

# Innovationsmanagement an der ETH-Bibliothek

## Innovation Management at ETH-Bibliothek

### Abstract

This article reports on the introduction of an innovation management program at ETH-Bibliothek, the main library of ETH Zurich, including background information from over two years of experience. The innovation strategy and the innovation process are presented. The article deals with these questions: How can employees be integrated into the process? Which tools and methods can be adapted for innovation management? Furthermore, the subject of systematic idea finding is discussed and how innovation management can be integrated into product management.

**Keywords:** innovation management, product management, library, innovation process, idea management

### Zusammenfassung

Im Beitrag wird über die Einführung eines Innovationsmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich berichtet. Es werden die Innovationsstrategie und der Innovationsprozess vorgestellt. Zur Sprache kommen Fragen, wie Mitarbeitende mit einbezogen werden können, welche Methoden und Tools für das Ideenmanagement eingesetzt werden. Dabei kann mittlerweile auf über zwei Jahre Erfahrung zurückgeblickt werden. Weiter wird die Frage der systematischen Ideensuche thematisiert und gezeigt, wie das Innovationsmanagement mit dem Produktmanagement verknüpft werden kann.

**Schlüsselwörter:** Innovationsmanagement, Produktmanagement, Bibliothek, Innovationsprozess, Ideenmanagement

### Ausgangslage

Die Notwendigkeit von Innovation ist mittlerweile auch in Dienstleistungsunternehmen wie einer Bibliothek kaum bestritten. Dies kann man durchaus als Anzeichen einer wahrgenommenen Krise interpretieren. Denn die technischen Entwicklungen im Umfeld von Bibliotheken verlaufen immer schneller, und die einzelnen Einrichtungen fühlen sich tendenziell vom Tempo überfordert. Insbesondere verändern sich die Erwartungen der Nutzenden, die neue Technologien und Funktionalitäten im Bereich Informationsversorgung kennen und einsetzen möchten. Und oft erwartet auch die Trägerschaft – sei es die Hochschule oder eine andere Körperschaft –, dass die Bibliothek moderne Dienstleistungen bietet. Aus dieser Einschätzung heraus wächst das Bedürfnis der Bibliotheken, innovativ zu sein und Innovationen zu managen. Die ETH-Bibliothek hat sich dieses Ziel bereits 2009 gesetzt, als sie die neue Stelle Innovation und Marketing ins Leben rief.

### Innovationsstrategie

Grundlage für das Innovationsmanagement bietet die Strategie der ETH-Bibliothek, die gewisse Grundsätze festlegt:

„[Die ETH-Bibliothek] setzt den Fokus auf nutzerfreundliche, innovative Dienstleistungen im Kontext der elektronischen Bibliothek. Dies bedingt zum einen die Kenntnis der Nutzerbedürfnisse, die regelmässig erhoben werden. [...] Zum anderen verfolgt die ETH-Bibliothek systematisch die Entwicklung des Bibliothekswesens und der Informationstechnologie und prüft einschlägige Produkte, Dienstleistungen und Strategien im Hinblick auf eine Umsetzung an der ETH Zürich“. [8]

Darauf aufbauend wurde ein Innovationskonzept entwickelt, in dem die Organisation, der Prozess und die Verantwortlichkeiten geregelt werden. In diesem Konzept wird auch definiert, was die ETH-Bibliothek unter Innovation versteht. Die ETH-Bibliothek versteht sich dabei nicht als Erfinder, sondern als „early adopter“: Innovativ ist ein Produkt oder eine Dienstleistung, wenn sie in dieser Form

**Rudolf Mumenthaler<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ETH-Bibliothek, Innovation und Marketing, Zürich, Schweiz

in der Schweiz oder im Bibliothekswesen allgemein noch nicht eingesetzt wird [6]. Dabei dienen oft andere Branchen als Vorbild – wie zum Beispiel das Innovationsmanagement selbst, das in der Industrie seit Jahren zum Standard des Managements gehört, in der Bibliothekswelt aber relativ neu ist.

