitern, die grundsätzlich über einen eigentlich für die Tätigkeit qualifizierenden Abschluss verfügen, kann zum Teil keine Einstellung auf eine entsprechende Stelle ermöglicht werden, da zum Beispiel bestimmte bibliotheksbezogene Masterstudiengänge nicht als formale Laufbahnprüfung anerkannt werden. Für die niedrigeren Positionen gelten derartige Beschränkungen analog, beziehen sich dann auf die entsprechenden Berufsabschlüsse. Daran wird deutlich, dass die formale Hierarchiestruktur im Bibliothekswesen noch immer streng ist, und die Organisationsform eher bürokratisch ausgerichtet ist.

In den untersuchten Einrichtungen sind die Vorgesetzten in den oberen Hierarchieebenen grundsätzlich daran interessiert, die Mitarbeiter der unteren Ebenen in die Entscheidungsprozesse einzubinden.

Formal, das steht außer Frage, sind die einzigen Entscheidungsträger mit weitreichenden Befugnissen die Angehörigen des höheren Dienstes. Nur sie dürfen in der Regel über Projekte entscheiden, Finanzen freigeben oder Personal auswählen. Daraus ergibt sich, dass zunächst sie auch die Einzigen sind, die Innovationsvorhaben formal anstoßen oder verhindern können.

²⁶ *Laufbahnprüfung* bezeichnet im öffentlichen Dienst in Deutschland traditionell die Prüfung, die ein angehender Beamter am Ende seiner Ausbildungszeit, dem so genannten Vorbereitungsdienst, ablegt. Heutzutage bedeutet eine Laufbahnprüfung im Bibliothekswesen aber nicht mehr, dass der Mitarbeiter auch tatsächlich

Dies sagt jedoch noch nichts über die organisatorische Praxis in den Bibliotheken aus.

Die personelle Organisations- und Führungsstruktur sieht vielmehr in der Regel so aus: Die Angehörigen des höheren Dienstes treffen die finanziellen und personellen Entscheidungen und sind die formellen Vorgesetzten. Die eigentliche „Führungsarbeit an der Basis“ wird aber häufig von Angehörigen des gehobenen Dienstes übernommen, die quasi als Bindeglied zwischen den Ebenen fungieren.

Was Ideen für Innovation betrifft, so ist zu beobachten, dass diese gerade im Bereich des gehobenen Dienstes besonders häufig entwickelt werden, da hier durch den Auskunftsdienst z.B. ein besonderes enger Bezug zu den Benutzern besteht. Häufig wird den Mitarbeitern, wenn sie Innovationen vorgeschlagen haben und diese als sinnvoll bewertet worden sind, von den Vorgesetzten weitgehend freie Hand zur Realisierung dieser Projekte gegeben.

Vor allem dann, wenn es sich um wenig kostenintensive Vorhaben handelt. Innovationsprojekte mit größerem Umfang und höheren Kosten dagegen werden meist von der Hierarchiespitze, den Bibliotheksleitungen, betreut und federführend vom höheren Dienst realisiert.

Das vor allem auch deshalb, weil derartige Innovationen häufig nur eingeführt werden können, wenn der Kostenträger zusätzliche Mittel zur Verfügung stellt oder von anderer Seite Projektfinanzierung gewährt wird. Anträge zur finanziellen Förderung kann ausschließlich die eigentliche Bibliotheksleitung stellen.

Die Hierarchie hat bei Innovationen aber auch insoweit eine Bedeutung, als dass von der Leitungsebene die Direktive ausgegeben werden kann, dass Innovationen Priorität haben. Oder die Leitung kann einzelne Innovationen, die ihr sinnvoll erscheinen, durch Anweisung an die Unterebenen anordnen. Soweit es sich dabei aber nicht um Neuerungen handelt, die ohnehin die Zustimmung der Mitarbeiter finden, ergibt sich aus solcherlei Handeln das schon näher erläuterte Problem der Ablehnung durch die Mitarbeiter. Von daher

dauerhaft im Beamtenverhältnis eingestellt wird. In vielen Einrichtungen sind Angestelltenverhältnisse die Regel.

wirken sich solche „Innovationen auf Kommando“ eher kontraproduktiv auf ein innovationsfreundliches Arbeitsklima aus und kommen selten vor.

Eine weitere Eigenheit, die sich aus den hierarchischen Strukturen ergibt ist die, Mitarbeiter ausdrücklich zu ermahnen, eingeführte Innovationen auch zu nutzen. Denn manchmal ergeben sich Situationen, in denen zwar eine Gruppe von Mitarbeitern den Innovationen positiv gegenübersteht, aber andere eine grundsätzlich ablehnende Haltung einnehmen. Hier ergibt sich aus den schon näher ausgeführten Besonderheiten des Dienstrechtes die Situation, dass die Missachtung einer solchen Anweisung nur selten zu Konsequenzen führt. Hier führt also die Hierarchiestruktur in der Praxis keineswegs zu einer besonderen Durchsetzungskraft der Vorgesetzten. Zwar wird die Hierarchieposition natürlich nicht offen angegriffen. Sie wird jedoch durch faktische Arbeitsverweigerung, die mit verschiedensten Ausreden begründet wird, untergraben.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass das traditionelle „Anweisungen geben-Anweisungen befolgen“ zwar nach wie vor die rechtliche Realität in den Bibliotheken ist. Bei konsequenter Durchsetzung entfaltet es aber eher Innovationen hemmende Wirkungen.

In der Praxis hat man sich daher in vielen Bibliotheken zu einem weitgehend kooperativen Modell bezüglich der Innovationsarbeit entschlossen. Bei den untersuchten Bibliotheken war das in unterschiedlicher Ausprägung und mit verschieden starker Akzeptanz durch die Mitarbeiterschaft überall gegeben.

Die rein formalen Hierarchiestrukturen sind im Bibliothekswesen zumeist noch relativ starr, die tägliche Arbeitspraxis hingegen, zumindest in den untersuchten Institutionen, durch ein bewusstes Aufbrechen dieser Strukturen und ein aktives Einbinden aller Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse gekennzeichnet.

4.3 Formales Management von Innovationsprozessen

Die Entwicklung innovativer Ideen, der Einsatz innovativer Technik und die Umsetzung innovativer Vorschläge ist etwas das, wie bereits ausgeführt, von unterschiedlichen Faktoren abhängt.

Vielfach entscheidet sich die Innovationsfähigkeit einer Institution daran, wie flexibel auf Vorschläge reagiert wird, inwieweit die formale Hierarchiestruktur und deren praktische Ausprägung Innovationen fördert oder behindert.

Eine große Rolle spielen dabei unbestritten persönliche Faktoren der einzelnen Mitarbeiter und Vorgesetzten. Die Ablehnung oder Befürwortung von Innovationen hat häufig weniger mit fachlichen Erwägungen zu tun, sondern liegt nicht selten mehr im persönlichen Bereich. Dabei kann es einerseits um subjektive persönliche Gefühle hinsichtlich der Einführung einer Neuerung gehen. Zum Beispiel, dass eine bestimmte automatische Technik künftig große Teile von dem übernimmt, was bis jetzt die Hauptaufgabe eines Mitarbeiters gewesen ist. Diese Angst vor dem Verlust von Aufgaben und in letzter Konsequenz vielleicht sogar des Arbeitsplatzes kann zum Widerstand gegen eine Innovation führen. Andererseits können Innovationen auch aus persönlicher Abneigung gegenüber demjenigen, der sie einführen möchte, behindert werden. Beispielsweise passiert es immer wieder, dass die Anweisungen unbeliebter Vorgesetzter bewusst missachtet werden, um deren Position zu schwächen.

Innerhalb der Kollegenschaft ist es vorstellbar, dass Vorschläge kritisch beäugt werden, weil vermutet wird, bestimmte Einzelpersonen wollten sich gegenüber der Leitung und zum Nachteil der anderen Mitarbeiter profilieren.

All diese Probleme legen den Schluss nahe, dass ein formaler Rahmen geschaffen werden sollte, der Innovationen unabhängiger von persönlich-menschlichen Faktoren fördert. Es sollte allen Mitarbeitern das Gefühl vermittelt werden, dass Innovationen sinnvoll und notwendig sind und dem Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes dienen.

Vor diesem Hintergrund sind die Ideen eines formalen Innovationsmanagements, des betrieblichen Vorschlagswesens, von Innovationskommissionen, über Zielvereinbarungen usw. zu sehen.

Sie werden in vielen Bereichen von Wirtschaft und Verwaltung eingesetzt. Mittlerweile ist allerdings den meisten Arbeitnehmern und Verantwortlichen bekannt, dass die Wirkung solcher Instrumente beschränkt ist und die Ergebnisse derartiger systematischer Innovationsprogramme sind in vielen Fällen eher dürftig sind.

