

# Förderung von Innovationsmanagement in Bibliotheken

—

## Modell und Machbarkeit einer Förderstiftung

Bachelorarbeit  
Studiengang Bibliothekswesen  
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften  
Fachhochschule Köln

vorgelegt von:

Stefan Kuhnt  
Wredestr. 16  
85055 Ingolstadt  
Matrikelnummer: 11077923

am 28.10.2013 bei Prof. Dr. Ursula Georgy

## **Abstract**

Ziel dieser Arbeit ist es, festzustellen, ob im deutschen Bibliothekswesen der Bedarf für eine Innovationsförderstiftung besteht und ob diese finanzierbar ist. Zu diesem Zweck werden als erstes Innovation und Innovationsmanagement anhand von Fachliteratur definiert sowie ihre Bedeutung für Bibliotheken dargestellt. Darauf folgen die rechtlichen Rahmenbedingungen einer Stiftungsgründung in Deutschland. Anschließend werden exemplarisch Förderstrukturen für Innovation in Industrie und Forschung sowie für Bibliotheken vorgestellt, außerdem wird das Strategiekonzept Bibliothek 2007, welches bislang vergeblich für die Einführung einer Bibliotheksentwicklungsagentur plädierte, zusammengefasst. Diese Informationen dienen als Grundlage für die Auswertung von sechs Experteninterviews mit Vertretern von öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken sowie des Deutschen Bibliotheksverbands (dbv). In diesen Interviews wurden der Bedarf einer Stiftung sowie die Möglichkeiten einer Finanzierung besprochen. Das Ergebnis sind vier theoretische Modelle für die Stiftung, die aber praktisch nur schwer umzusetzen sind.

Schlagworte: Innovation; Innovationsmanagement; Stiftung; Bibliothek; Förderung

The goal of this paper is to ascertain the need for a foundation for funding innovation in German libraries as well as the possibility of financing it. First, innovation and innovation management are defined by means of scientific literature and their importance for libraries is presented. Additionally the legal requirements for creating a foundation in Germany are analyzed. Next, the examples of the funding and supporting structures for innovation in industry and research as well as in libraries are outlined. Furthermore, a summary of the strategy paper Bibliothek 2007, which contains the up to now futile call for a national agency for library development, is added. This information is the basis for the analysis of six interviews with representatives of public and scientific libraries as well as the German Library Association (dbv). These interviews were supposed to determine the need for and the means to finance the foundation. In the end, four models come up as a result, although all of them will be difficult to implement.

Key Words: innovation; innovation management; foundation; library; funding

## **Inhalt**

Tabellenverzeichnis .....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	5
1 Einleitung .....	6
2 Innovationsmanagement .....	7
2.1 Formen von Innovation .....	7
2.2 Bedeutung von Innovationsmanagement .....	10
2.3 Innovation in Bibliotheken .....	13
3 Förderstrukturen in Deutschland .....	16
3.1 Stiftungswesen .....	17
3.2 Innovationsförderung von Forschung und Wirtschaft .....	22
3.3 Förderung von Bibliotheken .....	25
3.4 BEA BibliotheksEntwicklungsAgentur .....	28
4 Modell einer Stiftung zur Innovationsförderung in Bibliotheken .....	30
4.1 Methodisches Vorgehen .....	30
4.1.1 Experten .....	31
4.1.2 Fragebogen .....	33
4.2 Aufbau der Stiftung .....	35
4.2.1 Bedarf .....	35
4.2.2 Aufgaben .....	38
4.2.3 Finanzierung .....	42
4.3 Machbarkeit .....	47
5 Ausblick .....	52
Literaturverzeichnis .....	54
Anhang .....	59

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Stiftungskonzepte mit Staatsbeteiligung nach GÖLZ.....	18
Tabelle 2: Stiftung der Länder für Innovationsförderung in Bibliotheken.....	49
Tabelle 3: Stiftung für Innovationsförderung in Bibliotheken.....	50
Tabelle 4: Stiftung der Länder für Innovationsförderung in öffentlichen Bibliotheken...	50
Tabelle 5: Landesstiftung für Innovationsförderung in Bibliotheken.....	51

