

Dossier: Die Krise als Innovationschance. Der Umgang der Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg mit der Corona-Krise

*Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der Hochschule der Medien Stuttgart,
gefördert durch das Learning-Research Center der Hochschule der Medien*

Projektleitung: Prof. Dr. Tobias Seidl, Prof. Cornelia Vonhof

Laufzeit: 3/2020-06/2021

Die durch die Corona-Krise ausgelösten Einschränkungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Alltag machten auch vor den Öffentlichen Bibliotheken nicht halt. Für Einrichtungen und Mitarbeitende stellte sich während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 die Frage, wie eine Bibliothek auf die damit verbundenen Herausforderungen reagieren kann. Im Rahmen eines Forschungsprojektes unter Leitung von Prof. Cornelia Vonhof und Prof. Dr. Tobias Seidl wurde dies für die Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg untersucht. Insbesondere folgende Fragen standen im Mittelpunkt:

- Welche Arten von Dienstleistungen wurden weiterhin angeboten oder auch neu entwickelt?
- Welche neuen Wege mussten dabei ggf. beschritten werden?
- Welche innovativen Ansätze entstanden in der Krise?

Neben einer quantitativen Analyse der Angebote von 224 Öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg wurden Interviews mit 14 besonders innovativen Öffentlichen Bibliotheken durchgeführt, die Rückschlüsse auf das aus der Krise anstehende Innovationspotenzial zulassen.

Inhalte des Dossiers:

- Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2020): Bibliotheken sind da – Was Bibliotheken in der Corona-Krise leisten (können). In: Forum Bibliothek und Information – BuB 72 (5), S. 244–245.
- Ochs, Ramona; Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2020): Bibliotheken sind da. Die Krise als Katalysator für die Entwicklung neuer (digitaler) Handlungsfelder? In: Forum Bibliothek und Information – BuB 72 (8/9), S. 474–477.
- Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2021a): Bibliotheken positionieren sich als „Medienmacherinnen“. In: Digital Publishing Report - Magazin für Medien, Marketing & Technologie. Sonderheft Bibliotheken, S. 11-15.
- Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2021b): Bibliotheken sind da – Herausforderungen, Erfolgsmessung und Erwartungen von Kunden. In: Forum Bibliothek und Information – BuB 73 (5), S. 242-243.
- Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2021c): Lernen aus der Krise. In: Büchereiperspektiven. Fachzeitschrift des Büchereiverbandes Österreichs, (1), S. 4-7.
- Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2021d): Was wird aus dem Dritten Ort? Bedeutung eines Konzepts in der Zeit nach Corona. In: Forum Bibliothek und Information – BuB 73 (5), S. 244-246.
- Seidl, Tobias; Vonhof, Cornelia (2021e): Erfahrungen aus dem Corona-Shutdown für kommende Herausforderungen nutzen. Was wir aus einer Befragung baden-württembergischer Bibliotheken lernen können. In: Politik & Kultur – Zeitung des Deutschen Kulturrates. 9/21, S. 10.

Bibliotheken sind da – was Bibliotheken in der Corona-Krise leisten (können)

Eine Ad-hoc-Studie zu den Angeboten von Bibliotheken in Baden-Württemberg

Die durch die Corona-Krise ausgelösten Einschränkungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Alltag machen auch vor den Bibliotheken nicht halt. Für Einrichtungen und Mitarbeitende stellt sich die Frage, wie eine Bibliothek auf die aktuellen Herausforderungen reagieren kann. Bei der Entwicklung von Antworten lohnt sich nicht nur der Blick auf die eigene Einrichtung, sondern auch über den Tellerrand hinaus: Was tun Bibliotheken in Zeiten von Corona? Welche Arten von Dienstleistungen werden weiterhin angeboten oder neu entwickelt? Welche neuen Wege werden dabei gegebenenfalls beschritten?

Der Blick über den Tellerrand gestaltete sich nicht so einfach, denn die Datenlage zu den Antworten der Bibliotheken auf Corona ist noch dünn: Anekdotisch hört man das eine oder andere über das persönliche Netzwerk, Bibliotheken berichten über ihre Angebote in den Mailinglisten, auf Twitter und Facebook. Zudem hat der Berufsverband Bibliothek Information (BIB) ein gemeinsames Internetdokument (Etherpad) aufgesetzt, in dem durch Einträge aus der Community kollaborativ eine Zusammenstellung von Angeboten¹ entstanden ist. Dabei werden Informationen zu deutschen und europäischen Bibliotheken, zu Angeboten in einzelnen Bundesländern sowie zu Initiativen von Verbänden und Verlagen gesammelt.

Die Liste, die hier entstanden ist, zeigt, dass sich Bibliotheken ihrer Verantwortung als Ort der Information, der Bildung und der Lebensgestaltung gerade jetzt bewusst sind. Jedoch stellt die Sammlung nur einen selektiven, nicht repräsentativen Ausschnitt dar. Interessant wäre zu wissen, wie sich die Lage für eine größere Untersuchungsgruppe darstellt. Die oben aufgeworfenen Fragen haben nicht nur die Autoren dieses Beitrags, Professor Tobias Seidl und Professorin Cornelia Vonhof, sondern auch ihre Studierenden im Studiengang Informationswissenschaften an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart interessiert. Aus diesem Interesse heraus entstand ein kollaboratives Ad-hoc-Forschungsprojekt, in dem innerhalb einer Woche Daten zu 245 Bibliotheken erhoben wurden. Für die Studierenden, die sich in der vorlesungsfreien Zeit freiwillig im Projekt engagierten, war das Projekt ein intensives Eintauchen in praxisorientierte Forschung und ihr angestrebtes Berufsfeld.

Wie sind wir vorgegangen

Aufgrund der Verbundenheit der Hochschule und der Studierenden mit dem regionalen Umfeld wurden die baden-

württembergischen Bibliotheken als Stichprobe ausgewählt. Als verlässliche, gleichwohl nicht ganz vollständige Datenbasis für die Bildung der Stichprobe wurde die öffentliche Mitgliederliste des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv) gewählt. Diese bietet die nötigen Kontaktdaten und zugleich eine Segmentierung der Bibliotheken nach dbv-Sektionen. Als Untersuchungszeitraum wurde der 3. bis 9. April 2020 gewählt. Im Fokus des Interesses der Studierenden und ihrer Professoren standen zwei Fragen: Welche Angebote werden von den Bibliotheken für ihre jeweiligen Communities gemacht und welche Vielfalt kann hier beobachtet werden? Wie verteilen sich diese Angebote quantitativ auf die einzelnen Bibliothekstypen beziehungsweise dbv-Sektionen? Da die Information der Bibliothekskunden aufgrund der momentanen Einschränkungen vor allem online erfolgen muss, war es naheliegend, die digitalen Kanäle auszuwerten, die die größte Verbreitung aufweisen: nämlich die Websites der Bibliotheken und ihre Facebook-Auftritte.

Der Blick über den Tellerrand gestaltete sich dabei nicht so einfach, denn die Datenlage zu den Antworten der Bibliotheken auf Corona ist noch dünn

Datenerhebung ist ein aufwendiges Geschäft (in diesem Fall 245 Webseiten und 91 Facebook-Auftritte). In der aktuellen Situation, in der sich die Hochschulen und auch die HdM mit Hochdruck auf ein Online-Semester vorbereiten, ist zusätzlich Forschungsarbeit nicht leicht zu realisieren. Außer, es gelingt, engagierte Studierende aktiv mit einzubeziehen. Ein kurzer Aufruf über die Online-Kanäle des Studiengangs genügte und es hatten sich 20 Studierende, vom neu startenden Erstsemester bis zur Examenskandidatin, gefunden, die die Datenerhebung aktiv unterstützten.

Der Forschungsprozess verlief beziehungsweise verläuft in mehreren Schritten: Zunächst wurden die aktuellen Internetauftritte und Facebook-Seiten der Bibliotheken ermittelt. Im zweiten Schritt wurden die Angebote in einem gemeinsamen Online-Dokument gesammelt. Aus den vorliegenden qualitativen Daten werden nun induktiv Kategorien entwickelt, die genutzt werden, um das bestehende Datenmaterial zu codieren. So können zum Abschluss des Projektes Aussagen über die Verteilung von Angeboten in der Stichprobe getroffen werden.

Die (noch weitestgehend nicht aufbereiteten) Daten liegen nun nach Ende des Erhebungszeitraums vor und bilden eine gute Datenbasis, um das Serviceportfolio der Bibliotheken in Baden-Württemberg unter Corona-Bedingungen zu beschreiben. Zum jetzigen Zeitpunkt können wir nur einen ersten Einblick in die Datenlage geben. Die vollständige Analyse wird in den kommenden Wochen erfolgen und erst dann werden quantitative Aussagen getroffen werden können.

Erste (qualitative) Einblicke in die Ergebnisse

Die gefundenen Angebote und Aktivitäten der Bibliotheken lassen sich grob in fünf Kategorien systematisieren. Diese Kategorien geben einen guten Überblick über die beeindruckende Breite der Ideen, die die Bibliotheken als Reaktion auf die momentane Situation zeigen:

Zugänglichkeit und Benutzungsservices

- Beantragung und Ausstellung von Bibliotheksausweisen online oder postalisch sowie die Möglichkeit, den Ausweis online oder telefonisch zu verlängern
- Einführung eines »Schnupperausweises«, der für begrenzte Zeit den Zugriff auf die Onlineangebote erlaubt oder kostenfreie Verlängerung von Ausweisen
- Kostenfreier Zugriff auf digitale Dienste (wie z. B. die Onleihe) für einen begrenzten Zeitraum oder Stundung von Jahresgebühr, damit Zugriff auf digitale Angebote noch möglich ist
- Automatische Verlängerung von Medien und Vormerkungen oder Erhöhung der möglichen Verlängerungen
- Aussetzung oder Stundung von Mahnverfahren

Ausleihe und Rückgabe

- Abholung von Büchern in der Bibliothek (zum Teil nach Vorbestellung)
- Öffnung des Präsenzbestandes für ausgewählte Personengruppen (zum Beispiel Hochschulmitarbeitende)
- Scan- oder Kopierservices für Fachaufsätze oder Buchteile

Bestandsausbau

- Systematische Aufnahme von Bestellwünschen für E-Books
- Erweiterung des Angebots oder Zugangs an E-Ressourcen (zum Beispiel Zeitschriften, Datenbanken, Investition in mehr E-Books – oft auch in Kooperation mit Verlagen)
- Erweiterung des Zugangs zur Onleihe für zusätzliche Gruppen (zum Beispiel Kinder)

Kuratierung und verstärkte Werbung

- Bewerbung und Kuratierung bestehender Online-Angebote (zum Beispiel Onleihe, Datenbanken)
- Kuratierung externer Angebote (zum Beispiel Bildungsangebote, Podcasts, Verlagsangebote)

Zusätzliche, neue Angebote

- Lieferung von Medien nach Hause durch Mitarbeitende der Bibliothek, Ehrenamtliche oder Postversand

- Beantwortung von Anfragen über Mail, Telefon oder Foren
- Neue selbstentwickelte asynchrone digitale Angebote/Inhalte (zum Beispiel Youtube-Kanal, Corona-Actionbound, Podcast zum Bibliotheksalltag, Selbstlernangebote zum Umgang mit Covid-19, Online-Lesungen)
- Synchron digitale Angebote (zum Beispiel virtueller Treffpunkt, Schülerkurs per Videokonferenz, Literatur am Telefon)
- Rechterservice (zum Beispiel zu bestimmten Themen aber auch Verifizierung von Literaturstellen) und/oder Erstellung von Literaturlisten
- Verschenken von ausgesonderten Medien vor der Tür/im Foyer

Ein erster Blick auf die Daten zeigt, dass es große und sehr kleine Bibliotheken gibt, die sehr aktiv sind, dass es aber genau so große und kleine Bibliotheken gibt, bei denen keine oder nur sehr wenige Angebote gefunden werden konnten. Die Bibliotheksgröße scheint also nicht unbedingt ein Kriterium für große Aktivität in der momentanen Situation zu sein. Das gleiche gilt, wenn man Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken vergleicht: Auch hier gibt es solche und solche.

Zudem zeigt sich, dass digitale Angebote in Bibliotheken fest etabliert sind und jetzt als Grundstock eines »Krisenangebots« genutzt werden können. Auf diese kann dank der Vorarbeiten der vergangenen Jahre ganz selbstverständlich zurückgegriffen werden: Onleihe, E-Books, E-Journals, Streamingdienste wie filmfriend, aber auch lizenzierte E-Learning-Angebote gehören zu den weitverbreiteten Angeboten. Gekoppelt mit einer Digitalisierung von zentralen Geschäftsprozessen, wie etwa der Ausweisbeantragung, kann so auch ohne übermäßigen Aufwand eine dauerhafte Remote-Nutzung sichergestellt werden. Die größte Kreativität zeigt sich bei der Erstellung der zusätzlichen Angebote, die passend zum Umfeld der Bibliothek erstellt werden.

