

Claudia Niebel

## Neue Horizonte – wie können Bibliotheken in Musikhochschulen und -akademien ihre Zukunft gestalten? Teil 2

*Der Paradigmenwechsel im Bildungs- und Bibliothekswesen erfordert die Implementierung von Innovations- oder Change-Management auf der Basis fundierter Dialog- und Visionsprozesse. Informations- und Bildungseinrichtungen wie Musikbibliotheken, die bestandsbezogen genuin multimedial aufgestellt sind, unterliegen diesem Wandel am stärksten. Die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt vom 4.3.2017 in der Folkwang Hochschule Essen sollen in ein neues Leitbild für Bibliotheken an Musikhochschulen und -akademien einmünden, dessen Parameter partizipativ und demokratisch erarbeitet und bis Frühjahr 2018 redigiert und verabschiedet werden sollen. Der Fokus wird bewusst auf die Gemeinsamkeiten statt auf die Unterschiede gelenkt, um ein gemeinsames Fundament zu schaffen.*

### Vorbemerkung

Die Arbeitsgemeinschaft der Musikhochschulbibliotheken der AIBM (AG) traf sich vom 3.–4. März 2017 in der Folkwang Universität der Künste in Essen zu ihrer alljährlichen Frühjahrstagung. Das Treffen stand ganz im Zeichen des Paradigmenwandels im Bibliothekswesen, dessen Auswirkungen wir seit geraumer Zeit diskutieren und der bereits unterschiedliche Entwicklungen und Vorgehensweisen in den diversen Musikbibliothekstypen gezeitigt hat. Am 4.3.2017 fanden sich 27 Teilnehmer der AG aus Deutschland und der Schweiz ganztägig im Kammermusiksaal der Folkwang Universität zu einer Zukunftswerkstatt zusammen mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, Visionen zu entwickeln und mögliche wünschbare *Zukünfte* zu entwerfen. Die basisdemokratisch ausgerichtete Veranstaltung ohne Berücksichtigung der Funktion der Teilnehmer (TN) verstand sich als Plattform, um Chancen, Bedürf-

nisse, Probleme, Interessen aus unterschiedlichen Perspektiven zu artikulieren und andererseits in ein ganzheitliches Verständnis so zu integrieren, dass die maßgebliche Beteiligung aller gewährleistet bleibt. Der Klausurcharakter des Treffens eignete sich dazu, in der Gruppe gewohnte Trampelpfade des Denkens zu verlassen und bei der Ideensuche so schöpferisch und produktiv wie möglich Zukunftsvorstellungen zu entwickeln. Geplant sind ein gemeinsam tragfähiges Leitbild sowie konkrete Initiativen und Maßnahmen zur Ausarbeitung möglicher Durchsetzungsstrategien. Der vom beruflichen Hintergrund her homogene Charakter der Gruppe ermöglichte dabei eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit, ohne jedoch Reibungspotential durch unterschiedliche Sichtweisen, existente Arbeitsbedingungen und Leitvorstellungen auszublenden.

### „Du bist, was du liest“ oder „Schafft die Bibliotheken ab“?

Ausgehend von einem brandaktuellen Aufsatz aus der ZEIT („Du bist, was du liest“ aus CHANCEN vom 2.3.2017) verständigten sich die TN auf einen Erwartungshorizont, der unter dem Oberbegriff des Dienstleistungsselbstverständnisses zentrale Aufgaben definierte, die nicht zur Disposition stehen. Dazu gehören unter anderen Erschließungskompetenz, Schärfung eines kritischen Literaturbewusstseins, professionelle Beratungs- und Recherchetätigkeit, Archivierung von Kulturgütern und Networking, die im Sinne einer Leitvorstellung Bildung als hoheitliche Aufgabe begreifen. Außerdem ging es um Professionalität jenseits von IT, vorhanden in der Bibliothek in Form von Expertenwissen jeglicher Art bei allen Bibliotheksmitarbeitern, sowie die Schaffung einer noch zu definierenden anregenden (Lern-) Umgebung mit hoher Aufenthaltsqualität. Letztlich erwartet wurden kreativer Input und Ermutigung in Form von Ideen, Impulsen, Anregungen und Diskussionen im gegenseitigen fachlichen Austausch. In diesem Zusammenhang sollte der Workshop auch der Identitätsstiftung dienen.

