

Von der Organisation der Zukunft

Reinhard Altenhöner



© SBB-PK / Hagen-Innertel

› Aufbruch als Dauerhaltung: Seit vielen Jahren wird von Politik, Wirtschaftsgrößen, aber auch im Bereich des Kulturerbes und der Bibliotheken die digitale Transformation beschworen. Immer dann, wenn der IT-Gipfel einberufen wird, erlebt das Thema in der öffentlichen Wahrnehmung nochmals eine Steigerung: Bereits zum 10. Mal fand im November 2016 dieser Gipfel statt, der nun ab dem kommenden Jahr „Digitalgipfel“ heißen soll, auf dem alle Jahre wieder der Nachholbedarf Deutschlands im Bereich der Digitalisierung im Mittelpunkt steht, dieses Mal in Saarbrücken zum Thema Digitale Bildung. Wenn also Bundeskanzlerin Merkel im Jahresrhythmus die Digitalisierung zur nationalen Angelegenheit erklärt, ist spätestens klar, dass das Thema Chefsache ist. Flankiert wird der Gipfel durch die „Digitale Agenda“ der Bundesregierung, die seit 2014 gilt und seit 2016 noch durch die „Digitale Strategie 2025“ ergänzt wird. Da geht es besonders um den Ausbau der Netzinfrastruktur und um die Plattform industrie4.0. (<http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Home/home.html>), aber auch um die digitale Erreichbarkeit der öffentlichen Verwaltung und um Forschungsaktivitäten zur Digitalisierung von Technik – ein sehr breites Programm. Wo steht die „Digitalisierung“ also und worum geht es?

Die Digitalisierung ist im Leben der meisten Deutschen längst angekommen: Insbesondere mit den mobilen Geräten ist sie allgegenwärtig und in zunehmendem Maße stehen hier intelligente und vor allem vernetzte Dienste zur Verfügung. Große digitale Eco-Systeme wie Google oder Apple führen solche Dienste und Themen-/Interessens-Portale zusammen und vermitteln sie in den jeweiligen Kontext eines Anwenders: Eine Abfrage nach einer Stadt bringt Vorschläge für Verkehrsverbindungen mit, gleich nach Alternativen aufgegliedert, im optimalen Fall mit einer Online-Buchung und anschließender Direktnavigation zur Bushaltestelle einschließlich eingerechneter Verspätung des Busses zum Bahnhof. Und wenn ich will, werden mir auch gleich die Bewertungen anderer Nutzer aufgeblättert, kann ich Empfehlungen lesen und unmittelbar auch meinen Eindruck hinzufügen, am besten angereichert um ein Foto. Entstehende (personenbezogene) Daten werden aufgezeichnet und gehen ein in größere Trendanalysen, werden aber vor allem benutzt, um mundgerechte Angebote an den Anwender oder eine Gruppe zu transportieren. Entscheidend ist:

Viele dieser Dienste sind miteinander verknüpft, sie kombinieren Ergebnisse, reagieren auf Aktionen von Anwendern und sie eröffnen den Anwendern vielfältige Möglichkeiten der Interaktion mit den Diensten, vor allem aber auch mit anderen Anwendern.