## Organisation des Innovationsmanagements

Zunächst stellt sich die Frage, wie das Innovationsmanagement organisatorisch in die Bibliothek eingegliedert werden soll. Es gibt zwei Grundvarianten: entweder das Innovationsmanagement wird als Stabsstelle der Direktion unterstellt oder es wird als Linienfunktion organisiert. Die ETH-Bibliothek wählte den zweiten Weg und richtete einen eigenen Bereich Innovation und Marketing ein. Der Vorteil dieser Variante besteht darin, dass der Innovationsverantwortliche auf Augenhöhe mit den übrigen Bereichsleitern sprechen kann und entsprechend hohes Gewicht in der Hierarchie hat. Für die Einführung des neuen Prinzips mit vielen Querschnittsfunktionen ist dies ein entscheidender Erfolgsfaktor. Gerade wenn ein Turnaround geschaffen werden will, wenn es darum geht, einen Kulturwandel einzuführen, hätte eine Stabsstelle in einer grösseren Organisation einen schweren Stand. Kurz nach der Schaffung der neuen Struktur unterzog sich die ETH-Bibliothek einer grundlegenden Reorganisation. Dabei wurde der eigenständige Bereich Innovation und Marketing als einer von drei Bereichen bestätigt [4].

## Innovationsprozess

Eine der ersten Aufgaben des Innovationsmanagements bestand darin, den Innovationsprozess zu gestalten. An der ETH-Bibliothek war vor einiger Zeit das Projektmanagement mit klar strukturierten Abläufen und Verantwortlichkeiten erfolgreich eingeführt worden. Der Innovationsprozess lehnte sich sehr stark an diese etablierte Struktur und Methodik an. Es wurde ein Vorgehen festgelegt, das regelmässige Entscheidungspunkte durch die Geschäftsleitung vorsah. So entscheidet die Geschäftsleitung (SBL, Sitzung der Bibliotheksleitung) über die Umsetzung eingegangener Ideen, über die Abnahme von Machbarkeitsstudien und die Genehmigung eines Projekts zur Umsetzung sowie über die Abnahme von Projekten und deren Übergabe in den Betrieb.

Dieser Ablauf folgt einer sogenannten Trichterstruktur: auf jeder Stufe erfolgt eine Selektion und eine Verdichtung, so dass letztlich nur aussichtsreiche Projekte wirklich zur Ausführung gelangen. Da die Entscheide durch die Geschäftsleitung gefällt werden, sind auch die Stellen und Personen direkt involviert, die letztlich die personellen und finanziellen Ressourcen genehmigen müssen. Die Einspeisung aller Ideen und Vorhaben in diesen Prozess hat den Vorteil, dass damit die Koordination mit anderen Vorhaben sichergestellt und für die nötige Transparenz gesorgt wird. (Die Methodik orientiert sich weitgehend

an dem vom Betriebswissenschaftlichen Institut (BWI) der ETH Zürich propagierten Modell. Vgl. dazu auch Birkenmeier B, Brodbeck H [2].)

## Ideenmanagement

Am Anfang einer Innovation steht eine Idee – doch wie kommt man zu guten Ideen? Und wer liefert sie? Nach der Einrichtung der Stelle eines Innovationsmanagers gab es auch (scherzhafte) Kommentare, wonach jetzt ja klar sei, wer für die Ideen zuständig sei und dass nun die Mitarbeitenden davon entlastet seien. Das war natürlich keineswegs der Fall, denn die Aufgabe des Innovationsmanagers bestand in erster Linie darin, die Ideen und Innovationen zu koordinieren [5]. Sie mussten oder durften weiterhin von Mitarbeitenden eingebracht werden. So war der Einbezug der Mitarbeitenden in den Innovationsprozess eines der Hauptziele des Innovationskonzepts.

Für die Einreichung von Ideen wurde auf der bereits verfügbaren Plattform SharePoint ein internes Blog geschaffen, der sog. Ideenpool. Hier können alle Mitarbeitenden ihre Ideen eintragen. In einem nächsten Schritt werden die eingereichten Ideen vom Innovationsverantwortlichen aufbereitet, anhand von vordefinierten Kriterien beurteilt und dann der Geschäftsleitung zur Genehmigung oder Ablehnung vorgelegt. Nach dem Entscheid erhalten die Mitarbeitenden eine Rückmeldung und eine Begründung. Als zusätzlicher Anreiz wurde ein Ideenwettbewerb lanciert, bei dem die Idee des Jahres aus allen eingegangenen Vorschlägen durch ein Voting der Mitarbeitenden bestimmt wird. Die Prämierung findet im Rahmen des traditionellen Weihnachtsapéros der ETH-Bibliothek statt. Der winkende Preis, eine Städtereise oder ein iPad für den Gewinner, ist durchaus attraktiv.