Du bist, was du liest  
 oder „Schaff die Bibliotheken ab!“

gegenseitiges Austausch, Kontaktpflege  
 "nicht alles gibt's im Netz"  
 Erschließung  
 Lizenzverwaltung  
 Bibliothek als Treffpunkt  
 Kritisches Literaturbewusstsein  
 Preisvergleiche | Kostenbewusstsein  
 Beratung und Hilfe in der Bibliothek  
 Bibliothek als Lernort  
 IT-Probleme  
 Was made id ohne Strom?  
 Bildung als hebelnde Aufgabe  
 Spezialwissen  
 Sammelort für Kulturgut

Erwartungshorizont, Ausschnitt  
 Fotos: Claudia Niebel



Mindmap

1. Vergangenheit – Gegenwart

Aufgrund des vorgegebenen Zeitfensters wurden im Workshop bestimmte Phasen (Vergangenheit) entweder nur am Rande gestreift oder verfahrenstechnisch mit anderen kombiniert. In einer ersten Arbeitsphase beschäftigten sich die TN in einem Prozess der Selbstreflexion mit ihren gegenwärtigen Arbeitsbedingungen vor Ort und hielten diese schlagwortartig fest. Die so entstandenen Momentaufnahmen aus örtlichen Strukturen, institutionellen Abhängigkeiten, Räumlichkeiten, tatsächlichen oder anvisierten Vorhaben, subjektiven Einschätzungen, Vorhandensein von Sach- und Personalmitteln generierten einen Ideenpool, der während der einzelnen Arbeitsphasen als „Steinbruch“ für mögliche Umsetzungsvorhaben konzipiert war und den TN zur Weiterverwendung dienen sollte. Die vorläufige Sicherung dieses Refle-

xionsprozesses erfolgte in Form einer – intendiert ungeordneten – Mindmap, die die Komplexität des Systems Musik(Hochschul)-Bibliothek eindrucksvoll visualisierte.

2. „Ich verstehe nicht, warum die Menschen Angst vor neuen Ideen haben. Ich habe Angst vor den alten.“ (John Cage)

Zukunftswerkstätten fungieren als Rahmen zur Entwicklung von Problemlösungsmethoden. Antriebskraft ist in der Regel die Unzufriedenheit mit dem Status quo und die daraus resultierende Unsicherheit. Die bei Zukunftswerkstätten eigentlich übliche Kritikphase wurde aus Zeitgründen an die Vergangenheits-/Gegenwartsphase gekoppelt, weil den TN ausreichend Raum gegeben werden sollte, die ggf. dort angesprochenen Pro-

blemschwerpunkte in der Utopiephase ins Positive zu wenden. Dazu wurden je 2 TN in Tandems zusammengespannt, um gemeinsam möglichst vielfältige Fantasien, „Schnapsideen“, individuelle Wunschbilder oder auch durchaus realistische Vorstellungen einer idealen Musikbibliothek zu kreieren. Methodisch intendiert war, dass die auf Konzeptpapier schlagwortartig festgehaltenen Begriffe durch Wandern der TN im Gruppenraum ausgetauscht werden konnten und als Stichwortgeber für weitere Ideen dienten. Auf diese Weise kam ein Stapel interessanter, z. T. provokativer und spannender Entwürfe zusammen, der für den Nachmittag des Workshops als Materiallager wertvolle Anregungen lieferte.

### 3. Erste Gruppenphase – externe Trends und möglicher Transfer

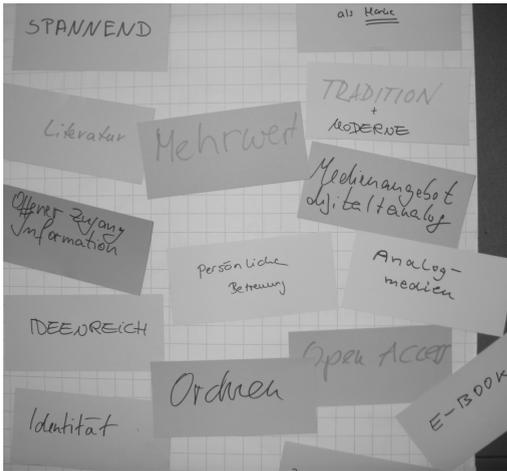
In der ersten Gruppenphase setzten sich die TN in einem Prozess der Analogienfindung (vgl. Neue Horizonte, Teil 1, FM 2/2017: „*Analogismus*“ oder auch „*Cross-Industry-Prinzip*“) kritisch damit auseinander, welche Lösungen andere bereits gefunden haben bzw. wie diese auf den Paradigmenwechsel im Lern- und Freizeitverhalten ihrer Kunden reagieren. Anhand von fünf unterschiedlichen Leittexten (s. Literaturverzeichnis: Einasto, De Groot, Zinsler, Börsenblatt, Salden) zu verwandten Branchen wie Buchhandel oder Verlagswesen, zur akademischen Third-Space-Debatte sowie zu unterschiedlichen Bibliothekstypen aus dem Ausland befassten sich fünf Arbeitsgruppen mit Lösungsansätzen und deren möglichen Transfers auf eigene Verhältnisse („nicht kopieren, sondern kopieren“). Unter Zuhilfenahme eines aus dem Innovationsmanagement der Autoindustrie adaptierten Verfahrens arbeiteten die einzelnen Arbeitsgruppen sechs Parameter heraus, die im Prozess des Wandels primär zu berücksichtigen sind. Wegen der Komplexität der Aufgabenstellung und der diskursiv konzipierten Präsentation der Gruppenarbeiten war das Plenum in die anschließende Präsentation einbezogen, um mög-

lichst viele Anregungen, Impulse und Kommentare zu generieren. In diesem zweiten Schritt sollten die eruierten Prozessvariablen MARKE, MENSCH (= Kunde), MITARBEITER, MITWELT (institutionell, lokal, regional), MANAGEMENT und METHODEN mit entsprechenden Funktionen bzw. Merkmalen oder Bedürfnissen versehen werden.