Da sich die Untersuchung ausschließlich auf die veröffentlichten Informationen aus den Online-Kanälen stützt, wissen wir natürlich nichts über die Hintergründe und Entscheidungsmechanismen, die zu den Aktivitäten oder auch zu einem Verzicht auf Aktivitäten in den einzelnen Bibliotheken geführt haben. Auch Aktivitäten der Bibliotheksmitarbeitenden, die in andere Einrichtungen ihres Trägers abgeordnet sind und dort zum Beispiel an Bürgertelefonen oder Servicehotlines der Gesundheitsämter ihre Kompetenzen in der Informationsvermittlung einsetzen, konnten nicht erfasst werden.

Insgesamt zeigt sich, dass die Situation hochdynamisch ist. Die beteiligten Studierenden weisen – nach Ende des Erhebungszeitraums – regelmäßig auf Neuerungen und Veränderungen des Angebots hin. Wenn dieser Lern- und Innovationsgeist anhält, können die Bibliotheken einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung dieser Krise leisten.

*Prof. Tobias Seidl, Prof. Cornelia Vonhof;
HdM Stuttgart*

1 Etherpad des BIB: www.bib-info.de/berufspraxis/fundgrube-internet/linkliste-bibliotheken-sind-da/.

Ähnliche Dokumentationen liegen auch aus anderen Ländern vor.

Ramona Ochs, Tobias Seidl, Cornelia Vonhof

Bibliotheken sind da

Die Krise als Katalysator für die Entwicklung neuer (digitaler) Handlungsfelder?

Im April 2020 wurden alle Wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg im Rahmen einer Studie darauf hin untersucht, welche Angebote und Services sie während des Corona-Shutdowns für Ihre Kundinnen und Kunden beworben haben. Uns interessierte zum einen, welche (neuen) Angebote von den Bibliotheken entwickelt wurden und zum anderen, wie sich die Angebote quantitativ verteilten. Einen ersten Einblick in die Ergebnisse gab der Beitrag im Mai-Ausgabe von BuB (Seite 244). Nun stellen wir die Erkenntnisse aus den weitergehenden Analysen der Daten vor und fragen, ob die Corona-Krise auch als Katalysator wirken kann, um Bibliotheken in neuen (digitalen) Handlungsfeldern und zugleich als Player in einer Smart City zu positionieren.

Das Untersuchungsdesign

Die Untersuchung basiert auf einer regionalen Stichprobe und umfasst alle baden-württembergischen Bibliotheken (Grundlage war die Mitgliederliste des Deutschen Bibliotheksverbands / dbv). Spezialbibliotheken (dbv-Sektionen 5 und 8) sowie Fachstellen (dbv-Sektion 6) wurden in der Untersuchung nicht berücksichtigt, sodass die Stichprobe schließlich 224 Bibliotheken umfasste (vgl. Tabelle 1).

Im Untersuchungszeitraum (3. bis 9. April 2020) befand sich die Bundesrepublik im bislang restriktivsten Corona-Shutdown. Dazu gehörten etwa die vollständige Schließung von Schulen und Kindertageseinrichtungen (abgesehen von Notbetreuung), das Verbot des gemeinsamen Aufenthalts im öffentlichen Raum von mehr als zwei Personen (abgesehen von Familien beziehungsweise Personen des gleichen Haushalts) sowie die Untersagung des öffentlichen Betriebs von Bibliotheken. Eine Information über das, was Bibliotheken in dieser Situation für ihre Kundinnen und Kunden anboten, musste daher vor allem online erfolgen. Deshalb wurden in der Untersuchung die digitalen Kommunikationskanäle der Einrichtungen ausgewertet. Die Erhebung konzentrierte sich dabei auf die Kanäle, die am weitesten verbreitet sind, nämlich die Websites der Bibliotheken sowie ihre Facebook-Auftritte. Für alle

Einrichtungen konnten die entsprechenden Webseiten und für 80 Bibliotheken (35,7 Prozent) zusätzlich ein Facebook-Auftritt ausgewertet werden.

Der Forschungsprozess verlief in mehreren Schritten: Zunächst wurden die zum Zeitpunkt der Erhebung aktuellen Internetauftritte und Facebook-Seiten der Bibliotheken ermittelt. Im zweiten Schritt wurden die im Kontext von Corona beworbenen Angebote durch Studierende erfasst. Aus den vorliegenden qualitativen Daten wurden induktiv Kategorien entwickelt, um das Datenmaterial zu strukturieren und quantifizierbar zu machen. Anschließend wurde das gesamte Datenmaterial codiert und quantitativ ausgewertet.

Corona-Angebote von Bibliotheken im Überblick

Insgesamt wurden bei 87,5 Prozent der untersuchten Bibliotheken coronaspezifische Angebote ermittelt. Nur bei einzelnen Einrichtungen aus den dbv-Sektionen 3B (N=26) und 4 (N=2) konnten auf den Web- und Facebook-Seiten keine Bewerbung coronaspezifischer Angebote nachgewiesen werden. Eine Übersicht über die Verteilung der beworbenen Angebote in der Gesamtstichprobe zeigt Tabelle 2.

Aktive und weniger aktive Bibliotheken – Was sagen die Daten?

Vergleicht man die Daten der unterschiedlichen dbv-Sektionen wird deutlich, dass generalisierende Aussagen nicht getroffen werden können. Vielmehr gibt es große und sehr kleine Bibliotheken, die sehr aktiv und kreativ auf die Corona-Beschränkungen reagiert haben. Es gibt aber genauso große und kleine Bibliotheken, bei denen keine oder nur sehr wenige Angebote gefunden werden konnten. Die Bibliotheksgröße war also nicht das entscheidende Kriterium für das Maß der Aktivität in der Corona-Krisensituation.

Das gleiche gilt, wenn man Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken vergleicht: Auch hier gibt es in beiden Sparten sehr aktive und weniger aktive Bibliotheken. Zwar finden sich in einzelnen Angebotskategorien deutliche Abweichungen (größer 25 Prozent) zwischen Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken, doch erklären sich diese in der Regel aus den Spezifika der Sparten. So wurde beispielsweise die Kategorie »Ausweise erhalten/verlängern ohne Besuch; inkl. neue Angebote, wie z.B. Schnupperausweise« in Bibliotheken der Sektion



Beispiele kreativer Bibliotheksangebote aus der Corona-Zeit als Video und Podcast gibt es in der BuB-App.

Bibliothekstyp / dbv-Sektion	Anzahl	%
Öffentliche Bibliothekssysteme und Bibliotheken für Versorgungsbereiche von über 100.000 Einwohner (dbv Sektionen 1 und 2)	10	4,5
Öffentliche Bibliothekssysteme und Bibliotheken für Versorgungsbereiche von 50.000 bis 100.000 Einwohner und Landkreise mit bibliothekarischen Einrichtungen (dbv Sektion 3A)	16	7,1
Öffentliche Bibliothekssysteme und Bibliotheken für Versorgungsbereiche bis zu 50.000 Einwohner und Landkreise mit bibliothekarischen Einrichtungen (dbv Sektion 3B)	157	70,1
Wissenschaftliche Universalbibliotheken (dbv Sektion 4)	41	18,3
Gesamt	N=224	100 %

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe

4 (Wissenschaftliche Bibliotheken) nur in 2,4 Prozent der Fälle als Corona-Service beworben, in Bibliotheken der Sektion 3A (Öffentliche Bibliotheken für Versorgungsbereiche von 50 000 bis 100 000 Einwohner) jedoch in 87 Prozent der Fälle. Erklären lässt sich dies damit, dass Bibliotheksausweise in Wissenschaftlichen Bibliotheken in der Regel in die Studierenden- beziehungsweise Mitarbeitendenausweise integriert sind und nicht verlängert werden müssen beziehungsweise von den Inhaberinnen und Inhabern selbst verlängert werden können. Auch Schnupperausweise sind in Wissenschaftlichen Bibliotheken in der Regel nicht zu finden. In Öffentlichen Bibliotheken müssen Ausweise hingegen gültig sein (inklusive dem Bezahlen von Gebühren), um auf Online-Angebote der Bibliothek zugreifen zu können.

Reaktionsmuster lassen sich erkennen

Auch wenn keine auffälligen Unterschiede zwischen den Gruppen gefunden wurden, geben die Daten doch interessante Einblicke in die Reaktionsmuster der Bibliotheken. Alle Bibliotheken standen vor der Herausforderung, ihr Angebot trotz der Corona-Einschränkungen (Schließung der Einrichtungen für die Öffentlichkeit und Durchsetzung von Hygiene und Abstandsregelungen für die Mitarbeitenden) aufrecht zu erhalten. Dabei mussten Möglichkeiten gefunden werden, das bestehende Serviceangebot zumindest zum Teil an die Corona-Situation anzupassen und beziehungsweise oder auch neue Angebotsformate zu entwickeln. Die erhobenen Daten bestätigten drei naheliegende Arbeitshypothesen:

- Die Versorgung mit Printmedien konnte nur eingeschränkt aufrechterhalten werden. Insgesamt bewarben nur knapp 31 Prozen (N=69) der Bibliotheken Möglichkeiten, weiterhin Zugriff auf Printmedien zu erhalten, etwa durch Liefer- und Abholservices oder das Digitalisieren gewünschter Texte (vgl. Kategorie B1-B5 in Tabelle 2).
- Bibliotheken haben als Reaktion darauf vor allem ihr digitales Medienangebot erweitert und massiv beworben

(vgl. Kategorien C und D1). Hierzu zählen etwa Angebote wie die Onleihe, wissenschaftliche Datenbanken oder auch E-Book-Angebote über Verlage. Zum Teil wurden dabei auch Wege gefunden, um die Nutzer/-innen am Ausbau des Angebots (zum Beispiel über Anschaffungsvorschläge) zu beteiligen. Auffällig ist, dass viele Bibliotheken eine umfangreiche Kuratierung der Angebote vorgenommen haben und ausführliche Beschreibung der Inhalte, der Vorteile, Zielgruppen und ergänzende Nutzungshinweise publizierten.

- Zudem haben die Bibliotheken ihre Prozesse und Benutzungsregeln an die Ausnahmesituation angepasst, etwa durch die Möglichkeit, Ausweise ohne Besuch in der Einrichtung zu beantragen, Medien automatisch zu verlängern oder die Anzahl der Verlängerungen zu erhöhen. Gleichzeitig wurden digitale Kontaktmöglichkeiten mit der Bibliothek aufrechterhalten oder neu eingerichtet. (vgl. dazu insbesondere die Kategorien A, B sowie E1 in Tabelle 2).

Bibliotheken werden zu Medienmacherinnen

Während die bislang beschriebenen Aspekte unseren Arbeitshypothesen entsprachen, lässt sich jedoch noch ein weiterer Trend identifizieren: Bibliotheken positionierten sich als »Medienmacherinnen. Dies erfolgte in Form der redaktionellen Kuratierung externer Angebote (D2) sowie der Entwicklung und Verbreitung selbstentwickelter digitaler Angebote (E2 und E3). Kann man das Kuratieren externer Angebote noch als Kerngeschäft einer Bibliothek verstehen, so ist die Rolle der Bibliothek als Macherin synchroner und asynchroner digitaler Angebote, eine neue Entwicklung.