Gerade was das Vorschlagswesen betrifft, werden nicht selten Dinge „um des Vorschlags willen“ vorgeschlagen. Diese sind dann zwar oft nur eingeschränkt nützlich, werden aber, um das Funktionieren des Vorschlagswesens zu beweisen, dennoch eingeführt.

Die Befragung ergab allerdings, dass ein formales Innovationsmanagement in Form eines organisierten betrieblichen Vorschlagswesens in keiner der Bibliotheken existiert. Einmal wurde auf die Existenz eines solchen bei der zentralen Universitätsverwaltung hingewiesen. Gleichzeitig wurde allerdings deutlich gemacht, dass Vorschläge, die die Bibliothek betreffen, noch nie über diese externe Stelle gelaufen sind und dass ihre Arbeit von vielen Mitarbeitern eher kritisch gesehen wird.

In zumindest zwei der untersuchten Einrichtungen existieren jedoch interne Kommissionen, in denen über mögliche zukünftige Innovationen und Entwicklungen nachgedacht wird.

In einem Fall wurde in dieser Kommission z.B. die Idee der „Chat-Auskunft“ und weiterer Innovationen digitaler Art konkret entwickelt und dann der Leitung in einem Bericht zur Einführung vorgeschlagen.

Ein weiteres, in einigen Einrichtungen schon existierendes, in anderen in Planung befindliches Instrument, ist das so genannte Beschwerdemanagement. Dies bedeutet, dass die Beschwerden der Benutzer nach festgelegten Regeln und Abläufen entgegengenommen werden, eine schnelle Antwort sichergestellt wird und die kritisierten Missstände möglichst zeitnah auf ihr tatsächliches Vorhandensein und die Möglichkeiten ihrer Beseitigung überprüft werden. Mit solchen

Systemen sind nach Aussagen der Befragten in den letzten Jahren in Bibliotheken gute Erfahrungen gemacht worden, weshalb man sie verstärkt einsetzen möchte.

Hintergrund ist hier die Erkenntnis, dass derjenige, der von vielen Innovationen letztlich am stärksten betroffen ist, der Nutzer der Bibliothek ist.

Werden Innovationen realisiert, die seinen Bedürfnissen nicht entsprechen, so ist es sehr sinnvoll, sofort gegenzusteuern, um einen nutzlosen Ressourcenverbrauch zu verhindern.

Gleichzeitig sollen über dieses Beschwerdemanagement auch Innovationen angeregt werden können. Man erhofft sich, dass zum Beispiel aus Beschwerden über jahrzehntelang eingeschliffene Abläufe und Methoden Impulse und Vorschläge für Neuerungen kommen. Bedauert wurde in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Nutzer im allgemeinen sehr wenige Vorschläge machen.

Was die internen Innovationsprozesse betrifft so wurde in allen Einrichtungen der Sinn eines organisierten Vorschlagswesens im traditionellen Sinne verneint. Stattdessen wurde auf die größtenteils bereits realisierte allgemeine Offenheit für Innovationen innerhalb der Institutionen hingewiesen und die Möglichkeit, Vorschläge informell direkt an die Leitung heranzutragen. Es wurde überall betont, dass die Mitarbeiter aktiv in Innovationsprozesse eingebunden würden. Dies hat in den meisten Fällen bereits zu einem stark innovativen Klima beigetragen.

Auch wurde die Einschätzung geäußert, eine flexible, für Innovationen offene Leitungsarbeit sei wesentlich sinnvoller und zielführender als ständig seitens der Leitung auf Innovation zu drängen. Die Erfahrung zeigt, dass die Personen, die Innovationen gegenüber offen sind, in der Regel auch deren Realisierung anstreben und der Leitung entsprechende Vorschläge machen, usw.

Es wurde betont, dass allerdings auf eine Lenkung gerade großer Innovationsvorhaben durch gezieltes und durchdachtes Management nicht verzichtet werden könne.

Gute Ideen zu haben ist eine Sache, diese auch sinnvoll zu realisieren eine andere. Wenn zu viele Innovationsprojekte parallel laufen oder Chancen und Risiken nur unzureichend überprüft werden, kann es leicht zu unerwünschten Effekten wie Nicht-Akzeptanz bei Mitarbeitern und Nutzern oder unnötigem Ressourcenverbrauch kommen. Daher ist es wichtig, dass die Bibliotheksleitungen Innovationen mit aktivem Management begleiten.

Aus den Aussagen der Befragten kann der Schluss gezogen werden, dass Strukturen eines organisierten formalen Vorschlagwesens die Innovationen eher behindern als dass sie sie fördern.

Als sinnvoll und notwendig wird dagegen eine professionelle, nach Managementprinzipien organisierte Begleitung der Innovationen durch die Leitung gesehen.

Abschließend ist deshalb festzustellen, dass in den untersuchten Bibliotheken eine eindeutige Innovationsfreude, aber nur eine sehr eingeschränkte Formalisierung der Innovationsprozesse zu beobachten ist.

5 Entscheidungsprozesse, Mitarbeiter und die „Chat-Auskunft“

5.1 Entscheidungsprozesse zur Einführung der „Chat-Auskunft“

5.1.1 Einbindung und Rolle der Mitarbeiter bei der Einführung

Bei der Einführung der Innovation „Nutzerauskunft per Chat“ spielten die Mitarbeiter die entscheidende Rolle.

In den meisten Bibliotheken ging die Initiative zur Einführung der Chat-Auskunft von interessierten Mitarbeitern des gehobenen Dienstes in der Auskunftsabteilung aus, die durch den zuständigen Abteilungsleiter unterstützt wurden. Dieser trug die Idee dann der Bibliotheksleitung vor, die das Projekt in allen Fällen unterstützte und ihm eine hohe Priorität einräumte.

Allerdings war die Bibliotheksleitung in keiner Einrichtung in den eigentlichen Einführungsprozess aktiv eingebunden. Alle zur Einführung notwendigen Schritte wurden durch jene Mitarbeiter ausgeführt, die die Innovation vorgeschlagen hatten.

Dabei wurde diesen zumeist auch die Auswahl der Software überlassen, lediglich finanzielle Ausgaben und zum Teil notwendige Veränderungen bei der Aufgabenverteilung der Mitarbeiter wurden durch die Leitung organisiert.

In einigen Fällen gab es zunächst eine offizielle Zuleitung des Vorschlags auf dem Dienstweg, anschließend formale Beschlüsse zur Einführung. De facto war die Einführung aber in allen Fällen ein mehr oder weniger kooperativer Prozess.

Lediglich in einer Bibliothek ging die Initiative unmittelbar von der Leitung aus. Diese machte die zuständigen Mitarbeiter auf die Innovation aufmerksam und bat darum, die Einführung einer Chat-Auskunft in der betreffenden Einrichtung in Angriff zu nehmen. Allerdings ist anzumerken, dass der Vorschlag, auch wenn er nicht von den Mitarbeitern selbst kam, akzeptiert und deshalb mit hohem Engagement ausgeführt wurde.

In einem anderen Fall war die Chat-Auskunft Teil eines von einer sogenannten „Querschnittsgruppe“ erarbeiteten Konzeptes zur „elektronischen Auskunft“. Die Kommission empfahl die Einführung, die dann im Rahmen eines größeren Projektes durch die Bibliotheksleitung genehmigt und anschließend realisiert wurde.

Selbst in dem einen Fall, in dem viele Mitarbeiter der Chat-Auskunft eher ablehnend gegenüber standen, kam der Vorschlag ursprünglich von den (wenigen) engagierten Mitarbeitern und wurde in Zusammenarbeit mit EDV-Abteilung und Bibliotheksleitung realisiert.

Eine wichtige Rolle spielten die Mitarbeiter vor der Einführung auch durch den Test der Dienstleistung. In allen Einrichtungen, die die Chat-Auskunft einführten, wurde das Modul zunächst intern durch Probechats zwischen den Mitarbeitern getestet. Verliefen diese Tests positiv und schienen die Mitarbeiter mit den Programmen in zufriedenstellender Weise zurechtzukommen, wurden diese,

zumindest für eine allgemeine Testphase, eingeführt. Auch im weiteren Verlauf des Einführungsprozesses wurde der Meinung und Erfahrung der Mitarbeiter hohes Gewicht beigemessen.

So kam es in mehreren Einrichtungen zur Kritik von Seiten der Mitarbeiter wegen des hohen Preises der eingesetzten kommerziellen Chat-Software. Kosten von zum Teil über 1.000 EUR pro Jahr und Einzelplatzlizenz ließen die Frage aufkommen, ob es sich dabei um einen sinnvollen Mitteleinsatz handele. Insbesondere deshalb, weil die Nutzungszahlen mit im Schnitt nur 3 - 20 Anfragen pro Woche im Vergleich zu den anderen Kommunikationskanälen bis in die Gegenwart gering sind. Dazu kommt, dass auf dem Softwaremarkt mehrere deutlich günstigere und auch eine so genannte Open-Source-Lösung²⁷ zur Verfügung stehen. Auf diese Mitarbeiterkritik wurde in allen Fällen reagiert und nach einer erneuten Testphase auf günstigere bzw. das Open-Source-Programm umgestiegen.

