

2023

November

dpr Bibliotheken

DIGITAL PUBLISHING REPORT – MEDIEN, MARKETING & TECHNOLOGIE



Künstliche Intelligenz und Bibliotheken

Storytelling

Storytelling in Bibliotheks-
Projekten

Portraits

Bibliotheken im Portrait:
Dachau, Jena und die DNB

Nachhaltigkeit

Quartier und Nachhaltigkeit

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

bestimmt haben Sie es bemerkt: Dieses Jahr gab es doch schon einen dpr Bibliotheken ... Aufgrund des positiven Feedbacks, nicht zuletzt auf der BiblioCon2023, haben wir uns entschlossen, Ihnen diesmal eine zweite Ausgabe zum Jahresende zu präsentieren. Lassen Sie uns gerne wissen, ob Sie sich dauerhaft "zwei Mal Bibliotheken" pro Jahr wünschen! Und wie immer: Wenn es bibliotheksbezogene Themen, Einrichtungen oder Technologien gibt, über die Sie hier gerne etwas lesen möchten, melden Sie sich ebenfalls gerne unter bibliotheken@digital-publishing-report.de!

Es war gar nicht leicht, sich für ein Titelthema dieses Hefts zu entscheiden. Wie schon im Frühjahrsheft haben wir auch diesmal zwei Beiträge zum Thema Nachhaltigkeit: Katrin Schuster (Münchner Stadtbibliothek) spricht die Rolle des Quartiersmanagements für nachhaltige Entwicklung an, und Janet Wagner (Grüne Bibliothek) erklärt, warum das Thema bereits in der Ausbildung relevant ist.

Aber natürlich sind auch die praktische Bibliotheksarbeit und das tägliche Jonglieren mit (zu vielen) Projekten im Heft repräsentiert. Um Storytelling im Projektmanagement geht es bei Sabine Wolf (Landesbibliothek Berlin), während Gudrun Kelp vom heiteren Scheitern in Projekten berichtet. Und Roman Schurter erläutert, wieso Bibliotheken und Coworking-Spaces sich ideal ergänzen, um die Räumlichkeit für diese Projekte zu bieten.

Weitere Beiträge des Hefts befassen sich mit Wissensmanagement, dem Umgang mit Zielgrup-



Steffen Meier war Chefredakteur einer Stadtzeitung, freier Journalist und in diversen Werbeagenturen und Systemhäusern tätig. Er übernahm in einem Stuttgarter Fachverlag ab der Jahrtausendwende den Aufbau und die Leitung des Verlagsbereichs Online. 2014 wechselte er in die Leitung Produkt-Innovation und -Marketing eines Software-Anbieters. 2016 gründete er den DIGITAL PUBLISHING REPORT.



Dennis Schmolck, Projektmanager im Rechtsdienstleistung-Bereich, Experte für digitalen Nachlass, Mitherausgeber des Sonderhefts Bibliotheken.
Web: dennisschmolck.de

pen aller Generationen, Produktivitätstipps, Recruiting sowie – wie könnte es anders sein – mit GPT, language models und dem Schlagwort "KI"

Abgerundet wird auch diese Ausgabe wie gehabt mit drei Bibliotheks-Portraits: Die Stadtbüchereien von Dachau und Jena haben uns über ihre Arbeit berichtet, und mit der Deutschen Nationalbibliothek haben wir diesmal auch wieder eine große "Spezialbibliothek" dabei.

Nach nunmehr fast 5 Jahren ist unser Bibliotheksheft keineswegs mehr ein Sonderheft. Daher haben wir uns entschieden, es künftig "digital publishing report Bibliotheken" zu nennen. Vermutlich wäre Ihnen das gar nicht aufgefallen, daher sagen wir es dazu.

Reichlich Erkenntnisse bei der Lektüre!

Dennis Schmolck & Steffen Meier
Redaktion DIGITAL PUBLISHING REPORT



PS. Auch wir setzen Künstliche Intelligenz in der redaktionellen und journalistischen Arbeit ein - auch und gerade, um aufzuzeigen, was KI kann. Oder eben nicht. Was wir in jedem Fall wollen: Transparenz! Deswegen finden Sie bei allen KI-generierten Inhalten dieses Roboter-Icon.

INHALT

WWW.DIGITAL-PUBLISHING-REPORT.DE

- | | |
|--|---|
| <p>4 Das Quartier als bibliothekarische Praxis Katrin Schuster</p> <p>7 Wo und wie kann KI Bibliotheken unterstützen? Einsatzszenarien und Tools</p> <p>12 13 hilfreiche ChatGPT-Plugins Janina Rybka</p> <p>16 Innovativer Service für Bibliotheken: Der Thalia Bestseller-Service</p> <p>19 Nachhaltigkeit in Bibliotheken: FaMIs als Change-Agents von morgen Janet Wagner</p> <p>24 „Tell me Baby, what's your story!“ Wie erfolgreiche Kommunikation in Projekten gelingt Sabine Wolf</p> <p>35 Hej Lerchen und Eulen: Besucht uns wie es euch gefällt!</p> <p>39 Sieben Tipps für effizientes Wissensmanagement Saskia Picht</p> <p>43 Kurzportrait der Deutschen Nationalbibliothek</p> <p>46 „Generationsunterschiede? Bilden wir uns ein!“ Martin Schröder</p> <p>49 Scrum für Bibliotheken. Grundlagen und Praxistipps</p> | <p>52 13 Tipps für das Social Media Marketing von Bibliotheken</p> <p>53 Heiter scheitern in Projekten Gudrun Kelp</p> <p>59 Kurzportrait der Stadtbücherei Dachau</p> <p>65 Design Thinking für Bibliotheken. Grundlagen, Praxistipps und Entwicklungsgeschichte</p> <p>67 Kurzportrait der Ernst-Abbe-Bücherei Jena</p> <p>70 Wie Unternehmen heute im War for Talents gewinnen</p> <p>73 Coworking und Bibliotheken Roman Schurter</p> <p>77 Arbeitsmentalität. Die Arbeit lieben – warum eigentlich nicht? Marco Olavarria</p> <p>80 Zeitmanagementmethoden und Produktivität: Prioritäten, Ziele und Ressourcen planen</p> <p>85 Timeboxing: Feste Zeitblöcke für mehr Produktivität Sandra Wergen</p> <p>89 Guerilla-Marketing: So setzen Sie es richtig ein Dominik Sedlmeier</p> <p>92 Urheberrecht: Wem gehört das Werk von ChatGPT? Roman Heidinger</p> |
|--|---|

Impressum

Der DIGITAL PUBLISHING REPORT ist ein monatlich erscheinendes Magazin für Medien, Marketing & Kommunikation. Herausgeber und V. i. S. d. P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz. Textredaktion: Nikolaus Wolters. ISSN zugeteilt vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368 Bildquellen: Alle Bildrechte sind entweder in den Artikeln direkt vermerkt oder liegen bei den Autoren.



Das Quartier als bibliothekarische Praxis

Die Zukunft der Stadt ist polyzentrisch

Auch die urbane Identität ist freilich in der Krise: Städte wachsen und verdichten sich; sie werden stetig vielfältiger und stellen für viele ihrer Bewohner*innen ohnehin nurmehr Durchgangsorte dar, an denen man ein paar Monate oder Jahre verbringt, um anschließend weiterzuziehen. Wer sich in einer Stadt nicht daheim fühlt (sei das nun selbstgewählt oder aufgrund sozialer Exklusion), der wird auch keine Sorge für die Zukunft dieser Stadt tragen.

Als eine politische Antwort auf diese Entwicklung ist das Quartier ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt: wo noch direkte Betroffenheit herrscht und Selbstwirksamkeit möglich ist, wo Beziehungen entstehen und nachhaltige Strukturen gut gedeihen können.

Topografie der Transformation

Die Frage, was genau eigentlich mit „Quartier“ gemeint sei, beantwortet man sich am besten selbst: Wo kauft man die Zeitung, wo den Wein, wo das Brot? Wo ist der nächste Supermarkt, wo die Grundschule, wo die nächste Tram-Station, wo das Café an der Ecke? Und wem begegnet man dort? Ein Quartier ist ja nicht nur eine städtebauliche, sondern mindestens im selben Maße auch eine soziale Topografie; eine Infrastruktur aus Läden, Praxen, Gastronomie, Landmarks, öffentlichen Einrichtungen, ÖPNV-Zugängen. Ein Quartier ist ein Netzwerk aus fußläufigen Orten der gesellschaftlichen Teilhabe und den Menschen, die dort interagieren.

In meinem Quartier wohne ich seit rund 20 Jahren; jeden Tag kann ich sehen, wie sich die Stadt verändert. Vor dem Haus haben wir gerade eine Baustelle, da wird



Fernwärme verlegt. Meine Stamm-S-Bahn-Haltestelle wird seit Kurzem immer mal wieder still gelegt – wegen der Bauarbeiten an der zweiten Stammstrecke. Der ganze Platz ist ohnehin kaum passierbar, da die nahegelegene Brücke über die Isar erneuert wird; in diesem Zuge wird die Zahl der Autospuren von vier auf zwei verringert. Und der Straße am südwestlichen Rand meines Quartiers haben sie vor ein paar Jahren alle Autoparkplätze gestrichen zugunsten eines sichereren Fahrradwegs.

Auch die großen städtischen Veränderungen fallen natürlich uns allen ins Auge. Aber der Wandel des eigenen Quartiers betrifft uns unmittelbar: Auto- wie Radfahrende, Familien wie Singles, Mieter*innen wie Eigentümer*innen, Arme wie Reiche. Das gemeinsame Quartier verbindet, gerade weil es sich verändert.

Reallabor für Demokratie

Betroffenheit ist zweifellos einer der wichtigsten Motivationen, um ins Handeln zu kommen. Auch das macht das Quartier für Stadtpolitik und Verwaltung interessant, denn auf der Ebene des Quartiers wollen die Menschen gerne mitreden – eben weil sie es können dank ihrer eigenen Anschauung der Dinge, die da verhandelt werden. Geht es ums Quartier, dann ist von Politikverdrossenheit üblicherweise keine Spur.

Und manchmal geht das sogar bis vor Gericht: Aus einem Teil der Münchner Kolumbusstraße hat die Stadt in diesem Sommer eine so genannte „Sommerstraße“ gemacht. Aus Parkplätzen wurden Wiesen, Sandkästen, Freiflächen, aus der Straße eine „verkehrsberuhigte“, i.e. autofreie Zone. Die einen liebten es, die anderen hassten es, und einer reichte Klage ein.

Moniert wurden zu wenig Transparenz und mangelnde Mitbestimmung – und darüber darf man sich wirklich freuen (so sehr solche Grantler auch manchmal nerven!), wenn in Zeiten wie diesen, wo über eine „Rückholung der Demokratie“ schwadroniert wird, von Bürger*innen ganz ernsthaft mehr Demokratie eingefordert wird.

Es ist kein Zufall, dass in allen Ecken und an allen Enden der Stadt gerade Konzepte und Leitfäden entstehen, die versuchen, dieses „Wagen von mehr Demokratie“ in ein Format zu gießen, digital wie analog, und dabei immer das Quartier im Blick haben. Das Quartier ist – neben dem Arbeitsplatz – ein Spielraum für Selbstwirksamkeit, vom Guerilla-Gardening bis zum Engagement im Bezirksausschuss.

■ *Quelle urbaner Resilienz*

Nur wenig deutet bislang darauf hin, dass es gelingen könnte, das 1,5-Grad-Ziel zu erreichen. Ohnehin steht die Klimakrise ja nicht bevor; sie geschieht längst, wie die allgemeine Weltlage unschwer erkennen lässt. Neben der Reduktion des CO_{2e}-Ausstoßes („Mitigation“) steht daher die Adaption, die Anpassung an den Klimawandel, auf der To-Do-Liste jeder Stadtplanung. „Wenn unsere Städte überleben sollen, dann müssen wir uns anpassen“, schreibt auch der US-Soziologe Eric Klinenberg in seinem Essay „Adaption“.

Auch dafür bildet das Quartier die Basis, wie nicht nur Stadtplaner*innen und Politik immer besser zu begreifen scheinen. Wie überlebenswichtig ein gemeinsames Verantwortungsgefühl fürs eigene Quartier ist, hat Klinenberg in seiner Studie zur Chicagoer Hitzewelle des Jahres 1995 gezeigt. Er hatte entdeckt, dass die Sterblichkeit in manch „sozial schwie-

rigen“ Nachbarschaften deutlich unter der wohlhabender Quartiere lag, und fand den Grund dafür in den sozialen Infrastrukturen, deren Knoten dritte Orte darstellten, an denen sich Communitys formten, wuchsen und gediehen.

■ *Fruchtbare Handlungsebene*

Obwohl Bibliotheken in jüngster Zeit vor allem wegen spektakulärer Zentralbibliotheken, die all die Vielfalt an einem Ort abzubilden suchen, von sich reden machten, schlägt ihr Herz doch mindestens genauso laut im Quartier. Denn dort wird, siehe oben, Transformation sichtbar, Demokratie gelebt und Resilienz gestärkt, und zwar ganz gleich, ob man an ein Quartier in einer kleinen Gemeinde oder einer Großstadt denkt.

Oft stellen öffentliche Bibliotheken im Quartier jene infrastrukturellen Knotenpunkte dar, die in Zukunft immer wichtiger werden und eine größere Rolle in der nachhaltigen Entwicklung der Kommunen spielen werden. Dafür braucht es zunächst einmal Investitionen in die Ausstattung der Häuser und eine deutliche Erweiterung der Öffnungszeiten. Alles Weitere lässt sich je nach Quartier individuell gestalten. Mit politischer und zivilgesellschaftlicher Netzwerkarbeit wird die Entscheidungsebene adressiert, mit partizipativen Projekten die Bürgerschaft; ein Fokus auf die Historie des Quartiers kann die gemeinsame Identität stärken, weil sie lokales Wissen als wirksame Weiterbildung vorstellt; und schon eine einfache, aber ernsthafte Frage, deren Antwort zu einem besseren Quartier beitragen kann, lässt viele Menschen ein Gefühl von Sichtbarkeit, Wertschätzung und Selbstwirksamkeit erfahren.

In Spanien nennt man sie Superblocks, in Paris baut man an der 15-Minuten-Stadt, in Deutschland ist eine Kiez-Bewegung entstanden. Die Zukunft der Stadt ist zweifellos polyzentrisch, und das ist beileibe nicht die schlechteste Entwicklung aus der Perspektive öffentlicher Bibliotheken. Denn im Quartier, da sind sie ja längst und da lernen sie schon seit Jahren, was die Menschen zusammenhält und was sie trennt, worin sie sich einig sind und worin nicht. Oder anders, in den Worten von Eric Klinenberg gesagt: „To restore civil society, start with the library.“

(Und lesen Sie „Hoch die Hände, Klimawende!“ von Gabriel Baunach!)

Autorin



Katrin Schuster studierte Germanistik und arbeitete anschließend zehn Jahre als freie Literatur- und Medienkritikerin. Für die Bayerische Staatsbibliothek konzipierte sie das Literaturportal Bayern, das sie bis 2014 redaktionell betreute. Von 2015 bis 2020 war sie verantwortlich für die digitale Kommunikation, seit April 2020 ist sie Referentin der Direktion der Münchner Stadtbibliothek.



Wo und wie kann KI Bibliotheken unterstützen?

Einsatzszenarien und Tools

KI (Künstliche Intelligenz) kann Bibliotheken auf verschiedene Weise unterstützen, um den Service zu optimieren, Ressourcen effektiver zu verwalten und Nutzern ein besseres Erlebnis zu bieten. Hier sind einige Möglichkeiten, wie das geschehen kann:

Katalogisierung und Klassifizierung

KI kann bei der Katalogisierung und Klassifizierung von Büchern und anderen Materialien helfen, indem es Muster und Zusammenhänge in großen Mengen von Daten erkennt. Das kann den Prozess schneller und genauer machen.

Suchhilfe und Empfehlungssysteme

Durch das Verwenden von Algorithmen kann KI personalisierte Empfehlungen für Nutzer basierend auf ihren bisherigen Ausleihen und Interessen anbieten. Diese Systeme können auch bei der Suche nach spezifischen Themen oder Autoren helfen.

Automatisierte Kundenunterstützung

Chatbots und virtuelle Assistenten, die auf KI basieren, können Antworten auf häufig gestellte Fragen bieten, Öffnungszeiten mitteilen, und bei der Suche nach Büchern oder anderen Ressourcen helfen.

Veranstaltungsmanagement und Community Engagement

KI kann dabei helfen, Veranstaltungen und Programme basierend auf den Interessen der Community zu organisieren und zu bewerben, um Engagement und Teilnahme zu erhöhen.

Erhaltung und Digitalisierung

KI kann in den Prozessen der Digitalisierung und Erhaltung von

seltenen und zerbrechlichen Materialien eingesetzt werden, indem sie Muster erkennt und sogar den Zustand von Objekten über die Zeit verfolgt.

Analyse des Nutzerverhaltens

Mit KI kann das Verhalten und die Vorlieben der Bibliotheksbenutzer analysiert werden, um die Dienstleistungen besser an die Bedürfnisse der Community anzupassen.

Zugänglichkeit

KI kann dabei helfen, Dienstleistungen und Materialien für Menschen mit Behinderungen zugänglicher zu machen, beispielsweise durch Sprach-zu-Text-Dienste oder Bilderkennung.

Sicherheit und Überwachung

KI-Systeme können auch zur Verbesserung der Sicherheit in der Bibliothek eingesetzt werden, indem sie ungewöhnliche Aktivitäten erkennen und auf sie reagieren.

Automatisierung von Routineaufgaben

Einfache, zeitaufwendige Aufgaben wie das Sortieren von Büchern können durch KI-Systeme automatisiert werden, wodurch das Personal Zeit für komplexere und anspruchsvollere Aufgaben hat.

Insgesamt hat die Integration von KI in Bibliotheken das Potenzial, den Betrieb effizienter zu gestalten, den Nutzern personalisiertere Dienstleistungen zu bieten, und das Personal in ihrer Arbeit zu unterstützen. Dabei sollte allerdings auch immer auf ethische Aspekte wie Datenschutz und Fairness geachtet werden.

■ *KI zur Texterstellung: 7 praktische Tools*

Die fortschreitende Entwicklung künstlicher Intelligenz hat eine

Vielzahl von Branchen nachhaltig beeinflusst, und die Texterstellung ist keine Ausnahme. In der heutigen Zeit erweist sich KI als äußerst nützlich, wenn es darum geht, qualitativ hochwertige Texte in kürzester Zeit zu erstellen. Dank des Zusammenspiels von Sprachmodellen und maschinellem Lernen sind nun zahlreiche Tools verfügbar, die in der Lage sind, beeindruckende Texte zu generieren.

Obwohl der menschliche Einfluss und die Kreativität nach wie vor von unschätzbarem Wert sind, ermöglichen KI-Tools eine Produktivitätssteigerung und eröffnen neue Möglichkeiten für Unternehmen und Autoren. In diesem Artikel werfen wir einen genaueren Blick auf die Nützlichkeit von KI zur Texterstellung. Dabei stellen wir dir einige der verfügbaren nützlichen Tools vor, die vielleicht auch dir dabei helfen, deinen nächsten Text zu schreiben.

Was muss eine gute KI für die Texterstellung können?

Neben der reinen Texterstellung muss KI in der Lage sein, diesen nach deinen individuellen Anforderungen zu erschaffen. Folgende Faktoren sind daher für solche Tools essenziell:

- einwandfreie Rechtschreibung und Grammatik
- Verständnis für SEO und entsprechende Umsetzung der Keyword-Platzierung
- abwechslungsreiche und gut lesbare Formulierungen
- ansprechende Struktur des Textes und Gliederung mit passenden Überschriften
- Verständnis für deine Anforderungen hinsichtlich Länge und Tonalität des Contents
- Übersetzungsarbeit für Texte in verschiedenen Sprachen

Eine kurze Geschichte der KI

Frühe Jahre (1950er): Der Begriff „künstliche Intelligenz“ wurde erstmals 1956 von John McCarthy geprägt. In dieser Zeit wurden die ersten Programme entwickelt, die rudimentäre Formen von Problemlösung und logischem Denken nachahmten.

1960er und 1970er: In diesen Jahrzehnten gab es Fortschritte in den Bereichen maschinelles Lernen und Robotik. Es gab jedoch auch Einschränkungen in der Hardware und dem Verständnis der Komplexität menschlicher Intelligenz, was zu einer ersten „KI-Winter“-Periode führte, in der die Investitionen und das Interesse an KI zurückgingen.

1980er: Die Einführung von Expertensystemen, die menschliches Wissen in einem spezifischen Fachgebiet nachbildeten, belebte das Interesse an KI wieder. Diese Systeme wurden in verschiedenen Industriezweigen eingesetzt.

1990er: In dieser Zeit begannen Maschinen, menschenähnliche Leistungen in spezialisierten Aufgaben zu erbringen. Der Schachcomputer Deep Blue besiegte 1997 den damaligen Schachweltmeister Garry Kasparov.

2000er: Mit dem Aufkommen von Big Data und leistungsfähigeren Computern begann die Ära des Deep Learning. Algorithmen, die auf neuronalen Netzwerken basieren, erzielten enorme Erfolge in Bereichen wie Bild- und Spracherkennung.

2010er: Die rasante Entwicklung von KI setzte sich fort, mit Meilensteinen wie dem Sieg von DeepMind's AlphaGo über den Go-Weltmeister Lee Sedol im Jahr 2016. Die Anwendung von KI erstreckte sich auf viele Lebensbereiche, von der Medizin bis zur Unterhaltung.

2020er: KI ist inzwischen zu einem integralen Bestandteil vieler Industriezweige geworden, von der Automobilindustrie bis zur Finanzwelt. Es gibt auch anhaltende Debatten und Forschungen über ethische Aspekte, wie Fairness und Transparenz in KI-Systemen.

30. November 2022: Der „iPhone-Moment“ der KI im Content-Bereich: ChatGPT wird frei für die Öffentlichkeit zugänglich und erreicht vor allem Dank des intuitiven User Interfaces in Rekordzeit Millionen von Nutzer:innen.

Die Geschichte der KI ist geprägt von Fortschritten, Rückschlägen und kontinuierlichem Wandel. Der Bereich entwickelt sich weiterhin rasant, und es ist spannend zu beobachten, wohin die Technologie als nächstes führen wird.

- Schnittstellen zu anderen nützlichen Tools

CHATGPT: KI-TEXTERSTELLUNG DURCH DIALOG

Obwohl es sich bei ChatGPT in erster Linie einen Chatbot handelt, ist diese Künstliche Intelligenz auch dazu in der Lage, längere Texte zu erstellen. Die KI von OpenAI zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf nahezu jede Anfrage Texte generieren kann und dabei einwandfreie Rechtschreibung und Grammatik liefert. Darüber hinaus ist ChatGPT in mehreren Sprachen programmiert, sodass es auch bereits vorhandene Texte sinnvoll übersetzen kann. Preislich kann ChatGPT mit der Version 3.5 kostenlos genutzt werden. Mit dem Launch von GPT 4 steht die neue Version im Rahmen eines kostenpflichtigen Abos der Plus-Version von 20 \$ pro Monat zur Verfügung. Auch Updates sind bei dieser Version früher zu finden.

Jedoch erweist es sich als schwierig, von ChatGPT deutlich längere Texte sinnvoll gegliedert und nach gewissen Vorgaben wie etwa Keywords zu erhalten. Ebenso zeigen sich wiederholt gleiche Formulierungen, welche die Lesqualität beeinträchtigen. Insofern ist ChatGPT als KI zur Texterstellung eher bei kürzeren Varianten wie Teasern oder Anzeigetexten geeignet.

WRITESONIC: GROSSE AUSWAHL AN TEXTARTE

Etwas breiter aufgestellt in seiner Intelligenz ist das Tool Writesonic. Auf Basis von GPT 3.5 (GPT 4 in der kostenpflichtigen Pro-Version) lassen sich hier spezifische Texte erstellen, von Werbetexten über Blogartikel bis hin zu Posts auf Social Media. Durch zahlreiche



Einstellungsmöglichkeiten kannst du bei Writesonic auch Faktoren wie den Stil oder bestimmte Formulierungen vorab einstellen. Darüber hinaus kombiniert das KI-Tool die Technologie von ChatGPT mit dem aktuellen Wissen der Google-Suchmaschine und kann somit noch aktuellere Informationen in die Texte einfließen lassen. Wenn du deine Kunden duzt, ist Writesonic aber aktuell nichts für dich, denn bisher kann die KI zur Texterstellung nur die Sie-Ansprache verwenden.

Writesonic bietet eine kostenlose Version, mit der sich bis zu 10.000 Wörter im Monat durch die KI erstellen lassen. Außerdem gibt es eine Pro-Version für bis zu 15.000.000 Wörter im Monat – ab 13 \$, genauer Preis von der monatlichen Wortzahl abhängig – sowie die Möglichkeit, ein Abo zu individuellen Konditionen abzuschließen.

NEUROFLASH: KI-TEXTGENERIERUNG IN 8 SPRACHEN

Basierend auf dem Sprachmodell von GPT 3, möchte Neuroflash einzigartige Texte schreiben und bietet dies in insgesamt 8 Sprachen. Außerdem kann die KI nicht nur zur Texterstellung, sondern auch zur Bildgenerierung genutzt werden. Das Tool verfügt über eine Funktion für unterschiedliche Tonalitäten, damit du für jede Zielgruppe die richtige Ansprache treffen kannst. Darüber hinaus besitzt es Anbindungen an andere Plattformen wie Unsplash, Seobility und LanguageTool für bestmögliche Texte.

Neben einer kostenlosen Version ist Neuroflash in drei bezahlpflichtigen Varianten verfügbar. Hierbei hängt es vom gewünschten Wortkontingent ab, welches Paket für dich am besten ist. Die freie Version umfasst 2.000 Wörter im

Monat. Des Weiteren sind Kontingente bis 20.000 Wörter (29 € pro Monat), 200.000 Wörter (79 € pro Monat) und unbegrenzt (200 € pro Monat) verfügbar. In letzterer Version erhältst du außerdem Zugang zum KI-Tester, der dir eine Einschätzung gibt, wie Menschen auf den KI-generierten Text reagieren werden.

JASPER: TEXTERSTELLUNG DURCH KI + TEMPLATES

Mit über 50 verschiedenen Templates liefert das Tool Jasper eine potenziell gute KI zur Texterstellung. Ob SEO-Texte, Ads auf Facebook oder anderer Content: Jasper ist für verschiedenste Texte geschaffen und verfügt darüber hinaus über ein Kontingent von mehr als 20 Sprachen. Auch ein Chatbot ist bei dieser KI mit integriert und unterstützt dich sowohl bei der Contenterstellung als auch bei der Visualisierung.

Mit zwei Varianten ist Jasper – abgesehen von der Testversion – ausschließlich durch Bezahlung verfügbar. Der „Boss Mode“ bietet dir bis zu 50.000 Wörter im Monat sowie 5 Nutzer des Tools für 59 \$ monatlich. Außerdem gibt es die Business-Variante für 499 \$ im Monat. Diese enthält eine unbegrenzte Anzahl an Wörtern, individualisierbare Content-Templates und weitere praktische Features.

UNBOUNCE SMART COPY: MIT SCHNITTSTELLEN ZU WEITEREN TOOLS

Tonalität, Stil und Zielgruppe angeben und schon liefert Smart Copy einen Text und passende Überschriften. Das Tool gehört zu Unbounce, einem Anbieter für Landingpage-Plattformen, und soll als KI zur Textgenerierung für Websites, Mails, Blogposts und weitere Content-Varianten nützlich sein. Hierfür stehen dir mehr als 45 Templates zur Verfügung, außerdem kann die KI Long-Copies weiterverwenden und passende Texte für Google Ads, Newsletter und Co. schreiben. Kombiniert du Smart Copy mit anderen Modulen von Unbounce, kannst du sogar ganze Marketing-Kampagnen erstellen.

Die separate Software Smart Copy gibt es in drei Varianten mit unterschiedlichen Kontingenten an Credits. Ein Credit gilt hierbei für eine Texterstellung bzw. -erweiterung. Die kostenlose Variante umfasst 40 Credits im Monat. Mit der Essential-Version für monatlich 9 \$ hast du 200 Credits zur Verfügung und bei der Unlimited-Variante für 49 \$ im Monat eine unbegrenzte Zahl.

AISEO: KI-TEXTERSTELLUNG MIT SEO-FOKUS

AISEO steht für „Artificial Intelligence Search Engine Optimization“ und ist ein SEO-Tool, das KI zur Texterstellung und -optimierung einsetzt. Das Tool automatisiert Faktoren wie die Keyword-Recherche, die OnPage-Optimierung und sogar die Überwachung von Konkurrenten. Mit seiner Chrome-Erweiterung kannst du bequem Texte überarbeiten oder vervollständigen. Über 26 Sprachen sowie mehr als 50 Templates stehen dir bei AISEO zur Verfügung, darüber hinaus gibt es weitere Funktionen für die Paraphrasierung und Lesbarkeit der Texte.

Das Tool ist in drei Preisvarianten erhältlich: Grow, Scale und Team. Das Grow-Paket kostet monatlich 19 \$ und enthält Credits für bis zu 50.000 Wörter. Die Variante Scale bietet dir für 59 \$ im Monat ein unbegrenztes Kontingent sowie SEO-Dokumente und SERP-Analysen. Die gleichen Funktionen erhältst du auch beim Team-Paket für monatlich 79 \$, allerdings können hier zwei Nutzerkonten angelegt werden.

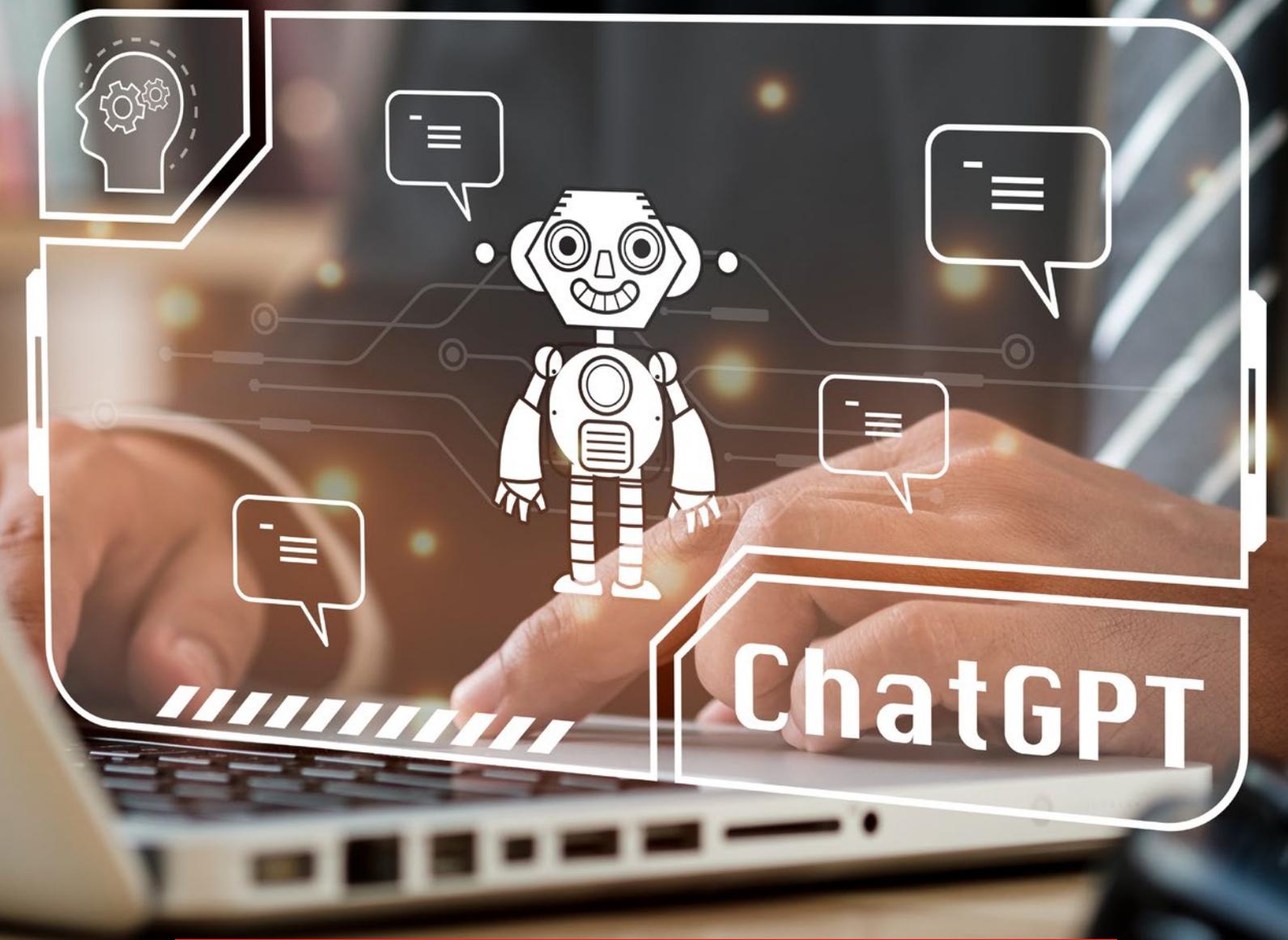
RYTR SETZT AUF RECHTSCHREIBUNG UND GRAMMATIK

Du hättest gerne schon bei der Texterstellung eine effiziente Prüfung hinsichtlich Rechtschreibung und Grammatik? In diesem Fall kann dir Rytr helfen. Das KI-Tool automatisiert ebendiese Prozesse und darüber hinaus auch Schritte wie die Keyword-Recherche. Über 30 Sprachen und rund 40 Templates, dazu mehr als 20 Tonalitäten und Stile sowie ein eingebauter KI-Bildgenerator machen diese künstliche Intelligenz besonders nützlich.

Rytr ist in drei Varianten erhältlich: Die freie Version kann dir bis zu 10.000 Zeichen im Monat generieren. Die Saver-Plan-Edition kostet im Monat 9 \$ und enthält bis zu 100.000 Zeichen sowie die Möglichkeit, Vorlagen für die Contenterstellung anzulegen. Außerdem gibt es die Variante Unlimited Plan für 29 \$ im Monat mit einem unbegrenzten Kontingent und priorisiertem Kundensupport.

Fazit: KI in der Texterstellung ist außerordentlich vorteilhaft

Die hier vorgestellten Beispiele sind nur einige der verfügbaren Instrumente. KI kann auf vielfältige Weise in der Texterstellung eingesetzt werden. Welches dieser Tools am besten zu dir passt, hängt von deinen spezifischen Bedürfnissen ab. Unabhängig davon, ob du Postings, vollständige Artikel oder ganzheitliche Software benötigst, kannst du durch den gezielten Einsatz dieser Werkzeuge deine Content-Erstellung deutlich effizienter gestalten.



13 hilfreiche ChatGPT-Plugins

Wie man Marketing-Tools um ChatGPT-Plugins erweitert

Generative KI-Technologien sorgen seit einiger Zeit für rege Diskussionen in den weltweiten Medien. Vor allem ChatGPT von OpenAI hat hierbei eine Vorreiterrolle eingenommen, wobei zuletzt vor allem ChatGPT-Plugins das Aufsehen von KI-Begeisterten erregt hat. Für Unternehmen und Personen, die den KI-Chatbot bereits nutzen, ergeben sich hier viele Potenziale. Wir haben die Plugins für ChatGPT genauer unter die Lupe genommen und stellen Ihnen die besten 13 vor.

