

2025

Mai

dpr Bibliotheken

DIGITAL PUBLISHING REPORT – MEDIEN, MARKETING & TECHNOLOGIE



Human Resources und Bibliotheken Strategische Führung und Teams aufbauen

Bibliotheken im Portrait

Vom Liebesbriefarchiv bis zur
Open Library Eden

Keine Angst! Shiny- Object-Syndrom

Kernkompetenzen pflegen statt
Trends nachjagen

Gestalten! Zukunft der Bibliotheken

Wie Bibliotheken eine aktive
Rolle einnehmen können

Liebe Leserinnen und Leser,

wieder ist ein Jahr vergangen, wieder steht ein Bibliothekskongress ins Haus – und wieder liegt eine Ausgabe des dpr Bibliotheken vor Ihnen, inzwischen die achte (!). Also alles beim Alten? Nicht ganz. Hinter den Kulissen hat sich beim digital publishing report in Sachen Büchereien, Bibliotheken und Archive in der Zwischenzeit einiges getan.

So gibt es neben, hinter und über dem gewohnten PDF-Magazin nun auch noch einen “Channel” – ein Web-Magazin, das es uns erlaubt, auch zwischen den Heften News zu publizieren und generell schneller zu reagieren. Den Channel sowie den dazugehörigen Newsletter finden Sie unter <https://dpr-bibliotheken.de/> – und wie auch zum PDF-Magazin freuen wir uns über Feedback, Themenideen und generellen Input, gerne per Mail an bibliotheken@digital-publishing-report.de.

“Einordnungshinweise”: Was denken Sie?

Wir wollen die nun mögliche enge Verzahnung zwischen einem jährlichen Magazin und einem potenziell tagesaktuellen Web-Channel gerne mit einer kleinen Umfrage testen: Sicherlich haben Sie die Diskussion rund um das Urteil des VG Münster aus dem April mitbekommen: Der (laut Wikipedia) Verschwörungstheoretiker Gerhard Wisnewski hatte dagegen geklagt, dass sein Buch „2024 – das andere Jahrbuch: verheimlicht, vertuscht, vergessen“ (aus dem für Rechtsexoterik bekannten Kopp-Verlag) in der Stadtbücherei Münster mit einer Art Warnhinweis versehen worden war. Wisnewski war vor Gericht zunächst unterlegen, ob



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 als eigenen Geschäftsbereich. 2016 gründete er den „DIGITAL PUBLISHING REPORT“.



Dennis Schmolk war in verschiedenen Verlagen tätig, bevor er über das Themenfeld digitaler Nachlass in den Rechtsdienstleistungsbereich wechselte. Heute ist er im Hauptberuf Informationssicherheitsbeauftragter und Projektmanager. Der Buchbranche bleibt er als freier Mitarbeiter des DIGITAL PUBLISHING REPORT und Mitherausgeber des dpr Bibliotheken verbunden.

gegen das Urteil Beschwerde eingelegt wurde, ist uns leider nicht bekannt.

Die Begründung des VG Münster, derzufolge die Stadtbücherei den Hinweis nicht entfernen muss, lautete einerseits: Diese “Benachteiligung” des Autors ist kein Eingriff in dessen Grundrechte; Bibliotheken haben das Recht, inhaltlich zu Büchern Stellung zu nehmen. Andererseits dürfen Büchereien derartige “Empfehlungen” oder “Warnungen” auch punktuell und selektiv vornehmen; sie müssen keineswegs jedes Buch einer Prüfung unterziehen – was auch kaum praktikabel sein dürfte.

Wir wüssten von Ihnen gerne: Wie geht Ihre Institution mit Habenbüchenern, Kontrafaktischem, potenziell Gefährlichem um? Werden derartige Medien eher nicht oder nur nachrangig überhaupt aufgenommen? Nutzen Sie “Einordnungs-” und Warnhinweise? Warten Sie Meldungen durch Nutzerinnen und Nutzer ab oder kuratieren Sie bereits im Vorfeld? Schreiben Sie uns an bibliotheken@digital-publishing-report.de – die Ergebnisse werden wir dann (auf Wunsch auch anonymisiert) zur Jahresmitte im Channel publizieren!

Fortbildung, Nachhaltigkeit, Technologien

Nun aber zu den Inhalten dieses Hefts: Lutz Gollan, letztes Jahr an dieser Stelle zum Ransomware-Angriff auf die British Library im Interview, haben wir diesmal zu Fortbildungs- und Trainingsmöglichkeiten für Beschäftigte befragt – denn menschliche “Fehler” und Unachtsamkeiten sind eine der wichtigsten Schwachstellen aller



Informationssicherheits-Bestrebungen.

Sven Strobel liefert uns einen Praxisbericht über die “Scrumifizierung” eines Transformationsprozesses am Beispiel des TIB Video-Portals – und vor allem auch die persönlichen und organisatorischen Herausforderungen, die ein “agiler” Prozess mit sich bringt.

Passend sowohl zur IT-Sec- als auch zur agilen Fortbildung liefert Tony Zanders einen Meta-Kommentar zur Weiterbildung: Wenn man immer nur “Shiny Objects” wie “Künstlicher Intelligenz” nachjagt, vernachlässigt man darüber Themen wie Talent-

management und Kundenservice. Und Gabi Wong rundet den “Mini-Schwerpunkt Fortbildung” ab: Ihr Beitrag befasst sich damit, wie man die Kompetenz eines Teams durch einzelne Kompetenzen aufbauen kann.

Sowohl bei Katrin Schuster als auch bei Andrea Kaufmann geht es dann um Nachhaltigkeit. Schuster stellt eine Methodik vor, die Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsbemühungen zu messen, und Kaufmann berichtet von einem digitalen Nachhaltigkeits-Format des Austauschs und (schon wieder!) der Weiterbildung.

Weiterhin lesen Sie einen Bericht zur Studie “Audiobooks and

Public Libraries 2024”, Aktuelles zum EU-AI-Act (ja, auch wir jagen Trends nach!), Bibliotheken auf Tiktok und bibliothekarische Zukunftsplanung. Abgerundet wird das Heft wie immer durch eine Reihe von Bibliotheksportraits.

Wir wünschen Ihnen angenehme Lektüre, einen erfolgreichen Bibliothekskongress 2025 – und wir lesen uns im dpr-Bibliotheken-Channel!

Dennis Schmolk und Steffen Meier

INHALT

www.digital-publishing-report.de

- 6 **Die ganze Geschichte erzählen**
Katrin Schuster über über nachhaltige Wirkungsmessung in öffentlichen Bibliotheken
- 10 **Hörbücher in Bibliotheken**
Digitalisierung, Nutzungstrends und strategische Herausforderungen
- 14 **Kurzportrait: Liebesbriefarchiv**
- 17 **Cybersecurity in Bibliotheken und öffentlichen Einrichtungen**
Dr. Lutz Gollan im Interview zum Open-Source-Trainingsprogramm BITS
- 19 **Die Zukunft ist jetzt! Zentralbibliothek Mönchengladbach**
- 27 **Kurzportrait: Open Library Eden aus Paderborn**
- 32 **„Ideen-Café Grüne Bibliothek“**
Von Andrea Kaufmann
- 37 **Aktueller Stand der AI Literacy, des EU AI Act und KI allgemein**
- 40 **Scrum im Einsatz**
Sven Strobel über die agile Transformation des TIB AV-Portals
- 47 **Kurzportrait: Welt-Wasser-Bibliothek**
- 50 **Wie man dem „Shiny-Object-Syndrom“ in Bibliotheken begegnet**
Wenn Bibliothekar:innen Trends hinterherjagen, verpassen sie die Gelegenheit, in grundlegendere Fähigkeiten zu investieren. Von Tony Zanders
- 55 **Ein starkes Team aufbauen – eine Kompetenz nach der anderen**
Kompetenzen erkennen, Potenziale nutzen: Wie eine Bibliothek ihr Team strategisch stärkte. Von Gabi Wong
- 60 **Kurzportrait: Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel (HAB)**
- 63 **Bibliotheken auf TikTok: Chancen und Strategien**
- 66 **Wie Bibliotheken ihre eigene Zukunft gestalten können**
Seth M. Porter zeigt, wie Bibliotheken durch strategische Führung, kreative Freiräume und operative Effizienz eine aktive Rolle im Wandel einnehmen

Impressum

Der DIGITAL PUBLISHING REPORT ist ein monatlich erscheinendes Magazin für Medien, Marketing & Kommunikation. V. i. S. d. P.: Daniel Lenz. Verlag: DIGITAL PUBLISHING REPORT GmbH / An der Baldinger Mauer 40 / 86712 Nördlingen. Geschäftsführer: Steffen Meier, Daniel Lenz. Sitz: Nördlingen | HRB 39417 | AG Augsburg. USt-Identifikationsnummer DE364599124. 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.



dpr Bibliotheken

der Themen-Channel zur Zukunft von Büchereien und Bibliotheken

Auch im 21. Jahrhundert erfüllen öffentliche Bibliotheken traditionelle Funktionen: Sie speichern Wissen, machen es zugänglich und leisten einen Beitrag zu seiner Vermittlung. Sie fungieren weiterhin als soziale Treffpunkte, Rückzugsräume, Präsentationsflächen.

Und doch hat die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt auch die Bibliotheken längst erfasst: Zu ihrem Portfolio gehören inzwischen umfangreiche digitale Angebote. Die digitale Transformation reicht viel weiter. Sie verändert, durch die Integration moderner Technologien, Dienstleistungen, Prozesse und Workflows, Infrastruktur und Kommunikation (z.B. Social Media) von Bibliotheken.

Dieser Channel zeigt, wie Bibliotheken sich auf diese neuen digitalen Herausforderungen einstellen können. Er gibt Einblicke in die Arbeit von Bibliotheken verschiedener Größen, als Best-practices in der digitalen Transformation. Er stellt Dienstleister vor, die Bibliotheken auf dieser Reise unterstützen. Ziel ist es, Bibliotheken Ideen und Impulse für ihren „digitalen Weg“ zu vermitteln.



<https://dpr-bibliotheken.de/>



Die ganze Geschichte erzählen

Katrin Schuster über über nachhaltige Wirkungsmessung in öffentlichen Bibliotheken

Wie gut die skandinavischen Ländern die zentrale gesellschaftliche Rolle von öffentlichen Bibliotheken begriffen haben, beweisen nicht zuletzt deren Investitionen in die Zukunft ihrer „palaces for the people“ (Eric Klinenberg). Investitionen zum Beispiel in die Sichtbarkeit – wofür Oodi, die öffentliche Bibliothek der finnischen Hauptstadt Helsinki, stets und zurecht als bestes Beispiel dient. Die dänische Bibliothekslandschaft wiederum zeichnet sich vor allem durch Investitionen in die Nutzer*innen-Orientierung, die Usability, aus: In Dänemark gibt es einen landesweiten Katalog für die Bestände aller öffentlichen Bibliotheken (hierzulande hat jede ihren eigenen); in Dänemark wurde das Konzept „Open Library“ bereits 2004 pilotiert; und jüngst machte die Öffentliche Bibliothek der dänischen Stadt Roskilde von sich reden, weil sie viele Ressourcen in die Entwicklung neuer Kennzahlen für öffentliche Bibliotheken investierte – auch, und das eint sie mit den deutschen öffentlichen Bibliotheken, aus Unzufriedenheit mit den bewährten Statistiken: „However visitor and lending statistics do not tell the whole story of what users actually get out of using the public library.“

Auf Grundlage des britischen Forschungsprojekts „The Cultural Value Project“ entwickelte man in Roskilde das „Impact Compass Modell“, das die Wirkung von öffentlichen Bibliotheken in den Blick bekommen soll. Das Impact Compass Modell untersucht vier Dimensionen der Wirksamkeit: die emotionale, die intellektuelle, die kreative und die soziale Dimension; „Sicherer Hafen“, „Perspektive“, „Kreativität“ und „Gemeinschaft“ lauten die Überschriften der Dimensionen.

Die europaweite Sentobib-Studie über öffentliche Bibliotheken, die im vergangenen Herbst zum ersten Mal durchgeführt wurde, bedient sich des Impact Compass Modells – eine Popularisierung, die zu rechten Zeit kommt, denn die Frage nach dem positiven Einfluss und dessen Messbarkeit sollte im Grunde jede (größere) öffentliche Bibliothek beantworten können. Nicht nur aus politischen Gründen – etwa um Etats zu verteidigen oder illiberale Bestrebungen abzuwehren – sondern auch aus nachhaltigen. Auch wenn die meisten Einrichtungen bislang nicht zur Berichterstattung verpflichtet sind, bietet eine Handabdruck-Bilanzierung doch vielfältige Möglichkeit die eigene Arbeit zu reflektieren und in Zukunft wirksamer zu gestalten. Kommt hinzu, dass der Weg dahin längst nicht so steinig ist wie zur Klimabilanz. Und drittens will auch die Nachhaltigkeitskommunikation lieber gute Geschichten vom Gewinn erzählen als melancholische vom Verzicht. Last but not least lässt sich die Pflicht zum positiven Impact (und dessen stete Optimierung) auch den Auftragsbüchern von Kultur- und Bildungsinstitutionen entnehmen; bei Bibliotheken ist das etwa jene grundgesetzlich verankerte Pflicht, dass alle Menschen ihr Recht wahrnehmen können, „sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten“ (Art. 5 GG).

Eine gute Möglichkeit, sich dem Thema zu nähern, sind die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung – es wären nur zwei Fragen zu jedem dieser Ziele zu beantworten: Was tragen wir als öffentliche Bibliothek zu diesem Ziel bei? Und wie können wir das messen? Eine gute Inspiration hierfür liefert künstliche Intelligenz – MucGPT,

die KI der Verwaltung der Landeshauptstadt München nennt, befragt nach Ideen zu den Zielen 3, 4, 5 und 6, zum Beispiel Folgendes:

Ziel 3: Gesundheit und Wohlergehen

Beitrag der Bibliothek:

- Bereitstellung von Informationen und Ressourcen zu Gesundheitsthemen (z.B. Bücher, Broschüren, Workshops).
- Veranstaltungen zu mentaler Gesundheit, Ernährung und körperlicher Fitness.
- Zugang zu digitalen Gesundheitsressourcen und -diensten.

Messung:

- Anzahl der Veranstaltungen und Teilnehmer zu Gesundheitsthemen.
- Umfragen zur Nutzerzufriedenheit hinsichtlich der Gesundheitsressourcen.
- Statistiken über die Ausleihe von gesundheitsbezogenen Medien.

Ziel 4: Hochwertige Bildung

Beitrag der Bibliothek:

- Angebot von Lernressourcen, Kursen und Workshops für verschiedene Altersgruppen (z.B. Leseförderung, digitale Kompetenzen).
- Unterstützung von Schulen und Bildungseinrichtungen durch Schulungsprogramme und Materialien.
- Bereitstellung eines Zugangs zu Technologie und Internet für alle.

Messung:

- Anzahl der durchgeführten Bildungsprogramme und deren Teilnehmerzahlen.
- Feedback von Nutzern und Bildungseinrichtungen zur Qualität der Angebote.
- Statistiken über die Nutzung von Lernmaterialien und -ressourcen.

Ziel 5: Geschlechtergleichheit

Beitrag der Bibliothek:

- Förderung von Gleichstellung und Chancengleichheit durch spezielle Programme und Veranstaltungen.
- Bereitstellung von Ressourcen, die Geschlechterfragen und -themen beleuchten.
- Unterstützung von Initiativen und Partnerschaften, die sich für die Geschlechtergleichheit einsetzen.

Messung:

- Anzahl der Veranstaltungen zu Geschlechtergleichheit und deren Teilnehmerzahlen.
- Umfragen zur Wahrnehmung von Geschlechterfragen in der Bibliothek.
- Dokumentation von Partnerschaften mit Organisationen, die sich für Geschlechtergerechtigkeit einsetzen.

Ziel 6: Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen

Beitrag der Bibliothek:

- Sensibilisierung für Wasser- und Abfallmanagement durch Infor-

mationsmaterialien und Veranstaltungen.

- Organisation von Workshops zur nachhaltigen Nutzung von Wasserressourcen.
- Kooperation mit lokalen Umweltgruppen, um das Bewusstsein für Wasserfragen zu fördern.

Messung:

- Anzahl der Veranstaltungen und Teilnehmer zu Wasser- und Umweltfragen.
- Umfragen zur Sensibilisierung und Verhaltensänderung der Nutzer in Bezug auf Wasserressourcen.
- Dokumentation von Kooperationen mit Umweltorganisationen und deren Ergebnissen.

In der Münchner Stadtbibliothek haben wir unsere Vision „Bibliothek 2025“ verwendet, um neue Kennzahlen für unseren positiven Impact entwickelt. Ausgehend von deren sechs Handlungsfeldern – Vielfalt der Menschen, Offene Räume, Gesellschaftliche Beteiligung, Lernende Institution, Kulturelle Bildung und Demokratiebildung, Gelebte Nachhaltigkeit – haben wir strategische Ziele entwickelt und erste Versuche einer Entwicklung von zugehörigen Kennzahlen gemacht. Im Handlungsfeld „Offene Räume“, das sowohl digitale und mobile Räume als auch auf Räume im Quartier einbegreift, reicht das etwa von Klickzahlen und Öffnungszeiten über Besuchshäufigkeit und -dauer bis zum nationalen Vergleich der öffentlichen Flächen pro Einwohner*in bis zur Zufriedenheit der Nutzer*innen mit diesen Angeboten.

Wer mit Münchner Stadtbibliothek und VOEBB weiter darüber nachdenken will, mit welchen Formaten man den Handabdruck einer öffentlichen Bibliothek vergrößern kann und wie sich dieser Impact messen lässt, der ist herzlich zu dem Bibliocon-Hands-On-Lab zum Thema eingeladen: <https://bid2025.abstractserver.com/program/#/details/sessions/174>

**Katrin Schuster**

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.

BID 2025

#Bibliotheken
Entschlossen
Demokratisch

**Der 9. Bibliothekskongress wird vom 24.-27.06.2025
im Messe und Congress Centrum Bremen stattfinden.**

Unter dem Motto #BibliothekenEntschlossenDemokratisch steht in diesem Jahr die gesellschaftliche Rolle von Bibliotheken als Orte der Information, des Austauschs und der Begegnung im Mittelpunkt des Kongresses. Mit Innovationskraft und Offenheit gestalten Bibliotheken die Zukunft – in Bildung, Forschung, Leseförderung und als zentrale Akteure im kommunalen Leben.

Vier Tage, 250 Veranstaltungen intensiven fachlichen Austauschs, eine spannende Firmenausstellung, Preisverleihungen und Podiumsdiskussionen sowie ein umfangreiches ehrenamtliches Engagement ergeben ein Event der Extraklasse.



Seien auch Sie dabei
und melden Sie sich
gleich an unter

<https://2025.bid-kongress.de/der-kongress/registrierung/>



Details zur Veranstaltung,
dem Programm und den
Firmenpartnern finden Sie auf
der Kongresswebseite

<https://2025.bid-kongress.de/>



Hörbücher in Bibliotheken: Digitalisierung, Nutzungstrends und strategische Herausforderungen

Wie Bibliotheken ihr Audiobook-Angebot weiterentwickeln können – eine Bestandsaufnahme auf Basis aktueller Studien und Marktentwicklungen

Die Rolle von Hörbüchern hat sich in den letzten Jahren in öffentlichen Bibliotheken drastisch verändert. Was einst als ergänzendes Medium mit überschaubarem Nutzerkreis galt, hat sich heute zu einem der dynamischsten Bereiche innerhalb des bibliothekarischen Medienangebots entwickelt.

Eine neue Studie von *Library Journal* und *School Library Journal* (in Zusammenarbeit mit der *Audio Publishers Association, APA*) dokumentiert diesen Wandel umfassend und liefert konkrete Handlungsempfehlungen für Bibliotheken.

Im folgenden Beitrag beleuchten wir die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie, ordnen sie in den Alltag öffentlicher Bibliotheken ein und skizzieren strategische Überlegungen für die kommenden Jahre.

1. Der Bedeutungszuwachs von Audiobooks: Vom Nischenmedium zur Kernressource

Audiobooks sind längst keine Randerscheinung mehr. Fast alle Bibliotheken in den USA bieten heute Hörbücher für Erwachsene, Kinder und Jugendliche an – und ähnliche Entwicklungen sind auch im deutschsprachigen Raum zu beobachten. Insgesamt zeigt sich: **Audiobooks sind aus modernen Bibliotheken nicht mehr wegzudenken.**

Der Wandel betrifft dabei nicht nur das „Ob“, sondern vor allem das „Wie“: Die Nutzung digitaler Formate über mobile Endgeräte nimmt stetig zu und verändert die Erwartungen der Bibliotheksnutzer:innen fundamental.

In der aktuellen Umfrage bestätigen 98 % der Bibliotheken, dass sie Audiobooks für Erwachsene anbieten, 89 % führen Titel für Kinder, und 79 % haben Bestände speziell für junge Erwachsene aufgebaut. Diese Zahlen verdeutlichen die Notwendigkeit, Audiobooks strategisch in die Bestandsentwicklung und Vermittlung einzubinden.

2. Digitale Hörbücher: Wachstumstreiber und Herausforderung zugleich

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis: **Digitale Formate dominieren inzwischen die Hörbuchausleihe.**

In Zahlen bedeutet das:

- 70 % der Erwachsenen-Hörbuchausleihen erfolgen digital.
- 56 % der Ausleihen im Bereich Kinder- und Jugendhörbücher entfallen auf digitale Formate.

Besonders augenfällig ist der Unterschied nach Gemeindegröße:

- In kleinen Gemeinden (unter 10.000 Einwohner:innen) bleibt die Verteilung zwischen physischen und digitalen Ausleihen mit 50/50 relativ ausgeglichen.
- In Großstädten (über 500.000 Einwohner:innen) hingegen machen digitale Ausleihen bereits 90 % aus.

Damit verbunden sind klare Erwartungen der Nutzer:innen: Verfügbarkeit „on demand“, mobile Nutzbarkeit und nahtlose Integration in die persönlichen Endgeräte werden zunehmend vorausgesetzt.

Für Bibliotheken bedeutet dies:

- Digitale Infrastruktur und Plattformen müssen kontinuierlich optimiert werden.
- Lizenzmodelle für digitale Medien müssen genau geprüft und an den Bedarf angepasst werden.
- Marketing und Vermittlung müssen stärker auf digitale Angebote ausgerichtet werden.

3. Physische Audiobooks: Noch lange nicht am Ende

Trotz des digitalen Booms behalten physische Hörbuchformate ihre Relevanz – insbesondere im Bereich der Kinder- und Jugendmedien.

Hier zeigt sich sogar ein leichter Anstieg: **Die Ausgaben für physische Kinder- und Jugendhörbücher stiegen im letzten Jahr um 9,75 %.**

Vor allem innovative hybride Formate tragen dazu bei, etwa:

- Vox Books: Bilderbücher mit integriertem Audioplayer.
- Wonderbooks: Bücher mit eingebautem Wiedergabesystem für Audioinhalte.
- Playaway: Vorgefertigte, portable Audioplayer.

Diese Produkte ermöglichen eine niedrigschwellige Nutzung ohne weitere technische Voraussetzungen und sprechen damit sowohl Kinder als auch Eltern an. Bibliotheken tun gut daran, solche Angebote bewusst weiterzuführen und zu bewerben – als Ergänzung, nicht als Konkurrenz zur digitalen Welt.