#### 3.1 Die Marke Musikbibliothek

Übereinstimmend verständigten sich die TN darauf, dass Musikhochschul-Bibliotheken in ihrer Zweckbindung als universitäre Einrichtung mit ihren komplexen und dennoch spezifischen Angeboten von der Kundschaft als Marke wahrgenommen werden. Diese Marke ist gleichzeitig identitätsstiftend sowohl für die *Mitarbeiter* der Bibliothek als auch für den *Kostenträger*, bestimmt somit das Profil, das keinesfalls aufgeweicht, sondern planvoll ergänzt werden sollte. Ohne klares Profil driftet die Bibliothek mit ihren Angeboten in die Beliebigkeit ab, „franst aus“ und ist im Kontext ähnlicher Einrichtungen nicht mehr klar zu verorten. Schlagworte waren hier beispielweise *ideenreich*, *spannend*, *Musikliebe* oder *Wundertüte* oder die *Bibliothek als Dritter Ort*.

Die Kernaufgaben des Sammelns, Erschließens, Ordnen und Präsentierens von analogen oder digitalen Medien und Informationen verbinden demnach die Tradition mit der Moderne. Dabei zu berücksichtigen ist, dass ein Teil der Hochschulbibliotheken bereits im 19. Jahrhundert gegründet wurde und deshalb über wertvolle Sammlungen verfügt, die auch von außerhalb nachgefragt werden und ein wichtiger Teil des Profils bleiben müssen. Bibliotheken dürfen also ihre Einzigartigkeit (Sammlungsschwerpunkte, regionale oder kommunale Verortung) nicht aufgeben. Mit dem Oberbegriff *Auskunft und Beratung* assoziieren die Nutzer der Bibliothek freundliches und kompetentes Personal, persönliche Betreuung sowie medienpädagogische Begleitung als Angebot der Hilfe zur Selbsthilfe und Vermittlung von Recherchekompetenz. Der User von heute erwartet



Die Musikbibliothek als Marke (Ausschnitt)

aber auch, dass wir mit unserer Marke einen Mehrwert bieten durch die Reduktion der Komplexität des Systems „Information“/1/ in der Bibliothek und im Netz. Mit anderen Worten sollten wir vor lauter – oft subjektiv vorhandenem – Innovationsdruck nicht auf allen Schauplätzen gleichzeitig zugange sein wollen. Für Musikhochschul-Bibliotheken kann das z. B. bedeuten, dass sie im Bereich der digitalen Dienstleistungen statt auf Quantität auf Qualität setzen und diese Services ständig evaluieren und ggf. ändern, ergänzen oder streichen. Möglich wären auch die Reduzierung des analogen Angebots unter dem Aspekt der Aktualität, falls andere musikbibliothekarische Angebote vor Ort dies kompensieren können (UB, städtische Musikbibliothek usw.), die Stärkung und der Ausbau von spezifischen Medienangeboten (Schwerpunkte im Studienangebot der Hochschule wie beispielsweise Alte Musik, Lernradio, Kulturmanagement, sog. Qualifizierte Landeszentren in baden-württembergischen Musikhochschulen) oder Verfügbarkeit von Information rund um die Uhr (remote access) und barrierefreie Nutzung sowie möglichst optimale Zugänglichkeit der Räume der Bibliothek. Eine freundliche (Lern-) Umgebung ist selbstverständlich.

### 3.2 Der Kunde

Der Paradigmenwandel bewirkt eine Verschiebung des Blickwinkels auf die User bezüglich der Nutzung und Anwendung von Informationstechnologien: Der Mensch (und nicht mehr die Sammlungen) steht im Mittelpunkt, die Kommunikation erfolgt nicht mehr vertikal, sondern im horizontalen Dialog mit diesem, und das musikbibliothekarische Fachpersonal agiert partnerschaftlich. Kunden, das sind Lehrende, Studierende, andere interne und externe Nutzer, assoziieren mit fachspezifischer Kompetenz häufig die Tätigkeit eines Lotsen durch den Informationsdschungel/2/ und erwarten Hilfestellung und Begleitung, aber auch ein konzertiertes Angebot sich gegenseitig ergänzender Medien und Informationen. Bibliotheken werden als vernetzter Bereich verschiedener Kommunikationsformen wahrgenommen, und Nutzer wollen sich an der Erstellung von Inhalten beteiligen (Repositorien/3/, Kommentare, Tweets, Anschaffungsvorschläge etc.). Die Bibliothek als Überwachungssystem (z. B. Ausleihe, Mahnen) oder als Heiligtum (Gespräche nur im Flüstererton, Disziplin) verliert an Bedeutung, stattdessen erwarten die User Bereitstellung von Werkzeugen zum Lernen und flankierende Maßnahmen, mit anderen Worten: Es soll Macht abgegeben werden. Die Vertiefung persönlicher Kontakte hilft dabei, Anonymität zu vermeiden – die in der Regel zahlenmäßig limitierte Nutzerschaft der Musikhochschulen hält hier eigentlich ideale Möglichkeiten vor. Gleichzeitig erwarten viele User eine Plattform mit Anregungen zum Nachdenken, einen kulturellen Hotspot, ein Zentrum für informelles Lernen und soziale Interaktion. Der Nutzer möchte sich willkommen fühlen, Wohlfühlzonen mit Atmosphäre sollen die Aufenthaltsqualität steigern (Stichworte *Herz, Romantik, Zwischentöne, Heimat*).