Einige Beispiele illustrieren das: Die Stadtbücherei Geislingen etwa produzierte Youtube-Video-Reihen: In einer stellte sie ihre digitalen Corona-Angebote vor, in einer weiteren trat der Büchereileiter in einer digitalen Vorlesestunden auf. Das Team entwickelte zudem Actionbound-Quiz zu Kinderbüchern. Beeindruckend ist auch das Angebot der Gemeindebücherei

Kategorien der coronaspezifischen Angebote	Anteil der Bibliotheken, die das Angebot beworben haben in %
A: Zugänglichkeit und Benutzungsservices	
A1: Ausweise erhalten/verlängern ohne Besuch; inkl. neuer Angebote, wie z.B. Schnupperausweise	33,5
A2: Stundung der Jahresgebühr (damit Zugriff auf digitale Angebote weiterhin möglich ist)	2,2
A3: Kostenfreier Zugriff auf digitale Dienste	64,7
A4: Automatische Verlängerung von Medien/Verlängerung von Vormerkungen/Erhöhung der erlaubten Verlängerungen	54,5
A5: Keine Mahngebühren während Schließung/Aussetzung von Mahnverfahren	51,3
B: Ausleihe und Rückgabe	
B1: Abholung/Ausleihe möglich nach Vorbestellung	18,3
B2: Postversand von gewünschten Büchern	4,5
B3: Lieferung von Medien durch Mitarbeitende oder Freiwillige	8,9
B4: Scanservice/Kopierservice für Fachaufsätze oder Buchteile	4,9
B5: Öffnung des Präsenzbestandes für ausgewählte Personengruppen (z.B. Mitarbeiter)	0,9
B6: Flexible Rückgabemöglichkeiten (Box, Automat, Terminvereinbarung etc.)	21,4
C: Bestandsausbau	
C1: Ausbau des E-Medienangebots	13,8
C2: Erweiterung des Zugangs zur Onleihe für zusätzliche Gruppen (z.B. Kinder)	0,4
D: Kuratierung und verstärkte Werbung	
D1: Bewerbung und Kuratierung bestehender (über die Bibliothek zugänglicher) Online-Angebote (z.B. Onleihe, Datenbanken)	62,1
D2: Kuratierung externer Angebote (z.B. Bildungsangebote, Podcasts, Verlagsangebote, Kulturangebote)	27,7
E: Angebote (außer Medienleihe)	
E1: Beantwortung von Anfragen über Mail, Telefon oder Forum/Digitale Sprechstunde	40,6
E2: Neue selbstentwickelte asynchrone digitale Angebote/Inhalte (z.B. Youtube-Kanal, Corona-Actionbound, Podcast, Mitmachaktionen, Online-Kurs)	5,4
E3: Neue selbstentwickelte synchrone digitale Angebote (z.B. Virtueller Treffpunkt, Schülerkurs über Zoom, Webinar, Literatur am Telefon)	4,0
E4: Rechercheservice und/oder Erstellung von Literaturlisten/ Rechercheaufgaben in Büchern (z.B. Überprüfung von Literaturstellen)	4,5
E5: Bibliothek der Dinge	0,9
E6: Dissertationen veröffentlichen ohne Präsenzkontakt	0,9

Tabelle 2: Übersicht Angebote

Heiningen, die zu einem digitalen Elternabend unter dem Titel »Zu Hause wegen Corona! Wie Eltern und Kinder Medien jetzt gut nutzen« eingeladen hat. Auch die Bibliothek der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe wurde zur Medienmacherin und entwickelte ein Webinar, das Tipps zum Umgang mit Stress und Angst angesichts der aktuellen Umstände rund um COVID-19 gab. Das Deutsch-Amerikanische Institut Tübingen initiierte die Podcast-Reihe »The Quarantine Diaries«, für die eine Regel galt: Es geht nicht um Corona.

Insgesamt bewarben 124 der Bibliotheken eines oder mehrere Angebote aus diesen Kategorien (D2, E2 und E3). Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtstichprobe von 55,4 Prozent. Gerade kleine und mittlere Bibliotheken waren hier sehr aktiv.

Zukunftschancen wollen genutzt werden

Während der Corona-Pandemie wurde und wird häufig der Gedanke bemüht, die Krise als Chance für Gesellschaft, Wirtschaft und Institutionen zu begreifen. Für Bibliotheken bedeutete die Krise (zum Teil neue) digitale Wege in verschiedenen Bereichen zu gehen (oder gehen zu müssen):

- Ausweitung des digitalen Medienangebots
- Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse
- Entwicklung eigener digitaler Medienangebote.

Damit wurden und werden weiterhin auch Möglichkeiten erkundet, die Rolle der Bibliothek in der Smart City zu erproben und zu schärfen. Bibliotheken zeigen, dass sie eigenständige Beiträge zur digitalen Transformation leisten können. Sie stehen damit

zugleich an der Seite ihrer Träger oder – bezogen auf Wissenschaftliche Bibliotheken – an der Seite wesentlicher Akteure in ihrem Umfeld: Denn vor allem für Kommunen ist ein enormer Druck entstanden, digitale Angebote zügig und mit Nachdruck auszubauen. Diskutiert wird nun verstärkt über Online-Bürger-Services, Sharing-Angebote für Mobilität, intelligente Mülltonnen und vor allem die Breitbandverfügbarkeit.

Smart City sein zu wollen, erschöpft sich für eine Kommune aber nicht allein in der digitalen Transformation. Inklusion, Nachhaltigkeit und Partizipation sind weitere Stichworte. Auch in diesen Feldern haben sich viele Bibliotheken bereits positioniert. Beide Aspekte einer smarten Stadtentwicklung (den digitalen wie den gesellschaftlichen) zu verbinden und die eigenen Positionen und Beiträge aufzuzeigen, sollten sich Bibliotheken nicht entgehen lassen. Bereits 2012 beschrieb Paula Kaufmann den Weg der Bibliotheken in die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts wie folgt: »We will continue to have opportunities to reinvent, revitalize, and set our libraries on new paths with new partners.« In diesem Sinne stellte die Corona-Krise sicherlich eine große »opportunity« dar, die ein großer Teil der Bibliotheken auch genutzt haben.

Sich neu erfinden

Inwiefern die oben beschriebenen Ansätze zur mittelfristigen Profilschärfung der Bibliotheken beitragen oder aber ein

Strohfeuer bleiben, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt jedoch nicht absehen. Aus unserem Forschungsprojekt ergeben sich weiterführende Fragen, die sowohl aus der Perspektive der Forschung als auch der einzelner Bibliotheken hohe Relevanz haben:

- Welche neuen Angebote haben sich bewährt und sollten daher beibehalten werden?
- Hat sich (und falls ja, dann in welcher Weise) die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden durch die Nutzung neuer Angebote verändert und welche Auswirkungen hat dies auf das Leistungsportfolio der Bibliotheken?
- Welche Faktoren haben die Entwicklung neuer/innovativer Angebote in den Bibliotheken positiv beeinflusst?

Um Antworten auf diese Fragen zu bekommen, planen wir im Sommer 2020 eine weitere Studie, in der durch Experteninterviews die Einschätzungen der Verantwortlichen in Bibliotheken erhoben werden soll. Wir werden auch über diese Ergebnisse berichten.

Cornelia Vonhof (Public Management) und **Tobias Seidl** (Schlüssel- und Selbstkompetenzen) sind Professoren an der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart. **Ramona Ochs** ist Studentin an der HdM und wissenschaftliche Hilfskraft im Projekt »#Bibliotheken sind da«.

ANZEIGE

paper save

Originalen eine Zukunft schenken!

PAPIERENTSÄUERUNG

- Nachhaltige Papierentsäuerung
- Homogene und tiefenwirksame Behandlung
- Beibehaltung der Signaturreihenfolge
- ISO zertifiziertes Qualitäts- und Umweltmanagement
- Individuelle Beratung

www.papersave.de



Bibliotheken positionieren sich als „Medienmacherinnen“

Tobias Seidl und Cornelia Vonhof im Interview über die erste Studie zu Corona-Auswirkungen auf den Bibliotheksalltag

Auch die Bibliotheken waren und sind von der Coronakrise stark betroffen. Sie haben die Reaktionen von Bibliotheken auf die Herausforderungen der Krise wissenschaftlich untersucht.

Der erste Teil unserer Untersuchung hat bereits während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 begonnen. Wir beobachteten in unserem Umfeld, dass Bibliotheken ganz unterschiedlich auf die Situation reagierten. Gleichzeitig war die empirische Datenlage zu den Aktivitäten der Bibliotheken in Reaktion auf Corona noch dünn: Anekdotisch hörten wir das eine oder andere über unsere persönlichen Netzwerke, Bibliotheken berichteten über ihre Angebote in den Mailinglisten, auf Twitter und Facebook. Zudem hatte der BIB (Berufsverband Information Bibliothek) ein gemeinsames Internetdokument (Etherpad) aufgesetzt, in dem durch Einträge aus der Community kollaborativ eine Zusammenstellung von Angeboten entstanden ist.

Jedoch stellte diese Sammlung nur einen selektiven, nicht repräsentativen Ausschnitt dar. Uns war es dagegen wichtig, einen umfassenden Blick auf die damalige Situation zu erhalten. Deshalb starteten wir zusammen mit unseren Studierenden im Studiengang Informationswissenschaften an der Hochschule der Medien in Stuttgart – relativ spontan – ein Forschungsprojekt, in dem wir die Angebote von 224 Bibliotheken in Baden-Württemberg im ersten Shutdown untersuchten. Neben dem wissenschaftlichen und praktischen Mehrwert des Projektes war es für die Studierenden, die sich in der vorlesungsfreien Zeit freiwillig im Projekt engagierten, ein intensives Eintauchen in praxisorientierte Forschung und ihr angestrebtes Berufsfeld.



Prof. Dr. Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. Zu seinen Lehr- und Forschungsschwerpunkten gehören Kreativität und Innovation, Kommunikation und Organisationsentwicklung in öffentlichen Einrichtungen. Kontakt: seidl@hdm-stuttgart.de; Twitter: @drseidl



Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien Stuttgart. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt auf Managementinstrumenten in Bibliotheken und Informationseinrichtungen, insbesondere Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement und strategische Steuerung. Kontakt: vonhof@hdm-stuttgart.de; Twitter: @CorneliaVonhof

Was hat Sie in dieser ersten Projektphase besonders interessiert und wie sind Sie vorgegangen?

Im Fokus unseres Interesses standen zwei Fragen: Welche Angebote wurden von den Bibliotheken für ihre jeweiligen Communities gemacht? Und: Wie verteilen sich diese Angebote quantitativ auf die einzelnen Bibliothekstypen bzw. dbv-Sektionen?

Da die Information der Bibliothekskunden auf Grund der damaligen Einschränkungen vor allem online erfolgen musste, war es naheliegend, die digitalen Kanäle auszuwerten, die die größte Verbreitung aufweisen: nämlich die Websites der Bibliotheken und ihre Facebook-Auftritte. Die Datenerhebung war ein aufwändiges Geschäft. Ohne die aktive Unterstützung der Studierenden wären wir hier nicht weit gekommen.

In die Stichprobe aufgenommen wurden Bibliotheken der dbv-Sektionen 1, 2, 3A, 3B und 4.

Bei Bibliotheken der dbv-Sektion 3B handelt es sich um "öffentliche Bibliothekssysteme und Bibliotheken für Versorgungsgebiete bis zu 50.000 Einwohner und Landkreise mit bibliothekarischen Einrichtungen", bei solchen der Sektion 4 um wissenschaftliche Universalbibliotheken.

Alle Informationen und Veröffentlichungen zum Projekt finden sich hier: <https://learning-research.center/forschungsprojekt-die-krise-als-innovationschance/>.



Der Forschungsprozess verlief in mehreren Schritten: Zunächst wurden die Internetauftritte und Facebook-Seiten der Bibliotheken ermittelt. Im zweiten Schritt wurden die Angebote in einem gemeinsamen Online-Dokument gesammelt. Aus den vorliegenden qualitativen Daten wurden nun induktiv Kategorien entwickelt, die genutzt wurden, um das Datenmaterial zu codieren.

Was waren die zentralen Ergebnisse der Auswertung?

Insgesamt konnten wir bei knapp 88 % der untersuchten Bibliotheken coronaspezifische Angebote ermittelt. Nur bei einzelnen Einrichtungen aus den dbv Sektionen 3B (N=26) und 4 (N=2) konnten wir auf den Web- und Facebook-Seiten keine Bewerbung coronaspezifischer Angebote finden. Beeindruckend war die Breite der Ideen, die die Bibliotheken als Reaktion auf die damalige Situation zeigten. Die gefundenen Angebote und Aktivitäten der Bibliotheken ließen sich in fünf Kategorien systematisieren:

A: Zugänglichkeit und Benutzungsservices

- Ausweise erhalten/verlängern

ohne Besuch; inkl. neuer Angebote, wie z.B. Schnupperausweise

- Stundung der Jahresgebühr (damit Zugriff auf digitale Angebote weiterhin möglich ist)
- Kostenfreier Zugriff auf digitale Dienste
- Automatische Verlängerung von Medien/Verlängerung von Vormerkungen/Erhöhung der erlaubten Verlängerungen
- Keine Mahngebühren während Schließung/Aussetzung von Mahnverfahren

B: Ausleihe und Rückgabe

- Abholung/Ausleihe möglich nach Vorbestellung
- Postversand von gewünschten Büchern
- Lieferung von Medien durch Mitarbeitende oder Freiwillige
- Scanservice/Kopierservice für Fachaufsätze oder Buchteile
- Öffnung des Präsenzbestandes für ausgewählte Personengruppen (z.B. Mitarbeitende der Hochschule)
- Flexible Rückgabemöglichkeiten (Box, Automat, Terminvereinbarung etc.)