Die 13 besten ChatGPT-Plugins im Überblick

Obwohl OpenAI für die Entwicklung von ChatGPT verantwortlich ist, gab es Plugins für ChatGPT zunächst von Drittanbietern wie Slack, Shopify, Klarna, KAYAK und Zapier. Viele von ihnen werden vor allem im unternehmerischen und beruflichen Kontext eingesetzt, wo sie an unterschiedlichen Stellen unterstützen. Im Folgenden stellen wir Ihnen 13 nützliche Plugins für den KI-Chatbot vor.

1. Code Interpreter

Code Interpreter ist ein Plugin aus dem Hause OpenAI. Es handelt sich um ein experimentelles ChatGPT-Modell. Aktivieren lässt sich der Code Interpreter an der gleichen Stelle wie die ChatGPT-Plugins auch. Das Plugin ist besonders für Entwicklerinnen und Entwickler interessant, da der Python-Interpreter in einer isolierten und geschützten Ausführungsumgebung genutzt werden kann. Zudem werden Dateien in den Arbeitsbereich geladen und Ergebnisse heruntergeladen.

Der Code Interpreter ist für folgende Anwendungsbereiche besonders nützlich:

- » Lösen mathematischer Probleme (qualitativ und quantitativ)
- » Analyse und Visualisierung von Daten
- » Konvertierung von Dateien

2. BrowserOP

Eine der größten Schwächen von ChatGPT ist die Tatsache, dass die KI nur mit Daten bis September 2021 trainiert wurde. Aktuelle Entwicklungen werden zum Beispiel durch das ChatGPT-Plugin **BrowserOP** berücksichtigt.

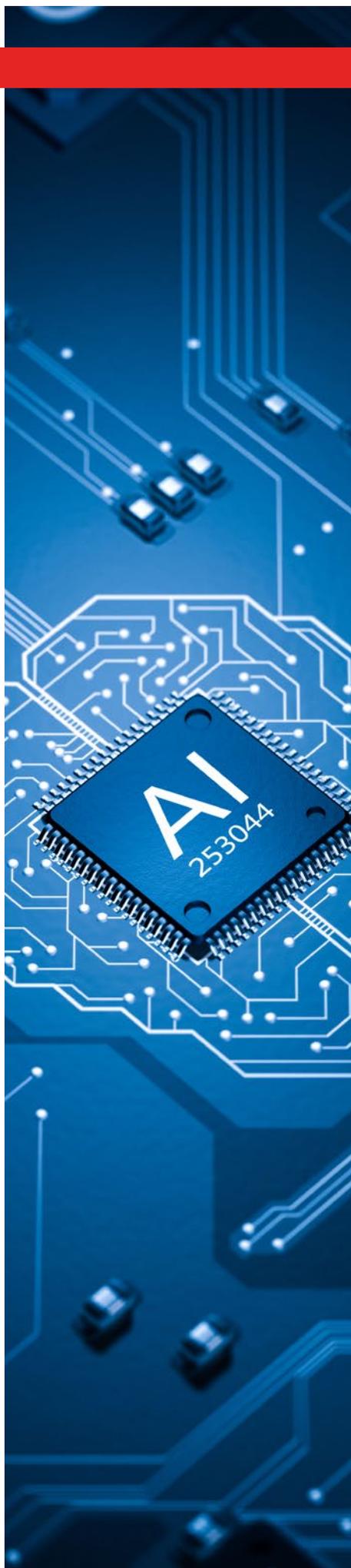
Um das Plugin zu nutzen, reicht es, wenn es aktiviert ist und durch den Kontext klar ist, dass dieses genutzt werden soll. Schreiben Sie beispielsweise „Was ist gestern in Lima passiert?“, dann nutzt ChatGPT automatisch das Plugin und liefert die entsprechenden Ergebnisse mit Verlinkung zu den Quellen.

3. Prompt Perfect

Das ChatGPT-Plugin **Prompt Perfect** ermöglicht es Ihnen, ChatGPT Prompts so umzuformulieren, dass die Qualität der Antworten von ChatGPT optimiert wird. Die Eingaben der Nutzerinnen und Nutzer werden dabei so verändert, dass sie möglichst klar, spezifisch und kontextbezogen sind. Anstatt viel Zeit und Mühe in die Erstellung von guten Prompts zu stecken, können Sie dieses Plugin für ChatGPT nutzen und automatisiert die besten Befehle generieren.

4. AskYourPDF

Mit **AskYourPDF** durchforsten und analysieren Sie Dokumente bis auf das kleinste Detail. Das ChatGPT-Plugin erlaubt es Ihnen also, in kurzer Zeit die gewünschten Informationen aus Ihrem PDF zu extrahieren.



5. Wolfram

Mit dem Wolfram-Plugin wird ChatGPT zur reinsten Rechenmaschine. Es hilft Ihnen, komplexe mathematische und wissenschaftliche Berechnungen durchzuführen und generiert dabei Antworten in Echtzeit.

6. Zapier

Zapier ist das Plugin für ChatGPT schlechthin, wenn Sie nach einer Integration von ChatGPT mit anderen Apps und Diensten suchen. Mit Zapier verbinden Sie beispielsweise Google-Dokumente, Trello oder WordPress mit HubSpot. Das ChatGPT-Plugin hilft Ihnen dabei, Workflows zu erstellen und zu verbessern, Benachrichtigungen zu senden oder auch Daten zwischen verschiedenen Plattformen zu synchronisieren.

7. OpenTable

OpenTable ist ein nützliches Plugin für ChatGPT, um Restaurants in der Nähe zu suchen und Reservierungen vorzunehmen. Durch die integrierte Datenbank von OpenTable wird sichergestellt, dass Sie aktuelle Informationen zur Verfügbarkeit erhalten.

8. Speak

Wollen Sie den Text auf ChatGPT mittels Plugin in gesprochene Sprache konvertieren, hilft Ihnen die Applikation Speak. Dabei können Sie sowohl Anweisungen aussprechen, anstatt Sie auszusprechen, als auch Textinhalte jeglicher Art vorlesen lassen.

9. CapCut

Mit dem ChatGPT-Plugin CapCut können Sie eigene Videos und Animationen erstellen. Wie gut und zufriedenstellend die Ergebnisse am Ende sind, hängt stark von der Qualität der Prompts ab. Um das Plugin für ChatGPT zu nutzen, müssen Sie sich zunächst

kostenlos bei CapCut anmelden. Im Anschluss können Sie auf zahlreiche Funktionen zugreifen, um Videos zu schneiden und sie mit Off-Stimmen, Text und Effekten zu unterlegen.

10. Converter App

Mit dem Plugin Converter App können Sie praktisch alles konvertieren, was Ihnen in den Weg kommt: Währungen, Videos, Bilder, Diagramme, Texte, eBooks und Audiodateien. Zudem ermöglicht das ChatGPT-Plugin eine Echtzeit-Währungsumrechnung sowie Erstellung von Wechselkursdiagrammen. Auch die Bearbeitung von PDFs ist mit diesem Plugin möglich.

11. Copywriter

Von diesem ChatGPT-Plugin profitieren vor allem Texterinnen und Texter. Es ermöglicht die Generierung von Inhaltsangaben und Überschriften, bietet Vorschläge zu Ton und Stil, hilft mit Grammatik und Rechtschreibung, optimiert die Texte entsprechend der SEO-Standards und richtet sie auf die gewünschte Zielgruppe aus.

Das ChatGPT-Plugin lässt sich direkt über den Plugin Store installieren. Im Anschluss können Sie eine bestimmte URL auf die oben genannten Faktoren überprüfen und erhalten entsprechende Optimierungsvorschläge.

12. InstaSite

Für Web Developer ist das ChatGPT-Plugin InstaSite ein wahrer Traum, denn es kreierte im Handumdrehen einen One-Pager oder eine Landingpage für Ihr Projekt. Dabei werden dem Tool zunächst umfassenden Informationen zu Faktoren wie Projektinhalt, Zielgruppe und USP gegeben. Im Anschluss haben Sie die Möglichkeit, das Design der Seite



Hinweis: Mittlerweile gibt es bereits weit über 800 verfügbare Plugins. Eine Übersicht aller verfügbaren ChatGPT-Plugins finden Sie auf [Blogmojo](#).

individuell anzupassen. Damit Sie die generierte Webseite besuchen und teilen können, erhalten Sie einen Link von InstaSite.

13. Keyword Explorer

Mit dem [Keyword Explorer](#) erhalten Sie Unterstützung bei der Keyword-Recherche und SEO. Dabei liefert es Keyword-Vorschläge, Informationen zum Suchvolumen, Keyword-Analysen, Trendanalysen und inhaltliche Optimierungsvorschläge. Geben Sie dazu im Suchfeld des Plugin Stores „Keyword Explorer“ ein, um die Erweiterung direkt zu installieren.

Wie aktiviert man ChatGPT-Plugins?

Die Nutzung von ChatGPT-Plugins ist nur mit ChatGPT Plus möglich, das aktuell 20 US-Dollar im Monat kostet. Wollen Sie die ChatGPT-Funktion für Plugins aktivieren, gehen Sie folgendermaßen vor:

- » Öffnen Sie ChatGPT und klicken Sie in der linken Leiste unten auf ihr Konto.
- » Klicken Sie auf „Settings & Beta“ und aktivieren Sie unter „Beta Features“ die Funktion „Plugins“. Schließen Sie das Feld.
- » Öffnen Sie einen neuen Chat und klicken Sie oben auf „GPT-4“.
- » Wählen Sie nun „Plugins Beta“.
- » Klicken Sie auf das darunterliegende Feld und klicken Sie auf „Plugin Store“ und dann auf „OK“.

- » Installieren Sie nun die gewünschten Plugins. Möglicherweise müssen Sie bei einigen Drittanbietern Ihre Kontaktdaten eingeben.
- » Aktivieren Sie bis zu drei ChatGPT-Plugins gleichzeitig, indem Sie auf den Haken neben dem Namen klicken.

Wie können Sie ChatGPT-Plugins nutzen?

Wollen Sie ChatGPT-Plugins nutzen, müssen Sie nichts weiter tun, als die gewünschte Erweiterung im Plugin Store zu installieren und anschließend in einem neuen Chat zu aktivieren. Die Nutzung der ChatGPT-Plugins ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Einige Plugins erfordern eine Anmeldung oder Registrierung, andere lassen sich mit nur einem Klick installieren.

Wollen Sie eines Ihrer ChatGPT-Plugins nutzen, stellen Sie zunächst sicher, dass es im Dropdown-Menü im oberen Bereich des Chats aktiviert ist. Je nach Plugin müssen Sie nun einen speziellen Befehl eingeben oder eine bestimmte Handlung ausführen, damit das gewünschte Plugin greift. Sie können also auch dann verschiedene Plugins aktiviert lassen, wenn Sie nur eines oder keines davon nutzen.

Fazit: Die ChatGPT-Plugins im MarTech-Stack

Mit über 800 Plugins lässt sich die bereits beeindruckende Funktion von ChatGPT um ein Vielfaches erweitern. Die Nutzung der ChatGPT-Plugins ermöglicht es, die KI in ihrem vollen Funktionsumfang und darüber hinaus kennenzulernen. Für Unternehmen heißt das: Hier verstecken sich

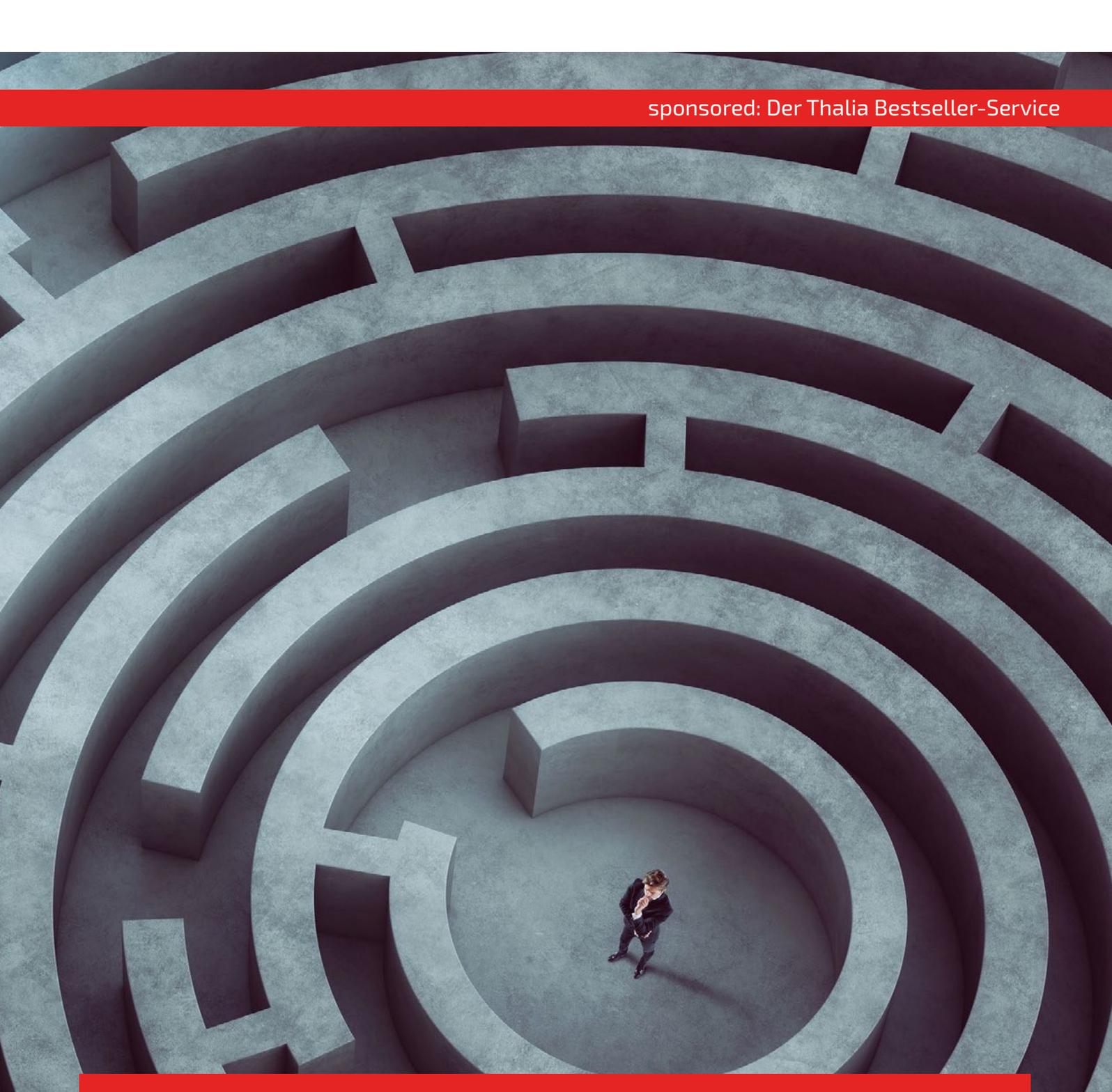
unentdeckte Potenziale, die nur darauf warten, genutzt zu werden. Zwar sind hier und da auch deutliche Schwächen zu verzeichnen, für die Zukunft sollten sich Unternehmen aber darauf einstellen, den MarTech-Stack um ChatGPT-Plugins zu erweitern.

Zuerst erschienen im [HubSpot-Blog](#).

Autorin



Janina Rybka ist als Senior SEO und Growth Strategist bei HubSpot u. a. für die Content-Strategie des deutschsprachigen Blogs zuständig. Vor ihrer Tätigkeit bei HubSpot hat sie im SEO-Team einer Digital Marketing Agentur gearbeitet. Dort hat sie SEO-Strategien für Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickelt und umgesetzt.



Innovativer Service für Bibliotheken: Der Thalia Bestseller-Service

Maßgeschneiderte Lösungen für aktuelle Buchbestände und Leserinteressen

In einer Welt, in der die Lesegewohnheiten sich ständig wandeln, ist es für Bibliotheken essenziell, ihren Bestand aktuell und relevant zu halten. Der Thalia Bestseller-Service von Lehmanns Media, ein innovatives Angebot für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken, verspricht genau das. Dieses Interview mit Detlef Büttner, Geschäftsführer Lehmanns Media, beleuchtet, wie Bibliotheken von diesem Service profitieren können, indem sie Einblicke in die aktuellen Lesetrends und regionalspezifische Bestseller erhalten.

Durch die Analyse von Verkaufsdaten bietet der Service eine wertvolle Grundlage für die Anpassung des Buchbestandes an die tatsächlichen Leserinteressen. Wir erfahren, wie der Service funktioniert, welche Themengebiete abgedeckt sind und wie Bibliotheken diese Daten für ihre Erwerbungsstrategien nutzen können. Der Thalia Bestseller-Service ist mehr als nur eine Liste von Bestsellern – er ist ein Werkzeug zur Verbesserung der Nutzererfahrung in Bibliotheken. Aber worum geht es hier genau? Ein Gespräch mit Detlef Büttner, Lehmanns Media.

Wozu dient der Thalia Bestseller-Service und wie können Bibliotheken davon profitieren?

Bibliotheken haben seit jeher den Anspruch, einen möglichst vollständigen und aktuellen Bestand für die speziellen Bedürfnisse Ihrer Nutzerinnen und Nutzer vorzuhalten. Neben den etablierten Neuerscheinungsdiensten und Alerting Services stellen wir mit dem Thalia Bestseller-Service jetzt einen weiteren Baustein für die Erwerbung zur Verfügung. Die nutzerfreundlich aufbereiteten Daten bilden das tatsächliche Le-



Detlef Büttner

Lehmanns Media, Geschäftsführer

Detlef Büttner hat jahrzehntelange Führungserfahrung im Bereich Fachinformation. Er war Geschäftsführer der Holtzbrinck-Verlage Spektrum Akademischer Verlag, jetzt Teil von Springer-Nature, und Urban & Fischer, jetzt Elsevier Deutschland sowie Otto Schmidt. Seit über 10 Jahren ist er Geschäftsführer von Lehmanns Media, einem der führenden Fachinformationshändler der DACH-Region und Tochtergesellschaft der Thalia Bücher GmbH. In der Verbandsarbeit ist er im Börsenverein des Deutschen Buchhandels und der Deutschen Fachpresse aktiv sowie Mitglied der Jury von Contentshift, dem Start-Up-Accelerator der Buchbranche.

serInnen-Interesse in Deutschland ab, maßgeschneidert für die verschiedenen Erwerbungsprofile in Bibliotheken.

Inwiefern können Bibliotheken den Service nutzen, um ihren Buchbestand an die aktuelle Nachfrage im Buchmarkt anzupassen?

Ich denke, dass die Datenbasis schon sehr repräsentativ für das generelle LeserInnen-Interesse in Deutschland ist. Aus den Gesamtabsätzen des Marktführers lassen sich nicht nur bundesweite Trends verlässlich ablesen, sondern auch regionalspezifische. Mittels einer regionalen Filterfunktion sehen wir regionale Bestseller, die in den allgemeinen Listen sonst möglicherweise untergehen.

Wie werden die wöchentlichen Bestseller-Listen erstellt, und welche Kriterien werden dabei berücksichtigt?

Für den Thalia Bestseller-Service werten wir wöchentlich die aktuellen Abverkaufszahlen von Thalia Deutschland aus. Dabei berücksichtigen wir sowohl die stationären Verkäufe als auch die Absätze über thalia.de. Daraus generieren wir die jeweils 50 bestverkauften Titel für die 40 relevantesten Themengebieten. Dabei legen wir unseren Kunden ausschließlich Hardcover- bzw. Paperback-Erstausgaben vor und sondern Taschenbuchausgaben konsequent aus. So stellen wir sicher, so dass die Titel-Listen bibliothekarisch einfach und sauber zu be- und verarbeiten sind.

Welche Themengebiete stehen zur Auswahl, und wie können Bibliotheken die für sie relevanten Themen auswählen?

Die Themengebiete folgen der Logik in der Erwerbung Öffentlicher

The screenshot displays the 'Thalia Bestseller-Service' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Suche', 'Bestand', 'Verwaltung', and 'Alerts'. Below this is a green header with 'Merkliste' (1) and 'Warenkorb' (1). The main content area is titled 'Thalia Bestseller-Liste' and shows the '45. KW 2023: Geschichte (Sach- und Fachbücher Erwachsene) für Deutschland'. Two book entries are visible:

| Rank | Change | Price |
|------|--------|---------|
| 1 | → | 23,00 € |
| 2 | ↑ +1 | 18,00 € |

Screenshot: Die Wochenliste mit Auf- und Absteigern.

Bibliotheken, wobei auch Wissenschaftliche Bibliotheken im Fach- und Sachbuch wertvolle Daten finden werden. Derzeit stellen wir 40 Themengebiete zur Verfügung, aufgeteilt in die Hauptwarengruppen: Belletristik Hardcover, Kinder- und Jugendbücher, Ratgeber Erwachsene sowie Sach- und Fachbücher Erwachsene. Innerhalb der Hauptwarengruppen bilden wir bibliothekarisch etablierte Unterwarengruppen wie z.B. Historische Romane, Erstlese-Alter, Gesundheit & Ernährung oder Recht ab.

Auch haben wir großen Wert auf die einfache Nutzung und Usability gelegt: die Navigation und Auswahl erfolgt ganz einfach und intuitiv per Mausklick.

Wie genau werden die Daten den BibliothekarInnen zur Verfügung gestellt und wie sind diese nutzbar?

Interessierte Bibliotheken binden wir über unser Medienportal Le2B an den Service an. Dazu genügt eine einfache E-Mail an

meine Kollegin Tanja Müller (tanja.mueller@lehmanns.de), die auch für alle praktischen Fragen zur Verfügung steht. Der Thalia Bestseller Service steht dann mit allen bibliographischen Daten und weiteren Informationen, wie z.B. wöchentliche Auf- und Absteiger bereit. Über das Portal sind auch alle individualisierbaren bibliothekarischen Services zu Erwerbung, Katalogisierung und Abrechnung vollständig nutzbar. So können Merklisten erstellt, Warenkörbe befüllt oder Titel-Listen in Excel exportiert werden.

Entstehen den Bibliotheken Kosten für die Nutzung des Thalia Bestseller-Services?

Der Service ist kostenfrei, der Erwerb über Lehmanns Media nicht verpflichtend. Wobei wir uns natürlich über jeden neuen Kunden und jeden Auftrag freuen – stationär in den Thalia- und Lehmanns Filialen oder digital über unser Medienportal Le2B.

Vielen Dank für das Gespräch.

Jede Woche die 50 Bestseller aus 40 Themengebieten

Für die Bestseller-Liste werten wir wöchentlich die Top-Abverkäufe von der Thalia Bücher GmbH aus und stellen Ihnen die Top-50 Listen sortiert nach Themengebieten zur Verfügung. Per Klick rufen Sie die Bestseller-Listen auf und können einfach und bequem Ihren Bestand an die aktuelle Nachfrage im Buchmarkt anpassen.

Ihre Vorteile:

Wöchentlich aktuelle Bestseller: Wöchentliche Auswertung der TOP50 Thalia-Bestseller aus 40 Themenlisten. Alle Wochenlisten sind einzeln abrufbar.

Erwerbung orientiert an echtem Leseinteresse: Evidenzbasiertes Leseinteresse nutzen für die bibliothekseigene Erwerbung.

Trends erkennen: Auf- und Absteiger der Woche werden angezeigt.

Regional einschränkbar: Variable Filterfunktionen zeigen bundesweites oder regionales Marktinteresse an.

Ohne Abnahmenverpflichtung: Nutzung über das Lehmanns Medienportal Le2B ohne Abnahmenverpflichtung.

Einfacher Export der Titellisten: Titellisten lassen sich als Excel-Tabelle ausgeben.

[Mehr dazu im Internet](#)



FaMIs in Bibliotheken

Die Change Agents von morgen – Potenziale erkennen und nutzen!

Wie sieht Ihre grüne Bibliothek von morgen aus? Welche Ideen und Visionen würden bei dieser Frage spontan bei Ihnen im Kopf entstehen? Unstrittig ist bei dieser Frage sicherlich: Es arbeiten weiterhin Menschen in der Bibliothek, die die Werte und Normen der Institution vertreten und leben. Diverse Bibliotheksteams bringen Vielfalt, Offenheit und Toleranz in das Bild von den Menschen, die in Bibliotheken arbeiten und wirken.

Eine sehr bedeutsame Berufsgruppe dieser Menschen in Bibliotheken sind die Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste, kurz FaMI¹. Deren duale Ausbildung gibt es nun seit 25 Jahren und in Zeiten von Fachkräftemangel geht es mehr denn je darum, die Bibliothek als authentische Ausbildungsstätte und als attraktiven Arbeitgeber zu vermitteln.

Die Merkmale einer „Grünen Bibliothek“² und die Aufgabe von Bibliotheken, sich proaktiv an der sozial-ökologischen Transformation zu beteiligen, spielt für mich als Ausbilderin und Trainerin im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)³ eine entscheidende Rolle.

■ Ausgangslage

Vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten werden innerhalb von drei Jahren in der Ausbildungsbibliothek, während mehrerer Praktika-Abschnitte und in der Berufsschule vermittelt. Obgleich sich Ausbildungsordnungen nun einmal nicht dynamisch den veränderten und sehr herausfordernden Zeiten anpassen, gibt es bei den Inhalten während der praktischen Ausbildung durchaus viel Spielraum, den Auszubildenden weit mehr zum Thema Nachhaltigkeit

zu vermitteln als Mülltrennung, Maßnahmen zum Arbeitsschutz oder das Kennenlernen von Upcycling-Workshops in Veranstaltungsformaten. Mein Ansatz ist das BNE-Konzept.

BNE ist ein pädagogisches Konzept, bei dem Menschen ein Verständnis für Nachhaltigkeit entwickeln und erweitern sollen. Das Erkennen der eigenen Selbstwirksamkeit, vernetztes und vorausschauendes Denken gehören ebenso dazu wie die eigenen Werte und Normen. Das können Werte sein wie:

- Sinnhaftigkeit,
- Fortschritt,
- Verantwortung übernehmen,
- Humor,
- Teamfähigkeit und eben auch
- Nachhaltigkeit.

Jede/r in Beruf und Privatleben definiert und lebt diese Werte für sich, handelt danach, überträgt sie in das eigene (berufliche) Wirken.

Die bekannte Transformations- und Wirtschaftsökonomin Maja Göpel hat zum Wirken einen Appell formuliert: „Handeln Sie, wenn eine Situation Sie nicht mehr überzeugt oder eine andere sie magisch anzieht. Seien Sie ein Wirk. Reden Sie über Ihre Ideen und Erfahrungen, über Beweggründe und Wünsche für die Zukunft.“⁴ Bereits in den Vorstellungsgesprächen können Ausbilder*innen erste Auskünfte erhalten, wie die Eindrücke und das Wirken von Bibliotheken bisher wahrgenommen werden und welche Beweggründe es gibt, sich für einen Beruf in der Bibliothek zu bewerben. Je nach Antworten oder eben biografischen Angaben/Werdegang (Ehrenamt, Erfahrungen in sozialen Bereichen, BNE-Erfahrungen aus der Schule, vor-

herige Bildungswege) können hier Potenziale erkannt werden, die für die FaMI-Ausbildung und für das komplexe Thema Nachhaltigkeit fördernd sein können.

Mit der Definition der Bibliothek als konsumfreier, toleranter, inklusiver, offener Ort für alle hat man hier sofort viele Anknüpfungspunkte für mögliche Ausbildungsinhalte. Mit den Merkmalen einer grünen, nachhaltigen Bibliothek, den 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung und der Agenda 2030 gibt es verschiedenste Ausbildungsfelder, die sich damit verknüpfen lassen.

Nehmen wir an dieser Stelle „nur“ die Möglichkeit des „Teilens“ in Bibliotheken.

■ Die Möglichkeiten

In der nachfolgenden Grafik sind die für mich komplexen Optionen dargestellt, wie Bibliotheken sich als Teil der Sharing-Community entwickelt haben.

Neben den vielfältigen Medienangeboten ist die „Bibliothek der Dinge“ ein ergänzendes Angebot zum Teilen & Leihen, welches den Konsum, hier den Kauf von Dingen, die man nicht täglich benötigt, einzudämmen. Ganz im Sinne des Ziel 12 „Nachhaltiger Konsum“ können damit Käufe von noch mehr Produkten reduziert werden. Die Grafik soll veranschaulichen, wie FaMIs und Bibliotheksteams weit über das reine Angebot des Leihens das komplexe Thema Nachhaltigkeit verstehen, anwenden und auch vermitteln können.

Von dem Ziel, eine „Bibliothek der Dinge“ aufzubauen, über die Beschaffungsrichtlinien (lokal kaufen, Lieferketten kennen, Fairtrade-Siegel beachten), dem



Abbildung 1: Grafik zum Teilen in Bibliotheken, eigene Darstellung



Abbildung 3: FaMIs ForFuture: Workshop vom August 2023

Abbildung 2: Nachhaltigkeitsziel 12.
Copyright: engagement global

Prozess einer Beteiligung (was wünschen sich die Nutzenden), bis hin zur Sichtbarmachung im Bibliothekskatalog und der Aufstellung vor Ort über rechtliche und formelle Regelungen ist dieses Angebot sehr komplex. Wie nachhaltig ist dieses Angebot? Welche weiteren Partner*innen werden zum Aufbau benötigt? Trägt dieses Angebot auch dazu bei, sozial benachteiligte Menschen teilhaben zu lassen?

Allein an diesem einen Beispiel zeigen sich Aktionsfelder für BNE. FaMIs werden konkret befähigt, verschiedene Teilkompetenzen⁵ aus den klassischen Kompetenzbegriffen der Sach- und Methodenkompetenz, der Sozialkompetenz und vor allem aus der Selbstkompetenz, zu erlernen, zu verstetigen und anzuwenden.

■ *Der klare Appell*

Nachhaltigkeitsorientiertes Handeln zeigt sich in vielfältigen Ausbildungsfeldern in der Bibliothek. Das Verknüpfen von vorhandenen Potenzialen der Auszubildenden in Verbindung mit Projekten, die einen Beitrag im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung und einem guten Leben für alle beinhalten, das soll und muss in jede zukünftige FaMI-Ausbildung!

Die Krisen unserer Zeit sind vielschichtig und machen auch nicht vor der Bibliothekstür Halt. Die Probleme sind enorm komplex und neben dem viel strapazierten Begriff von Nachhaltigkeit im Berufs- und Arbeitsumfeld, wirkt der Begriff für viele sperrig und schwer erklärbar. Doch es soll und muss um Lösungen gehen. Wissensvermittlung allein reicht dafür nicht aus.

Um Lösungen zu finden, darf man nicht immer nur über Probleme



me sprechen, sondern man muss mehr über Lösungen sprechen. Man muss nachdrücklich sein, selbst Handeln und Verantwortung übernehmen. Veränderungen sind da und sie werden weiterhin zunehmen. Dies betrifft die gesamte Gesellschaft, das Berufsumfeld, das private Umfeld. Um diese Veränderungen zu verstehen und sie anzunehmen für sich und für andere, dazu bedarf es Bildung, Lernen sowie Wissenstransfer hin zur eigenen Handlungsfähigkeit. Bieten Sie in der FaMI-Ausbildung und im Bibliotheksteam Lösungsfelder an. BNE hilft dabei und überzeugt seit Jahren mit seinem Konzept. Ausbilder*innen mit viel Erfahrung leisten für die duale

FaMI-Ausbildung in Bibliotheken großartige Arbeit. An vielen Stellen ist das BNE-Konzept sicherlich unbewusst schon angewandt worden.

Mein Appell: Schärfen Sie an dieser Stelle nach. Schaffen Sie den Kontext zu nachhaltigem Handeln! Literatur, Beispiele und Quellen gibt es hierzu genug. Sprechen Sie mich gern an: Kontakt: Janet.Wagner@fu-berlin.de Oder über das Netzwerk Grüne Bibliothek, Kontakt & Webseite: <https://www.netzwerk-gruene-bibliothek.de/>

¹ Im weiteren Verlauf des Artikels wird diese Abkürzung verwendet.

² https://cdn.ifla.org/wp-content/uploads/IFLA-GreenLibraryDefinition_German_2022Jan.pdf (letzter Aufruf am 16.10.2023)

³ Im weiteren Verlauf des Artikels wird diese Abkürzung verwendet.

⁴ Göpel, Maja. 2022. Wir können auch anders: Aufbruch in die Welt von morgen. 2. Auflage. Berlin: Ullstein, S.78.

⁵ BNE-Kompetenzen im Überblick: <https://meine-bne.de/home/expertinnen/kompetenzen> (letzter Aufruf am 20.10.2023).

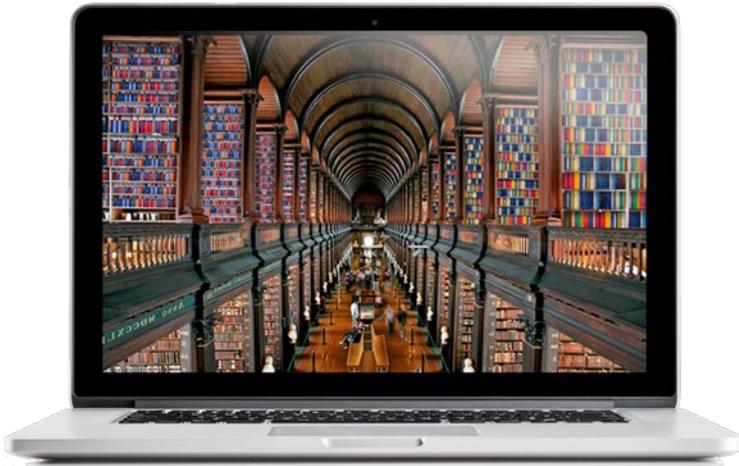
Autorin



Janet Wagner arbeitet in der Philologischen Bibliothek der Freien Universität (FU) Berlin und ist dort als interne Koordinatorin zwischen der Stabsstelle Nachhaltigkeit der FU und den FU-Bibliotheken tätig. Ehrenamtlich engagiert sie sich im Netzwerk Grüne Bibliothek und der IFLA-Sektion ENSULIB (Environment, Sustainability and Libraries).

Foto Copyright: Susanne Wehr

Gemeinschaft der unabhängigen Qualitätsverlage



nomos-elibrary.de

- Neue Content-Partner: Metropolitan Verlag, Verlag Regionalkultur, Verlag Alma Mater, Der Theaterverlag, Georg Olms Verlag, Herder Verlag, Aisthesis Verlag
- Zentrale Wissenschaftsplattform im deutschsprachigen Raum mit dem digitalen Programm von über 40 Verlagen
- Hohe Qualität der Veröffentlichungen bei zunehmender Quantität
- Einfache und intuitive Nutzung von über 17.000 Werken und über 50 Zeitschriften
- Zahlreiche Open Access Inhalte
- Perfekte Integration in die Bibliotheksumgebung
- Individuelle und vorkonfigurierte Lösungen mit transparenten und verlässlichen Konditionen

VDI⁷ Verlag

Der VDI Verlag nutzt die bewährte Technik der eLibrary, um seine Verlagsinhalte sowie die seiner Partnerverlage auf einer eigenen Plattform anzubieten.

Die **VDI Verlag-eLibrary** erschließt damit das Wissen für Ingenieurinnen und Ingenieure mit qualitativ hochwertigen technischen Inhalten des VDI Verlags und der VDI Fachmedien.



elibrary.vdi-verlag.de

Sie haben Fragen zur **Nomos eLibrary** oder zur **VDI Verlag-eLibrary**?

Wir helfen Ihnen gerne weiter!