Die auf diesem Weg eingereichten Ideen sind naturgemäss etwas beliebig und keineswegs systematisch. Zum Teil können sie sehr leicht umgesetzt werden, wie zum Beispiel die Facebook-Seite, ein Twitterfeed oder die Einführung von QR-Codes für Plakate. Andere Ideen ziehen grössere Projekte zur Umsetzung nach sich, wie zum Beispiel die geobasierte Informationssuche, die nun als Projekt umgesetzt wird. Nach zwei Jahren Erfahrung mit dem Ideenmanagement kann ein erstes Fazit gezogen werden: Die Involvierung der Mitarbeitenden und der damit verbundene Kulturwandel kommt grundsätzlich gut an. Es könnten aus Sicht der Bibliotheksleitung aber durchaus noch mehr Ideen eingebracht werden. Ein gewisses Hindernis besteht darin, dass viele Mitarbeitende ihre Idee für zu unbedeutend halten und sich nicht richtig getrauen, sie öffentlich kund zu tun. Andere möchten sich mit einer genehmigten Idee nicht noch mehr Arbeit verschaffen, als sie ohnehin schon haben. Und angesichts einer laufenden Reorganisation mit ungewissen Zukunftsaussichten für den einzelnen Mitarbeiter und dem Grossprojekt Wissensportal, das viele Innovationen bindet, war in den letzten beiden Jahren das Bedürfnis nach weiteren Neuerungen nicht gerade gross.

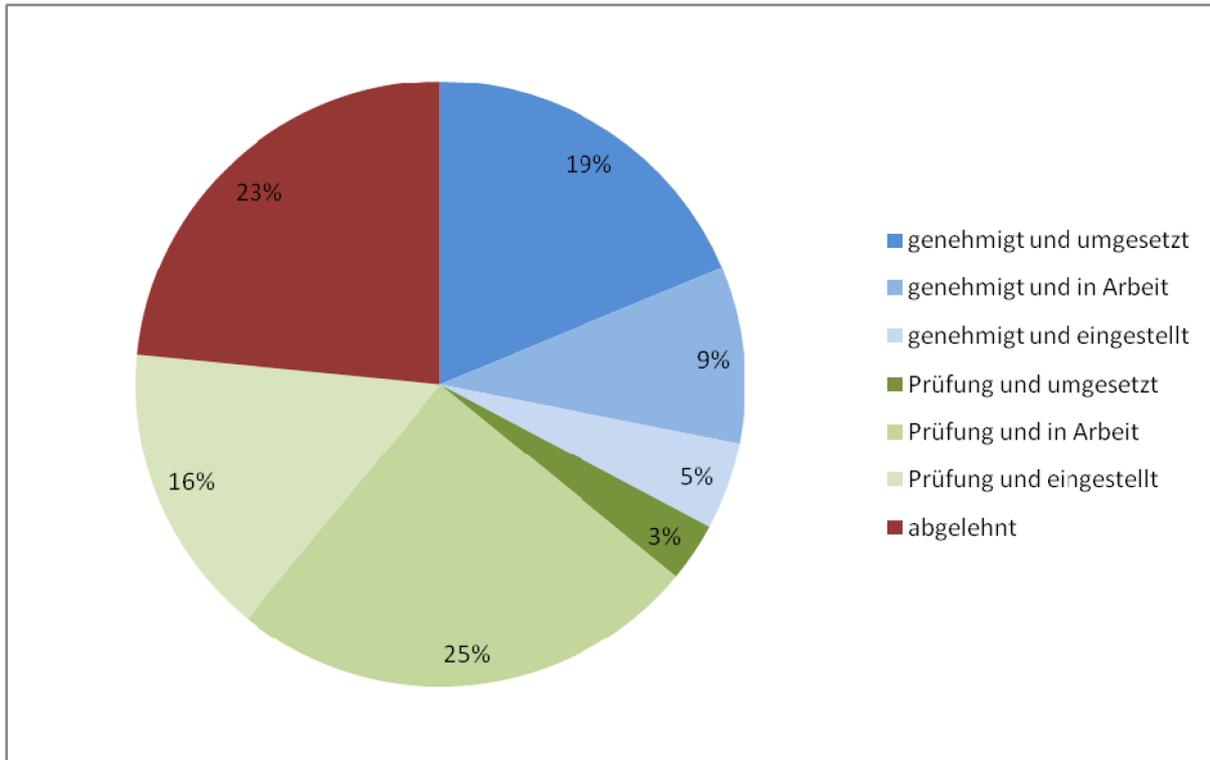


Abbildung 1: Verhältnis der genehmigten, abgelehnten und zur weiteren Prüfung vorgesehenen Ideen (n=64)