Auch die weiteren Erfahrungen während der Einführung und der ersten Praxisphase spielten für die dauerhafte Etablierung der Dienstleistung eine wichtige Rolle.

Die Mitarbeiter erhielten häufig ein sehr positives Feedback durch die Nutzer. Diese Tatsache veranlasste sie zu empfehlen, den Dienst trotz zum Teil sehr geringer Nutzungszahlen beizubehalten. Auch bezüglich der *internen* Organisation des Chat-Dienstes wurden Vorschläge der Mitarbeiter aufgegriffen. So stellte sich z.B. heraus, dass selten Mehrfachlizenzen zur Arbeit in verschiedenen Räumen notwendig waren, da der Chat entweder nur von der Auskunftstheke direkt oder von einem bestimmten Rechner in einem anderen Raum betreut wurde.

Selbst in jener Einrichtung, in der die Mehrzahl der Mitarbeiter der Innovation eher kritisch oder gleichgültig gegenüberstand, lernte man. Nämlich, dass man neue Wege finden muss, die Mitarbeiter für Innovationen zu begeistern.

²⁷ Ein frei im Internet verfügbares Programm, dessen programmiererische Quellcodes öffentlich sind und das von jedermann ohne Verletzung des Urheberrechtes kostenfrei genutzt und ggf. den eigenen Bedürfnissen angepasst werden kann.

Insgesamt wird deutlich, dass die Mitarbeiter als eigentliche Träger der Innovation die wohl wichtigste Rolle bei der Einführung der Chat-Auskunft gespielt haben. Von einzelnen Personen abgesehen gab es in den meisten Fällen ein sehr großes Engagement der Mitarbeiter der Auskunfts- und EDV-Abteilung. Hätte dieses gefehlt, wäre in keiner der untersuchten Institutionen eine Einführung der Chat-Auskunft in der vorgestellten Form möglich gewesen. Die größten Probleme gab es in jener Institution, in der die Akzeptanz für die Innovation bei den Mitarbeitern am geringsten war. Dies unterstreicht nochmals wie wichtig das Engagement der Mitarbeiter bei Innovationen ist.

5.1.2 Bedeutung der Hierarchien für die Einführung der Chat-Auskunft

Wie bereits ausgeführt haben Hierarchien im Bibliothekswesen in Deutschland nach wie vor eine hohe formale Bedeutung. Dies wird in erster Linie durch das Dienstrecht und die damit einhergehende Kompetenzverteilung auf die verschiedenen Dienstebenen deutlich.

Die Entscheidungsprozesse zur Einführung der „Nutzerauskunft per Chat“ sind allerdings ein gutes Beispiel dafür welche Bedeutung die Hierarchieebenen in der Praxis haben. Es wird aktiv daran gearbeitet, trotz dieser relativ starren formalen Strukturen flexibel Neuerungen verwirklichen zu können.

Grundsätzlich ist die Leitungsebene für die Einführung neuer Techniken usw. zuständig. Sie gibt den ihr unterstellten Mitarbeitern die Anweisungen, Innovationen zu verwirklichen und ihre Realisierung voranzutreiben. In der Vergangenheit wurde von den Untergebenen meist erwartet, dass sie dieses ohne Einwände akzeptierten und so die Vorstellung der Leitung nicht durch eigene Vorschläge beeinträchtigten. Dies hat sich jedoch, wie erläutert, mittlerweile grundlegend gewandelt.

Die „Nutzerauskunft per Chat“ wurde in den meisten Einrichtungen von Mitarbeitern des gehobenen Dienstes, also dem der Leitung nachgeordneten Bereich, vorgeschlagen und letztlich auch federführend organisiert. Die Hierarchiestruktur spielte dabei nur

insoweit eine Rolle, als dass die Bibliotheksleitung die Vorschläge der Mitarbeiter absegnen musste. Da aber die Leitungen in den untersuchten Einrichtungen ohnehin stets an sinnvollen Neuerungen interessiert sind, war dies eine reine Formsache.

In einer Einrichtung allerdings war die Hierarchie insofern von größerer realer Bedeutung, als dass dort der Impuls zur Einführung der Innovation von der Bibliotheksleitung kam und die Mitarbeiter nur damit beauftragt wurden die Einführung zu organisieren. Da aber die Reaktion der Mitarbeiter positiv war, wurde auch hier der Einführungsprozess letztlich eigenverantwortlich von diesen, ohne eine ständige praktische Beteiligung der Leitung bewerkstelligt.

Es wird also deutlich, dass die Hierarchien die Einführungsprozesse der „Nutzerauskunft per Chat“ kaum beeinflusst haben. Die Innovation war in den betrachteten Institutionen vor allem deshalb so problemlos möglich, weil die Leitungen im Allgemeinen auf den formalen Weg von „Anweisung und Ausführung“ verzichteten, offen für Vorschläge der Mitarbeiter waren und die Verwirklichung sinnvoller Vorschläge unterstützten.

5.2 Die „Nutzerauskunft per Chat“ aus Sicht der Mitarbeiter

Für die erfolgreiche Einführung einer neuartigen, innovativen Technik wie sie die Chat-Auskunft darstellt ist es wie erläutert erforderlich, dass sie ausreichenden Rückhalt in der Belegschaft der Bibliothek hat. Nur wenn die Mitarbeiter bereit sind, sich konstruktiv an der Einführung der Innovation zu beteiligen und sie nach der Einführungsphase auch im Alltagsbetrieb aktiv zu nutzen, besteht eine Chance auf einen nachhaltigen Erfolg.

Bei der Chat-Auskunft war in der überwältigenden Mehrheit der über sie verfügenden Bibliotheken auf Seiten der Mitarbeiter eine breite Akzeptanz der Dienstleistung festzustellen.

Allerdings gab es auch kritische Stimmen und zumindest in einem Fall auch eine prinzipiell ablehnende Haltung. Im Folgenden wird sowohl auf die positiven als auch negativen Bewertungen der Innovation durch die Mitarbeiter eingegangen.

In den meisten untersuchten Einrichtungen wurde das positive Echo der Auskunftsmitarbeiter von den Befragten vor allem auf den relativ niedrigen Altersdurchschnitt der Auskunftsmitarbeiter zwischen 30-40 Jahren zurückgeführt.

Häufig sind in den Einrichtungen eine Vielzahl junger Dipl.-Bibliothekare tätig, die schon in der Ausbildung sehr stark mit EDV in Berührung gekommen sind und daher eine große Offenheit für die Anwendung einer innovativen Technik wie der Chat-Auskunft mitbringen.

Dem Argument der „besonderen Innovationsfreude eines jungen Teams“ wurde in einigen Einrichtungen allerdings die Ansicht entgegen gesetzt, dass, nach der dortigen Erfahrung, die Innovations- und Veränderungsbereitschaft weniger etwas mit dem Alter, als vielmehr mit einer grundsätzlichen Einstellung zu tun hat.

Es gäbe dort sowohl junge Mitarbeiter, deren Bereitschaft Innovationen voranzubringen sehr gering sei, als auch vergleichsweise alte Mitarbeiter, die dennoch versuchten immer mit der Zeit zu gehen.

Ein weiterer Grund für die positive Bewertung der Chat-Auskunft durch die Mitarbeiter wird in der Verinnerlichung des Servicegedankens gesehen. In den meisten Bibliotheken wurde in den vergangenen Jahren in dieser Hinsicht viel bewegt. Die Mitarbeiter wurden ermutigt die Nutzer stärker als Kunden zu sehen und die Vorteile eines guten Services im Sinne eines positiven Feedbacks für die eigene Arbeit wahrzunehmen. Wenn die Arbeit einer Bibliothek nämlich positiv bewertet wird, ist auch das Risiko geringer, dass die Existenz der Einrichtung in Frage gestellt wird.

Zu Service- und Innovationsorientierung gehört auch, dass in einigen Bibliotheken Veränderungen mittlerweile zum Alltag gehören, dass Innovationen ständiges Thema sind. Zwar führt eine solche Situation bisweilen auch dazu, dass Neuerungen zurückgestellt werden müssen, weil die Grenzen der Bereitschaft ständig neue Ideen verwirklichen zu

müssen, erreicht ist. Eine von ihrem Sinn her gut nachvollziehbare Innovation wie die Chat-Auskunft wird aber stets gerne akzeptiert.

Ein weiterer wichtiger Grund für die positive Resonanz der Mitarbeiter ist die Tatsache, dass die Einführung der Chat-Auskunft in den meisten Fällen auf Initiative aus dem Auskunftsdienst zurück geht. Dies führt natürlich zu einer großen Akzeptanz des Systems, denn man hat die Einführung ja selbst vorgeschlagen und realisiert.