4. Budgetierung und Finanzierungsstrategien: Navigieren zwischen Kosten und Nachfrage

Audiobooks binden einen wachsenden Anteil der Medienetats: Im Durchschnitt fließen heute **11–12 %** der Bibliotheksbudgets in Hörbücher, Tendenz steigend. Mehr als ein Drittel der Bibliotheken plant laut Studie, diesen Anteil im kommenden Jahr noch weiter zu erhöhen.

Gleichzeitig stehen Bibliotheken vor wachsenden finanziellen Herausforderungen:

- **Steigende Lizenzkosten** für neue Bestseller und aktuelle Titel.
- **Komplexe Zugriffsmodelle**, wie Pay-per-Use oder Metered Access, erschweren langfristige Kalkulationen.

Viele Einrichtungen setzen daher auf einen Mix verschiedener Lizenzmodelle:

- Ältere Titel werden bevorzugt als „One Copy, One User“-Lizenz erworben.
- Neuerscheinungen, Bestseller oder stark nachgefragte Titel werden über Simultaneous Access-Angebote bereitgestellt, um Wartezeiten für Nutzer:innen zu vermeiden.

Eine vorausschauende, flexible Budgetierung wird in den kommenden Jahren noch wichtiger werden, um das Audiobook-Angebot nachhaltig gestalten zu können.

5. Nutzungsmuster und Zielgruppen: Wer nutzt was – und warum?

Die Studie gibt auch wertvolle Einblicke in die Nutzergruppen:

- Berufspendler:innen schätzen die Möglichkeit, Inhalte unterwegs zu konsumieren.
- Senior:innen nutzen Audio-books verstärkt als alternative Zugangsmöglichkeit bei nachlassendem Sehvermögen.
- Multitasker:innen kombinieren Audio mit anderen Tätigkeiten im Alltag.

Auffällig ist zudem der hohe Anteil exklusiver Audio-Nutzer:innen:

- **26 %** der erwachsenen Audio-book-Nutzer:innen leihen ausschließlich Hörbücher und keine anderen Medien aus.

Bibliotheken sollten daher gezielt Services für unterschiedliche Zielgruppen entwickeln, etwa:

- Themenspezifische Audiobook-Listen.
- Empfehlungen für Einsteiger:innen in die Welt des Hörens.
- Veranstaltungen oder Clubformate rund ums Hörbuch.

6. Qualität und Auswahlkriterien: Worauf Bibliothekar:innen achten

Nach wie vor sind folgende Aspekte die wichtigsten Auswahlkriterien für Audiobooks:

- Professionelle Rezensionen und Auszeichnungen.
- **Patron Requests:** Wünsche der Nutzer:innen.
- Qualität der Sprecher:innen.

Besonders spannend: Die Qualität der Stimme wird als entscheidender Faktor für den Erfolg eines Hörbuchs angesehen – weit stärker als die Bekanntheit des Sprechers oder der Sprecherin.

Bibliotheken stehen zudem kritisch zum Einsatz KI-generierter Stimmen:

- Rund ein Drittel der Befragten lehnt KI-Vertonungen generell ab.
- Weitere 38 % würden solche Produkte nur nach intensiver Prüfung zulassen.

Dies zeigt: **Bibliotheken positionieren sich als Bewahrer der Authentizität des Hörerlebnisses** und schützen aktiv die Qualität der von ihnen angebotenen Inhalte.

7. Perspektiven für die Weiterentwicklung von Audiobook-Angeboten

Die Analyse der Studienergebnisse legt nahe, dass Bibliotheken in den kommenden Jahren ihre Audiobook-Strategien gezielt ausbauen sollten. Empfohlene Maßnahmen umfassen:

- **Stärkere Sichtbarkeit:** Integration von Hörbuchangeboten auf der Website, in Apps, im Katalog und auf Social Media.
- **Veranstaltungsformate:** Einrichtung von Hörbuchclubs oder Audiobook-Nachmittagen.
- **Neue Vermittlungsansätze:** Kombination von Print und Audio („Listen & Read“), etwa bei Sprachkursen oder Literaturveranstaltungen.
- **Gezielte Ansprache junger**

Zielgruppen: Über Kooperationen mit Schulen oder Jugendzentren.

Zudem sollten Bibliotheken bei der Auswahl von Plattformen und Dienstleistern darauf achten, langfristige Nutzungsrechte, faire Lizenzmodelle und hohe Qualität zu sichern.

Fazit

Audiobooks sind auf dem besten Weg, zu einem der wichtigsten Medienformate in öffentlichen Bibliotheken zu werden. Wer diese Entwicklung aktiv gestaltet, kann nicht nur die Nutzung steigern, sondern Bibliotheken auch als moderne, flexible Informations- und Bildungsorte profilieren. Die Kombination aus digitaler Innovation, klassischer Qualitätssicherung und nutzerzentrierter Vermittlung wird darüber entscheiden, wie erfolgreich Bibliotheken das Hörbuch der Zukunft prägen.

Hinweis: Dieser Beitrag basiert auf der Studie „*Audiobooks and Public Libraries 2024*“ von *Library Journal* und *School Library Journal*, in Partnerschaft mit der *Audio Publishers Association (APA)*, erschienen im Januar 2025.





Kurzportrait des Liebesbriefarchivs

Name: Liebesbriefarchiv

Ort: Koblenz und Darmstadt

Typ: Archiv

Träger: Universität Koblenz & Technische Universität Darmstadt

Größe (Medien/Archivalien, Mitarbeitende): über 50.000 Briefe (der älteste aus dem Jahr 1715), ein jeweils kleines, aber hochmotiviertes Team um Frau Prof. Wyss und Frau Prof. Rapp

Website: <https://liebesbriefarchiv.de>

Social Media: Instagram (@liebesbriefarchiv), Bluesky (@liebesbriefarchiv), X (@LBriefarchiv)

Wer nutzt Ihre Bibliothek/Institution und warum?

Angesprochen werden Menschen, die sich einen Ort wünschen, an dem ihre persönlichen Schätze, die Liebesbriefe, sicher verwahrt werden. Wir geben Liebesbriefspender*innen die Gewissheit, dass ihre uns gespendeten Liebesbriefe mit größter Sorgfalt behandelt und geschätzt werden. Die Liebesbriefe des Archivs ermöglichen interessierten Forscher*innen einzigartige Einblicke in den Liebesbrief des 19. und 20. Jahrhunderts, beispielsweise für wissenschaftliche Forschungsarbeiten aus verschiedenen Disziplinen (neben der Sprachwissenschaft zum Beispiel auch die Pädagogik). Selbstverständlich geschieht dies unter strikter Wahrung der Persönlichkeitsrechte. Ebenso laden wir alle Bürger*innen, die sich für Liebes-

Foto vorherige Seite: Briefe 5 CC-BY-SA Liebesbriefarchiv_Birte C. Gnau-Franké



Archiv 3 CC-BY-SA Liebesbriefarchiv_Birte C. Gnau-Franké

briefe begeistern, zu unseren Veranstaltungen ein. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, aktiv ein Teil unseres Teams zu werden und unsere Arbeit zu unterstützen.

Welchen Zweck/welche Aufgabe hat Ihre Institution?

Wir möchten die privaten und authentischen Liebesbriefe, die wir als wertvolles kulturelles Erbe ansehen, sammeln, sicher verwahren und der Forschung zur Verfügung stellen.

Welches Öffnungszeitenmodell verfolgen Sie? Verstehen Sie sich als "Open Library"?

Bis auf Veranstaltungen wie die „Nacht der Forschung“ an der Universität Koblenz und der Technischen Universität Darmstadt ist unser Liebesbriefarchiv in der Regel leider nicht für den Publikumsverkehr geöffnet. Wir arbeiten bereits daran, die archivierten Bestände zu digitalisieren und diese, sofern es die persönlichkeitsrechtlichen Vereinbarungen mit den Liebesbriefspendenden

erlauben, auch für alle am Liebesbriefarchiv Interessierten zugänglich zu machen.

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und/oder Archive?

Archive sammeln Dokumente, deren Bewahrung gleichzeitig die Erhaltung des kulturellen Wissens und Erbes bedeutet, das in diesen Dokumenten gespeichert ist – in unserem Fall das Wissen über private Liebeskommunikation und deren Wandel im Lauf der Zeit.

Was sind beliebte Forschungsthemen im Kontext der Liebeskommunikation?

Beliebte Forschungsthemen bei Studierenden: Darstellung von Emotionen, Sexualität in Liebesbriefen, zeitlicher und interkultureller Vergleich sowie Aushandlungen von Krisen in der Liebeskommunikation



Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

Zu den Events, die das Liebesbriefarchiv in der Vergangenheit veranstaltet hat, gehören unter anderem Forschungsvorträge der Mitarbeitenden rund um das Thema Liebesbriefe, Workshops (beispielsweise zum Transkribieren von Briefen), die Präsenz bei Großveranstaltungen wie dem Rheinland-Pfalz-Tag oder auch Events wie die „Lange Nacht der Liebesbriefe“. Das beliebteste Format ist zweifelsohne der sogenannte Liebesbriefstammtisch, der im Rahmen des vom BMBF geförderten „Gruß & Kuss“-Projekts entstanden ist und interessierte Bürger*innen herzlich einlädt. Einmal im Monat treffen sich Liebesbriefforscher*innen an den Standorten Koblenz und Darmstadt, um sich zu einem vorher festgelegten Thema über ausgewählte Liebes-

briefe auszutauschen und ins Gespräch zu kommen. Die Diskussionsgrundlage stellen – für alle, die möchten – passende Auszüge aus der Forschungsliteratur sowie einige Fragen dar, die das Augenmerk auf bestimmte Aspekte der Liebesbriefforschung lenken. Hier ist es uns besonders wichtig, nicht lediglich den wissenschaftlichen Forschungsstand zu präsentieren, sondern, ganz im Sinne der Citizen Science, in den Austausch mit den Bürger*innen zu treten und dadurch zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

Wie finanzieren Sie sich? (Verhältnis Gebühren/Förderungen/Spenden)

Das Liebesbriefarchiv finanziert sich größtenteils über Eigenmittel und Forschungsprojekte der Professorinnen.

Briefe 1 CC-BY-SA Liebesbriefarchiv_Birte C. Gnaur-Franké

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

Eine feste Stelle zur Koordination/Geschäftsführung, Mitarbeiter*innen zur Digitalisierung, mehr Möglichkeiten zur konsequenten Digitalisierung der Briefspenden, mehr bzw. regelmäßigeren Aktivitäten und Events für die Bürger*innen

Welche Projekte beschäftigen Sie derzeit?

Publikationen, Forschungsanträge, Verstetigung einzelner Aktivitäten aus dem vom BMBF geförderten „Gruß & Kuss“-Projekt (z.B. Stammtisch)



Cybersecurity in Bibliotheken und öffentlichen Einrichtungen

Dr. Lutz Gollan im Interview zum Open-Source-Trainings-
programm BITS

Cybersecurity spielt in allen öffentlichen Einrichtungen und auch bei Bibliotheken eine zunehmende Rolle. Insbesondere das kontinuierliche Training von Mitarbeitenden steht dabei im Fokus - warum?

Neben Software- und Konfigurationsfehlern stellen die Beschäftigten eine der Haupteinfallstore für Angriffe auf IT-Systeme dar. Bei vielen Sicherheitsvorfällen wurden unbedacht Links in E-Mails angeklickt oder Dateianhänge geöffnet, die Schadcode nachladen und so eine die Tür für Verschlüsselungssoftware oder zum Datendiebstahl öffnen. Daneben ist es wichtig zu verstehen, warum wir komplexe Passwörter verwenden müssen oder auch, warum wir nicht bedenkenlos persönliche Informationen in Sozialen Medien veröffentlichen sollten.

Seit 18 Jahren geben Sie ein Open-Source-Trainingsprogramm heraus: BITS. Wie haben sich die Inhalte seitdem verändert?

Das Behörden-IT-Sicherheitstraining „BITS“ war von Anfang an und bleibt auch kostenlos und kann von allen Einrichtungen für deren Beschäftigte problemlos angepasst werden. Neben den Aktualisierungen stellen wir regelmäßig neue Lektionen bereit. Über die Jahre sind so ein Kapitel zum Cloud-Computing, eines zu Sozialen Medien und dieses Jahr mit der Version 6.5 eines zur Künstlichen Intelligenz dazu gekommen. Wir wollen verhindern, dass sich die Beschäftigten in öffentlichen Einrichtungen, wie z.B. Bibliotheken, von der technischen Entwicklung überrollt fühlen. Darum sind alle Lektionen gleich aufgebaut, erläutern die Hintergründe, die Gefahren und einfache Maßnahmen, um diese Gefahren zu den dargestellten Bereichen abzuwehren.

Welche Gefahren schlummern denn in LLMs, Bildgenerierungs-Modellen und anderen „KI“-Anwendungen?

Nach meiner Ansicht gibt es zwei wesentliche Gefahren: Zum einen wird es zunehmend schwerer zu erkennen, was Fälschungen und was Wahrheiten sind. Die Qualität der KI-Erzeugnisse ist heute vielfach ausgesprochen hoch. Gerade bei nur flüchtiger Betrachtung fällt deren Herkunft gar nicht mehr auf. Damit können wir sehr leicht manipuliert oder auch gutgläubig werden. Zum anderen müssen die Modelle auch „gefüttert“ werden. Hier gilt es genau zu prüfen, dass wir dies nur mit den dafür zugelassenen Daten machen - im Behördenkontext müssen wir u.a. interne Richtlinien dafür beachten, damit nicht etwa personenbezogene oder anderweitig sensible Daten unerlaubt verarbeitet werden.

Gerade Bibliotheken müssen sich nicht nur um ihre Beschäftigten, sondern auch um ihre Kundinnen und Kunden sorgen. Haben Sie Praxistipps, was Bibliotheken tun können - etwa interne und Nutzenden-Netze trennen oder Nicht-Windows-Systeme auf User-PCs einsetzen?

Für die Kund:innen haben sich sogenannte Kiosksysteme bewährt, bei denen zum einen die erreichbaren Programme, aber auch die Internetseiten und die Hardware-Schnittstellen wie USB-Buchsen, reglementiert, zum anderen die individuellen Konfigurationsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Daneben sollte darauf geachtet werden, dass die Suchhistorie und andere personenbezogene Daten, die in einer Sitzung anfallen, anschließend automatisiert gelöscht werden. Die Netz-Trennung ist sicher eine weitere wichtige Schutzmaßnahme; ein anderes Be-

triebssystem wiederum halte ich persönlich verzichtbar. Der Mehrwert ist in meinen Augen gering, erhöht aber den Betreuungsaufwand, weil mehrere Betriebssysteme mit dem erforderlichen Know-how gepflegt werden müssen.



Dr. Lutz Gollan

Studium der Rechtswissenschaften, danach wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut und am Institut für Telematik der Universität Trier, Referent für E-Government, IT und Ordnungsrecht beim Städte- und Gemeindebund NRW, seit 2008 verschiedene Funktionen in der Freien und Hansestadt Hamburg, u.a. als Behördlicher Datenschutzbeauftragter und Informationssicherheitsbeauftragter der Behörde für Inneres und Sport, seit 2019 Bereichsleiter Strategie und Recht im Landesbetrieb Verkehr, Hamburg. Herausgeber und Autor u.a. des Behörden-IT-Sicherheitstrainings „BITS“ (www.bits-training.de) und des Standardwerks „Datenschutz in der Kommunalverwaltung“; siehe auch „Informationssicherheit – Grundlagen für Bibliotheken: Praxis-Überblick über den IT-Grundschutz-Standard.“ API Magazin, 2(1), 2021.

Foto: privat



Die Zukunft ist jetzt!

Zentralbibliothek Mönchengladbach

Mit der denkmalgerechten Sanierung und Neugestaltung der Zentralbibliothek Carl Brandts Haus in Mönchengladbach wurde im Juni 2023 ein visionäres und bereits mehrfach prämiertes Raum- und Nutzungskonzept verwirklicht: Es entstand ein Wohlfühlort, modern, integrativ und inklusiv für alle Menschen. Das frische Interior Design ist bestechend. Die Zentralbibliothek ist die meist genutzte Kultur- und Bildungseinrichtung der Stadt. Sie hat nun die geeigneten räumlichen Möglichkeiten und ist technologisch modern aufgestellt. Bibliotheksleiter Yilmaz Holtz-Erşahin bringt es auf den Punkt: „Die Architektur und Gestaltungskunst des neuen Hauses macht die Freiheit und Geborgenheit erfahrbar für ganz unterschiedliche Menschen, die sich im Alltag sonst kaum begegnen würden - das macht die besondere Anziehungskraft von Bibliotheken aus. Man darf ganz für sich bleiben, muss sich dabei aber nicht einsam fühlen. Das einfache Dasein reicht - ohne Mitgliedschaft, Leistungserwartung, kommerzielle Interessen.“

Vor diesem Hintergrund wurde auch die technologische Infrastruktur der Stadtbibliothek konsequent weiterentwickelt – nicht zuletzt, um die digitale Teilhabe und Vermittlung von digitaler Medienkompetenz voranzutreiben. Jüngst wurde das Angebot um einen [NexLocker LapSafe](#) erweitert, der gleich im Foyer 36 frisch geladene Laptops zur Ausleihe bereithält. Auch die [Bibliothek der Dinge](#) ist noch taurisch. In 30 Fächern unterschiedlichen Formats bekommen die Nutzenden dank der transparenten Front und einer LED-Beleuchtung sofort einen Einblick, welche Dinge – von der Wasserwaage bis zur VR-Brille –



hier zur Ausleihe per Klick angeboten werden.

Fortschrittliche Selbstverbucher, Rückgabelösungen und Sicherungsgates fügen sich harmonisch in das atmosphärische Erscheinungsbild. Es wurden eine Vielzahl an kundenspezifischen Anpassungen hinsichtlich Geratedesigns und technischer Anforderungen umgesetzt, welche die große Flexibilität der [RFID-Lösungen von Nexbib](#) dokumentiert.

Aktuelle Zahlen aus dem Jahresrückblick der Bibliothek veranschaulichen diese Veränderungen: In 2024 haben ca. 394.000 Menschen die Zentralbibliothek und die drei Stadteilbibliotheken besucht. Das sind ca. 92.000 mehr als 2023 und annähernd so viele wie vor der Corona-Zeit. Ein Grund dafür die Öffnungszeiten der Zentralbibliothek Carl Brandts Haus von 38 auf 74 Stunden pro Woche seit Juni 2023 zu erweitern. Physische Ausleihen stiegen 2024 um 12%. Im Vergleich zu 2019 wurden 120% mehr Neuanmeldungen verzeichnet. Betrachtet man die Zahlen von 2023 und 2024, konnte erneut ein

Das Carl Brandts Haus mit beliebtstem Außenbereich. © Jana Bauch

Plus von 15 % erfasst werden. Das wird vor allem den neuen vielfältigen Raum- und Nutzungsmöglichkeiten sowie der größeren zeitlichen Zugänglichkeit - für die die Selbstbedienung selbstverständlich eine Voraussetzung ist - zuzuschreiben sein.

Offen für alle bis 22 Uhr

Mit dem Ausbau der Öffnungszeiten wochentags bis 22 Uhr positioniert sich die Bibliothek als zeitgemäß und communitynah. „Wir möchten maximal niederschwellig sein, das heißt unsere Räume und Services allen Menschen, nicht nur Personen mit einem Bibliotheksausweis, zur Verfügung stellen. Auch zu Open Library Zeiten. Und zudem auch sonntags! Daher verzichten wir auf eine Zutrittsidentifikation mit dem Bibliotheksausweis am Eingang“, erklärt Yilmaz Holtz-Erşahin.

Sicher und vor allem wohl fühlen sich die Besuchenden dennoch.

Das zentral gehostete [Open Library](#) Web-Portal erleichtert dem Team das Verwalten der Öffnungszeiten und den Einsatz der Videoüberwachung. „Die Zukunftsfähigkeit und das harmonische Zusammenspiel der RFID-Systeme sind uns sehr wichtig. Die Bibliothekstechnik aus einer Hand vereinfacht die Abläufe und stabilisiert den Systembetrieb. Die Möglichkeit die Systeme in ein zentrales Monitoring- und Konfigurationstool einzubinden, garantiert einen sicheren und effizienten Betrieb. Das Nexbib-Team rund um das Projektmanagement und für den Support kennen unsere Bedarfe und reagieren prompt. Nur so konnten die Installation und Inbetriebnahme bei straffer Zeitschiene parallel zur Vorbereitung der Wiedereröffnung funktionieren. Mit dem persönlichen und lösungsorientierten Service sind wir sehr zufrieden“, so der Bibliotheksdirektor.

Kundenspezifisches Design

Gleich nachdem die dezenteren [Nex.Gates](#) am Haupteingang der Zentralbibliothek durchschritten wurden, fallen drei schlanke [Nex.Kiosk Nordic](#) auf, die den Nutzenden zur selbständigen Medienausleihe und Kontoverwaltung bereitstehen. Elektronisch können die Selbstverbucher auf die gewünschte Höhe gefahren werden und sind damit jederzeit barrierefrei zugänglich. Eine Besonderheit ist die Farbgebung, die speziell das Corporate Design der Zentralbibliothek aufgreift und sich so stilistisch perfekt ins Foyer integriert. So sind die Selbstverbucher mitsamt ihrer Korian-Ablageflächen einheitlich in Anthrazit gestaltet. Die Sockel der Sicherungstore sind in der Farbe der Türrahmen gehalten, die sich ebenfalls in den Regalen



Medienrückgabe rund um die Uhr

wiederfindet. Auch die Medienablagen der beiden Rückgabesysteme im Foyer wiederholen diese elegante, moderne Farbgestaltung. So wirkt die komplette Bibliothekstechnik optisch wie aus einem Guss. Die Verkleidung der gesamten [Rückgabe- und Sortieranlage](#) mit ästhetischen Akustikpanelen in Eiche entspricht dem minimalistischen Designkonzept des Hauses.

Für die Identifikation der Nutzenden am Nex.Kiosk und Nex.Return kommen kontaktlos arbeitende Mifare-Karten zum Einsatz. Ihre Multifunktionalität erlaubt die gewünschte flexible Kombination mit anderen Institutionen und Services. Zudem bieten diese aufgrund ihrer geringen Detektionsrate von wenigen Zentimetern und einer speziellen Datenverschlüsselung eine erhöhte Prozesssicherheit und Präzision. Die Kund:innen wünschten sich

als Alternative auch den Barcode ihres Bibliotheksausweises, integriert in ihr Smartphone-Wallet, nutzen zu können. Daher wurden alle Geräte zusätzlich mit Barcode-Readern ausgestattet.

Zusätzliche Sicherheit an der 24/7 Rückgabe

An der 24/7-Außenrückgabe verhindert eine Schleuse, dass bibliotheksfremde Medien zurückgegeben werden. Die Funktionsweise ist denkbar einfach: Wird ein Buch an der Ablage des Nex.Return identifiziert, öffnet sich die vordere Klappe. Das Buch kann nun in den Schacht gelegt werden. Dieses wird nur bis zu einer zweiten, hinteren Klappe bewegt. Dort wird zunächst die Rücknahmeberechtigung des Mediums geprüft; die erste Klappe wird in der Zwischenzeit geschlossen. Gehört das Medium zum Bibliotheksbestand, wird es erst jetzt ins Bibliothekssystem zurückgebucht und die zweite Klappe öffnet sich. Auf dem Transportband flitzt das Buch nun weiter bis es in einen von neun Nex.Bins sortiert wird.