C: Bestandsausbau

- Ausbau des eMedienangebots
- Erweiterung des Zugangs zur

Onleihe für zusätzliche Gruppen (z.B. Kinder)

D: Kuratierung und verstärkte Werbung

- Bewerbung und Kuratierung bestehender (über die Bibliothek zugänglicher) Online-Angebote (z.B. Onleihe, Datenbanken)
- Kuratierung externer Angebote (z.B. Bildungsangebote, Podcasts, Verlagsangebote, Kulturangebote)

E: Angebote (außer Medienleihe)

- Beantwortung von Anfragen über Mail, Telefon oder Forum/Digitale Sprechstunde
- Neue selbstentwickelte asynchrone digitale Angebote/Inhalte (z.B. Youtube Kanal, Corona Actionbound, Podcast, Mitmachaktionen, Online-Kurs)
- Neue selbstentwickelte synchrone digitale Angebote (z.B. Virtueller Treffpunkt, Schülerkurs über Zoom, Webinar, Literatur am Telefon)
- Rechterservice und/oder Erstellung von Literaturlisten/Rechercheaufgaben in Büchern (z.B. Überprüfung von Literaturstellen)

- Bibliothek der Dinge
- Dissertationen veröffentlichen ohne Präsenzkontakt

Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Bibliotheken konnten Sie denn feststellen?

Vergleicht man unsere Daten zu den unterschiedlichen dbv-Sektionen wird deutlich, dass generalisierende Aussagen nicht getroffen werden können. Vielmehr gibt es große und sehr kleine Bibliotheken, die sehr aktiv und kreativ auf die Corona-Beschränkungen reagiert haben. Es gibt aber genauso große und kleine Bibliotheken, bei denen keine oder nur sehr wenige Angebote zu finden waren. Die Bibliotheksgröße war also nicht das entscheidende Kriterium für das Maß der Aktivität in der Corona-Krisensituation.

Das gleiche gilt, wenn man wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken vergleicht: Auch hier gab es in beiden Sparten sehr aktive und weniger aktive Bibliotheken. Zwar finden sich in einzelnen Angebotskategorien deutliche Abweichung zwischen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken, doch erklären sich diese in der Regel aus den Spezifika der Sparten.

Die Gemeinsamkeiten fangen bei der Herausforderung an: Alle Bibliotheken standen vor der Herausforderung, ihr Angebot trotz der Corona-Einschränkungen (Schließung der Einrichtungen für die Öffentlichkeit und Durchsetzung von Hygiene und Abstandsregelungen für die Mitarbeitenden) aufrecht zu erhalten. Dabei mussten Möglichkeiten gefunden werden, das bestehende Serviceangebot zumindest zum Teil an die Corona-Situation



anzupassen und bzw. oder auch neue Angebotsformate zu entwickeln. Die erhobenen Daten bestätigten drei naheliegende Arbeitshypothesen:

- Die Versorgung mit Printmedien konnte nur eingeschränkt aufrechterhalten werden. Insgesamt bewarben nur knapp 31% der Bibliotheken Möglichkeiten, weiterhin Zugriff auf Printmedien zu erhalten, etwa durch Liefer- und AbholserVICES oder das Digitalisieren gewünschter Texte.
- Bibliotheken haben als Reaktion darauf vor allem ihr digitales Medienangebot erweitert und massiv beworben. Hierzu zählten etwa Angebote wie die Onleihe, wissenschaftliche Datenbanken oder auch e-Book-Angebote über Verlage. Zum Teil wurden dabei auch Wege gefunden, um die Nutzerinnen und Nutzer am Ausbau des Angebots (z.B. über Anschaffungsvorschläge) zu beteiligen. Auffällig war, dass viele Bibliotheken eine umfangreiche Kuratierung der Angebote vorgenommen haben und ausführliche Beschreibungen der Inhalte, der Vorteile, Zielgruppen und ergänzende Nutzungshinweise publizierten.
- Zudem haben die Bibliotheken ihre Prozesse und Benutzungsregeln an die Ausnahmesituation angepasst, etwa durch die Möglichkeit, Ausweise ohne Besuch in der Einrichtung zu beantragen, Medien automatisch zu verlängern oder die Anzahl der Verlängerungen zu erhöhen. Gleichzeitig wurden digitale Kontaktmöglichkeiten mit der Bibliothek aufrechterhalten oder neu eingerichtet.

Was hat Sie bei den Ergebnissen am meisten überrascht?

Während die bislang beschriebenen Aspekte unseren Arbeitshypothesen entsprachen, hat uns ein Trend überrascht: Bibliotheken positionierten sich als „Medienmacherinnen“. Dies erfolgte in Form der redaktionellen Kuratierung externer Angebote sowie der Entwicklung und Verbreitung selbstentwickelter digitaler Angebote.

Kann man das Kuratieren externer Angebote noch als Kerngeschäft einer Bibliothek verstehen, so ist die Rolle der Bibliothek als Macherin synchroner und asynchroner digitaler Angebote eine neue Entwicklung. Einige Beispiele illustrieren das: Die Stadtbücherei Geislingen etwa produzierte Youtube-Video-Reihen oder Actionbound-Quizzes zu Kinderbüchern. Die Gemeindebücherei Heiningen lud zu einem digitalen Elternabend unter dem Titel „Zu Hause wegen Corona! Wie Eltern und Kinder Medien jetzt gut nutzen“ ein.

Auch die Bibliothek der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe wurde zur Medienmacherin und entwickelte ein Webinar, das Studierenden Tipps zum Umgang mit Stress und Angst angesichts der aktuellen Umstände rund um COVID-19 gab.

Insgesamt bewarben 124 der Bibliotheken eines oder mehrere Angebote aus diesen Kategorien. Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtstichprobe von über 55 %. Gerade kleine und mittlere Bibliotheken waren hier sehr aktiv.

Damit war Ihr Forschungsprojekt aber noch nicht zu Ende?

Genau, uns interessierten nicht nur das Ergebnisse - in Form der neuen Angebote - sondern auch die dahinter liegenden Prozesse. Deshalb haben wir im Sommer 2020 Interviews mit den Leitungen von 14 besonders innovativen öffentlichen Bibliotheken aller Größen aus unserer Stichprobe zu ihren Erfahrungen in und mit der Krise geführt. Uns interessierten hier verschiedene Aspekte. Beispielsweise:

- Wie sind die neuen Ideen in den Bibliotheken entstanden?
- Hat sich durch die Angebote in der Krise die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden verändert?
- Vor welche Herausforderungen waren die Einrichtungen in der Krise gestellt?
- Welche internen Veränderungen (wie z.B. neue Vorgehensmodelle oder Organisationsformen) wurden während der Krise erprobt?
- Welche Veränderungen erwarten die Bibliotheksleitungen in den kommenden Monaten und Jahren?

Hier stecken wir noch mitten in der qualitativen Auswertung und Interpretation des Datenmaterials.

Gibt es bereits einzelne Erkenntnisse, die Sie mit uns teilen können?

Interessant für uns war, dass die Leitungen keine Veränderungen der Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden an den Normalbetrieb durch die neuen Angebote in der Corona-Zeit feststellten. Einzig Einzelbereiche, wie die Digitalisierung von Services (wie Ausweisverlängerung oder das bargeldlose Bezahlen) wurden hier genannt. Im Gegenteil berichteten die Interview-

partnerinnen und -partner von einer großen Dankbarkeit und Wertschätzung für die im Shutdown angebotenen Dienstleistungen.

Im Hinblick auf die Zukunft erwartet die überwiegende Mehrheit der Befragten, vor allem aufgrund der zu erwartenden wirtschaftlichen Folgen der Pandemie, eine Verschlechterung der Ressourcenausstattung der Bibliotheken. Für die Leitungen ist es absehbar, dass auch die Bibliotheken ihren Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten müssen.

Gleichzeitig spiegeln die Interviews trotz der erwarteten Herausforderungen eine positive Grundstimmung und ein großes Selbstbewusstsein der Bibliotheken als „kulturelle Grundversorger“ wider. Gerade das erfolgreiche Agieren der Bibliotheken in der Krise hätte deren Ansehen in der Öffentlichkeit gesteigert. Aber auch beim Blick auf die eigene Organisation gab es Entwicklungen, die zu der positiven Grundstimmung beigetragen haben: So haben Bibliotheksteams für sie neue Arbeitsformen ausprobiert und damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Es war viel Initiative und Spontanität gefragt. Statt der gewohnten, gründlichen und detaillierten Vorbereitung aller Schritte hieß es nun oft: „Wie können wir es machen? Okay, wir probieren es aus!“

Diese in der Krise entwickelte oder neu entdeckte Flexibilität zu kultivieren und zu nutzen, wird wohl auch in den kommenden Jahren eine zentrale Herausforderung für Bibliotheken sein.

Tobias Seidl, Cornelia Vonhof

Bibliotheken sind da

Herausforderungen, Erfolgsmessung und Erwartungen von Kunden

»Von den Chinesen könnten wir derzeit viel lernen. Sie haben für Krise und Chance dasselbe Schriftzeichen.«
(Richard von Weizsäcker 1920-2015)

Die Bibliotheken in Deutschland haben bereits während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 sehr schnell ihre Chance ergriffen und mit der (digitalen) Umstellung und Neuentwicklung von Angeboten und Prozessen auf die Krise reagiert. Bei der Umsetzung ihrer Ideen standen die Einrichtungen vor internen und externen Herausforderungen. Mit dem Abflauen der Pandemiewellen stellte und stellt sich die Frage, welche der neu entwickelten Services beibehalten werden sollen und können. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass diese Entscheidungen sehr unterschiedlich getroffen wurden. Sie waren stark von den spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort abhängig (etwa Inanspruchnahme einzelner Angebote während des Shutdowns, Ressourcen oder geografische Strukturierung des Einzugsgebiets). Über die Spezifika einzelner Standorte hinaus sind jedoch zwei Faktoren von besonderem Interesse. Nämlich die, ob und wie sich die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden mit der Nutzung neuer Angebote in der Krise verändert hat und wie eine Erfolgsmessung vorgenommen wurde.

Herausforderungen, Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden sowie die Erfolgsmessung werden auf Basis von im Sommer 2020 mit 14 Bibliotheksleitungen in Baden-Württemberg durchgeführten Interviews diskutiert. Die Interviews entstanden im Rahmen des Projektes »Die Krise als Innovationschance – Der Umgang der Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg mit der Corona-Krise«, das zum Ziel hatte, die Reaktion der Öffentlichen Bibliotheken auf die erste Welle der Corona-Pandemie zu dokumentieren und zu analysieren. Für die Interviews wurden Öffentliche Bibliotheken aller Größen ausgewählt, die während des ersten Shutdown im Frühjahr 2020 ein besonders breites Portfolio an Antworten auf die Krise entwickelt hatten.

Herausforderungen

Im Umgang mit der Krisensituation sahen sich die Bibliotheksleitungen und die Teams mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Analysiert man die Interviews, so werden Muster und Gemeinsamkeiten sichtbar. Dabei spielen Herausforderungen, die von außen an die Bibliotheken herangetragen werden, ebenso eine Rolle wie Herausforderungen, die sich aus internen Strukturen und Abläufen ergeben. Obwohl alle befragten Bibliotheken im gleichen Bundesland verortet sind, indem jeweils eine Corona-Landesverordnung gültig ist, zeigten sich bei den Handlungsoptionen, die für die Bibliotheken bestanden, deutliche Unterschiede.

Die Interpretationshoheit der Landesverordnung lag und liegt bei den Kommunen und das führte zu unterschiedlichen kommunalen Vorgaben. So mussten zum Beispiel auf die Fragen, unter welchen Bedingungen ein Lieferservice eingerichtet werden darf, oder wie mit zurückgegebenen Medien umzugehen ist, unterschiedliche Antworten gefunden werden. Der Zeitverzug, der immer wieder entstand, bis geklärt war, welche der durch die Verordnung festgelegten Einschränkungen auch für kommunale Bibliotheken gelten sollten, wurde vor allem mit Blick auf eine klare und schnelle Kommunikation nach außen gegenüber den Kundinnen und Kunden wie auch nach innen gegenüber den Mitarbeitenden, als große Herausforderung wahrgenommen. Die Bibliotheksleitungen nutzten diese ungeklärte Situation aber auch als Chance und handelten proaktiv Handlungsspielräume für ihre Bibliotheken aus.