Dass diese Entwicklungen die eingeführten Märkte und Industrien stark verändern liegt nahe, das große Sorgenkind der Kanzlerin aber ist die Industrie: Die Digitalisierung wird da gerne als unverzichtbarer Anpassungsprozess an veränderte Rahmenbedingungen beschrieben und gleich gesetzt mit einer noch stärkeren Automatisierung der Fertigungsprozesse mit allen daran hängenden auch gesellschaftspolitischen Fragen. Die bedeutende Rolle, die die Automatisierung in der Wahrnehmung spielt (Warum werden eigentlich immer menschenleere Werkshallen gezeigt, wenn von Industrie 4.0 die Rede ist?), verdeckt den entscheidenden Aspekt: Das umfassende Vernetzungspotential, das Menschen und Dinge (Netz der Dinge) verknüpft, kreierte neue Geschäftsmodelle, die den Verkauf einer Ware und ggf. ihre Wartung um ein kontinuierliches Servicemodell erweitern, indem letztlich nicht mehr das technische Gerät, sondern die mit ihm bezweckte beigestellte Funktion entscheidend ist. Die Komponenten des Geräts melden ereignisabhängig oder nach Plan via Internet ihren Zustand, daraus berechnen sich Wartungsintervalle oder Eingriffbedarf, der unter Umständen per Fernzugriff, ggf. sogar automatisiert bedient wird. Zugleich geht es immer auch um die Nutzung solcher Daten in anderen Zusammenhängen: Können Daten, die beim Betrieb von Windrädern entstehen, für Wetterprognosen verwendet werden, lassen sich daraus standortrelevante Informationen errechnen usw.

Gefragt ist also die intelligente, nach Möglichkeit innovative Nutzung vorhandener Daten; eine beschleunigte Fähigkeit zur Erprobung von Ideen, die die Ausdehnung von Geschäftsfeldern erlaubt, eine größere Flexibilität und Geschwindigkeit, in der auf Veränderungen reagiert wird. Allen diesen neuen Ansätzen immanent ist, dass sie miteinander interagieren, Menschen mit Menschen, Dienste mit Menschen, Dienste mit Diensten verbinden. Das Ausmaß der Veränderungserwartungen reicht dabei perspektivisch immer weiter: Jenseits der dann doch etwas unbeholfen wirkenden Überlegungen in Saarbrücken und der Optimierung der technischen Möglichkeiten (Mobilität, Internet der

Dinge, big data), geht es um die Denk- und Arbeitsweise von Firmen und Einrichtungen insgesamt, um ihre Organisation und Ausrichtung, ihre Prozesse und Abläufe. Und wenn Daimler-Chef Zetsche nun die Schwarm-Organisation ausruft, ist das nichts anderes als der Transfer von Arbeits- und Vorgehensmodellen aus der Softwareentwicklung. 20% der Mitarbeiter sollen bei Daimler innerhalb der nächsten Zeit von Hierarchien befreit autonom vernetzt agieren können, ein Schwarm wird sich beispielsweise um die Mobilität der Zukunft kümmern (FAZ vom 7.9., <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/daimler-baut-konzern-fuer-die-digitalisierung-um-14424858.html>). In der Softwarebranche sind die Veränderungen noch radikaler: Entwickler arbeiten nicht mehr in herkömmlichen, tarifrechtlich geregelten Strukturen, sondern bieten ihre Leistungen individuell in der Crowd an, wo sie im Wettbewerb Entwicklungsaufgaben übernehmen und nur dann bezahlt werden, wenn der Anforderer, der die Aufgabe gestellt hat, die Leistung auch abnimmt. Spielerischer Wettbewerb und entsprechende Belohnungsmodelle unterstützen das „System“ und machen daraus ein Gaming Adventure mit über einer Million Teilnehmern allein bei Work Crowd.