Von den eingereichten Ideen wird rund ein Viertel in der ersten Runde abgelehnt. Gut ein Drittel wird angenommen und mehr als ein Drittel zur weiteren Verfolgung empfohlen. Der grösste Teil der Ideen ist nach zwei Jahren noch „in Bearbeitung“. Dahinter verbergen sich Ideen, die in einem konkreten Projekt umgesetzt werden, aber auch solche, die man „im Hinterkopf behält“ – also mit einem ungewissen Status (Abbildung 1). Hier besteht durchaus noch Optimierungsbedarf. Angedacht ist ein verbessertes Controlling, das die Tools nutzt, die bereits im Projektmanagement im Einsatz sind.

Die von den Mitarbeitenden eingereichten Ideen, aber auch Vorschläge von Kunden decken in der Regel eher zufällig gewisse Themengebiete ab. Wie kann diese Ideensuche systematischer gestaltet werden? Ein wichtiger Aspekt besteht natürlich darin, dass die Mitarbeitenden die Strategie der Bibliothek kennen. Denkbar sind auch Workshops, in denen die strategischen Ziele vermittelt und die aktuellen Trends diskutiert werden. Das Thema der allgemeinen Trends verfolgt die ETH-Bibliothek im Rahmen eines Kooperationsprojekts: im Projekt Technologieradar verfolgt sie zusammen mit der FH Potsdam und dem Verein Zukunftswerkstatt das Ziel, die aktuellen technologischen Trends im Hinblick auf ihre Bedeutung für den Bereich Kulturvermittlung zu untersuchen. (Vergleiche dazu <http://zukunftswerkstatt.wordpress.com/zwtechnologieradar/> – besucht am 31.10.2011.) Eine einzelne Institution dürfte mit der Breite und Fülle der Themen überfordert sein. Deshalb wird versucht, diese Fragen auf der Grundlage eines Netzwerks zu verfolgen und für die einzelnen Institutionen aufzubereiten. Letztlich bleibt es aber die Aufgabe der einzelnen Bibliotheken zu

definieren, was diese allgemeinen Trends nun für sie selber und für ihre Produkte bedeuten.

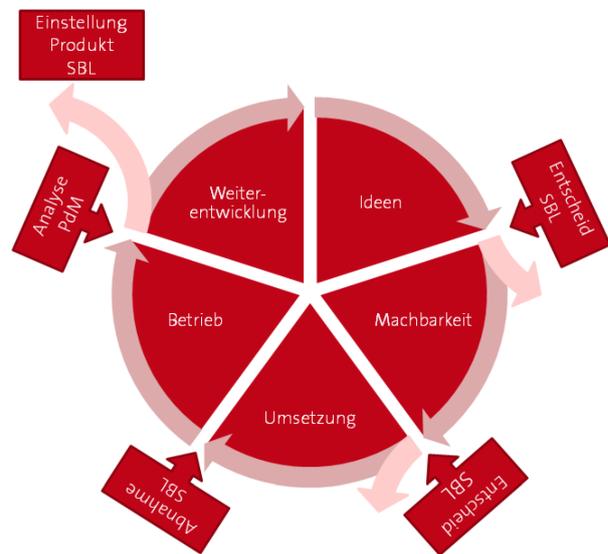
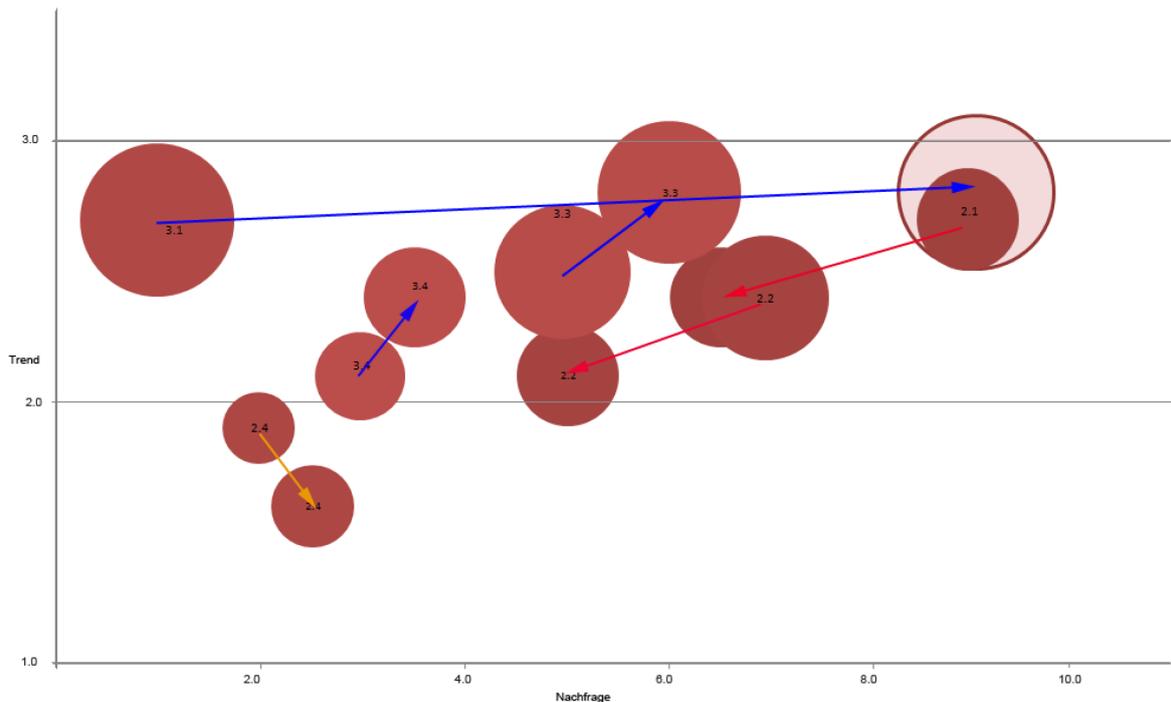