Eine weitere zentrale Herausforderung war die verfügbare Personalkapazität: Teilweise wurden Mitarbeitende (zum Teil mit unzureichender technischer Ausstattung ausgerüstet) ins Homeoffice geschickt, oder sie wurden in anderen Verwaltungsbereichen (Krisenstäbe, Hotlines et cetera) eingesetzt. Teilweise gab es auch in Bibliotheken Kurzarbeit. Bibliotheken hatten zudem mit hohen Krankheitsquoten zu kämpfen, oder ein beträchtlicher Teil der Mitarbeitenden war einer Risikogruppe zuzurechnen. Besonders stark betroffen hat dies Bibliotheken, die mit vielen Ehrenamtlichen arbeiten, die häufig älter sind.

Von den Leitungspersonen wurde auch der Umgang mit Ängsten und unterschiedlichen Haltungen zum Thema Corona im Team als große Herausforderung empfunden. Eine weitere wahrgenommene Schwierigkeit waren die Informationskanäle. Die digitalen Kanäle (Website und Social Media) konnten oder durften teilweise nicht so eigenständig und kreativ bespielt werden, wie das nötig gewesen wäre, um die Kundinnen und Kunden zeitnah zu informieren. Ebenfalls unter die Rubrik Digitalisierung lassen sich Aspekte fassen wie fehlende Webcams, Mikrofone oder die fehlende Erlaubnis, Videokonferenzsysteme zu nutzen, um die interne Kommunikation auf Distanz zu organisieren. Insgesamt lässt sich feststellen, dass in vergleichender Perspektive die Rahmenbedingungen der Bibliotheken überraschend heterogen waren und daher auch sehr unterschiedliche Handlungsspielräume entstanden.

Messung des Erfolgs

Erfolgsmessung für Services und insbesondere neue Angebote ist in Bibliotheken eingeübtes Vorgehen. In der Krise war die Erfolgsmessung vor allem dann problemlos möglich, wenn es sich um bereits bestehende Dienstleistungen handelte, zu denen Nutzungszahlen aus der Vor-Corona-Zeit vorlagen. So wurden etwa in vielen Einrichtungen die Zugriffe auf Onleihe, Presreader und vergleichbare Angebote strukturiert ausgewertet. Bei den neu geschaffenen Angeboten stellte sich die Herausforderung, dass in der Regel im Vorfeld keine Bewertungsgrößen für den Erfolg definiert worden waren. Damit standen die Bibliotheken vor der Frage, wie etwa 1 300 Aufrufe eines Online-Kamishibai oder 120 Nutzer eines Medienlieferservices einzuordnen sind.

Die Frage nach der Erfolgsbewertung ist vor allem in Hinblick auf die mittel- bis langfristige Planung von Interesse. Dabei stehen die Einrichtungen vor der Herausforderung zu entscheiden, welche Services beibehalten, ausgebaut, eingeschränkt oder eingestellt werden. Ein Interviewteilnehmer formulierte: »Daraus, dass wir ein paar Wochen in allen Bereichen gesteigerte Nutzung hatten, lässt sich aber nichts ableiten. Viel wichtiger ist, wie nachhaltig diese Nutzungssteigerungen im Online-Bereich sind. Daher halte ich es so, dass wir zum Jahresende hin bewerten werden, welche Online-Angebote [...] Bestand haben sollen und welche vielleicht auch ein Strohfeder waren.« Diese Einschätzung lässt sich nicht nur für Online- vs. Offlinemedien treffen, sondern gilt bei der Bewertung aller Serviceangebote. Dabei ist auch die gegebenenfalls durch die Krise veränderte Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden in den Blick zu nehmen. Auch hierzu wurden die 14 Bibliotheksleitungen um eine Einschätzung gebeten.

Erwartungen der Kundinnen und Kunden

Grundsätzlich stellten die Verantwortlichen in den Bibliotheken keine deutlich formulierten Veränderungen der Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden an den Normalbetrieb durch die neuen Angebote in der Corona-Zeit fest. Einzig Einzelbereiche, wie die Digitalisierung von Services wie Ausweisverlängerung oder das bargeldlose Bezahlen, wurden hier genannt. Vielmehr berichten die Interviewpartnerinnen und -partner von einer großen Dankbarkeit und Wertschätzung für die im Shutdown angebotenen Dienstleistungen. Eine Bibliotheksleitung formulierte prägnant: »Wir haben noch nie so viel Dankbarkeit und Lob bekommen!«. Gleichzeitig sehen die Verantwortlichen aber auch, dass in weiteren Shutdown-Wellen ähnlich Angebote von den Bibliotheken erwartet werden wie sie im Frühjahr 2020 angeboten wurden.

Da die Interviewbefragung im Juli und August 2020 stattfand, reflektierten die Befragten auch intensiv die Situation zu diesem Zeitpunkt und die damals wahrgenommenen Erwartungen der Leserinnen und Leser. Dabei unterschieden sie zwischen zwei verschiedenen Kundengruppen: Auf der einen Seite die primär an der Medienausleihe interessierten Kunden und auf der

Cornelia Vonhof (Foto: privat) ist Professorin für Public Management und Prodekanin für Weiterbildung an der Hochschule der Medien Stuttgart. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt auf Managementinstrumenten in Bibliotheken und Informationseinrichtungen, insbesondere Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement und strategische Steuerung. – Kontakt: vonhof@hdm-stuttgart.de



Dr. Tobias Seidl (Foto: privat) ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender und Prodekan für Lehre an der Hochschule der Medien Stuttgart. Er ist ausgebildeter LEGO Serious Play-Moderator und systemischer Coach. Zu seinen Lehr- und Forschungsschwerpunkten gehören Kreativität und Innovation, zwischenmenschliche Kommunikation und Hochschuldidaktik. – Kontakt: seidl@hdm-stuttgart.de



anderen Seite die Kunden, die vorrangig an der Bibliothek als Drittem Ort – in der Befragung auch als »Wohlfühlort« bezeichnet – interessiert sind. Dabei stellten die Befragten fest, dass die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden im Hinblick auf die Ausleihe schon kurz nach der Wiedereröffnung wieder weitestgehend befriedigt werden konnten. Im Hinblick auf die zweite Gruppe sind die Interviewpartner jedoch pessimistischer: »Aber wie gesagt, für die andere Klientel, die mehr den Ort Bibliothek nutzt, da habe ich das Gefühl, wir erfüllen die Erwartungshaltung bis heute nicht.« Die Frage, welchen Einfluss die Krise auf den Dritten Ort Bibliothek hat, wird im folgenden Artikel dieser BuB-Ausgabe nochmals eingehender thematisiert.

Ausblick

Krisen haben das Potenzial, Stärken, Eigenheiten, aber auch Schwächen und Entwicklungsnotwendigkeiten von Organisationen offen zu legen. So berichtete etwa eine der Interviewpartnerinnen: »Und wir sind in den Bibliotheken eigentlich gewohnt, dass wir Dinge sehr gründlich organisieren, nachdenken und nochmal nachfragen bei jemandem, erst ein schriftliches Konzept verfassen. So haben wir in Corona-Zeiten aber nicht gearbeitet, sondern: Wie können wir es machen? Okay, wir probieren es aus!« Dieses Zitat zeigt, dass sich in der Krise Vorgehensweisen und teilweise auch Organisationsstrukturen in den Bibliotheken verändert haben. Darin liegt großes Innovationspotenzial. Die Veränderung von internen Prozessen und Strukturen in den Bibliotheken sollen deshalb im Rahmen des Forschungsprojektes weiter beleuchtet werden.

Lernen aus der Krise

Mit welchen neuen Angeboten haben öffentliche Bibliotheken auf die Corona-Krise reagiert? Erkenntnisse aus einer Befragung Baden-Württembergischer Bibliotheken durch die Hochschule der Medien Stuttgart.

Von Tobias Seidl und Cornelia Vonhof

Vor über einem Jahr begann die Corona-Pandemie und immer noch prägt sie in einem vorher nicht vorstellbaren Ausmaß unser tägliches Leben. In mehreren Wellen hat sie zu teils drastischen Einschränkungen für die einzelnen BürgerInnen, aber auch für Organisationen geführt.

Umgang mit der Corona-Krise

Für Bibliotheken stellt sich seither immer wieder die Frage, wie sie mit dieser herausfordernden Situation umgehen können und sollen. Schon während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 mussten sie spontan auf eine völlig

neue Situation reagieren. Damals war schnell klar, dass sie das mit einem verstärkten Sichtbarmachen bereits vorhandener digitaler Angebote und der Entwicklung neuer Angebotsformate tun würden. Diese Reaktion wurde im Rahmen des Projektes „Die Krise als Innovationschance – Der Umgang der Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg mit der Corona-Krise“ anhand der 224 öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg empirisch untersucht. Dabei wurden noch während des Lockdowns die veränderten und neuen Angebote erhoben. Unterstützung gab es von engagierten Studierenden des Studiengangs Informationswissenschaf-





FOTO: HAINER LAUSCHKE

Medienlieferservice der
Stadtbücherei Geislingen

ten an der Hochschule der Medien in Stuttgart, die mit diesem Ad-hoc-Forschungsprojekt Einblicke in ihr künftiges Arbeitsfeld gewinnen konnten.

Ausgehend von der Hypothese, dass Informationen über Bibliotheksangebote in dieser Zeit vor allem auf digitalem Weg an die KundInnen kommuniziert werden konnten, wurden Websites oder Social-Media-Kanäle der Einrichtungen ausgewertet. Folgende Fragen standen im Fokus: Welche Angebote werden von den Bibliotheken für ihre jeweiligen Communities gemacht und welche Vielfalt kann hier beobachtet werden? Wie verteilen sich diese Angebote quantitativ auf die einzelnen Bibliothekstypen beziehungsweise Bibliotheksgrößen?

Ergänzend zu dieser quantitativen Erhebung wurden im Sommer 2020 die Leitungen von 14 besonders innovativen öffentlichen Bibliotheken aller Größen zu ihren Erfahrungen in und mit der Krise befragt.

Schwerpunkte der Interviews waren die Einschätzung der zukünftigen Rahmenbedingungen der Arbeit der Bibliotheken und die Frage, welche der neuen Angebote in den Regelbetrieb überführt werden sollten. Des Weiteren wurden die während des Lockdowns erlebten internen (organisatorischen) Veränderungen erfragt.

Einblicke in die Ergebnisse

Die im Rahmen der quantitativen Erhebung gefundenen Angebote und Aktivitäten der Bibliotheken lassen sich grob in fünf Kategorien systematisieren. Diese geben einen guten Überblick über die beeindruckende Breite der Ideen:

Zugänglichkeit und Benutzungsservices

- > Beantragung und Ausstellung von Bibliotheksausweisen online oder postalisch sowie die Möglichkeit, den Ausweis online oder telefonisch zu verlängern
- > Einführung eines „Schnupperausweises“, der für begrenzte Zeit den Zugriff auf die Online-Angebote erlaubt, oder kostenfreie Verlängerung von Ausweisen
- > kostenfreier Zugriff auf digitale Dienste (wie die Onleihe) für einen begrenzten Zeitraum oder Stundung von Jahresgebühren, damit Zugriff auf digitale Angebote möglich ist
- > automatische Verlängerung von Medien und Vormerkungen oder Erhöhung der Anzahl der möglichen Verlängerungen
- > Aussetzung oder Stundung von Mahnverfahren

Ausleihe und Rückgabe

- > Abholung von Büchern in der Bibliothek (Click & Collect)
- > Öffnung des Präsenzbestandes für ausgewählte Personengruppen (wie Hochschulmitarbeitende)
- > Scan- oder Kopierservices für Fachaufsätze oder Buchteile

Bestandsausbau

- > systematische Aufnahme von Bestellwünschen für E-Books
- > Erweiterung des Angebots an oder Zugangs zu E-Ressourcen (Zeitschriften, Datenbanken, Investition in mehr E-Books; zum Teil neue Kooperationen mit Verlagen)
- > Erweiterung des Zugangs zur Onleihe für zusätzliche Gruppen (wie Kinder)

Kuratierung und verstärkte Werbung

- > Bewerbung und Kuratierung bestehender Online-Angebote (Onleihe, Datenbanken)
- > Kuratierung externer Angebote (Bildungsangebote, Podcasts, Verlagsangebote)

Zusätzliche neue Angebote

- > Lieferung von Medien nach Hause durch Mitarbeitende der Bibliothek, Ehrenamtliche oder per Postversand
- > Beantwortung von Anfragen über Mail, Telefon oder Foren
- > neue selbst entwickelte asynchrone digitale Angebote/Inhalte (YouTube-Kanal, Corona-Actionbound, Podcast zum Bibliotheksalltag, Selbstlernangebote zum Umgang mit Covid-19, Online-Lesungen)
- > neue synchrone digitale Angebote (virtueller Treffpunkt,

- Schülerkurs per Videokonferenz, Literatur am Telefon)
- > Rechercheservice (zu bestimmten Themen, aber auch Verifizierung von Literaturstellen) und/oder Erstellung von Literaturlisten
- > Verschenken von ausgesonderten Medien vor der Tür/ im Foyer

Aktive und weniger aktive Bibliotheken

Schon der erste Blick auf die Daten zeigte, dass es große und sehr kleine Bibliotheken gab, die sehr aktiv waren, dass es aber genauso große und kleine Bibliotheken gab, bei denen keine oder nur sehr wenige Angebote gefunden werden konnten. Die Bibliotheksgröße scheint also nicht unbedingt ein Kriterium für hohe Aktivität in der Krisensituation gewesen zu sein. Dasselbe gilt, wenn man wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken vergleicht: Auch hier zeigt sich ein sehr heterogenes Bild.