Tel.: + 49 7221 2104 -809 oder -811 | E-Mail: service@nomos-elibrary.de



Nomos



„Tell me Baby, what's
your story!“

**Wie erfolgreiche Kommunikation in
Projekten gelingt**

Ohne Kommunikation läuft nix! Wenn man bedenkt, wie wichtig Kommunikation in unserem Alltag ist, dann verwundert eines: dass in vielen klassischen Büchern zum Thema Projektmanagement die Kommunikation immer nur am Rande eine Rolle zu spielen scheint. Sie kommt vor, gewiss, aber im Vergleich zu Themen wie den Aufgaben des Projektmanagements, der Erstellung von Projektplänen und der genauen Definition, was unter einem Projekt, seinen Arbeitspaketen und den Meilensteinen zu verstehen ist, ist sie häufig unterrepräsentiert.¹

Dabei trägt eine gelungene Kommunikation erheblich zum Projekterfolg bei! Der vorliegende Artikel erläutert einleitend zunächst den Begriff der Projektkommunikation, dann die Kommunikation mit den Stakeholdern, stellt Instrumente dazu überblicksartig vor und widmet sich im letzten Teil dem Storytelling in Projekten als (noch) relativ neuer Methode, um über das Projekt zu berichten.

Was ist ein Projekt, was ist Projektkommunikation?

Ein Projekt wird laut DIN 69901 als ein Vorhaben definiert, welches durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist. Es gibt eine Zielvorgabe, personelle und zeitliche Ressourcen sind begrenzt und es besteht eine klare Abgrenzung zu anderen Vorhaben der Institution. Ein Projekt startet in der Regel mit einem Kick-Off-Meeting. Das offizielle Ende wird durch die Übergabe des Abschlussberichtes (oder der Projektdokumentation) und der Schließung aller Projektkonten eingeläutet. Zwischen dem Start und dem Ende eines Pro-

jektes liegen die Phasen Planung, Umsetzung (also das eigentliche Projekt) sowie Monitoring und Controlling.

Die gesamte Strategie der Projektkommunikation wird in der Phase der Umsetzung festgelegt. Das Team entscheidet, wie es intern und extern kommuniziert. (Vgl. dazu Immerschnitt 2017, S. 13). Um eine trennschärfere Abgrenzung der unterschiedlichen Kommunikationsweisen und ihrer Herausforderungen vornehmen zu können, fasst die interne Kommunikation hier die Kommunikation im Projektteam zusammen. Unter der externen Kommunikation wird die Kommunikation mit den Stakeholdern (gesamtes Team der Einrichtung, politische Vertreter, Kooperationspartner etc.) verstanden.

Im Zuge der Umsetzung klärt das Projektteam, welche Wege und Methoden dazu eingesetzt werden, wie über Ergebnisse informiert und wer dafür verantwortlich sein wird. Wie das Projektteam miteinander kommunizieren will, wird ebenfalls in dieser Phase gemeinsam beschlossen.

Dass die Projektkommunikation eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, wird klar, wenn wir uns die von Tomas Bohinc (2014 S. 27) entwickelte Formel über die Anzahl der Kommunikationskanäle anschauen:

$$\text{Anzahl der Kommunikationskanäle} = n \times \frac{n-1}{2}$$

Zum Verständnis folgender Fall: In Ihrer Einrichtung soll ein Projekt aufgesetzt werden. Es geht um die Erweiterung der Bibliothek in Richtung Open Library. D.h., die Bibliothek soll zu bestimmten Zeiten zusätzlich personallos laufen.

Da das Projekt auch technische Komponenten enthält, gehört auch die IT zum Projektteam, welches damit auf 7 Personen kommt. Nach der dargestellten Formel würden sich somit 21 Kanäle auf-tun.

Gehen wir einen Schritt weiter: Wenn jetzt noch die Mitarbeitenden der eigenen Institution und weitere Stakeholder dazukommen, dann kann schnell der Überblick verloren gehen. Wie gut, dass es heute Videokonferenzen, Mails und Co. gibt, mittels derer zeitgleich eine größere Anzahl informiert werden kann. Also: Alles geklärt, oder?

Wenn es nur um den reinen Informationsaustausch gehen würde, ja. Aber Kommunikation in Projekten bewirkt so viel mehr. Ist sie transparent, so baut sie Vertrauen auf, schafft Akzeptanz für das Vorhaben und wirkt darüber hinaus auch motivierend für das Team. All das sorgt dafür, dass das Projekt erfolgreicher umgesetzt werden kann. In Zeiten des Fachkräftemangels haben Berichte über erfolgreiche Projekte von Institutionen darüber hinaus auch eine gewisse Anziehungskraft auf potentielle Bewerbende. Projektmarketing ist hier das Zauberwort.

Abgrenzung Projektmarketing – Projektkommunikation

Es wurde bereits erläutert, dass das Projektteam in mehrere Richtungen kommuniziert. Es wäre nun ein Trugschluss, anzunehmen, dass das Projektmarketing lediglich die Stakeholder über das Projekt informiert. Auch bei den Mitarbeitenden wird so für das Projekt geworben. Das Projektmarketing ist Teil der Projektkommunikation und verfolgt das Ziel, auf allen Ebenen für das Projekt zu

werben und somit „[...] die Wahrnehmung des Projektes durch das Projektumfeld positiv zu beeinflussen.“ (Bohinc 2014, S. 81).

Der Bekanntheitsgrad soll proaktiv gesteigert und das Projekt soll attraktiv dargestellt werden. Was zweierlei bewirkt: die Stakeholder interessieren sich für das Projekt und unterstützen es deshalb gerne, in den Mitarbeitenden weckt ein attraktives Projekt den Wunsch, mit dabei sein zu wollen.

Instrumente, die für das Projekt werben könnten, sind bspw. Pressekonferenzen, Newsletter und die Website der Bibliothek. Als neues Format wäre bspw. das Open Meeting hervorzuheben, eine Veranstaltung, zu der alle kommen können, die sich für das Thema interessieren. Von ihrer Wirkung ebenfalls nicht zu unterschätzen sind LinkedIn und Co. Auch sie bieten die Chance, den Followern einen Einblick in das Projekt zu gewähren – vorausgesetzt man hat bis zu diesem Zeitpunkt ein aktives Networking betreiben und hat darum auch welche.

Auch Emotionalität spielt hier eine große Rolle. Nur über Zahlen und Fakten schafft man es nicht, Menschen für ein Projekt zu begeistern. Das Interesse will geweckt, die Zielgruppe will angesprochen werden und das klappt besonders gut mit einer interessanten Geschichte.

Nicht umsonst gibt es zahlreiche Medien und Fortbildungen zum Thema „Emotional Selling“ oder auch „Empathisches Verkaufen“. Der Vertrieb hat erkannt, dass sich so Produkte besser an die Frau oder den Mann bringen lassen. Wie diese emotionalen Geschichten in Form eines Story-

tellings aufgebaut sein müssen, werden wir später noch sehen.

Halten wir deshalb fest: Projektmarketing entscheidet über den Erfolg eines Projektes. denn ein Projekt welches nicht wahrgenommen wird, existiert nicht.

Die interne Kommunikation

Die interne Kommunikation fasst zusammen, wie das Projektteam miteinander kommunizieren will, welche Kanäle es dafür nutzt und wo und wann welche Informationen zugänglich gemacht werden. Auch die Häufigkeit der Treffen wird festgelegt.

Zu Beginn wird Grundlegendes geklärt: Auf was sollte das Projektteam alles Zugriff haben, was sollte vorliegen?

- Der Projektplan, damit überhaupt ersichtlich ist was geplant ist und wie das Projekt ablaufen soll. Er kann prima ergänzt werden durch ein
- Kan Ban-Board, aus dem hervorgeht, woran gerade gearbeitet wird.
- Der Statusbericht, damit klar ist, was geschafft ist und was noch erledigt werden muss.
- Verträge und Dokumente zum Projekt.
- Dokumentationen, gerade auch im Hinblick auf technische Aufgaben, und
- Protokolle zu Treffen des Projektteams und mit den Stakeholdern.

Als nächsten sollten die Informationskanäle festgelegt werden.

In manchen Einrichtungen sind hier schnell Entscheidungen à la „Mails, Meetings und gemeinsamer Ordner auf Laufwerk H“ getroffen.

Aber gerade mit dem vermehrten Einsatz der agilen Methoden interessieren sich Projektmitarbeitende zunehmend auch für andere Methoden, die die Zusammenarbeit und das gemeinsame Erarbeiten von Inhalten fördern. Dazu zählen z.B. die Brown Bag Meetings und Lean Coffee. Unterstützt werden diese Methoden durch digitale Werkzeuge wie Conceptboard, Trello und Padlet.

Die Festlegung der Kommunikationskanäle, die Häufigkeit und auch, mit wem welche Informationen geteilt werden, ist wichtig. Wenn all dies zu Beginn nicht geklärt wird, dann drohen laut Immerschnitt die folgenden Probleme im Projektverlauf:

- Es entsteht der Drang, alles nur verschriftlichen zu wollen und dies über die Wirkung des persönlichen Gesprächs zu stellen.
- Informationen werden als „Herrschaftswissen“ nicht weitergegeben, mit unterschiedlichen Folgen bis hin zur inneren Kündigung aufgrund von Demotivation.
- Informationen werden unbearbeitet weitergegeben.
- Botschaften entstehen, die sich nicht über das Projektmanagement, sondern über den Flurfunk verteilen (2017, S. 42).

Interessant wird es an dieser Stelle, wenn wir uns vor Augen halten, dass die Projektkultur auch immer ein Abbild der Organisationskultur darstellt. Die Organisationskultur wird beschrieben als „[...] System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole [...].“ (Schewe 2018). Anders gesagt: wenn in der Organisation offen und wertschätzend miteinander kommuniziert wird, setzt

sich dies auch in den Projekten der Organisation fort – was auch für die Weitergabe von Wissen und Informationen gilt. Ist dies nicht der Fall, dann kommt es zu den oben genannten Problemen im Projekt.

Das schnellste Instrument: Der Flurfunk

Kennen Sie das? Ein Projekt steht an und das Kollegium wird über die Umsetzung per Mail informiert. Schon glühen die Telefondrähte, der Flurfunk breitet sich aus.

Bei der Open Library könnten die Reaktionen dazu so ausfallen:

- „Was ist geplant?“
- „Ich versteh nicht, um was es geht...“
- „Ach, da soll doch nur wieder Personal eingespart werden! Nicht mit mir! Da frage ich gleich mal bei unserem Personalrat nach...“

Die Wellen der Entrüstung schlagen hoch, Gerüchte machen sich breit, erste Widerstände formieren sich. Sicherlich kann nicht zu jedem Projekt gleich ein großes Meeting einberufen werden. Es kommt ganz klar auf die Größe des Vorhabens an. Es kann durchaus erst einmal via Mail darüber informiert werden – wenn sich ihr eine Informationsveranstaltung anschließt.

Der Flurfunk ist kein Instrument im herkömmlichen Sinne, aber ebenso wirkungsvoll – und schneller als jede E-Mail, als jede Hauspost! Schnell verbreitet er Informationen, und genauso schnell kann sich gerade bei unliebsamen Veränderungen daraus Widerstand formieren. Projektverantwortliche tun daher gut daran das Kollegium rechtzeitig und umfassend zu ge-

planten Vorhaben zu informieren – bevor Gerüchte und Fake News die Runde machen.

Andrea Montua gibt in ihrem Buch zum Kapitel Flurfunk den Ratschlag, frühzeitig über ein attraktives Format zu informieren und auch mal neue Instrumente dazu nutzen. Das Storytelling sieht sie als eine Methode, die gerade im Zusammenspiel mit dem erwähnten Flurfunk eine positive Wirkung entfalten kann. (2020, S. 219ff).

Die externe Kommunikation oder Stakeholder-Kommunikation

Bisher ging es nur um die Kommunikation im Team selbst. Aber das Projektteam kommuniziert natürlich auch nach außen, mit den sogenannten Stakeholdern.

Stakeholder sind die Personen und Personengruppen, die einen Anteil („Stake“) am Projekt und ein berechtigtes Interesse am Gelingen des Projektes haben.

Aber wie können sie identifiziert werden? Wie kann auf eine geeignete Weise mit ihnen kommuniziert werden und welche Methoden stehen dafür zur Verfügung? Hilfreich für unsere Vorgehensweise ist das Stakeholder-Management, dargestellt in der folgenden Abbildung:

Starten wir mit der Identifikation. Um unsere Stakeholder zu identifizieren helfen die folgenden Fragen:

- Wer ist vom Projekt betroffen?
- Gibt es Schnittstellen zu anderen Projekten?
- Wer hat Entscheidungsbefugnisse im Projekt?



Abb. 1 Ablauf Stakeholdermanagement.

- Wer hat ein Mitspracherecht?
- Welche Gremien sind zu berücksichtigen?
- Wer war in der Vergangenheit in ein ähnliches Projekt eingebunden?
- Welche Richtlinien sind zu beachten?
- Welche Multiplikatoren sind bereits bekannt?

Methoden zur Identifikation können sein:

- ein Brainstorming, Brainwriting
- die Befragung von Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher Ebenen um ein vielfältiges Bild der möglichen Stakeholder zu bekommen
- die Befragung bereits identifizierter Stakeholder
- eine Umkreissuche mittels Google Maps um mögliche Einrichtungen und Institutionen in der Nähe zu identifizieren, die ebenfalls ein Interesse am Projektergebnis „Open Library“ haben könnten

Stakeholder spielen in jedem Projekt, egal wie groß, eine wichtige Rolle. Tomas Bohinc nennt sie Kommunikationspartner (2014, S. 32), was bereits die Art und Weise der Zusammenarbeit mit ihnen definiert. Da diese aber nicht nur positiv geprägt sein kann und sie aktiv über den Erfolg oder den Misserfolg eines Projektes entscheiden können,

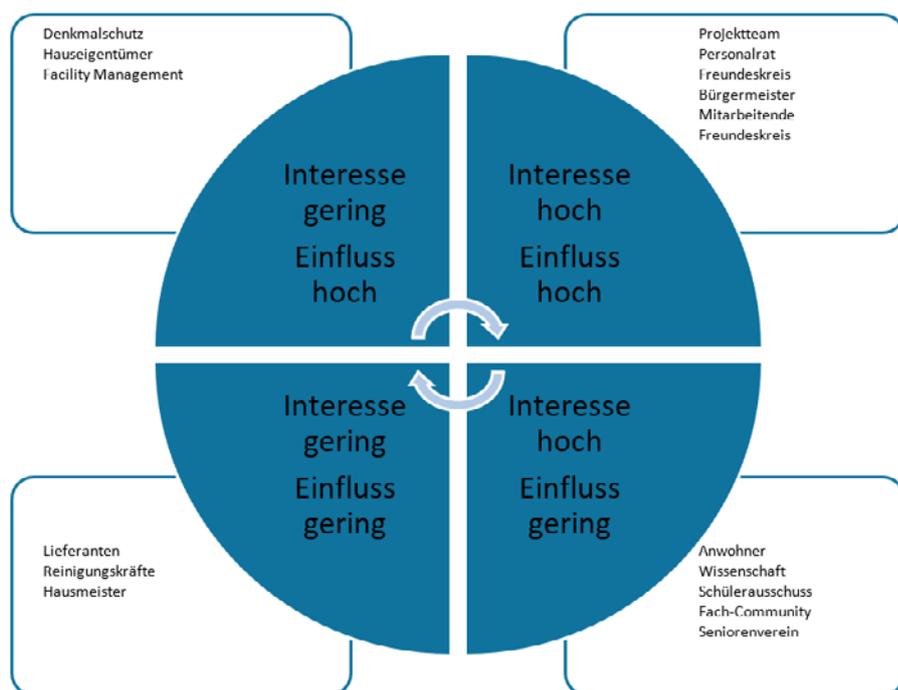


Abb 2. Beispiel für eine Stakeholder-Matrix | 2

gilt es sie nicht nur zu identifizieren, sondern auch ihren Einfluss auf und ihre Einstellung zum Projekt zu kennen. Beides wird dann in eine sogenannte Stakeholder-Matrix übertragen (siehe Abbildung 2).

In zweiten Schritt werden die Namen, die Rollen, die Erwartungen, der Einfluss und die Kontaktdaten in ein Stakeholderverzeichnis übertragen. Das Verzeichnis informiert darüber, wer die Stakeholder in welchem

Rhythmus mit welchem Inhalt versorgt (siehe Tabelle).

Es ist klar, dass nicht allen Stakeholdern die gleiche Aufmerksamkeit zuteilwerden werden kann. Nicht nur, weil dies zeitlich gar nicht möglich ist, sondern weil sich Interesse und Fragen einfach unterschieden. Zwar ist allen die Frage nach dem „What is in there for me?“ gemein, aber der Reinigungsdienst möchte am Ende wissen, ob eine Mehrarbeit auf ihn zukommt, der Bürgermeister ob

| Stakeholder | Name | Rolle | Erwartungen | Einfluss | Wird informiert durch | Inhalt | Turnus in Wochen | Kontakt |
|--------------------------|-------------------------|------------------|--|----------|--------------------------------------|---|------------------|---------------|
| Gesamtes Bibliotheksteam | Ina, Peter, Vicky, Lena | Betroffen | Umsetzung der OL, Klärung offener Fragen | Hoch | Bibliotheksleitung durch Haussitzung | Status, Zeitplan, Klärung Fragen, Ideen | Alle 4 | |
| Bürgermeister | Dr. Theo Mustermann | Strateg. Partner | Funktionierende Open Library, Prestigeobjekt | Hoch | Persönliches Meeting | Status | Alle 4 | vorzimmer@... |
| Reinigungs-firma | Ingo Schmidt | Dienst-leister | Mehr an Arbeit | gering | | Status | Alle 8 | sauber@... |

die Open Library ein Imagegewinn für ihn bedeutet, das Kollegium der zukünftigen Open Library hat Fragen die ganz konkret die Umsetzung betreffen ...

Nach Schuurman et al (vgl. 2021, S.37ff) unterschieden sich die vier Gruppen wie folgt in der zur Anwendung kommenden Kommunikationsstrategie:

Interesse und Einfluss gering

Stakeholder dieser Gruppe sollten über die gleichen Informationskanäle wie alle anderen Gruppen informiert werden. Die Gruppe ist aufmerksam zu beobachten, da diese Stakeholder gerne in andere Felder der Matrix abwandern und somit eine Veränderung der Kommunikationsstrategie nach sich ziehen.

- Informationsbedarf: wenig Informationen, auf dem Laufenden halten
- Beteiligung: Keine
- Formen: Statusmitteilungen, Newsletter, Projektberichte

Interesse gering, Einfluss groß

Der Einfluss dieser Gruppe ist zwar groß, ihr Interesse ist aber weder positiv noch negativ geprägt. Sie verfolgen das Projekt jedoch aufmerksam und reagieren, sobald es etwas gibt, was sie betrifft. Bei dieser Gruppe ist kluges Agieren gefragt.

- Informationsbedarf: auf dem Laufenden halten, auf jeden Fall informieren, sobald sie betroffen sind
- Beteiligung: keine
- Formen: Statusmitteilungen, Zwischenstände

Interesse groß, Einfluss gering

Auch wenn der geringe Einfluss es zunächst nicht vermuten lässt: Diese Gruppe muss proaktiv und

regelmäßig informiert werden, die Beziehung zu dieser Gruppe sollte aktivierend gestaltet sein. Warum? In dieser Stakeholder-Gruppe sind die sog. Promotoren zu finden. D.h. Schlüsselfiguren, die dem Projekt positiv gegenüberstehen und damit zugleich Fürsprecher des Projektes sind. Die Gruppe ist – anders als z.B. Opponenten, die dem Projekt der Open Library eher negativ gegenüber eingestellt sind und schon allein daher die gesamte Aufmerksamkeit auf sich ziehen – nicht unbedingt die Lauteste und wird daher gerne mal übersehen. Sie kontinuierlich mit einzu beziehen kann jedoch für unser Projekt enorm fruchtbar sein.

- Informationsbedarf: hoch, stets auf dem Laufenden halten
- Beteiligung: Teilnahme an Veranstaltungen mit der Möglichkeit Fragen zu stellen
- Formen: Townhall-Meetings, Open Meetings

Interesse und Einfluss groß

Das ist unsere Zielgruppe im Projekt! Mit ihr sollte kontinuierlich zusammengearbeitet werden. Zu ihnen sollte eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut und gepflegt werden, da diese Gruppe im besten Fall sogar ein Botschafter unseres Projektes werden kann.

- Informationsbedarf: sehr hoch
- Beteiligung: alle genannten sowie Einbindung in Entscheidungen
- Formen: alle genannten, besonders Partizipationsworkshops mittels Design Thinking

Halten wir fest: Die Identifikation der Stakeholder ist für den Projekterfolg wichtig, denn davon hängt die Kommunikationsstrategie und in Folge auch wie gut wir mit den Stakeholdern zusammenarbeiten, ab. Wenn wir uns nochmals unser Beispiel mit dem Flurfunk anschauen, ist auch

klar, was hier kommunikationstechnisch schiefgelaufen ist: Bei den Mitarbeitenden handelt es sich um Stakeholder, die sowohl einen großen Einfluss als auch ein großes Interesse haben. Wir haben in diesem Kapitel festgestellt, dass diese Gruppe nicht nur informiert werden will. Sie hat mit Sicherheit viele Fragen, die beantwortet werden wollen. D.h. wenn aus der Mail nicht klar hervorgeht, dass die Bibliotheksleitung noch zusätzlich zu einem Treffen einlädt, wo genau diese Fragen Gehör finden, dann holt sich diese Gruppen ihre Informationen eben auf einem anderen Weg.

Noch eine Ergänzung: Die Pfeile in der Matrix deuten an, dass sich die Zugehörigkeit der Stakeholder zu den Gruppen verändern kann. So kann aus Gruppen, deren Interesse anfangs gering war, im Projektverlauf eine sehr interessierte Gruppe werden. Auch Koalitionen unter den Stakeholdern sind möglich. Mit Bekanntheit des Projektes können darüber hinaus auch neue Stakeholder hinzukommen. Es lohnt sich also, immer mal wieder einen Blick auf die Zuordnung der Stakeholder zu werfen, den Status zu überprüfen und die Kommunikationsstrategie anzupassen.

Übersicht der Instrumente

Wir haben bisher erfahren, dass Stakeholder nicht nur identifiziert werden müssen, sondern es auch eine Rolle spielt, wie viel Einfluss und Interesse sie unserem Projekt entgegenbringen. Alle können sicherlich mit Newslettern und Projektberichten zufriedengestellt werden, ein Teil davon möchte sich aber auch austauschen und hat Fragen, ein Teil wiederum möchte sich aktiv einbringen.



Für all diese Fälle gibt es unterschiedliche Werkzeuge und Methoden. Die Kommunikation muss sich heute nicht mehr nur auf Meetings vor Ort und Mails beschränken. Mehr und mehr bereichern agile Methoden und Werkzeuge unsere gemeinsame Arbeit. Damit einhergehend sind in den letzten Jahren viele Plattformen hinzugekommen, die nicht nur ein Zugriff auf Informationen außerhalb der eigenen Institution, sondern auch das gemeinsame (kollaborative) Bearbeiten von Dokumenten ermöglichen.

Nachfolgend, daher in Anlehnung an die von Andrea Montua (2020, S.110ff) entworfene Einteilung der Kommunikationsmittel in:

- Informieren
- Motivieren und austauschen
- Aktivieren und emotionalisieren

Dies kann zusätzlich erweitert werden um den Punkt der Projektausprägung. Je nachdem, wie kompliziert oder auch komplex ein Projekt ist, kann es Sinn machen noch zusätzliche Kommunikationsmittel hinzuzuziehen als die bereits unter „einfach“ aufgeführten.

Viele dieser Instrumente und Methoden werden bereits in

Bibliotheken angewendet. Einige, wie z.B. das Open Meeting oder das Sounding Board, sind sicherlich noch selten anzutreffen und auch das Storytelling ist ebenfalls eine besondere Form über ein Projekt zu berichten.³ Schauen wir es uns daher mal genauer an.

Projektkommunikation mittels Storytelling

Wer kann sich nicht an die Gruselgeschichten erinnern, die nachts im Ferienlager erzählt wurden? Geschichten mag jeder! Bereits unsere Vorfahren saßen gerne am Lagerfeuer und erzählten sich welche. So wurden Informationen ausgetauscht, so wurde voneinander gelernt. Auch heute funktioniert das Geschichtenerzählen noch. Unser Gehirn liebt Geschichten!

Erst recht, wenn sie mit Emotionen verbunden sind. Dies liegt am Zusammenspiel zwischen dem Hippocampus und der Amygdala. (Vgl. IAPM intern, o.J.). So vermittelte Inhalte lassen sich leicht merken.

Auch das Management⁴ hat das Geschichtenerzählen für sich entdeckt, professionalisiert als Storytelling. Unter Storytelling versteht man „die Vermittlung von Inhalten durch narrative Elemente“ (Interview Kohlenberg 2023).

Ausführlicher dazu die Definition von Karin Thier: „Storytelling ist eine Methode, mit der (Erfahrung)Wissen von Mitarbeitern über einschneidende Erlebnisse im Unternehmen (wie z.B. ein Pilotprojekt) aus unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet wird.“ (2017, S. 21).

An der weiteren Ausführung zur Definition wird schnell deutlich, dass Storytelling keine Einbahnstraße ist, die nur aufs Vermitteln aus ist, sondern gerade das gemeinsame Entwickeln dazu beiträgt, ein gemeinsames Verständnis vom Projekt zu erlangen. Im Beispiel der Open Library könnte bspw. eine Mitarbeiterin die Protagonistin sein, die durch das neue Angebot verunsichert ist, aber im Laufe der Zeit und nach Gesprächen mit anderen OL-Verantwortlichen überzeugt davon ist. Wichtig ist die Authentizität an dieser Stelle. Eine zu schnelle Wandlung zum Positiven könnte unglaubwürdig wirken; verhardt die Protagonistin in ihrer Haltung, bringt die Geschichte wiederum nichts. (Vgl. dazu Selmer 2022, S. 51ff).

Wir bewegen uns mit diesem Beispiel im Bereich der Unternehmensgeschichte. Eine andere Art von Story ist die Kundenstory. Hier wird etwas aus der Sicht des Kunden geschildert. Für ein Bibliotheksprojekt, welches auf die Etablierung eines neuen Service für die Kunden abzielt, natürlich geradezu ideal!

Um eine Story zu entwickeln, bedarf es einer methodisch-strategischen Vorgehensweise:

- Im Mittelpunkt steht ein „Problem“, etwas „das emotional

bewegt“ (Interview Kohlenberg, 2023).

- Fokussierung aufs Ziel: Welches Ziel verfolge ich mit meiner Geschichte? Möchte ich über das Projekt, die Projektziele oder den Projektstatus berichten? Welches „Problem“ wird gelöst?
- Botschaft: Welche Botschaft möchte ich mit meiner Geschichte verknüpfen?
- Definition der Zielgruppe: Wer sind meine Adressaten? Sind sie im Thema „drin“?

Darüber hinaus:

- Auswahl der Information: Welche Informationen über das Projekt interessieren meine Zielgruppe? Wie erhalte ich die Informationen? Stehen Beteiligte für Interviews zur Verfügung?
- Auswerten und extrahieren der erhaltenen Informationen
- Entwurf und Validierung der Erfahrungsgeschichte
- Zeitpunkt und Rahmen der Präsentation. (Vgl. Thier 2017 S. 24f).

Aber wie komme ich an einen Aufhänger für die Kundenstory?

Als erstes bieten sich die Kunden selbst an. Eingeholte Feedbacks oder Kommentare in den Sozialen Medien können helfen. Aber auch Gespräche mit Kollegen über Erlebnisse mit Kundinnen und Kunden liefern wertvolle Informationen – auch, wenn es sich dabei möglicherweise um negative Erlebnisse handelt. Ein Beispiel: Ein Nutzer hat sich über die zu kurzen Öffnungszeiten der Bibliothek beschwert? Und Sie bieten jetzt eine Open Library an? Perfekt! Sie haben hier bereits den Aufhänger ihrer Story! Wenn Sie beides nun noch miteinander



verbinden, haben Sie Ihre Erfolgsgeschichte.

Sie sollten sich bei der weiteren Umsetzung entweder an der dramatischen Pyramide von Gustav Freytag oder am Dreiaktmodell von Syd Field orientieren. Beide Modelle basieren auf einem Gerüst, welches Ihnen hilft, Ihre Leserschaft von der Exposition bis hin zur Auflösung durch Ihre Geschichte zu führen. Da beide Modelle in der Mitte wahlweise auf eine Konfrontation oder auf einen Höhepunkt zusteuern, können Sie daran gut festmachen, ob auch Ihre Geschichte über einen emotionalen Ausschlag, den Spannungsbogen, verfügt. Fehlt er, dann wirkt Ihre Geschichte möglicherweise nicht. Was schade wäre, denn schließlich soll sie ja im Gedächtnis bleiben. Die Länge Ihrer Geschichte spielt übrigens keine Rolle. Eine Geschichte kann man auch in nur 6 Wörtern erzählen, wie Hemingway bewies. Er gewann unter Kollegen eine Wette zur kürzesten Geschichte mit den Worten „For sale: Baby shoes, never worn.“ (Vgl. Pykzak 2023, S. 91ff).

Wie könnte die Ihrer Open Library sein? Eher „Give key to the people!“ oder „Think libraries new!“?

Dürfen die Inhalte fiktiv auch sein oder müssen sie real sein? Beides ist möglich. Wahre Geschichten kommen natürlich besser an, erst recht, wenn die Zuhörerschaft Teil dieser Geschichte ist und sie darum besser nachempfinden kann. Ilona Koglin gibt hierzu den Tipp, keine Schönfärberei zu betreiben, denn „[...] Glaubwürdigkeit und Authentizität [...] stärken auch [die] Verbindung zu Unterstützenden.“ Sie führt weiter aus, dass auch das ehrliche Berichten über Fehler

und den gewonnenen Erkenntnissen anderer, ähnlichen Projekten, hilft, diese Fehler zu vermeiden. (Vgl. Koglin 2022, S. 276). Kein Wunder, dass Fuck up Nights so erfolgreich sind! Storytelling und Lernen aus Fehlern werden hier perfekt vereint.

Für die Entwicklung einer Geschichte hat Stephanie Selmer mit dem Change-Story-Framework einen detaillierten Rahmen geschaffen, an der sich jeder entlanghangeln kann. Wer es hingegen etwas einfacher mag, kann das Schema in Form eines Lückentextes aus Pykzaks Buch (S. 169f) nehmen:

Es war einmal...ein junger Mann namens Konrad.

Jeden Tag ... ging er in die Bibliothek, um dort zu lernen und arbeiten. Er mochte die Atmosphäre dort. Das Tippen der anderen auf ihren Laptops, hin und wieder hörte er ein Räuspern. Ein Rascheln hing in der Luft. Er ging leise durch die Bibliothek zu seinem Lieblingstisch. Seine Schuhe quietschten wie immer auf dem Linoleum. Wie peinlich! Manchmal blickte ihn jemand verärgert an.

Eines Tages ... war sein Tisch belegt. Konrad war verwirrt. Er musste sich einen anderen Platz suchen.

Und so kam es, dass sich Konrad durch einen Zufall am einzigen freien Platz in der Bibliothek an diesem Abend wiederfand – gegenüber von Klara. Er hatte sie schon öfter gesehen, aber nicht den Mut gehabt, sie anzusprechen.

Und dann ... tat sie es einfach! Einfach so. „Hallo, mein Name ist Klara. Setz dich doch!“

Konrad hielt die Luft an. Er wurde rot.

Bis Konrad schließlich ... die Luft erleichtert ausstieß und stammelte „Ja, sicher, gern!“ Er nahm den Stuhl, schob ihn zurück, setzte sich und lächelte Klara an. Das erste Mal.

Und seit diesem Tag ... haben Konrad und Klara sich unzählige Male getroffen. Nicht nur abends in der Bibliothek. Aber dorthin kommen sie immer noch gerne. Jetzt mit ihren Kindern. Am Sonntagnachmittag.

Jede gute Geschichte hat eine Hauptfigur, mit der sich die Zuhörenden identifizieren können. Damit die Geschichte spannend und keine Aneinanderreihung von Fakten wird, hat diese Hauptfigur in einer gut aufgebauten Geschichte eine Herausforderung, die sog. „Heldenreise“, zu meistern. Bildhaft wird das Ringen der Hauptfigur mit dieser Herausforderung beschrieben, ihr Kampf und vielleicht auch ihre Verzweiflung dargestellt. Bis sich ihr endlich die Lösung offenbart. Happy End!

Handelt es sich beim Storytelling um eine eher ungewöhnliche Methode? Sicherlich. Aber eine mit viel Einsatzpotential!

■ Fazit

Wir kommunizieren den ganzen Tag. Zuhause, auf der Arbeit, unterwegs. Schriftlich, mündlich, digital und analog. Man müsste meinen, dass wir doch alle Kommunikationsprofis sein müssten – bei so viel Praxis. Sie wissen es natürlich längst: Wir sind alle keine Profis, wenn es darum geht mit anderen zu kommunizieren. Zu oft wird etwas falsch verstanden, ein Blick falsch gedeutet ...

Wäre es nicht schön, wenn wenigstens die Kommunikation im Projekt auf Anhieb gelingen würde? Projektverantwortliche können einiges dazu beitragen, dass dem so ist.

Für eine zielführende Projektkommunikation und damit für ein erfolgreiches Projekt sind vier Dinge maßgeblich:

- die im Team und bei der Projektleitung vorhandenen Kommunikationskompetenzen,
- der Entwurf einer Kommunikationsstrategie und als Basis,
- eine gute Projektkultur und
- die zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente.

Ein Kommunikationsinstrument wie das Storytelling kann in einem Projekt dazu verwendet werden, um

- die Notwendigkeit des Projektes bildhaft darzustellen,
- die erzielte Wirkung des Projektes zu vermitteln,
- über den Projektstatus zu berichten,
- Projektergebnisse mitzuteilen sowie
- als Reflexionsmethode beim Projektabschluss, sodass Folge-Projekte von den als „Projektgeschichten“ festgehaltenen Erfahrungen einzelner und der Teams lernen können (Vgl. dazu Thier 2017, S. 34ff).

Eine gute Organisationskultur bildet die Grundlage für eine gute Projektkultur, die wiederum wichtig für die erfolgreiche Kommunikation im Projekt ist. Kennzeichen sind z.B., dass offen und transparent kommuniziert wird, dass auch Kritik geäußert und auch über Fehler offen gesprochen werden kann. Auch ein wertschätzender Umgang aller Projektbeteiligten miteinander gehört dazu.

Alle Projektmitglieder, und besonders die Projektleitung, sollten darüber hinaus über Kommunikationskompetenzen verfügen und professionell Gespräche führen können. Aktives Zuhören, Paraphrasieren, Spiegeln, verbale, nonverbale Kommunikation – all dies gehört dazu.

Diese Kompetenzen finden dann wiederum in einer Kommunikationsstrategie und darauf aufbauend im Kommunikationsplan Anwendung: Wer muss wie über das Projekt informiert werden? Wie viel kommunikatives Fingerspitzengefühl muss bei den Stakeholdern angewendet werden? Wie motivierend und beteiligend sind die ausgewählten Methoden? Dies sind Fragen, die durch den Kommunikationsplan beantwortet werden müssen.

Fatal für den Projekterfolg ist es, wenn alle Betroffenen nur informiert werden würden, wie auch das Bundesministerium des Innern in seiner Publikation zu Projekten in der Öffentlichen Verwaltung betont: „Der Mensch ist die entscheidende Komponente im Änderungsgeschehen. Ohne seine Einbindung im Veränderungsprozess ist ein Erfolg der angestrebten Maßnahmen zumindest gefährdet, denn Unwissenheit durch mangelnde Beteiligung macht den Menschen argwöhnisch

und führt zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Projekt.“ (2012, S. 64).

Pilotprojekte sind komplexe Vorhaben, die nur mit der Einbindung der Betroffenen umgesetzt werden können. Das Gute: Wir können heute auf eine Fülle von Instrumenten und Methoden, analog wie digital, zurückgreifen.