Natürlich gibt es auch bei insgesamt positiver Resonanz unterschiedliche Bewertungen in der Mitarbeiterschaft. Diese ist z.B. festzumachen an optionalen Schulungsangeboten zu Innovationen. Es nehmen zwar viele, jedoch nicht alle Mitarbeiter teil. Dies könnte Ausdruck einer gewissen Skepsis sein.

Neben der positiven Resonanz gab es stets auch kritische Stimmen. Diese hatten aber in fast allen untersuchten Bibliotheken ein nur relativ geringes Gewicht.

Die häufigsten Einwände, auch bei Mitarbeitern, die die Einführung letztlich unterstützten, bezogen sich auf grundsätzliche Erwägungen. Man fragte sich, ob eine Dienstleistung wie die Chat-Auskunft überhaupt gebraucht würde oder ob es ausreichende Nutzerzahlen geben würde. Dieser Einwand wurde durch die Praxis sogar bestätigt, denn die Nutzerzahlen sind tatsächlich noch sehr gering. Er wurde später aber auch in den Augen der kritischen Mitarbeiter dadurch relativiert, dass die den Service nutzenden Kunden außerordentlich zufrieden waren. Der konkrete Aufwand für die Dienstleistung hingegen hielt sich in den meisten Einrichtungen in Grenzen.

In den Bibliotheken, in denen die Mitarbeiter des Auskunftsdienstes durch die Nutzer vor Ort sowie Telefonanfragen während der Auskunftsschichten fast durchgängig beschäftigt sind, stellt sich bei der Einführung der Chat-Auskunft ein Kapazitätsproblem. Es ist praktisch nicht möglich, sich während des Auskunftsdienstes noch einem weiteren Kommunikationskanal zu widmen, da bereits die zum Teil auftretende Kombination von persönlicher Anfrage und

gleichzeitigem Telefonanruf problematisch ist. Ein weiterer Kommunikationskanal würde zur Überforderung der Mitarbeiter führen.

Daher bestand hier bei den Mitarbeitern Skepsis die Chat-Auskunft einzuführen. Umso mehr, da Mitarbeiter und Leitung einhellig der Meinung waren, eine Einführung komme nur bei gezieltem Einsatz einer Kraft ausschließlich für die Chat-Auskunft im „Back-Office“ in Betracht. Dies bedeutete aber, dass aus dem ohnehin knappen Personalbestand eine Arbeitskraft für andere Aufgaben fehlen würde. Eine Ausweitung des Personalbestands war bei der momentanen finanziellen Situation der öffentlichen Haushalte aber nicht denkbar. Trotz dieser Einwände entschied man sich letztlich für die Einführung der Chat-Auskunft. Nach der erfolgreichen Einführung verstummte auch die „kapazitätsbedingte Skepsis“, obwohl tatsächlich, trotz der bescheidenen Nutzerzahlen, eine Kraft ausschließlich für den Chat-Service abgestellt wurde. Die Mitarbeiter registrierten nämlich, dass der Service für sie letztlich keine Nachteile bedeutete, da über die Dienstplanerstellung ein für alle akzeptables Rotationsverfahren für die verschiedenen Auskunftsplätze, inklusive des Chat-Platzes gefunden werden konnte.

Eine weitere Befürchtung, die in Zusammenhang mit der Chat-Auskunft aufkam, war die, die Chat-Auskunft könne die traditionelle Auskunftstätigkeit in den Hintergrund drängen. In letzter Konsequenz müsse diese Auskunft eingeschränkt oder zumindest das gewohnt hohe Serviceniveau gesenkt werden, eventuell zum Nachteil der Nutzer „vor Ort“. Dieser Einwand ist verständlich. Bei hohen Nutzungszahlen würde er angesichts des knappen Personalbestandes tatsächlich ein nicht zu unterschätzendes Problem darstellen. Fakt ist aber, dass sich bis jetzt bei allen den Chat-Dienst anbietenden Bibliotheken die Nutzungszahlen auf einem niedrigen Niveau eingependelt haben. Von einem nennenswerten quantitativen Stellenwert kann angesichts dieser niedrigen Zahlen nicht die Rede sein. Die Sorge der Mitarbeiter über einen möglichen Bedeutungsverlust der traditionellen Auskunft hat sich daher als unnötig erwiesen.

Eine Bibliothek fiel allerdings hinsichtlich der Nicht-Akzeptanz der Chat-Auskunft durch die Mitarbeiter etwas aus dem allgemeinen Trend heraus.

Auch dort wurde die Einführung der Chat-Auskunft von einer engagierten Kraft des gehobenen Dienstes vorangetrieben.

Während des unmittelbaren Einführungsprozess äußerten sich die Mitarbeiter zwar zunächst nicht grundsätzlich negativ. Es kamen lediglich die bereits angeführten üblichen Einwände.

Jedoch war seit der praktischen Einführung eine mehr oder weniger offen ablehnende Haltung der ebenfalls im Auskunftsdienst beschäftigten Mitarbeiter des mittleren Dienstes zu beobachten.

Eine Vielzahl von Mitarbeitern begann sich nun, trotz vorhandenem Log-in und trotz eindeutiger Anweisung der Vorgesetzten, die neue Dienstleistung tatsächlich aktiv zu nutzen, der Aufgabe zu entziehen. Paradoxerweise wurde aber keine wirklich konstruktive oder auch nur offene Kritik an der Dienstleistung geäußert. Stattdessen wurden als Rechtfertigung für den Verzicht auf einen Betrieb des Chat-Moduls Ausreden angeführt wie „Ich war nicht am Platz“, obwohl dies sehr wohl der Fall gewesen war. Die Bibliotheksleitung sieht keine Möglichkeit, dieses Verhalten zu ahnden, da die Mitarbeiter ihren Arbeitsaufgaben ansonsten zufriedenstellend nachkommen und man größere Konflikte vermeiden will.

Daraus folgt, dass, abgesehen von wenigen ausgesprochen motivierten Mitarbeitern aus dem mittleren Dienst, die wenigen Kräfte des gehobenen Dienstes den Chat-Service tragen, manchmal mit Hilfe ihrer Vorgesetzten. Dadurch kommt es zwischenzeitlich zur Nichtverfügbarkeit des Chats, was dem Servicegedanken des Angebotes widerspricht, sich in der augenblicklichen Situation aber nicht ändern lässt.

Dieses konkrete Beispiel zeigt auf, dass es in einigen Fällen noch die dem Bibliothekswesen unterstellten generellen Unflexibilitäten gibt.

Es ist jedoch nach den tieferen Ursachen zu fragen.

Insgesamt ist aber zu erkennen, dass es eine deutliche Bereitschaft gibt, die Einführung von Innovationen voranzutreiben und die Dienstleistungen der Bibliotheken zum Vorteil der Nutzer auszubauen.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Das Bibliothekswesen - Vorbild für grundlegende Reformen im öffentlichen Dienst?

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Funktionsweise von Innovations- und Diffusionsprozessen im Bibliothekswesen am Beispiel der Einführung der „Nutzer Auskunft per Chat“ in ausgewählten Bibliotheken dargestellt.

Wie anfangs erwähnt sollte das Bibliothekswesen in diesem Zusammenhang nicht vollkommen isoliert betrachtet werden, sondern beispielhaft sein für Einrichtungen des öffentlichen Dienstes allgemein.

Natürlich ist es nicht möglich aus den Erfahrungen in nur acht Einrichtungen eines so kleinen Bereiches wie dem Bibliothekswesen konkrete repräsentative Schlüsse auf ein derart großes und komplexes System wie es die Behörden in Deutschland insgesamt sind, zu ziehen. Jedoch zeigt die Untersuchung der Chat-Auskunft auf, wie Lösungen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit (zumindest in diesem eingegrenzten Bereich) gefunden werden könnten.

In der Darstellung ist deutlich geworden, wo in den Bibliotheken die Stärken und wo die Schwächen liegen, was Innovation und Diffusion fördert, aber auch, was sie hemmt.

Innovations- und Diffusionsprozesse lassen gewisse Rückschlüsse darauf zu, ob eine Institution insgesamt eher als innovativ oder als eher traditionalistisch betrachtet werden muss.

Um Innovationen und Reformen im Großen voranzutreiben, muss mit Veränderungen im Kleinen begonnen werden. In den betrachteten Einrichtungen des Bibliothekswesens gelingt das, alles in allem, sehr gut.

Den Aussagen der Befragten in den untersuchten Bibliotheken, die alle über Kontakte zu anderen Einrichtungen des Bibliothekswesens verfügen, ist zu entnehmen, dass auch in anderen, nicht untersuchten Bibliotheken vergleichbare Innovationsprozesse anzutreffen sind. Eine Aussage über das Gesamtsystem der Bibliotheken aber wäre erst nach weiteren Untersuchungen in wesentlich mehr Einrichtungen möglich. Sie hätte jedoch den Rahmen dieser Magisterarbeit gesprengt.