Deutlich wurde auch, dass digitale Angebote in Bibliotheken bereits fest etabliert waren und ad hoc als Grundstock eines „Krisenangebots“ genutzt werden konnten. Zu nennen sind in diesem Bereich etwa die Onleihe, E-Books, E-Journals, Streamingdienste wie Filmfreund, aber auch lizenzierte E-Learning-Angebote. Sichtbar wurde auch ein Digitalisierungsschub bei zentralen Geschäftsprozessen, wie etwa bei der Möglichkeit, Ausweise online zu beantragen.

Es gab aber nicht nur den Rückgriff auf Bewährtes. Die größte Kreativität zeigte sich bei der Erstellung zusätzlicher Angebote, die passend zum Umfeld der Bibliothek entwickelt wurden. Dazu gehörten die schon erwähnten Medienlieferdienste in unterschiedlichen Spielarten. Daneben gab es digitale Vorlesestunden, Online-Trickfilmworkshops, Überraschungstüten für Kinder mit Bastelanleitungen, Online-Beratung für SchülerInnen vor einer Prüfung. Und es gab Bibliotheken, die in ihre Ideen-Schublade geschaut und Dinge umgesetzt haben, die sie schon lange auf der Agenda hatten, wie Video-Tutorials zu eigenen Angeboten zu erstellen.

Einschränkend muss man zu den Ergebnissen festhalten: Weil sich die Untersuchung ausschließlich auf die veröffentlichten Informationen der Online-Kanäle stützte, wissen wir nichts über die Hintergründe und Entscheidungsmechanismen, die zu den Aktivitäten oder auch zu einem Verzicht auf Aktivitäten in den einzelnen Bibliotheken geführt haben. So wurden in einigen Bibliotheken Mitarbeitende in andere Einrichtungen ihres Trägers abgeordnet, um dort



zum Beispiel an Bürgertelefonen oder Servicehotlines der Gesundheitsämter ihre Kompetenzen in der Informationsvermittlung einzusetzen.

Was hat sich bewährt?

In der zweiten Phase des Forschungsprojektes wurden in qualitativen Interviews Erfahrungen und Perspektiven der Bibliotheksleitungen ermittelt, die sich in der ersten Untersuchung als besonders aktiv und innovativ gezeigt hatten. Die wichtige Frage, welche der neuen Angebote die Pandemie-Situation überdauern werden, war im Sommer 2020 für die meisten Bibliotheken noch nicht abschließend beantwortbar. Unter anderem mag das daran liegen, dass bei der Einführung der Angebote in aller Regel keine Erfolgsmaßstäbe festgelegt wurden. Dennoch gibt es zu einigen neuen Angeboten belastbare Erfahrungen der Bibliotheksleitungen. So hat sich zum Beispiel deutlich gezeigt, dass die Lieferdienste nur in nennenswertem Umfang nachgefragt werden, solange der Bibliotheksbesuch nicht möglich ist. Sobald der Zugang zu den Regalen wieder möglich war (wenn auch mit strengen Einschränkungen), waren die Leute froh, wieder selbst in die Bibliothek kommen zu können. Die Liefer- und Abholservices waren damit schnell und fast überall uninteressant geworden. Doch es gibt Ausnahmen: Einige Bibliotheken planen, diesen Dienst für spezielle Kundengruppen fortzuführen und zwar vor allem dann, wenn an die Umsetzung neu entstandene Partnerschaften geknüpft sind. Häufiger wird geplant, Abholservices (im Sinn von vorgepackten Taschen) oder Schnupperausweise beizubehalten. Wie sich die im Lockdown gestiegene Nachfrage nach Online-Angeboten langfristig darstellen wird, wollen die befragten Bibliotheksleitungen kritisch beobach-

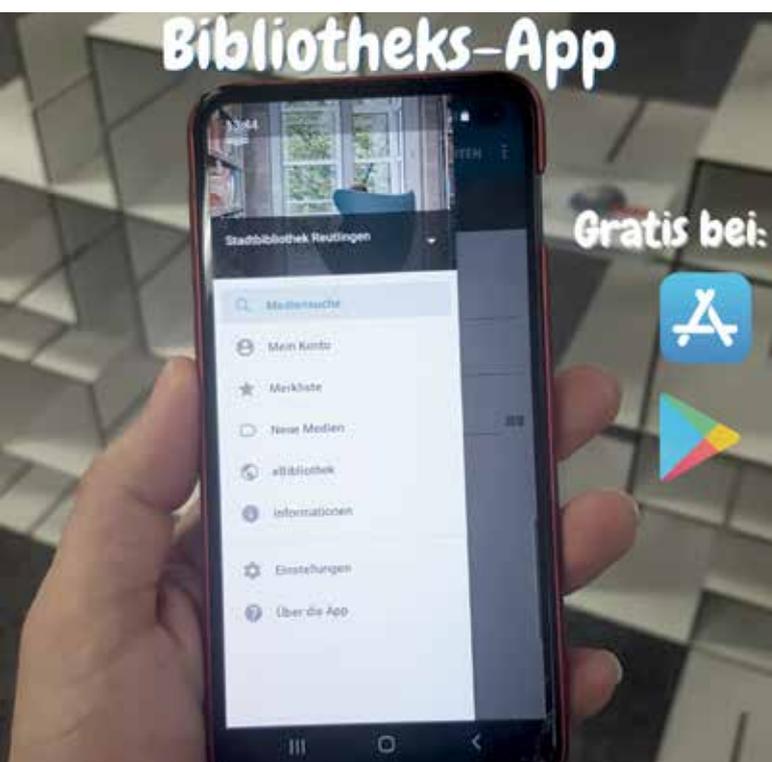
ten und erst dann grundlegende Entscheidungen treffen, die letztlich eine Neuverteilung des Budgets erforderlich machen würde.

Bewährt haben sich weitere Schritte, die zu einer stärkeren Digitalisierung geführt haben. Zum einen haben sich in den Organisationen interne Veränderungen beschleunigt: So hat sich gezeigt, dass das Thema Homeoffice auch in Bibliotheken Veränderungen bringen wird. Die bisher gängige Antwort „Das geht bei uns nicht“ wurde (zum Teil gezwungenermaßen) widerlegt. Gezeigt hat sich auch, dass die Möglichkeit zur Teilnahme an Online-Konferenzen, Online-Fortbildungen und zum virtuellen Austausch im Team hilfreich sind. Darüber hinaus hat die Pandemie die Digitalisierung im Verhältnis zu KundInnen vorangetrieben. Das betrifft die digitalen Bestände, aber auch Dienstleistungsprozesse wie das Bezahlen von Gebühren, Selbstverbuchung und -abholung. Vermutlich werden auch einige der neu entwickelten digitalen Veranstaltungsformate bestehen bleiben und weiterentwickelt werden.

Zukünftige Rahmenbedingungen

Die überwiegende Mehrheit der Befragten rechnet mit einer Verschlechterung der Ressourcenausstattung der Bibliotheken aufgrund der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie für die Kommunen. Sie gehen davon aus, dass auch

Eigene Bibliotheks-App der
Stadtbibliothek Reutlingen



Bibliotheken ihren Beitrag zur Haushaltskonsolidierung werden leisten müssen. Grundsätzlich seien die Bibliotheken in dieser Situation jedoch auch gefragt, sich selbst zu positionieren, Lobbyarbeit zu betreiben und die eigene Bedeutung zu unterstreichen. Oder wie es eine der Bibliotheksleitungen formulierte: „Nur eine gute Reputation wird uns nicht helfen, (...) wir müssen wirklich deutlich machen, wie wichtig wir sind.“ Die Interviews spiegeln trotz der erwarteten Herausforderungen eine positive Grundstimmung und Selbstbewusstsein der Bibliotheken als „kulturelle Grundversorger“ wider. Gerade das erfolgreiche Agieren der Bibliotheken in der Krise hätte deren Ansehen in der Öffentlichkeit gesteigert.

Auch positive Erfahrungen

Die Auswertung der Interviews zeigt deutlich, dass in den untersuchten Bibliotheken positive Folgen der Ausnahmesituation festgestellt wurden. So scheinen einige Bibliotheksteams für sie neue Arbeitsformen ausprobiert und damit sehr gute Erfahrungen gemacht zu haben. Daraus ergeben sich Veränderungen, die nichts mit neuen Angeboten und Dienstleistungen zu tun haben, sondern vielmehr mit einer veränderten Haltung. Auf die Frage, was sich positiv verändert hat, sagt eine Bibliotheksleitung mit Blick auf ihr Team: „Es ist nicht mehr der Anspruch da, dass man alles ausführlich vorher diskutieren, besprechen und ankündigen muss, sondern man hat sich jetzt in der Corona-Zeit ein bisschen daran gewöhnt, dass man die Dinge heute so gemacht hat und morgen macht man sie ganz anders.“ Und eine andere sagt: „Es war jeder aus seiner Komfortzone und auch ein Stück weit aus seinen eigentlichen Arbeitsgebieten gerissen und musste sich neu orientieren. Das hat aber wirklich toll geklappt und das hat uns noch mal als Team zusammengeschweißt.“ Diese Erfahrung und das daraus entstehende Selbstbewusstsein in den einzelnen Einrichtungen zu kultivieren und zu pflegen, kann auch dazu beitragen, die momentanen und kommenden Herausforderungen besser bewältigen zu können.

Tobias Seidl und **Cornelia Vonhof** lehren an der Hochschule der Medien in Stuttgart und leiten das Forschungsprojekt „Die Krise als Innovationschance – Der Umgang der Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg mit der Corona-Krise“.

► <https://learning-research.center/forschungsprojekt-die-krise-als-innovationschance>

Tobias Seidl, Cornelia Vonhof

Was wird aus dem Dritten Ort?

Bedeutung eines Konzepts in der Zeit nach Corona / Fünf Expertinnen und Experten geben Auskunft

Im vergangenen Jahr haben wir an der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart in einer flächendeckenden Studie die Reaktionen von Bibliotheken auf die Herausforderung Corona untersucht. Dabei wurden während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 die Angebote der Bibliotheken in Baden-Württemberg erfasst und ausgewertet. Im Sommer wurden 14 ausgewählte Bibliotheksleitungen in einer Interviewstudie befragt. Zum damaligen Zeitpunkt war die zweite und dritte Pandemiewelle, die Deutschland im Winter 2020/21 und Frühjahr 2021 mit weitreichenden Folgen für das öffentliche Leben getroffen hat, nur zu erahnen. Jedoch wurden bereits in den Interviews die Folgen für den Dritten Ort thematisiert. Die Frage, welchen Einfluss und Konsequenzen die Pandemie für den Dritten Ort Bibliothek hat, treibt viele Verantwortliche in den Bibliotheken um. Wir haben deshalb fünf Expertinnen und Experten gebeten, ihre Perspektive auf die Zukunft des Dritten Ortes zu teilen:

Die Bibliothek als Sehnsuchtsort

Martin Szlatki (Foto: Stadt Ulm),
Direktor der Stadtbibliothek Ulm



Aus Sicht des öffentlichen Bibliothekswesens konterkariert die Corona-Pandemie seit einem Jahr das, was wir über zwei Jahrzehnte entwickelt haben: Nämlich nicht nur als Ausleihstation oder Onleihe zu fungieren, sondern als Dritter Ort für die Stadtgesellschaft da zu sein, als Wohnzimmer, für das selbstgesteuerte Lernen, mit aktiver Vermittlungsarbeit für vielfältige Zielgruppen.