Eine noch relativ neue Methode wurde mit dem Storytelling hier vorgestellt. Es bietet dem Projekt die Chance, durch verbalisierte Emotionen viel stärker im Gedächtnis zu bleiben.

Tue Gutes und rede darüber war gestern – heute heißt es „Tell me Baby: What’s your Story?“

Wann erzählen Sie ihre?

1 Dies ist in Büchern zum Agilen Projektmanagement anders. Hier spielt die Kommunikation schon allein aufgrund des Bezuges zum Agilen Manifest eine wichtigere Rolle.

2 Es gibt noch weitere Methoden, die Stakeholder einzuteilen, so z.B. nach „Einfluss – Einstellung zum Projekt“.

3 Die dänischen Bibliotheken in Arhus zum Start ihrer Open Libraries Open Meetings ein um über das Vorhaben zu informieren, die ETH-Bibliothek Zürich hat ein Studierenden Sounding Board.

4 Z.B. im Change-Management, Marketing, Innovationsmanagement...

Quellen und Literaturverzeichnis

Bohinc, Tomas (2014): Kommunikation im Projekt: Schnell, effektiv und ergebnisorientiert informieren. Offenbach: Gabal.

Bundesministerium des Innern (2012): Praxisleitfaden Projektmanagement für die Öffentliche Verwaltung.

<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/praxisleitfaden-projektmanagement.html>.

IAPM intern (o.J.): Storytelling im Projektmanagement: Wie man das Team fesselt und inspiriert. <https://www.iapm.net/de/blog/storytelling/>.

Immerschitt, Wolfgang (2017): Kommunikationsmanagement von Bauprojekten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Koglin, Ilona; Bosch, Manuela; Kommerell, Julia (2022): Das dragon dreaming playbook : als Team die Welt verändern : aus guten Ideen erfolgreiche Projekte machen. München: Vahlen.

Kohlenberg, René (2023): Storytelling im Projekt: Ende der Langeweile. Interview für den Projektmanagement Podcast. Folge 164 vom 17.05.2023

<https://projektmanagementpodcast.com/storytelling/>.

Lüttge, Christoph (2020): Psychologie im Projektmanagement. Berlin: Springer.

Montua, Andrea (2020): Führungsaufgabe interne Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pykzak, Thomas (2023): Tell me!: Wie Sie mit Storytelling überzeugen. Bonn: Rheinwerk.

Schewe, Gerhard (2018): Organisationskultur.

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204/version-269490>.

Schuurman, Robin und Vermaak, Willem (2021): 50 Arten Nein zu sagen. Heidelberg: Dpunkt Verl.

Thier, Karin (2017): Storytelling: Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement. Berlin: Springer.

Autorin



Sabine Wolf (Dipl.-Bibl. FH)

Seit Sept. 2022 ist sie Projektmanagerin für das VÖBB-Projekt „Open Libraries“ und unterstützt mit ihrem Knowhow die Berliner Bibliotheken bei ihren Umsetzungsplänen.

Im Zuge dessen entwickelt sie gerade eine mehrteilige Workshop-Reihe und hat die Community of Practice „Open Libraries“ ins Leben gerufen. 2024 ist von ihr außerdem im b.i.t. online-Verlag eine Publikation zum Thema geplant.

Sie engagiert sich darüber hinaus in der Communities of Practice „Agilität in Bibliotheken“.

Kontakt: sabine.wolf@zlb.de



**Hej Lerchen und Eulen:
Besucht uns wie es
euch gefällt!**

Die Diskussion um eine Sonntagsöffnung hat wieder Fahrt aufgenommen. Der Deutsche Bibliotheksverband stellte jüngst in einer Social Media Kampagne eine Vielzahl an überzeugenden Zitaten von prominenten Befürwortern aus Politik, Bibliotheken und Kultur zusammen: Zu lesen waren treffende Argumente, um die Bedeutung der Bibliotheken innerhalb der Stadtgesellschaft und das Potenzial der Sonntagsöffnung klar herauszustellen. Die Bibliothek, als „wichtigster Ort der kulturellen Begegnung“, sollte idealerweise „an jedem Tag in der Woche“ zugänglich sein. Da drängt sich unmittelbar die Frage auf: Sind denn die Öffnungszeiten an den Wochentagen überhaupt noch ausreichend?

Bibliotheken, die den Schritt gewagt haben, als Open Library ihre Öffnungszeiten deutlich zu erweitern und auch zu Randzeiten öffnen, möchten die hinzugewonnenen Freiräume für ihre Nutzenden nicht mehr missen. „Gleich am ersten Tag unserer neuen Open Library kamen punkt

7 Uhr die ersten Zeitungsläser zu uns,“ schildert Alexandra Eckel, Bibliotheksleiterin in Soest, die Begeisterung ihrer Community. In der Schweizer Bibliothek Zug hatte eine Umfrage unter 1.700 Anwohner:innen den vielfachen Wunsch nach flexibleren und längeren Öffnungszeiten bestätigt. Die Auswertung gab über Bedarfe und Zeiten konkret Aufschluss. Statt 57 Wochenstunden steht die Bibliothek nun 96 Stunden für jeden offen, der sich mit einem RFID-Bibliotheksausweis oder der eZug-App an einem kleinen Nex.365 Zutrittsterminal digital identifiziert. Das entspricht einem Ausbau der Zeiten um 68 Prozent. Von Montag bis Samstag stehen die Räume im Stammhaus und der Studienbibliothek mitsamt der gewohnten Infrastruktur durchgehend von 7 bis 23 Uhr zur Verfügung. Mitarbeitende sind lediglich zwischen 9 und 19 Uhr (am Samstag bis 16 Uhr) anwesend. In den zusätzlichen Stunden früh morgens und abends öffnen die beiden Häuser mit Nexbibs Lösungen als Open Libraries.

Die Community im Blick

Der Vorsteher des Bildungsdepartements, Stadtrat Etienne Schumpf, steht voll und ganz hinter der Modernisierung: „Die Bibliothek Zug ist eine ganz besondere Bildungs-oase. Umso wichtiger ist es, dass das breite und kostenlose Angebot für die Zuger:innen noch bekannter gemacht wird.“ Bibliotheksleiterin Jasmin Leuze hat eine klare Vision: „Der Ausbau der Öffnungszeiten bietet uns maximale Flexibilität, um noch mehr Menschen zu erreichen. Wir erwarten zukünftig etwa 10 Prozent mehr Besuchende. Insbesondere die berufstätige Bevölkerung als auch die hohe Anzahl an Pendelnden können die Bibliothek jetzt komfortabler nutzen. Auch die Studierenden freuen sich, zeitlich flexibler lernen zu können.“

Der gesellschaftliche Bedarf, die Öffnungszeiten an den Wochentagen um relevante Abend- und Mittagsstunden zu erweitern, war auch in Soest offensichtlich. Die Bürger:innen können statt wie bisher 41 Stunden jetzt 56



Bibliothek Zug



Wochenstunden in ihrer Bibliothek verbringen. Die neuen personalfreien Bibliothekszeiten am Samstagnachmittag und Sonntag entsprechen einer modernen und communitynahen Bibliotheksstrategie. An vier Tagen in der Woche hat die Bücherei seit September dieses Jahres von 10 bis 20 Uhr geöffnet. Samstags und sonntags sind die Türen bis 18 Uhr offen. Bibliotheksleiterin Alexandra Eckel kommentiert: „Die Erfüllung des Anspruchs Treffpunkt und Ort der Muße zu sein, bemisst sich auch an den Öffnungszeiten der Stadtbücherei. Mit dem Einsatz einer Open Library-Technik können die Öffnungszeiten ohne zusätzlichen Personaleinsatz erweitert werden.“

Erste Priorität: Nachhaltigkeit

Zudem freut sich das Soester Team auf diese Weise noch nachhaltiger zu sein. Als Open Library werden gleich mehrere der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen erfüllt. Hervorzuheben sind das neunte, elfte und zwölfte Ziel: Der Zugriff auf die Bibliotheksinfrastruktur und die Medien wird für alle intensiviert und sichergestellt. Der Umgang mit Bibliotheksressourcen, analogen und digitalen Services ist nachhaltiger, da diese ausgiebiger genutzt werden. Und zugleich werden Kommunen mit zeitgemäßen Bildungsinstitutionen wie Bibliotheken, deren Angebote eine hohe Verfügbarkeit haben, deutlich aufgewertet und als lebenswert titulierte.

Bibliothek neu denken

Das Einrichten der Open Library Zeiten ist mehr als die Installation von technischem Equipment. Es ist ein Prozess, der gut strukturiert, geplant und kommuniziert werden sollte, da alle Beteilig-



Stadtbücherei Soest

ten die Bibliothek neu denken müssen. Das schafft erfrischende Potenziale. „Wir setzen dabei auf Vertrauen,“ so der einhellige Grundsatz in Zug. Die ursprünglich vorhandenen RFID-Gates zur Bestandsicherung wurden abgebaut. Ein akzeptierter Trend aus den Niederlanden, um Bibliothekseingänge optisch und räumlich wieder mehr zu öffnen. Die Erfahrung aus anderen offenen Bibliotheken zeigt, dass die soziale Kontrolle an diesen beliebten Dritten Orten Vandalismus, Unordnung oder Diebstahl verhindert.

Smartes Zusammenspiel

Das Nex.365 Open Library Konzept harmoniert mit der Smart City-Strategie der Stadt Zug mit dem Ziel die Lebensqualität der Einwohner:innen zu verbessern. „Wir stellen damit unter Beweis, dass die Bibliothek Zug innovativ und am Puls der Zeit ist,“ ergänzt Stadtrat Etienne Schumpf. Die Nex.365 Open Library Technik öffnet nicht nur die Eingangstür, sondern aktiviert das Licht, die Selbstverbucher, sprich jegliches technische Equipment, um alle Angebote der Bibliothek auch zu den unbemannten Zeiten wie gewohnt bereit zu stellen. „Ich schätze an Nexbib die innovativen und zugeschnitten Lösungen und Produkte, konkret die Zutrittslösung für unsere Open Library. Sie bieten die notwendige Flexibilität und ein enormes Potential, damit unser Haus zukunftsfähig bleibt. Auch der individuelle und lösungsorientierte Support des Nexbib-Teams ist Gold wert,“ so Jasmin Leuze.

Bisher einzigartig ist es, gleichfalls Außenbereiche der Bibliothek während der personalfreien Zeiten zu öffnen. Im Soes-

ter Bibliotheksgarten waren die Kameras so zu justieren, dass sie keine blinden Flecken aussparen und zugleich datenschutzkonform nur Bereiche im Garten erfassen, also keine Bereiche außerhalb des Bibliotheksgeländes.

Jeder Tag ist ein Erfolg

Die Nutzenden sind hellauf begeistert. Seit September verzeichnet die Stadtbücherei Soest insbesondere in den Abendstunden zwischen 18 bis 20 Uhr und an den Wochenenden einen eklatanten Anstieg der Besucherzahlen. Die Neuanmeldungen seit dem Start der Open Library gingen laut der Bibliothekarin buchstäblich „durch die Decke“. Sonntags wurden mehr als 100 Besuchende gezählt; im Vergleich zu den Wochentagen ist das eine super Zahl. „Wir merken wöchentlich, dass mehr Leute kommen. Dank der erweiterten Öffnungszeiten sind wir für Schüler:innen, Studierende und Lernende der Integrationskurse noch attraktiver geworden,“ berichtet Alexandra Eckel. Der Bibliotheksgarten ist ein beliebter Treffpunkt. Sonntags kommen nun vermehrt Väter mit ihren Kindern oder Familien. Es gibt dort wie überall im Haus freies WLAN, auch der Kaffee lockt viele Menschen. Und all das zu unbedienten Zeiten.

Flexibilität für 2024

Auch in Zug ist eine Öffnung an Sonntagen, die insbesondere von den Studierenden und natürlich Familien ersehnt wird, für das kommende Jahr geplant. Jasmin Leuze wird konkret: „Es geht nicht nur um die Verfügbarkeit der Räume. Wir möchten auch sonntags qualitative, zielgruppenspezifische Bibliotheksservices, wie Beratung und ein Veranstaltungsprogramm, anbieten. Das erfordert zusätzliche Ressourcen.“

nexbib
your library company

Bleibe informiert!

Scan me!
Newsletter-Abo



www.nexbib.com
info-de@nexbib.com



Open Library in Soest

Ebenso in Soest wird überlegt, nächstes Jahr die Abendstunden bis 22 Uhr auszudehnen und den Mittwochnachmittag zugänglich zu machen. Zu Prüfungszeiten sollen zusätzlich lange Lernnächte angeboten werden.

Ohne Zweifel: Eine Open Library zu sein ist ein Meilenstein auf dem besten Weg zur digitalen Gesellschaft und zukunftsweisen Bibliothek.

Fotos © Stadtbücherei Soest, Bibliothek Zug



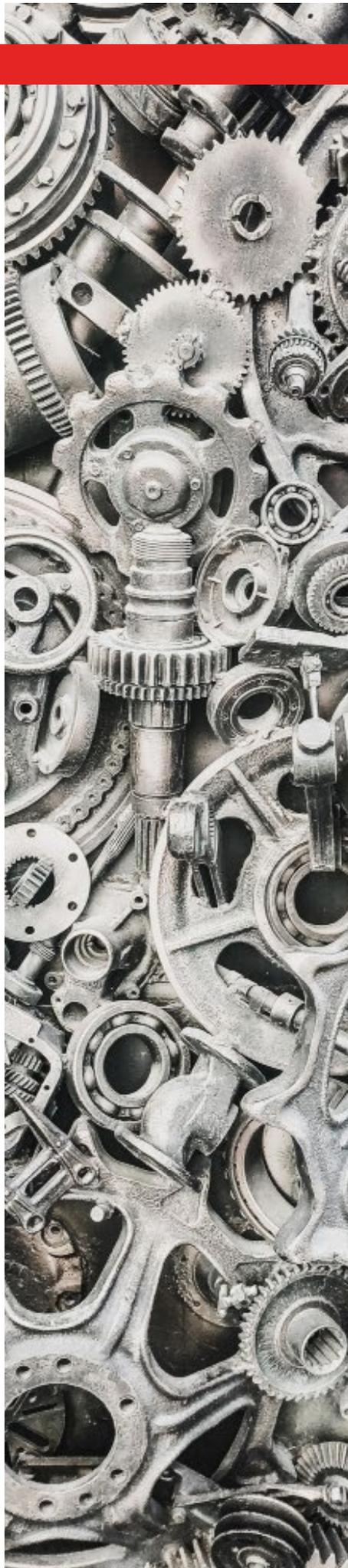
Sieben Tipps für effizientes Wissensmanagement

Herausforderung Remote Work

Eines ist klar: In der modernen Arbeitswelt haben herkömmliche Methoden des Wissensmanagements endgültig ausgedient. Denn dass in Zeiten von Remote Work, Homeoffice & Co. ein Informationsaustausch über Rundschreiben oder den Plausch in der Kaffeeküche nicht mehr funktioniert, liegt auf der Hand. Für Unternehmen heißt es daher, kluge Konzepte zu entwickeln, die ein standortübergreifendes Verwalten von Know-how erlauben.

Die bürounabhängige Arbeit ist inzwischen kein Ausnahmefall mehr und auch künftig wird sie sich weiter durchsetzen. Prognosen des Marktforschungsinstituts Gartner zufolge soll der Anteil des mobilen Arbeitens bis zum Jahr 2030 auf 48 Prozent anwachsen. Dass dies auch Änderungen hinsichtlich der Art des Informationsaustauschs mit sich bringt, ist wenig erstaunlich: Wie eine weitere Studie belegt, waren etwa im Jahr 2020 81 Prozent der Beschäftigten mehr auf Informationsmanagement-Lösungen angewiesen als in den Vorjahren. Doch nicht nur das – für 58 Prozent der Befragten hatte die Nichtauffindbarkeit aufgabenrelevanter Informationen größere Auswirkungen auf maßgebliche Geschäftskennzahlen als in den Jahren zuvor. Selbstverständlich leidet auch die Produktivität der Beschäftigten unmittelbar unter fehlenden Informationen. Die Folge: demotivierte Mitarbeiter und frustrierte Kunden, deren Anfragen aufgrund abhandengekommener Informationen unbeantwortet bleiben.

Führt man sich dann noch vor Augen, dass die effiziente Nutzung von Wissen für Unternehmen immer mehr zum Wettbewerbsvorteil avanciert, wird eines schnell klar: Hier braucht es



intelligente Lösungen, die für eine enge Verzahnung der unterschiedlichen Fachabteilungen sorgen und Informationsquellen wie E-Mails, Archive, Wikis und andere Datenbanken klug miteinander verknüpfen. Moderne und dynamische Wissensmanagement-Plattformen können hierbei wertvolle Dienste leisten.

Doch bei der Implementierung solcher Plattformen gibt es einige Dinge zu beachten. In den folgenden sieben Tipps zeigen wir Ihnen, wie eine erfolgreiche Umsetzung gelingt.

Tipp 1: Bauen Sie ein zentrales digitales Ablagesystem auf.

Dank Digitalisierung gibt es mittlerweile unzählige Quellen an Informationen – doch somit leider auch zahllose Ablageorte innerhalb einer Firma. Ohne ein intelligentes System lässt sich wohl kaum noch der Überblick darüber bewahren, ob sich eine Information auf dem Server befindet oder doch eher in einer E-Mail, in der Cloud, in Microsoft-Office-Dokumenten oder einem Support-Ticket. Abhilfe schafft ein zentrales digitales Ablagesystem, in dem alle Mitarbeiter ihr Wissen „archivieren“ können.

Tipp 2: Wählen Sie eine geeignete Plattform.

Die gewählte Plattform sollte zum Unternehmen passen, sich intuitiv bedienen und schnell einsetzen lassen. Vor der Entscheidung für ein bestimmtes System sollten Sie dem Anbieter vor allem diese Fragen stellen:

- Ist es möglich, neues Wissen schnell einzupflegen?
- Erlaubt die Plattform den Austausch von Informationen zwischen Kollegen?

- Bietet das System eine Suchfunktion?
- Wie sieht es mit der Skalierbarkeit aus? Kann die Plattform mit dem Betrieb mitwachsen?

Tip 3: Schaffen Sie eine sinnvolle Struktur.

Eine sinnvolle Strukturierung der Informationen erlaubt es nicht nur neuen Kollegen, sich schneller zu orientieren. Am einfachsten gelingt dies durch separate Ordner für Dokumente, Bilder, Videos etc. Zudem lässt sich auch hier die Konmari-Methode (Aufräumen nach Plan) gut nutzen: Allen Informationen wird ein eindeutiger Platz sowie eine zum jeweiligen Zweck passende Ablage zugewiesen. Nicht erforderliches Wissen lässt sich so aussieben. Die Einordnung sollte dabei nach Kategorien („Rechnungen“, „Vorlagen“) und nicht nach Abteilungen erfolgen.

Tip 4: Sorgen Sie für Aktualität der Informationen.

Strotzt der Informationspool vor völlig überholten Daten, ist das für die Konsumenten äußerst frustrierend. Über kurz oder lang werden sie eigene Wege finden, an die gesuchten Informationen zu gelangen. Tragen Sie daher dafür Sorge, dass das Wissen immer auf dem neuesten Stand ist. Nur so sind die Teammitglieder motiviert, die Wissensplattform regelmäßig zu nutzen.

Tip 5: Sorgen Sie für zielgruppengerechtes Wissen.

Bereitgestellte Informationen müssen für die Konsumenten nutzbringend sein. Sorgen Sie daher für maßgeschneiderte, zielgruppengerechte Wissensweitergabe. Wissenschaftliche

Die Vorteile von Wissensmanagement-Plattformen

1. Ortsunabhängiger sowie kanal- und abteilungsübergreifender Informationsaustausch
2. Zeitunabhängiger Zugang zu Wissen
3. Möglichkeit der „Selbstbedienung“ (Pull-Prinzip) und der automatisierten Verteilung von Informationen (Push-Prinzip)
4. Stets aktueller Informationsstand der gesamten Belegschaft
5. Einfache Strukturierung der Informationen
6. Dokumentenlenkung für rollenspezifisches Verteilen von Wissen (bei vertraulichen Informationen oder Wissen, das nur für eine bestimmte Projektgruppe relevant ist)
7. Up-to-date-Halten der Informationen durch Meldesystem für veraltete Informationen

Abhandlungen mögen für die Kollegen und Kolleginnen in der Forschungsabteilung gut geeignet sein. Im Produktionsbereich sind vielleicht praxisbezogene Anleitungen im Videoformat zielführender.

Tip 6: Lassen Sie ein ganzes Wissens-Ökosystem entstehen.

Bieten Sie Ihren Teammitgliedern eine Vielzahl unterschiedlicher digitaler Formate und Kanäle, sich (und andere) zu informieren. Nutzen Sie hierfür den E-Newsletter ebenso wie umfassende Wissensbibliotheken. Sinnvoll hierbei: Neben der textbasierten Dokumentation sollten auch moderne Formate zum Einsatz kommen, die der Belegschaft die Wissensaneignung erleichtern. Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf und nutzen Sie Fotos und Grafiken, Diagramme, Videoclips, interaktive Trainings, Audiodateien oder sogar Virtual-Reality-Anwendungen. Selbstverständlich gilt es, die Inhalte auch über mobile Geräte zugänglich zu machen.

Tip 7: Fördern Sie die Wissensweitergabe.

Wissensmanagement kann nur funktionieren, wenn die Mitarbeitenden ihr Know-how nicht als persönliche Ressource verstehen, die es mit aller Macht zu schützen gilt. Schaffen Sie daher eine Kultur der Wissensweitergabe. Alte Muster lassen sich am besten aufbrechen, wenn die Führungsriege eine Vorbildfunktion einnimmt und selbst – kontinuierlich – Wissen teilt. Stellen Sie außerdem sicher, dass die Belegschaft im normalen Arbeitsalltag ausreichend Zeit für das Know-how-Management hat.

Tragen Sie auch auf Tool-Ebene dazu bei, dass Informationen kontinuierlich, zeitnah und effizient fließen, etwa mit automatisierten E-Mails oder Push-Nachrichten. Wichtig hierbei: Das System sollte so aufgesetzt sein, dass die Konsument:innen nur für sie jeweils relevante Informationen zugespielt bekommen. Das spart Zeit und Nerven.

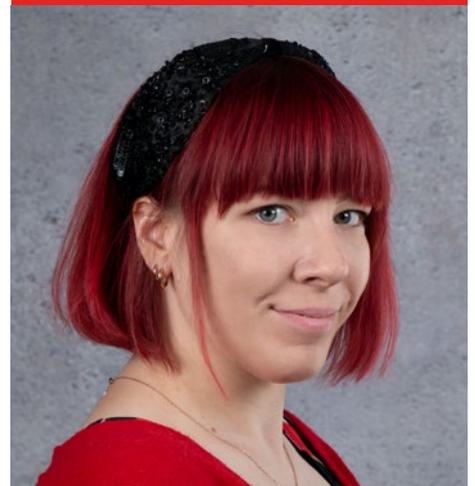
Fazit: Erfolgsfaktor Wissensmanagement

Dass Know-how gerade in der heutigen Informationsgesellschaft eines der wertvollsten Güter eines Betriebs ist, ist kein Geheimnis. Wie eine Analyse mehrerer Studien beweist, ist der Austausch von Informationen sogar entscheidend für die Teamleistung. Doch allein das Vorhandensein von Wissen genügt bei Weitem nicht. Gerade in der modernen Arbeitswelt gilt es, bereitgestellte Informationen intelligent zu verwalten und so allen – ob im Büro oder Homeoffice – den Zugriff darauf zu ermöglichen. Eine moderne Wissensmanagement-Plattform kann hierbei unterstützen. Zwar scheuen sich viele Unternehmen vor dem finanziellen und personellen Aufwand, doch lohnt sich

eine solche Investition durchaus. Denn auch wenn es bequem ist, vorhandene Strukturen und Abläufe beizubehalten: Meist sind diese historisch gewachsen und können heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Setzt das Unternehmen hingegen auf ein gut konzipiertes modernes System, das abteilungsspezifische Wissenssilos aufbricht, Know-how sinnvoll verwaltet und den Anwendern maßgeschneidert zur Verfügung stellt, profitiert es schon bald von erleichterten Arbeitsschritten – und somit einer verbesserten Gesamtleistung.

Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Sie modernes Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen umsetzen können? Unser Blogbeitrag zeigt, wie es gelingt.

Autorin



Saskia Picht ist Senior Modern Work Information Architect bei Fellowmind. Aufgrund ihrer fundierten Microsoft-365-Kenntnisse ist sie unter anderem für die Weiterentwicklung von SmartStash mitverantwortlich – dem unternehmenseigenen Wissensmanagement-Add-on für Microsoft 365. In ihrem Podcast „The Queen’s Stash“ begrüßt die versierte Vortragsrednerin in jeder Episode neue Gäste, mit denen sie über interessante Details und Alltagsgeschichten rund ums Thema „digitales Wissensmanagement“ diskutiert.

Abstract

Der Text beschäftigt sich mit den Herausforderungen von Remote Work und wie Unternehmen ein effizientes Wissensmanagement betreiben können. Durch den wachsenden Anteil des mobilen Arbeitens und der Zunahme von Informationsmanagement-Lösungen sind kluge Konzepte erforderlich, um ein standortübergreifendes Verwalten von Know-how zu ermöglichen. Der Einsatz von Wissensmanagement-Plattformen kann dabei wertvolle Dienste leisten, um die Vorteile von ortsunabhängigem Informationsaustausch, zeitunabhängigem Zugang zu Wissen, einfacher Strukturierung der Informationen, Dokumentenlenkung und Up-to-date-Halten der Informationen zu nutzen. Es ist jedoch wichtig, bei der Implementierung solcher Plattformen einige Dinge zu beachten. Der Text gibt sieben Tipps, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Diese Tipps umfassen die Erstellung eines zentralen digitalen Ablagesystems, die Wahl einer geeigneten Plattform, die Schaffung einer sinnvollen Struktur, die Einbeziehung von Mitarbeitern, die Schaffung von Anreizen, um Wissen zu teilen, das Setzen von klaren Regeln und die Einrichtung von Feedback-Schleifen.



Kurzportrait der Deutschen Nationalbibliothek

Name: DNB / Deutsche Nationalbibliothek

Ort: Leipzig und Frankfurt am Main

Typ: Präsenzbibliothek

Träger: Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
Größe (Medien, Besucher, Mitarbeiter): 46 Mio Medieneinheiten, 119.476 Benutzer*innen 2022, 628 Beschäftigte

Website: www.dnb.de

Social Media: Blog, LinkedIn, Instagram, Facebook, Mastodon, X:
<https://www.dnb.de/socialmedia>

Wer besucht bzw. nutzt Ihre Bibliothek und warum?

Der überwiegende Teil unserer Nutzer*innen (2020 waren das

86%) besucht unsere Bibliothek, um eine wissenschaftliche Arbeit anzufertigen, Recherchen für den Job durchzuführen oder sich auf eine Prüfung vorzubereiten. Einem deutlichen Bedürfnis unserer Nutzenden folgend stellen wir allen Interessierten zunehmend auch Arbeitsplätze zur Verfügung, ohne dass eine unmittelbare Nutzung unserer Bestände damit verbunden ist. Unter den wissenschaftlich Forschenden sind als relativ neue Gruppe diejenigen zu nennen, die an und mit unseren digital verfügbaren Medienwerken forschen (Stichwort: Digital Humanities).

Welche Aufgabe hat Ihre Bibliothek?

Als Deutsche Nationalbibliothek sind wir die zentrale Archivbibliothek Deutschlands. Wir sammeln, dokumentieren und archivieren alle Medienwerke in Schrift, Bild und Ton, die seit 1913 in und über Deutschland oder in deutscher Sprache veröffentlicht werden. Ob Bücher, Zeitschriften, CDs, Schallplatten, Karten oder On-

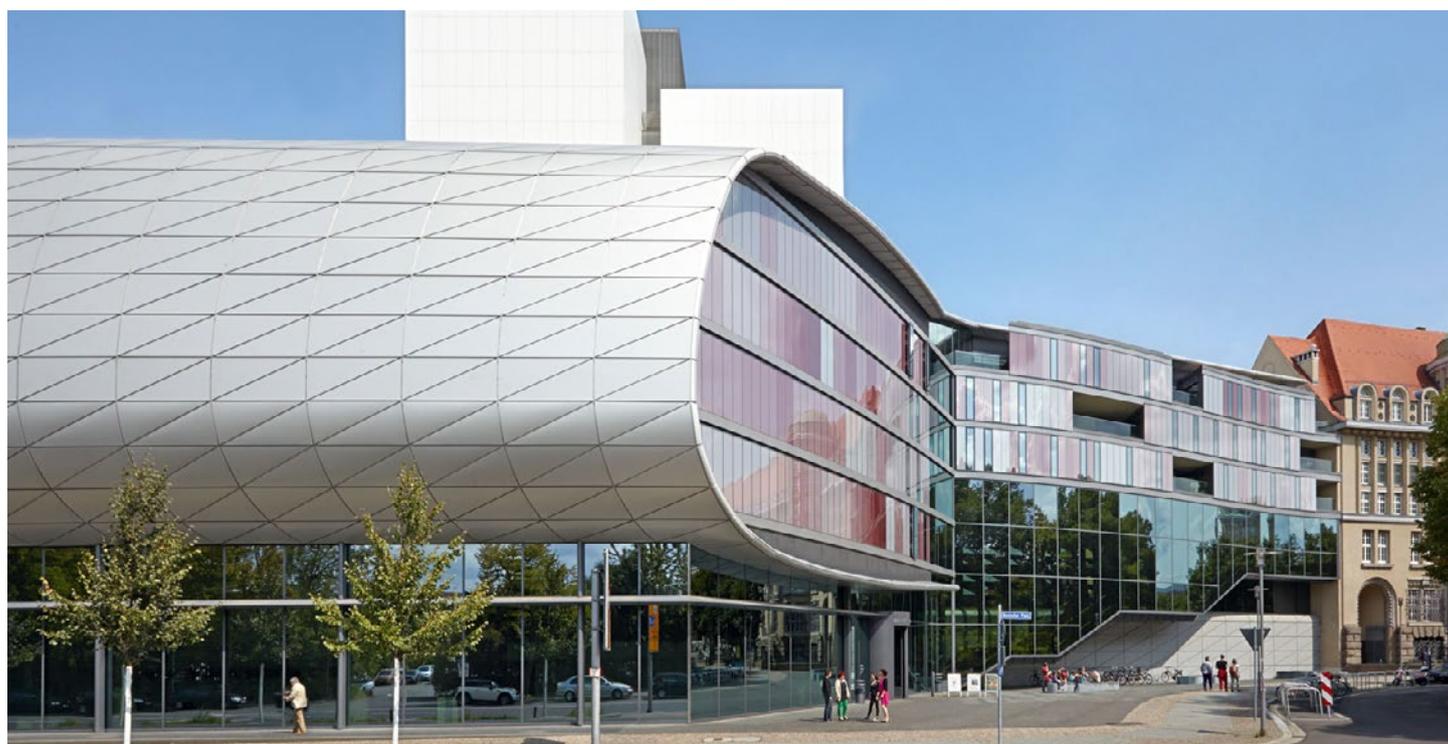
line-Publikationen – wir sammeln ohne Wertung, im Original und lückenlos. Weitere Bestände im Deutschen Buch- und Schriftmuseum und im Deutschen Exilarchiv 1933–1945 ergänzen die Sammlung. Hauptaufgabe der Nationalbibliothek ist in diesem Sinne veröffentlichtes Kulturgut zu sammeln, zu erschließen, der Öffentlichkeit zur Nutzung zur Verfügung zu stellen und dauerhaft zu bewahren.

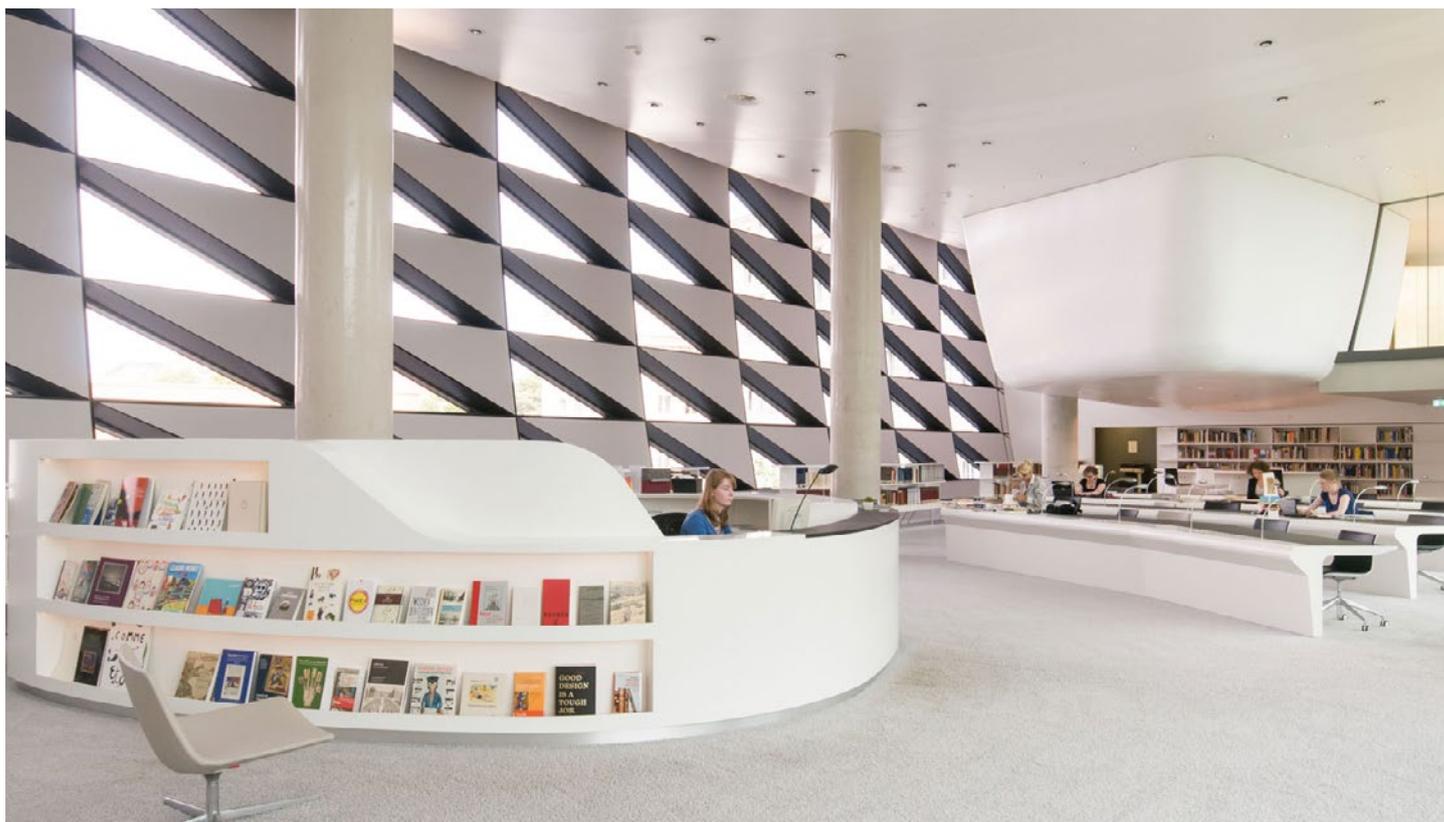
Ein vielfältiges Veranstaltungsprogramm an den Standorten Leipzig und Frankfurt und die Vermittlungsarbeit des Buch- und Schriftmuseums sowie des Deutschen Exilarchivs ergänzen die rein bibliothekarischen Aufgaben und öffnen die Bibliothek für weite Kreise der Bevölkerung.

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und Büchereien?