Neue digitale Services

Aktuelle Nutzungsgewohnheiten aufgreifend setzt die Bibliothek bei der IT-Ausstattung für Kund:innen auf mobile Geräte (Laptops und Tablets) und Selbstbedienung. Seit Mai 2024 können Nutzende neuerdings handliche Tablets an einem [Hublet](#)-Dock, das heißt an einer Lade- und Aufbewahrungsstation, ausleihen. Für Stunden können sie so an ihrem Lieblingsplatz, und davon gibt es im Carl Brandts Haus viele, schmökern, arbeiten, spielen, Filme schauen oder Podcasts hören. Die Besucher:innen können sich flexibler in der Bibliothek bewegen, um vielfältige, digitale





Rein in die virtuelle Welt! (c) Ulla A. Giese

Angebote für sich oder auch in der Gruppe zu nutzen. PC-Arbeitsplätze werden entlastet.

Wohlverdient: zahlreiche Architekturpreise

Die Zentralbibliothek wurde dank der denkmalgerechten Sanierung in 2024 erneut mit zwei Auszeichnungen gewürdigt: der Architekturpreis NRW und der Deutsche Lichtdesign-Preis 2024.

Im Winter 2023 erhielt die Bibliothek und das Architekturbüro Schrammel für die denkmalgerechte Sanierung und Erweiterung sowie das moderne Nutzungskonzept, das die Bibliothek zu einem beliebten Treffpunkt im Quartier werden lässt, den Architekturpreis Linker Niederrhein.

Die Zentralbibliothek ist mit ihrem Konzept Zentralbibliothek der Zukunft: Offene Bibliothek, hybrider Lernort, innovativer Vernetzungsraum, (inter)kultureller Treffpunkt wesentlicher Bestandteil der Förder-Maßnahme Soziale Stadt Gladbach & Westend zum Umbau und zur Stärkung der Innenstadt und des Quartiers. Der Wettbewerbssieger Schrammel

Architekten hat dem innovativen Konzept mit einem spannenden Entwurf zwischen Denkmalschutz und Modernität erfolgreich Raum gegeben: auf ca. 3.000 qm Publikumsfläche bietet die Bibliothek einen lebendigen, inklusiven und integrativen Ort, der alle Menschen zu Austausch, Begegnung und Vernetzung einlädt, zu Kreativität, Mitgestaltung, gemeinsamen Aktionen, (experimentellem) Lernen und Entdecken inspiriert. Die Mönchengladbacher Stadtgesellschaft hat hier einen neuen Treffpunkt!

Im Einsatz sind ...

Zentralbibliothek Carl Brandts Haus:

3 Nex.Kiosk Nordic. Höhenverstellbare Standmodelle im haus-eigenen Design

1 Nex.Return Anlage mit 9 Sortierzielen, 2 Innenrückgaben und 1

Außenrückgabe 24/7

2 Nex.Gates Diamond Premium. Jeweils mit einer bequemen Durchgangsbreite von 145 cm

2 Hublet-Docks mit 6 Tablets

Nex.365 Open Library

1 Nex.Locker Indoor / Bibliothek der Dinge

1 Nex.Locker LapSafe

Stadtteilbibliothek Rheydt:

3 Nex.Kiosk Nordic. Höhenverstellbare Standmodelle im haus-eigenen Design

1 Nex.Return Anlage mit 7 Sortierzielen und zwei Möglichkeiten Medien einzuwerfen: im Foyer und im Bibliotheksinnenraum

1 Nex.Gate Diamond Premium

Schul- und Stadtteilbibliotheken Giesenkirchen und Rheindahlen:

1 Nex.Kiosk Nordic. Höhenverstellbare Standmodelle im haus-eigenen Design für Ausleihe, Rückgabe und Gebührenbezahlung

1 Nex.Gate Diamond Premium

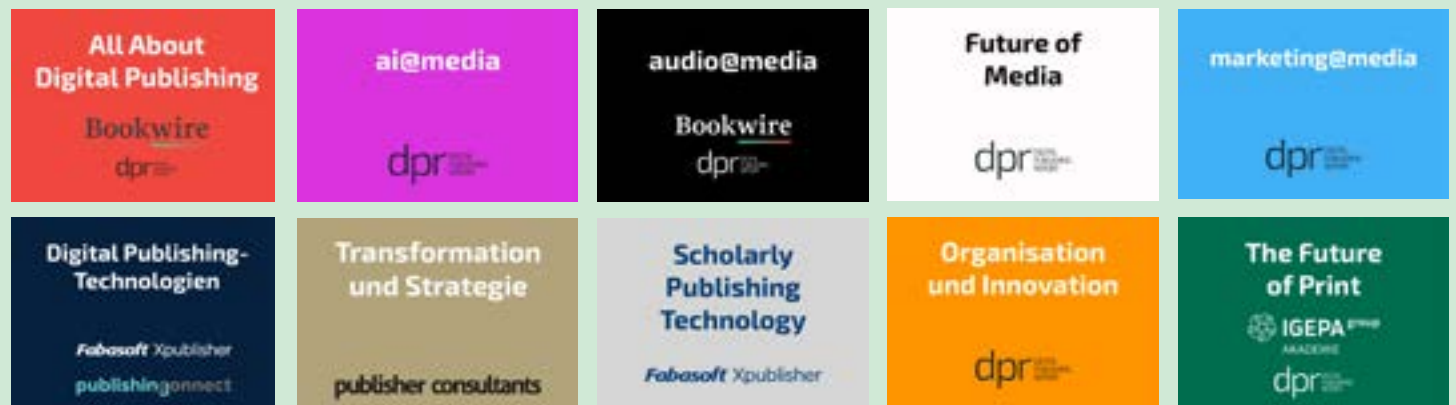
Mehr Infos unter [Zentralbibliothek Mönchengladbach](#).

Fotos © Stadt Mönchengladbach, Ulla A. Giesen, Jana Bauch, Königshaus, Nexbib

nexbib
your library company

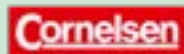
Deep dives zu Einzelthemen der digitalen Transformation – die dpr-Themenchannels

Die Mission des DIGITAL PUBLISHING REPORT besteht darin, das bestmögliche Praxiswissen zur digitalen Transformation für Medienunternehmen zu liefern. Seit Ende 2023 bündeln wir das Praxis-Wissen zu bestimmten Themen noch besser mit unseren Themen-Channels – multimediale Webmagazine, die wir mit Partnern aus dem Publishing-Business betreiben. Entdecken Sie Fachinformationen in einem aufregendem Format: www.digital-publishing-report.de/dpr-channel



Vom Webinar zur Workshop-Serie – die dpr academy

Jährlich veranstaltet der DIGITAL PUBLISHING REPORT über 50 Digitalevents zu unterschiedlich Themen rund um die digitale Transformation von Medienunternehmen – von Technologie-Tipps über Trendthemen bis zu Weiterentwicklung von Geschäftsfeldern; vom einstündigen Webinar über mehrstündige Konferenzen bis zur mehrwöchigen Workshop-Serie. [Das aktuelle Programm finden Sie hier.](#) Bei der **dpr academy-Flatrate** zahlen Firmen eine monatliche Flatrate (ab 99 Euro) und erhalten dafür Zugriff auf alle Live-Webinare in diesem Zeitraum für unbegrenzt viele Mitarbeitende. Außerdem finden Sie in der Mediathek über 100 Videos zu früheren Webinaren und Konferenzen. [Weitere Infos hier.](#)



Ein Auszug der Firmen, die bereits dpr academy-Events besucht haben.





Digital Lernen gestalten

Die Digitalisierung verändert Lernkulturen – und Künstliche Intelligenz bringt neue Dynamiken in die Planung, Durchführung und Reflexion von Lernprozessen. In diesem kompakten Seminar erhalten Referent:innen, Personalentwickler:innen, E-Learning-Verantwortliche und Publisher:innen praxisnahe Impulse zur Gestaltung digitaler Lernszenarien: Was macht gutes digitales Lernen aus – auch jenseits von KI? Wie lassen sich didaktische Prinzipien sinnvoll mit digitalen Tools verbinden? Und welche KI-Werkzeuge unterstützen uns heute bereits beim Konzipieren, Vermitteln oder Begleiten von Lerninhalten?

Das Seminar gliedert sich in zwei aufeinanderfolgende Themenblöcke mit je einer interaktiven Breakout-Phase (je 45 Minuten):

- Digitales Lernen gestalten – mit und ohne KI: Didaktische Modelle, Gestaltungsmöglichkeiten und Beispiele aus der Weiterbildungspraxis.
- KI-Toolbox für den Lernalltag: Überblick, Anwendung und Reflexion von KI-Werkzeugen zur Unterstützung von Lern- und Lehrprozessen.
- Zum Abschluss fassen wir die zentralen Erkenntnisse in einer 30-minütigen gemeinsamen Reflexionsphase zusammen: Wo steht die Praxis? Was ist heute machbar – und worauf lohnt es sich, in der Zukunft hinzuarbeiten?

Termin: 24. Juni 2025 9:00 Uhr

[Weitere Infos](#)



Kreative Bilderstellung mit KI

Dieses Webinar zeigt Ihnen, wie Sie dem KI-Tool Midjourney Bilder erstellen, die herausragen.

Sie brauchen exakt auf Ihre Marketing-Kampagnen, Präsentationen oder Social Media Post zugeschnittene Bilder? Dann können Sie jetzt stundenlang in Bilddatenbanken abtauchen und nach Fotos suchen, die das gewisse Etwas haben. Oder Sie verschwenden nicht länger wertvolle Zeit, sondern kreieren Ihre Bilder selbst. Das KI-Tool Midjourney ermöglicht es Ihnen, aus präzisen Textbeschreibungen genau die Visuals zu generieren, die Ihre Publikationen verdienen.

Das Erlernen Sie im Webinar:

- Was kann Bild-KI aktuell: Schauen Sie sich Beispiele aus dem Verlagsbereich an und bewerten Sie selbst
- Allrounder Midjourney: Das beste Bild-KI-Tool auf dem Markt als Ihr kreativer Partner
- Prompt-Engineering mit Midjourney: Präzise Bildanweisungen formulieren und Stilparameter effektiv einsetzen
- Bildverfeinerung: Beleuchtungssteuerung, Kameraeinstellungen, Variationen erstellen, Referenzbilder verwenden, um Komposition und Stil zu beeinflussen

Termin: 27. Juni 2025 9:30 Uhr

[Weitere Infos](#)



Kurzportrait der Open Library Eden aus Paderborn

Name: Eden

Ort: Stadtbibliothek Paderborn,
Hathumarstraße 7, 33098

Typ: Autarker Standort als Open Library

Standard-Leihfrist eines Buchs:
4 Wochen

Träger: Stadt Paderborn

Größe: (Medien 90 000+ , Besucher: 255.476 , Mitarbeitende: 40)

Website: www.bibliothek.live

Social Media: @stabigram

Wer besucht Ihre Bibliothek und warum? (Zielgruppe)

Unsere Bibliothek wird von allen Altersgruppen genutzt. Das Schöne an solch einem offenen Konzept ist, dass vor Ort Senior*innen neben Kleinkindern, Studierende neben Homeoffice-Arbeitenden und Schülerinnen und Schüler parallel existieren können. Unser Ziel, ein zweites Wohnzimmer als weiteren dritten Ort für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt bieten zu können, konnten wir mit dem Projekt Eden vollends erfüllen.

Welchen Zweck/welche Aufgabe hat Ihre Bibliothek und welche Öffnungszeiten hat sie?

Eden ist eine eigene Zweigstelle, die komplett als Open Library eingerichtet wurde. Vor Ort gibt es also keine Publikumsdienste, die personell besetzt sind. Das Haus ist jeden Tag im Jahr von 08.00 – 22.00 Uhr für unsere Nutzenden geöffnet.

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und Büchereien?

Bibliotheken stehen bereits seit Jahrhunderten für einen zentralen Knotenpunkt der kulturellen Gesellschaft und spiegeln diese wider. Wir brauchen sie, damit Menschen aufeinandertreffen und sich gegenseitig bereichern können.

Was macht Eden als Open Library besonders?

Das Adam-und-Eva-Haus zählt zu den ältesten Fachwerkbauten Paderborns, dessen Fassade sogar die Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs unversehrt überstanden hat. Dieses historische Gebäude liegt den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt besonders am Herzen, weshalb wir die Open Library Eden in ihre vertrauensvollen Hände zurückgeben möchten. Was das Projekt besonders macht, ist die enge Zusammenarbeit mit unseren Nutzenden: Durch intensive Bürgerbeteiligung wurden ihre Wünsche und Ideen ermittelt und realisiert. So entstand ein Ort, der von und für die Menschen der Stadt geschaffen wurde – ganz im Sinne der gemeinschaftlichen Idee, die das Konzept einer Open Library verkörpert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Fokus auf Nachhaltigkeit: Dieser rote Faden zieht sich sowohl durch die Einrichtung als auch durch die Auswahl der ausgestellten Medien. Das Ziel, einem so alten Gebäude neues Leben einzuhauchen und es wieder mit Menschen zu füllen, spiegelt den Grundgedanken nachhaltiger Planung wider. Auch bei der Ausstattung wurde dieser Anspruch konsequent umgesetzt: Die Teppiche im Erdgeschoss bestehen aus recyceltem Material, das aus dem

Meer geborgen wurde. Die Holzstühle stammen aus regionalem Holzanbau, und Tische sind aus Tornadoholz gefertigt, welches nach einem örtlichen Unwetter gesammelt wurde. Secondhand-Vintage-Ecken und nachhaltige Überzüge schaffen eine einladende Atmosphäre. Jedes Möbelstück ist entweder recycelt oder vollständig recycelbar. Auf diese Weise kann das zuvor leerstehende Denkmal nachhaltig mit neuem Leben erfüllt werden.

Besonders stolz sind wir auf die Barrierearmut im Haus. Trotz strenger Denkmalschutzaufgaben ist es uns gelungen, in dem engen Fachwerkhaus einen Aufzug, ein barrierefreies WC und einen Treppenlift zu integrieren.

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

Für Eden konnten wir bereits den Großteil der Wünsche umsetzen, die sowohl von unserer Seite als auch von den Bürgerinnen und Bürgern im Planungsprozess geäußert wurden. Mit einem doppelten Budget würden wir wohl die letzten fehlenden Einrichtungsgegenstände ergänzen und das Schienensystem ausbauen, um auch Ausstellungen problemlos realisieren zu können. Derzeit ist dies aufgrund der Wandheizung nur mit erheblichem Aufwand möglich. Auch der Medienbestand befindet sich weiterhin im Aufbau, dies könnte durch zusätzliches Budget ebenfalls beschleunigt werden.

Welche Herausforderungen gab es in der Konzeption der Open Library?

Die größte Herausforderung bestand darin, eine Balance zu finden zwischen der Würdigung des

historischen Denkmals und der Erfüllung der Denkmalschutzauflagen, während gleichzeitig ein moderner Ort geschaffen werden sollte, der auch in vielen Jahren noch Menschen aller Altersklassen anspricht. Besonders intensiv wurden die Diskussionen rund um das Thema Barrierearmut geführt.

Eine Open Library als einen komplett autark stehenden Standort einer Bibliothek zu eröffnen, ist ein neuer Ansatz für Bibliotheken in Deutschland. Von vielen Seiten wurde uns widerspiegelt, wie mutig solch ein Unterfangen ist und wie hoch das Vertrauen in unsere Nutzenden sein muss, um solch ein Risiko einzugehen. Doch ist Vertrauen nicht das Fundament, auf dem das Bibliothekswesen aufbaut? Die Stadtbibliothek Paderborn unterstützte dieses Vorhaben von Anfang an und ermutigte die Bürgerinnen und Bürger, das Projekt in gemeinsamer Arbeit zu verwirklichen. Indem wir dieses Vertrauen in die Hände der Menschen legten, stärkten wir nicht nur die Bindung zur Institution, sondern auch die Nähe der Nutzenden zur Stadt. Sie erfahren sich als Teil der Gesellschaft und erleben, dass sie wirklich etwas bewirken können – dass ihre eigene Kraft zählt.

Aus diesen Gründen ist die Beteiligung der Nutzenden an der Gestaltung neuer Räume von unschätzbarem Wert. Sie fördert ein Miteinander, das von Empathie, Inspiration und Gemeinschaft geprägt ist.

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

Neben den klassischen Medien haben wir bewusst viele digitale und technische Geräte im Verleih.



Unter anderem mehrere VR-Brillen, Nintendo Switch Konsolen und weiteres Gaming-Zubehör sowie ein Podcast Mikrofonset. Abgesehen davon bieten wir mit unserer Bibliothek der Dinge verschiedenste Gegenstände an – da ist Einiges dabei vom Bierpong-Tisch, über Sportgeräte wie ein Stand-Up-Paddle-Board, bis hin zum Reisekoffer oder einer Stickmaschine.

Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

Eine kurze Zusammenfassung all unserer Veranstaltungen zu geben, ist keine leichte Aufgabe, denn in der Stadtbibliothek Paderborn gibt es nahezu täglich ein vielfältiges Programm, das sich über alle Zweigstellen erstreckt. Von wiederkehrenden Formaten wie #DigitalDienstag, Digital Kids und der GameZone bis hin zu Lesungen, Nachhaltigkeitstagen und Großveranstaltungen in Kooperation mit verschiedenen Partnern – das Spektrum ist breit und bietet für jeden etwas. Themen wie die queere Community, Demokratieförderung oder auch Weinfeste auf unserem Vorplatz sind nur einige Beispiele für die abwechslungsreichen Events, die wir anbieten. So ist für alle Menschen thematisch etwas dabei.

Welche Projekte beschäftigen Sie derzeit?

Derzeit widmen wir uns einer Reihe bedeutender Themen. So sind wir Teil der Europa Challenge, organisiert durch die European Cultural Foundation. Gemeinsam mit unserem Community-Partner SCHLAU Paderborn setzen wir uns mit dem Projekt „Together – towards healthier, happier generations“ dafür ein, Einsamkeit in allen Altersgruppen entgegenzuwirken.



Zudem haben wir es neben Spanien und der USA auf die Shortlist der Top 3 weltweit für den IFLA Green Library Award geschafft – eine Auszeichnung, die nachhaltige Projekte verschiedenster Bibliotheken auf der Welt auszeichnet.

In Zusammenarbeit mit dem Landesprojekt blick* bereiten wir Veranstaltungen für die Coming-Out-Days dieses Jahres vor und stehen bereits in den Startlöchern für eine Vielzahl von Großveranstaltungen Anfang nächsten Jahres. Diese reichen von Einsamkeitsprävention und Demokratieförderung über Aktionswochen gegen Rassismus bis hin zu den Paderborner Literaturtagen.

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

Einer der schönsten Momente eignete sich für mich persönlich direkt nach der Eröffnung unserer Open Library. Nach all den Monaten und Jahren der Planung war es ein tief erfüllendes Gefühl, endlich Menschen in das altehrwürdige Denkmal eintreten zu lassen. Besonders berührte mich die Begeg-

nung mit einer gehbehinderten Person, die mit einem übergroßen Rollstuhl das Haus betrat, um es zu erkunden. Als ich mit ihr ins Gespräch kam, standen ihr Tränen der Freude in den Augen. Sie erzählte mir, wie glücklich sie war, dass Eden so barrierearm wie möglich gestaltet wurde, dass auch sie mitbedacht wurde und diesen Ort nutzen konnte. Dank des Aufzugs und des Treppenlifts konnte sie, trotz des alten Fachwerks, alle Etagen erreichen und sie fühlte sich gesehen. In diesem Moment war die ganze Mühe fast vergessen. Ein älterer Herr gesellte sich bald zu uns, und wir begannen ein schönes, offenes Gespräch. Als ich die Szene dann so betrachtete – der ältere Herr mit seiner Enkelin und die gehbehinderte Person, im Hintergrund lernende Studierende und andere interessierte Nutzende – erfüllte mich großer Stolz auf unsere Arbeit. Denn genau darum geht es: Orte zu schaffen, die für alle Menschen zugänglich sind. Um das friedliche Koexistieren und willkommene Miteinander von völlig fremden Personen, die sich so begegnen und bereichern können – ganz automatisch und völlig authentisch.

Gemeinschaft der unabhängigen Qualitätsverlage



Besuchen Sie uns auf der
BIBLIOCON 2025

Sie finden uns im Congress
Centrum Bremen an Stand 41!



- Neue Content-Partner: Ediciones Olejnik, Metropol Verlag, mitteldeutscher verlag, Leuven University Press, Verlag Valentin Koerner, StudienVerlag, Haymon Verlag, Universitätsverlag Wagner
- Zentrale Wissenschaftsplattform im deutschsprachigen Raum mit dem digitalen Programm von über 70 Verlagen
- Hohe Qualität der Veröffentlichungen bei zunehmender Quantität
- Einfache und intuitive Nutzung von über 30.000 Werken und über 100 Zeitschriften
- Zahlreiche Open Access-Inhalte
- Perfekte Integration in die Bibliotheksumgebung
- Individuelle und vorkonfigurierte Lösungen mit transparenten und verlässlichen Konditionen



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



„Ideen-Café Grüne Bibliothek“

Mit Erfindergeist und Experimentierlust im vertrauensvollen Miteinander für ein sozial-ökologisches Bibliothekssystem und eine nachhaltig orientierte Gesellschaft.

Von Andrea Kaufmann

Viele Menschen fühlen heutzutage zunehmend die Verpflichtung, sich nicht nur im Privaten, sondern auch am eigenen Arbeitsplatz für Klima-, Ressourcenschutz und nachhaltige Entwicklung zu engagieren. In diesem Beitrag soll ein digitales Format vorgestellt werden, welches sich seit Jahren zu einem guten Begleiter für das Engagement am Arbeitsplatz entwickelt hat - sowohl für Bibliotheken, die Nachhaltigkeits-Themen konkret anpacken wollen, als auch für deren mögliche Kooperationspartner: das „Ideen-Café Grüne Bibliothek“.

Der Verein Netzwerk Grüne Bibliothek e.V. hat sich seit seiner Gründung im Jahre 2018 als Plattform für die sozial-ökologische und nachhaltige Bibliotheksarbeit im Sinne der UN-Agenda 2030 etabliert. Von Anfang an war es den Engagierten im Netzwerk Grüne Bibliothek wichtig, nicht nur Informationen zu Wegen zur Nachhaltigkeit von Bibliotheken, Leitfäden und Best-Practice-Beispiele für Bibliotheksmitarbeitende zur Verfügung zu stellen, sondern auch Brückenbauer der Nachhaltigkeit zu sein und Möglichkeiten zur Vernetzung zu schaffen.

Vom Stammtisch zum digitalen Weiterbildungsformat

Am Anfang fand unsere Vernetzung noch von Angesicht zu Angesicht abends beim Bier in Berlin beim „Stammtisch Grüne Bibliothek“ statt. Schließlich meldeten sich aus immer mehr Städten Interessierte, ob wir einen solchen Grünen Stammtisch nicht auch in anderen Städten durchführen könnten. Beschleunigt durch die Corona-Pandemie verlegten wir

also 2020 unseren Stammtisch ins Digitale - mit einem neuen Konzept und viel Enthusiasmus. Damit war das „Ideen-Café Grüne Bibliothek“ geboren.

Seitdem hat sich das Grüne Ideen-Café zu einem echten Erfolgsmodell entwickelt, sehr schnell kamen immer mehr Interessierte aus dem gesamten deutschsprachigen Raum zu unseren Abendterminen zusammen. Regelmäßig laden wir zu vorab festgelegten Themen Expert:innen und/oder engagierte Bibliotheksbeschäftigte ein, die aus ihren Bibliotheken themenbezogene Good-Practices in kurzen oder auch mal längeren Inputvorträgen vorstellen. Wir legen bei der Planung der Veranstaltungen großen Wert darauf, immer ausreichend Zeit für Fragen, Diskussionen und gemeinsames Brainstorming zu lassen - Freiraum, der zu Möglichkeitsräumen werden kann, um evtl. auch gemeinsame Initiativen wachsen zu lassen. Sowohl Mitarbeitende aus Bibliotheken aller Sparten, aus Bibliotheksverbänden oder Bibliotheksfachstellen und auch der bibliothekarische Nachwuchs sowie Teilnehmer:innen aus dem nichtbibliothekarischen Bereich und der Nachhaltigkeitsszene treffen sich hier mit Expert:innen in vertrauensvoller und lockerer Atmosphäre zum Erfahrungsaustausch darüber, wie sich Bibliotheken bereits für Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz einsetzen und was noch verbessert werden kann.