Trotzdem ist erkennbar, in welche Richtung die Entwicklung im Bibliothekswesen geht. Seine besondere Situation, die im Hauptteil in unterschiedlichen Facetten bereits ausführlich beschrieben worden ist, hat zu Entwicklungen geführt, die bei aller Beschränktheit des Systems dennoch als vorbildlich für den öffentlichen Dienst insgesamt gelten können.

Die starren Strukturen des Dienstrechtes und der Hierarchien, die häufig als Grund für die Unflexibilität von Behörden angeführt werden, sind auch im Bibliothekswesen zu finden.

Jedoch sind in den untersuchten Einrichtungen Lösungen gefunden worden, trotz dieser Rahmenbedingungen erfolgreich innovativ zu sein. Zwar ist es kaum möglich die formalen Regelungen aufzubrechen, da dies durch den Gesetzgeber geschehen müsste. Es ist aber sehr wohl möglich, durch informelle Regelungen die starren Vorschriften in einer Weise zu interpretieren, die allen Beteiligten größere Spielräume einräumt. Diese Möglichkeit wird in den untersuchten Bibliotheken häufig genutzt.

Hinsichtlich der Innovationsprozesse bedeutet dies z.B., dass die Vorgesetzten stets ein offenes Ohr für Innovationsvorschläge von Mitarbeitern haben. Innovationsvorhaben werden in den meisten Fällen nicht „von Oben“ angeordnet, sondern nach Vorschlägen von Mitarbeitern kooperativ verwirklicht. Das Ernstnehmen der Mitarbeitervorschläge führt zu breiter Akzeptanz der Vorhaben und erhöhtem Engagement für die Projekte.

In dieser Hinsicht kann man einen wichtigen Unterschied gegenüber vielen sonstigen Behörden feststellen. Zwar gibt es in jeder Behörde engagierte Mitarbeiter. Aber die Aufgabenstellung in einer Bibliothek

ist eine ganz andere als z.B. in der Finanzverwaltung oder der Arbeitsagentur. Direktes, eigenes Engagement und neue Ideen haben im Bibliothekswesen in der Regel wesentlich bessere Chancen als in den Bereichen, in denen praktisch jeder noch so kleine Arbeitsschritt nur aufgrund gesetzlicher Regelungen ausgeführt wird.

Das gute Funktionieren der Mechanismen im Bibliothekswesen liegt nicht zuletzt auch in der hohen Identifikation vieler Bibliothekare mit ihrem Beruf und ihrer Einrichtung begründet. Man hat den Beruf ergriffen, weil man eben genau ihn und keinen anderen ausüben wollte. Nur für sehr wenige ist er „Notlösung“ oder „2. Wahl“ gewesen. Viele Mitarbeiter im Bibliothekswesen beschäftigen sich auch privat gerne mit Büchern und nutzen intensiv Computer und das Internet. Daher bedeutet die Arbeit für sie nicht selten auch eine Verwirklichung privater Interessen, was die Motivation erhöht.

Aus dieser Situation ergibt sich ein erhöhtes Interesse daran, die eigene Einrichtung stets so gut wie möglich dastehen zu lassen. Die konsequente Verwirklichung von Innovationsvorhaben ist dazu ein geeignetes Mittel.

Wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt hat sich, einerseits durch den beispiellosen Siegeszug der EDV-Technik und andererseits durch den zur gleichen Zeit stärker werdenden Druck auf die Bibliotheken ihre Kosten einzuschränken und die Ausgaben besser zu begründen, eine starke Innovationstätigkeit entwickelt.

Aus dieser Situation heraus ist über die Jahre eine Stimmung in den Bibliotheken entstanden, die tendenziell die Arbeit solcher Mitarbeiter besonders positiv bewertet, die Innovationen aktiv vorantreiben. Daher versucht jeder Mitarbeiter, dem an einem Aufstieg gelegen ist, möglichst innovativ zu arbeiten. Durch diese erhöhte Innovationsbereitschaft wird die Diffusion von Innovationen beschleunigt.

Es zeigte sich, dass auch innerhalb eines eigentlich relativ starren traditionellen Bereiches des öffentlichen Dienstes Spielraum für

Innovationen besteht, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, sie aktiv und engagiert voranzutreiben.

Insofern belegt die Untersuchung in den Bibliotheken eindeutig, dass Behörden durchaus innovativ sein *können*.

Allerdings können die Entwicklungen im Bibliothekswesen trotz der Vorbildhaftigkeit nicht als 1:1 kopierbares Muster für andere Bereiche des öffentlichen Dienstes gesehen werden.

Zwar gibt es im Bibliothekswesen eindeutig positive, sogar grundsätzlich richtungsweisende Ansätze und Entwicklungen. Jedoch muss immer bedacht werden, dass die überwiegende Zahl der Einrichtungen des Bibliothekswesens im Vergleich zu der Mehrzahl sonstiger Institutionen des öffentlichen Dienstes relativ klein ist. Auch findet man in kaum einem anderen Bereich eine derart enge Vernetzung zwischen so vielen Institutionen und Personen. Außerdem lässt die Aufgabenstellung anderer Behörden eine Innovationstätigkeit ähnlich der in den Bibliotheken seltener zu.

Das bedeutet, dass nicht alle Entwicklungen im Bibliothekswesen als Vorbild für andere Einrichtungen im öffentlichen Dienst dienen können.

Dennoch wäre es sehr wünschenswert, wenn einzelne positive Reformansätze, die auf andere Bereiche übertragbar zu sein scheinen, aufgegriffen und realisiert würden. Dies könnte den Ruf der so oft als „Innovationsbremser“ verschrienen Behörden verbessern und würde ihre Leistungsfähigkeit steigern. Im Bibliothekswesen ist zumindest letzteres in den vergangenen Jahrzehnten bereits recht gut gelungen.

6.2 Mögliche zukünftige Entwicklungen

Die Frage nach den möglichen zukünftigen Entwicklungen ist fast immer eine nicht eindeutig zu beantwortende. Das gilt auch für das Bibliothekswesen und den öffentlichen Dienst insgesamt.

Im Folgenden wird es, entsprechend der Gesamtausrichtung der Arbeit, in erster Linie um die möglichen konkreten Zukunftsentwicklungen im Bibliothekswesen gehen, aber es wird auch immer wieder ein Bezug zum öffentlichen Dienst insgesamt hergestellt werden.

Bezüglich der Entwicklungen im Bibliothekswesen sind zunächst die durch den technischen Fortschritt bedingten Veränderungen zu nennen. Hier ist in den nächsten Jahren davon auszugehen, dass beispielsweise Zeitschriften im zunehmenden Maße ausschließlich als E-Journal zur Verfügung stehen werden. Die noch Mitte der 1990er Jahre prognostizierte Entwicklung hin zur vermehrten zur Verfügungstellung von Büchern ausschließlich als Online-Datei ist dagegen zur Zeit nicht zu erkennen. Die elektronischen Recherche-Instrumente dagegen werden weiter ausgebaut und optimiert werden, die elektronischen Kataloge um die noch nicht erfassten Altbestände ergänzt werden.

Die hier betrachtete „Nutzerauskunft per Chat“ wird zwar in immer mehr Bibliotheken eingeführt werden, aber keine grundlegenden Veränderungen bewirken.

Der technische Fortschritt wird die Bibliotheken zwar weiter verändern, ihre grundsätzlichen Aufgaben und damit ihre Existenz wird aber auf absehbare Zeit dadurch nicht in Frage gestellt werden. Möglicherweise wird ihre Stellung durch zusätzliche Aufgaben im Bereich der physischen Archivierung elektronischer Daten sogar gestärkt.

Was die technischen Entwicklungen angeht, so könnte man wohl für die meisten anderen Bereiche des öffentlichen Dienstes eine ähnliche Prognose stellen. Mit Sicherheit wird es durch zunehmenden Einsatz von z.B. Online-Antragstellung zum Wegfall bestimmter Arbeitsschritte bei der Datenerfassung kommen. Dies könnte zum Teil zu einer Reduzierung des Personalbedarfs führen. Das wird aber nichts daran ändern, dass die meisten Entscheidungen auch weiterhin von Menschen getroffen werden müssen.

Anders sieht es mit den politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen aus. Hier sind momentan in allen Bereichen Entwicklungen zu erkennen, die sehr unterschiedliche Prognosen zulassen.