Bibliotheken bieten einen unabhängigen, niedrighwelligen, diskriminierungsfreien Zugang zu Wissen, Information und Unter-

Deutsche Nationalbibliothek Leipzig, Deutsches Buch- und Schriftmuseum. Foto: PUNCTUM / Alexander Schmidt,





Oben: Museumslesesaal des Deutschen Buch- und Schriftmuseums der Deutschen Nationalbibliothek in Leipzig. Foto: DNB, Stephan Jockel, CC-BY 4.0

Unten: Lesesaal Landschaft der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt am Main. Foto: DNB, Stephan Jockel, CC-BY 4.0





Eingangportal der Deutschen Nationalbibliothek in Leipzig. Foto: Klaus-D. Sonntag

haltung. Als Lern- und Arbeitsort sind sie wichtiger Bestandteil demokratischer Gesellschaften. Mit ihren Veranstaltungs- und Ausstellungsangeboten sind Bibliotheken zugleich Dritte Orte.

Was ist der am häufigsten entliehene Titel aller Zeiten?

Als Präsenzbibliothek geben wir die Medien grundsätzlich nur in den Lesesaal, Entleihungen im eigentlichen Sinn gibt es also nicht. Dennoch können wir die Frage ohnehin nicht beantworten, aus Datenschutzgründen werden Informationen über die Nutzung der verschiedenen Medien (welche wann an wen) nicht gespeichert.

Was kann man bei Ihnen außer Büchern, Filmen, CDs und anderen „klassischen“ Medien ausleihen?

Wie gesagt kann man unsere Medien ausschließlich in die Lesesäle ausleihen. Neben „klassischen“ Medien sind hier insbesondere die digitalen, die Netzpublikationen zu nennen. Dabei verschiebt sich das Verhältnis bei den Neuzugängen immer mehr zugunsten der Netzpublikationen; sie machen inzwischen einen Großteil des jährlichen Zuganges aus. Und

diese Netzpublikationen kann man – mit Ausnahme der rechtefreien – ebenfalls nur in den Lesesälen der DNB nutzen.

Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

Ausstellungen des Deutschen Buch- und Schriftmuseums und des Deutschen Exilarchivs 1933–1945, Familienveranstaltungen, Vermittlungsarbeit der beiden Museen ziehen ebenso ihr Publikum an, wie Lesungen, Buchvorstellungen und musikalische Veranstaltungen des Deutschen Musikarchivs. Tage der offenen Tür finden dabei regelmäßig das zahlenmäßig größte Interesse.

Wie finanzieren Sie sich?

Die DNB erhält ihre Mittel aus dem Haushalt der Staatsministerin für Kultur und Medien.

Was würden Sie verändern, wenn Sie das doppelte Budget zur Verfügung hätten?

Ein doppeltes Budget weckt Phantasien: Wir könnten die Öffnungszeiten ausweiten und zugleich weitere Flächen mit kulturellen Angeboten im Sinne von Dritten

Orten schaffen – und damit unsere Häuser noch einladender werden lassen.

Falls Sie Social-Media-Kanäle betreiben: Wofür und was bringen sie?

Social-Media-Aktivitäten auf den sehr unterschiedlichen von uns bespielten Plattformen ermöglichen es uns, sowohl den Nutzenden unsere Angebote zu präsentieren, als auch uns in der Bibliothekscommunity zu vernetzen und auszutauschen. Sie sind darüber hinaus ein Weg, die Deutsche Nationalbibliothek als Arbeitgeberin zu präsentieren und die vielfältigen Tätigkeiten in unseren Arbeitsfeldern potentiellen neuen Kolleg*innen zu präsentieren. Schließlich bieten sie, neben dem Chat über unsere Website, ein niedrigschwelliges Angebot, mit uns in Kontakt zu treten.

Was ist Ihre Lieblings-Anekdote zum Thema „Menschen begegnen sich in der Bibliothek“?

Sie ahnen es nicht, wie viele Beziehungen und Ehen angeblich in den Lesesälen von Bibliotheken begonnen haben ...



„Generationsunterschiede? Bilden wir uns ein!“

**Der Marburger Soziologe Martin Schröder zeigt, dass sich
Alterskohorten in ihren Einstellungen kaum unterscheiden**

Es gibt in der Bundesrepublik keine Generationen, die sich in ihren Einstellungen voneinander unterscheiden: Zu diesem Ergebnis gelangt der Marburger Soziologe Professor Dr. Martin Schröder in einer aktuellen Studie, in der er über 500.000 Einzeldaten von mehr als 70.000 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern auswertet. Immer neue Studien und populärwissenschaftliche Bücher über Generationenunterschiede beruhen demnach auf einer falschen Grundannahme, die von der Empirie nicht gestützt wird. Schröder veröffentlicht die Ergebnisse seiner Analyse in der aktuellen Ausgabe der „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“.

Nachkriegsgeneration, 68er, Null Bock-Generation, Postmaterialisten: Alle paar Jahre rufen Trendforscher und Ratgeberautoren eine neue Generation aus. „Aber in Wirklichkeit gibt es die dahinter vermuteten Einstel-

lungsunterschiede nicht“, sagt der Marburger Soziologe Professor Dr. Martin Schröder: Seiner aktuellen Studie zufolge unterscheiden sich die verschiedenen Alterskohorten kaum in ihren Einstellungen zum Leben und zur Welt.

Schröder legt in seinem Aufsatz dar, dass der präzise Generationenbegriff sozialwissenschaftlicher Klassiker durch theoretisch unscharfe Studien ebenso verwässert wird, wie durch populärwissenschaftliche Bücher. Schröder zitiert die Gemeinplätze, mit denen die einschlägigen Studien die angeblichen Generationen beschreiben, etwa das Bedürfnis der sogenannten „Generation Y“ nach emotionaler Bindung, aber auch nach einem gesicherten und eigenständigen Platz in der Gesellschaft: Welche Generation wünschte das nicht? Zudem würden ein und derselben „Generation Y“ mitunter gegensätzliche Eigenschaften zugeschrieben, führt der Marburger Sozialforscher aus:

auf der einen Seite zum Beispiel eine große Freiheitsneigung, auf der anderen eine starke Gemeinschaftsorientierung.

All diese Studien leiden an einem gravierenden Mangel, behauptet Schröder: Um eine Generation von einer anderen abgrenzen zu können, müsste man ihre Angehörigen mit älteren oder jüngeren Personen vergleichen; genau das tun die Generationenforscher aber nicht, legt der Soziologe dar: Sie „vergleichen Einstellungen gar nicht kohortenübergreifend“. Als Kohorte bezeichnet die Soziologie eine Gruppe von Personen gleichen Alters.

Bisher standen empirische Studien aus, die Einstellungen verschiedener Alterskohorten miteinander vergleichen. Schröder analysierte Umfragedaten aus einer Langzeituntersuchung: Seit dem Jahr 1984 befragt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung Jahr für Jahr zirka 12.000



Privathaushalte und veröffentlicht die Ergebnisse der Erhebung im „Sozio-ökonomischen Panel“ (SOEP). „Wenn es wirklich Generationen gibt, dann müssten die unterschiedlichen Geburtskohorten im Jugendalter unterscheidbare Einstellungen haben“, erklärt der Marburger Hochschullehrer.

Das Ergebnis fällt ziemlich eindeutig aus: „Wenn man sich die Einstellungen unterschiedlicher Geburtsjahrgänge anschaut, fällt auf, dass die vermeintliche Generation Y genauso denkt wie so ziemlich alle anderen Generationen vor ihr“, sagt Schröder. Die wenigen und schwachen Effekte, die sich doch zeigen, weisen zudem oft in die genau gegenteilige Richtung dessen, was die Literatur vermutet. „Es gibt Einstellungsunterschiede, die sich in der gesamten

Gesellschaft breit machen, aber die erfassen alle Generationen gleichermaßen.“

Angesichts der Resultate hält es Schröder für sinnlos, Befragungen wie die „Shell Jugendstudie“ durchzuführen, um vermeintliche Generationen zu unterscheiden. „Das periodische Ausrufen neuer Generationen mit unterschiedlichen Einstellungsmustern illustriert die Konstruktion gesellschaftlicher Mythen und nicht tatsächlicher Generationenunterschiede.“

Originalveröffentlichung:

Martin Schröder: Der Generationenmythos, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 3/2018, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>

Dieser Beitrag erschien online auf der Seite der Uni Marburg.

Autor



Martin Schröder ist Professor für Soziologie an der Universität des Saarlandes. Er hat am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln promoviert und war danach Postdoc an der Harvard University. Er untersucht Lebensqualität im internationalen Vergleich, Geschlechterungleichheiten auf Arbeitsmärkten, den Einfluss von Gerechtigkeitsvorstellungen auf wirtschaftliches Handeln sowie Kapitalismusvarianten und Wohlfahrtsstaaten im internationalen Vergleich. Seine Forschungsergebnisse wurden in einigen der weltweit angesehensten Fachzeitschriften veröffentlicht. Leitmedien wie die Tagesschau, die Zeit, die FAZ, Le Monde und der Spiegel berichten regelmäßig über seine Forschungsergebnisse. Sein vorletztes Buch war „Warum es uns noch nie so gut ging und wir trotzdem ständig von Krisen reden.“ Dort zeigt er mit Daten, dass fast alles in der Welt und in Deutschland besser wird und erklärt, warum kaum jemand dies bemerkt. Zuletzt erschien von ihm das Buch „Wann sind wir wirklich zufrieden?“ Dieses Buch wurde zum Wissenschaftsbuch des Jahres 2021 gewählt.



Abstract

Eine aktuelle Studie des Marburger Soziologen Professor Dr. Martin Schröder kommt zu dem Ergebnis, dass es in der Bundesrepublik keine Generationen gibt, die sich in ihren Einstellungen voneinander unterscheiden. Die Annahme von Generationenunterschieden, die immer wieder in Studien und Büchern propagiert wird, wird von der Empirie nicht gestützt. Schröder zeigt auf, dass der präzise Generationenbegriff durch unscharfe Studien und populärwissenschaftliche Bücher verwässert wird. Die Alterskohorten unterscheiden sich kaum in ihren Einstellungen zum Leben und zur Welt. Die Studien der Generationenforscher leiden an dem Mangel, dass sie Einstellungen gar nicht kohortenübergreifend vergleichen. Die wenigen und schwachen Effekte, die sich doch zeigen, weisen oft in die genau gegenteilige Richtung dessen, was die Literatur vermutet. Es gibt Einstellungsunterschiede, die sich in der gesamten Gesellschaft breit machen, aber die erfassen alle Generationen gleichermaßen. Befragungen wie die „Shell Jugendstudie“ sind sinnlos, um vermeintliche Generationen zu unterscheiden.

Scrum für Bibliotheken

Grundlagen und Praxistipps



In einer sich ständig ändernden digitalen Welt müssen Bibliotheken effektiv und flexibel sein, um den ständig wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. Die Einführung von Scrum, einer agilen Projektmanagementmethode, ist eine Möglichkeit, dies zu erreichen. Scrum kann Bibliotheken helfen, Projekte schneller und effizienter zu realisieren. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Grundlagen von Scrum und bietet Praxistipps zur Implementierung in Bibliotheken.

■ Grundlagen von Scrum

Scrum ist ein iterativer Ansatz, der Flexibilität und Zusammenarbeit fördert. Es basiert auf den Prinzipien von Transparenz, Inspektion und Anpassung.

Sprints

Scrum teilt Projekte in kleinere, überschaubare Abschnitte, die als Sprints bezeichnet werden. Ein Sprint dauert normalerweise zwei bis vier Wochen.

Scrum-Team

Bestehend aus dem Product Owner, dem Scrum Master und dem Entwicklungsteam. Jede Rolle hat spezifische Verantwortlichkeiten.

Tägliches Stand-up

Ein tägliches Treffen, das die Zusammenarbeit fördert und den Fortschritt überprüft.

■ Scrum in Bibliotheken

Die Anwendung von Scrum in Bibliotheken unterscheidet sich nicht wesentlich von anderen Branchen, jedoch gibt es spezifische Überlegungen:

Projekte Identifizieren

Nicht jedes Bibliotheksprojekt ist für Scrum geeignet. Projekte mit klaren Zielen, aber unbestimmten

Scrum: eine Definition

Scrum ist eine beliebte Methode im Bereich des Projektmanagements, die ursprünglich in der Softwareentwicklung entwickelt wurde, aber mittlerweile in vielen verschiedenen Bereichen angewendet wird. Der Name „Scrum“ stammt aus dem Rugby-Sport, wo er verwendet wird, um ein schnelles und flexibles Teamspiel zu beschreiben.

In Scrum arbeitet ein Team in kurzen, festgelegten Zeiträumen, die als „Sprints“ bezeichnet werden, typischerweise 2-4 Wochen lang, um bestimmte Aufgaben zu erledigen. Während eines Sprints konzentriert sich das Team auf die Arbeit an den wichtigsten und dringenden Aufgaben, die zuvor festgelegt wurden. Das Team trifft sich regelmäßig in kurzen Meetings, um den Fortschritt zu überprüfen und eventuelle Hindernisse zu beseitigen.

Ein wichtiger Aspekt von Scrum ist die Selbstorganisation des Teams. Die Teammitglieder entscheiden selbst, wie sie die Aufgaben am besten erledigen können, und sind für ihre Arbeit verantwortlich. Es gibt jedoch auch klare Rollen und Verantwortlichkeiten, darunter den „Scrum Master“ (eine Art Moderator), der das Team unterstützt, und den „Product Owner“, der die Prioritäten für die Aufgaben festlegt.

Scrum fördert Transparenz, Kommunikation und Flexibilität. Es ermöglicht Teams, sich schnell an sich ändernde Anforderungen anzupassen und den Kundenwert kontinuierlich zu liefern. Die regelmäßigen Feedback-Schleifen helfen dabei, die Qualität der Arbeit zu verbessern und sicherzustellen, dass das Team auf dem richtigen Weg ist.

Insgesamt kann man Scrum als eine Methode zur agilen Projektsteuerung betrachten, die darauf abzielt, die Effizienz, Produktivität und Qualität der Arbeit eines Teams zu steigern, indem sie den Fokus auf Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und Kundenorientierung legt.

Wegen zu ihrer Erreichung sind am besten geeignet.

Rollen Zuweisen

Die Rollenverteilung innerhalb des Scrum-Teams muss klar definiert sein. Der Product Owner sollte eine Führungskraft mit Entscheidungsbefugnis sein.

Ressourcenplanung

Die Bibliotheksleitung muss die

erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellen und den Scrum-Prozess unterstützen.

■ Praxistipps

Schulung und Unterstützung Investieren Sie in Schulungen, um sicherzustellen, dass das Team die Grundlagen von Scrum versteht und erfolgreich anwenden kann.

Kommunikation fördern

Ermutigen Sie offene Kommunikation und regelmäßiges Feedback innerhalb des Teams.

Nutzung geeigneter Werkzeuge

Investieren Sie in Projektmanagement-Tools, die den Scrum-Prozess unterstützen, wie Jira oder Trello.

Flexibilität wahren

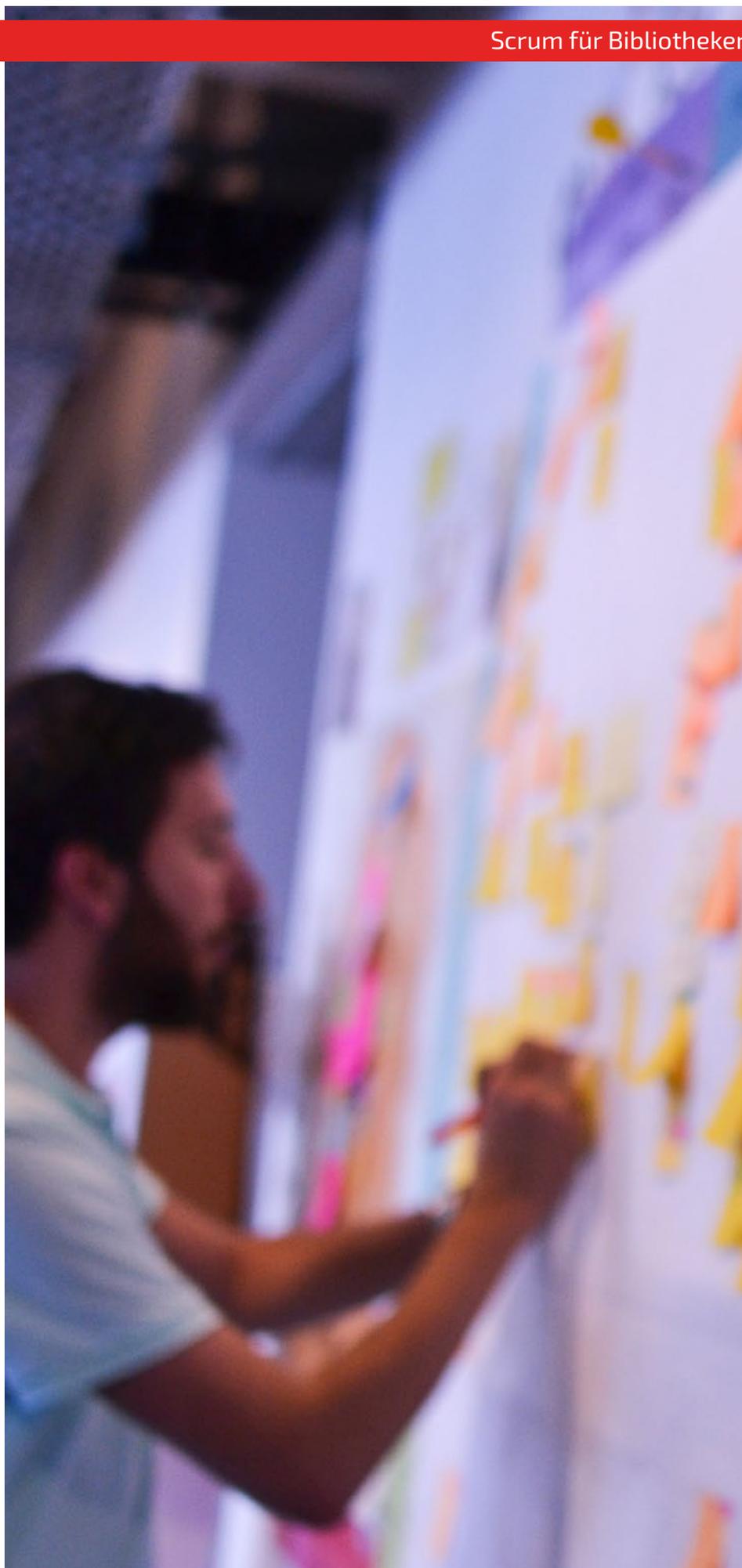
Seien Sie bereit, Pläne zu ändern und auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.

Erfolge feiern

Erkennen und feiern Sie Erfolge, um das Team zu motivieren.

■ *Fazit*

Scrum bietet Bibliotheken eine flexible und adaptive Methode zur Durchführung von Projekten. Mit den richtigen Grundlagen und Praxistipps kann Scrum zu einem leistungsstarken Werkzeug für Bibliotheken werden, das dazu beiträgt, dass Projekte rechtzeitig und innerhalb des Budgets abgeschlossen werden. Die Implementierung erfordert Engagement, Schulung und kontinuierliche Unterstützung, bietet jedoch das Potenzial, die Art und Weise, wie Bibliotheken Projekte durchführen, grundlegend zu verändern. Scrum jedoch eine wesentliche Bereicherung für die Projektarbeit in Bibliotheken sein.



13 Tipps für das Social Media Marketing von Bibliotheken

Social Media Marketing bietet Bibliotheken eine hervorragende Möglichkeit, ihre Dienstleistungen und Angebote zu bewerben, das Engagement der Community zu fördern und eine breitere Zielgruppe zu erreichen. Hier sind 13 Tipps, die Bibliotheken helfen können, ihre Social Media-Strategien zu optimieren:

Zielgruppenanalyse: Verstehen Sie Ihre Zielgruppe und passen Sie Ihre Inhalte an ihre Interessen und Bedürfnisse an.

Inhaltsplanung: Erstellen Sie einen Inhaltskalender, um regelmäßige und konsistente Beiträge zu planen, die zu den Zielen Ihrer Bibliothek passen.

Nutzung visueller Elemente: Nutzen Sie Bilder, Videos oder Infografiken, um Ihre Botschaft auf ansprechende Weise zu präsentieren.

Storytelling einsetzen: Teilen Sie Geschichten, Erfolgsgeschichten oder Testimonials, die die Bedeutung Ihrer Bibliothek in der Gemeinschaft hervorheben.

Interaktion fördern: Bieten Sie Möglichkeiten für Ihre Follower, sich zu engagieren, indem Sie Fragen stellen, Meinungen einholen oder Wettbewerbe veranstalten.

Partnerschaften nutzen: Arbeiten Sie mit Schulen, lokalen Unternehmen oder anderen Community-Organisationen zusammen, um Ihre Reichweite zu erhöhen.

Authentizität zeigen: Lassen Sie die Persönlichkeit Ihrer Bibliothek durchscheinen, indem Sie authentische und einzigartige Inhalte präsentieren.

Veranstaltungen bewerben: Nutzen Sie Social Media, um Veranstaltungen, Workshops und Seminare zu bewerben, die in Ihrer Bibliothek stattfinden.

Messen und Anpassen: Verwenden Sie Analyse-Tools, um den Erfolg Ihrer Beiträge zu verfolgen, und passen Sie Ihre Strategie entsprechend an.

Hashtags verwenden: Nutzen Sie relevante Hashtags, um Ihre Beiträge auffindbar zu machen und eine größere Reichweite zu erzielen.

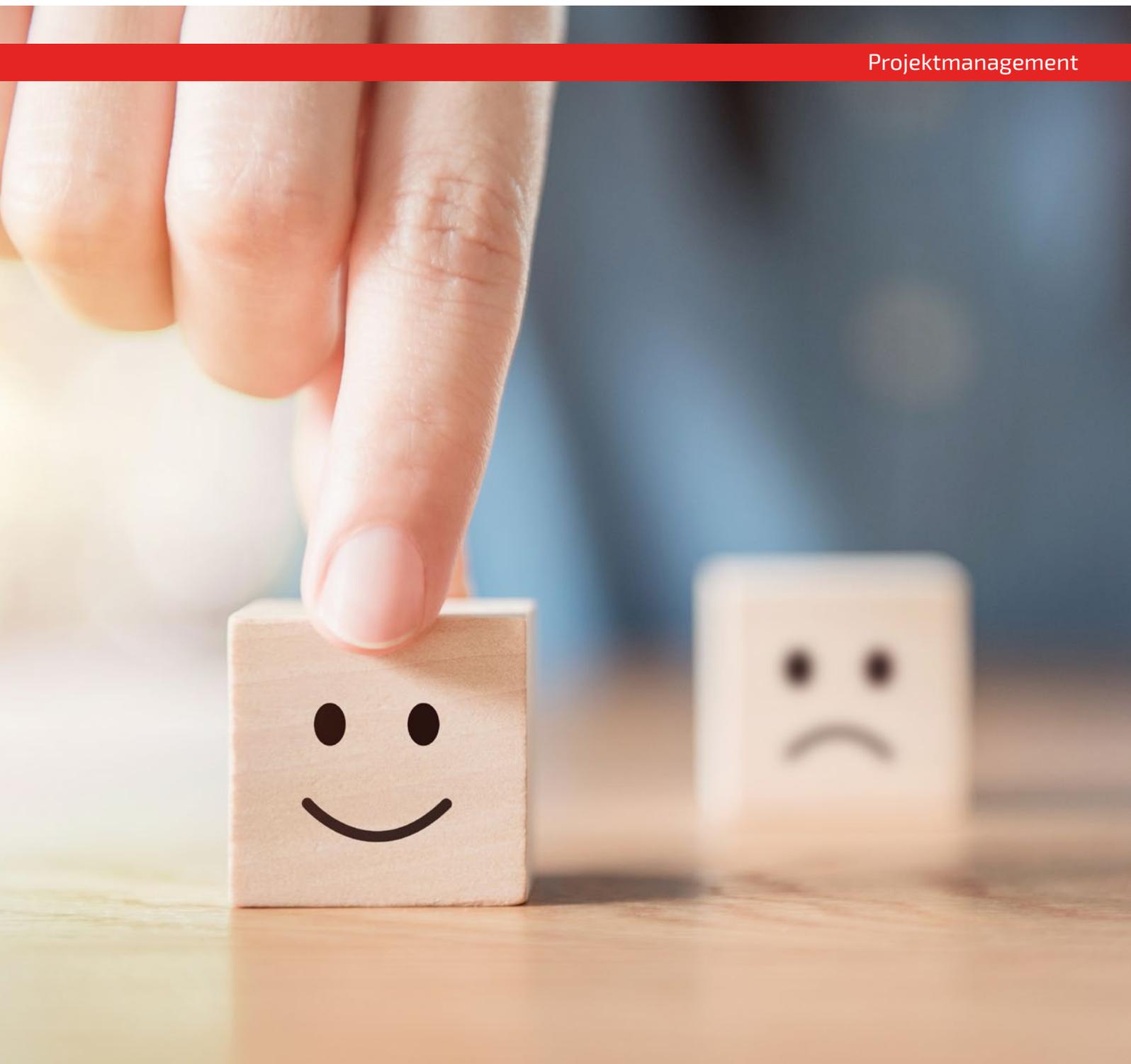


Mitarbeiter einbeziehen: Ermutigen Sie die Mitarbeiter, aktiv an der Erstellung und Förderung von Inhalten teilzunehmen.

Kundenbewertungen teilen: Teilen Sie positive Bewertungen und Erfahrungsberichte von Nutzern, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen.

Auf Feedback reagieren: Beantworten Sie Kommentare und Nachrichten zeitnah, um eine aktive und positive Gemeinschaft aufzubauen.

Mit diesen Tipps können Bibliotheken eine effektive Social Media-Marketingstrategie entwickeln, die das Bewusstsein für ihre Dienstleistungen erhöht, die Bindung an die Gemeinschaft stärkt und das Engagement auf den verschiedenen Plattformen fördert. Durch das Verständnis und die Ansprache der Bedürfnisse ihrer Zielgruppe können Bibliotheken den Wert, den sie bieten, in der digitalen Welt hervorheben und ihre Rolle als zentrale Informations- und Kulturzentren in ihren Gemeinschaften stärken.



Heiter scheitern in Projekten

**Agilität, Kommunikation und gallische
Dörfer im Projektmanagement**

Gudrun Kelp berät und coacht seit vielen Jahren Projektteams in unterschiedlichen Unternehmen mit dem Ziel, Projektmanagementstandards, agile Methoden, moderne Arbeitsweisen und Tools für die tägliche Arbeit zu vermitteln. Im Rahmen des Arbeitskreises Projektmanagement des Bitkom hat sie an dem Positionspapier „Heiter Scheitern im Projekt - Kriterien, Indikatoren und Learnings für Projektmanager:innen“ mitgearbeitet. Nun stellt sich die Frage, wie beim Scheitern von Projekte so etwas wie Heiterkeit aufkommen kann - Grund genug für uns, ein Interview mit Gudrun Kelp zu den Themen Agilität, Kommunikation und gallischen Dörfern zu führen.

„Heiter scheitern“ – mit solchen Aussagen hat man natürlich sofort die Aufmerksamkeit, vor allem, da die meisten nichts daran erheitern finden, wenn ein Projekt Probleme bereitet oder gar – flapsig formuliert – gegen die Wand fährt. Was finden Sie denn daran lustig?

Gudrun Kelp: Der Titel kam im Zusammenhang mit einem Erfahrungsaustausch zustande, bei dem es um gescheiterte Projektvorhaben und deren Auslöser ging. Das Scheitern an sich ist nicht lustig, ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass ein gesundes Maß an Heiterkeit einen enormen Stellenwert in der Projektarbeit hat. Viele Menschen denken, dass Projekte ernst und stressig sein müssen, aber ich sehe das anders. Natürlich sind Projekte ernst in dem Sinne, dass sie wichtige Ziele haben und dass diese Ziele erreicht werden müssen. Aber das bedeutet nicht, dass man dabei nicht auch Spaß haben kann.

Heiterkeit schafft eine positive Atmosphäre und fördert die



Gudrun Kelp hat einen BA International Business Administration Abschluss der University of Lincoln und hat über 20 Jahre Projektmanagementenerfahrung - 15 Jahre unternehmensinterne Praxis und aktuell über 5 Jahre als Beraterin für unterschiedliche Kunden.

Seit 2020 widmet sie sich als ausgebildeter Project Management Professional (PMP) der Beratung und Coaching von Projektteams in unterschiedlichen Unternehmen, mit dem Ziel, Projektmanagement Standards, agile Methoden, moderne Arbeitsweisen und Tools für die tägliche Arbeit zu vermitteln.

[Masterclass Projektmanagement 4.0 \(masterclass-projektmanagement.de\)](https://www.masterclass-projektmanagement.de)

[LinkedIn](#)

Zusammenarbeit. Wenn Menschen Spaß an ihrer Arbeit haben, sind sie kreativer, engagierter und produktiver. Sie bringen mehr Ideen ein und sind eher bereit, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um ihre Arbeit für das Projekt erfolgreich zu gestalten

Zudem fördert Heiterkeit die Problemlösungsfähigkeiten. Wenn wir in einer positiven, entspannten Atmosphäre arbeiten, können wir Probleme eher als Herausforderungen denn als Hindernisse betrachten. Wir sind offen für neue Ansätze und Lösungen, statt uns von den Schwierigkeiten überwältigen zu lassen.

Schließlich hat Heiterkeit auch eine bedeutende Rolle in der Stressbewältigung. Projekte können stressig sein, besonders wenn die Zeit knapp ist oder wenn unerwartete Probleme auftreten. In solchen Situationen kann ein bisschen Humor und Gelassenheit helfen, den Stress zu mildern und uns zu ermutigen, trotz der Herausforderungen weiterzumachen.

All das bedeutet keineswegs, dass wir die Projekte nicht ernst nehmen sollten. Es bedeutet nur, dass wir eine positive Einstellung beibehalten und den Prozess genießen sollten, während wir auf unser Ziel hinarbeiten. Heiterkeit ist kein Zeichen von Unprofessionalität oder Nachlässigkeit. Im Gegenteil, es ist ein kraftvolles Werkzeug für ein effektives und erfolgreiches Projektmanagement.

Sie sprechen in Ihren Vorträgen gern von „gallischen Dörfern“ im Unternehmen – wo sind denn diese?

Eines meiner Projekte der letzten Jahre veranschaulicht diese „gallisches Dorf“-Situation. Es ging dabei um ein agil arbeiten-

des Team in einem konventionell organisierten Unternehmen. Vor etwa drei oder vier Jahren wurde ich als externe Beraterin zu dem bereits fortgeschrittenen Projekt hinzugezogen, um Unterstützung bei anhaltenden Herausforderungen zu leisten. Die Aufgabe war es, ein Verständnis für den aktuellen Projektstatus und den bisherigen Verlauf zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang bildete das agil umgesetzte Projekt eine Art Enklave innerhalb des Konzerns, daher auch der Vergleich zum gallischen Dorf. Ein kleines Team entschied sich, die Entwicklung einer neuen Software agil zu gestalten. Dabei ging es darum, zwei Systeme verschiedener Unternehmensbereiche zu integrieren, mit der Prämisse, eines der vorhandenen Systeme zu übernehmen und die Prozesse des andern Bereichs einzubinden. Diese Entscheidung wurde allerdings außerhalb des Umsetzungsteams und ohne ausreichendes Verständnis der agilen Methodik und ohne ausreichende Transparenz über den Gesamtprozess getroffen.

Der Konzern hatte traditionelle, hierarchisch und abteilungsbezogene Strukturen und war stark plangetrieben. Beispielsweise wurden IT-Projekte und Software-Releases inhaltlich mindestens ein halbes Jahr im Voraus festgelegt, was in der schnelllebigen Welt der Softwareentwicklung einen sehr langen Zeithorizont darstellt. Eine derartige Festlegung konnte jedoch unvorhergesehene Anforderungen oder Anpassungen nicht berücksichtigen, was zu Spannungen führte.

Diese Situation führte letztlich zu einer Reihe von Herausforderungen. So war es beispielsweise schwierig, die Zuarbeit anderer

Abteilungen für die Umsetzung der in kurzen Sprints entwickelten Software-Teile zu erreichen. Die Notwendigkeit, zum Start des Vorhabens eine Projektvision zu haben und im Vorfeld auszuloten, wie die Einbindung in die bestehenden Strukturen des Konzerns erfolgen kann, wurde unterschätzt.

Ein weiterer, entscheidender Aspekt in einem solchen Kontext, ist die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen sowie auch Transparenz hinsichtlich der Fortschritte und Herausforderungen des Projekts zu schaffen. Oftmals wird dieser Kommunikationsaspekt übersehen, was zu Missverständnissen, Verzögerungen und sogar zum Scheitern von Projekten führen kann.

Meine Erfahrung zeigt, dass ein iteratives Vorgehen, wie es in der agilen Methodik verankert ist, oft zu besseren Ergebnissen führt, als ein strikt plangetriebener Ansatz. Dabei ist es wichtig, den Mut zu haben, auch gegen Widerstände zu arbeiten und gegebenenfalls einen Schritt zurückzutreten um die bisherige Herangehensweise zu überdenken.

Gerade in hierarchisch organisierten Unternehmen ist es bei Projekten wichtig, die Courage zu haben, eine „rote Ampel“ zu zeigen, wenn ein Problem vorliegt, das nicht ignoriert werden kann. Ignorieren führt letztlich nur zu ineffizienter Ressourcenverwendung und Unzufriedenheit im Team.

Sie denken hier sicher auch an das Thema „Fehlerkultur“...

Ich habe eine große Leidenschaft für eine gesunde Fehlerkultur. Oft wird der Ablauf so dargestellt:

Stolpern, hinfallen, die Krone richten, aufstehen, weitergehen. In diesem Prozess scheint mir jedoch ein wichtiger Schritt zu fehlen: Aus Fehlern lernen und dann erst weitergehen. Jeder macht Fehler, das ist unvermeidlich. Die letzten Jahre haben uns eindrucksvoll vor Augen geführt, dass unvorhersehbare Ereignisse einen - trotz sorgfältiger Planung - dazu zwingen können, komplett neu zu starten oder einen völlig anderen Lösungsansatz zu wählen.

Fehlerkultur ist nicht das Einzige, worauf ich achte. Auch die Ampelkultur in Projekten ist von großer Bedeutung. In vielen Projekten werden Ampeln als allgemeines Berichtsinstrument genutzt. Grün ist klar für alle, keine Diskussion. Bei Gelb wird es schon verwirrend und bei Rot uneinig. In meinen Projekten steht Gelb für Risiken, die vom Projektteam identifiziert wurden. Wir haben vielleicht Probleme, aber wir können sie mit unseren eigenen Problemlösungsstrukturen und unserem Wissen lösen. Bei Rot allerdings signalisiert das Team, dass es eine Entscheidung oder signifikante Veränderung benötigt, die es selbst nicht umsetzen kann. Hier muss eine rote Ampel offen kommuniziert werden.

Es ist wichtig, dass diese rote Ampel nicht ohne Argumente oder Empfehlungen gezogen wird. Wenn Fehler gemacht wurden oder unvorgesehene Ereignisse dazu geführt haben, ist der erste Schritt Transparenz zu schaffen, der zweite die Erstellung einer Entscheidungsvorlage für die Stakeholder, die verschiedene Lösungen anbietet und eine Empfehlung enthält. Diese Aspekte werden leider oft vergessen. Es reicht nicht aus, einfach eine rote Ampel zu ziehen und sich dann aus der

Paradebeispiel für ein nach Schulbuch gescheitertes Projekt: Der Untergang der Vasa

König Gustav II. Adolf von Schweden wollte im Dreißigjährigen Krieg ab Mitte der 1620er-Jahre sein Land als Seegroßmacht etablieren. Dafür sollten zwei schwere Galeonen sorgen, die zu den größten Kriegsschiffen ihrer Zeit zählen würden: Die Vasa und die Äpplet. Die Vasa wurde zuerst fertig gestellt, doch weit kam sie nicht: Auf ihrer Jungfernfahrt sank das bis dahin größte Kriegsschiff bereits nach 1.300 Metern. Der Untergang der „Vasa“ im Jahr 1628 ist ein Paradebeispiel für das Scheitern von Projekten, da er viele der typischen Fallstricke von schlecht geführten Projekten verdeutlicht.