Die Internationalität des Publikums zwingt dazu, Struktur- und Angebotskonzepte neu zu überdenken. Schwerpunkte können dabei z. B. auf die Vermittlung von Allgemeinbildung gelegt werden



Der Mensch im Mittelpunkt (Ausschnitt)

oder auf zielgruppenorientierte Informationsangebote (Sprachkurse auf AV, Kooperation mit akademischen Auslandsämtern, Adressenvermittlung). Die aktive Zusammenarbeit mit den Bibliotheksnutzern kann sich auf die Verbesserung wichtiger Prozesse wie Bestandsaufbau und -präsentation, Öffnungszeiten und vieles mehr positiv auswirken und relativiert die Verwaltungshierarchie/4/.

### 3.3 Die Bibliotheksmitarbeiter

Musikhochschul-Bibliotheken haben häufig eine dünne Personaldecke/5/; in der AG gibt es einige *One Person Libraries* (OPL), nicht selten wird der gesamte Ausleihbetrieb mit studentischen Hilfskräften gestemmt. Die Kontinuität ist aufgrund der Fluktuation nicht immer gewährleistet. Auch wenn die Ausleihzahlen in unterschiedlichen Bibliothekstypen generell rückläufig sind, wurde von allen TN übereinstimmend festgehalten, dass musikbibliothekarische Arbeit sehr personalintensiv

bleibt: Ob 80 Nutzer ein Buch ausleihen oder nur 40, wirkt sich auf den Aufwand bei Erwerbung, Erschließung und technischer Einarbeitung nicht aus. Beispielsweise bewirkt die Dezentralisierung der Normdatenerfassung eine Verlagerung der Zuständigkeiten neben anderen auf die einzelnen Hochschulbibliotheken in einem Umfang, der von den meisten TN als nicht zu leisten eingeschätzt wird. Hinzu kam 2016 die Umstellung auf RDA mit auf Jahre hinaus zu erwartendem zusätzlichem *Workload* (die arbeitserleichternde Routine von RAK als kompensierender Faktor beim Zeitmanagement entfällt völlig) und dementsprechend hohem Zeitverzug bei der Erschließung von Medien. Nicht selten übernehmen Musikbibliothekare auch systemadministrative Aufgaben für die Bibliothekssoftware, da die erforderliche EDV-Kompetenz im Haus ganz fehlt. Mit anderen Worten: In den letzten Jahren zeichneten sich die Tätigkeitsfelder durch kontinuierlich steigendes *Job Enrichment* und *Job Enlargement* aus, ohne dass sich am Stellenplan etwas verändert hätte. Es wird also mehr und vor allem mehr *hochqualifiziertes* Personal benötigt, auch weil der Anteil an sog. einfachen Tätigkeiten immer weiter zurückgeht. Der Vielfalt an Aufgaben des musikbibliothekarischen Personals in Musikhochschulen steht also vergleichsweise wenig Manpower gegenüber, ein Umstand, der meistens durch Überengagement, persönliche Ausbeutung und Improvisation aufgefangen wird. Stichworte waren hier z. B. *ideenreich* oder *Durchhaltevermögen*. Lehrende erwarten hochqualifiziertes, strategisch denkendes Personal mit Organisationserfahrung, Moderationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick. Das Dilemma zwischen einerseits steigenden Ansprüchen der Nutzer und der Hochschulleitungen und andererseits der Personalknappheit ist, selbst bei dem vorherrschenden Berufsethos der Kollegen (eben kein Dienst nach Vorschrift), vorderhand nicht aufzulösen. Im Methodenpool wurden einige Vorschläge gemacht, die die Situation entschärfen können (s. u.). In vielen Musikhochschulen fehlt generell das Bewusstsein, dass die Anpassungsfortbildung

beim Bibliothekspersonal zur Arbeit dazugehört. Hochschulen verschreiben sich häufig der Maxime des lebenslangen Lernens und sparen trotzdem bei der Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsangestellten, zu denen die Bibliotheksmitarbeiter in der Regel zählen. Der Formulierung eines umfassenden Verständnisses von Aufgaben, Kompetenzen, Zuständigkeiten sowie Ansprüchen und Bedürfnissen von Bibliotheksmitarbeitern kommt also höchste Priorität zu.