Zunächst wieder zurück zum Bibliothekswesen. Hier gibt es einerseits die ständig wiederholten Aussagen von Politikern hinsichtlich des hohen Stellenwertes von Bildung für Staat und Gesellschaft. Ein solch hoher Stellenwert müsste eigentlich dazu führen, dass die Bibliotheken, die seit den 1970er Jahren ohnehin schon zum Teil empfindliche finanzielle Einschnitte hinnehmen mussten, von weiteren deutlichen Kürzungen ausgenommen und in ihrem Bestand gesichert oder sogar ausgebaut werden.

Andererseits gibt es Aussagen bezüglich genereller Sparzwänge, die auch vor den Bibliotheken nicht halt machen können. Da aber gleichzeitig von denselben politisch Verantwortlichen regelmäßig ein besserer Service öffentlicher Einrichtungen gefordert wird, könnten hier Diskrepanzen zwischen diesen Forderungen und der stärkeren Reduzierung der Mittel auftreten.

Es ist allerdings zu hoffen, dass in Anbetracht des vergleichsweise sehr geringen Anteils der Kosten bibliothekarischen Einrichtungen an den öffentlichen Haushalten insgesamt - gerade auch in Anbetracht bereits erfolgter Kürzungen - eine weitere deutliche Reduzierung der Mittel unterbleibt.

Eine solche hätte nämlich zwangsläufig äußerst kontraproduktive Folgen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit. Eine finanziell und personell extrem ausgedünnte Einrichtung würde sich lediglich darauf konzentrieren können, die bereits bestehenden Dienstleistungen so weit wie möglich im gewohnten Umfang aufrecht zu erhalten. Für Neuerungen dürften dann weder finanzielle noch personelle Kapazitäten vorhanden sein.

Auch für den sonstigen öffentlichen Dienst sind derartige Entwicklungen denkbar.

Einerseits fordert die Politik von den Institutionen immer nachdrücklicher sich zu reformieren und die angebotenen Dienstleistungen zu verbessern. Andererseits werden häufig in einem Maße Mittel gestrichen, die selbst eine unveränderte Aufrechterhaltung der „traditionellen“ Dienstleistungen unmöglich machen. Dies ist eine paradoxe Situation, die auf die Dauer inakzeptabel ist.

Zwar führt finanzieller Druck - wie das Bibliothekswesen gezeigt hat - durchaus zu einer verstärkten Innovationstätigkeit, mit der die eigene Leistungsfähigkeit bei geringerem Mittelzufluss soweit wie möglich erhalten werden soll. Doch damit es zu Innovationen kommen kann, müssen erst einmal in ausreichendem Umfang Ressourcen zur Verfügung stehen.

Das Bibliothekswesen war hier im Vorteil, da dort die ersten Kürzungen von einem vergleichsweise hohen Niveau aus erfolgten. Daher konnten mit den verbleibenden Mitteln noch relativ problemlos Strukturveränderungen in Angriff genommen werden. Bei möglichen zukünftigen Kürzungen würde dies nicht mehr möglich sein, da die Ressourcen bereits jetzt überall begrenzt sind. In den meisten anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes sieht es ähnlich aus.

Die Kürzung von Finanzmitteln dürfte die wohl größte Gefahr für die Innovationsfähigkeit des öffentlichen Dienstes in den nächsten Jahren sein. Knappe Ressourcen führen zwar zwangsläufig zu neuen Ideen wie man mit ihnen dennoch auskommen kann. Trotz der grundsätzlich positiv einzuschätzenden stimulierenden Wirkung für Effizienzsteigerungen bedeuten knappe Mittel aber immer Einschränkungen, vor allem vor dem Hintergrund weiter steigender Kosten.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Bibliothekswesen könnten in naher Zukunft zu ernst zu nehmenden Problemen führen. Aktuelle Reformen des Urheberrechts sollen vor allem im Bereich elektronischer Publikationen zu tiefgreifenden Veränderungen führen. Lizenzierungen für die immer bedeutender werdenden E-Journals und Datenbanken sollen auf bestimmte EDV-Arbeitsplätze beschränkt und

die Lieferung ausschließlich elektronisch abonniertes Publikationen per Fernleihe an andere Bibliotheken untersagt werden. Zusammen mit steigenden Abonnementspreisen bei sinkenden Etats dürften diese Regelungen die Vorteile der von den Bibliotheken in den vergangenen Jahren wegen ihrer Nutzerfreundlichkeit intensiv ausgebauten Innovationen ins Gegenteil verkehren. Im Gegenteil könnte dadurch die Verfügbarkeit von Literatur für Studium und Forschung sogar in erheblicher Weise eingeschränkt werden. Damit wären das neue Urheberrecht eine echte „Innovationsbremse“. Es ist abzuwarten, ob die Regelungen tatsächlich in der vorgelegten Form verabschiedet werden.

Rechtliche Regelungen könnten auch für andere Bereiche des öffentlichen Dienstes zu problematischen Entwicklungen führen. Denkbar wäre z.B., dass verschärfte Bestimmungen zum Konkurrenzverbot zwischen öffentlichen und privaten Anbietern Gemeinden dazu zwingen würden, umfangreiche Angebote öffentlicher Kultur- und Sporteinrichtungen einzuschränken sobald private Anbieter ähnliche Leistungen anbieten möchten. Dies könnte, vor dem Hintergrund des ausschließlichen Zieles der Gewinnmaximierung bei den Privatanbietern, zu erheblichen Preissteigerungen führen, die finanzschwächere Bürger von den traditionell öffentlichen Dienstleistungen ausschließen könnte.

Als eine weitere ernste Gefahr im Bibliothekswesen könnten sich deutlich steigenden Kosten für die Anschaffung von Medien, bei gleich bleibenden Finanzmitteln, erweisen. Die extremen Preissteigerungen der Publikationen in den vergangenen Jahren lassen eine sehr problematische Entwicklung erwarten. Insbesondere auch deshalb, weil die Preissteigerungen gerade bei Zeitschriften aufgrund der nahezu oligopolistischen Angebotsstrukturen deutlich höher sind als die allgemeine Teuerung.

Hier könnten möglicherweise von Wissenschaftlern selbst gestaltete, kostenfrei zugängliche elektronische Publikationen Abhilfe schaffen. Eine solche Entwicklung ist bereits erkennbar. Welche Bedeutung

diese Publikationen aber letztlich wirklich erreichen werden, ist heute noch nicht endgültig absehbar.

Das Problem der Preissteigerung bei weitgehend gleichbleibenden Mitteln ist aber keineswegs nur auf das Bibliothekswesen beschränkt. Es ist vielmehr ein grundsätzliches Problem, dass sich kaum lösen lässt, da bei aller Kompromissfähigkeit stets irgendwann ein Punkt erreicht sein wird, an dem eine Dienstleistung eingestellt werden muss, weil sie schlicht und ergreifend „zu teuer“ ist.

Es wird deutlich, dass zur Zeit von ernst zu nehmenden Risiken für die Zukunft ausgegangen werden muss, diese Risiken aber auch Chancen für neue innovative Entwicklungen bergen können. Insgesamt muss davon ausgegangen werden, dass öffentliche Einrichtungen noch auf längere Sicht mit dem Paradox der immer höheren Ansprüche an sie bei gleichzeitig immer stärker sinkenden Budgets werden leben müssen.

6.3 Abschließendes Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Frage, inwieweit Behörden innovationsfähig sind und inwiefern sich Innovationen dort im Rahmen von Diffusionsprozessen verbreiten, sehr komplex ist. In dieser Arbeit konnte diesbezüglich nur ein sehr kleiner Ausschnitt der Problematik am Beispiel eines sehr speziellen Bereiches des Bibliothekswesens betrachtet werden. Eine umfassendere Untersuchung dieser Mechanismen wäre interessant und wünschenswert, hätte den Rahmen dieser Magisterhausarbeit aber gesprengt.

Dennoch lassen sich aufgrund der durchgeführten Untersuchungen Tendenzen erkennen, die zwar nicht als repräsentativ für das Bibliothekswesen oder gar Behörden in Deutschland insgesamt gelten können, die aber einen Einblick in die Mechanismen von Diffusion und Innovation im eng begrenzten Bereich des Bibliothekswesens geben.

Auch kann aufgrund der Aussagen vieler Befragter zumindest der Schluss gezogen werden, dass die Entwicklungen in vielen anderen Einrichtungen des Bibliothekswesens durchaus vergleichbar mit denen sind, die in den untersuchten Institutionen anzutreffen waren.

Die Übertragbarkeit auf andere Bereiche des öffentlichen Dienstes ist aufgrund der besonderen Struktur des Bibliothekswesens sehr beschränkt. Dennoch sind in den untersuchten Bibliotheken einige Diffusions- und Innovationsmechanismen anzutreffen, die als vorbildhaft gelten können.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Innovationsbereitschaft in den untersuchten Institutionen des Bibliothekswesens außergewöhnlich hoch ist. Die Diffusion von Innovationen innerhalb des Bibliothekswesens wird dadurch beschleunigt.