Unklare Anforderungen und mangelnde Kommunikation: König Gustav II. Adolf von Schweden beauftragte den Bau des Schiffes und stellte hohe Erwartungen daran. Die „Vasa“ sollte das mächtigste Kriegsschiff ihrer Zeit werden. Allerdings wurden die Anforderungen nicht klar definiert und kommuniziert. So gab es beispielsweise Missverständnisse in Bezug auf die Größe des Schiffes, die Anzahl der Kanonen und die Ornamente, die es tragen sollte.

Fehlendes Projektmanagement: Der Bau der „Vasa“ wurde ohne eine genaue Planung oder ein angemessenes Risikomanagement in Angriff genommen. Es gab keine systematischen Tests oder Kontrollen während des Baus. Als das Schiff schließlich einem Stabilitätstest unterzogen wurde, zeigte es deutliche Anzeichen für ein Problem, wurde jedoch trotzdem zu Wasser gelassen.

Ignorieren von Warnsignalen: Trotz offensichtlicher Warnzeichen, wie beispielsweise dem Stabilitätstest, wurden die Bedenken ignoriert. Anstatt das Projekt zu überdenken oder zu stoppen, wurde das Schiff zur Jungfernfahrt ausgesandt - mit katastrophalen Folgen.

Mangelnde Flexibilität und Rechenschaftspflicht: Das Projekt war geprägt von mangelnder Flexibilität und der Unfähigkeit, auf unvorhergesehene Herausforderungen zu reagieren. Niemand war bereit, die Verantwortung für die offensichtlichen Mängel zu übernehmen und nötige Änderungen einzuführen.

Das Scheitern der „Vasa“ war letztlich auf eine Kombination aus mangelnder Kommunikation, schlechtem Projektmanagement und Ignoranz gegenüber offensichtlichen Problemen zurückzuführen. Es zeigt eindrücklich, wie wichtig es ist, klare Anforderungen zu stellen, eine sorgfältige Planung und Kontrolle durchzuführen, Warnsignale ernst zu nehmen und flexibel auf Probleme zu reagieren. All diese Lektionen sind auch heute noch relevant und lassen sich auf Projekte in allen Bereichen anwenden.

Verantwortung zu ziehen – das wäre aus meiner Sicht schlechtes Projektmanagement.

Transparenz in Projekten ist, insbesondere im Hinblick auf die Risiken und deren Management, ebenfalls entscheidend. Manchmal scheitert ein Projekt kläglich und das sollte auch offen besprochen werden. Warum sind wir gescheitert? Was sollten wir in Zukunft vermeiden? Die sogenannten „Lessons learned“ werden häufig als leere Phrasen betrachtet. Werden daraus keine Maßnahmen abgeleitet, sind es dann statt „Lessons Learned“ eher „Lessons Lost“.

Das Lernen aus Fehlern ist wichtig, allerdings sollten wir das Weitertragen von Dingen, die gut funktioniert haben ebensowenig außer Acht lassen. Es ist eine Verschwendung von Zeit und Ressourcen, wenn Projekterfahrungen – gute wie schlechte - lediglich in einer Schublade landen um einem vorgeschriebenen Prozess Genüge zu tun. Eine Organisation sollte darauf hinarbeiten, aus ihren Erfahrungen zu lernen und Dinge kontinuierlich zu verbessern, statt sich mit Misserfolgen abzufinden.

Im Kontext Projektmanagement fällt meistens schnell der Begriff „Agilität“, den viele inzwischen auch nicht mehr hören mögen. Geht es Ihnen genau so?

Nein. Agilität ist ein Begriff, der oft missverstanden und gleichgesetzt wird mit dem Zaubertrank, der alle Projektabläufe verbessert. Es wird irrtümlich angenommen, dass die bloße Anwendung von Tools wie Jira und die Durchführung von täglichen Stand-up-Meetings ausreichen, um ein Team agil zu machen. Dies ist jedoch eine stark vereinfachte Betrachtungsweise, die den wahren Wert der Agilität untergräbt.

Agilität ist keine eigene Form des Projektmanagements, sondern eine Art der Umsetzung. In meiner Wahrnehmung ist Projektmanagement der Oberbegriff für das Vorhaben und die Umsetzung erfolgt mittels V-Modell, Wasserfallmethode oder eben agil. Projektmanagement geht jedoch über die reine Umsetzung hinaus, denn es berücksichtigt auch die Rahmenbedingungen, die oft zu kurz kommen.

Um Agilität in einem Team oder Projekt effektiv zu nutzen, sind bestimmte Bedingungen erforderlich. Dazu gehört eine offene Kommunikation, die Bereitschaft, Fehler machen zu dürfen und aus diesen zu lernen, sowie die Fähigkeit, den Kurs zu ändern, wenn sich zeigt, dass der aktuelle Ansatz nicht funktioniert. Es erfordert gleichermaßen das Engagement Einzelner, das Vertrauen des Teams sowie die Bereitschaft der Organisation bestehende Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und Arbeitsmethoden zu ändern um eben keine „gallischen Dörfer“ zu schaffen.

In agilen Projekten kann es durchaus vorkommen, dass ein festes Budget und ein klar definierter Zeitrahmen gegeben sind. Aber die Frage ist, welche und wie viele Anforderungen in diesen Rahmen passen? Priorisierung und Kommunikation sind Schlüsselkomponenten für die Entscheidung, die richtigen Dinge zum richtigen Zeitpunkt zu tun. Zum Beispiel: Die wichtigsten Anforderungen zuerst umzusetzen, um sicherzustellen, dass sie in das Budget und den Zeitplan passen. Dann kann überlegt werden, ob und wie weitere Anforderungen in einer zweiten oder dritten Iteration berücksichtigt werden.

Wichtig ist, dass Agilität eine Team- und Kundenfrage ist. Ein Projekt, bei dem der Auftraggeber seine Anforderungen „über den Zaun wirft“ und erwartet, dass der Dienstleister nach drei Jahren genau das gewünschte fertige Produkt zurückgibt, ist zum Scheitern verurteilt. Der Schlüssel zur Agilität liegt in lösungsorientiertem Handeln, der Zusammenarbeit und im gegenseitigen Verständnis. Leider gibt es keine Checkliste, deren Abarbeitung einem Team Agilität verleiht. Es erfordert Engagement, Anpassungsfähigkeit, Durchhaltevermögen und vor allem eine offene und konstruktive Kommunikation.

Im Projektmanagement wird seit einigen Jahren intensiv über die OKR-Methode (Objectives and Key Results) diskutiert, meistens an der Bruchlinie zwischen Hype und „alter Wein in neuen Schläuchen“. Wie ordnen Sie OKR ein?

Unser Unternehmen setzt bei der Arbeitsgestaltung auch auf OKR. Wir haben diskutiert, ob diese Methode einen Widerspruch zur klassischen Projektarbeit oder sogar Agilität darstellt, jedoch sind wir zu dem Schluss gekommen, dass aus unserer Sicht beides nicht zutrifft.

OKR verknüpft die Unternehmensstrategie mit operativen Zielen auf Teamebene und ermöglicht die Fokussierung auf konkrete Aufgaben oder Entwicklungen. Es kann allerdings zu Problemen führen, wenn versucht wird, alltägliche Geschäftsaktivitäten in dieses Modell zu pressen oder es gar als Kontrollinstrument zu verwenden.

OKR und Agilität können hervorragend zusammenarbeiten, insbesondere wenn die Ziele nicht

individuell, sondern auf Teamebene gesetzt werden. In Bezug auf OKR ist es wichtig, dass jedes Teammitglied versteht, was erreicht werden soll und wie diese Teamziele in die Unternehmensstrategie eingebettet sind. Statt OKR lediglich als eine weitere Methode abzutun, die zusätzliche Arbeitsbelastung darstellt, sollte das gemeinsame Verständnis dafür geschaffen werden, dass der Einsatz dabei hilft, den konkreten Team-Beitrag zur Erreichung strategischer Unternehmensziele sichtbar zu machen.

Im Zuge der Umsetzung von OKR haben wir auch gelernt, dass kleinere Maßnahmen, wie ein gemeinsames Frühstück oder die Schaffung eines gemeinsamen Teamraums hilfreich sein können, um den Zusammenhalt und den Informationsaustausch innerhalb des Teams zu fördern. Diese kleinen Änderungen können einen großen Unterschied in der Arbeitsatmosphäre und letztendlich auch in der Produktivität des Teams bewirken.

Wenn wir über Organisationen und Teams und Ressourcen reden – sehen Sie signifikante Unterschiede im Projektmanagement bei größeren oder kleineren Unternehmen? Tun sich die „Kleinen“ hier ausnahmsweise mal leichter?

Erfolgt die Implementierung von agilen Prozessen in kleineren Unternehmen leichter? Nun, das lässt sich mit Ja und Nein beantworten. In kleineren Unternehmen sind die Entscheidungswege in der Regel kürzer und möglicherweise schneller. In Konzernen hingegen operieren Bereiche oft fast wie eigenständige Unternehmen. Letztendlich hängt die erfolgreiche Umsetzung von agilen Prozessen stark von den Menschen ab,

die in den Organisationen tätig sind. Wie offen sind sie für Neues? Wie bereit sind sie, sich auf neue Prozesse einzulassen? Es ist nicht unbedingt eine Frage der Unternehmensgröße, sondern vielmehr eine Frage der Mentalität der Menschen und der damit einhergehenden Unternehmenskultur.

Ein weit verbreiteter Irrglaube ist, dass Agilität in bestimmten Kontexten nicht funktioniert. Aber Agilität ist sehr breit definiert und umfasst weit mehr als nur spezifische Arbeitsabläufe. Agilität hat viel mit Kommunikation zu tun und wie Menschen als Einzelperson oder als Team handeln. Es geht darum, sich gemeinsam auf Ziele zu verständigen und zusammen zu entscheiden, wie diese erreicht werden können. In diesem Sinne kann Agilität in jedem Kontext zum Tragen kommen, sogar in der Familie, wenn man die wöchentlichen Aufgaben auf einem Kanban-Board an einem zentralen Ort organisiert – Flur oder Külschrantür bieten sich dafür an.

Ein wichtiger Aspekt, den es zu bedenken gilt, ist, dass es nicht den einen richtigen Weg gibt, Agilität zu implementieren. Die verschiedenen Rahmenwerke können als Orientierungshilfe dienen, müssen aber nicht exakt in jedem Unternehmen gleich umgesetzt werden. Als Beraterin ist für mich zunächst wichtig zu verstehen, wo Teams bzw. Unternehmen gerade stehen und welche Herausforderungen sie bewältigen wollen. Im Anschluss arbeiten wir gemeinsam daran, eine Lösung zu finden, die zu dem Unternehmen und den Menschen passt.

Die Implementierung von Agilität ist kein einfacher Prozess – und Veränderungen stoßen, wie wir alle wissen, unweigerlich auch

auf Widerstand. Es gibt Menschen, die es vorziehen, in einer strukturierten Umgebung zu arbeiten, in der sie genau wissen, was sie innerhalb der nächsten Wochen von Montag bis Freitag tun müssen. Für diese Personen mag Agilität nicht die beste Arbeitsweise sein. Es ist wichtig, das zu erkennen und akzeptieren. Letztlich geht es nicht nur um die Methode oder das Tool, das verwendet wird, sondern darum, was das Team tun muss und kann, um seine Ziele zu erreichen.

Sie sprachen davon, wie offen Menschen für Veränderungen sind, wie sehr bereit, sich auf neue Prozesse einzulassen und verweisen auf die Mentalität. Mal ernsthaft: was mache ich als Unternehmen oder als Projektleiter, wenn diese Haltung gar nicht vorhanden ist? Ein Stures „hatten wir schon mal, hat auch damals nicht funktioniert“?

Um abschließend auf Ihre Frage einzugehen, wie man mit Menschen umgeht, die möglicherweise nicht für Projektarbeit geeignet sind oder nicht zwangsläufig eine Führungsposition einnehmen sollten: Es beginnt alles mit einem Gespräch. Die Kommunikation mit den Teammitgliedern ist entscheidend, um zu verstehen, was ihre Vorstellungen sind, wo ihre Stärken liegen und was sie wirklich glücklich macht. Welche Aufgaben erfüllen sie mit Begeisterung und Enthusiasmus?

Eine verbreitete Herangehensweise besteht darin, Stärken-Schwächen-Analysen durchzuführen und sich dann darauf zu konzentrieren, die Schwächen auszugleichen. Doch meiner Ansicht nach ist dies nicht der optimale Ansatz. Menschen sind keine Roboter, die umprogrammiert werden können. Anstatt sich auf

die Ausgleiche von Schwächen zu konzentrieren, sollten wir vielmehr die Stärken jedes Einzelnen hervorheben und nutzen.

Wenn ein Teammitglied eine bestimmte Aufgabe in zwei Stunden erledigen kann, im Vergleich zu anderen, die vier Stunden dafür benötigen, sollten wir diese Stärke nutzen. Gleichzeitig können wir für die Aufgaben, die dieser Person weniger liegen, jemand anderen suchen, der dafür besser geeignet ist. So wird das Team insgesamt ausgeglichener und effizienter.

Die Schönheit von vielfältig zusammengesetzten Teams besteht genau darin: Sie verfügen über eine breite Palette von Persönlichkeitstypen und Stärken. Wenn diese kombiniert und effektiv genutzt werden, ist dies meiner Erfahrung nach die weitaus bessere Strategie, als zu versuchen, die Schwächen jedes Einzelnen auszumergen.

Es ist ähnlich wie der Fall, in dem jemand aufgefordert wird, Buchhalter zu werden. Diese Person könnte die Fähigkeiten dazu haben – aber wenn es nicht das ist, was sie gerne tut, wird ihre Leistung und Zufriedenheit wahrscheinlich darunter leiden. Deshalb ist es wichtig, die natürlichen Talente und Vorlieben der Teammitglieder zu respektieren und zu fördern.

Danke für das Gespräch.

Inhalts- und Positionspapier zum Thema „Heiter Scheitern im Projekt“ des Arbeitskreises Projektmanagement des Bitkom.

Kurzportrait der Stadtbücherei Dachau

Name und Ort: Stadtbücherei Dachau

Typ: öffentliche Bibliothek

Standard-Leihfristen der Medien:

- Bücher, Brettspiele, Kamishibai und MedienBausteineBoxen: 4 Wochen
- Zeitschriften, Hörbücher, Musik-CDs, Mobi-Hörsticks, Tonie- & Edurino-Figuren sowie Konsolenspiele: 2 Wochen
- DVDs und BluRays: 1 Woche
- Bilder und Kunstwerke aus der Artothek: 6 Monate

Träger: Große Kreisstadt Dachau

Größe: 3 Bücherei-Standorte (Hauptstelle mit der Artothek sowie zwei Zweigstellen in den Stadtteilen Dachau-Ost und Dachau-Süd)

- 70.000 analoge Medien (Print & Non-Book) sowie mehr als 70.000 Non-Books
- rund 65.000 BesucherInnen im Jahr
- rund 310.000 Entleihungen im Jahr
- 7,1 VZÄ, verteilt auf 9 Mitarbeiterinnen; außerdem 4 geringfügig Beschäftigte, 1 FAMI-Auszubildende und rund 65 Ehrenamtliche

Website: <https://open.dachau.de>

Social Media: Mitgenutzt werden die Facebook- und Instagram-Kanäle der Stadt Dachau: www.facebook.com/dachau.stadt und www.instagram.com/dachau.stadt

Auf der digitalen Plattform Padlet präsentieren wir kreative Bastelergebnisse aus unseren Kinderveranstaltungen Kreatives aus der Stadtbücherei (padlet.com) und stellen die Entwürfe des jährlichen

Lesezeichenwettbewerbs aus: Lesezeichenwettbewerb 2023 (padlet.com).

Wer besucht Ihre Bibliothek und warum?

Mit unserem Leitbild „(M)ein Ort mit vielen Seiten“ wenden wir uns an alle BürgerInnen – und erreichen nahezu alle Gruppen der Stadtgesellschaft, unabhängig vom Alter, Herkunft oder Bildungsgrad. Somit sind wir eine Anlaufstelle und niedrigschwelliger Treffpunkt für Kinder, SchülerInnen, Familien, Berufstätige sowie SeniorInnen, Geflüchtete und Neuankömmlinge.

Zahlenmäßig bilden Kinder- und Jugendliche bis 18 Jahren unsere größte NutzerInnengruppe. Auch die beiden Bücherei-Zweigstellen richten sich hauptsächlich auf die Zielgruppen der Kinder und der Familien mit Kindern. Unser Fokus liegt daher – im Aufbau des Me-

Unten: Dachau Liest 2023 - Joachim Gauck und Stefan Kornelius.





Links oben: Hallenbadlesung der Stadtbücherei Dachau. Rechts oben: Vorlesefriseur Danny Beuerbach.



Lastenräder in Aktion. © ADFC Dachau



Oben: Poetry to Go mit Sabine Magnet.

dienbestands und bei den Veranstaltungen – in der Leseförderung, der Bibliothekspädagogik sowie in der Medienbildung.

Welchen Zweck/welche Aufgabe hat Ihre Bibliothek?

Die Stadtbücherei versteht sich als ein Ort der Begegnung, als ein Raum für die breite Öffentlichkeit der Stadt. Wir bieten allen Interessierten einen kommerzfreien Raum, an dem man sich ohne Konsumzwang aufhalten, gemütlich schmökern, konzentriert lernen und arbeiten oder in dem Lesecafé „LesBar“ einen Kaffee trinken kann. Mit unserem kundenorientierten analogen und digitalen Medienbestand spiegeln wir die Interessen der NutzerInnen wider; mit unserem Veranstaltungsprogramm vernetzen wir sie untereinander und bieten die Gelegenheit, miteinander ins Gespräch zu kommen. Wir sind Bildungspartner, Lernbegleiter

und Leseförderer, kooperieren mit Schulen, Kultureinrichtungen sowie mit örtlichen Vereinen und Initiativen, um gesellschaftliche Teilhabe für alle zu ermöglichen. Als Ort des gelebten Ehrenamts profitieren wir von dem freiwilligen Engagement unserer mehr als 60 Ehrenamtlichen, die sich in die Bücherei-Arbeit aktiv einbringen.

Den gesellschaftlichen Wandel gestalten die Bibliotheken mit: Auch die Stadtbücherei Dachau ist und bleibt für die städtische Community ein wichtiger Raum der Möglichkeiten – in Sachen kulturelle und demokratische Bildung, Zugang zu Information und Wissen, Kommunikation, Begegnung und sozialer Zusammenhalt.

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und Büchereien?

Für die Antwort leihe ich mir ein Zitat aus einem Artikel von Carolin Gasteiger in der Süddeutschen

Zeitung: „Bibliotheken sind der ideale Ort des 21. Jahrhunderts – aber nur, wenn sie mehr sind als reine Bücheraufbewahrungsorte.“

Was kann man bei Ihnen ausleihen?

Bei den Printmedien bieten wir neben Büchern (Bilderbüchern und Pappbilderbüchern, Kinder- und Jugendbüchern, Comics, Mangas, Graphic Novels, Lernhilfen, Romanen, englischsprachiger Belletristik, Sachbüchern, Reiseführern und Ratgebern) auch knapp 100 Zeitschriftentitel zur Ausleihe und drei Tages- bzw. Wochenzeitungen zum Lesen vor Ort an. Auf Wunsch stellen wir auch Fachbücher und wissenschaftliche Literatur über die Fernleihe bereit. Zu den Non-Books zählen bei uns CDs mit Hörspielen sowie Mobi-Hörsticks für Kinder und Erwachsene, Musik-CDs, Filme auf DVDs und BluRays, Sprachkurse oder Konsolenspiele für Playstation oder Nintendo Switch sowie Kamishibai-Kartensets.



Links oben: Ausleihrenner unter den Audiomedien in der Stadtbücherei Dachau: Tonies®-Hörfiguren.
Rechts oben: MINT - Nisthilfe für Wildbienen.

Sehr beliebt sind Tonies-Figuren; neu im Bestand haben wir seit Herbst 2023 die EDURINO-Lernsets mit Figuren und Stiften zum digitalen Lernen. Wichtig ist uns eine kuratierte Bestandsvermittlung – durch wechselnde Medienpräsentationen mit interaktiven Elementen beziehen wir hier die NutzerInnen und BesucherInnen ausdrücklich mit ein.

Rund 20 Prozent der jährlichen Entleihungen erreicht die Stadtbücherei Dachau mittlerweile mit digitalen Medien. Über den Medienverbund LEO-SUED haben unsere NutzerInnen rund um die Uhr Zugriff auf die Onleihe mit über 70.000 eMedien, darunter eBooks, eAudios, eMagazine und ePaper sowie Kurse im eLearning. Als eine der ersten Bibliotheken hat die Stadtbücherei Dachau bereits 2019 das Streamingportal „filmfreund“ in ihr digitales Angebot aufgenommen. In der von der Stadtbücherei be-

treuten Artothek können Interessierte außerdem Originale von Bildern zeitgenössischer Dachauer KünstlerInnen ausleihen – zur Auswahl stehen mittlerweile knapp 800 Kunstwerke.

In Kooperation mit der Initiative LASDAH des ADFC Kreisverband Dachau setzt die Stadtbücherei das Lastenradsharing um: Nach einer Online-Reservierung über www.lasdah.de kann man in der Bücherei-Hauptstelle Schüssel für einen der drei Lastenräder oder für das Rollstuhlrad ausleihen – und an dem Rückgabeautomaten nach der Tour wieder abgeben. Gegen ein Pfand kann man sich in der Bücherei auch das Equipment für das Outdoor-Schachfeld im nahen Moorbadpark ausleihen.

Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

Die Stadtbücherei Dachau ist ein aktiver Kulturveranstalter, Raum

für das gesellschaftliche Miteinander und ein Ort für aktuelle Themen, Debatten und Entwicklungen, die wir bei Lesungen, Diskussionen, Vorträgen und Begegnungsabenden aufgreifen. Beim Erwachsenen-Programm (mit rund 20 Veranstaltungen pro Jahr) vernetzen wir uns aktiv mit anderen städtischen Abteilungen, lokalen Institutionen, Vereinen und Initiativen. Zu unserem Literaturfestival „Dachau liest“ laden wir jeden Herbst namhafte zeitgenössische AutorInnen ein, bei der Veranstaltungsreihe „Literatur-Salon“ vermitteln wir Texte literarischer Klassiker. Wir setzen auch auf partizipative Formate, die unsere NutzerInnen und BesucherInnen selbst kuratieren und gestalten – so trifft sich seit einem Jahr in unserer LesBar regelmäßig ein Literaturkreis zum Austausch über gemeinsame Lektüre.



Links oben: Pflanzentauschbörse. Rechts oben: Die Welt der Bücher entdecken in der Stadtbücherei Dachau - von klein auf.

Schwerpunktmäßig ist unsere Programm- und Veranstaltungsarbeit auf die Zielgruppe der Kinder und die Kooperation mit Bildungseinrichtungen wie Kitas und Schulen ausgerichtet. Zwischen 150 und 200 Veranstaltungen pro Jahr stellt das „Team Leseförderung“ mit fünf Kolleginnen auf die Beine – von interaktiven Bibliotheksführungen für Kita- und Hortgruppen sowie für Schulklassen über Schulklassenlesungen mit KinderbuchautorInnen und IllustratorInnen an ungewöhnlichen Orten bis zu Medienempfehlungsrunden und Fortbildungen für ErzieherInnen und LehrerInnen.

Jeden Mittwoch gibt es in der

Bücherei-Hauptstelle mit den Bücherwichteln, dem Mitmach-BilderBuch, dem KLUB oder den MINT-Workshops kreative Veranstaltungsangebote für Kinder unterschiedlichen Alters. Alle Veranstaltungen für Kinder und Familien sind dabei kostenfrei. Großen Zuspruch haben wiederkehrende Mitmachaktionen wie die Vergabe des Kinderbuchpreises „Dachauer Dachs“ durch SchülerInnen der 3. und 4. Jahrgangsstufe, das Wettfeiern um den höchsten gelesenen Bücherstapel bei der „Aktion Büchertürme“ oder der jährliche Lesezeichenwettbewerb. Kooperationspartner aus dem Bereich der kulturellen Bildung wie echo e.V. sowie ehrenamtliche

Vorlesepatinnen unterstützen uns mit Vorleseangeboten in den beiden Bücherei-Zweigstellen. Neben dem wichtigen Thema der Leseförderung kümmern wir uns auch um die Bereiche der Medienkompetenz bei Kindern und Jugendlichen – angefangen beim Programmieren mit BeeBots für die Kleinsten bis hin zu Recherchetrainings und Fake-Hunterspielen bei SchülerInnen.

Aktuell stellen wir unsere Veranstaltungsangebote unter ein thematisches Jahresmotto und probieren dabei jeweils neue Aktionen und Formate aus. 2023 hieß es in der Stadtbücherei „Seite an Seite – Gemeinsam

leben, gemeinsam lesen.“ Das Thema haben wir unterschiedlich ausgespielt. Zum Ziel der „Aktion Büchertürme“ haben wir im Frühjahr einen Turm in Dachaus italienischer Partnerstadt Fondi gewählt – nach nur drei Monaten wurde der 31 hohe Turm von 260 beteiligten Kindern „erlesen“. Außerdem sind wir eine neue Kooperation eingegangen – mit der Kreisgruppe Dachau vom Bund Naturschutz in Bayern e.V. haben wir im Mai erstmalig die zweiwöchige Reihe „Aktionstage Nachhaltigkeit: Gemeinsam für eine grüne Zukunft“ mit 20 Aktionen für Klein und Groß organisiert, die wir auch weiter fortsetzen möchten. Mit großem Erfolg haben wir im Sommer eine generationsübergreifende Vorleseaktion im Seniorenheim für Kindergartenkinder ausgerichtet, die wir sicher weiterführen werden. Das Jahresmotto für 2024 steht übrigens auch schon fest: „Bunt. Bunter. Bücherei“.

Wie finanzieren Sie sich?

Als öffentliche Bibliothek in kommunaler Trägerschaft wird die Bücherei aus den finanziellen Mitteln der Stadt unterhalten. Die Jahresgebühr für erwachsene Nutzerinnen und Nutzer beträgt in Dachau 15,00 Euro; Kinder und Jugendliche bis zum 16. Lebensjahr leihen die Medien bei uns kostenfrei aus. Außerdem erhalten wir Zuschüsse zum Medienetat bei der für uns zuständigen Landesfachstelle des St. Michaelbundes e.V. in München und werben Drittmittel für die Ausrichtung literarischer Veranstaltungen und Programme ein, etwa beim Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst oder beim Deutschen Literaturfonds.

Was würden Sie verändern, wenn Sie das doppelte Budget zur Verfügung hätten?

Wir würden sicher das Team erweitern und kontinuierlich in seine Kompetenzen investieren, die Programm- und Veranstaltungsarbeit ausbauen sowie neue digitale Angebote und Dienstleistungen einführen. Und sollten wir mal mit einem ganz großen Geldregen gesegnet werden, würden wir die Bücherei räumlich deutlich erweitern und umgestalten, denn für unsere Zukunftsaufgaben und die Bedürfnisse unserer NutzerInnen benötigen wir variabel nutzbare, multifunktionale Räumlichkeiten.

Welche Trends und Zukunftsaufgaben möchten Sie in Ihrer Bibliothek aufgreifen?

Wir bleiben sicher an dem Thema Nachhaltigkeit dran und möchten sie bei uns verstetigen – sowohl in den Arbeitsabläufen, den genutzten Materialien, im Medienbestand und in der Programmarbeit. Eins unserer Ziele ist die Einführung einer Saatgutbibliothek. Zu wesentlichen Aufgaben gehört weiterhin auch die Digitalisierung: Neben der Erweiterung des digitalen Medienbestands geht es auch um neue Aufgabenprofile in Richtung „Digital Librarian“, den Ausbau digital gestützter Services für die NutzerInnen oder die Umsetzungsoffenheit gegenüber neuen Technologien – bis hin zur Einführung des Open-Library-Konzepts.

Autorin



Dr. Slávka Rude-Porubská (1977), die seit Anfang 2021 die Stadtbücherei Dachau leitet, ist eine Bibliotheks-Quereinsteigerin. Sie studierte Germanistik und Journalistik in der Slowakei, promovierte in der Buchwissenschaft an der LMU München und arbeitete in der akademischen Forschung und Lehre, im Wissenschaftsmanagement sowie im privaten Stiftungssektor mit dem Schwerpunkt Literatur- und Leseförderung.

Stadtbücherei Dachau
Max-Mannheimer-Platz 3
85221 Dachau

<https://open.dachau.de>
stadtbuecherei@dachau.de
Tel. 08131-754840



Design Thinking für Bibliotheken



**Grundlagen, Praxistipps und
Entwicklungsgeschichte**

Design Thinking ist ein Prozess, der Benutzerzentrierung, kreatives Denken und iteratives Design miteinander verbindet. Dieser Ansatz, ursprünglich im Produktdesign geboren, hat sich weit über seine Ursprünge hinaus ausgebreitet und wird nun in vielen Sektoren einschließlich Bibliotheken angewendet. In diesem Artikel werden wir die Grundlagen, Praxistipps und die Entwicklungsgeschichte von Design Thinking erkunden.

■ *Entwicklungsgeschichte*

Die Wurzeln des Design Thinking reichen zurück in die 1960er Jahre, als der Begriff des „Design Science“ aufkam. In den 2000er Jahren wurde der Prozess durch die Arbeit von Ideo und der Stanford d.school popularisiert. Design Thinking legt den Schwerpunkt auf das Verständnis der menschlichen Bedürfnisse und entwickelt Lösungen durch einen wiederholbaren, iterativen Prozess.

■ *Grundlagen des Design Thinking*

Design Thinking folgt einem spezifischen Prozess, der in mehrere Phasen unterteilt ist:

- **Empathize (Einfühlen):** Erforsche und verstehe die Bedürfnisse und Probleme der Benutzer.
- **Define (Definieren):** Formuliere ein klares Problem, das gelöst werden muss.
- **Ideate (Ideen entwickeln):** Generiere eine breite Palette von möglichen Lösungen.
- **Prototype (Prototypen entwickeln):** Erstelle einfache Modelle, um Ideen schnell zu testen.
- **Test (Testen):** Überprüfe die Lösungen mit echten Benutzern.

■ *Design Thinking in Bibliotheken*

Bibliotheken stehen vor der Herausforderung, sich ständig ändernden Technologien und Benutzererwartungen anzupassen. Design Thinking bietet einen Rahmen, um diese Herausforderungen kreativ und effektiv anzugehen.

Benutzerzentrierung

Bibliotheken können Design Thinking nutzen, um Dienstleistungen aus der Perspektive der Benutzer zu entwickeln.

Kollaboratives Arbeiten

Die Einbeziehung verschiedener Stakeholder fördert Innovation und Vielfalt der Ideen.

Iteratives Design

Die Möglichkeit, Prototypen zu testen und zu verfeinern, ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung.

■ *Praxistipps*

Kultur der Offenheit schaffen

Fördern Sie eine Umgebung, in der Mitarbeiter sich frei fühlen, Ideen ohne Urteilsfurcht zu teilen.

Echte Benutzer einbeziehen

Testen Sie Ideen und Prototypen mit echten Benutzern, um wertvolles Feedback zu erhalten.

Flexibilität wahren

Seien Sie bereit, sich anzupassen und von vorgefassten Meinungen abzuweichen, wenn die Forschung dies erfordert.

Nutze vielfältige Teams

Interdisziplinäre Teams bringen verschiedene Perspektiven und Fähigkeiten ein, was zu innovativeren Lösungen führt.

■ *Fazit*

Design Thinking bietet eine strukturierte, aber flexible Herangehensweise an die Problemlösung, die Bibliotheken nutzen können, um Dienstleistungen zu schaffen, die wirklich auf die Bedürfnisse der Benutzer abgestimmt sind. Die Einbindung des Design Thinking in die Bibliothekspraxis kann die Innovation fördern, die Benutzerbindung erhöhen und die Relevanz der Bibliothek in der modernen Informationslandschaft stärken.

Durch den Einsatz von Empathie, kreativer Ideenfindung, Prototyping und Testen ermöglicht Design Thinking Bibliotheken, proaktiver und benutzerzentrierter zu werden, was zu einer stärkeren Ausrichtung an den sich ständig ändernden Bedürfnissen und Erwartungen der Gemeinschaft führt, die sie bedienen. Die Verwendung dieses Ansatzes unterstreicht die wichtige Rolle, die Bibliotheken in der Gestaltung informierter, engagierter und befähigter Gemeinschaften spielen können.

Kurzportrait der Ernst-Abbe-Bücherei Jena

Name: Ernst-Abbe-Bücherei

Ort: Jena

Typ: Stadtbibliothek

Standard-Leihfrist eines Buches: 4 Wochen

Träger: Jena Kultur (Eigenbetrieb der Stadt Jena)

Slogan: „Die ganze Welt in einem Haus“

Kennzahlen: (Stand Ende 2022)

Einwohner Jena: 110.707

Struktur: Hauptbibliothek Publikumsfläche: 1056 qm

1 Stadtteilbibliothek: 300 qm

Öffnungszeiten: 39 pro Woche

Besucher: 110.887

Physische Medien: Bestand 145.238 mit 444.309 Entleihungen

Virtuelle Medien: 145.380 Entleihungen

Veranstaltungen Anzahl: 329

Website: <https://www.stadtbibliothek-jena.de/>

Social Media: [Facebook](#), [Instagram](#), [Twitter/X](#)

Besonderheiten:

Die Ernst-Abbe-Bücherei wurde auf Initiative hochrangiger Persönlichkeiten wie Ernst Abbe und Carl Zeiss 1896 als öffentliche Lesehalle gegründet und avancierte schnell zu einer Modell-einrichtung der damaligen Zeit. 1902 konnte sie in ein eigens für die Bibliothek errichtetes Gebäude, das Volkshaus, ziehen. Dort erlebte sie Höhen und Tiefen bis zu ihrem Auszug nach 117 Jahren. 2019 zog die Bibliothek in ein räumlich stark eingegrenztes Interim, da das Stammhaus sanierungsbedürftig war. 2017 hat die Stadt Jena beschlossen, für

die Bibliothek ein neues Gebäude im Herzen der Stadt zu errichten. Dieses wird im 1. Quartal 2024 mit dem Ziel eröffnet, einen multifunktionalen Ort zu schaffen, der Erlebnis bietet und dem Bedürfnis nach Kommunikation von Angesicht zu Angesicht entspricht und sich damit den Anforderungen digitalen Gesellschaft stellt.

Wer besucht Ihre Bibliothek und warum?

Die Ernst-Abbe-Bücherei Jena als Stadtbibliothek der Lichtstadt Jena ist ein lebendiges, attraktives und kundenfreundliches Bildungs- und Kulturzentrum für alle Einwohnerinnen und Einwohner und Gäste der Stadt.

Welchen Zweck/welche Aufgabe hat Ihre Bibliothek?

Wir beschaffen, erschließen und vermitteln Medien und Informationen, unterstützen die Entwicklung von Lese- und Medienkompe-



© avocadofilms

tenz als Schlüsselqualifikationen für schulisches und individuelles Lernen, fördern den aktiven Umgang mit Literatur, Musik und Kunst und bieten Möglichkeiten der kreativen Freizeitgestaltung.