Konzeption und Themen des Ideen-Cafés:

Im Gegensatz zum vielleicht etwas lauschig klingenden Namen des „Ideen-Cafés“ handelt es sich hier jedoch nicht nur um einen

regelmäßigen launigen Schwatz bei einem angenehmen Getränk auf dem Schreibtisch.

Hinter dem Ideen-Café steht eine Konzeption als Weiterbildungsformat und Community of Practice gleichermaßen. Um Nachhaltigkeit nicht nur in Institutionen zu etablieren, sondern auch in der Gesellschaft insgesamt, braucht es mehr Informationen, Wissen, Aufbau von Handlungskompetenz und Räume für Erfahrungsaustausch und Vernetzung. All dies soll auch im Ideen-Café Grüne Bibliothek vermittelt bzw. ermöglicht werden.

Jedes Thema im Ideen-Café wird in der Regel aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet - häufig auch nicht nur aus dem Bibliotheksbereich. Meist werden mehrere Referenten zu kurzen Impulsreferaten eingeladen, woraus sich im Endeffekt ein größeres Bild an Möglichkeiten zusammensetzt. Viele neue Informationen werden bereitgestellt, so dass immer alle auch etwas Hilfreiches mitnehmen können - auch die Referent:innen und Organisator:innen. Gefördert wird die Vernetzung auf vielen Ebenen. Von Anfang an haben wir keine Trennung von Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken vorgenommen, weil wir feststellten, dass sich beide Bereiche gegenseitig sehr inspirieren können. Es ist uns auch wichtig, dass Bibliotheken nicht nur in ihrer eigenen Bubble bleiben, deshalb laden wir auch immer wieder Nachhaltigkeitsexperten aus anderen Bereichen ein - als Ideengeber, wie man Good Practices aus anderen Bereichen auch für die Bibliotheken fruchtbar machen kann. Ebenso wichtig ist uns die Vernetzung der praktischen Bibliothekar:innen mit



Abb.: Präsentation von Debora Messerli im Ideen-Café Grüne Bibliothek, Februar 2022

Forschung und Ausbildung. Insbesondere die Vorstellung und Diskussion von Abschlussarbeiten und Projekten von Studierenden und Auszubildenden hat so manche herausragende Veranstaltung hervorgebracht, z.B. hat die Vorstellung von „Nachhaltigkeitsprojekten in Bibliotheken“ durch die Absolventin Debora Messerli im Februar 2022 zu einem besonderen Rekordhoch von etwa

250 Teilnehmenden und einem wunderbaren Ideen-Café mit vielen interessanten Diskussionen geführt.

Aber auch z.B. bei Einladung von Nachhaltigkeitsexperten aus dem nichtbibliothekarischen Bereich ins Ideen-Café ist es uns immer wichtig, dass auch die Expert:innen selbst hilfreiche Erkenntnisse mitnehmen. Oftmals überdenken

die Expert:innen im Laufe der Veranstaltung auch die Rolle von Bibliotheken und erkennen, dass Bibliotheken sehr verlässliche und spannende Partner sind, um gemeinsame Nachhaltigkeitsprojekte voranzutreiben.

Seit 2020 wurden bereits 15 Ideen-Cafés zu etlichen Themen durchgeführt.

Weitere Themen waren z.B.: Bildung für nachhaltige Entwicklung, Outdoor-Angebote von Bibliotheken, Nachhaltige Beschaffung, Green IT, Digital CleanUp, Klimabilanzierung in Bibliotheken, und auch die Frage, was in der FaMI-Ausbildung zum Thema Nachhaltigkeit passieren sollte.

Viele Highlights entstanden durch die Mitwirkung von Referent:innen aus dem nichtbibliothekarischen Bereich, wie z.B. „Bibliotheken und Gärten“ oder auch die Veranstaltung, in der wir der Frage nachgingen, wie Buchhandel und Bibliotheken nachhaltiger zusammenarbeiten können.

Ideen-Café aktuell: Nachhaltigkeitsstrategien

Aktuell hat am 15.05.2025 ein Ideen-Café zu Thema „Nachhaltigkeit in Theorie und Praxis“ stattgefunden. Hier haben die beiden neuen Co-Vorsitzenden des Netzwerks Grüne Bibliothek Maja Bentele und Anna Krenn ihr Debüt im Ideen-Café gegeben und von ihren Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsstrategien an den jeweiligen bibliothekarischen Standorten berichtet.

Maja Bentele ist Leiterin der AG Nachhaltigkeit der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden



Abb.: Einladung zum ersten thematisch festgelegten Ideen-Café, Oktober 2020

Arbeitsfelder



Abb.: UB Wien Arbeitsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie - Folie von Anna E. Krenn

Nachhaltigkeitsstrategie der SLUB

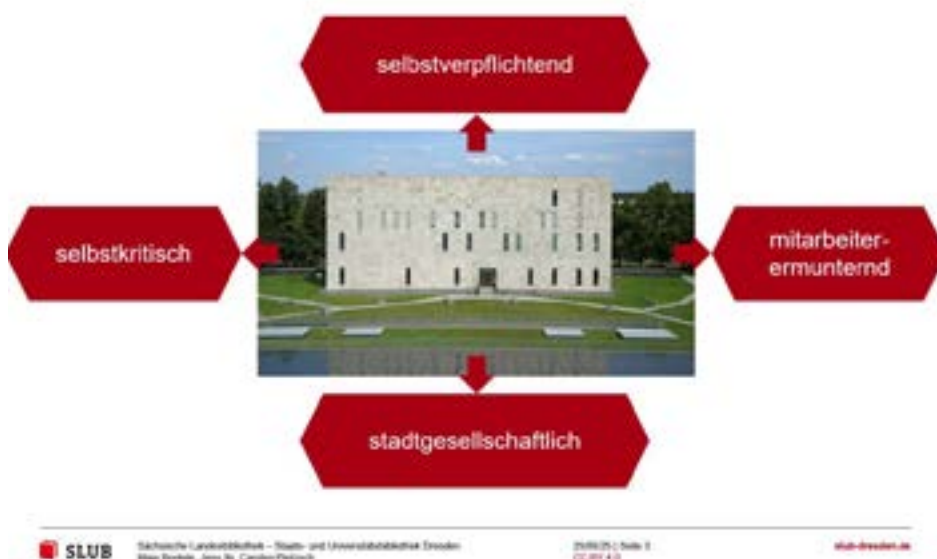


Abb.: SLUB Nachhaltigkeitsstrategie - Folie von Maja Bentele

(SLUB). Die AG wurde 2021 gegründet, um das Thema Nachhaltigkeit in allen Facetten im Haus beleuchten zu können. Inzwischen sind 4 Jahre vergangen und es konnte Vieles – wenn auch nicht alles – verwirklicht werden.

Anna Elisabeth Krenn verfolgt gemeinsam mit ihrer Kollegin Tanja Fabian an der Universitätsbiblio-

thek Wien (UB Wien) eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, die vor allem auf die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks abzielt. Die Strategie umfasst sechs Handlungsfelder, darunter beispielsweise nachhaltige Beschaffung sowie Kommunikation und Bewusstseinsbildung. Durch gezielte Maßnahmen zum sparsamen und effizienten Umgang



mit Energie und Ressourcen will die UB Wien einen noch aktiveren Beitrag zum Umweltschutz leisten. Die UB Wien unterstützt die Umsetzung des gesamtuniversitären Nachhaltigkeitskonzepts, das sich eng an den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen orientiert.

Es war wieder eine sehr interessante Ideen-Café-Veranstaltung – zwei stellvertretende Beispiele für das große und Phantasievolle Engagement von Bibliotheken, um den Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz in ihren Institutionen zu implementieren, und damit auch einen Bildungsauftrag für die Gesellschaft zu erfüllen.

Die Veranstaltung kann in Kürze hier im Video verfolgt werden, schauen Sie gern rein! <https://netzwerk-gruene-bibliothek.de/ideen-cafe-gruene-bibliothek/>

Fazit und Ausblick

Das Ideen-Café fördert mit seinem Konzept nicht nur die Weiterbildung und den Erfahrungsaustausch in Bibliotheken, sondern fungiert als gegenseitiger Motivator, bestärkt Bibliotheksmitarbeitende auch in ihrer Selbstwirksamkeit und fördert die kollektive Fähigkeit, nachhaltige Entwicklungsprozesse nicht nur im Bibliothekssystem sondern auch gesamtgesellschaftlich anzuschieben.

Auf vielfachen Wunsch werden die Ideen-Cafés seit 2022 meist ganz oder teilweise aufgezeichnet - lassen Sie sich gern auf unserer Webseite inspirieren. Aber vor allem lebt das Ideen-Café Grüne Bibliothek von seinen direkt Teilnehmenden. Schauen Sie doch auch gern mal in einer der

nächsten Veranstaltungen vorbei! Geplant ist für den 16.09.2025 eine Veranstaltung zum Thema Gemeinwohlabilanzierung mit Franziska Harnisch aus der Heinrich-Böll-Bibliothek in Berlin. Weiterhin in Planung ist eine Veranstaltung zur Nachhaltigkeit von Makerspaces.

Zum Weiterlesen

Netzwerk Grüne Bibliothek: <https://netzwerk-gruene-bibliothek.de/>

Ideen-Café Grüne Bibliothek - aktuell und im Rückblick: <https://netzwerk-gruene-bibliothek.de/ideen-cafe-gruene-bibliothek/>



Andrea Kaufmann

Andrea Kaufmann ist Bibliotheks- und Informationswissenschaftlerin und Referentin für Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Sie war Initiatorin, Gründungsmitglied und 2018 bis 2024 Vorsitzende des Netzwerks Grüne Bibliothek e.V. sowie Mitinitiatorin der internationalen Libraries4Future-Initiative.

Kontaktadresse: kaufmann@netzwerk-gruene-bibliothek.de

Aktueller Stand der AI Literacy, des EU AI Act und KI allgemein

Wie Bibliotheken mit KI-Kompetenz, rechtlichen
Rahmenbedingungen und technologischer Entwicklung
Schritt halten können

Die Diskussion um Künstliche Intelligenz (KI) ist längst nicht mehr nur technologische Spielerei – sie hat sich zu einem zentralen Gestaltungsfaktor für Gesellschaft, Wirtschaft, Bildung und Kultur entwickelt. Auch Bibliotheken stehen vor der Herausforderung, AI Literacy in ihren eigenen Reihen und für ihre Nutzer:innen zu fördern, die rechtlichen Anforderungen des EU AI Act zu verstehen und zu beachten sowie den allgemeinen technologischen Fortschritt zu begleiten. Dieser Artikel gibt eine umfassende Übersicht über den Status quo von KI und ihren Auswirkungen auf Bibliotheken im deutschsprachigen Raum.

1. Was bedeutet AI Literacy?

AI Literacy umfasst das Wissen und die Fähigkeiten, Künstliche Intelligenz kritisch zu verstehen, sinnvoll zu nutzen und ihre Auswirkungen einschätzen zu können. Dazu gehört das Wissen darüber, wie KI-Modelle funktionieren, welche gesellschaftlichen, ethischen und rechtlichen Fragen sie aufwerfen, und wie man KI-basierte Tools kompetent anwendet.

Für Bibliotheken bedeutet dies eine doppelte Aufgabe: Einerseits müssen Mitarbeitende eigene Kompetenzen im Bereich AI Literacy aufbauen, um neue Tools sicher einsetzen zu können. Andererseits sind Bibliotheken als Bildungs- und Informationsvermittler gefragt, Angebote zur Förderung der AI Literacy für ihre Nutzer:innen zu schaffen.

Aktuelle Studien, etwa der „AI Literacy Report“ von UNESCO (2024), zeigen, dass AI Literacy noch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Während einige Hochschulbibliotheken erste KI-

Angebote wie Chatbots oder automatisierte Recherche-Tools eingeführt haben, sind insbesondere öffentliche Bibliotheken häufig noch in der Orientierungsphase. Fehlende Schulungsmaterialien, Datenschutzbedenken und knappe Ressourcen sind die größten Hindernisse.

2. Der EU AI Act – Grundlagen und Bedeutung für Bibliotheken

Mit dem EU AI Act hat die Europäische Union im Frühjahr 2024 den weltweit ersten umfassenden Rechtsrahmen für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz geschaffen. Der AI Act verfolgt einen risikobasierten Ansatz: Je nach Einsatzbereich und Risikopotenzial gelten unterschiedliche Anforderungen an Transparenz, Sicherheit und Governance.

Für Bibliotheken ergeben sich daraus vielfältige Implikationen. Während klassische Bibliotheksdienste wie Katalogsysteme oder einfache Chatbots meist als geringes Risiko eingestuft werden, könnten Anwendungen wie Empfehlungssysteme, automatisierte Inhaltsanalysen oder biometrische Systeme in höhere Risikokategorien fallen.

Wesentliche Aspekte des EU AI Acts, die für Bibliotheken relevant sind, umfassen:

- Verpflichtung zu Transparenz bei KI-Anwendungen gegenüber Nutzer:innen.
- Anforderungen an Qualität und Dokumentation von Trainingsdaten.
- Pflicht zur Risikobewertung und ggf. Registrierung von Hochrisiko-Systemen.

- Besondere Schutzvorgaben bei der Verarbeitung sensibler Daten.

Bibliotheken müssen prüfen, ob sie KI-Systeme selbst entwickeln oder einsetzen, die unter den AI Act fallen. Auch der Einsatz von Drittanbietersystemen (z. B. bei Discovery Services oder Recommendation Engines) erfordert eine genaue Analyse der Konformität.

3. Allgemeiner Stand der KI-Entwicklung 2025

Das Jahr 2025 markiert eine neue Phase in der Entwicklung von Künstlicher Intelligenz. Große Sprachmodelle (LLMs) wie GPT-4o, Claude 3 oder Gemini 1.5 sind in der Lage, multimodale Inhalte (Text, Bild, Audio) zu verarbeiten und komplexe Aufgaben zu übernehmen. Gleichzeitig entwickeln sich spezialisierte Agentensysteme, die nicht nur Informationen generieren, sondern eigenständig Aufgaben planen, ausführen und Ergebnisse evaluieren.

Die wichtigsten Trends:

- Personalisierung: KI-Tools können auf individuelle Lern- oder Recherchebedürfnisse zugeschnitten werden.
- Agentic Workflows: Bibliotheken experimentieren mit KI-Agenten, die selbstständig Metadaten erfassen, Inhalte verschlagworten oder Anfragen verarbeiten.
- Multimodalität: Sprach-, Text- und Bildanalysen werden miteinander kombiniert – ein wichtiges Thema für die Erschließung von Digitalisaten.
- Open Source und Open Science: Immer mehr KI-Modelle werden als Open Source veröffentlicht,



was Bibliotheken neue Möglichkeiten eröffnet, eigene KI-Dienste aufzubauen.

- Datenschutz und Ethik: Nutzer:innen fordern vermehrt Kontrolle über die Nutzung ihrer Daten, und Bibliotheken sind als vertrauenswürdige Akteure gefordert, hohe Datenschutzstandards einzuhalten.

4. Herausforderungen und Chancen für Bibliotheken

Bibliotheken stehen damit an einem kritischen Punkt: Einerseits bietet KI die Chance, Arbeitsprozesse zu automatisieren, Nutzererfahrungen zu verbessern und neue Services zu entwickeln. Andererseits erfordert der Einsatz von KI einen bewussten Umgang mit ethischen, rechtlichen und technologischen Risiken.

Zentrale Herausforderungen sind:

- Aufbau eigener AI Literacy in Teams.
- Integration von KI-gestützten Angeboten in Bestandsdienste.
- Sicherstellung von Transparenz und Datenschutz.

- Entwicklung von Schulungsprogrammen für Nutzer:innen.

- Auswahl vertrauenswürdiger Technologiepartner.

Chancen ergeben sich unter anderem durch:

- Personalisierte Recherche- und Lernunterstützung.
- Automatisierte Katalogisierung und Metadatenanreicherung.
- Verbesserung der Barrierefreiheit durch KI-gestützte Übersetzung oder Audiobeschreibung.
- Neue Rollen als Kurator:innen von vertrauenswürdigen KI-Ressourcen.

5. Handlungsempfehlungen für Bibliotheken

Bibliotheken sollten jetzt aktiv werden, um die KI-Transformation mitzugestalten:

- Fortbildung: Aufbau von Grund- und Spezialwissen zu KI durch interne Schulungen, externe Trainings und Kooperationen.
- Policy-Entwicklung: Erstellung von internen Leitlinien zum KI-

Einsatz unter Berücksichtigung des EU AI Acts.

- Pilotprojekte: Kleine KI-Projekte starten, um Erfahrungen zu sammeln (z. B. Chatbots für FAQs, automatische Metadatenextraktion).

- Kooperationen: Zusammenarbeit mit anderen Bibliotheken, Hochschulen, Open Source-Communities und Tech-Anbietern.

- Sensibilisierung: Aufklärung der Nutzer:innen über Chancen und Risiken von KI durch Workshops, Infoangebote und Veranstaltungen.

Fazit

KI wird die Bibliothekslandschaft in den nächsten Jahren tiefgreifend verändern. Bibliotheken haben die Möglichkeit, als Pioniere verantwortungsvoller KI-Nutzung aufzutreten, wenn sie sich aktiv mit AI Literacy auseinandersetzen. Der Aufbau eigener Kompetenz, die kritische Auswahl von Tools und die klare Kommunikation gegenüber Nutzer:innen sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren.



Scrum im Einsatz

Sven Strobel über die agile Transformation
des TIB AV-Portals

Agile Methoden haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, besonders in der Softwareentwicklung, wo Anpassungsfähigkeit und Kundenorientierung entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Scrum, eine der bekanntesten agilen Arbeitsweisen, bietet einen strukturierten Rahmen, um komplexe Projekte effizient zu managen und flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren. 2018 hat die Technische Informationsbibliothek (TIB) Scrum eingeführt, um die Weiterentwicklung ihres AV-Portals voranzutreiben. Dieser Schritt leitete in den betroffenen Bereichen einen Paradigmenwechsel ein, der ein Empowerment des Scrum-Teams, eine aktivere Einbindung der Stakeholder und eine iterativ-inkrementelle Produktentwicklung mit sich brachte. Im Folgenden wird erläutert, wie Scrum in diesem Kontext implementiert wurde und welche Herausforderungen dabei aufgetreten sind. Außerdem werden die Best Practices vorgestellt, die wir aus unseren Erfahrungen für eine erfolgreiche Einführung und nachhaltige Etablierung von Scrum abgeleitet haben.

Scrum im Überblick: Agiles Projektmanagement für komplexe Projekte

Scrum ist ein einfaches, aber effektives agiles Rahmenwerk, das Teams dabei hilft, Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln und dabei kontinuierlich Mehrwert zu schaffen (vgl. den Scrum Guide in Schwaber & Sutherland 2020). Es eignet sich besonders für dynamische Projekte mit häufig wechselnden Anforderungen – ein typisches Szenario in der Softwareentwicklung, wo Scrum daher weit verbreitet ist (vgl. zu den Anforderungen eines komple-

xen Kontexts Snowden & Boone 2007).

Im Scrum-Framework gibt es drei klar definierte Rollen, die zusammenarbeiten, um den Entwicklungsprozess effizient und zielgerichtet zu gestalten: Product Owner, Entwickler und Scrum Master. Der Product Owner ist für das Product Backlog – die Liste der Anforderungen – verantwortlich und stellt sicher, dass das Team an den Prioritäten arbeitet, die den größten Mehrwert für die Kunden bieten. Die Entwickler setzen diese Anforderungen selbstorganisiert um. Der Scrum Master unterstützt das Team dabei, die Scrum-Prinzipien einzuhalten, und fördert eine effektive Zusammenarbeit.

Im Kern besteht Scrum aus einer Reihe wiederkehrender Ereignisse, die einen Sprint strukturieren: Zu Beginn des Sprints priorisiert der Product Owner die Anforderungen im Product Backlog. Im Sprint Planning wählt das Team dann die Anforderungen aus, die es während des Sprints umsetzen möchte, um am Ende ein nutzbares Increment – also eine wertvolle Produktkomponente – zu schaffen. Im Fall von Softwareentwicklung sind das beispielsweise neue Features, die unmittelbar nach Sprintende ausgeliefert werden können.

Während des Sprints kommt das Team täglich im Daily Scrum zusammen, einem kurzen Stand-up-Meeting, um Fortschritte zu besprechen, Hindernisse zu identifizieren und die tägliche Arbeit abzustimmen. Nach jedem Sprint wird das Increment im Sprint Review den Stakeholdern vorgestellt, um Feedback einzuholen und das Product Backlog entsprechend zu aktualisieren. Das Team möchte damit sicherstellen, dass es in die richtige Richtung entwickelt.

Der Sprint endet mit der Sprint Retrospective, in der das Team seine Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse reflektiert. Dabei werden Stärken und Verbesserungspotenziale herausgearbeitet, und das Team beschließt konkrete Maßnahmen zur kontinuierlichen Optimierung der Arbeitsweise.

Durch die empirische Vorgehensweise von Inspect & Adapt überprüft das Team in regelmäßigen Abständen die Ergebnisse und passt sie flexibel an neue Erkenntnisse und Anforderungen an. Dieser iterative Prozess erlaubt es, frühzeitig auf Kundenbedürfnisse einzugehen und das Produkt schrittweise zu optimieren, sodass es kontinuierlich an Qualität und Wert gewinnt.

Vor Scrum: Ineffiziente Abläufe und langsame Entscheidungswege

Das [TIB AV-Portal](#) ist das Videoportal der TIB und wurde zwischen 2011 und 2013 in Zusammenarbeit mit dem Hasso-Plattner-Institut (HPI) entwickelt und 2014 in Betrieb genommen (vgl. Strobel 2024a, 2024b). In den ersten Jahren, von 2011 bis 2018, erfolgte die Entwicklung hauptsächlich durch das HPI, basierend auf den Spezifikationen des [Lab Nicht-Textuelle Materialien](#) der TIB. Diese Spezifikationen wurden über einen komplizierten Workflow im TIB-Wiki erstellt, gemeinsam mit dem HPI abgestimmt, vom HPI umgesetzt und schließlich von der TIB getestet und abgenommen.

Die Kommunikation gestaltete sich häufig komplex, da viele Beteiligte sowohl innerhalb der TIB als auch zwischen TIB und HPI involviert waren. Oft war unklar, wer Anforderungen beisteuern und darüber entscheiden sollte

und wann eine Spezifikation tatsächlich finalisiert und beauftragt werden konnte. Dadurch verzögerte sich die Klärung der Anforderungen und die abschließende Implementierung erheblich. Kurzum: Der Prozess war schwerfällig und wenig effizient.

2018 entschied die TIB, die Weiterentwicklung des AV-Portals neu auszurichten und diesem Projekt ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Hierzu wurde ein Scrum-Team mit vier Entwicklern, einem Product Owner und einem Scrum Master gegründet, das die Weiterentwicklung des AV-Portals übernehmen sollte. Die erste große Aufgabe des Teams bestand darin, alle bisherigen Komponenten des Backends und Frontends, die bis dato extern entwickelt und gehostet worden waren, in die TIB-eigene Infrastruktur zu migrieren. Das Ziel war, Backend und Frontend des AV-Portals vollständig intern zu betreiben und eigenständig weiterzuentwickeln.