Abbildung 2: Produktlebenszyklus der ETH-Bibliothek

## Produktmanagement

Im Rahmen der Arbeiten zur Reorganisation der ETH-Bibliothek wurde klar, dass dem Produktmanagement eine übergeordnete Rolle zukommt [7]. Ein erster wichtiger Schritt in der Analysephase bestand darin, zu untersuchen, welche Dienstleistungen (oder eben Produkte) die ETH-Bibliothek ihren Kunden anbietet. Anschliessend sollte diese Palette an Dienstleistungen bewertet werden. Es sollte also, mit anderen Worten, ein Produktportfolio



**Abbildung 3: Produktportfoliomatrix mit Veränderungen gegenüber Vorjahr (Ausschnitt)**

blau: Produkte mit gesteigerter Nutzung und zunehmendem Trend: 3.1 Wissensportal, 3.3 digitalisierte Zeitschriften, 3.4 Archivdatenbank

orange: Produkt mit gesteigerter Nutzung und sinkendem Trend: 2.4 Führungen

rot: Produkte mit sinkender Nachfrage und sinkendem Trend: 2.1 Online-Publikationen (virtuelle Ausstellungen etc.), 2.2 Fachinformation

erarbeitet werden. Im Endergebnis der Reorganisation wurde das Innovationsmanagement in das Produktmanagement integriert. Es geht dabei nämlich nicht nur um die einmalige Generierung von Ideen und deren Umsetzung, sondern auch um die regelmässige Überprüfung des Produktportfolios. Der Produkt-Lebenszyklus bzw. der Jahreszyklus im Produktmanagement sieht demnach folgendermaßen aus: Abbildung 2.

Im Konzept zum Produktmanagement werden in erster Linie die Rollen und ihre Aufgaben definiert [1]. Dabei ist vorgesehen, dass es – analog zum Prozessmanagement – für jedes Produkt eine verantwortliche Person gibt und bei grösseren Produkten auch einen Produktbetrieb. Weiter ist vorgesehen, dass die einzelnen Produkte und das gesamte Portfolio regelmässig überprüft werden sollen. Jährlich werden die Nutzungszahlen durch die einzelnen Produktverantwortlichen erhoben und dann vom Produktmanager analysiert und der Geschäftsleitung vorgelegt. Diese entscheidet dann, wo Handlungsbedarf besteht. Bei Produkten mit sinkenden oder unbefriedigenden Nutzungszahlen wird überlegt, ob die Dienstleistung eingestellt werden soll oder ob eine Weiterentwicklung nötig ist. Auch zusätzliche Marketingaktivitäten können eine Option sein. Grundlage ist also vor allem der Vergleich zu den Zahlen des Vorjahres [3] (Abbildung 3).