Unser Dienstleistungsspektrum umfasst

- Medien zur Ausleihe,
- Medienberatung und Medienschulung,
- vielfältige Veranstaltungsformate,
- Informationsservices sowie
- Infrastruktur zum Arbeiten, Lernen und Lesen, gemeinsam und allein.

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und Büchereien?

Bibliotheken gehören zu den wenigen nichtkommerziellen und konsumfreie Begegnungsorten im öffentlichen Raum und bieten einen niedrigschwelligen Zugang zu Informationen.

Welche Genres und Themengebiete sind am stärksten nachgefragt?

Im Bereich Belletristik für Erwachsene sind Neuerscheinungen sehr stark nachgefragt, Krimis und Thriller ebenso. Im Sachbuchbereich gehören Ratgeber und Reise-literatur zu den Ausleihrennern.

Was kann man bei Ihnen außer Büchern, Filmen, CDs und anderen "klassischen" Medien ausleihen?

Gesellschaftsspiele und Baukästen, Konsolenspiele, Noten, Tonie-Figuren, Roboter, Tiptoi-Stifte, E-Book-Reader und Lernroboter

Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

In der Ernst-Abbe-Bücherei gibt es regelmäßige wöchentliche Ver-



© Z. Bosnjak

anstaltungen wie den MINTwoch (Experimentieren, Bauen, Tüfteln), das Gaming und VORgelesen für Kinder.

VORgelesen erfreut sich großer Beliebtheit. Ehrenamtliche lesen jeden Freitagnachmittag in gemütlicher Atmosphäre für Kinder ab drei Jahren 1-2 neue Geschichten vor.

Erwachsene freuen sich auf jährliche Events wie den Lese Frühling oder den Lesemarathon im Herbst als feste Größen im Veranstaltungsangebot. Dabei finden dann Lesungen aus Romanen und Sachbüchern, von regionalen und überregionalen Autorinnen und Autoren statt.

Was würden Sie verändern, wenn Sie das doppelte Budget zur Verfügung hätten?

Wir würden den Medienetat deutlich erhöhen, um die Erneuerungsquote zu erhöhen und ein noch vielfältigeres Angebot vorzuhalten. Außerdem würden wir noch zusätzliche Plattformen für E-Medien abonnieren (z.B. für fremdsprachige Literatur) sowie Lernplattformen.

Außerdem hätten wir die Möglichkeit, in noch mehr und andere Möbel für den Neubau zu investieren, z.B. alternative Lernmöbel: Laufband, Lernsitzgruppen mit Lärmschutz etc.

Falls Sie Social-Media-Kanäle betreiben: Wofür und was bringen sie (sowohl zur brancheninternen Vernetzung als auch zur Kommunikation mit Ihrem Publikum)?

Wir nutzen Facebook, Twitter und Instagram und erreichen auf jedem Kanal eine unterschiedliche Zielgruppe. Während Twitter vor allem für die brancheninterne Vernetzung nützlich ist, erreichen wir bei Facebook überwiegend Eltern und bei Instagram Jugendliche und junge Menschen. So können wir unsere Kanäle angepasst an die Zielgruppe mit verschiedenen Inhalten füllen.

Worauf freuen sie sich im nächsten Jahr?

Wir freuen uns auf die Eröffnung der neuen Bibliothek, die wir mit einem großen Fest feiern werden.



Fachmedien nachhaltig erwerben.

Digitale Wege schützen die Umwelt. Ihre Bibliothek hilft dabei.

Sie haben es in der Hand: Entscheiden Sie sich mit Schweitzer Fachinformationen als Ihrem Bibliothekslieferanten für eine umweltschonende Erwerbung von Fachmedien. Wir unterstützen Sie dabei gezielt durch:

- + **Print-to-Digital-Analysen**
- + **Umstellung von Print-Medien auf multimediale Alternativen**
- + **Bündelung von Lieferungen durch E-Autos und Lastenräder**
- + **Einsatz von Wannen und Mehrwegverpackungen beim Versand**
- + **Elektronische Übermittlung von Rechnungen und Lieferscheinen**
- + **Tools zur einfachen Nutzung von digitalen Medien**

Sie möchten mit uns über umweltfreundlichere Möglichkeiten in der Zusammenarbeit sprechen? Dann kontaktieren Sie gerne Ihre persönliche Ansprechperson.

Wir unterstützen TheResponse.
www.theresponse.de/



Fragen?

academic@schweitzer-online.de
www.schweitzer-online.de

 **schweitzer**
Fachinformationen



Wie Unternehmen heute im War for Talents gewinnen

Hybrid, international, Green und KI als Erfolgsfaktoren

Der Fachkräftemangel stellt Recruiter weiterhin vor große Herausforderungen. Knapp die Hälfte aller offenen Stellen für Qualifizierte konnten im ersten Quartal 2023 rein rechnerisch nicht mit passenden Kandidaten besetzt werden, so die aktuelle KOFA-Analyse. Doch im War for Talents sind Unternehmen nicht hilflos. Mit der richtigen Strategie und digitalen Prozessen können sie sich einen Vorsprung verschaffen. Was erwarten Bewerber und welche Rolle spielt KI, um neue Talente zu gewinnen? Steffen Michel, Geschäftsführer von MHM HR, zeigt sechs wichtige Trends, die jeder Recruiter kennen sollte.

1. Hybride Arbeitsmodelle etablieren

Hybrides Arbeiten ist keine Corona-Begleiterscheinung mehr, sondern ein Muss für moderne Arbeitgeber. 68 Prozent der Young Professionals sagen, dass ihnen die Möglichkeit remote oder im Homeoffice zu arbeiten wichtig bis sehr wichtig ist, so eine Universum-Studie. Viele Unternehmen haben darauf bereits reagiert und das folgende Modell etabliert: Ein paar Tage vor Ort sind für die Mitarbeitenden Pflicht, um die Unternehmenskultur und den Team-Zusammenhalt zu stärken. Abgesehen davon kann jeder frei entscheiden, wann er wo arbeiten möchte. Hybrides Arbeiten funktioniert, wenn man entsprechende Strukturen und Prozesse schafft. Dazu gehören neben geeigneter Technik auch Compliance- und Security-Richtlinien. Zudem können Recruiter mit virtuellen Vorstellungsgesprächen, Online-Assessments und Remote-Onboarding Grenzen überwinden und Flexibilität gewinnen.

2. Bewerbungshürden weiter abbauen

Je einfacher sich Kandidaten bewerben können, desto besser. Ein nutzerfreundlicher Bewerbungsprozess mit einem modernen Recruiting-System ist daher Pflicht. Empfehlenswert sind etwa Funktionen, die Informationen aus dem Lebenslauf automatisiert an die richtige Stelle im System bringen – das erspart Bewerbern und Recruitern lästiges Eintippen. Außerdem sollten Bewerbungen direkt aus Xing und LinkedIn und via Smartphone möglich sein. Und warum Zeit mit einem Anschreiben verschwenden? Viel besser lässt sich die Motivation in einem persönlichen Gespräch abfragen. Dann zeigt sich auch gleich, ob „die Chemie stimmt“.

3. Auch international auf Kandidatensuche gehen

Der deutsche Arbeitsmarkt ist weitestgehend leergefegt. Doch auch im Ausland gibt es gut ausgebildete Fachkräfte, die sich nicht selten einen Umzug nach Deutschland vorstellen können. Es kann sich also lohnen, auch international auf Stellensuche zu gehen und ausländische Fachkräfte bei der Einreise, beim Visa-Antrag und anderen Hürden zu unterstützen. Hilfreich sind hier Systeme, die die Stellenbörsen in anderen Ländern kennen und bespielen können. Wer bereits New Work und digitale Prozesse zur Zusammenarbeit etabliert hat, für den kommt vielleicht sogar eine komplette Remote-Anstellung in Frage.

4. Green Recruiting: Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur verankern

Nachhaltigkeit ist vor allem für die jungen Nachwuchskräfte ein

wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Laut einer Studie von StepStone und Handelsblatt Research würden sich 70 Prozent der Befragten eher bei einem Unternehmen bewerben, das Wert auf Nachhaltigkeit legt. Unter den Studierenden der begehrten Fachbereiche Ingenieurwesen, IT/Informatik, Naturwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften sind es sogar 80 Prozent, so die Universum Student Survey. Unternehmen sollten Nachhaltigkeit leben und fest in ihrer Kultur verankern. Ob Fuhrparks mit E-Autos, Ladestationen, E-Bikes oder Initiativen, um Ressourcen zu sparen: All das fördert ein positives Arbeitgeber-Image und sollte sich im Employer Branding widerspiegeln – zum Beispiel auf der Website, Social-Media-Kanälen und in Stellenangeboten.

5. Kostendruck mit HR-Analytics mindern

Immer neue Krisen erschüttern aktuell die Wirtschaft. Unternehmen müssen daher ganz besonders darauf achten, Kosten zu sparen und ihre Budgets effektiv zu nutzen. Ein gutes HR-Analytics-Tool hilft dabei, datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Es kann zum Beispiel den Erfolg von Recruiting-Strategien messen und ermitteln, welche Recruiting-Kanäle sich lohnen. Mithilfe von umfangreichen Daten und Analysen können HR-Verantwortliche Trends identifizieren, Engpässe im Recruiting-Prozess erkennen und Auswahlverfahren optimieren.

6. KI einsetzen

ChatGPT ist in aller Munde. Auch im Recruiting kann der intelligente Bot unterstützen und viel Zeit sparen. Innerhalb von Sekunden verfasst er zum Beispiel ein Stellenangebot. Druckreif ist der Text zwar nicht, er liefert aber eine so-

lide Arbeitsgrundlage, die sich dann noch verfeinern lässt. Je genauere Anweisungen man der KI gibt und je besser der Input, desto höher die Textqualität. Außerdem kann ChatGPT auch kreative Teaser-Texte für Facebook, Xing oder LinkedIn schreiben, passende Hashtags identifizieren und geeignete Stellenportale recherchieren. Letzteres macht ein modernes Bewerbermanagement-System ohnehin: Es hat alle relevanten Jobbörsen integriert und schlägt automatisch vor, welche erfolgversprechend sind. KI wird Recruiter nicht ersetzen, bietet aber wertvolle Unterstützung. Intelligente Algorithmen helfen zum Beispiel auch dabei, Lebensläufe zu analysieren, Kandidaten zu bewerten und den passenden Bewerberpool zu identifizieren.

Fazit

Unternehmen müssen sich heute aktiv um neue Kandidaten bemühen und dabei über den Tellerrand hinausblicken. Entscheidend ist, ein attraktives Angebot zu schaffen, das Nachwuchskräfte anzieht – und dies auch entsprechend zu kommunizieren. Dazu gehört hybrides Arbeiten

ebenso wie Nachhaltigkeit. Eine attraktive Arbeitgebermarke wird langfristig Top-Talente anziehen und an das Unternehmen binden. Ganz wichtig ist dabei auch, für eine gute Candidate Experience zu sorgen. Ein benutzerfreundlicher, transparenter und schneller Bewerbungsprozess hat direkten Einfluss darauf, wie Kandidaten das Unternehmen wahrnehmen. Wer dagegen schlechte Erfahrungen macht, teilt seinen Frust mit Freunden – welche dann die Negativpresse wiederum weitverbreiten. HR-Abteilungen sollten daher alle technischen Mittel ausschöpfen, um ihre Recruiting-Prozesse zu optimieren. KI kann ein hilfreicher Baustein sein. Entscheidend aber ist ein modernes Bewerbermanagement-System.

[Mit freundlicher Genehmigung von it-daily.net](https://www.it-daily.net)



Abstract

Der Fachkräftemangel bleibt: Fast die Hälfte aller Fachstellen waren im ersten Quartal 2023 nicht besetzbar, so eine KOFA-Analyse. Hybride Arbeitsmodelle, bei denen das Arbeiten sowohl vor Ort als auch im Homeoffice ermöglicht wird, sind bei 68 Prozent der Young Professionals entscheidend. Die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses, inklusive der Integration von Plattformen wie Xing und LinkedIn, gewinnt an Bedeutung. Angesichts des begrenzten deutschen Arbeitsmarkts suchen Unternehmen auch international nach Talenten. Nachhaltigkeit im Unternehmen beeinflusst die Arbeitgeberwahl von bis zu 80 Prozent der Studierenden in Schlüsselsektoren. HR-Analytics-Tools bieten Möglichkeiten zur Kostenoptimierung und verbesserten Rekrutierungsstrategien. Zuletzt unterstützt Künstliche Intelligenz, wie ChatGPT, im Recruiting durch Automatisierung und Analyse, bleibt jedoch ein Zusatzwerkzeug und ersetzt nicht den menschlichen Recruiter.



Coworking und Bibliotheken

1 + 1 = 3 - Die Kombination von Coworking und Bibliotheken erschafft Mehrwert

In diesem Beitrag geht es um Lernumgebungen. Orte also, an denen gelernt wird. Nicht um gängige Lernorte wie etwa Klassenzimmer, Seminar-Räume oder Vorlesungssäle. Sondern um zwei ganz spezifische Lernorte, die viel miteinander gemein haben und sich darum eigentlich perfekt verbinden lassen.

Die Bibliothek als Lernort

Wir alle haben wohl schon einmal in einer Bibliothek gelernt oder gearbeitet. Wir haben uns dabei bewusst für die Bibliothek als ruhiges Umfeld mit Zugang zu Fachbüchern und anderen Informationsquellen entschieden. In der Regel gibt es in einer Bibliothek Einzel-Arbeitsplätze und Lernbereiche, die kostenlos genutzt werden können.

Das Bereitstellen von Lese-, Schreib- und Lernplätzen war neben dem Medienverleih schon immer eine wichtige Funktion der Bibliotheken. In einer zunehmend digitalen Welt verändert sich aber das Geschäft des Medienverleihs. Bibliothekskataloge sind digital, die Suche und Recherche wird von Usern selbständig und im Webbrowser durchgeführt. Die physischen Bestände schrumpfen, da Bücher und vor allem auch Magazine zunehmend digital publiziert werden.

Wenn der Medienverleih immer digitaler wird und weniger Platz benötigt, können Bibliotheken den gewonnenen Raum nutzen, um neue Lernräume zu gestalten. Diese Räume könnten sich beispielsweise auf die Förderung von digitalen Kompetenzen und Medienkompetenz konzentrieren oder auch auf die Vermittlung von praktischen Fähigkeiten wie Kochen, Handwerken oder Garten-

arbeit. Bibliotheken könnten auch verstärkt als Orte der Begegnung und des Austauschs dienen, in denen Workshops, Vorträge und Diskussionsrunden stattfinden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Einrichtung von Maker Spaces, in denen die Nutzerinnen und Nutzer kreativ werden können und eigene Projekte umsetzen können.

Es gibt also viel Potenzial. Aber haben sie es gemerkt? Für all diese Angebote braucht es nicht die klassischen «Hier herrscht Ruhe»-Arbeitsplätze.

Lernen im Coworking-Space?

Wechseln wir kurz die Location!

In einem Coworking-Space treffen sich Freiberufler und Selbstständige, um in einer gemeinsamen Arbeitsumgebung zu arbeiten. Oft wählt man dabei einen lokalen Coworking-Space, um den Arbeitsweg kurz zu halten und um dem nervenaufreibenden Pendlerverkehr zu entgehen. Seit Corona erleben Coworking-Spaces einen Aufschwung, weil viele Firmen mehr Homeoffice ermöglichen, das Arbeiten am Küchentische aber nicht jedermanns oder jederfraus Sache ist.

Ein Coworking-Space ist dabei auch ein fantastischer Lernort. Durch die Zusammenarbeit und den Austausch können Coworker:innen voneinander lernen und die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern. Sie können sich gegenseitig Feedback geben oder gemeinsam an Projekten arbeiten, was dazu beitragen kann, neue Perspektiven und Ideen zu entwickeln. Darüber hinaus können Coworking-Spaces oft auch Workshops und Vorträge anbieten, um das Lernen und die Wissensvermittlung zu fördern. Diese

können von Fachleuten aus verschiedenen Bereichen gehalten werden und so eine breite Palette von Themen und Fähigkeiten abdecken.

Insgesamt bietet ein Coworking-Space eine sehr dynamische und inspirierende Umgebung, in der die Nutzer viel lernen und sich weiterentwickeln können. Die Zusammenarbeit und der Austausch mit anderen Coworkern sowie die Möglichkeit, an Workshops und Vorträgen teilzunehmen, können dazu beitragen, dass die Nutzer neue Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben und ihre Karriere voranbringen können.

Ist nun aber ein wuseliger Coworking-Space der richtige Ort, um fokussiert zu arbeiten oder zu lernen? Wäre es da nicht besser, in einer ruhigen Bibliothek...

1 + 1 = 3

Das 1 + 1 = 3 Prinzip schafft aus zwei verschiedenen Dingen mit bereits bestehendem Wert etwas Neues mit einem höheren Wert. Durch die Kombination von Coworking-Spaces und Bibliotheken können Nutzer das Beste aus beiden Welten nutzen. Sie haben Zugang zu einer breiten Palette von Ressourcen und erfahren eine höhere Flexibilität in ihrer Arbeitsumgebung. Darüber hinaus können sie von den unterschiedlichen Angeboten und Veranstaltungen profitieren, die von beiden Institutionen angeboten werden.

Insgesamt ist die Kombination von Coworking-Spaces und Bibliotheken eine vielversprechende Entwicklung im Bereich der Lern- und Arbeitsräume. Es bietet Nutzern eine optimale Umgebung, um produktiv zu arbeiten und zu lernen.



Die Bibliothek im Coworking-Space

Ein Coworking-Space kann mit einer Bibliotheks-Ecke eine ruhige, konzentrierte Arbeitsatmosphäre mit direktem Zugang zu Bibliotheks-Services schaffen. Die Coworker:innen erhalten damit Zugang zu einer noch breiteren Palette von Ressourcen und Services.

Aber auch die Bibliotheken können von Vorteilen profitieren. Zum Beispiel können sie den Nutzern flexible Arbeitsplätze und eine professionelle Arbeitsumgebung anbieten. Auch die Möglichkeit, sich mit anderen Coworkern zu vernetzen und zu interagieren, kann für die Bibliotheksnutzer von Vorteil sein.

Durch das Einmieten in einem Coworking-Space verlässt die Bibliothek ein Stück weit auch den eigenen Elfenbeinturm. Der direktere Kontakt zu bekannten und neuen Zielgruppen kann die Nutzung der Bibliotheken erhöhen. Es können auch neue Kooperationen und Partnerschaften entstehen. Bibliotheken können gemeinsame Veranstaltungen mit Coworking-Spaces organisieren, um das Angebot für die Nutzer zu erweitern. Auch die Möglichkeit, sich gegenseitig zu unterstützen und voneinander zu lernen, kann für beide Seiten von Vorteil sein.

Insgesamt bietet die Integration von Bibliotheken in Coworking-Spaces eine Chance für beide Parteien, neue Zielgruppen zu erschliessen, die Nutzung der eigenen Services zu erhöhen und neue Kooperationen und Partnerschaften zu schaffen. Bibliotheken sollten daher prüfen, ob die Integration in einen Coworking-Space für ihre Einrichtung sinnvoll ist.

Der Coworking-Space in der Bibliothek

Im umgekehrten Fall integriert eine Bibliothek die Grundsätze des Coworkings in die eigenen Räume. Damit reagiert sie auf den Bedarf nach lebendigen Gruppenarbeitsplätzen, an denen diskutiert, gezoomt oder gebraintstormt werden darf.

In der heutigen digitalen Arbeitswelt verändern neue Technologien die Strukturen des Lernens, Studierens und Arbeitens. Auch die Orte, an denen wir arbeiten und deren Organisationsformen sind davon betroffen. Coworking ist Kollaboration und Kommunikation – zwei Dinge, die in einer traditionellen Bibliothek kaum stattfinden, für moderne Lernprozesse aber unabdingbar sind.

Die Integration von Coworking-Spaces in Bibliotheken kann auch dazu beitragen, dass Bibliotheken als moderne und zeitgemässe Orte wahrgenommen werden. Bibliotheken können so ihre Rolle als Ort des lebenslangen Lernens und der Wissensvermittlung stärken und sich als wichtiger Teil der digitalen Arbeitswelt positionieren.

Durch die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen und die Zusammenarbeit mit Coworking-Spaces können Bibliotheken ihre Dienstleistungen erweitern und einen wichtigen Beitrag zur Förderung des lebenslangen Lernens leisten.

Autor



Roman Schurter ist Contentmacher und nutzt gerne Wordpress und andere Tools, um Lerninhalte zu gestalten und online zugänglich zu machen. Besonders angetan ist er vom Content-First-Ansatz. Daneben produziert er aber auch Marketing-Content für verschiedene Kunden. Gerne mit AI-Unterstützung.



Arbeitsmentalität

Die Arbeit lieben – warum eigentlich nicht?

Kennen Sie die stärksten Indikatoren für Mitarbeiterbindung, Performance, Engagement und Resilienz von Mitarbeitenden? Dies sind: Die Möglichkeit, das zu tun, was ich gut kann und was ich liebe, die Begeisterung, mit der ich zur Arbeit gehe und die Möglichkeit, die eigenen Stärken beständig einsetzen zu können. Diese Faktoren sind wichtiger als das Gehalt, wie sehr man seine Kollegen und Kolleginnen mag, der Arbeitsplatz oder gar ein starker Glaube an die Mission, den Sinn der Organisation[1]. Das sollte einen nicht verwundern, denn was nutzt der tollste „Purpose“, wenn die Prozesse gruselig sind, mein Einsatz wirkungslos ist und ich Dinge tue, die ich weder besonders gut beherrsche noch sonderlich mag?

Wenig überraschend gibt es hierfür neurologische Erklärungen – Oxytocin, Dopamin, Anandamide und andere Stoffe. Ich kenne diese Stoffe nicht und die vielen Zusammenhänge schon gleich gar nicht. Aber ich brauche diesen

Erklärungsansatz auch nicht, denn ich erlebe es bei mir selbst: Aktivitäten, die ich gern ausübe, machen mich glücklich. Zurück zur Wissenschaft: Diese sagt, dass wir in diesem Zustand unseren Blick weiten, neue Gedanken und Gefühle stärker akzeptieren, Details lebhafter erinnern, optimistischer, loyaler und offener sind.

Die simple Schlussfolgerung ist, dass wir Organisationen und Rollen so designen sollten, dass die Menschen ihre Tätigkeiten lieben. Das klingt zunächst utopisch, wie soll das gehen? Aber halt! Es gibt Hinweise, dass die Schwelle dies zu erreichen nicht sehr hoch ist. Wir müssen nicht alle Aspekte unserer Arbeit lieben oder mögen. So sind Menschen, die 20 Prozent ihrer Tätigkeiten auf der Arbeit wirklich gern ausüben, deutlich resilienter gegen physische und psychologische Probleme als Menschen, die sich unterhalb dieser Schwelle bewegen. Eine weitere Steigerung dieses Anteils hat übrigens nur noch einen geringen Effekt auf die Resilienz.

Und einen Fehler dürfen wir nicht machen: Bloß, weil wir etwas nicht lieben, heißt das nicht, dass dieses Etwas nicht liebenswürdig ist. Andere Menschen können sehr wohl Freude – oder gar Liebe – finden an Tätigkeiten, die wir verabscheuen. Führen Sie sich doch beispielsweise einfach mal einen Politiker oder eine Politikerin vor Augen, den oder die Sie so gar nicht abkönnen – und schauen Sie, ob diese Person lügt ist, also mit hoher Wahrscheinlichkeit auch geliebt wird (oder zumindest wurde) ...

Wie können wir also vorgehen, um diese Erkenntnisse gewinnbringend in das Design unserer Organisationen einzubringen?

- Verstehen wir befähigte Teams als zentrales Prinzip unseres Organisationsdesigns: Teams brauchen Spielräume, damit die Teammitglieder ihre Tätigkeiten untereinander ausverhandeln können. So können die einzelnen Teams eine Aufstel-





lung finden, die den Anteil der geliebten Tätigkeiten über alle Teammitglieder maximiert und fortlaufend an die sich ändernden Erfordernisse anpasst. So kann stärker auf die individuellen Stärken und Vorlieben eingegangen werden als bei einem Teamzuschnitt mit der Schablone oder der Zuweisung von Tätigkeiten durch Vorgesetzte. Und das Team kann die soziale Kontrolle ausüben, damit Einzelne nicht ihre Selbstverwirklichung über die Teamzufriedenheit und -leistung stellen.

- Achten wir bei der Passung von Person und Rolle nicht nur auf die Fähigkeiten, sondern auch auf die Leidenschaften des einzelnen Menschen: Es gibt fast immer verschiedene Wege zum Ziel, weswegen das Kompetenzprofil eines Menschen nicht zwingend der beste Indikator für eine Passung „Mensch zu Rolle“ ist. Und auch nicht der einzige Indikator sein sollte. Indem wir Eigeninteressen und persönliche Vorlieben besprechbar machen, haben wir die Chance, den Fit von Tätigkeiten und Vorlieben deutlich zu steigern. Und so die oben angeführten positiven

Effekte der Liebe zur Arbeit wie Mitarbeiterbindung, Performance und Engagement zu erzielen.

- Setzen wir auf die richtigen Management- und Koordinationsmethoden: Wir sollten jederzeit klar sein im angestrebten Ergebnis. Und das „Wie“ den Experten für die entsprechenden Tätigkeiten überlassen. So können diese ihre Stärken einsetzen und das Gefühl der Eigenwirksamkeit steigern.

Die Basis für all dies sind, na klar, eine stärkere Fokussierung auf den einzelnen Mitarbeitenden und Vertrauen. Um dies zu erreichen, sollten wir den Gedanken zulassen, dass Menschen ihre Arbeit tatsächlich lieben können. Und den Optimismus aufbringen, dass dies durchaus erreichbar ist, da wir bei Weitem nicht alle Aspekte unserer Arbeit lieben müssen – genau so, wie in unseren persönlichen Beziehungen (zum Glück, sonst müssten wir alle perfekt sein, um geliebt zu werden...).

[1] Siehe Marcus Buckingham: Work + Love. How to Find What You Love, Love What You Do, and Do It for the Rest of Your

Autor



Marco Olavarria ist einer der wenigen zertifizierten Organization Design Professionals in Deutschland und Autor von „Orgazign – Organisationen lebenswert gestalten“. Er berät seit 1998 Medienunternehmen. Seine Motivation: Digitale Transformation gestalten. Gemeinsam mit seinem Team von Berlin Consulting unterstützt er Organisationen dabei, ihr optimales Organisationsdesign zu erarbeiten und umzusetzen.



Zeitmanagementmethoden und Produktivität

Prioritäten, Ziele und Ressourcen planen



In einer Zeit, in der die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben immer mehr verschwimmen, ist die Kunst des Zeitmanagements ein wesentlicher Schlüssel, um in beiden Bereichen erfolgreich zu sein. Die Tage scheinen für die ständig wachsende To-Do-Liste einfach nicht ausreichend zu sein, und ohne eine bewusste Planung kann das Gefühl der Überforderung schnell überhandnehmen.

Zeitmanagement ist dabei mehr als nur die Planung des Tages; es ist eine umfassende Strategie, um Prioritäten zu setzen, Ziele zu definieren und die eigenen Ressourcen optimal zu nutzen. Es ermöglicht uns, den Überblick zu behalten, wenn die Anforderungen des Lebens uns zu überwältigen drohen. Durch kluges Zeitmanagement können wir nicht nur unsere täglichen Aufgaben effizienter erledigen, sondern auch Raum für Erholung, Kreativität und persönliche Entwicklung schaffen.

Dieser Artikel wird eine Vielzahl von Zeitmanagementmethoden vorstellen – von bewährten Klassikern bis hin zu modernen Ansätzen. Jede Methode wird hinsichtlich ihrer Anwendung, ihrer Vorteile und möglichen Nachteile analysiert. Zudem werden Tipps und Strategien vorgestellt, die nicht nur zur Steigerung der Produktivität beitragen, sondern auch dazu, ein erfüllteres und ausgewogeneres Leben zu führen.

In einer Welt, die ständig von uns verlangt, mehr zu tun, zeigt dieser Artikel Wege auf, wie wir stattdessen effizienter und zielgerichteter arbeiten können. Es ist ein Leitfaden dafür, wie wir unsere Zeit – die vielleicht wertvollste Ressource, die wir haben – klug und bedacht nutzen können,

um ein produktives und zufriedenes Leben zu führen.

Warum ist Zeitmanagement wichtig?

In einer Welt, in der die Anforderungen sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich ständig steigen, kann die Unfähigkeit, Zeit effektiv zu managen, leicht zur Quelle ständigen Stresses werden. Wenn wir unsere Zeit nicht bewusst steuern, wird sie unbarmherzig von den zahlreichen Aufgaben und Anforderungen, die unser Alltag mit sich bringt, in Beschlag genommen. Hier sind einige der Schlüsselgründe, warum Zeitmanagement eine so entscheidende Rolle spielt:

Selbstbestimmung und Kontrolle

Zeitmanagement gibt uns die Kontrolle über unser Leben zurück. Anstatt ständig auf Notfälle und letzte Fristen zu reagieren, ermöglicht ein proaktives Zeitmanagement, dass wir die Regie über unseren Tag übernehmen. Wir entscheiden, was Priorität hat und was später erledigt werden kann, anstatt uns von den dringendsten, aber nicht unbedingt wichtigsten Aufgaben leiten zu lassen.

Qualität statt Quantität

Zeitmanagement bedeutet nicht, mehr Dinge in kürzerer Zeit zu erledigen, sondern die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu tun. Es ermöglicht uns, unsere Energie auf das zu konzentrieren, was wirklich zählt, anstatt uns von einer Flut kleiner, unwichtiger Aufgaben überwältigen zu lassen. Dadurch steigt die Qualität unserer Arbeit, ohne dass wir mehr Zeit investieren müssen.

Gesundheit und Wohlbefinden

Dauerhafter Stress, der durch schlechtes Zeitmanagement entsteht, kann ernsthafte gesundheitliche Folgen haben, sowohl psychisch als auch physisch. Ein effektives Zeitmanagement hilft uns, Arbeit und Entspannung auszubalancieren, was essentiell für unsere langfristige Gesundheit und unser Wohlbefinden ist.

Raum für Kreativität und Wachstum

Mit gutem Zeitmanagement schaffen wir nicht nur Raum für die Pflichten des Lebens, sondern auch für das, was uns Freude macht und uns wachsen lässt. Es ermöglicht uns, Zeiten der Erholung und der persönlichen Weiterentwicklung bewusst in unseren Alltag zu integrieren.

Zufriedenheit und Lebensqualität

Letztendlich führt effektives Zeitmanagement zu einer höheren Lebensqualität. Indem wir unsere Zeit sinnvoll nutzen, erleben wir ein tieferes Gefühl der Zufriedenheit und Erfüllung in unserem Leben, weil wir nicht ständig dem Gefühl hinterherlaufen, ‚aufholen‘ zu müssen.

Insgesamt ist Zeitmanagement weit mehr als eine organisatorische Fähigkeit. Es ist ein zentraler Baustein für ein erfülltes, gesundes und zielgerichtetes Leben.

Beliebte Zeitmanagementmethoden

Die Eisenhower-Matrix

Diese Methode hilft, Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit zu organisieren. Sie ermöglicht es, weniger wichtige



Aufgaben zu identifizieren und zu eliminieren oder zu verschieben.

Die Pomodoro-Technik

Sie fördert die Konzentration, indem sie die Arbeitszeit in Intervalle unterteilt, normalerweise 25 Minuten Arbeit, gefolgt von einer fünfminütigen Pause. Nach vier Arbeitseinheiten wird eine längere Pause eingelegt.

Die GTD-Methode (Getting Things Done)

GTD ist ein ganzheitlicher Ansatz für das Zeitmanagement, entwickelt von David Allen. Es ist ein System, bei dem alle Aufgaben erfasst und dann systematisch organisiert und priorisiert werden.

Der Zeitblockplan (Time Blocking)

Diese Methode erfordert, dass man seine Zeit in Blöcke unterteilt, und jedem Block eine bestimmte Aufgabe oder eine Gruppe von Aufgaben zuweist. Es ist eine wirksame Strategie, um sicherzustellen, dass

jede Aufgabe, die während des Tages erledigt werden muss, ihre eigene reservierte Zeit hat.

Kanban

Ursprünglich aus Japan stammend, ist Kanban eine Methode zur Visualisierung des Arbeitsflusses. Sie verwendet Karten (physisch oder digital), um Aufgaben darzustellen, die dann durch verschiedene Phasen des Prozesses (z.B. „zu tun“, „in Arbeit“, „erledigt“) bewegt werden.

Die 2-Minuten-Regel

Diese Methode ist Teil der GTD-Strategie, kann aber auch einzeln verwendet werden. Wenn eine Aufgabe weniger als zwei Minuten in Anspruch nimmt, dann erledige sie sofort. Diese Regel hilft, kleine Aufgaben sofort abzuschließen und nicht aufzuschieben.

Die 80/20-Regel (Pareto-Prinzip)

Diese Regel besagt, dass 80% der Ergebnisse aus 20% der Anstren-

gungen resultieren. Im Zeitmanagement bedeutet dies, sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren, die den größten Einfluss auf die Zielerreichung haben.

Der Eat-The-Frog-Ansatz

Entwickelt von Brian Tracy, ist die Idee hinter dieser Methode, die schwierigste und wichtigste Aufgabe zuerst zu erledigen, also „den Frosch zu essen“. Danach erscheinen alle folgenden Aufgaben einfacher und weniger belastend.

Die ABCDE-Methode

Diese Methode erfordert, dass man seine Aufgaben in fünf verschiedene Kategorien (A, B, C, D, E) einteilt, basierend auf ihrer Priorität. ‚A‘ sind die wichtigsten, ‚E‘ die unwichtigsten. Man fängt immer mit den ‚A‘-Aufgaben an und arbeitet sich dann weiter durch.

One Touch Principle (Einmal-Prinzip)

Das Prinzip besagt, dass jede Aufgabe, sobald sie in Angriff genom-

men wurde, bis zur Fertigstellung bearbeitet wird. Dies verhindert, dass Aufgaben mehrfach in die Hand genommen werden, was Zeit und Energie kostet.

Agiles Zeitmanagement (z.B. Scrum)

Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, ist Scrum eine Methode, bei der Aufgaben in „Sprints“ aufgeteilt werden, also in Zeitintervalle von normalerweise zwei bis vier Wochen. In jedem Sprint wird ein klar definiertes Ziel verfolgt.

Zero-Inbox-Prinzip

Diese Methode zielt darauf ab, das E-Mail-Postfach immer auf null zu halten. E-Mails werden sofort bearbeitet: entweder beantwortet, archiviert, gelöscht oder in eine To-Do-Liste umgewandelt.

Die Not-To-Do-Liste

Anstatt eine To-Do-Liste zu führen, listet diese Methode auf, was man vermeiden sollte. Dies hilft, sich auf die wichtigen Aufgaben zu konzentrieren und Ablenkungen zu eliminieren.

Jede dieser Methoden hat ihre eigenen Stärken und Schwächen und eignet sich für verschiedene Arten von Aufgaben und Persönlichkeiten. Einige sind einfacher und intuitiver, während andere ein tieferes Engagement und die Umstellung bestehender Gewohnheiten erfordern. Einige Menschen finden Erfolg durch die Anwendung einer einzigen Methode, während andere eine Kombination von Ansätzen verwenden, um ihre Zeit effektiv zu managen. Wichtig ist, dass die Methode oder die Kombination von Methoden, die man wählt, zu einem selbst und den eigenen Zielen passt.