Teamaufbau und erste Schritte in Scrum

Zwei der Entwickler und der Scrum Master hatten bereits in einem anderen Projekt mit Scrum gearbeitet. Die übrigen zwei Entwickler und der Product Owner nahmen an einem ScrumWorkshop teil und erhielten eine Schulung in den Abläufen, Rollen und Werten von Scrum. Das Scrum-Team AV-Portal entschied sich, analog zum anderen Scrum-Team an der TIB, für einen vierwöchigen Sprintzyklus.

Als Ticketsystem wurde JIRA und als Wiki Confluence verwendet, die bereits an der TIB ausgerollt waren. Das Team begann damit, alle bisherigen Anforderungen in Form von Tickets in JIRA anzulegen. Diese Tickets wurden in

den ersten Backlog-Refinements gemeinsam von Product Owner und Entwicklern besprochen und priorisiert. Dabei erhielten die Tickets zur Migration des AV-Portals die höchste Priorität, wurden detaillierter ausgearbeitet und für die kommenden Sprints eingeplant. Andere Themen wurden zunächst zurückgestellt und auf spätere Sprints verschoben. So konnte das Scrum-Team die ersten Anforderungen schnell organisieren und im ersten Sprint, der kurz nach der Teambildung startete, direkt umsetzen.

Hinter diesem Vorgehen verbirgt sich das Prinzip der rollierenden Planung: Die unmittelbar anstehenden Anforderungen werden detailliert geplant, während weiter entfernte Themen nur grob strukturiert werden. Sprint für Sprint passt das Team das Backlog an und plant die nächsten Anforderungen präziser.

Eine wesentliche Neuerung war die klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten: Das Scrum-Team erhält alle Anforderungen, wobei der Product Owner priorisiert und festlegt, was wann umgesetzt wird. Er hat die Produktverantwortung und orientiert sich bei der Priorisierung an Kundennutzen, Unternehmenswert, Dringlichkeit, Machbarkeit, Komplexität, Risiko und Abhängigkeiten zu anderen Anforderungen. Die Entwickler entscheiden, wie die Anforderungen technisch umgesetzt werden und erledigen dies selbstorganisiert. Sie klären die technische Machbarkeit und bewerten die Abhängigkeiten. Der Scrum Master fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams und mit den Stakeholdern und hilft dem Team, sich kontinuierlich zu verbessern. Alle anderen können als

Stakeholder Anforderungen einreichen, doch das Team entscheidet, welche Anforderungen wann und wie umgesetzt werden.

Kulturwandel und neue Wege der Zusammenarbeit

Die Einführung von Scrum bedeutete eine erhebliche Veränderung für alle Beteiligten: Das Team musste lernen, die volle Verantwortung für das Produkt zu übernehmen und sämtliche Aufgaben eigenverantwortlich umzusetzen. Vorgesetzte waren gefordert, Verantwortung abzugeben und darauf zu vertrauen, dass das Team die Anforderungen im besten Interesse des Produkts eigenständig umsetzt. Und die Stakeholder mussten lernen, ihre Anforderungen und Wünsche mit dem Product Owner und dem Entwicklungsteam zu besprechen und deren Mehrwert, Dringlichkeit und technische Umsetzbarkeit vom Scrum-Team bewerten zu lassen. Zu Beginn bedurfte es oft der Unterstützung des Scrum Masters, um zu verdeutlichen, dass die neuen Abläufe nicht gegen die Stakeholder gerichtet sind, sondern vielmehr eine Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit schaffen sollen.

Idealerweise pflegen Product Owner, Entwickler und Stakeholder einen kontinuierlichen Dialog. Ziel ist nicht, dass sich eine Partei durchsetzt, sondern gemeinsam eine Lösung zu finden, die die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt, Wert für das Produkt und das Unternehmen schafft und gleichzeitig technisch sinnvoll ist. In diesem Spannungsfeld der Interessen kann es vorkommen, dass Anforderungen der Stakeholder zurückgestellt werden, weil andere strategische Projekte gerade wichtiger sind. Ebenso kann es sein, dass eine Anforderung von



den Entwicklern anders umgesetzt wird als von den Stakeholdern gewünscht, da die gewählte Lösung effizienter und nachhaltiger ist. Auch der Product Owner muss manchmal eigene Herzensprojekte zurückstellen, wenn die aktuelle Priorisierung des Backlogs dies erfordert. Der kontinuierliche Dialog ist entscheidend, um die unterschiedlichen Interessen auszubalancieren und sicherzustellen, dass die bestmögliche Lösung für das Produkt gefunden wird.

Eine zentrale Rolle spielt dabei Transparenz – von der Erfassung einer Anforderung bis hin zu ihrer Umsetzung. Der Product Owner klärt zunächst gemeinsam mit den Stakeholdern das „Warum“ hinter einer Anforderung, also den konkreten Nutzen. Auf Basis dieser Information erstellt er eine User Story, die den Nutzen aus Perspektive der Nutzer beschreibt. An der TIB verwenden wir dafür JIRA-Tickets, die für alle Stakeholder einsehbar und kommentierbar sind.

Der Product Owner bewertet dann den Mehrwert und priorisiert die User Story im Backlog. Im Refinement-Meeting besprechen Product Owner und Entwickler die Story, um sicherzustellen, dass das Team die Anforderung vollständig versteht und alle Fragen geklärt sind. Gemeinsam definieren Product Owner und Entwickler die Akzeptanzkriterien, die festlegen, was zur Erfüllung der Anforderung notwendig ist. Alle relevanten Informationen wie Priorisierung, Akzeptanzkriterien und Kommentare werden im Ticket festgehalten und sind für alle Beteiligten transparent einsehbar. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Stakeholder stets über den Fortschritt ihrer Anforderungen informiert sind.

Die Entwickler planen als nächstes die technische Umsetzung und schätzen den Aufwand. Das Team entwickelt die Lösung und testet sie anhand der Akzeptanzkriterien. Im Sprint Review

präsentiert das Team den Stakeholdern die Implementierung. Die Stakeholder geben Feedback, was ihnen an der Lösung gefällt, was noch fehlt oder verbessert werden könnte. Dieses Feedback wird in neuen Tickets im Backlog aufgenommen und in folgenden Sprints umgesetzt.

Das Team versucht, in jedem Sprint die aktuellen Umsetzungen live zu schalten, um den Nutzern so früh wie möglich Mehrwert zu liefern. Dabei müssen nicht alle Funktionen sofort verfügbar sein, sondern können schrittweise über mehrere Sprints hinweg ausgeliefert werden (vgl. die [TIB-Blogartikel](#) zur Weiterentwicklung des AV-Portals).

Durch Transparenz und regelmäßige Vermittlungsgespräche zwischen Scrum-Team und Stakeholdern konnten wir eine produktive und kooperative Zusammenarbeit etablieren. Dieser Prozess bleibt dynamisch: Immer wieder tauchen neue Herausforderungen auf, die

gemeinsam verhandelt und gelöst werden müssen. Scrum ist daher nie „abgeschlossen“, sondern erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung.

Best Practices zur Einführung und Etablierung von Scrum

Aus unseren Erfahrungen lassen sich einige zentrale Leitlinien für die Einführung und nachhaltige Etablierung von Scrum ableiten, die wir gerne teilen möchten.

Finde ein Pilotprojekt

Wähle ein geeignetes Projekt, in dem die Einführung von Scrum einen klaren Mehrwert bringt. Scrum eignet sich besonders für Projekte mit hoher Komplexität und Unsicherheit – dort, wo sich Anforderungen oft ändern, die technische Entwicklung rasant voranschreitet und der Markt durch konkurrierende Produkte in ständiger Bewegung ist. In solchen Kontexten kann Scrum durch den Einbezug von kontinuierlichem Feedback und iterativer Anpassung dazu beitragen, das Produkt und die Arbeitsprozesse optimal an die Projektziele anzupassen. In Projekten, wo wenig Flexibilität notwendig ist und die Aufgaben genau planbar sind, kann hingegen ein traditionelles Projektmanagement effizienter sein.

Mache die Tragweite von Scrum klar

Die Einführung von Scrum bedeutet weit mehr als die Implementierung einer weiteren Methode; sie bringt tiefgreifende Veränderungen mit sich und erfordert einen umfassenden Kulturwandel – zumindest in den betroffenen Bereichen der Institution. Allen Beteiligten sollte von Beginn an klar sein, dass die bisherigen Rollen

und Prozesse nicht bestehen bleiben können. Scrum ist bewusst disruptiv, um eingefahrene Strukturen aufzubrechen und Raum für flexible, adaptive Arbeitsweisen zu schaffen.

Schaffe die notwendigen Rahmenbedingungen

Scrum braucht die Unterstützung des Managements. Führungskräfte sollten Verantwortung abgeben und dem Team ihr Vertrauen schenken. Sie sollten den Wandel aktiv fördern, indem sie dem Team Hindernisse aus dem Weg räumen und sich auf das Management der Rahmenbedingungen konzentrieren. Mit anderen Worten: Makro- statt Mikro-Management ist gefragt – also „echtes“ Management.

Das Scrum-Team benötigt ausreichend Ressourcen: Neben einem Product Owner und einem Scrum-Master sollte es eine Reihe von Entwicklern geben, die über alle notwendigen Kompetenzen für die kontinuierliche Produktentwicklung verfügen. Rollen und Verantwortlichkeiten sind im Scrum Guide beschrieben; deren Ausgestaltung im Team erfolgt jedoch durch Normierungs- und Entwicklungsphasen, in denen Erwartungen klar formuliert und die Zusammenarbeit fortlaufend optimiert werden.

Die Teammitglieder benötigen anfängliche Schulungen, oft ergänzt durch eine professionelle externe Begleitung. Scrum Master und Agile Coaches sollten in der Institution etabliert werden, um die Teams nachhaltig bei der Umsetzung agiler Werte und Methoden zu unterstützen. Diese agilen Experten spielen außerdem

eine zentrale Rolle bei der agilen Transformation der Organisation.

Eine selbstorganisierte und eigenverantwortliche Arbeitsweise ist das Herzstück eines Scrum-Teams. Transparenz im Fortschritt und im Umgang mit Herausforderungen sowie ein kontinuierlicher Dialog zwischen Product Owner, Entwicklern und Stakeholdern sind unerlässlich. Wenn Fehler gemacht werden, werden sie als Lernchancen gesehen, die zur Weiterentwicklung des Teams beitragen.

Durch die intensive Einbindung der Stakeholder wird das Produkt kontinuierlich an die tatsächlichen Nutzerbedürfnisse angepasst, was zu einer höheren Akzeptanz und besseren Nutzung des Produkts führt. Letzten Endes geht es in Scrum darum, die Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Lösungen zufrieden zu stellen (vgl. das erste Prinzip des Agilen Manifests in Beck u.a. 2001).

Inspect & Adapt für Produkt und Prozesse leben

Das empirische Verfahren von Inspect & Adapt stellt sicher, dass Entscheidungen in Scrum auf konkreten, aktuellen Daten und Erkenntnissen basieren statt auf bloßen Annahmen. Nur auf diese Weise kann das Team in einem komplexen Kontext erfolgreich sein.

Durch kontinuierliches Feedback von Stakeholdern und Nutzern wird das Produkt iterativ verbessert, um den Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden. Die rollierende Planung ermöglicht es dem Team, den Planungsprozess dynamisch anzupassen und flexibel auf Veränderungen in den Anforderungen und Prio-

ritären zu reagieren. Die täglichen Stand-ups bieten die Gelegenheit, frühzeitig Hindernisse zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen, die die Zielerreichung im aktuellen Sprint unterstützen. In den Retrospektiven reflektiert das Team seine Arbeitsweise und beschließt konkrete Maßnahmen zur weiteren Optimierung der Zusammenarbeit.

Es ist ohne Zweifel herausfordernd, fortlaufend Feedback zum Produkt einzuholen, Pläne anzupassen und Prozesse zu hinterfragen. Doch ohne die Bereitschaft zur Reflexion und Veränderung droht das Risiko des sogenannten „Zombie-Scrum“: Rituale und Prozesse werden zwar beibehalten, doch echte Reflexion und Anpassungsbereitschaft gehen verloren – und damit die Werte und Prinzipien von Scrum.

Fazit

Die Einführung von Scrum zur Weiterentwicklung des TIB AV-Portals brachte tiefgreifende Veränderungen für die Teammitglieder im Scrum-Team, Vorgesetzte und Stakeholder. Ineffiziente Abläufe und komplexe Entscheidungswege aus der früheren Zusammenarbeit konnten durch das strukturierte Rahmenwerk von Scrum abgelöst werden. Die klare Rollenverteilung und das iterativ-inkrementelle Vorgehen ermöglichten eine effizientere, zielgerichtete Entwicklung, die besser auf die Anforderungen eines komplexen Umfelds reagieren kann. Zentral für den Erfolg war das Empowerment des Scrum-Teams, die Förderung von Transparenz im gesamten Entwicklungsprozess und der kontinuierliche Dialog zwischen Entwicklern, Product Owner und Stakeholdern. Die Umstellung stellte jedoch auch Her-

ausforderungen für die Beteiligten dar, insbesondere im Bereich der kulturellen Anpassung und der Akzeptanz der Scrum-Prinzipien.

Unsere Erfahrungen mit Scrum zeigen, dass agile Methoden nicht nur eine neue Arbeitsweise einführen, sondern auch eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit fördern können. Dieser Wandel trägt dazu bei, Produkte und Prozesse kontinuierlich zu verbessern und den dynamischen Anforderungen der Nutzer gerecht zu werden. Wir können heute sagen, dass sich Scrum als nachhaltiger Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung des AV-Portals und zur langfristigen Sicherung der Produktqualität bewährt hat. Niemand der direkt Beteiligten möchte jemals zu den Zeiten vor Scrum zurückkehren.

Literatur

Beck, Kent u. a. (2001). Manifest für agile Softwareentwicklung. Zuletzt aufgerufen am 17. November 2024. Agile Alliance. url: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.

Schwaber, Ken und Jeff Sutherland (2020). The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Zuletzt aufgerufen am 18. November 2024. url: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.

Snowden, David J und Mary E Boone (2007). „A leader’s framework for decision making“. In: Harvard business review 85.11, S. 68–76.

Strobel, Sven (2024a). „Künstliche Intelligenz trifft auf Medien-

dokumentation. Erfahrungen und Perspektiven aus dem TIB AV-Portal“. In: Info7 2, S. 9–13.

Strobel, Sven (2024b). „Von Zitierbarkeit bis KI: Das Potenzial des AV-Portal in der wissenschaftlichen Medienlandschaft“. In: Forum Musikbibliothek 45, S. 12–17.



Dr. Sven Strobel

Sven Strobel ist seit 2013 im Bereich Forschung & Entwicklung der Technischen Informationsbibliothek tätig, wo er als Product Owner die Weiterentwicklung des Videoportals der TIB (av.tib.eu) leitet. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren leidenschaftlich mit agilen Methoden und ist Gründer der Community of Practice „Agilität in Bibliotheken“.



Treffen Sie uns: **BIBLIOCON 2025**
24. – 27.06.2025 | **Stand B060**

Ihre Bibliothek. Unsere Mission.

Die Zukunft der Bibliothek ist digital – wir begleiten Sie auf dem Weg!

Mit unserem spezialisierten Team unterstützen wir Sie bei der Erwerbung, Verwaltung und Nutzung digitaler Medien – effizient, transparent und passgenau.

- + **Unabhängige Beratung** – verlagsübergreifend & individuell
- + **Maximale Transparenz** bei der Erwerbung digitaler Medien
- + **Print-to-Digital-Analysen** – maßgeschneidert für Ihre Bestände
- + **Effiziente Tools** wie das Schweitzer Connect für optimierte Prozesse
- + **Zuverlässige Lieferantendatenimporte** – für eine reibungslose Integration
- + **Kostenlose Webinare** – praxisnahes Wissen für Ihren Erwerbungsalltag
- + **Exklusive Partnerschaften** mit JSTOR und Kanopy

Weiterlesen:

[www.schweitzer-online.de/info/
Services-fuer-Bibliotheken/](http://www.schweitzer-online.de/info/Services-fuer-Bibliotheken/)



Schreiben Sie uns gerne:
academic@schweitzer-online.de
www.schweitzer-online.de

schweitzer
Fachinformationen



Kurzportrait der Welt- Wasser-Bibliothek

**Welt-Wasser-Bibliothek – das interaktive Wasser-Kompetenzzentrum
Reichenau-Tamins
Präsenz-Bibliothek mit interaktiven Elementen**

Träger: Die Welt-Wasser-Bibliothek ist eine Initiative des Netzwerks Graubünden-Wasser / Das blaue Wunder und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

Website: www.weltwasserbibliothek.ch

Wer besucht Ihre Bibliothek und warum? (Zielgruppe)

Zielgruppe der Welt-Wasser-Bibliothek sind alle interessierten Personen, insbesondere für Kinder und Jugendliche und Familien. Der Verein Graubünden-Wasser hat sich zum Ziel gesetzt, die Bedeutung des Wassers ins Bewusstsein zu rücken und einen nachhaltigen Umgang mit dieser essenziellen Ressource zu fördern. Der Aufbau der Welt-Wasser-Bibliothek legt den Grundstein für die Durchführung von Wasserbildung für Schulklassen, Teamevents für Unternehmen und als Veranstaltungsplattform für Expert/innen rund um das Thema Wasser. Um eine nachhaltige Zukunft zu gestalten, sehen wir es als entscheidend an, Kinder und Jugendliche über den gegenwärtigen Gebrauch sowie die verschiedenen Bedrohungen von Wasser aufzuklären und ihre Sensibilität für einen nachhaltigen Umgang zu schärfen. In diesem Zusammenhang setzen wir uns dafür ein, dass das Thema Wasser einen festen Platz im Bildungsangebot erhält. Hierzu bieten wir auch verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrpersonen an. Ein wesentlicher Hebel zur Mini-



mierung von Wasserverschmutzung und einen verantwortungsbewussten Umgang mit Wasser zu ermöglichen sind zudem Unternehmen. Durch gezielte Workshops möchten wir Unternehmen fortbilden und gleichzeitig das Bewusstsein zum Thema Wasser bei den einzelnen Mitarbeitenden stärken.

Wichtig ist auch, Innovationen, Massnahmen und die Bedeutung des Wassergebrauchs auf kommunaler bis nationaler Ebene in der Schweizer Politik zu fördern, organisieren wir Veranstaltungen. Diese schaffen eine Plattform für den wichtigen Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft.

Zuletzt streben wir an, die Bedeutung des Wassers auch auf individueller Ebene zu vermitteln. Dies realisieren wir durch den Verkauf von Trinkwasser in Restaurants. Gemeinsam setzen wir uns für einen bewussten Umgang mit Wasser ein und tragen dazu bei, die Zukunft unserer Ressource zu sichern.

Welchen Zweck/welche Aufgabe hat Ihre Bibliothek?

Die Weltwasserbibliothek soll zu einem Treffpunkt werden, wo sich Interessierte aus aller Welt zur Nutzung und dem Schutz der Ressource Wasser austauschen und Lösungen für aktuelle und künftige Probleme entwickeln können. Wasser ist die Lebensgrundlage der Menschheit. Die Welt-Wasser-Bibliothek wird als Wissens-, Inspirations- und Begegnungsquelle fungieren, wo Innovationen und Erfahrungen ausgetauscht und entstehen können. Damit wird ein Ort geschaffen, wo Wissen von indigener Weisheit bis hin zu künstlicher Intelligenz zum Nutzen der Menschheit und zur Wahrung einer intakten Natur zu-

sammenkommen. Durch die Förderung der Wasserbildung kann ein nachhaltiger Umgang mit der Ressource Wasser gestärkt werden. Außerdem werden so Menschen von allen Erdteilen miteinander verbunden, was neue interkulturellen Beziehungen ermöglicht. So sollen sich beispielsweise Studierende über die Kontakte der DEZA mit Gleichaltrigen in aller Welt austauschen und gemeinsam an Zukunftsfragen arbeiten können. Schliesslich soll die erste Welt-Wasser-Bibliothek den Anstoß für die Entstehung eines globalen Netzwerks im Interesse der Lebensgrundlage des Menschen dienen.

Schliesslich ist die Welt-Wasser-Bibliothek «Heimathafen des Wassers».

Welches Öffnungszeitenmodell verfolgen Sie? Verstehen Sie sich als "Open Library"?

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und Büchereien?

Bibliotheken braucht man als Wissens-, Inspirations- und Begegnungsquelle, wo Innovationen und Erfahrungen weitergegeben, ausgetauscht und nicht zuletzt entstehen können.

Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

Am 25. Oktober findet die Vernissage der Welt-Wasser-Bibliothek statt. Ausserdem bieten wir Wasserbildung für Schulklassen mit moderierten Unterrichtseinheiten, Workshops und Wasseraktivitäten an. Ebenso Teamevents für Unternehmen und eine Dialogplattform für ExpertInnen rund um das Thema Wasser, mit dem Blue Summit, der am 12. Februar 2025 im Schloss Reichenau stattfinden wird, sowie dem Forum Aua Forta.

Wie finanzieren Sie sich? (Verhältnis Gebühren/Förderungen/Spenden)

Die Welt-Wasser-Bibliothek ist eine Initiative des Netzwerks Graubünden-Wasser / Das blaue Wunder und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA.

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

Wir suchten verzweifelt nach einem Logo für die Welt-Wasser-Bibliothek. Und siehe da- völlig unerwartet erhielten wir ein Mail von einem jungen Graphiker aus Uganda, welcher sich früh für das Design interessierte und seine eigene Brand „Lubega“ gegründet hatte. Durch seinen in Zürich lebenden Freund wurde er auf die Welt-Wasser-Bibliothek aufmerksam und kreierte daraufhin ein Logo für die Welt-Wasser-Bibliothek. Graubünden-Wasser war vom Konzept sofort überzeugt und entschied sich für sein Logo, unter welchem heute die Welt-Wasser-Bibliothek entstand.

Fotos Copyright: Marco Hartmann



Wie man dem „Shiny-Object-Syndrom“ in Bibliotheken begegnet

Wenn Bibliothekar:innen Trends hinterherjagen, verpassen sie die Gelegenheit, in grundlegendere Fähigkeiten zu investieren. Von Tony Zanders

In der Produktentwicklung gibt es ein Konzept, das wir als „Shiny Object Syndrome“ bezeichnen und das in Forbes als „das Phänomen, sich von neuen und aufregenden Möglichkeiten ablenken zu lassen“ (Cook, 2023) beschrieben wird. Eine ähnliche kulturelle Norm findet sich im Bibliothekswesen. Alle paar Jahre übernimmt ein neues „Shiny Object“ die Ausschreibungen, Förderanträge und Kommentare in den sozialen Medien. Einige halten länger als andere, während einige schnell in Vergessenheit geraten.

Ich verstehe, warum sich Organisationen auf die Entwicklung von Kompetenzbereichen konzentrieren, die en vogue sind. Die Konsensbildung ist unkompliziert. Referenzen sind leicht verfügbar. Und es gibt scheinbar überall Berater, die über den neuesten Trend beraten.