In der Geschäftsleitung werden im jährlichen Review die möglichen Ursachen und der Handlungsbedarf besprochen. Ein wichtiges Bindeglied zwischen der Analyse und der Umsetzung in den Fachbereichen bildet ein Workshop mit den Produktverantwortlichen. Dieser wurde mit dem

Bereich Kundenservices im Herbst 2011 erstmalig durchgeführt. Dabei wurden zunächst die Analysen und Ergebnisse der Sitzung der Bibliotheksleitung vorgestellt. Anschliessend wurden die aktuellen Trends im Umfeld von Bibliotheken erörtert. Und im eigentlichen Workshop wurde der Bezug dieser Trends zu den einzelnen Produkten hergestellt. So wurde zum Beispiel diskutiert, was der Trend zur mobilen Nutzung für die einzelnen Produkte bedeutet. Und als Resultat fliessen die Ergebnisse idealerweise in die Planung für das kommende Jahr ein. Der Workshop hat sich grundsätzlich bewährt. Allerdings wurde klar, dass er früher im Jahr stattfinden muss, damit genügend Zeit zum Konkretisieren der Pläne für das folgende Jahr bleibt.

## Weitere Schritte

Auch nach zweieinhalb Jahren bleibt noch einiges zu tun. Das Innovations- und das Produktmanagement müssen weiter optimiert werden. Im Bereich Innovation fehlt noch ein informelles Forum, in dem sich Mitarbeitende über neuere Entwicklungen informieren und austauschen können. Ein solcher Innovationszirkel soll eingeführt werden. Optimierungsbedarf besteht auch beim Controlling der Ideen und der Produktpipeline. Hier ist eine stärkere Integration ins Projektmanagement und in die dafür verwendete Plattform SharePoint vorgesehen. Das Ziel besteht darin, ein durchgängiges System von der Lancierung einer Idee über die Umsetzung eines Projekts bis zum Controlling des Produkts zu erhalten.

## Anmerkung

## Interessenkonflikte

Der Autor erklärt, dass er keine Interessenkonflikte in Zusammenhang mit diesem Artikel hat.

## Literatur

1. Aumayr KJ. Eine kurze Einführung in das Produktmanagement. In: Erfolgreiches Produktmanagement. Bd. I. Wiesbaden: Gabler; 2006. S. 12-13. DOI: 10.1007/978-3-8349-9081-5\_1
2. Birkenmeier B, Brodbeck H. Wunderwaffe Innovation: was Unternehmen unschlagbar macht – ein Ratgeber für Praktiker. Zürich: Orell Fuessli; 2010.
3. Herrmann A, Huber F. Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler; 2009.
4. Littau L, Mumenthaler R. Reorganisation der ETH-Bibliothek 2010. Abschlussbericht. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, ETH-Bibliothek; 2011. DOI: 10.3929/ethz-a-006481716
5. Möslin KM. Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs. Herausforderungen im Zeitalter der Open Innovation. In: Zerfaß A, Möslin M, Hrsg. Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Wiesbaden: Gabler; 2009. S. 3-22.
6. Mumenthaler R. Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek Zürich. In: Hohoff U, Schmiedeknecht C, Hrsg. Ein neuer Blick auf Bibliotheken. 98. Deutscher Bibliothekartag; 02.-05.06.2009; Erfurt. Hildesheim: Olms; 2010. S. 134-148.

7. Mumenthaler R. Produkt- und Innovationsmanagement – Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich. In: Degkwitz A, Klapper F, Deutsche Initiative für Netzwerkinformation, Hrsg. Prozessorientierte Hochschule – Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Bad Honnef: Bock + Herchen; 2011. S. 167-180.
8. Strategie der ETH-Bibliothek 2009ff. Internes Dokument der ETH-Bibliothek [unveröffentlicht]. Zürich: ETH-Bibliothek.

### Korrespondenzadresse:

Rudolf Mumenthaler  
ETH-Bibliothek, Innovation und Marketing, Rämistrasse  
101, CH-8092 Zürich, Schweiz  
rudolf.mumenthaler@library.ethz.ch

### Bitte zitieren als

Mumenthaler R. Innovationsmanagement an der ETH-Bibliothek. *GMS Med Bibl Inf.* 2011;11(3):Doc18.  
DOI: 10.3205/mbi000233, URN: urn:nbn:de:0183-mbi0002335

### Artikel online frei zugänglich unter

<http://www.egms.de/en/journals/mbi/2011-11/mbi000233.shtml>

Veröffentlicht: 29.12.2011

### Copyright

©2011 Mumenthaler. Dieser Artikel ist ein Open Access-Artikel und steht unter den Creative Commons Lizenzbedingungen (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>). Er darf vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden, vorausgesetzt dass Autor und Quelle genannt werden.