Soweit die äußeren Rahmenbedingungen sich nicht gravierend verschlechtern, ist das Potenzial vorhanden, auch in Zukunft durch sinnvolle Neuerungen den Service für die Bibliotheksbenutzer zu verbessern und die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel sinnvoll zu verwenden.

Es bleibt zu hoffen, dass sich vergleichbare Entwicklungen - angepasst an den jeweiligen Bereich - in Zukunft verstärkt auch in anderen Behörden vollziehen. Gelingt dies, besteht eine große Chance, dass die Bürger in Zukunft „Behörden und Innovation“ nicht mehr als zwei einander ausschließende Begriffe verstehen.

7 Literaturverzeichnis

Blancke, Susanne, 2004: Politikinnovationen im Schatten des Bundes, Policy-Innovationen und -Diffusionen im Föderalismus und die Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer, Wiesbaden.

Blancke, Susanne/ Schmid, Josef, 1999: Innovation, Variation, Diffusion: Lernende Politik im Bundesstaat, in: Eberhard-Karls-Universität Tübingen, Institut für Politikwissenschaft (Hrsg.), 1999: Vom Vergleich zum Lernen. Zwei Beiträge zur materiellen Föderalismusanalyse, Tübingen, 3-11.

Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.), 2005: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden.

Bohnsack, Ralf, 2003: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden, Opladen.

Böhret, Carl/ Klages, Helmut/ Reinermann, Heinrich u.a. (Hrsg.), 1987: Herausforderungen an die Innovationskraft der Verwaltung, Referate, Berichte, Stellungnahmen und Diskussionsergebnisse der Verwaltungswissenschaftlichen Arbeitstagung des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 8.-10. Oktober 1986, Opladen.

Burns, Thom/ Stalker, George M., 1971: The Management of Innovation, London.

Burt, Ronald S., 1999: The Social Capital of Opinion Leaders, in: Annals of the American Society of Political and Social Science 566, 37-54.

Davis, Rebecca L./ Valente, Thomas W., 1999: Accelerating the Diffusion of Innovations Using Opinion Leaders, in: Annals of the American Society of Political and Social Science 566, 55-67.

Diekmann, Andreas, 1995: Empirische Sozialforschung Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg.

Dierkes, Meinolf/ Hoffmann, Ute/ Marz, Lutz, 1992: Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen, Berlin.

Dosi, Giovanni/ Freeman, Christopher; Nelson, Richard u.a. (Hrsg.), 1988: Technical Change and Economic Theory, London.

Fagerberg, Jan/ Mowery, David C./ Nelson, Richard R. (Hrsg.), 2005: The Oxford Handbook of Innovation, Oxford.

Flick, Uwe, 2002: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg.

Funke, Juliane, 2001: Vom „Deutschen Bibliotheksinstitut“ zum „Innovationszentrum für Bibliotheken“, in: Bibliotheksdienst 35, 1116-1125.

Gemünden, Hans Georg, 1990: Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken, Karlsruhe.

Gläser, Christine, 2001: Elektronischer Auskunftsdienst im Echtzeitbetrieb: Chatangebote in anglo-amerikanischen Bibliotheken: Möglichkeiten der Übertragbarkeit auf deutsche Bibliotheken, Berlin.

Gray, Virginia, 1973: Innovation in the States: A Diffusion Study, in: The American Political Science Review 67, 1174-1185.

Hacker, Rupert, 2000: Bibliothekarisches Grundwissen, München.

Halfmann, Jost/ Bechmann, Gotthard/ Rammert, Werner (Hrsg.), 1995: Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 8: Theoriebausteine der Techniksoziologie. Frankfurt a. M., New York.

Hall, Bronwyn H., 2005: Innovation and Diffusion, in: Fagerberg, Jan/ Mowery, David C./ Nelson, Richard R (Hrsg.), 2005: The Oxford Handbook of Innovation Oxford, 459-484.

Herbold, Ralf/ Krohn, Wolfgang/ Timmermeister, Markus, 2000: Innovationsnetzwerke: Organisationsbedingung für Innovationsdynamik- und Demokratie? in: Martinsen, Renate/ Simonis, Georg (Hrsg.), 2000: Demokratie und Technik, (k)eine Wahlverwandtschaft?, Opladen, 225-246.

Jäger, Wieland/ Scharfenberger, Ulrike/ Scharfenberger, Bernhard, 1996: Verwaltungsreform durch Neue Kommunikationstechnik? Soziologische Untersuchungen, Opladen.

Jansen, Dorothea, 1998: Analyse sozialer Netzwerke Kurseinheit 1, Hagen.

Jansen, Dorothea, 2003: Einführung in die Netzwerkanalyse, Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, Opladen.

Jansen, Dorothea/ Schubert, Klaus, 1995: Netzwerke und Politikproduktion, Konzepte, Methoden, Perspektiven, Marburg.

Jürgens, Ulrich/ Krumbein, Wolfgang (Hrsg.), 1991: Industriepolitische Strategien, Bundesländer im Vergleich, Berlin.

Katz, Bill (Hrsg.), 2002: Digital Reference Services, Binghampton.

Kern, Kristine, 2000: Die Diffusion von Politikinnovationen. Umweltpolitische Innovationen im Mehrebenensystem der USA, Opladen.

Kern, Kristine/ Jänicke, Martin/ Jörgens, Helge, 2001: The Diffusion of Environmental Policy Innovations: A Contribution to the Globalisation of Environmental Policy, Berlin.

Kieser, Alfred, 1975: Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation 43, 302-314.

Kowol, Uli, 1996: Innovationsnetzwerke, Rekursive Technikentwicklung zwischen Nutzungsvisionen und Verwendungspraxis, Bielefeld.

Kowol, Uli/ Krohn, Wolfgang, 1995: Innovationsnetzwerke Ein Modell der Technikgenese, in: Halfmann, Jost/ Bechmann, Gotthard/ Rammert, Werner (Hrsg.), 1995: Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 8: Theoriebausteine der Techniksoziologie. Frankfurt a. M., New York, 77-105.

Krauss, Gesa/ Leibing, Isabell, 2005: Fragen Sie uns online!, Vergleich der Chatauskunft im deutschen Bibliothekswesen und Konzept zur Einführung dieser Dienstleistung an der Bibliothek der Universität Konstanz, Konstanz. [URL: <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2005/1461/>] (23.05.2005)

Martinsen, Renate/ Simonis, Georg (Hrsg.), 2000: Demokratie und Technik, (k)eine Wahlverwandschaft?, Opladen.

Mayerhofer, Wolfgang/ Iellatchitch, Alexander (Hrsg.), 2005: Globalisierung und Diffusion, Frankfurt a.M.

Mayring, Philipp, 2002: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zum qualitativen Denken, Weinheim.

Müllenbruck, Stefan, 2002: Online-Auskunft mittels Chat, Erfahrungen und Perspektiven, in: medizin-bibliothek-information 2, 13-14.

Niopek, Wolfgang, 1986: Innovationsverhalten öffentlicher Unternehmen, Determinanten, Typen und Funktionen, Baden-Baden.

Patzelt, Werner J., 2003: Einführung in die Politikwissenschaft, Grundriß des Faches und studiumbegleitende Orientierung, Passau.

Rammert, Werner/ Bechmann, Gotthard (Hrsg.), 1997: Technik und Gesellschaft, Jahrbuch 9: Innovationen- Prozesse, Produkte, Politik, Frankfurt a.M..

Rösch, Hermann, 2002: Digital Reference. Vom Auskunftsschalter zum Web Contact Center, in: Password 11, 22-29.

Rogers, Everett M., 1995: Diffusion of Innovations, New York.

Savage, Robert, 1985: Diffusion Research Traditions and the Spread of Innovations in a Federal System, in: Publius 15, 1-27.

Schmid, Josef, 1990: Die CDU, Organisationsstrukturen, Politiken und Funktionsweisen einer Partei im Föderalismus, Opladen.

Schmid, Josef, 1991: Industriepolitik der CDU, Innovation, Variation, Diffusion, in: Jürgens, Ulrich/ Krumbein, Wolfgang (Hrsg.), 1991: Industriepolitische Strategien, Bundesländer im Vergleich, Berlin, 171-193.

Schubert, Klaus/ Bandelow, Nils C. (Hrsg.), 2003: Lehrbuch der Politikfeldanalyse, München.

Strang, David/ Soule, Sarah A., 1998: Diffusion in Organizations and Social Movements, From Hybrid Corn to Poison Pills, In: Annual Review of Sociology 24, 265-290.

Sydow, Jörg, 1992: Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden.

Sydow, Jörg (Hrsg.), 1999: Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der "Managementforschung". Wiesbaden.

Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (Hrsg.), 2000 : Steuerung von Netzwerken Konzepte und Praktiken, Opladen.