### 3.4 Interne und externe Milieus

Der Begriff des *Third Space* als Handlungsfeld in Hochschulen wurde bereits 2008 von dem amerikanischen Soziologen Ray Oldenburg geprägt/6/. Wesentliches Merkmal des *Third Space* ist die Ausbildung eines dritten Sektors in den Hochschulen, der sich neben der Lehre und der Verwaltung als Servicemittelpunkt etabliert hat und – unter anderem – auch die Hochschulbibliotheken mit ihren Dienstleistungen *expressis verbis* mit einbezieht. Oldenburg benennt ursächlich den sog. Bologna-Prozess, der die Autonomie der Hochschulen stärkt, aber dabei deren Profilierung zur Bedingung macht. Die Profilierung des *Third Space* ist die Folge, von einem Rückgang der Nachfrage nach diesen Servicezentren ist nicht auszugehen, eher vom Gegenteil. Konsequenzen für Musik-

hochschul-Bibliotheken können sein, die Verzahnung mit den diversen Einrichtungen der Hochschule (Verwaltung, Institute, Fakultäten, Hochschuldidaktik, Betriebsbüros, akademische Auslandsämter etc.) und die eigene PR (Stichwort *Fan Base*) weiter voran zu bringen. Wesentlich hierfür sind der ständige, intensive Dialog mit allen Beteiligten, Innovationsbereitschaft, die Fähigkeit zum Aushandeln von Prozessen und Kommunikation nach allen Seiten (horizontal, vertikal, diagonal) bei gleichzeitiger Unabhängigkeit des Denkens. Stichworte waren hier *Brückenschlag* und *Austausch*. Direkte und nach einem zeitlichen Muster stattfindende Gespräche können hier helfen, die durch den Paradigmenwechsel bedingte Dynamik des Strukturwandels vorab aufzufangen und ihr auf geeignete Weise zu begegnen. Dass wir dabei voneinander lernen und Verständnis füreinander entwickeln, könnte die Stellung der Bibliothek deutlich stärken.

Unter externen Milieus verstehen die TN andere Hochschulen am Ort, deren Dienstleistungen und ggf. Qualitätszentren (z. B. Digitalisierung) sowie verwandte Einrichtungen wie Archive, städtische oder wissenschaftliche (Musik-) Bibliotheken, Kulturvermittler, Akademien, aber auch Kompetenzzentren wie beispielsweise Fraunhofer-Institute oder ähnliches. Auch hier kann durch Austausch von Knowhow und Service Synergiepotential entstehen.



Mitwelt (Ausschnitt)

### 3.5 Managementaufgaben

Wesentliche Managementaufgabe ist die Neupositionierung der Bibliothek. Ihr Auftrag ist der einer zentralen Informationseinrichtung der Hochschule bei gleichzeitiger Wahrung von Identität und Kontinuität. Dialog und Kommunikation, wie unter 3.4 erwähnt, werden durch zielgerichtete und planvolle Öffentlichkeitsarbeit ausgeweitet und vertieft. Dieser Prozess muss ständig in Gang gehalten werden. Das Abgeben hierarchischer Macht als Begleiterscheinung erleichtert dabei

den Umgang aller intern und extern involvierten Akteure miteinander; gleichzeitig kann sich für Bibliotheksleitungen die schwierige Gratwanderung ergeben, partnerschaftlich zu handeln *und* dabei Führungspersönlichkeit zu bleiben. Managementkompetenz definiert sich tendenziell mehr über die Fähigkeit zur Aufgabenverteilung im Team (sofern vorhanden), zum strategischen Denken, zur Moderation von Prozessen und zum Qualitätsmanagement. Das neu zu formulierende Leitbild, das am Ende dieses Prozesses (der Zukunftswerkstatt) stehen soll, bestimmt letztlich den Erfolg unserer zukünftigen Arbeit, unserer Reputation und unserer Verankerung innerhalb der Hochschuldienstleistungen.

### 3.6 Methoden und Verfahren

Die Methoden und die aus den Prozessvariablen der Mindmap eruierten Aufgaben und Anforderungen sind nicht immer trennscharf zu formulieren. Verfahrensrelevant sind die bereits genannten Aktivitäten hinsichtlich der intensiven Verzahnung mit den anderen Einrichtungen der Hochschule, der Öffnung nach außen, der transparenten Kommunikation und der letztlich bei der Leitung angesiedelten und von den Mitarbeitern auch erwarteten Führungskompetenz (*divide et impera*) mit Fokus auf Aufgabenverteilung und Qualitätsmanagement. Dazu gehören außerdem gezieltes Marketing aller Dienstleistungen im Bereich Musikinformation und darüber hinausgehender Medien- und Serviceangebote. Deren ständige Evaluation auf der Basis von Nutzerumfragen kann ein wichtiges Instrument dieses Qualitätsmanagements sein.