Hype-Kompetenzen und wirklich notwendige Fähigkeiten

Die Daten zur Kompetenztyp-Schulung – zusammengestellt aus der größten US-Schulungsdatenbank der Branche mit 11.000 Schulungsstunden sowie Nutzungsstatistiken – lassen auf eine aktuelle

Prioritätenliste schließen, die in etwa wie folgt aussieht:

- Künstliche Intelligenz
- Politische Interessenvertretung
- Vielfalt, Gleichheit und Inklusion (Diversity, Equity, and Inclusion; im Folgenden “DEI”)
- Digitale Kompetenz
- Talentmanagement
- Nutzerforschung und Nutzererfahrung
- Barrierefreiheit
- Kundenservice
- Cybersicherheit
- Umsatzgenerierung

Auch wenn beliebte Kompetenzbereiche ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit verdienen, hat die Konzentration auf die glänzenden neuen Objekte KI, politische Interessenvertretung und Inklusion (DEI) zu Lasten von Fähigkeiten stattgefunden, die das Potenzial von Bibliotheken, auf die Bedürfnisse der Interessengruppen einzugehen, grund-

legender beeinflussen. Eine Neuordnung der aktuellen Prioritäten nach ihrer Wichtigkeit würde in etwa wie folgt aussehen:

- Talentmanagement
- Kundenservice
- Cybersicherheit
- Barrierefreiheit
- Nutzerforschung und Nutzererfahrung
- Umsatzgenerierung
- Digitale Kompetenz
- Politische Interessenvertretung
- Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion
- Künstliche Intelligenz

Talentmanagement

Wir hören es immer wieder: „Menschen sind unser wichtigstes Kapital.“ Oder der andere beliebte Refrain: „Eine Bibliothek ohne Bibliothekare ist nur ein Lagerhaus.“ Aber die allgemeine Stimmung unter unseren Kollegen ist, dass ihre Bedürfnisse – als Angestellte und als Menschen – nicht berücksichtigt werden.

Dies läuft auf ein Führungsproblem hinaus – nicht eines, das von einer einzelnen Person innerhalb einer Organisation verursacht wird, sondern ein systemischeres Problem, das sich daraus ergibt, wie wir Bibliotheken akkreditieren und wie wir unsere Fachkräfte zertifizieren. Wir werden zwar mehr Zeit und Raum benötigen, um die Probleme mit der Akkreditierung und Zertifizierung zu lösen, aber kurz gesagt bilden wir Bibliotheks-

Was ist das Shiny-Object-Syndrom?

Das Shiny-Object-Syndrom bezeichnet die Tendenz, sich von neuen, scheinbar vielversprechenden Trends, Tools oder Technologien ablenken zu lassen – oft auf Kosten bestehender Ziele oder Strategien. Besonders in innovationsgetriebenen Branchen führt es dazu, dass Projekte übereilt gestartet und ebenso schnell wieder verworfen werden, sobald das nächste „glänzende Objekt“ auftaucht. Statt nachhaltiger Weiterentwicklung dominiert kurzfristige Begeisterung. Das Shiny-Object-Syndrom ist weniger ein technisches als ein strategisches Problem: Es lenkt Ressourcen von langfristig wirksamen Maßnahmen ab und kann Organisationen in einen Dauerzustand der Umorientierung versetzen.

fachkräfte darin aus, Informationen zu verwalten, nicht Menschen.

Die meisten Fachkenntnisse im Bereich Talentmanagement werden entweder am Arbeitsplatz, durch Feuerprobe oder auf eigene Kosten des Managers erworben. Da die Ursache für viele der Herausforderungen, mit denen Bibliotheken heute konfrontiert sind (von wirtschaftlichen bis hin zu politischen, technologischen und darüber hinaus), in der Personalentwicklung liegen sollte, sollte diese oberste Priorität haben. Dazu gehören unter anderem die Entwicklung von Führungsqualitäten und Management-Schulungen sowie die Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, in der Förderung des Erfolgs von Mitarbeitern, in der Steigerung des Engagements von Mitarbeitern, in der Schaffung von Anreizen für die Zusammenarbeit von Teams und vieles mehr.

Kundenservice

Letztendlich ist die Bibliothek eine Kundenserviceorganisation. Wenn Menschen argumentieren, dass Bibliotheken als Selbstzweck existieren sollten, stellen sie sich vielleicht eine Sammlung von Büchern vor, die sorgfältig in einem schön gestalteten Raum platziert sind, oder einen Studenten, der sich in den endlosen Regalen verliert. Aber dieses Bild entspricht nicht der heutigen Realität.

Ob eine akademische Bibliothek, die durch Gebühren finanziert wird, oder eine öffentliche Bibliothek, die von den Steuerzahlern finanziert wird, beide sind Kostenstellen, die dazu da sind, die Bedürfnisse eines Kundenstamms zu erfüllen. Ohne dass die Nutzer, Forscher und andere Mitglieder der Gemeinschaft einen Nutzen aus ihren Dienst-

leistungen ziehen, kann die Bibliothek ihre Existenz nicht rechtfertigen. Investitionen in KI, DEI, Führungskräfteentwicklung oder andere Prioritäten sind vergeblich, wenn die Wähler beschließen, die Bibliothek nicht weiter zu finanzieren. Die Zustimmung und Zufriedenheit der Kunden muss vor jeder anderen Agenda Vorrang haben. Der Rest kommt von allein, wenn die Kunden von der Arbeit der Bibliothek begeistert sind.

Cybersicherheit

Um einen erstklassigen Kundenservice zu bieten und das Vertrauen Ihrer Gemeinschaft zu erhalten, müssen die von Ihnen angebotenen Dienstleistungen zum erwarteten Zeitpunkt verfügbar sein. Die Daten, die Sie für die Benutzer speichern und pflegen, müssen ebenfalls geschützt und gesichert werden. Da der Großteil des Besucheraufkommens in Bibliotheken heutzutage digital ist, hat eine robuste Cybersicherheitsstrategie für jedes Führungsteam, egal wie groß oder klein, Priorität. Da Bedrohungen für die Dienste der Bibliothek von vielen „Vektoren“ ausgehen können, einschließlich des E-Mail-Postfachs eines Mitarbeiters, sollte die Schulung von Mitarbeitern und Besuchern zur Vermeidung von Lösegeldforderungen oberste Priorität haben. In den Nachrichten gibt es zahlreiche Berichte über große und kleine Bibliotheken, deren Dienste aufgrund eines ehrlichen Fehlers eines Mitarbeiters, der nicht für den Schutz der digitalen Bestände der Bibliothek geschult war, auf unbestimmte Zeit unterbrochen wurden.

Barrierefreiheit

Ein Teil der Aufgabe einer Bibliothek besteht darin, allen Mitglie-

dern der Gemeinschaft Zugang zu ihren Informationen und Dienstleistungen zu verschaffen. Dies schließt auch Nutzer ein, die in ihrer Seh- und Hörfähigkeit oder ihrer körperlichen Mobilität eingeschränkt sind. Abgesehen von der moralischen Verpflichtung, Menschen unabhängig von ihren Fähigkeiten einen gleichberechtigten Zugang zu gewährleisten, müssen Bibliotheken auch gesetzliche Vorschriften auf Landes- und Bundesebene einhalten, die zur Unterstützung dieser Mitglieder unserer Gemeinschaft erlassen wurden.

Viele Webplattformen und Schnittstellen, die die Bibliothek abonniert oder erstellt, erfüllen nicht die modernen Standards für Barrierefreiheit. Ohne Personal, das in Barrierefreiheit geschult ist, können Geld und Zeit für Dienstleistungen verschwendet werden, die das Reputations- und Rechtsrisiko der Bibliothek erhöhen, anstatt es zu verringern.

Nutzerforschung

Ein großes Problem bei der Priorisierung von Initiativen und dem Bedarf an Talenten auf der Grundlage von glänzenden neuen Objekten besteht darin, dass es selten eine Einheitsgröße für alle gibt. Nur weil sich eine Organisation auf DEI oder KI konzentriert, bedeutet das nicht, dass alle Bibliotheken dies tun sollten. Dem Argument folgend, dass der Kundenservice das grundlegende Ziel der Bibliothek ist und dass alle Mitarbeiter, unabhängig von Rang oder Position, kundenorientiert arbeiten sollten, muss kontinuierlich Forschung betrieben werden, um sicherzustellen, dass die angebotenen Dienstleistungen für die sich entwickelnde Gemeinschaft relevant bleiben.

Die Nutzerforschung könnte in Form einer einfachen Umfrage zur Ermittlung des Informationsbedarfs der Kunden oder umfassenderer Strategien wie Fokusgruppen, Analyse von Nutzungsstatistiken, Interviews zum Nutzerverhalten und mehr erfolgen. Größere Organisationen würden von der Einstellung eines Benutzerstudienforschers profitieren, während für kleinere Bibliotheken eine einfache Schulung des derzeitigen Personals in Benutzerstudienforschung ausreichen könnte. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass ein guter Kundenservice ein Verständnis dafür erfordert, wer Ihre Benutzer sind, welche Bedürfnisse sie haben und wie sich diese Bedürfnisse im Laufe der Zeit entwickeln.

Einnahmen generieren

Obwohl Bibliotheken im Großen und Ganzen gemeinnützige Organisationen sind, besteht einer der größten Fehler darin, Gewinn und Einnahmen miteinander zu verwechseln. Im Gegensatz zu den meisten steuerbefreiten Organisationen konzentrieren sich Bibliotheken nicht ausreichend auf die Diversifizierung der Einnahmequellen, vor allem, weil dies eine Fähigkeit ist, die in den meisten Bibliotheksschulen nicht vermittelt wird. Die Unsicherheit der heutigen Haushaltslage für Bibliotheken aller Art erfordert ein längst überfälliges Umdenken darüber, wie Geld in die Organisation fließt, wie es abfließt und welche Alternativen es gibt, um die erforderlichen Dienstleistungen zu finanzieren.

Digitale Kompetenz

Das Publikum der Bibliothek ist heute in erster Linie digital, wobei ein Teil ihrer Besucher und Nutzer die Räumlichkeiten und Dienstleistungen physisch in Anspruch

nimmt. Dies, in Verbindung mit der anhaltend schnellen Übernahme von Technologie durch die Gesellschaft, bedeutet, dass es einen anhaltenden und wachsenden Bedarf gibt, Menschen in neue Technologien einzuführen. Hier kommt die digitale Kompetenz ins Spiel. Als Dienstleister für Kunden ist die Bibliothek dazu da, den Informationsbedarf ihrer Kunden zu decken. Heutzutage geht es bei einem Großteil des Informationsbedarfs weniger darum, welche Informationen konsumiert werden, sondern vielmehr darum, wie sie konsumiert werden. Daher sind die Fähigkeiten, die für die effektive Nutzung von Softwareplattformen und neuen Geräten erforderlich sind, ein zentraler Bestandteil des Bibliothekswesens und wichtiger als viele Trends.

Politische Fürsprache

Beiträge in den sozialen Medien und Konferenzthemen deuten darauf hin, dass Bibliotheken ihre Fürsprache und Investitionen in erster Linie auf den Kampf gegen das Verbot von Büchern konzentrieren sollten. Die Herausforderungen in Bezug auf Materialien – oder Versuche, bestimmte Materialien aus dem Bestand einer Bibliothek zu entfernen – haben in den letzten Jahren laut ALA (ALA, 2024) zugenommen.

Aus einer anderen Perspektive betrachtet, deutet diese Aktivität jedoch auch darauf hin, dass die Nutzung, das Engagement in der Gemeinschaft und das allgemeine Bewusstsein zunehmen. Es wäre ein Problem, wenn Eltern, Interessengruppen, Organisatoren von Gemeinschaften und dergleichen keine Ahnung hätten, was die Sammlung enthält oder welche Programme ihren Gemeinden angeboten werden. Aber obwohl

einige materielle Herausforderungen von Befürwortern organisiert werden, die keine Beziehung zu den Bibliotheken haben, auf die sie abzielen, sollten wir die Gemeinschaft ermutigen, sich zu beteiligen, sich auszukennen und eine Meinung zur Strategie der Bestandsentwicklung zu haben, ob wir mit ihnen übereinstimmen oder nicht.

Obwohl es eine Fähigkeit ist, die bestimmten Mitarbeitern, die mit echten Herausforderungen konfrontiert sind, die die Existenz der Bibliothek bedrohen, vermittelt werden sollte, für die Finanzierung und Unterstützung von Bibliotheken einzutreten, würde ich argumentieren, dass dies keine so dringende Priorität hat, wie die sozialen Medien vermuten lassen, da alle Bibliotheken mit systemischen Problemen konfrontiert sind, unabhängig vom politischen Umfeld, in dem sie tätig sind.

Inklusivität

Vor dem neuesten “Shiny Object” der KI war DEI (manchmal auch als DEIAB bezeichnet – Diversität, Gleichheit, Inklusion, Zugänglichkeit und Zugehörigkeit) der beliebteste Diskussionsbereich in Bibliotheken. Obwohl viele Menschen mit aufrichtigen Absichten zu diesen Diskussionen kamen, war diese Priorität falsch gesetzt, und zwar vor allem aus zwei Gründen. Erstens: Anstatt sich auf die Diversifizierung von Bibliotheksbeständen oder die Schaffung von Dienstleistungen zur Unterstützung der Bedürfnisse verschiedener Gemeinschaften zu konzentrieren, haben sich die meisten DEI-Initiativen weitgehend auf Probleme außerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Bibliothek konzentriert.

Zweitens: Diskriminierung und Ungleichheit sind keine Themen, die von Bibliotheksmitarbeitern angemessen behandelt werden können, sondern von unseren Partnern im Bereich der Personalverwaltung. Die Bitte um Hilfe und Unterstützung von Experten innerhalb unserer breiteren Organisationen unterscheidet sich stark von den Themen, die unseren Dialog dominieren. Bibliotheken haben jedoch begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen für DEI-Aufgaben bereitgestellt, um Probleme anzugehen, die größtenteils außerhalb ihrer Kontrolle oder ihres Einflussbereichs liegen.

Künstliche Intelligenz

Trotz des Hypes um KI gibt es weit mehr Fragen als Antworten, wie sie in Bibliotheksbestände, Bibliotheksdienste und die Personalausstattung von Bibliotheken passt. Es schadet zwar nie, über Entwicklungen auf dem Laufenden zu bleiben, aber etwas zu priorisieren, in dem unsere Mitarbeiter keine Expertise haben, ist eher eine Ablenkung als alles andere. Tatsache ist, dass es nicht viel gibt, was die Bibliothek in Bezug auf KI kontrollieren kann. Was den Einsatz von KI im Betrieb betrifft, so werden viele Entscheidungen über deren Implementierung in der Bibliothek auf Universitäts- oder Stadtebene getroffen (z. B. Entscheidungen über Unternehmenssoftware, die von der Campus-IT oder dem CIO des Landkreises getroffen werden). Aus der Perspektive der Sammlungen arbeiten die Anbieter aktiv daran, KI in ihre Produkte und Dienstleistungen zu integrieren. Das Bibliothekspersonal wird für diese neuen Versionen genauso geschult wie für die aktuelle Software. Wer sich für einige der verbraucher-

orientierten Anwendungen wie ChatGPT oder Perplexity interessiert, könnte damit beginnen, sie ähnlich wie Google oder Wikipedia zu nutzen. Aber viele davon sind nur ein Hype, und Hysterie ist eine große Ablenkung, die die Aufmerksamkeit von wichtigen Bereichen ablenkt, die die Aufmerksamkeit und Investitionen von Bibliotheken erfordern.

Quellenangaben

ALA. (2024, August 20). Censorship by the Numbers. <https://www.ala.org/bbooks/censorship-numbers>

Cook, J. (2023, February 20). Shiny Object Syndrome: The Biggest Problem for Today's Entrepreneurs. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jodie-cook/2023/02/20/shiny-object-syndrome-the-biggest-problem-for-todays-entrepreneurs/>

Erstmals erschienen in Katina. Katina ist eine digitale Publikation, die den Wert von Bibliothekaren für die Gesellschaft hervorhebt und ihre Rolle als vertrauenswürdige Wissensverwalter hervorhebt. Benannt nach Katina Strauch, der visionären Gründerin der Charleston Conference, wird sie von und für die internationale Gemeinschaft von Bibliothekaren, Anbietern und Verlegern geschrieben.

<https://katinamagazine.org/content/article/future-of-work/2024/confronting-shiny-object-syndrome-in-libraries>



Tony Zanders

Tony Zanders ist Softwareunternehmer und Technologiemanager, der derzeit als Gründer und CEO von Skilltype tätig ist – einer Softwareplattform für Informationsfachleute und ihre Teams zur Analyse, Entwicklung und zum Austausch von Fachwissen. Vor der Gründung von Skilltype war Tony Zanders der erste Entrepreneur-in-Residence an den Boston University Libraries, wo er das Führungsteam in Bezug auf Talente und die Zukunft der Arbeit beriet. Neun Jahre lang hatte er leitende Positionen bei EBSCO und Ex Libris inne, wo er Bibliotheksleiter auf sechs Kontinenten in Bezug auf Technologiestrategien beriet.



Ein starkes Team auf- bauen – eine Kompetenz nach der anderen

Kompetenzen erkennen, Potenziale nutzen: Wie eine Bibliothek ihr Team strategisch stärkte.
Von Gabi Wong

Wie würden Sie Ihre beruflichen Kompetenzen beschreiben? Vielleicht sind Sie von Ihren Fähigkeiten im Bereich Unterrichtsgestaltung überzeugt, möchten aber mehr über die Betreuung neuer Mitarbeiter lernen. Oder Sie haben Erfahrung in der Budgetplanung und möchten Ihre Fähigkeiten im Bereich Change Management verbessern. Wenn Sie darüber nachdenken, fällt es Ihnen vielleicht schwer, Ihre Fähigkeiten und Interessen genau zu benennen oder Ihre Kompetenzen selbst einzuschätzen.

Die Fähigkeit, unsere Kompetenzen klar zu formulieren, ist sowohl für einzelne Bibliothekare als auch für die Bibliothek als Ganzes von Nutzen. Auf individueller Ebene können Sie, wenn Sie Ihre eigenen Kompetenzen kennen, Möglichkeiten suchen, Ihre Stärken einzubringen und Ihre Schwächen auszubauen. Das Verständnis der Fähigkeiten der Teammitglieder kann Bibliotheksleitern dabei helfen, Rollen und Aufgaben zuzuweisen, zu beurteilen, ob dem Team Fähigkeiten fehlen, die für die Erreichung strategischer Ziele unerlässlich sind, und Maßnahmen zur Mitarbeiterschulung und beruflichen Weiterentwicklung zu planen.

Im Sommer 2023 entwickelte das Bibliothekspersonal der Hong Kong University of Science and Technology (HKUST), wo ich als Direktorin der Bibliotheksdienste tätig bin, gemeinsam eine Reihe neuer strategischer Prioritäten, die wir für die Planung unserer Initiativen für 2023/24 verwendeten. Bis Anfang 2024 hatten wir neue Teams gebildet oder planten deren Bildung, um an diesen Initiativen zu arbeiten. Mir war klar, dass ich diesen neuen Teams Mitarbeiter

mit den entsprechenden Fähigkeiten und Interessen zuweisen musste. Vor diesem Hintergrund kam mir die Idee, eine Übung durchzuführen, um die Kompetenzen unserer Mitarbeiter zu erfassen.

Im Juni 2024 schlossen wir diese Übung ab, die wir „Talent Mapping“ nannten. Unser Ziel war es, eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen unserer Bibliothekare zu erstellen, die für die strategischen Ziele der Bibliothek relevant sind, indem jeder einzelne seine Fähigkeiten und Interessen beschrieb. Das klingt vielleicht einfach, stellte sich jedoch als schwieriger heraus als erwartet. Die Übung lieferte wertvolle Er-

kenntnisse für die einzelnen Mitarbeiter und das Team als Ganzes.

Die Übung

Zunächst bat ich die Bibliothekare, ihre Fähigkeiten zu beschreiben, einschließlich ihrer Stärken und der Bereiche, in denen sie sich beruflich weiterentwickeln wollten, und darüber nachzudenken, wie ihre Kompetenzen zu den strategischen Prioritäten der Bibliothek beitragen könnten.

Um den Kollegen den Einstieg zu erleichtern, erstellte ich eine Vorlage mit Beispielen (Abbildung 1).

Nachdem die Kollegen ihre Profile entworfen hatten, führten wir klei-

Skill-Level	Benennung und Kurzbeschreibung	Strategische Bedeutung für Bibliotheken
Kompetent und sicher	„Lehre mit interaktiven Tools: verschiedene Methoden werden angewendet, die vor allem die Interaktion der Teilnehmenden erhöhen sollen.“	2.3/2.4: Lehrqualität ist essenziell für unsere „Infolit“-Programme
In Entwicklung	„anleitendes Design: zielorientierte, handlungsbezogene Anleitungen stützen das „Lern-Gebäude“ der Teilnehmenden“	2.3/2.4: anleitendes Design kann unsere Lehre effektiver machen.
Unerfahren, aber interessiert	„Bibliometrie: quantitative Daten werden herangezogen, um die Qualität von Forschungsergebnissen zu evaluieren und Trend zu identifizieren“	3.2? Aber Bibliometrie ist ein Eckpfeiler guter Recherche- und Forschungs-Unterstützung.

Abbildung 1 Beispiel für ein Kompetenzprofil

ne Gruppendiskussionen, in denen wir uns gegenseitig Fragen stellten, um die Bedeutung der von uns gewählten Kompetenzbezeichnungen und die Grundlage für unsere Selbsteinschätzung zu klären. Wir einigten uns auch auf bessere Bezeichnungen für verschiedene Kompetenzen.

Einige Bibliothekare erwähnten beispielsweise datenbezogene Fähigkeiten wie Datenwissenschaft, Datenvisualisierung, Datenkuratierung und Datenanalyse. In der Diskussion kamen wir überein, dass Datenwissenschaft ein zu weit gefasster Begriff ist, um die Fähigkeiten zu beschreiben, die wir für unsere strategischen Initiativen benötigen; ein Bibliothekar, der diesen Begriff verwendet hatte, entschied sich schließlich für Datenanalyse.

Selbstbewertung ist nicht einfach. Es kann unangenehm sein, sich bestimmte Fähigkeiten als kompetent zu bezeichnen oder offen Schwächen einzugestehen. Manchmal gibt es Diskrepanzen zwischen der Selbstwahrnehmung und dem, was andere beobachten. In einem Fall sagte eine Bibliothekarin, sie wolle ihre Fähigkeiten im Bereich Veranstaltungsplanung verbessern, aber andere Kollegen fanden, dass sie in diesem Bereich bereits sehr gut sei.

Aber es hat sich gelohnt, diese Unbehaglichkeit zu überwinden. Die Diskussion hat nicht nur die von uns verwendeten Begriffe geklärt, sondern auch dazu beigetragen, dass die teilnehmenden Mitarbeiter sich selbst besser einschätzen und ihre Fähigkeiten weiter reflektieren konnten.

Darüber hinaus haben wir unsere kollektiven Kompetenzen den strategischen Prioritäten der

Bibliothek gegenübergestellt und unsere Ergebnisse in einem einfachen Diagramm auf einer großen Weißwandtafel visualisiert, wobei unsere Fähigkeiten auf der X-Achse von „in Entwicklung“ bis „stark“ und die Bedeutung für die Erreichung der strategischen Prioritäten auf der Y-Achse dargestellt wurden (Abbildung 2). Beispielsweise hatten wir keinen Zweifel daran, dass „Problemlösung“ für die Erreichung der strategischen Prioritäten wichtig war, was bedeutete, dass dieser Punkt im oberen Bereich des Diagramms zu verorten war. Wir mussten jedoch diskutieren, wie gut oder schlecht wir in diesem Bereich waren (d. h., ob wir ihn in der rechten oder linken Hälfte einordnen sollten). Letztendlich platzierten wir die Bezeichnung in der Nähe der oberen rechten Ecke. „Datenkompetenzen für Bibliometrie und Forschungswirkung“ platzierten wir hingegen in der Mitte des linken Blocks, was darauf hinweist, dass unsere Kompetenzen in diesem Bereich von mittlerer Bedeutung und etwas unterentwickelt sind.