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
App	Application
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BEA	BibliotheksEntwicklungsAgentur
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BID	Bibliothek & Information Deutschland
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
dbv	Deutscher Bibliotheksverband
DEFF	Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek (Dänemarks elektronische Fach- und Forschungsbibliothek)
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
E-Learning	Electronic learning
EBLIDA	European Bureau of Library, Information and Documentation Associations
E-Book-Reader	Electronic book reader
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
e.V.	Eingetragener Verein
FDP	Freie Demokratische Partei
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
GPS	Global Positioning System
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
IHK	Industrie- und Handelskammer
Inc.	Incorporated
KITZ	Kieler Innovations- und Technologiezentrum
NMC	New Media Consortium
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OPAC	Online Public Access Catalogue
RFID	Radio-Frequency Identification
RSS	Really Simple Syndication
SE	Societas Europaea
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
STIFT	Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen
ThürInG	Thüringer Netzwerk für Innovative Gründungen

# 1 Einleitung

Vom deutschen Chemiker Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger stammen die Worte: „Innovationen sind ein Bündnis mit der Zukunft.“<sup>1</sup> Tatsächlich ist in der heutigen Gesellschaft ein Unternehmen oder eine Einrichtung, die sich nicht im ausreichenden Maße dem Fortschritt widmet, kaum in der Lage, langfristig zu überleben. Es gibt daher im Bereich Industrie und Forschung Institutionen, die Wissenschaftler und Firmen, insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen sowie solche, die sich gerade in ihrer Gründungsphase befinden, bei innovativen Vorhaben finanziell und beratend unterstützen.

Im Bereich der Bibliotheken, die in der Öffentlichkeit oft als altmodisch angesehen<sup>2</sup> oder in ihrer Bedeutung als moderne Informationsdienstleister gar nicht wahrgenommen werden<sup>3</sup>, ist diese Unterstützung weniger stark ausgeprägt. Es existieren zwar Fördermaßnahmen von den Ländern und Non-Profit-Organisationen, aber konkrete Hilfe bei professionellem Innovationsmanagement liegt nicht vor. Die im Rahmen des Strategiekonzepts Bibliothek 2007 erarbeitete BEA BibliotheksEntwicklungsAgentur, die diese Lücke füllen sollte, wurde bis heute wegen mangelnder Unterstützung aus der Politik nicht eingerichtet<sup>4</sup>.

Diese Arbeit basiert auf der Annahme, dass eine auf den Bibliothekssektor ausgerichtete Förderstiftung, die Geldmittel und Fachwissen im Bereich Innovationsmanagement zur Verfügung stellt, den Bibliotheken in Deutschland helfen könnte, schneller, häufiger und publikumswirksamer Neuerungen durchzuführen. Es soll der Frage nachgegangen werden, ob in der deutschen Bibliothekslandschaft das Interesse und der Bedarf für eine solche Stiftung bestehen und ob es die Möglichkeit einer Finanzierung des Grundkapitals einer solchen Institution gibt.

Die Antwort soll durch die Auswertung telefonischer Interviews mit den Leitern öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken unterschiedlicher Größe ermittelt werden. Bei den befragten Bibliotheksleitern handelt es sich um Marita Dubke von der Stadtbibliothek Mettmann, Dr. Dirk Wissen von der Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt (Oder), Dr. Hannelore Vogt von der Stadtbibliothek Köln, Dr. Margarete Busch von der Bibliothek der Fachhochschule Köln und Dr. Antje Kellersohn von der Universitätsbibliothek Freiburg. Außerdem wurde ein Gespräch mit Barbara Schleihagen, der Geschäftsführerin des Deutschen Bibliotheksverbands, geführt.

---

<sup>1</sup> vgl. Quadbeck-Seeger 2013

<sup>2</sup> vgl. Georgy 2010, S. 13

<sup>3</sup> vgl. Bertelsmann Stiftung 2004, S. 8 ; Bussmann 2009, S. 4

<sup>4</sup> vgl. Deutscher Bibliotheksverband e.V. 2013, S. 5

Dabei soll folgende Hypothese überprüft werden: Je größer eine Bibliothek ist, desto mehr Geld für innovative Projekte benötigt sie und desto eher ist sie an einer Umsetzung der Stiftung, auch mit Eigenbeteiligung, interessiert.