Wesentlich ist die Implementierung flankierender Maßnahmen (Stichworte z. B. *Chaos, finden*). Dort, wo noch nicht vorhanden, können das sein: *Teaching Library*, Video-Tutorials, zielgruppenorientierte Didaktik (z. B. Führungen und Schulungen in englischer Sprache, auf Studienfächer ausgerichtete Informationsveranstaltungen), fremdsprachliche Informationen und Unterlagen,



Methoden und Verfahren (Ausschnitt)

Schärfung von Erwerbungsprofilen für bestimmte Studienfächer oder auch Hochschulschwerpunkte (Landeszentren, Alte Musik, Musiktheater, Lernradio u. ä.), mehr digitalisierte Angebote im Bereich wertvoller Sondersammlungen, ausgewählte fachspezifische Datenbanken, Streaming-Angebote und anderes. Lebendiges Lernen (Stichworte z. B. *Living Knowledge: Lehren ↔ Lernen*) ergibt sich aus der Rückkopplung dieser Verfahren an die Bibliothek und stärkt ihre Verortung im System in Bezug auf ihre Singularität. In diesem Sinn kommt der Bibliothek die Bedeutung eines Ortes zu, an dem Menschen sich gerne aufhalten, sich reflektieren/7/ und nachdenken, Werkzeuge zum Forschen und Impulse an die Hand bekommen. Ein häufig von TN festgestelltes Desiderat ist die Anpassung der Öffnungszeiten an Nutzerbedürfnisse, was angesichts der angespannten Personalsituation schwierig werden dürfte, denn RFID ist nicht weit verbreitet, und der ausgedehnte Aufenthalt in der Bibliothek (externes Wachpersonal) kann so kaum ermöglicht werden. Personalkapazität kann freigesetzt werden durch Auslagerung bestimmter Aufgaben (z. B. Approval Plans, Retrokonversion durch Fremdfirmen) oder Änderung von Stellenbeschreibungen. Besonders Approval Plans sind in der Fachöffentlichkeit umstritten, da sie mit musikbibliothekarischer Kernkompetenz (Repertoirewissen, Strukturwissen, Haushaltskompetenz usw.) konnotiert sind. Die Preisgabe dieses

alleinstellenden Segments unserer Tätigkeit wird von vielen TN als nicht zur Disposition stehend gesehen. Die TN einigten sich daher darauf, dass es methodisch sinnvoll sein kann, einzelne Tätigkeiten (ohne diese zu werten) outsource zu, um Arbeitszeit für Anderes zu gewinnen. Insgesamt ergibt sich das Bild konzentrierter Qualität bezogen auf Inhalte, Personal und Methoden.

### 4. Mögliche Zukünfte

In der Utopiephase kamen insgesamt 46 Ideen auf; drei Arbeitsteams beschäftigten sich mit jeweils zwölf dieser Ideen und begrenzten den Output mittels Reduzieren (Ausscheiden von Unrealistischem), Clustern (Zusammenfassen von Verwandtem) und anschließendem Ranking auf drei Spitzenreiter. Im Plenum wurden dann diese Ideen nochmals auf zwei reduziert, wobei betont werden muss, dass mehr wertvolle Vorschläge zur Verfügung standen (Die lernende Bibliothek, Bündelung aller Beratungsangebote der Hochschule in Form des zentralen Informationszentrums), als aus Zeitgründen bearbeitet werden konnten. Der Prozess des Fantasierens vermittelte uns allen aber Impulse, welche realistischen Möglichkeiten offenstehen und wie diese an Bestehendes angedockt werden könnten. Die TN verständigten sich auf die Leitvorstellungen der neuen Musikhochschul-Bibliothek als „Kommunikativer Lernraum“ und als „Inspirationsquelle“, die sie in zwei unabhängigen Gruppenarbeiten mittels eines Masterplans in ein Umsetzungskonzept fassten.

#### 4.1 Was könnte die neue Bibliothek ausmachen?

Interessanterweise zeigte sich, dass beide unabhängig voneinander agierenden Teams trotz völlig unterschiedlicher Herangehensweisen fast deckungsgleiche Ergebnisse erzielten. Der „Kommunikative Lernraum“ bzw. die „Inspirationsquelle“ fokussieren ein neues, zweigeteiltes Raumkonzept, das auf der Basis unterschiedlicher Bedürfnisse

auch getrennte Zonen definiert für Kommunikation und Austausch (Bibliothek als konstanter Lebensmittelpunkt während des Studiums) und für Information und Beratung mit Rückzugsmöglichkeiten zum Lernen, Lesen und Arbeiten. Gleichzeitig soll die Bibliothek offen sein für neue Ideen (Kombination unterschiedlichster Angebote, E-Learning, Diskussionsforen, Bibliothekskonzerte u.v.m.). Die neue Bibliothek wird dadurch einerseits zum Wohlfühlort, den die Nutzer gerne aufsuchen, weil sie hier auftanken und sich unterhalten möchten. Andererseits ist hier ein Forum aller für Unterricht, Lehre und Forschung notwendigen medialen Angebote und der geballten Fachkompetenz des Personals.