Der Teil der Diskussion, in dem wir gemeinsam entschieden, wo die Kompetenzbeschriftungen im Diagramm platziert werden soll-

ten, war lebhaft, spannend und anregend. Meine Kollegen schienen Spaß daran zu haben, unsere gemeinsamen Stärken zu erkunden und zu sehen, wie ihre eigenen Kompetenzen mit dem Gesamtbild zusammenhängen. Am Ende platzierten wir etwa hundert Kompetenzbezeichnungen auf dem Whiteboard.

Nachdem wir die Übung abgeschlossen hatten, schrieb ich eine Zusammenfassung und teilte sie allen teilnehmenden Mitarbeitern mit. Außerdem teilte ich einige Mitarbeiter auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse neuen Teams zu und ermutigte die Kollegen, das, was sie über sich selbst gelernt hatten, für die Festlegung ihrer Entwicklungsziele in den folgenden Leistungsbeurteilungen zu nutzen.

Unsere Kompetenzen

Wir haben gemeinsam eine Vielzahl von Labels für eine Reihe von Kompetenzen identifiziert. Ich habe sie in weit gefasste Cluster zusammengefasst, die im Folgenden mit einigen Beispielkompetenzen aufgeführt sind:

- KI: Einsatz von KI-Tools, schnelles Schreiben, Workflow-Automatisierung mit GenAI, KI-Kompetenz





- **Sammlungen:** Sammlungsplanung bis zur Aussortierung, Verwaltung elektronischer Ressourcen, Kenntnisse über Spezialsammlungen, Kuratierung, Konservierung, Erhaltung, Bestandsverwaltung
- **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit:** Storytelling; akademisches Schreiben; Servicebewertung; Nutzerforschung; Grafikdesign; UX/UI; Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion
- **Daten:** Datenaufbereitung, Analyse, Visualisierung, Metadaten, verknüpfte Daten
- **Digitale Dienste:** Unterstützung der digitalen Wissenschaft, digitale Repositorien, geografische Informationssysteme, digitale Archivierung
- **IT:** Verwendung von Anwendungsprogrammierschnittstellen, Programmierung, Datenbankdesign, Cybersicherheit, Systemimplementierung, Authentifizierung, Content-Management-Systeme, Internet der Dinge, digitale Transformation
- **Führung:** Problemlösung, Entscheidungsfindung, Projektmanagement, Teambildung, Konfliktlösung
- **Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Richtlinien:** Kenntnisse im Bereich geistiges Eigentum, Urheberrecht bei der Nutzung und Erstellung von Informationen, Lizenzverhandlungen, Verwaltung digitaler Rechte
- **Management:** Budgetierung, Facility Management, Personalwesen, Personalentwicklung, Change Management
- **Forschungsunterstützung:** Wissenschaftliche Kommunikation, Publikationsprozess und -markt, Open-Access-Publikationen, Bibliometrie, systematische Reviews, Forschungsdatenmanagement

- Unterstützung in der Lehre: Unterrichtsgestaltung, Entwicklung digitaler Lernobjekte, Lernanalytik, Gamification

Reflexion

Als ich diese Übung plante, war es mein vorrangiges Ziel, mein Team besser zu verstehen, damit ich die richtigen Mitarbeiter für neue Initiativen einsetzen kann. Nach der Übung habe ich nicht nur dieses Ziel erreicht, sondern auch festgestellt, dass die Beschreibung und Selbsteinschätzung von Kompetenzen komplizierter ist, als ich gedacht hatte.

Einige Kompetenzen sind komplexe Konstrukte, wie z. B. Projektmanagement, Entscheidungsfindung und Problemlösung. Als meine Kollegen bewerteten, ob sie kompetente Projektmanager sind oder ob ihre Teams Projekte gut managen, war dies zwangsläufig subjektiv; es ist wahrscheinlich, dass Bibliothekar A und Bibliothekar B ganz unterschiedliche Fähigkeiten im Sinn hatten, als sie denselben Begriff verwendeten.

Die Übung war nicht als strenge Bewertung gedacht, und ich hatte auch nicht erwartet, ein strukturiertes Kompetenzrahmenwerk zu erhalten, das jeden Begriff klar definiert. Diese Unstimmigkeiten und Unklarheiten waren kein Misserfolg. Wenn ich jedoch in Zukunft ähnliche Bemühungen unternehmen würde, würde ich die Bedeutung von Kompetenzbezeichnungen mit meinem Team besprechen, bevor es seine Kompetenzprofile erstellt, und nicht erst danach. Außerdem würde ich den Umfang der Übung begrenzen, indem ich sie entweder mit einer kleinen Gruppe von Bibliothekaren durchführe oder mich auf eine kleine Auswahl von Kompetenzen konzentriere.

Fachliche Kompetenzen sind ein entscheidender Aspekt der Karriere eines Bibliothekars, insbesondere in unserem sich ständig verändernden Arbeitsumfeld. Trotz der Herausforderungen und der möglichen Unbehaglichkeit, über unsere Fähigkeiten zu sprechen, kann eine Talentprüfung dazu beitragen, die Fähigkeiten einzelner Bibliothekare sowie die Flexibilität unserer Bibliotheken zu entwickeln. Wir sollten Wege finden, um den Dialog fortzusetzen.

Quelle: <https://katinamagazine.org/content/article/future-of-work/2025/how-a-talent-audit-strengthened-our-team>



Gabi Wong

Gabi Wong, Direktorin für Bibliotheksdienste an der Hong Kong University of Science and Technology, ist seit 1995 als wissenschaftliche Bibliothekarin in Hongkong tätig. Sie erwarb einen MLIS an der McGill University und einen EdD an der University of Hong Kong mit einer Forschungsarbeit über Führungskräfteentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Bevor sie ihre derzeitige Position antrat, war sie in verschiedenen Bereichen der Bibliotheksarbeit tätig, darunter Zeitschriftenverwaltung, Erwerbung, Auskunft, Vermittlung von Informationskompetenz, Verwaltung von Lernräumen und Forschungsunterstützung.



Kurzportrait der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel (HAB)

Name: Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel (HAB)

Ort: Wolfenbüttel

Typ (Präsenz/Leihbib): Beides

Standard-Leihfrist eines Buchs:
28 Tage

Träger: Land Niedersachsen

Größe (Medien, Mitarbeiter):
152 Mitarbeiter*innen, 1.521.896 Medien (ebook, Handschrift, Buch, Mikrofiche ...)

Website: www.hab.de

Social Media: Instagram (hab_wf), Mastodon (@hab_wf@openbiblio.social), Facebook (HABWF)

Wer besucht Ihre Bibliothek und warum?

- Wissenschaftler*innen aus aller Welt um mit unseren Beständen zu arbeiten, zu forschen und an Tagungen und anderen Veranstaltungen teilzunehmen
- Stipendiat*innen und Gastwissenschaftler*innen die Forschungsaufenthalte bei uns verbringen
- Schüler*innen um wissenschaftliches Arbeiten zu lernen
- Studierende, um mit unseren Beständen zu arbeiten und an Seminaren teilzunehmen
- Interessierte Besucher*innen und Tourist*innen, die die Gebäude, Ausstellungen und Veranstaltungen besuchen wollen

Welchen Zweck/welche Aufgabe hat Ihre Bibliothek?

Außeruniversitäre Forschungsein-



richtung für die Kulturgeschichte des Mittelalters und der frühen Neuzeit, Erhalt von- und Zugang zu historischen Schriften

In einem Satz: Wofür braucht man Bibliotheken und Büchereien?

Bibliotheken bieten freien Zugang zu Wissen und Bildung, bewahren das kulturelle Erbe und fördern als Orte des wissenschaftlichen Dialogs und der kritischen Reflexion eine offene Gesellschaft.

Was ist der am häufigsten entliehene Titel aller Zeiten?

Wahrscheinlich liegt der Rekord schon ein bisschen zurück: 2008 war mit 38 Ausleihen der Titel „Herzog Heinrich Julius zu Braunschweig und Lüneburg : (1564 - 1613); Persönlichkeit und Wirken für Kaiser und Reich von Hilda Lietzmann“ der Renner

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

Ausleihen nicht, aber ansehen:

Handschriften, alte Drucke, Künstlerbücher ...

Welche Events veranstalten Sie – und welche sind am beliebtesten?

- Kulturprogramm: Lesungen, Konzerte, Preisverleihungen, Ausstellungseröffnungen
- Wissenschaftliche Veranstaltungen: Kolloquien, Vorträge, Werkstattgespräche, Tagungen

Wie finanzieren Sie sich?

Landesetat, Drittmittel für Forschungsprojekte

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

Es ist uns ein wichtiges Anliegen transparent und zugänglich über die Aktivitäten an unserer Bibliothek zu kommunizieren. Auf unseren Social-Media-Kanälen können wir Interessierte täglich über Entwicklungen im Bibliotheksalltag,

in Forschungsprojekten oder unserem Kulturprogramm informieren.

Dabei erreichen wir abhängig von der Plattform unterschiedliche für uns relevante Zielgruppen (z.B. die Wissenschaftscommunity, Studierende, eine breite Kulturinteressierte Öffentlichkeit)

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

Hierzu fallen uns weniger einzelne Begegnungen ein als vor allem die regelmäßige Erfahrung, dass sich Menschen aus aller Welt immer wieder hier nach Wolfenbüttel begeben und sich hier begegnen. Sie sehen sich lange nicht, weil sie an vollkommen unterschiedlichen Enden des Globus leben, arbeiten und forschen, haben aber den gemeinsamen Treffpunkt hier im Vorharz. Diese (Wiedersehens) Freude und Selbstverständlichkeit des freundlichen Umgangs miteinander ist immer wieder berührend. Außerdem freuen wir uns über alle regelmäßigen Nutzer*innen, die „zum Inventar“ gehören und deren Fehlen auffällt.

Zwei ganz andere Begegnungen werden in diesen Blogbeiträgen beschrieben:

„The library is the nearest thing to heaven you'll get.“ – HAB
Aby Warburgs Kampf mit dem Bibliothekslindwurm – HAB

Zusatzfragen zur WDB

Wie entscheiden Sie, welche Titel digitalisiert zur Verfügung gestellt werden?

Die Entscheidung, welche Titel digitalisiert zur Verfügung gestellt werden, erfolgt auf drei verschiedenen Wegen:

- Benutzer*innen können über ein Webformular die Digitalisierung einzelner Seiten oder ganzer Medieneinheiten beauftragen.
- Im Rahmen von Forschungsprojekten werden größere Bestände digitalisiert. Diese Digitalisierungen sind meist an eine Forschungsfrage oder ein spezifisches Erschließungsinteresse geknüpft. Beispiele hierfür sind die Digitalisierung aller Handschriften eines Klosters, historische Drucke zum Dreißigjährigen Krieg oder Portraitgrafiken aus Drucken des 16. Jahrhunderts.
- Einzelne Forscher*innen der Herzog August Bibliothek (HAB) beauftragen die Digitalisierung einzelner oder mehrerer Bände, die sie für ihre eigene Forschung benötigen.

Welche Herausforderungen technischer und inhaltlicher Art stellen sich im Digitalisierungsprozess?

Im Digitalisierungsprozess stellen sich sowohl technische als auch inhaltliche Herausforderungen:

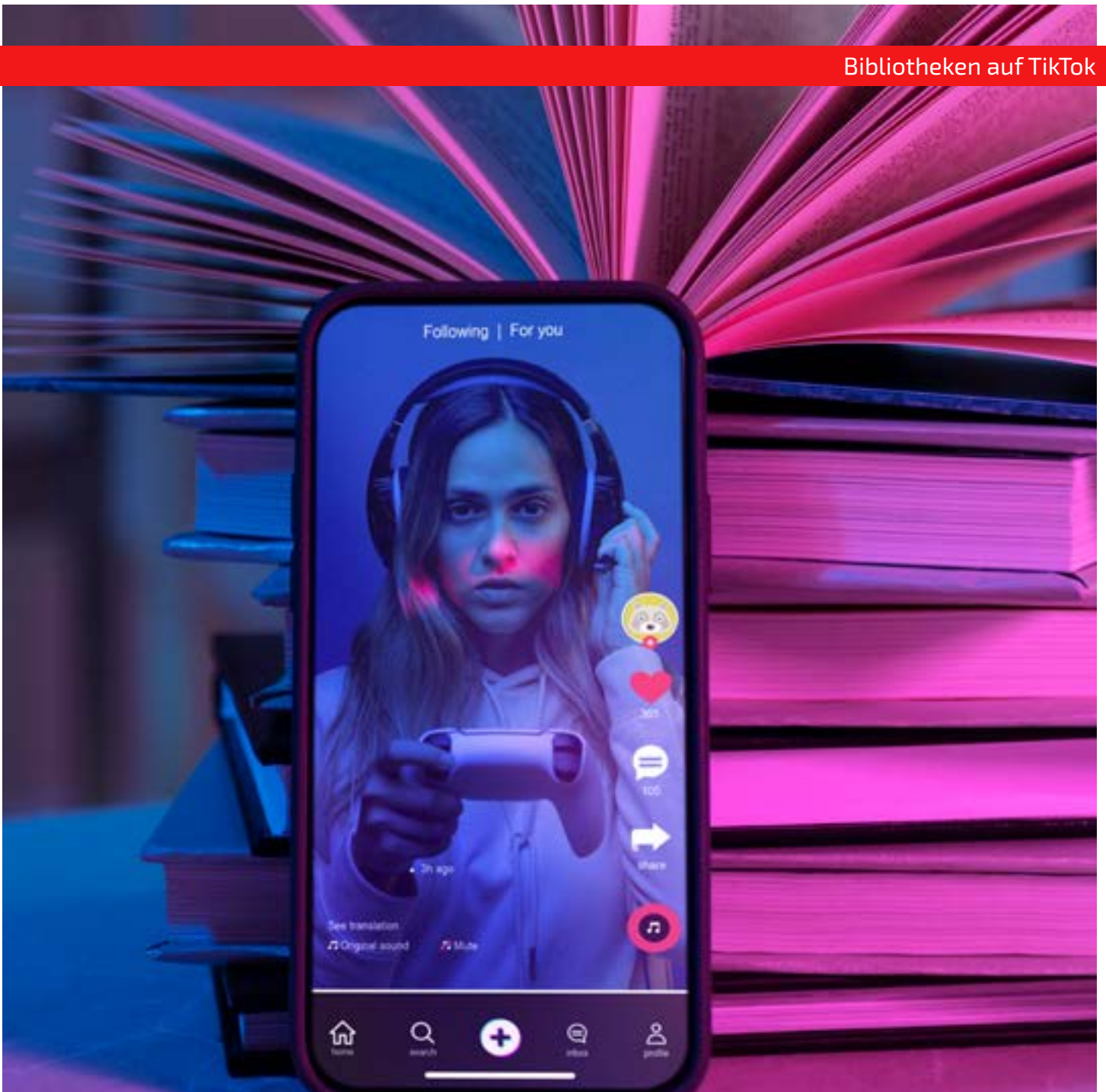
Die oberste Priorität liegt auf der Erhaltung des Bestandes. Unsere Bibliothek besitzt etwa 2500 mittelalterliche Handschriften und 500.000 historische Drucke, die in vielen Fällen nur noch bei uns weltweit nachgewiesen sind. Die Digitalisierung dieser alten und empfindlichen Bestände stellt einen erheblichen „Stressfaktor“ für die Bände dar. Daher ist die begleitende Arbeit der Fachkräfte aus unserer Restaurierwerkstatt unerlässlich. Vor der Digitalisierung wird geprüft, ob der Titel aus buchkonservatorischer Sicht überhaupt digitalisiert werden kann, ob eine Restaurierung erforderlich ist und bei welchem maximalen

Öffnungswinkel das Buch digitalisiert werden kann.

Unsere Fotowerkstatt verfügt über mehrere spezielle Aufnahmegeräte, die das Digitalisieren unter verschiedenen Bedingungen ermöglichen. Eine besondere Innovation ist der sogenannte „Wolfenbütteler Buchspiegel“, der es erlaubt, ein Buch bereits bei einem Öffnungswinkel von nur 45 Grad zu digitalisieren.

Eine weitere Herausforderung ist das empfindliche Material, das ein manuelles Umblättern erfordert – im Gegensatz zu Massendigitalisierungen, bei denen Saugroboter eingesetzt werden. Übergroße Objekte wie Landkarten oder Stammbäume sowie mittelalterlicher Buchschmuck, der farbecht und in hoher Auflösung wiedergegeben werden muss, stellen zusätzliche Anforderungen dar. Auch aufklappbare Grafiken in Drucken müssen besonders berücksichtigt werden.

Fotos Quelle: Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel.



Bibliotheken auf TikTok: Chancen und Strategien

Wie Bibliotheken mit kreativen Ansätzen und Hash-tag-Strategien auf TikTok Sichtbarkeit und neue Zielgruppen gewinnen

TikTok ist längst nicht mehr nur eine Plattform für Tanzvideos oder Comedy – sie hat sich auch zu einem bedeutenden Ort für den Austausch über Bücher und Literatur entwickelt. Besonders in der Subkultur des „BookTok“ entstehen Gemeinschaften, in denen Literaturempfehlungen, Leseerfahrungen und Buchempfehlungen geteilt werden. Als Bibliothekar beobachte ich mit großem Interesse, wie öffentliche Bibliotheken in diesem digitalen Raum aktiv werden und TikTok als Plattform für Öffentlichkeitsarbeit, Leseförderung und Imagepflege nutzen.

Eine aktuelle Studie norwegischer Wissenschaftler untersucht, wie öffentliche Bibliotheken in Norwegen TikTok nutzen, welche Inhalte sie teilen und wie sie durch gezielte Hashtag-Strategien ihre Reichweite steigern. 3248 Beiträge von 48 norwegischen Bibliothekskonten wurden systematisch ausgewertet. Dabei standen nicht nur die Inhalte im Fokus, sondern insbesondere auch die Verwendung von Hashtags und deren Rolle in der algorithmisch gesteuerten Sichtbarkeit auf der Plattform.

Bibliotheken auf TikTok: Eine Momentaufnahme

Die Untersuchung zeigt, dass bisher nur eine kleine Zahl an Bibliotheken TikTok aktiv nutzt – 12 der untersuchten Bibliotheken produzierten 76 % aller Beiträge. Auffällig ist, dass gerade kleinere Bibliotheken oder einzelne Zweigstellen großer Stadtbibliotheken auf TikTok besonders aktiv sind. So konnte etwa das „Lyngen Bibliotek“ mit über 500 Beiträgen eine starke Präsenz aufbauen. Viele dieser Bibliotheken begannen ab 2021 mit dem akti-

ven Posten von Inhalten – ein Zeichen dafür, dass sich TikTok für Bibliotheken noch immer in einer frühen Erprobungsphase befindet.

Gerade kleinere Einrichtungen nutzen TikTok gezielt, um junge Zielgruppen zu erreichen und eine emotionale Bindung aufzubauen. In einer Zeit, in der Bibliotheken verstärkt neue Nutzer:innen gewinnen müssen, bieten Plattformen wie TikTok neue Chancen – aber auch neue Herausforderungen.

Hashtags als Werkzeuge der Sichtbarkeit

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist die wichtige Rolle von Hashtags in der Strategie der Bibliotheken. Die meistgenutzten Hashtags sind wenig überraschend: #BookTok und #FYP („For You Page“) dominieren, gefolgt von allgemeinen Begriffen wie #library und spezifischen Hashtags zu Buchreihen oder Veranstaltungen.

Dabei hat sich gezeigt, dass Bibliotheken Hashtags nicht nur nutzen, um ihre Inhalte besser auffindbar zu machen, sondern auch, um gezielt Communitys anzusprechen und sich in bestehenden Diskussionen einzuklinken. Der gezielte Einsatz mehrerer Hashtags – sogenannte „Daisy Chains“ – verbindet verschiedene Themenbereiche miteinander und verbessert so die algorithmische Sichtbarkeit der Beiträge. Beispielsweise wurden Posts zur Sommerleseaktion mit Hashtags zu BookTok, Sommer und spezifischen Buchtiteln versehen, sodass sie in mehreren Bereichen des TikTok-Ökosystems ausgespielt wurden.

BookTok trifft LibraryTok: Der Aufbau neuer Communities

Die norwegischen Bibliotheken haben durch ihre Aktivitäten aktiv an der Gestaltung von „LibraryTok“ – einer eigenen Subkultur auf TikTok – mitgewirkt. Durch das kombinierte Verwenden von Hashtags wie #LibraryTok und #BookTok tragen sie dazu bei, diese Communitys zu vernetzen. Damit erweitern Bibliotheken das Spektrum von BookTok: Sie positionieren sich nicht nur als Empfehlungsquelle für Bücher, sondern als lebendige Orte kultureller Teilhabe.

Interessant ist dabei auch die Mischung aus Inhalten: Neben klassischen Buchempfehlungen setzen Bibliotheken auf humorvolle Beiträge, Einblicke in den Bibliotheksalltag und die Bewerbung von Veranstaltungen. Gerade humorvolle oder persönliche Inhalte erzielen laut der Studie die höchsten Interaktionsraten – ein Hinweis darauf, dass Nutzer:innen authentische und nahbare Inhalte schätzen.

Strategien erfolgreicher Bibliotheken

Besonders erfolgreiche Bibliothekskonten zeichnen sich durch bestimmte gemeinsame Merkmale aus:

Regelmäßige Aktivität: Bibliotheken mit vielen Follower:innen und hohen Interaktionsraten posten häufig und kontinuierlich.

Gezielter Hashtag-Einsatz: Erfolgreiche Beiträge kombinieren allgemeine Hashtags (#FYP, #BookTok) mit spezifischen Themen- oder Orts-Hashtags (#LyngenBibliotek, #Sommerles).

Diversität der Inhalte: Neben reinen Buchempfehlungen posten Bibliotheken humorvolle Inhalte, „Behind-the-Scenes“-Einblicke und Challenges.

Anpassung an Plattformmechaniken: Viele Beiträge greifen aktuelle TikTok-Trends oder Sounds auf, passen diese aber an das Bibliotheksumfeld an.

Dabei zeigt sich auch, dass ein zu starker Fokus auf rein bibliotheksinterne Themen – ohne Anbindung an Plattfortrends oder Leser:inneninteressen – die Reichweite einschränken kann.

Herausforderungen und Grenzen

Trotz vieler Erfolgsgeschichten bleibt der Einsatz von TikTok für Bibliotheken auch eine Herausforderung. TikTok verlangt kurze, aufmerksamkeitsstarke Videos – ein Kommunikationsstil, der für klassische Bibliotheksangebote zunächst ungewöhnlich erscheinen mag. Zudem ist die Sichtbarkeit stark abhängig von der Funktionsweise des TikTok-Algorithmus, der sich schnell ändern kann.

Nicht jede Bibliothek verfügt über die personellen Ressourcen oder die Kreativität, regelmäßig originelle Kurzvideos zu produzieren. Auch Datenschutzfragen und institutionelle Richtlinien zur Social-Media-Nutzung müssen bedacht werden.