Gibt es aber nicht auch positive Entwicklungen in dieser Krise? Inhaltlich verneine ich das, mir fällt für meine Stadtbibliothek quasi kein neues Corona-Angebot ein, das besser als das »alte« ist (Online-Format statt »echtem« Vorlesen und so weiter). Was wir als Bibliotheken richtig gut gemacht haben: Wir waren in disruptiven Zeiten agil, mutig und kundenorientiert unterwegs, das sollten wir auch für die Zukunft beibehalten.

Wenn die Dystopie eines pandemischen Zeitalters eintreten sollte, sprechen wir sicherlich über ganz andere gesellschaftliche Probleme als die Zukunft von Öffentlichen Bibliotheken. Diese wäre vermutlich von weiteren Reglementierungen (zum Beispiel wer darf aktuell rein), Verteilungskämpfen um knapper werdende Haushaltsmittel und zunehmende Virtualisierung geprägt. Würde damit auch die Bibliothek als lokale Institution vereinsamen – sozusagen als Spiegelbild der neuen gesellschaftlichen Realität?

Persönlich bin ich da sehr optimistisch und schätze, dass Bibliotheken als Dritte Orte zukünftig noch wichtiger werden. Schließlich ist die Sehnsucht nach einem Ausbrechen aus dem nun vorgeschriebenen Ersten Ort des eigenen Haushalts und die Sehnsucht nach der Teilhabe am öffentlichen Leben groß, in jeder Altersgruppe verbreitet und wahrscheinlich eine prägende Erfahrung für viele. Die Arbeitswelt als Zweiter Ort befindet sich seit Längerem im Umbruch und Home Office als »new normal« könnte das Wegfallen des Betriebes als real-soziale Begegnungsstätte für viele besiegeln.

Wir Bibliotheken sollten also weiter daran arbeiten, der zentrale öffentliche Treffpunkt für Bildung und Kultur für alle zu werden. Und wir sollten unser Profil als Informationseinrichtung zwischen Meinungsvielfalt, gesichertem Wissen und Fake News weiter schärfen – auch das hat Corona gezeigt.

Mehr Selbstbewusstsein!

Barbara Lison (Foto: b.i.t.online/Vera Münch), Leitende Bibliotheksdirektorin der Stadtbibliothek Bremen und Präsident-elect der IFLA

Warum fragen sich eigentlich so viele Bibliothekarinnen und Bibliothekare gerade ständig, ob die Funktion der Bibliothek als Dritter Ort in dieser Pandemie leidet oder infrage gestellt

ist? Warum ist die Erfahrung, die viele unserer Kollegen und Kolleginnen machen, dass die Kundinnen und Kunden vor allem Bücher und andere physische Materialien von der Bibliothek brauchen, für diese eine eher gemischte frohe Botschaft? Sind die in den Online-Orbit verlegten Veranstaltungen und Programmmaktivitäten von Bibliotheken doch nur ein Feigenblatt oder brave Fingerübungen von Menschen, die eigentlich auf menschliche Nähe hin orientiert sind? Sind wir Bibliothekarinnen und Bibliothekare tatsächlich so unsicher in unseren Rollen, sind wir wirklich so wenig krisenresistent, dass wir gleich wieder die Grundfragen unserer Existenzberechtigung stellen müssen?



Natürlich, alle Kultureinrichtungen machen sich Gedanken, wie sie nach der Pandemie-Zeit wieder an ihr Publikum herankommen, wie sie sich mit ihren Räumlichkeiten wieder attraktiv präsentieren können. Aber ich nehme da weniger Selbstzweifel wahr und mehr Selbstverständlichkeit in der eigenen Existenz. Und selbst bei den nicht öffentlich finanzierten Einrichtungen scheint mir die selbstbewusste Haltung »Natürlich wird es ein Weiter« geben, dominant zu sein.

Wir Bibliothekarinnen und Bibliothekare sollten diese Pandemie wirklich als Herausforderung betrachten, eine Herausforderung für weitere Optimierungsschritte, für weitere Innovationen. Wovon wir aber tatsächlich Abstand nehmen sollten, ist das ständige Hinterfragen der Dauerhaftigkeit oder Halbwertszeit unserer Erfolge. Wir sind für viele Menschen ein Dritter Ort – wir waren es längst, bevor diese Wortschöpfung von Ray Oldenburg in unser Vokabular eingesickert ist und wir sie als Qualitätsmerkmal für unsere Einrichtungen propagiert haben. Und wir werden auch weiterhin diese wichtige soziologische Funktion erfüllen und ein schwellenloser, nichtkommerzieller öffentlicher Ort sein, der einer der wichtigsten Dritten Orte für jede Stadtgesellschaft ist.

Wir machen – auch in Zukunft – Wissenschaft erfahrbar

Dr. Rupert Schaab (Foto: WLB/Rafael Glatzel), Leitender Bibliotheksdirektor der Württembergische Landesbibliothek (WLB) Stuttgart

Ich glaube nicht, dass sich die Pandemie negativ auf die Bibliotheken auswirken muss. Viele Bibliotheken haben während der Schließzeiten mit Engagement gezeigt, dass sie einen wichtigen und gut wahrgenommenen Beitrag für das öffentliche Leben leisten. Ich kann mich nicht erinnern, je so viele

wohlwollende und dankbare Zuschriften bekommen zu haben. Da kümmert mich die Aufzählung von Bibliotheken zwischen Massagesalons und Salzgrotten seitens der Politik wenig.

Wir sind nicht das Wohnzimmer der Stadt. Aber wir sind eine wichtige Plattform, gleichermaßen für Analoges wie für Digitales und natürlich sind wir nicht nur deshalb begehrt, sondern weil Infrastruktur, Behaglichkeit und Atmosphäre stimmen, weil man in Büchern stöbern und Plätze reservieren kann, weil man an den Theken und über E-Mail freundliche und kompetente Unterstützung findet. Die sachliche Aufstellung führt dazu, dass man Interessen und bisweilen auch die Prüfungssituation teilt. Ein idealer Ort für die Kontakte und Beziehungen, welche die Qualität des öffentlichen Lebens ausmachen. Viele lernen aus gedruckten Büchern besser als am Bildschirm, mit Austausch besser als alleine. Niemand möchte, um kurz etwas nachzuschlagen, in die Bibliothek fahren. Es braucht für viele Inhalte beides, Analoges und Digitales, Begegnung und Konzentration.

An »Querdenkern« haben wir gesehen, wie wichtig es ist, Wissenschaften besser erfahrbar zu machen. Durch die neuen Räume für Ausstellungen und Vorträge haben wir in der WLB die Möglichkeit, die Bibliothek zu einem Podium für die Wissenschaften zu entwickeln, mitten an der Stuttgarter Kulturmeile. Wir waren überrascht, dass es sich lohnt, Vorträge über das Internet zugänglich zu machen. Wir haben plötzlich ein Publikum, das über die Region hinausreicht. Wir sind nicht das Wohnzimmer der Stadt, aber ein attraktiver Ort zum Wissen Teilen, zur Begegnung mit dem Fremden, dem noch nicht Bekannten. Ein Wohnzimmer ist das eher selten, aber eine Cafeteria gehört zur Bibliothek.



Wir müssen unser Publikum wieder zurückholen

Frauke Untiedt (Foto: Bertold Fabricius), Bibliotheksdirektorin und Mitglied des Vorstands der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen

Im Jahr 2020 sind die Besucher/-innenzahlen bei den Bücherhallen um 31 Prozent zurückgegangen, die Ausleihen um 12 Prozent, die aktiven Kundinnen und Kunden um 2 Prozent. Berücksichtigt man die sechswöchige Schließung ab März 2020, dann sind Ausleihen sowie Kundinnen und Kunden faktisch konstant geblieben beziehungsweise gestiegen. Unsere Orte sind damit Bibliotheken der 80er-Jahre geworden – reine Ausleihorte, die man kurz betritt und schnell wieder verlässt.



Vermittlungsarbeit konnte bei uns nur von August bis Oktober 2020 stattfinden. Seit November 2020 nimmt die Anzahl der digitalen Formate allerdings stetig zu. Adressiert werden Schulklassen, einzelne Kinder, Jugendliche, Erwachsene, ältere Menschen, Menschen mit Grundkenntnissen der deutschen Sprache. Das Portfolio wächst mit den steigenden Kompetenzen des Kollegiums schnell.

Wir glauben, dass digitale Formate auch nach Corona bleiben und investieren deswegen in diesem Bereich. Für eine nächste Stufe planen wir hybride Formate für Menschen vor Ort und vor dem Bildschirm.

Ich bin sicher, dass wir den Dritten Ort Bibliothek schnell wieder etablieren. Er wird nach Corona noch stärker gebraucht werden, als es vorher der Fall war!

Das ist ein erster Schritt, den dritten Ort wieder zu öffnen. Es ist wohl zu früh um abzuschätzen, wie die Erfahrungen der Pandemie unsere Gesellschaft verändert haben. Wenn es aber so ist, dass die Rückkehr zu Austausch und Interaktion zögerlich erfolgt, dann müssen wir dazu ermutigen, nicht nur kuratierte Angebote zu nutzen, sondern unsere gesamte Infrastruktur. Wenn es nicht so ist, und alle das nachholen möchten, was sie seit März 2020 nicht erleben konnten, dann wird es leicht. In jedem Fall gilt es, die 31 Prozent und noch mehr zurückzuholen, um dem Anspruch gerecht zu werden, Ort gesellschaftlicher Teilhabe zu sein. Sehr wahrscheinlich wird der Schwerpunkt unserer Veranstaltungsformate deswegen auf eine starke Beteiligung von Communities und Gruppen in der Nachbarschaft setzen.

In jedem Fall ist die Bibliothek der 80er-Jahre keine Option mehr. Ich bin sicher, dass wir den Dritten Ort Bibliothek schnell wieder etablieren. Er wird nach Corona noch stärker gebraucht werden, als es vorher der Fall war!

Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management und Prodekanin für Weiterbildung an der Hochschule der Medien Stuttgart.

Dr. Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender und Prodekan für Lehre an der Hochschule der Medien Stuttgart.

Wir brauchen den Dritten aber auch den Vierten Ort

Prof. Dr. Tom Becker (Foto: privat), Professor für Medienmanagement und Medienvermittlung in Bibliotheken an der TH Köln und Bundesvorstandsmitglied im Berufsverband Information Bibliothek (BIB)

Die Bibliothek wird als Dritter Ort nach Corona in bewährter Form benötigt werden: Nicht nur bei freiwilligen Leistungen der Kommunen wird es zu Einsparungen um bis zu einem Viertel ihrer Ressourcen über mehrere Jahre kommen. Öffentliche Räume, Wohnzimmer der Städte, werden da besonders gebraucht, müssen sicher aber auch besonders verteidigt und im Bewährten neu erfunden werden. Und wir müssen das Positive sehen: der Wille (verstärkt aus der Notwendigkeit) zum Digitalen in den Bibliotheksteams, aber auch in den Kommunen, die Akzeptanz für virtuelle Vierte Orte (oder welchen Namen wir dafür erfinden werden), die wir noch füllen müssen mit mehr als Medien-Content und Schulungen, ist gewachsen. Und darüber hinaus sind viele Kolleginnen und Kollegen gezwungenermaßen (noch?) flexibler geworden, ein Auf-Sicht-Fahren, ein stetiges Ausprobieren und Verändern und auch Scheitern mit Maßnahmen rund um Corona und ein verändertes Arbeiten kann – und das soll nicht zynisch klingen – als Chance gesehen werden. Ebenso hat die oftmals gelungene Kooperation in kommunalen Krisenstäben zu neuen Netzwerken geführt und das (auch unfreiwillige) Aushelfen im Gesundheitsamt hat neue Perspektiven auf andere als die eigene Tätigkeit eröffnet.



Ein modifiziertes »Zurück in die Zukunft« wird nach Corona eine große Aufgabe sein.

Klaus Mann hat einmal gesagt: »Ruhe gibt es nicht, bis zum Schluss«. Und das Ende der Öffentlichen Bibliothek ist noch lange nicht in Sicht! Ein modifiziertes »Zurück in die Zukunft« wird nach Corona eine große Aufgabe sein, gestützt mit einem oftmals gewachsenen Respekt vor unseren physischen Beständen, zu denen auch der Raum und unsere Angebote vor Ort gehören. Zudem wird es vorrangig Aufgabe der Bibliothek als »Spinne im kommunalen Netz« sein, digital Abgehängte in Ausstattung, Know-how und Zugang aufzufangen und neue Angebote der Digitalvermittlung beispielsweise in niederschweligen Bürgersprechstunden gemeinsam mit Verwaltung und Zivilgesellschaft aufzusetzen.



Was nehmen Bibliotheken aus dem Corona-Lockdown mit?