#### 4.2 Warum ist das wichtig?

Unsere Informations- und Wissensgesellschaft bietet vielfältige Möglichkeiten, sich Inhalte anzueignen. Lern-, Lese- und Freizeitverhalten haben sich radikal geändert. In den meisten Musikhochschulen fehlen zudem außerhalb der Mensen Orte mit einer gewissen Aufenthaltsqualität. Die Bibliothek muss darauf reagieren: mit neuen Inhalten (auch im Sinne von Neuanschaffungen, professionell bearbeiteten und präsentierten Medien), mit Lern- und Vermittlungsformen, denn als zentrale Informationseinrichtung einer Hochschule erfüllt sie an vorderster Front einen Bildungsauftrag, der das Studium eines jeden von Anfang an unterstützt und begleitet. Der Nutzerbegriff schließt dabei ausdrücklich das Lehrpersonal mit ein. Die Bibliothek ist also auch ein Ort, an dem alle mit allen interagieren und an dem der Vereinzelung (Einzelunterricht) kreativ entgegengewirkt werden kann.

#### 4.3 Wer ist zuständig und wie gehen wir vor?

Zuständig sind in erster Linie die Bibliotheksleitungen, unabdingbar ist es, alle Mitarbeiter einzubinden und ihre Ideen, Wünsche und Vorbehalte in den Prozess hineinzunehmen. Eine breite Zustimmung

mungsbasis ist wichtig, Vorhaben nach oben, also zu den Hochschulleitungen hin zu kommunizieren, ist ebenfalls wesentlicher Bestandteil der Vorgehensweise. Ebenso einbezogen werden sollten Studierende (z. B. ASTA) und Lehrende aller Fakultäten und Institute sowie der Personalrat. Bei der Umsetzung neuer Raum- und Angebotskonzepte kann professionelles Knowhow (z. B. staatliche Hochbauämter als für Hochschulen zuständig, Bibliotheksausstatter, Ladenbauer) eingeholt werden. Oft sind aus räumlichen oder finanziellen Gründen nur kleinere Veränderungen (Caféecke, Lesesessel) möglich, die aber durchaus wirkungsvoll sein können. In manchen Musikhochschul-Bibliotheken wurden bereits sog. Struktur- und Entwicklungspläne auf den Weg gebracht, die Optionen und Verfahrensweisen detailliert vorwegnehmen. Als problematisch wurde von allen TN die Tatsache empfunden, dass progressive Bibliotheksneubauten (Detmold, Essen, Nürnberg geplant) eher die Ausnahme sind und die allermeisten Kollegen sowohl unter Platz- als auch Personal- und Geldnot leiden und froh sind, das Tagesgeschäft einigermaßen zu bewältigen. Für ein neues Musikhochschul-Bibliothekskonzept ist daher das geplante Leitbild basiskonstitutiv.

#### 4.4 Wie könnte ein Zeitplan aussehen?

Konkrete Teilziele in einen Zeitplan zu integrieren, war bei den Zukunftsbildern nicht vordergründig wichtig. Vielmehr hatten sich beide Arbeitsgruppen aufgrund der in 4.3 geschilderten komplexen Problemstellung in ihren Einrichtungen auf einen Fahrplan verständigt, der dem unserer Zukunftswerkstatt entsprechen sollte. Die TN einigten sich auf zwei parallel verlaufende Verfahren, nämlich zum einen, in ihren Einrichtungen die Parameter (s. Punkt 3) zu identifizieren und auf der Basis eines Konsenses der Beteiligten einen Entwurf zu einem neuen Leitbild zu erarbeiten. Nach einer Phase der intensiven und transparenten Kommunikation könnte dieses neue Leitbild auf der Bibliothekswebsite verankert werden. Qualitätskontrolle und ständige Evaluation der Ergebnisse münden

wieder in den Kreislauf neuer Diskussionen, eine gewisse Fehlertoleranz ist dabei unabdingbar. Dieser Prozess ist individuell und unterliegt daher keiner zeitlichen Kontrolle seitens der AG. Das andere Verfahren beruht auf der Erarbeitung eines neuen allgemeinen Leitbildes für Musikhochschulbibliotheken auf der Basis gemeinsamer Diskussion der Teilziele und weiterer Vorhaben durch die AG. Als nächster Zeitpunkt wurde die AG-Sitzung auf der AIBM-Tagung in Münster am 7.9.2017 festgelegt. Geplant ist dabei, einzelne Parameter und Aufgabengebiete innerhalb der AG an kleine Arbeitsgruppen zu verteilen. Der fachliche Austausch (persönlich, virtuell und telefonisch) soll dabei bis zur geplanten Frühjahrstagung 2018 einen diskutablen Entwurf für ein neues Leitbild ergeben, das zeitnah verabschiedet werden könnte.