Ein weiteres Problemfeld ist die kritische Reflexion der Plattform selbst: TikTok wird häufig für seinen Umgang mit Nutzerdaten, seine Intransparenz bei algorithmischen Entscheidungen und seine Nähe zur chinesischen Regierung kritisiert. Bibliotheken müssen sich bewusst sein, auf wel-

chem Terrain sie sich bewegen, wenn sie TikTok für Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

Chancen für Bibliotheken: Warum TikTok wichtig bleiben wird

Trotz dieser Herausforderungen eröffnet TikTok große Chancen – insbesondere im Bereich der Leseförderung und der Öffentlichkeitsarbeit. Die Plattform ermöglicht es, niedrigschwellig junge Zielgruppen zu erreichen, die über traditionelle Kanäle oft kaum noch ansprechbar sind.

Darüber hinaus kann TikTok dabei helfen, Bibliotheken als lebendige Orte kulturellen Austauschs neu zu positionieren. Statt ausschließlich als Verwahrer von Büchern aufzutreten, können Bibliotheken auf TikTok ihr vielfältiges Angebot, ihre Offenheit und ihre Relevanz im digitalen Zeitalter zeigen.

Gerade die Verbindung von BookTok und LibraryTok bietet Potenziale für Kooperationen mit Leser:innen-Communities, Autor:innen und anderen Kulturinstitutionen. So können Bibliotheken neue Netzwerke knüpfen und sich als moderne Wissens- und Begegnungsorte positionieren.

Fazit: TikTok als Zukunftschance

Aus Sicht eines Bibliothekars lässt sich sagen: TikTok ist kein vorübergehender Hype, sondern eine Plattform, die für öffentliche Bibliotheken eine ernstzunehmende Möglichkeit bietet, neue Zielgruppen zu erreichen und ihre gesellschaftliche Relevanz zu stärken.

Wer als Bibliothek sichtbar bleiben will, muss sich aktiv mit neuen Plattformen und ihren Kommunikationsmechanismen auseinandersetzen. TikTok verlangt dabei nicht, die eigenen Werte aufzugeben – im Gegenteil: Es bietet eine Bühne, um diese kreativ und authentisch zu vermitteln.

Bibliotheken, die sich offen und experimentierfreudig auf diese neue Form der Kommunikation einlassen, können nicht nur ihre Reichweite steigern, sondern auch langfristig ihre Rolle als unverzichtbare Orte der Bildung, Information und kulturellen Teilhabe sichern.

Quelle: Public libraries on TikTok – emerging platform vernaculars of communication and Distribution
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369118X.2025.2461644#abstract>



Wie Bibliotheken ihre eigene Zukunft gestalten können

Seth M. Porter zeigt, wie Bibliotheken durch strategische Führung, kreative Freiräume und operative Effizienz eine aktive Rolle im Wandel einnehmen

In einer Zeit des raschen Wandels – kulturelle Umbrüche, Schließungen von Einrichtungen, Fusionen, unerbittliche Budgetkürzungen – ist Anpassung für Bibliotheken keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Wer es versäumt, sich strategisch und zielgerichtet weiterzuentwickeln, wird nur noch als Schatten seiner selbst überleben – wenn überhaupt.

In diesem Artikel untersuche ich das Gleichgewicht zwischen Innovation und operativer Exzellenz – den „Innovation-Operations Perpetual Motion Engine“ – und argumentiere, dass beides für das Überleben und den nachhaltigen Erfolg unerlässlich ist. Als Fallstudie verwende ich die Kraemer Family Library (KFL) und andere Abteilungen, die ich als Dekan der Bibliotheken der University of Colorado Colorado Springs (UCCS) leite, darunter C3 Innovation, eine Initiative, die die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Industrie und Gesellschaft fördert und den Grundstein für das Innovationsökosystem der UCCS bildet.

Mein Ansatz integriert zwei Kernprinzipien. Das erste ist das „Grenzgebiet der Innovation“, in dem Kreativität aus dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ideen, Perspektiven und Disziplinen entsteht. Das zweite ist ein Venture-Capital-Ansatz, bei dem auf die Zukunft gesetzt wird, während gleichzeitig operative Exzellenz gewahrt bleibt, den ich bereits zuvor untersucht habe. Außerdem habe ich Ideen aus verschiedenen Frameworks übernommen, darunter Agile (ein Managementansatz, der auf Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet ist), Lean (ein Managementansatz, der auf die Reduzierung von Verschwendung, die Straffung von Prozessen und kontinuierliche Ver-

besserung ausgerichtet ist) und das Portfolioprojektmanagement. Zusammen bilden diese Prinzipien den „Innovation-Operations Perpetual Motion Engine“, der unsere Arbeit an der UCCS prägt und zeigt, wie Organisationen kontinuierliche Innovation schaffen und gleichzeitig operative Exzellenz aufrechterhalten können.

Eine falsche Wahl

Führung wird oft als eine Wahl zwischen Innovation und Altsystemen sowie zwischen Kreativität und operativer Kontrolle dargestellt. Visionäre Führungskräfte gelten als Träumer, während operative und traditionsorientierte Führungskräfte als visions- und kreativitätslos angesehen werden. Diese Sichtweise schränkt Führungskräfte, Organisationen, Lehrkräfte und Mitarbeiter ein, denen oft die Unterstützung fehlt, um zu experimentieren und ihre Rollen neu zu gestalten. Da disruptive Technologien auch akademische Bibliotheken beeinflussen, laufen diejenigen, die mit einer binären Denkweise arbeiten, Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten.

Bei effektiver Führung geht es nicht darum, sich zwischen Tradition und Innovation zu entscheiden, sondern je nach Kontext flexibel zwischen beiden zu navigieren. Innovative und anpassungsfähige Organisationen entstehen durch bewusste Gestaltung, ein Gleichgewicht zwischen Struktur und Flexibilität, kontinuierliche Experimente und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dies erfordert den Aufbau von Systemen, Kulturen und Strukturen für die berufliche Weiterentwicklung, die sowohl operative als auch innovative Exzellenz unterstützen. Dazu müssen

auch schwierige Entscheidungen getroffen und manchmal langjährige organisatorische Normen gebrochen werden.

Die Grenzgebiete

Die meisten Innovationen entstehen in Grenzbereichen, in denen Disziplinen, Branchen und Perspektiven aufeinandertreffen, um neue Möglichkeiten zu schaffen und herkömmliche Disziplinschranken in Frage zu stellen. Führungskräfte in Bibliotheken müssen sich aktiv mit einem breiten Spektrum von Disziplinen, Branchen und Perspektiven auseinandersetzen, einschließlich Prozessen aus der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Darüber hinaus sollten sie diesen Ansatz innerhalb ihrer Organisationen fördern, indem sie Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die den Lehrkräften und Mitarbeitern vielfältige Denkweisen und Disziplinen außerhalb des Bibliothekswesens näherbringen. Dazu gehören interdisziplinäre Konferenzen, interdisziplinäre Forschungsoperationen und Partnerschaften mit externen Branchen, die sich mit der Bibliotheksarbeit überschneiden.

Große Wetten eingehen

Wie ich bereits ausführlich dargelegt habe, hängt die Zukunft von Kulturerbe-Einrichtungen, insbesondere von akademischen Forschungsbibliotheken, meiner Meinung nach davon ab, ob sie sich von Risikoscheu, Bibliotheksmonokultur und Inkrementalismus in Praxis und Prozessen lösen können. Anstatt uns nur an externe Störungen anzupassen, müssen wir uns selbst stören. Dies erfordert einen Wandel von der Aufrechterhaltung alter Systeme hin zur Schaffung neuer Struktu-

ren, die die Rollen innerhalb des Forschungsökosystems neu definieren.

Wir können dies durch einen Rahmen erreichen, der Initiativen mit überdurchschnittlichen Erträgen priorisiert und völlig neue Dienstleistungen einführt, anstatt bestehende zu modifizieren. In diesem Rahmen bereiten sich Bibliotheken durch Szenarioplanung, kontinuierliche schrittweise Verbesserungen und Basisinnovationen auf unvorhersehbare Störungen vor. Der Rahmen betont das Talentmanagement und lehnt statusbasierte Hierarchien ab. Um operative Exzellenz zu erreichen, umfasst der Rahmen eine Reihe von Instrumenten: gestraffte Entscheidungsprozesse, weniger Bürokratie, Ersatz von ständigen Ausschüssen durch agile funktionsübergreifende Task Forces, radikale Transparenz, institutionelle Autonomie und visionäre Führung. Schließlich lehnt er Einheitsmodelle ab und fördert stattdessen vielfältige Strategien, die auf die Stärken und Herausforderungen jeder Institution zugeschnitten sind.

Der Innovations- und Betriebsmotor

Innovation und Kreativität gedeihen zwar in Grenzbereichen durch Clusterbildung und Kollision, aber nicht im Chaos. Es müssen Leitprinzipien vorhanden sein. Das Leitprinzip in meiner Organisation ist der Perpetual Motion Engine, ein System, das eine starke operative Grundlage schafft, um Innovation zu unterstützen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Bei UCCS haben wir diesen Motor durch eine Reihe von Initiativen aufgebaut. Und so funktioniert es:

Führung

Um echte Innovation und operative Exzellenz in akademischen Bibliotheken zu erreichen, müssen Führungskräfte als Manager agieren und nicht als Super-Bibliothekare. Anstatt ihr bisheriges Fachwissen auf eine Führungsrolle auszuweiten, sollten sich Bibliotheksleiter auf die Entwicklung von Strategien, die Beherrschung der Finanzen, die Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung und den Aufbau von Konsens zwischen den Interessengruppen konzentrieren, während sie gleichzeitig eine Kultur der Kreativität fördern, bürokratische Hindernisse abbauen und sicherstellen, dass jeder Beitrag wertgeschätzt wird.

- **Finanzielle Hebel beherrschen:** An der UCCS haben Führungskräfte eine nachhaltige Finanzierung durch Zuschüsse, Partnerschaften und strategisches Finanzmanagement sichergestellt – beispielsweise durch die Neuverhandlung von Stiftungsgeldern, um diese flexibler, zeitnaher und besser an aktuelle und zukünftige Bedürfnisse anzupassen.
- **Strategische Vorausschau:** Um uns auf verschiedene Zukunftsszenarien vorzubereiten und sicherzustellen, dass unser Innovationsmodell sich an Finanzierungsänderungen und institutionelle Veränderungen anpassen kann, führen wir regelmäßig iterative Szenarioplanungen zu verschiedenen Budgetprognosen und zur Zukunft disruptiver Technologien wie Quantencomputern durch.
- **Grenzen überwinden:** Ich baue Beziehungen zu politischen und institutionellen Akteuren

auf dem gesamten Campus auf, um Hindernisse zu beseitigen und Wege für Innovationen zu öffnen.

- **Integrierte Innovation:** Mit Input von anderen Stakeholdern steuere ich die Strategie und die Investitionen, während die Fakultät und die Mitarbeiter die Entwicklung, Erstellung und Umsetzung von Lösungen übernehmen. Dies verhindert eine kopflastige Bürokratie.
- **Kreativität in Kultur/Systemen:** Ich bringe externe Innovatoren durch Einstellungen, Schulungen und Workshops in unsere Arbeit ein. Bei KFL beispielsweise führt unser „Inventor-in-Residence“ regelmäßig Schulungen durch, überprüft Systeme und nimmt an Besprechungen teil, um sicherzustellen, dass Innovation Teil des Dialogs ist.

Die Bürokratie hacken

Lange Genehmigungsprozesse und eine überzentrale Entscheidungsfindung sind Gift für Unternehmen und schaden der Arbeitsmoral. Wir müssen diese Systeme aufbrechen, indem wir Hindernisse beseitigen, Entscheidungen dezentralisieren, Mitarbeiter befähigen und Engpässe durch Echtzeitmaßnahmen ersetzen. Ich habe ein System aufgebaut, in dem Mitarbeiter offen Ideen einbringen, kurzfristige Task Forces den Fortschritt vorantreiben und Einzelne funktionsübergreifend zusammenarbeiten. Das Ergebnis: Innovationen kommen schnell auf den Weg, ihre Wirkung wird anerkannt und das Unternehmen bleibt dynamisch.

- **Durchbrüche:** Wir haben alle ständigen Ausschüsse durch kurzfristige Task Forces ersetzt, die sich auf bestimmte Projekte

mit klaren Zielen und Zeitplänen konzentrieren und die Fakultätsmitglieder und Mitarbeiter befähigen, Fortschritte voranzutreiben, ohne auf administrative Genehmigungen zu warten.

- **Transparenz:** Um sicherzustellen, dass Ideen nach ihrem Potenzial und nicht nach der Hierarchie beurteilt werden, haben wir eine wöchentliche Projektbesprechung im Dekanat eingerichtet – ein offenes Forum, in dem alle Fakultätsmitglieder und Mitarbeiter Ideen einbringen können. Dieser basisdemokratische Ansatz hat bereits Dutzende von Initiativen hervorgebracht, darunter Projekte, die mit einem nationalen Diversity-Preis ausgezeichnet wurden.
- **Sichtbarkeit der Organisation:** Um sicherzustellen, dass die Arbeit der Bibliothek in der größeren Organisation nicht unbemerkt bleibt, sorgen wir dafür, dass alle unsere Projekte gut sichtbar sind und würdigen diejenigen, die daran arbeiten.
- **Abbau von Silos:** Wir haben isolierte Abteilungsarbeit durch funktionsübergreifende Projekte ersetzt. Ein wichtiges Beispiel ist unsere Storytelling-Initiative, in deren Rahmen ein Stiftungsprofessor die Storytelling-Kultur der Universität fördert. Das Projekt hat unterrepräsentierte Stimmen verstärkt und die Art und Weise erweitert, wie Geschichten auf dem Campus bewahrt und gefeiert werden, während gleichzeitig die digitalen Sammlungen und das Programmangebot der Bibliothek diversifiziert wurden.

Auf die Zukunft setzen

Ich setze auf die Zukunft wie ein Risikokapitalgeber, das heißt,

ich investiere in ein Portfolio von Ideen, gebe den vielversprechendsten mehr Zeit und Ressourcen und bin mir bewusst, dass ein einziger Durchbruch alles verändern kann.

- **Iteration:** Wenn eine Idee nicht greift, ändern wir sie oder stellen sie ein, was eine effektive Ressourcenzuweisung unterstützt.
- **Skalierung:** Wenn sich etwas als erfolgreich erweist, verdoppeln wir unseren Einsatz, stellen Ressourcen bereit und erweitern die Reichweite.
- **Finanzierung von Innovationen:** Wir unterhalten einen speziellen Mikrofinanzierungspool, um den Erfolg vielversprechender Projekte sicherzustellen. Jedes potenziell wirkungsvolle Projekt, das vorgeschlagen wird, wird sofort mit Startkapital für die Untersuchung und Pilotierung bewilligt.

Kreativität und Experimentierfreudigkeit

Wahre Innovation entsteht durch das Aufbrechen veralteter Strukturen und die Förderung von Kreativität auf allen Ebenen. Anstatt uns auf starre Qualifikationen und enge Forschungserwartungen zu konzentrieren, investieren wir in vielfältige Talente, interdisziplinäres Denken und kompetenzbasiertes Wachstum. Durch die Förderung einer Kultur, in der Experimente ermutigt werden, Misserfolge als Lerninstrument dienen und großartige Ideen belohnt werden, schaffen wir eine Bibliothek, die sich kontinuierlich weiterentwickelt und führt, anstatt zu folgen.

- **Neugestaltung der Anforderungen für Beförderung und Festanstellung (RPT):** Wir ermutigen unsere Fakultätsmitglieder, in allen Fachbereichen zu publizieren, was die Kreativität fördert und andere Disziplinen in die Bibliothekswissenschaft einfließen lässt.
- **Abschaffung der MLIS-Anforderung:** Wir stellen Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen ein und nicht aufgrund ihrer Qualifikationen. So können wir vielfältige Talente gewinnen, die unser Denken herausfordern. Dieser Ansatz ermöglichte die Schaffung einer Professur für unsere Storytelling-Initiative und die Entwicklung einer neuen Rolle für einen Innovations- und Design-Bibliothekar.
- **Berufliche Weiterentwicklung über die Bibliothekswissenschaft hinaus:** Wir unterstützen Fakultätsmitglieder und Mitarbeiter bei der beruflichen Weiterentwicklung in den Bereichen Storytelling, Design, Informatik und anderen Bereichen, die interdisziplinäres Problemlösen fördern und so unsere Sichtweise auf die Bibliothekswissenschaft prägen.
- **Zertifizierung im Projektmanagement:** Wir haben Projektmanagement zu einer Kernkompetenz in unserer gesamten Organisation gemacht, indem wir allen Mitarbeitern und Fakultätsmitgliedern die Google-Zertifizierung im Projektmanagement finanzieren. Dies hat das Management und die operative Exzellenz unseres Teams verbessert.
- **Anreize:** Wir fördern kreative und innovative Projekte aktiv durch Auszeichnungen und



Stipendien. Wir würdigen individuelle Beiträge bei Preisverleihungen, loben Projekte nach ihrem Abschluss in Echtzeit und heben Erfolge in Newslettern hervor, um zu zeigen, dass keine Anstrengung unbemerkt bleibt und unsichtbare Beiträge sichtbar werden.

Kreativitätskultur

Kreativität gedeiht, wenn Barrieren beseitigt werden, Menschen Vertrauen geschenkt wird und Arbeit nicht nach Zeit, sondern nach ihrer Wirkung gemessen wird. Wir fördern Flexibilität, Experimentierfreudigkeit und kontinuierliches Lernen, damit Kreativität nicht nur eine gelegentliche Initiative ist, sondern ein zentraler Bestandteil des täglichen Betriebs wird.

- Standardmäßig „Ja“: Keine Idee wird sofort abgelehnt. Wenn die Ressourcen verfügbar sind, wird sie zur Prüfung und Bewertung weitergeleitet. Dies hat die gesamte Organisation aktiviert und den Mitarbeitern und Dozenten das Selbstvertrauen gegeben, ihre Gedanken zu äußern, Projekte vorzuschlagen und Verantwortung für Innovationen zu übernehmen.

- Zeit: Solange die Kernaufgaben erfüllt werden, geben wir den Lehrkräften und Mitarbeitern die Flexibilität, ihre Zeit für kreative und innovative Tätigkeiten sowie für die Weiterentwicklung von Projekten zu nutzen. Wir legen mehr Wert auf Ergebnisse als auf Aktivitäten, ermöglichen eine strukturierte Autonomie und sehen jedes Semester meetingfreie Wochen vor, um konzentriertes Arbeiten und neue Ideen zu fördern.

- Wellness-Pausen: Alle Mitarbeiter erhalten pro Woche drei 30-minütige Pausen für ihre geistige oder körperliche Gesundheit, die keinen Einfluss auf Urlaub, Krankheit oder persönliche Freistellungen haben.

- Kontinuierliche organisatorische Verbesserung: Wir integrieren institutionelles Lernen und Wissensaustausch in jedes Projekt, wobei Nachbesprechungen sicherstellen, dass jede Initiative in die nächste Innovationsrunde einfließt. Lehren, Leitlinien, Ressourcen und Fortschrittsberichte werden offen geteilt – sowohl digital als auch physisch –, sodass

die gesamte Organisation davon profitiert.

- Projektportfolio-Management: KFL ist eine projektorientierte Organisation, die durch Portfolio-Management ein Gleichgewicht zwischen Betrieb und Innovation herstellt. Alle Initiativen werden über einen Projektmanagement-Ausschuss verfolgt, der für Transparenz sorgt und Qualitätskontrollen ermöglicht.
- Verbesserungen in der gesamten Organisation: Die Mitarbeiter identifizieren kontinuierlich Ineffizienzen, testen Lösungen in Echtzeit und machen auf Probleme aufmerksam.

Abschließende Gedanken

An der UCCS haben wir bewusst ein System entwickelt, in dem Mitarbeiter und Dozenten nicht passive Teilnehmer des Wandels sind, sondern aktive Gestalter der Zukunft, die über die notwendigen Werkzeuge, Sicherheit, Autonomie und Unterstützung verfügen, um zu experimentieren, Ideen zu entwickeln und einen kontinuierlichen Fortschritt zu schaffen.

Das Ergebnis: Wir haben nationale Auszeichnungen erhalten, Millionen von Dollar an privaten Spenden gesammelt und bahnbrechende Programme ins Leben gerufen. Außerdem haben wir die Arbeitsmoral und die Work-Life-Balance verbessert, die Durchschnittsgehälter um zehn Prozent erhöht und die Bibliothek fest als Zentrum des Innovationsökosystems der Universität etabliert.

Der „Innovation-Operations Perpetual Motion Engine“ ist kein einzelnes Modell, sondern eine Sammlung von Ideen, die Impulse für kontinuierliche Innovation und operative Exzellenz geben. Ich fordere Bibliotheken dazu auf, ihre eigenen Rahmenbedingungen zu schaffen, die Kreativität, Innovation und operative Exzellenz miteinander verbinden, um eine Zukunft zu gestalten, in der sie überleben und gedeihen können.

Referenzen

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Collins, J. C. (2006). *Good to great and the social sectors: A monograph to accompany good to great*. Random House.

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. Amacom.

Hines, A., & Bishop, P. (2007). *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Social Technologies.

Krijnen, A. (2007). *The Toyota Way: 14 Managementprinzipien vom besten Hersteller der Welt*. Action

Learning: *Research and Practice*, 4(1), 109–111. <https://doi.org/10.1080/14767330701234002>

Liker, J. K., & Meier, D. (2006). *Toyota Way Fieldbook: 14 Managementprinzipien vom weltweit größten Hersteller*. McGraw-Hill Education.

Porter, S. M. (2024). Große Werten eingehen und auf operative Exzellenz setzen: Die Zukunft von Kulturerbe-Institutionen gestalten. *Journal of Library Administration*, 64(2), 168-193.

Spear, S. J. (2009). *High-Velocity Edge: Wie Marktführer operative Exzellenz nutzen, um die Konkurrenz zu schlagen*. McGraw-Hill Education.

Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to One: Notizen zu Startups oder wie man die Zukunft aufbaut*. Crown Business.

Quelle: <https://katinamagazine.org/content/article/future-of-work/2025/how-libraries-can-create-their-own-futures>



Seth M. Porter

Dr. Seth M. Porter ist Dekan der Kraemer Family Library an der University of Colorado Colorado Springs (UCCS) und Senior Executive Director für Innovation und Technologie. Zudem ist er Associate Professor und Direktor des Center for the Study of Government and the Individual (CSGI) sowie Mitbegründer des C3 Innovation Lab. Dort fördert er multidisziplinäre Zusammenarbeit und stärkt das Innovationsökosystem der Universität. Sein Führungsstil vereint operative Exzellenz, strategische Weitsicht und technologiegestützte Problemlösungen. Zuvor leitete er die Stokes Library der Princeton University und war dort auch für digitales Lehren und Wissenschaft zuständig. Dr. Porter besitzt Abschlüsse in Verwaltungswissenschaften, Public Affairs, Bibliothekswissenschaft und Geschichte sowie zahlreiche Managementzertifikate. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in akademischer Innovation und organisatorischer Leistung. Zudem gilt er als Experte für Weinpolitik und -wirtschaft mit Fokus auf neue Weinregionen und deren nachhaltige Entwicklung.

Unser Motto: enable, connect, transform

Der dpr (DIGITAL PUBLISHING REPORT) ist ein Digitalverlag, der Medien-Professionals dabei unterstützt, die digitale Transformation zu meistern. Zum Portfolio gehören Magazine, Themenchannels sowie Events wie Webinare und Konferenzen. Als Wegbereiter der Zukunft des Publishing sind wir die führende Community für Know-how-Transfer und vernetzen Publisher und Dienstleister. Mehr unter www.digital-publishing-report.de.



Einmal
monatlich
kostenlos
in Ihrem
E-Mail-
Postfach!