Lernen aus dem Corona-Shutdown

Wie wappnen sich Bibliotheken für kommende Herausforderungen?

TOBIAS SEIDL UND
CORNELIA VONHOF

Die Coronapandemie hat in mehreren Wellen zu teils drastischen Einschränkungen für den einzelnen Bürger, aber auch für Kultur- und Bildungseinrichtungen geführt. Diese haben bereits während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 sehr schnell mit der Umstellung und Neuentwicklung von (digitalen) Angeboten und Prozessen auf die Krise reagiert. Auch die Bibliotheken waren herausgefordert. Im Rahmen des Projektes »Die Krise als Innovationschance – Der Umgang der Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg mit der Corona-Krise« wurden an der Hochschule der Medien in Stuttgart Herausforderungen, Reaktionen, aber auch Erfahrungen dieser Einrichtungen untersucht.

Zum einen wurden die Veränderungen in den Serviceportfolios der Bibliotheken und deren Kommunikation gegenüber den Kundinnen und Kunden untersucht. Zum anderen wurden ausführliche qualitative Interviews mit besonders innovativen Bibliotheken geführt, bei denen insbesondere die während des Shutdowns erlebten internen organisatorischen Veränderungen in den Blick genommen wurden. Es zeigte sich, dass gerade die angestoßenen internen Veränderungsprozesse eine Chance sind, um zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Die aus dem Bibliotheksbereich gewonnenen Erkenntnisse sind aber nicht nur für diese Branche von Relevanz, sondern können auch als wertvolle Impulse für den Kultur- und Bildungsbereich wie auch die öffentliche Verwaltung insgesamt dienen.

Die Auswertung der Daten zeigt deutlich, dass es in den untersuchten Bibliotheken positive Auswirkungen der coronabedingten Ausnahmesituation gibt. Das Durchleben der Krise führte zu einem erhöhten Selbstwirksamkeitserleben in den Einrichtungen, welches das Gefühl, gut auf kommende Herausforderungen vorbereitet zu sein, verstärkt. Zudem werden positive Effekte auf Teamzusammenhalt

und Teamgeist festgestellt, die bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen von Vorteil sein werden.

Gemeinsam ist den befragten Bibliotheken, dass sie sich schnell auf neue und auch unsichere Wege eingelassen haben. Die Konfrontation mit den Restriktionen der Pandemie erwang die Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Dabei wurden neue Vorgehensweisen in der täglichen Arbeit ausprobiert. Insbesondere das schnelle Umsetzen von Ideen und deren kontinuierliche Iteration hat sich dabei als Erfolgsrezept herausgestellt. Diesen veränderten Ansatz bei der Planung und Umsetzung beschrieb eine der Bibliotheksleitungen folgendermaßen: »Wir sind in den Bibliotheken eigentlich gewohnt, dass wir Dinge sehr gründlich planen, organisieren, nachdenken und nochmals bei jemandem nachfragen, erst einmal ein schriftliches Konzept verfassen. Aber so haben wir in Coronazeiten nicht gearbeitet, sondern: Wie können wir es machen? Okay, wir probieren es aus!«

Aus den Interviews lassen sich verschiedene in der Krise bewährte Ansätze herausarbeiten, die bei der Bewältigung der gegenwärtigen und mittelfristigen Herausforderungen helfen können:

- **Selbstbewusstsein aus der Krise mitnehmen:** Eine positive Würdigung der bewältigten Herausforderungen während der Covid-Wellen hilft, Energie und Mut für zukünftige Herausforderungen zu gewinnen.
- **Neue Dinge ausprobieren:** Ausgetretene Wege zu verlassen bedarf Mut, wird aber meistens belohnt. Hier kann die Ausnahmesituation als Chance genutzt werden, sich auf Neues einzulassen.
- **Schlechte Planbarkeit und Unsicherheit akzeptieren und flexibel bleiben:** Die Krise erfordert ein auf Sicht fahren. Dies muss – auch in Zukunft – akzeptiert werden, um nicht in Bewegungslosigkeit zu erstarren. Oder wie es eine Bibliotheksleitung formulierte: »Es ist nicht mehr der Anspruch da, dass man alles so ausführlich vorher diskutieren und besprechen und vorher ankündigen muss, sondern man hat sich in der Coronazeit ein bisschen daran gewöhnt, dass man die Dinge heute so gemacht hat und morgen macht man sie ganz anders.

Da liegt einfach eine Notiz auf dem Einlog-Bildschirm und dann ist es jetzt eben so.«

- **Die Sicht der Kundinnen und Kunden nutzen:** Bei der Neuentwicklung und iterativen Weiterentwicklung von Ideen bewährt es sich, die Sicht der Kunden strukturiert und regelmäßig zu integrieren. Dies bedeutet auch, regelmäßig und gezielt Rückmeldungen und Feedback einzuholen.
- **Neue Kommunikationskanäle zu Kundinnen und Kunden etablieren:** Auch die externe Kommunikation wurde durch die Krise herausgefordert. Hier wurden zum Teil neue zielgruppenadäquate Lösungen entwickelt – von persönlichen Briefen an Seniorinnen und Senioren bis zu Instagram-Auftritten und digitalen Veranstaltungsformaten –, die auch weiterhin einen Mehrwert bieten.
- **Gemeinsam weiterdenken:** Neue Ideen brauchen Kreativität in der Entstehung und in der Umsetzung. Hier hilft es, gemeinsam nachzudenken und sich gegenseitig zu befruchten. Dabei lohnt es sich ganz besonders, sich über bestehende Arbeitsgebiete, Zuständigkeits- und Institutionsgrenzen hinweg auszutauschen. Bewusst crossfunktionale Teams zu bilden und das kollegiale Lernen auf allen Kanälen weiterzuentwickeln, sind hier erfolgversprechende Ansätze.
- **Führungsverantwortung abgeben:** Die Selbstorganisation von (Teil-) Teams führt zu mehr Eigenverantwortung und Commitment und entlastet gleichzeitig die Führungskräfte.
- **Digitale Fortbildungsformate nutzen:** Digitale Weiterbildungsangebote – nicht nur aus dem eigenen Fachbereich – können niederschwelliger als Präsenzangebote genutzt werden und machen Personalentwicklung in der Breite möglich.

Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen an der Hochschule der Medien Stuttgart. Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien in Stuttgart

Mehr zum Forschungsprojekt: bit.ly/3AgJ9i2

Von Verständigung bis Vernetzung

Wie die Digitalisierung des Kulturbereichs zur Erfolgsgeschichte wird

ROBIN MISHRA UND FRANK SCHOLZE

Vor, aber gerade auch während der Coronakrise hat der Kulturbereich seine digitalen Kompetenzen deutlich ausgebaut. Der digitale Wandel verläuft allerdings weiter so dynamisch, dass wir uns mit dem Erreichten nicht zufriedengeben dürfen. Deshalb hat Die Bauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) gemeinsam mit der Deutschen Nationalbibliothek einen partizipativen Strategieprozess initiiert und moderiert. Aus der Arbeit einer Kernarbeitsgruppe – bestehend aus Einrichtungen unterschiedlicher Sparten und Kulturverbänden – sowie unter Einbeziehung weiterer Expertinnen und Experten ist das hier vorgestellte Perspektivpapier des Bundes »Kulturen im digitalen Wandel« entstanden.

Der digitale Kulturwandel löst vielfach auch Ängste aus. Indes war Kultur noch nie so einfach und so niedrigschwellig zugänglich wie heute. Noch nie war es so unkompliziert, selbst kulturell produktiv zu werden und dabei unmittelbar eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Bei allen Herausforderungen überwiegen die Möglichkeiten und Chancen des digitalen Wandels. Einst ungeahnte Möglichkeiten der Zugänglichkeit von und Teilhabe an Kultur entwickeln sich: Neue Chancen für die Kulturgutsicherung. Neue Vermittlungsformen. Neue kulturelle Teilhabepraktiken in Partizipation und Interaktion. Neue Wege, kulturelles Wissen zu erschließen.

So einschneidend die Erfahrungen der zurückliegenden Pandemiemonate gerade für den an vielen Stellen existenziell getroffenen Kulturbereich waren, so viel Optimismus lässt sich zugleich aus dem Mut, der Energie und der Kreativität ziehen, die sich in den zahllosen digitalen Aktionen und Reaktionen, Ideen und Initiativen zeigen. Insgesamt ergeben sich sechs prioritäre strategische Arbeitsfelder, die im Folgenden kurz skizziert werden sollen: Verständigung, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit, Vermittlung und Vernetzung.

Vom Kulturbereich wird Verlässlichkeit im Hinblick auf seine digitale Infrastruktur erwartet

Im Bemühen um Verständigung über Chancen und Grenzen der Digitalisierung setzt die BKM insbesondere auf Ansätze, die verbindliche Diskursräume und gesellschaftliche Verständigungsprozesse unterstützen. Vorgeschlagen wird ein Digitalisierungsrat für den Bereich Kultur, der in Fragen des digitalen Kulturwandels berät. Dabei könnten relevante Themen auch in Studien aufgegriffen werden.

Vom Kulturbereich wird Verlässlichkeit im Hinblick auf seine digitale Infrastruktur erwartet. Da diese Daueraufgabe von allen Beteiligten hohen finanziellen, personellen und strategischen Einsatz erfordert, wird auch eine Priorisierung von Ressourcen erforderlich sein. Aus diesem Grund werden Kultureinrichtungen aller Sparten ermutigt, eigene technologische und personelle Kompetenzen bei sich

und in Verbänden zu stärken, um ihre Abhängigkeit gegenüber Dienstleistern zu verringern.

Gerade von öffentlichen Kultureinrichtungen wird die Verfügbarkeit von zumindest ihrer zentralen Inhalte erwartet. Eine vordringliche Aufgabe ist es deshalb, die Sichtbarkeit und Transparenz öffentlich geförderter Kulturarbeit im Internet zu stärken. Ausgehend vom Bibliothekswesen soll eine »Allianz zur Kulturgutdigitalisierung« einen wichtigen Beitrag dazu leisten, den Bildungsauftrag von Kultureinrichtungen ins digitale Zeitalter zu übertragen.

Wesentliche Ressource für das Gelingen der Digitalisierung im Kulturbereich sind seine Mitarbeiterinnen

Der digitale Kulturwandel sollte kein Anlass für Kulturpessimismus sein

und Mitarbeiter. Entscheidend ist ihr Vermögen, digitale Kompetenzen mit- und einzubringen. Dazu müssen Kultureinrichtungen eine Priorität auf ihre Personalentwicklung legen. Schlüssel für den Erfolg sind attraktive Aufstiegsmöglichkeiten, flachere Hierarchien, veränderte Organisationsstrukturen, agilere Arbeitsformen und qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Eine gute Vermittlung kann erreichen, dass Kunst und Kultur für möglichst viele – auch für bisher von klassischer Kulturarbeit nicht erreichte Gruppen – attraktiv und zugänglich wird. Innovative digitale Kulturformate laden dazu ein, den ästhetischen und sozialen Horizont der Nutzerinnen und Nutzer zu erweitern. Die Verbundplattform [museum4punkt0](https://museum4punkt0.de) hat sich dabei beispielsweise als Anlaufstelle für neue Technologien im Museumsbereich bewährt und zugleich Grundlagen geschaffen, auf die auch in Zukunft technologisch und inhaltlich aufgebaut werden könnte.

Statt Insellösungen braucht der Kulturbereich eine größere Vernetzung – bei Werken ebenso wie bei Werkzeugen. Um das jeweils digital Erreichte transparenter und anschlussfähiger zu machen, haben sich in verschiedenen Bereichen Portalangebote, Verbundstrukturen und Kompetenznetzwerke bewährt. Eine wichtige Perspektive ist dabei die Weiterentwicklung der Deutschen Digitalen Bibliothek zu einem spartenübergreifenden und nutzerorientierten Beteiligungsportal. Gebrauch werden weitere Räume der digitalen Selbstorganisation und Selbstbefähigung, um im Umgang mit dem digitalen Wandel kooperativ erfolgreich zu sein.

So groß also die aktuellen und zukünftigen Aufgaben sind: Der digitale Kulturwandel sollte kein Anlass für Kulturpessimismus sein. Wir begreifen ihn als Chance zu positiver Veränderung. Seine aktive politische Gestaltung ist möglich und lohnt sich. So kann die Digitalisierung zu einer Erfolgsgeschichte für den öffentlichen Kulturbereich werden.

Robin Mishra ist Leiter der Stabsstelle Kommunikation und Digitalisierung bei der BKM. Frank Scholze ist Generaldirektor der Deutschen Nationalbibliothek