Tews, Kerstin, 2002: Der Diffusionsansatz für die vergleichende Policy Analyse, Wurzeln und Potenziale eines Konzepts, Eine Literaturstudie, Berlin. [URL: http://www.fu-berlin.de/ffu/download/rep_2002-02.pdf] (28.05.05)

Tews, Kerstin, 2004: Diffusion als Motor globalen Politikwandels, Potentiale und Grenzen, Berlin. [URL: <http://www.fu-berlin.de/ffu/download/rep-2004-01-Tews.pdf>] (28.05.05)

Valente, Thomas W., 1995: Network Models of the Diffusion of Innovations, Cresskill.

Voigt, Rüdiger (Hrsg.), 1995: Der kooperative Staat, Krisenbewältigung durch Verhandlung?, Baden-Baden.

Walker, Jack L., 1969: The Diffusion of Innovations Among the American States, in: The American Political Science Review 63, 880-899.

Walker, Jack L., 1973: Comment: Problems in Research on the Diffusion of Policy Innovations, in: The American Political Science Review 67, 1186-1193.

West, Jessamyn (Hrsg.), 2004: Digital versus Non-Digital Reference, Ask a Librarian Online and Offline, Binghampton.

Weyer, Johannes, 1997: Vernetzte Innovationen - innovative Netzwerke, Airbus, Personal Computer, Transrapid, in: *Rammert, Werner/ Bechmann, Gotthard* (Hrsg.), 1997: Technik und Gesellschaft, Jahrbuch 9: Innovationen- Prozesse, Produkte, Politik, Frankfurt a.M., 125-152.

Weyer, Johannes (Hrsg.), 2000: Soziale Netzwerke, Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München.

Wirth, Roland, 2000: Bürger und öffentliche Verwaltung im Internet: Informationsversorgung - Serviceleistungen - Beteiligungsoptionen, in: *Martinsen, Renate/ Simonis, Georg* (Hrsg.), 2000: Demokratie und Technik, (k)eine Wahlverwandtschaft?, Opladen, 387-400.

Zachlod, Thomas, 2004: Auskunft und Informationsdienstleistungen Deutscher Bibliotheken im Internet. in: *Fuhlrott, Rolf/ Krauß-Leichert, Ute/ Schütte, Christoph-Hubert*, 2004: Innovationsforum 2004, Bibliotheken - Moderne Dienstleister und Unternehmen, Wiesbaden, 179-255.

8 Anhang

Liste der geführten Interviews

Bibliotheks- und Informationssystem Oldenburg, Christine Gläser
(persönliches Interview, 09.03.2005)

Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Anne Ianigro
(persönliches Interview 01.03.2005)

Bibliothek der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Edlef
Stabenau (persönliches Interview, 01.03.2005)

Universitäts- und Landesbibliothek Münster, Ulrike Scholle, Irene
Pieczonka (persönliches Interview 02.03.2005)

Universitätsbibliothek Bielefeld, Barbara Knorn (persönliches
Interview, 07.03.2005)

Universitätsbibliothek Dortmund, Monika Pushilal, (persönliches
Interview 21.02.2005)

Universitätsbibliothek Trier, Stefan Müllenbruck (persönliches
Interview, 28.02.2005)

Universitätsbibliothek Wuppertal, Uwe Stadler, (persönliches
Interview 25.02.2005)

Interviewleitfaden

A. Die Innovationseinführung und die Struktur der Institution

1. Wie wurde die Einführung der Chat-Auskunft von den Mitarbeitern der Bibliothek bewertet?

- Wenn positiv: Wie äußerte sich die positive Bewertung?
- Wenn Negativ: Wodurch äußerte sich die negative Bewertung? Wo sehen Sie die Gründe für diese?

2. Wie werden Innovationen und Veränderungen im *allgemeinen* von den Mitarbeiter/innen ihrer Institution bewertet?

- soweit eher positiv: Worin sehen sie den Grund für diese Einstellung?
- soweit eher negativ: Wie äußerten sich die Widerstände? Worin sehen sie Gründe für die ablehnende Haltung?

3. Gibt es ein Interesse der Mitarbeiter an einem Austausch mit in anderen Institutionen die das System ebenfalls verwenden?

- falls Ja: Wie wurde dieses Interesse geäußert? Welche organisatorischen Strukturen gibt es, um einen solchen Austausch zu ermöglichen? Sind diese Strukturen neu, oder bereits langjährig erprobt?
- falls Nein: Warum? Gibt es Pläne der Bibliotheksleitung, einen solchen Austausch gezielt voranzutreiben? Denken sie es gibt grundlegende organisatorische Gründe in ihrer Institution die einen solchen Austausch behindern?

B. Die Entscheidung zur Einführung der Chat-Auskunft

1. Wie verlief in ihrer Institution der Entscheidungsprozess, der zur Einführung der Chat-Auskunft führte?

▫ Was war der konkrete Auslöser der Einführung? Gab es Vorschläge von Mitarbeitern und/oder Nutzern, die die Einführung vorschlugen?

3. Welche Rolle hat bei der Einführung die Tatsache gespielt, dass das System bereits in anderen Institutionen eingesetzt wurde?

▫ Wie wichtig waren Ihrer Einschätzung nach persönliche Kontakte zu Vertretern dieser Institutionen? Über welche Kanäle liefen diese Kontakte? Gab es offizielle Treffen, Konferenzen o.ä.?

4. Wie verläuft der Erfahrungsaustausch mit Einrichtungen, die bereits über vergleichbare Systeme verfügen oder die Einführung planen ?

▫ Gab bzw. gibt es eine direkte, regelmäßige Zusammenarbeit und Informationsaustausch auf offizieller Ebene?

▫ Gibt es einen Mitarbeiteraustausch, um ein praktisches Erlernen der neuen Technik zu ermöglichen?

▫ Soweit es Besuche gegeben *hat*: Konnten diese Besuche neue Impulse bringen? Führten diese Besuche zur Einführung und Berücksichtigung von Aspekten, die zuvor nicht berücksichtigt worden waren?

C. Bibliotheken als „behördliche Innovationsführer“

1. Gibt es Ihrer Einschätzung Nach im Bereich des Deutschen Bibliothekswesens einen oder mehrere „Innovationsführer“ die bei Neuerungen meist Vorreiter sind?

▫ wenn Ja: Würden sie sagen, dass sich diese Neuerungen dann in einer Art „Diffusionsprozess“ verbreiten?

▫ wenn Nein: Warum nicht?

2. Sehen sie Ihre Institution im Falle der „Chat Auskunft“ als Vorreiter in einem allgemeinen Innovationsprozess hin zu „Digital Reference Services“ in Deutschland?

▫ wenn Ja: Denken sie, dass speziell die „Chat Auskunft“ von einer nennenswerten Zahl weiteren Bibliotheken eingeführt wird, haben sie Anfragen die einen derartigen Schluss zulassen?

▫ wenn Nein: Denken sie, diese Technik eignet sich in Deutschland nur für die Gegebenheiten weniger Bibliotheken, zu denen auch Ihre gehört?

3. Ist die Einführung der „Chat-Auskunft“ Teil eines allgemeinen, alle Bereiche Innovationsprozesses in Bibliotheken?

4. Denken Sie, die Einführung der Chat Auskunft könnte Vorbild für die Einführung weiterer Innovationen sein?

5. Würden sie die Mechanismen der Einführung von Innovationen in ihrer Institution und im Bibliothekswesen allgemein -soweit Ihnen

bekannt- als vorbildlich und wegweisend für die öffentliche Hand insgesamt einstufen?

▫ wenn Ja: Können Sie dies an Beispielen begründen?

6. Sind Ihnen im deutschen Bibliothekswesen formelle und/oder informelle Netzwerke bekannt deren Ziel es ist, durch Zusammenarbeit zwischen Bibliotheken Innovationen voranzutreiben?

D. Technische Softwareentwicklung

1. Haben sie in der Planungs- und Einführungsphase Kontakt zum Hersteller der Software gehabt die über den *bloßen* Erwerb des Produktes hinausging?

▫Konnten sie Einfluss auf die Entwicklung des Produktes nehmen und wurden Ihre Wünsche berücksichtigt?

▫Konnten Erfahrungen aus den anderen dt. Bibliotheken die das System schon anwenden in die Entwicklung einfließen?

▫Sind Mitarbeiter des Softwareherstellers bei Ihnen vor Ort gewesen?

E. Abschlussfragen

1. Wie schätzen sie die weitere Verbreitung der Chat Auskunft sowie sonstiger „Digital Reference Angebote“ in Deutschland ein?

2. Wird es Ihrer Einschätzung nach in Zukunft ein verstärktes gezieltes Innovationsmanagement in Zukunft im Bibliothekswesen in Deutschland geben?

3. Denken sie, dass das Bibliothekswesen in Zukunft ein Vorreiterrolle bei Strukturveränderungen im öffentlichen Dienst in Deutschland einnehmen wird?