Fokus und Eliminierung von Ablenkungen

In der digitalen Welt von heute sind Ablenkungen allgegenwärtig. Benachrichtigungen von sozialen Medien, ständig eintrudelnde E-Mails und der Lärm des Alltags können unsere Aufmerksamkeit ständig in Beschlag nehmen. Ein klar definierter und organisierter Arbeitsbereich, in dem Ablenkungen auf ein Minimum reduziert sind, ist deshalb unerlässlich.

Dies kann durch das Ausschalten von Benachrichtigungen, das Festlegen spezifischer Zeiten für die Überprüfung von E-Mails und das Schaffen einer physischen Arbeitsumgebung erreicht werden, die zur Konzentration einlädt. Die Investition in geräuschunterdrückende Kopfhörer, das Verwenden von Apps, die Websites blockieren können, oder das Festlegen fester Zeiten für konzentriertes Arbeiten können ebenso wirksame Strategien sein.

Die Bedeutung regelmäßiger Pausen

Es mag kontraintuitiv erscheinen, aber regelmäßige Pausen können tatsächlich die Produktivität steigern. Studien zeigen, dass kurze, geplante Pausen die geistige Klarheit fördern und helfen, die Energie über den Tag hinweg aufrechtzuerhalten. Diese Pausen ermöglichen unserem Gehirn, sich zu erholen und zu „resetten“, wodurch die Gefahr des Ausbrennens verringert wird. Die Pomodoro-Technik, die oben erwähnt wurde, ist eine beliebte Methode, um dieses Prinzip in die Praxis umzusetzen. Sie erfordert, dass nach jeweils 25 Minuten fokussierter Arbeit eine 5-minütige Pause eingelegt wird.

Die Kraft der Morgenroutine:

Der Beginn des Tages legt oft den Ton für die Stunden, die folgen. Eine festgelegte und durchdachte Morgenroutine kann deshalb den Grundstein für einen erfolgreichen und produktiven Tag legen. Dies könnte zum Beispiel Meditation, Sport, Lesen, das Schreiben eines Journals oder eine Kombination aus mehreren dieser Aktivitäten umfassen. Ziel ist es, den Tag bewusst und proaktiv zu beginnen, anstatt sofort auf E-Mails, Nachrichten oder andere Ablenkungen zu reagieren. Eine solide Morgenroutine setzt einen positiven Ton für den Rest des Tages und bietet eine klare mentale Abgrenzung zwischen der persönlichen Zeit am Morgen und der Arbeitszeit, die folgt.

Zusätzliche Tipps

Die Verwendung von Technologie kann ebenfalls ein leistungsstarker Hebel zur Steigerung der Produktivität sein. Tools wie Projektmanagement-Software, automatisierte Erinnerungen und Kalender-Apps können dabei helfen, den Überblick über Aufgaben und Termine zu behalten.

Diese Tipps sind darauf ausgerichtet, nicht nur die Effizienz zu steigern, sondern auch die Qualität der Arbeit und das allgemeine Wohlbefinden zu verbessern. Es geht bei Produktivität nicht nur darum, mehr in weniger Zeit zu schaffen, sondern auch darum, in einer Weise zu arbeiten, die nachhaltig und gesund ist.

Anpassung von Zeitmanagementmethoden

Die Wahl der Zeitmanagementmethode sollte an die individuellen Bedürfnisse und den Lebensstil angepasst sein. Einige Menschen profitieren von der Struktur, die

Methoden wie die Eisenhower-Matrix bieten, während andere Flexibilität bevorzugen, die Ansätze wie GTD ermöglichen.

Fallstricke und wie man sie vermeidet

Perfektionismus: Dieser Fallstrick ist weit verbreitet und kann sich als großer Feind der Produktivität erweisen. Perfektionisten tendieren dazu, ihre Arbeit ständig zu überarbeiten in der Hoffnung, das „perfekte“ Ergebnis zu erreichen, oder sie zögern, mit einer Aufgabe zu beginnen, bis die Bedingungen „perfekt“ sind. Dies kann leicht zur Prokrastination führen, da man ständig darauf wartet, dass alles genau richtig ist, bevor man überhaupt anfängt. Um diesen Fallstrick zu vermeiden, kann es hilfreich sein, sich auf den Prozess zu konzentrieren und sich selbst die Erlaubnis zu geben, „unperfekt“ zu sein. Setzen Sie realistische und erreichbare Ziele und erinnern Sie sich daran, dass fertig oft besser ist als perfekt. Lernen, Fehler als Wachstumschancen anstatt als Misserfolge zu sehen, kann ebenfalls dabei helfen, die Lähmung durch Perfektionismus zu überwinden.

Prokrastination: Dies ist ein weit verbreiteter Fallstrick, bei dem Individuen das Erledigen von Aufgaben aufschieben, obwohl sie wissen, dass sie negative Konsequenzen für dieses Aufschieben erleiden werden. Prokrastination kann durch Perfektionismus, Angst vor dem Scheitern oder einfach durch mangelnde Motivation ausgelöst werden. Um Prokrastination zu überwinden, ist es wichtig, die Ursachen zu erkennen und aktiv dagegen anzugehen. Eine Methode besteht darin, große Aufgaben in kleinere, handhabbare Schritte zu unterteilen und klare Fristen für diese Schritte

festzulegen. Ein weiterer Ansatz kann die Anwendung der „2-Minuten-Regel“ sein: Wenn eine Aufgabe weniger als zwei Minuten dauert, erledigen Sie sie sofort. Dies fördert das Gefühl der Produktivität und hilft, den Schwung aufrechtzuerhalten. Die Nutzung von Produktivitätstechniken wie der Pomodoro-Methode kann ebenfalls dazu beitragen, Prokrastination zu reduzieren, indem sie feste Arbeits- und Pausenzeiten vorgibt.

■ *Schlussfolgerung*

In einer Welt, die von uns ständige Produktivität verlangt, ist effektives Zeitmanagement mehr als nur ein Werkzeug; es ist ein wesentlicher Bestandteil eines gesunden, ausgewogenen Lebens. Die Anforderungen des modernen Lebens können überwältigend sein, und ohne bewusste Strategien zur Verwaltung unserer Zeit können wir uns schnell erschöpft und überfordert fühlen.

Durch das Experimentieren mit verschiedenen Methoden – sei es die Eisenhower-Matrix, die Pomodoro-Technik oder Getting Things Done – und das Anpassen dieser Methoden an unsere individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände, können wir einen Ansatz finden, der sowohl effektiv als auch nachhaltig ist. Dieser individualisierte Ansatz erlaubt es uns, unsere Ziele zu erreichen, ohne unser Wohlbefinden zu opfern. Es ermöglicht uns, produktiv zu sein, während wir gleichzeitig Raum für Erholung, Familie, Freunde und die Aktivitäten schaffen, die uns Freude bereiten und unser Leben bereichern.

Zudem ist es wichtig zu betonen, dass effektives Zeitmanagement nicht bedeutet, jeden Moment des Tages zu planen

oder ständig auf Höchstleistung zu arbeiten. Es geht darum, kluge Entscheidungen darüber zu treffen, wie wir unsere Zeit nutzen, und diese Entscheidungen sollten immer unser physisches und mentales Wohlbefinden im Blick haben.

Abschließend ist Zeitmanagement eine Kunst, die kontinuierlich entwickelt und verfeinert werden muss. Es erfordert Selbstreflexion, Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen. In dieser rasanten Welt kann effektives Zeitmanagement der Schlüssel sein, um nicht nur zu überleben, sondern um zu gedeihen und ein erfülltes, ausgewogenes Leben zu führen.



Timeboxing

Feste Zeitblöcke für mehr Produktivität

Am frustrierendsten sind die Tage, an denen man ständig beschäftigt und im Stress ist, abends aber kaum etwas geschafft hat. Wo gehen die ganze Zeit und Energie bloß hin?

Wenn auch Sie immer wieder das Gefühl haben, nicht die Produktivität zu erreichen, die Sie gerne an den Tag legen würden, sollten Sie sich einmal mit den Vorteilen von Timeboxing beschäftigen. Diese Technik hilft Ihnen dabei, die kostbare Ressource Zeit zielführend einzusetzen und Ihre Produktivität spürbar zu steigern.

■ Was ist Timeboxing?

Timeboxing ist eine Zeitmanagement-Methode zur Steigerung der Produktivität. Der Grundgedanke besteht darin, Deadlines zu nutzen, um sich selbst zu mehr Effizienz zu motivieren und Prokrastination zu vermeiden.

Die Strategie dient der Strukturierung des eigenen Tages ebenso wie der Organisation großer Projekte. Die Grundidee der Methode ist simpel und leicht umzusetzen. Die Herausforderung beim Timeboxing besteht darin, die nötige Disziplin aufzubringen, sich strikt an die selbst gesetzten Zeitlimits zu halten.

■ Wie funktioniert Timeboxing?

Beim Timeboxing machen Sie sich zunächst klar, welche Aufgaben Sie im Laufe eines Tages oder im Rahmen eines Projektes erledigen müssen. Das kann vor allem im Projektmanagement von Vorteil sein. Für die Bewältigung einzelner Tätigkeiten legen Sie ein konkretes Zeitbudget fest.

Diese Zeitblöcke (= timeboxes) halten Sie beim Arbeiten



streng ein. Wenn Sie sich zum Beispiel 90 Minuten Zeit für wichtige Telefonate oder die Erledigung einer Teilaufgabe bei einem Projekt genommen haben, arbeiten Sie nur diese Zeit lang und gehen danach direkt zur nächsten Timebox über.

Die Strategie lebt von der Kraft von Deadlines. Wenn nur ein begrenztes Zeitkontingent zur Verfügung steht, arbeiten wir konzentriert und produktiv, um innerhalb dieser Zeit fertig zu werden. Ablenkungen sind weniger reizvoll und Sie nutzen den vorhandenen Zeitblock wirkungsvoll anstatt zu prokrastinieren.

Legen Sie am besten To-Do-Listen an und schätzen Sie für jede Aufgabe ein, wie lange diese realistisch dauern wird. Weisen Sie dann den einzelnen Tätigkeiten ein konkretes Zeitfenster zu. Achten Sie darauf, Puffer und Pausen einzuplanen, da ununterbrochenes Arbeiten weder sinnvoll noch gesund ist.

Eine Aufgabe dauert immer so lange, wie Zeit zur Verfügung steht. Wenn Sie sich ein realistisches Zeitfenster setzen, erledigen Sie Ihre Arbeit in kürzester Zeit. Das gilt unabhängig von der Komplexität und der Größe einer Aufgabe.

■ In diesen Situationen ist Timeboxing nützlich

Timeboxing bietet sich für die Strukturierung Ihres Tages an und wird vor allem im Projektmanagement eingesetzt. Die Methode bietet jedoch Vorteile für alle, die Ihre Zeit besser einteilen möchten. Sie legen dabei konkrete Timeboxes für den Vormittag und für die Zeit nach der Mittagspause in ihrem Kalender fest.

Im Projektmanagement gliedern Sie Ihre Projekte übersichtlich und sinnvoll und teilen den einzelnen Aufgaben geeignete Zeitbudgets in Stunden oder Minuten zu. Nicht zuletzt stärkt das Timeboxing das Teamwork. Einzelne Teammitglieder nutzen die ihnen zur Verfügung stehende Zeit, um ein Projekt voranzubringen. Das gelingt umso besser, je stärker die einzelnen Aufgaben miteinander verzahnt sind.

Wenn die Kollegen und Kolleginnen auf die eigenen Arbeitsergebnisse angewiesen sind, setzt man alles daran, diese in der vorhandenen Zeit fertigzustellen. Nicht zuletzt ist das Timeboxing bei der Organisation effizienter Meetings eine Hilfe. Verwandte Verfahren, bei denen das Timeboxing inkludiert werden kann, sind das SCRUM-Verfahren sowie die Pomodoro-Technik.

Wichtige Regeln beim Timeboxing

Das Zauberwort beim Timeboxing lautet: Disziplin. So simpel das Verfahren ist, so viele Stolperfallen müssen Sie überwinden. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, sich an die festgesetzten Zeitfenster zu halten. Hängen Sie nicht noch zehn Minuten dran, um eine Aufgabe fertigzustellen.

Halten Sie sich stattdessen punktgenau an Ihren Plan und gehen Sie, sobald der Zeitplan das vorschreibt, zur nächsten Aufgabe über. Sollten Sie regelmäßig trotz fokussierten Arbeitens Ihre Aufgaben nicht in der vorgegebenen Zeit bewältigen, haben Sie vermutlich ein zu enges Zeitfenster gewählt.

Bei der Planung Ihres Zeitmanagements kommt es darauf an, dass Sie die gesamte Zeit einsetzen, die Ihnen zur Verfügung steht.

Wenn Sie lediglich Ihren Vormittag nach der Methode strukturieren, verfallen Sie nach der Mittagspause schnell in alte, unproduktive Verhaltensmuster. Außerdem sollten Sie die verschiedenen Aufgaben im Vorfeld planen, um sich anschließend ganz Ihrer Arbeit widmen zu können.

Zunächst wird sich das Verfahren ungewohnt und recht straff anfühlen, doch schon bald werden Sie die Vorteile bemerken, welche die Methode mit sich bringt. Durchhaltevermögen lohnt sich. Schnell gewinnen Sie an Produktivität und arbeiten wirtschaftlicher und effizienter.

Eine perfekte Symbiose: Timeboxing und Batching

Das Batching ist ein Verfahren, das mit dem Timeboxing optimal Hand in Hand geht. Hiermit ist



gemeint, wiederkehrende und ähnliche Aufgaben zu bündeln. Wenn Sie zum Beispiel im Laufe des Tages verschiedene Telefonate führen müssen, sollten Sie diese am Stück tätigen. Das ist effizienter, als wenn Sie immer ein Telefonat führen und sich dann eine halbe Stunde lang etwas anderem widmen. Jedes Telefonat reißt sie sonst aus Ihrer Arbeit heraus und Sie müssen sich nach jedem Gespräch neu einfinden.

Wenn Sie zum Beispiel im Sales-Bereich telefonieren müssen, um neue Kunden und Kundinnen zu gewinnen, sollten Sie die Telefonate am Stück in Ihrem Tagesplan unterbringen. Recherchen, die Zusammenstellung von Angeboten, die Auswertung von Kundengesprächen und vieles mehr erledigen Sie hingegen gebündelt in einer anderen Timebox des Tages. Sie werden sehen, dass Sie sich viel weniger ablenken lassen, produktiver arbeiten, Zeit einsparen und größere Gewinne erwirtschaften.

Gute Gründe für das Timeboxing

Ob sich der Einsatz von Timeboxing lohnt, ist eine Typfrage. Vor allem kreative Menschen brauchen größere Freiheiten, als die Methode zu bieten hat. Für die meisten bringen die klare Struktur und die Deadlines beim Timeboxing jedoch eine große Hilfe beim Zeitmanagement mit sich.

Es gibt eine Vielzahl an Timeboxing-Tools, die bei der Sortierung, Strukturierung und Zeitbudgetierung einzelner Aufgaben helfen. Beispielsweise setzen viele Anwender und Anwenderinnen eine Zeiterfassungs-App ein. Somit gelingt bereits die Planung einzelner Aufgaben durch den Einsatz von Zeitblöcken schnell und effizient.

Autorin



Sandra Wergen ist beim CRM-Plattform-Anbieter HubSpot als Partner-Managerin für Agenturen und deren Kundenunternehmen zuständig. Vor ihrer Tätigkeit bei HubSpot hat sie Unternehmen in Lateinamerika sowie ganz Europa beim Projektmanagement und im Vertrieb unterstützt. Mit dieser Erfahrung baut sie nun mit Agenturen starke Partnerschaften auf. Diese beruhen nicht nur auf Umsatzwachstum, sondern zielen auf einen hohen Mehrwert für Agenturkunden ab, unter anderem durch die Implementierung von ROI-bezogenen Dienstleistungen sowie die Optimierung von Kundenbindung, Effizienz und Serviceangebot.

Abstract

Timeboxing ist eine Zeitmanagement-Methode, die dabei hilft, die Produktivität zu steigern und effizienter zu arbeiten. Die Technik basiert auf der Nutzung von Deadlines, um Motivation und Effizienz zu fördern. Dabei werden konkrete Zeitblöcke für Aufgaben festgelegt und strikt eingehalten. Durch die Begrenzung der Zeit wird konzentriertes und produktives Arbeiten gefördert und Ablenkungen vermieden. Timeboxing eignet sich sowohl für die Strukturierung des eigenen Tages als auch für das Projektmanagement. Es stärkt das Teamwork und hilft bei der Organisation von Meetings. Disziplin und eine realistische Zeitplanung sind wichtige Regeln beim Timeboxing. Die Kombination von Timeboxing mit dem Batching-Verfahren, bei dem ähnliche Aufgaben gebündelt werden, erhöht die Effizienz und spart Zeit. Obwohl Timeboxing nicht für alle geeignet ist, bietet es vielen Menschen eine klare Struktur und hilft beim Zeitmanagement. Es gibt verschiedene Tools und Apps, die bei der Umsetzung von Timeboxing unterstützen.





Guerilla-Marketing

So setzen Sie es richtig ein

Guerilla-Marketing ist eine Marketingstrategie, bei der Kreativität und Köpfe gefragt sind. Das Besondere an dieser Marketingstrategie ist, dass sie dort stattfindet, wo man es normalerweise nicht erwartet. Zudem werden auch oft Emotionen angesprochen. Doch wie genau funktioniert Guerilla-Marketing? Dominik Sedlmeier, PR-Manager und Marketingexperte, kennt die Antwort darauf und weiß, wie man die Marketingstrategie zum eigenen Vorteil nutzen kann. In welchen Fällen lohnt sich der Einsatz von Guerilla-Marketing? Was muss bei der Anwendung beachtet werden? Und wie setzt man die Marketingstrategie richtig ein?

Was ist Guerilla-Marketing?

Guerilla-Marketing ist zunächst eine Marketingmethode, bei der mit dem Einsatz weniger Ressourcen viel Aufmerksamkeit erreicht werden soll. Im Zuge dessen werden Aktionen gestartet, mit denen niemand rechnet. Dadurch kann vor allem die Reichweite eines Unternehmens gesteigert werden. Und mit viel Reichweite kann man neue Mitarbeiter, neue Kunden, aber auch Markenbekanntheit erlangen. Die Marketingstrategie lässt sich vielfältig einsetzen, auch um eine Firma zu positionieren oder Public Relations aufzubauen. Eine Guerilla-Marketing-Aktion ist jedoch nicht das gleiche wie Werbung. Beim Marketing stellt man sich nämlich selbst als einen guten Dienstleister dar. Bei Werbung hingegen wiederholt man immer wieder, dass man ein guter Dienstleister ist. Durchschnittlich benötigt es nämlich mindestens sieben Berührungspunkte mit dem Produkt oder Unternehmen, bis ein Kauf stattfindet. Mit Guerilla-Marketing soll ein Kauf bereits nach dem ersten Berührungspunkt ab-

geschlossen werden. Und genauso schnell soll jedes andere Ziel, welches man mit der Aktion erreichen will, verwirklicht werden.

Bei dieser Marketingstrategie wird das Muster durchbrochen, indem in alltäglichen Situationen überrascht wird. Das Marketing wird also an dem Ort oder zu dem Zeitpunkt betrieben, an dem man es nicht erwartet. Gleichzeitig sollen die Emotionen der Zielgruppe angesprochen werden. Je innovativer die Guerilla-Marketing-Aktion, desto mehr Reaktion darf man erwarten. Schließlich kommt man mit aufmerksamkeitserregenden Aktionen auch oft in die Medien, über die man wiederum noch mehr Reichweite erhält.

Die vier Formen des Guerilla-Marketings

Es gibt vier grundlegende Arten des Guerilla-Marketings. Die erste ist Viral Marketing, bei der in kürzester Zeit eine hohe Reichweite erzielt werden soll. Das geschieht durch die Verbreitung auf möglichst vielen Kanälen, insbesondere auf Social Media. Denn dort können Beiträge in Sekundenschnelle geteilt und verbreitet werden. Die ALS Ice Bucket Challenge, bei der im Sommer 2014 über die Nervenkrankheit ALS aufgeklärt und zum Spenden aufgerufen wurde, ist ein bekanntes Beispiel für diese Art von Guerilla-Marketing. Videos, in denen sich Menschen gegenseitig Eimer mit Eiswasser über den Kopf kippen, sind viral gegangen und wurden geteilt. Aufgrund von Nominierungen erhielt die Aktion in einem kurzen Zeitraum weltweit Aufmerksamkeit.

Die zweite Form von Guerilla-Marketing nennt sich Ambient Marketing. Hierbei werden gewöhnliche Orte oder Situationen genutzt, um Aufmerksamkeit zu

erregen. Ein prominentes Beispiel zeigt Colgate, die Eisstiele in Form von Zahnbürsten mit ihrem Logo auf den Markt gebracht haben. Ganz nach dem Motto: „Nicht vergessen, nach dem Essen Zähne zu putzen.“

Sensation Marketing ist die nächste Art und Weise, auf die Guerilla-Marketing betrieben werden kann und dem Ambient Marketing sehr ähnlich. Bei dieser Marketingform sollen vor allem die Gefühle der Zielgruppe angesprochen und für einen Wow- oder Aha-Moment gesorgt werden. Der Unterschied zum Ambient Marketing besteht darin, dass diese Aktionen nicht wiederholt werden können, da dann der Überraschungseffekt ausbleibt. Ein riesiger Fußball, der Wand oder Auto zerstört (Nike), und ein an der Decke klebendes Auto (Sixt) sind Beispiele für diese Marketingform. Jeder Mensch, der daran vorbeikommt, fragt sich, was es damit auf sich hat, und schaut sich die Aktion genauer an, um die Antwort zu erhalten. Und beim genauen Hinschauen entdeckt man dann den Markennamen und eventuell einen Slogan, der das Marketing vervollständigt und aufklärt.

Die letzte Art von Guerilla-Marketing ist Ambush Marketing. Hierbei werden sich aktuelle Situationen und Ereignisse zunutze gemacht und mit dem eigenen Marketing verknüpft. So fand man während der Olympiade Plakate der Marke Durex, welche die Olympiaringe in Form von Kondomen zeigten. Aber auch Konkurrenzkämpfe zwischen Marken wie Pepsi und Cola oder BurgerKing und KFC sind Beispiele für Ambush Marketing. Dabei werden u. a. Plakate der eigenen Marke direkt neben denen der Konkurrenz platziert.

So wird die Aktion kein Flop

Damit eine Guerilla-Marketing-Aktion zu einem vollen Erfolg und nicht zu einem Flop wird, muss einiges beachtet werden. Es bedarf einer ausgiebigen Planung und Vorbereitung. Die Aktion sowie die Marke müssen zu der Zielgruppe passen; das nennt sich Brand-Fit.

Zunächst einmal sollte man sich – sofern es möglich ist – nicht in rechtlichen Grauzonen aufhalten. Das kann einem Unternehmen nämlich mehr Geld kosten als einbringen. Eine Luftwerbung während eines Fußballspiels oder auch das Platzieren eines riesigen Eis in der Fußgängerzone müssen im Voraus genehmigt werden.

Weiterhin ist es wichtig, die Marketing-Aktionen crossmedial zu verbreiten. Insbesondere beim Viral Marketing ist das unabdinglich. Doch auch Aktionen, die in der Öffentlichkeit stattfinden,

können fotografiert oder gefilmt und gepostet werden. Je verrückter und auffälliger die Aktion, desto mehr Menschen werden es teilen und desto mehr Reichweite kann man erlangen. Und diese führt wiederum dazu, dass man sein Ziel erreicht, sei es Neukundengewinnung oder Positionierung.

Dass eine Guerilla-Marketing-Aktion auch zum Desaster werden kann, hat die Marke Pepsi im Jahr 2017 gezeigt. Die Getränkemarkarke hat sich dem Ambush Marketing angenommen und ihre Marketing-Aktion mit der zu dieser Zeit aktuellen Black Lives Matter Thematik verknüpft. In diesem Spot löst das weiße Modell Kendall Jenner die Problematik, indem sie der Polizei eine Pepsi überreicht. Im Internet stößt diese Kampagne jedoch auf Unverständnis. Sie würde den Rassismus eher befeuern, anstatt ihn aus der Welt zu schaffen. Damit hat sich Pepsi also eine eigene Falle gestellt.

Fazit

Guerilla-Marketing sorgt für viel Aufmerksamkeit. Dabei gibt es vier verschiedene Strategien: Viral, Ambient, Sensation sowie Ambush Marketing. Jede dieser Marketingstrategien sorgen dafür, dass man in kurzer Zeit viel Reichweite erhält. So lassen sich die gesetzten Ziele schlussendlich erreichen. Dass Guerilla-Marketing-Aktionen aber durchaus auch nach hinten losgehen können, zeigt Pepsi. Aus diesem Grund ist eine vernünftige Vorbereitung unabdinglich. Nur dann kann eine solche Aktion zu einem vollen Erfolg werden.

Autor



Dominik Sedlmeier ist CEO der PR-Agentur El Clasico Media GmbH und Experte in den Bereichen Kommunikation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Er gehört zu den medial gefragtesten PR-Managern und betreut u. a. einige der größten Marktführer verschiedener Branchen.

Abstract

Guerilla-Marketing ist eine kreative Marketingstrategie, die unerwartete Aktionen und Emotionen nutzt, um Aufmerksamkeit zu erregen. Es kann genutzt werden, um die Reichweite eines Unternehmens zu steigern, neue Mitarbeiter und Kunden zu gewinnen und die Markenbekanntheit zu erhöhen. Es gibt vier Formen des Guerilla-Marketings: Viral Marketing, Ambient Marketing, Sensation Marketing und Ambush Marketing. Um erfolgreich zu sein, erfordert eine Guerilla-Marketing-Aktion eine gründliche Planung und Vorbereitung, das Verständnis der Zielgruppe und die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen. Eine Crossmedia-Verbreitung der Aktionen ist wichtig, insbesondere beim Viral Marketing. Es ist jedoch wichtig, potenzielle negative Auswirkungen zu berücksichtigen, wie das Beispiel von Pepsi zeigt. Eine sorgfältige Vorbereitung ist entscheidend, um eine erfolgreiche Guerilla-Marketing-Aktion durchzuführen.



for what is the
to be best in an
point of view.
Copyright
exclusive right
for protecting
intellectual i
is t

Urheberrecht

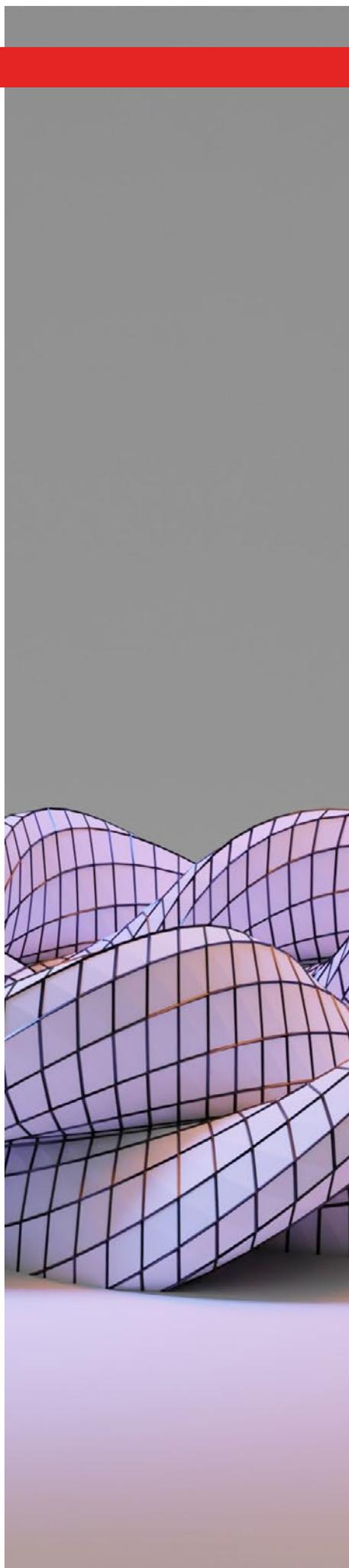
Wem gehört das Werk von ChatGPT?

Texte oder Bilder, die von künstlicher Intelligenz generiert werden, sind in Österreich grundsätzlich nicht urheberrechtlich geschützt. Es gibt aber Ausnahmen – zum Beispiel dann, wenn der menschliche Input überwiegt. KI-Systeme wie ChatGPT oder Stable Diffusion generieren mittlerweile Output von erstaunlicher Qualität. Doch ist das Werk dieser künstlichen Intelligenzen (KI) auch urheberrechtlich geschützt? Und falls ja, wer ist der Rechteinhaber der Texte und Bilder?

Affen-Selfie und KI-Werke

Nach der Konzeption des österreichischen Urheberrechts sind nur „eigentümliche geistige Schöpfungen“ geschützt. Zwar können laut dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) schon Texte von elf Wörtern oder einfachste Schnappschüsse die notwendige Eigentümlichkeit aufweisen. Das Erfordernis der geistigen Schöpfung bezieht sich allerdings ausschließlich auf Menschen. Output, der von einer weitgehend autonom arbeitenden KI geschaffen wurde, ist daher nach österreichischem Recht nicht geschützt und kann von jedermann frei verwendet werden. Das Gleiche gilt übrigens für Werke, die von Tieren geschaffen wurden, wie das durch einen Rechtsstreit berühmt gewordene Affen-Selfie zeigt.

Der Ausschluss von KI-Erzeugnissen vom Urheberrechtsschutz ist konsequent. Denn Algorithmen von KI-Systemen simulieren nur das menschliche geistige Schaffen auf Basis statistischer Modelle und werden nicht wie Menschen selbst kreativ tätig. Aufgrund dieses Wesensunterschieds beim Schaffensvorgang spielt es auch keine Rolle, wenn



die Ergebnisse von KI-Systemen nicht von Werken zu unterscheiden sind, die von Menschen geschaffen wurden. Im Streitfall muss der Urheber beweisen, dass sein Werk Ergebnis eines menschlichen Schaffensprozesses ist.

Recht des Ideengebers?

In Ausnahmefällen ist ein Schutz des Outputs von KI-Systemen durch Leistungsschutzrechte möglich, die keine eigentümlichen geistigen Schöpfungen voraussetzen. KI-generierte Musik kann daher genauso wie die Aufnahme bloßer Umgebungs- bzw. Naturgeräusche dem Leistungsschutzrecht des Tonträgerherstellers unterliegen. Für Sprachwerke – wie bei ChatGPT – kann lediglich das Presseherstellerrecht in seltenen Ausnahmekonstellationen Schutz bieten. KIs wie Chat GPT arbeiten freilich häufig auf Basis von Inputs, die ihnen ein bestimmter Mensch gibt. Auf den ersten Blick wäre es daher naheliegend, der jeweiligen Person auch das Urheberrecht am Output der KI zuzusprechen. Allerdings erwirbt der bloße Ideengeber oder derjenige, der abstrakte Leitlinien vorgibt, kein Urheberrecht am darauf basierenden Werk. Die Aufforderung an ChatGPT, ein Gedicht nach groben Vorgaben zu schreiben, begründet daher im Regelfall kein Urheberrecht des Nutzers.

ChatGPT als Hilfswerkzeug

Anders sind Fälle zu beurteilen, in denen die Eigentümlichkeit des Inputs in das von der KI geschaffene Werk unmittelbar einfließt. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn man ChatGPT anweist, einen selbst verfassten Text nach gewissen Vorgaben umzuschreiben. In diesem Fall wird die KI nur als technisches Hilfsmittel verwendet. In der Praxis werden

künftig schwierige Abgrenzungsfragen auftreten: Wird die KI nur als Werkzeug für eine menschliche Schöpfung eingesetzt? Oder ist der Output ein reines KI-Erzeugnis und damit urheberrechtlich nicht geschützt?

Ähnlichen Grundsätzen unterliegt auch die Schaffung von Content auf Basis von Werken anderer Personen. Arbeitet ChatGPT Texte oder Lieder bloß um, darf der Output ohne Zustimmung des Originalurhebers nicht verwertet werden. Dabei ist zu beachten, dass auch fiktionale Figuren eines Romans oder Films unter bestimmten Umständen selbständigen urheberrechtlichen Schutz genießen können. KI-generierte Fortsetzungen oder alternative Handlungen können deshalb problematisch sein.

Reine Stile des Werkschaffens sind dagegen urheberrechtlich nicht geschützt. Schafft ein KI-System daher ein Bild oder einen Text im Stil eines bestimmten Künstlers (zum Beispiel ein Gemälde in der Art von Picasso), ohne Teile aus Werken verändert oder unverändert zu übernehmen, darf der Output weiterverwendet werden. Übermäßige Bezugnahmen auf die Person eines bekannten Künstlers oder gar Werkfälschungen können allerdings Persönlichkeitsrechte verletzen. Potenzielle Konflikte illustriert die wenige schmeichelhafte Reaktion des Künstlers Nick Cave auf Liedertexte, die mit Hilfe von ChatGPT in seinem (angeblichen) Stil geschaffen wurden.

■ *Und der Programmierer?*

Auch der Programmierer einer KI-Software ist im Regelfall nicht als Urheber des generierten Contents anzusehen. Der Programmierer gibt mithilfe des

Algorithmus nämlich nur abstrakte Regeln und Parameter vor und ist insofern mit dem Ideengeber vergleichbar, der das Werk ebenfalls nicht individuell prägt.

Allenfalls könnte der Betreiber eines KI-Dienstes in den Nutzungsbedingungen die Weiterverwendung des Outputs beschränken. Solche vertraglichen Regelungen wirken aber nur zwischen dem Dienst und den Nutzern, weshalb andere Personen an der Weiterverbreitung des generierten Contents nicht gehindert werden können. OpenAI, der Betreiber von ChatGPT, ist diesbezüglich übrigens großzügig und räumt den Nutzern alle Rechte am Output der Software ein.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass der Output von KI-Systemen in Österreich nur in Ausnahmefällen Schutz genießt. Dass dies nicht zwingend so ist, zeigt der internationale Vergleich. So wird beispielsweise im Vereinigten Königreich als Urheber eines computergenerierten Werks die Person angesehen, die dafür die erforderlichen Vorkehrungen getroffen hat. Das bedeutet zumeist, dass der Bediener einer KI die Rechte am KI-generierten Content erwirbt. Der Werkbegriff ist auf EU-Ebene harmonisiert. Im Alleingang wäre dem österreichischen Gesetzgeber eine solche Neuregelung der Urheberschaft an KI-Erzeugnissen daher verwehrt.

Dieser Beitrag erschien zuerst online auf der Seite der STANDARD Verlagsgesellschaft.

Autor



Dr. Roman Heidinger, M.A. ist als Rechtsanwalt in der Wirtschaftskanzlei CERHA HEMPEL in Wien tätig. Er berät laufend nationale und internationale Mandanten in den Bereichen Immaterialgüterrecht, Lauterkeitsrecht sowie IT-Recht. Dr. Heidinger ist auch regelmäßig als Autor und Vortragender in diesen Bereichen tätig. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der Georg-August-Universität Göttingen und Co-Veranstalter des Österreichischen IT-Rechtstages, der führenden Veranstaltung zum IT-Recht in Österreich.

Foto: Stefan Reichmann

Unser Motto: „Medien, Marketing, Technologie“.

Das Informationsangebot des DIGITAL PUBLISHING REPORT hat sich in den letzten vier Jahren nachhaltig bei B2B-Entscheidern etabliert, die Marke „dpr“ hat einen enorm hohen Bekanntheitsgrad. Und das inzwischen weit über die klassische Medienbranche hinaus. Denn der digitale Wandel konzentriert sich nicht nur auf ein Branchensegment. Wir bieten Know-how und praktisches Umsetzungswissen mit unserem „Informationsangebot zur digitalen Transformation von Medien, Marketing & Kommunikation“.



Einmal monatlich kostenlos in Ihrem E-Mail-Postfach!