#### 5. Was wollen wir nicht?

Bibliotheken an Musikhochschulen bewegen sich zwischen ganz unterschiedlichen Polen: Es gibt einige OPL, viele Einrichtungen verfügen von der Bibliotheksleitung abgesehen nicht über weiteres musikbibliothekarisches Personal, und es gibt große, personell gut ausgestattete Einrichtungen. Daneben existieren alle möglichen Mischformen von z. B. optisch ansprechenden Räumen mit zu wenig Personal bis zu großen Bibliotheken, die personell gut aufgestellt, aber in völlig unzulänglichen Gebäuden untergebracht sind. Knappe Finanzen bei gleichzeitig hohem Medienverschleiß (Repertoire ⇨ Standardwerke) bewirken, dass Teile des Bestandes nicht attraktiv genug für die Nutzer sind, Stafflung und Nachbeschaffung sowie Buchbindekosten blockieren regelmäßig einen hohen Anteil am Erwerbungssetat. Mancherorts ist das Künstlerische Betriebsbüro an die Bibliotheken gekoppelt (⇨ Leihmaterialien) und das Personal übernimmt fachfremde Aufgaben. Solche Rahmenbedingungen produzieren – üblicherweise vor allem bei der Lehrerschaft und innerhalb der Hochschulverwaltung – hartnäckige Vorurteile, die von den TN übereinstimmend als unzeitgemäß und herabwürdigend empfunden werden.

Das geplante neue Leitbild soll den musikbibliothekarischen Verantwortungsbereich in den Musikhochschulen fest verorten und als verbindliches, offizielles Strategiepapier auf Hochschulebene dessen Arbeit legitimieren. Gleichzeitig sollte es so offen formuliert sein, dass wir nicht von der Halbwertszeit des Inhalts überholt werden. Unsere Einrichtungen haben bislang keine vergleichbare Argumentationsbasis aufzuweisen – im Gegensatz z. B. zu den Öffentlichen Musikbibliotheken, die auf kommunale bzw. öffentliche Verlautbarungen rekurrieren können (vgl. „Das Modell der Öffentlichen Musikbibliothek“ von 1985,

die sog. „Nürnberger Erklärung“ von 2014 oder unlängst die Podiumsdiskussion am 31.5.2017 auf dem 106. Bibliothekartag in Frankfurt „Die Zukunft der Öffentlichen Musikbibliothek“). Es ist geplant, mit dem Leitbild diese Zukunftswerkstatt abzuschließen und das Ergebnis in einem der nächsten Hefte von Forum Musikbibliothek zu veröffentlichen.

Claudia Niebel leitet die Bibliothek der Staatlichen Hochschule für Musik im Jobsharing und arbeitet außerdem als Trainerin in der Erwachsenenbildung

#### Literaturangaben:

Börsenblatt 183 (2016), Hefte 33–37.

Das Modell der Öffentlichen Musikbibliothek, Berlin 1985 (dbi-Materialien 44).

de Groot, Enno: Het Emhuis – Ein Bibliothekskonzept für die nächste Generation, in: BuB Forum Bibliothek und Information 2016, Heft 8/9, S. 472 ff.

Die Nürnberger Erklärung, 2014; [www.aibm.info/wp-content/uploads/2014/09/N%C3%BCrnberger\\_Erklaerung.pdf](http://www.aibm.info/wp-content/uploads/2014/09/N%C3%BCrnberger_Erklaerung.pdf)

Einasto, Olga: Transforming Library Communication. From Gutenberg to Zuckerberg, in: New Library World 116 (2015), Nr. 5/6, S. 247–263.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt: Suhrkamp 1984.

Salden, Peter: Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen. Konzept und Perspektive, in: Junge Hochschul- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog, ZHW-Almanach, Sonderband 1, Hamburg 2013 (ISSN 2192-1466), S. 27–36.

Schildberger, Rainer: Der Alte lässt das spinnen nicht. Aus dem Leben eines Visionärs, SWR2-Sendung über Hans Morawa (12 Archetypen zum Erschaffen einer Vision) vom 27.12.2015. Sendemanuskript zum Privatgebrauch im Internet verfügbar.

Uzwyshyn, Ray: Forschungsdatenrepositorien als ein neues Betätigungsfeld, in: Library Essentials 2016, Heft 4 (ISSN 2194-0126), S. 5–7.

Wagenknecht, Petra: 30 Jahre Zwischen- bzw. Frühjahrstreffen der AG Musikhochschulbibliotheken, in: Forum Musikbibliothek 2016, Heft 2, S. 41–49.

Zinsler, Melanie: Potenziale der Markenführung im Verlag. Die Beeinflussbarkeit des Kaufentscheidungsprozesses von Verlagsprodukten durch Marken, Stuttgart: Hochschule der Medien 2012 (Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft, 12).

- 1 Vgl. Luhmann, S. 47.
- 2 Vgl. Enno de Groot, S. 472.
- 3 Vgl. Uzwyshyn, S. 5.
- 4 Vgl. Einasto, S. 247 ff.
- 5 Vgl. Wagenknecht, S. 41.
- 6 Vgl. Salden, S. 27 f.
- 7 Vgl. Einasto, S. 262.