All das kann Bibliotheken nicht kalt lassen. Auch ihr Geschäftsmodell ist in der Diskussion und die Verunsicherung ist erheblich. Spürbar ist dies besonders, wenn radikale Zukunftsszenarien beschrieben werden, die provozieren sollen und manchmal zu geradezu eskapistischen Äußerungen führen. Der Wandel in der Dienstleistungspalette wie auch bei den Bibliotheken aber ist längst im Gang, Abläufe in der Bibliothek, das Angebot an Nutzungsdiensten und ihre Gestalt sind in Bewegung. Hinter einem sich verändernden Zielraum stehen wachsende Anforderungen an die Flexibilität der Bibliothek als organisatorischem Körper: Ihre Reaktionsfähigkeit auf eine geänderte Anforderung, der Umgang mit Kunden und die Aufnahme ihrer Anforderungen sind dabei entscheidende Herausforderungen. Ein ganz wesentliches Moment ist dabei die Fähigkeit der Bibliothek, interaktiv zu werden, d.h. ihre Nutzer konkret an ihrem Tun zu beteiligen; sei es in der Sammlung, also der Entscheidung, welches Material mit welchen Ergänzungen und in welcher Qualität bewahrt und vor allem auch verfügbar gehalten wird, ebenso aber in der Erschließung, die zunehmend ihrerseits zur Vernetzung wird und in der Vorhaltung geeigneter Arbeitsbereiche. Vor allem aber werden sich die Abläufe in der Bibliothek selbst radikal verändern; das wird nicht ruckartig passieren, aber es wird auch nicht so sein, dass einige wenige in der Bibliothek allein für die Innovationen stehen und eine große Mehrheit genau das weiter tut, was sie bisher tat.

Wenn der Fokus für Veränderung bislang häufig an den traditionellen Diensten ausgerichtet ist (z.B. Optimierung der Möglichkeiten der Vorort-Nutzung), so liegt es nahe, dass die Rückgänge bei klassischen Nutzungen (Vorortnutzung, Fernleihe) Besorgnis auslösen. Bibliotheken, deren wesentliches Konstitut die Beständigkeit und Dauerhaftigkeit war und ist, werden sich damit auseinandersetzen müssen, dass sie – als Mittler zwischen angemessen gespeichertem Wissen und ihren Nutzern – zwar einerseits das Informationsversorgungsmonopol vor Ort verloren haben, ihre Relevanz als Ort des Lernens und des Arbeitens dagegen aber sogar wächst; dass sie als „Marke“ mit spezialisierten Angeboten an spezielle Communities punkten können, immer weniger aber mit dem Universalanspruch ihrer eigenen Arbeit, also dem Branding der Bibliothek, wahrgenommen werden. Sie sind Teil einer größeren Gesamtinfrastruktur und müssen lernen, davon eben nur ein Teil zu sein. Und sie werden mehr und mehr ihre Aktivitäten in das sog. Frontend verlagern, also die Arbeitsbereiche, die unmittelbar mit den Nutzern zusammenwirken und hier Kernaufgaben, die bislang klassisch im Backend stattfanden, wahrnehmen (Savenije, Bas (2011): Libraries in the information society: cooperation and identity, in: Baker, David; Evans, Wendy (Hrsg.): Libraries and Society: Role, responsibility and future in an age of change. Oxford, Chandos Publishing, S. 203-218.). Sind die Bibliotheken in der Lage, die Chancen, die sich im Internet bieten, zu nutzen, also ihre Dienste interaktiv zu machen und miteinander (Dienste und Dienste, Nutzer und Dienste, mit anderen Bibliotheken) zu vernetzen? Wie wird dieser Weg der veränderten Ausrichtung von Bibliotheken und ihren Organisationsstrukturen aussehen?

Viele Fragen – noch wenig stabile Antworten und noch viel weniger gute Beispiele für Umsetzungen. Dieser Beitrag ist mein erster als stellv. Chefredakteur in b.i.t.online. Er bietet keine fertigen Antworten auf die gestellten Fragen (wie könnte er?), sondern soll eine Sicht aufziehen, die b.i.t.online in Zukunft noch stärker in den Blick nehmen wird bei der Frage, wie die Zukunft der Bibliotheken eigentlich konkret gestaltet wird, mit Technik und Organisation, mit Programmen und Menschen, mit guten Beispielen. Auf diesen Kontakt mit Themen und Ihnen freue ich mich. |



Reinhard Altenhöner

Ständiger Vertreter der Generaldirektorin der Staatsbibliothek zu Berlin
Stellv. Chefredakteur b.i.t.online
Reinhard.Altenhoener@sbb.spk-berlin.de