Des Weiteren sollen der aktuelle Stand der Forschung zu Innovation und Innovationsmanagement vorgestellt, die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Gründung einer Stiftung ermittelt und ein Modell zur Finanzierung und Gründung ausgearbeitet werden. Hier lautet die Hypothese: Je höher das zu erwartende Gründungskapital veranschlagt wird, desto eher kommt lediglich der Staat als Stifter in Frage. Als alternative Stifter zu Bund und Ländern werden private Geldgeber und Bibliotheken besprochen.

## 2 Innovationsmanagement

HAUSCHILDT bezeichnet Innovation als „ein[en] schillernde[n], ein[en] modische[n] Begriff“<sup>5</sup>, während FICHTER einen „unbestimmte[n] und inflationäre[n] Gebrauch des Begriffs“<sup>6</sup> feststellt. Beide sind sich einig, dass, obwohl Innovation generell mit etwas Positiven assoziiert wird und Unternehmen und andere Einrichtungen, die als innovativ bezeichnet werden, oft als Vorbild für ihre gesamte Branche gelten, die Bezeichnung, ebenso wie die des Innovationsmanagements, oft nicht ausreichend reflektiert wird. Daher sollen die beiden Bezeichnungen im Folgenden näher erläutert und anschließend ihre Bedeutung im Bibliothekswesen herausgearbeitet werden.

### 2.1 Formen von Innovation

Der Begriff Innovation in seiner heutigen Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaften wurde in den 1930er Jahren von SCHUMPETER geprägt<sup>7</sup>, der schon 1911 den Bedarf für die Schaffung von „Neuem“ als Reaktion auf eine statische Wirtschaft festgestellt hat<sup>8</sup>. Anhand seiner Ausführungen wurde der Begriff stetig weiterentwickelt, wobei dieser je nach Interessengebiet unterschiedliche Schwerpunkte hat. Eine allgemeine Definition findet man bei FICHTER:

*Innovation ist die Entwicklung und Durchsetzung einer technischen, organisationalen, geschäftsbezogenen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die als grundlegend neu wahrgenommen, von relevanten*

---

<sup>5</sup> Hauschildt 2011, S. 3

<sup>6</sup> Fichter 2011, S. 7

<sup>7</sup> vgl. Schumpeter 1961: Eine erste Definition befindet sich auf S. 94-96 am Anfang des Kapitels „Die Theorie der Innovation“. Im Laufe des Kapitels werden die Hintergründe weiter ausgearbeitet und finden im weiteren Verlauf des Buches fortwährende Beachtung.

<sup>8</sup> vgl. Schumpeter 2006, S. 158

*Anwendern akzeptiert und von Innovatoren in der Erwartung eines Erfolgs betrieben wird.*<sup>9</sup>

Grundsätzlich gilt, dass eine Innovation aus einer Idee beziehungsweise Invention hervorgeht, welche ausgearbeitet und anwendungsbereit gemacht wird, so dass ein neues Produkt oder Verfahren entsteht<sup>10</sup>. Diese Anwendung bezeichnet WEIS als „Diffusion“<sup>11</sup>, während FICHTER unter diesem Wort auch die Verbreitung und Imitation der Innovation durch andere Marktteilnehmer versteht<sup>12</sup>. Die Neuerung muss sich von bereits bestehenden, vergleichbaren Produkten oder Verfahren „merklich [...] unterscheiden“<sup>13</sup> und dem Anwender einen „klaren Nutzenvorteil“<sup>14</sup> bringen.

Dabei ist aber zu beachten, dass eine Innovation auf verschiedenen Ebenen eingeführt werden kann: Nicht jede Innovation ist wie die Dampfmaschine oder der Buchdruck eine „Weltneuheit“<sup>15</sup>. Ein Produktionsverfahren, das für das eine Unternehmen selbstverständlich ist, kann für ein anderes vollkommen revolutionär sein. Ebenso kann eine bereits bekannte Technologie in einem anderen Markt auf eine neue Art verwendet werden, so wie RFID in Logistikunternehmen und Bibliotheken. FICHTER unterscheidet hier nach Welt-, Landes-, Branchen- oder Betriebsneuheiten<sup>16</sup>.

Es handelt sich bei diesen Neuheiten aber nicht, wie oft fälschlicherweise angenommen wird, ausschließlich um technologische Durchbrüche und damit meist physische Produkte. Im Oslo-Manual der OECD werden vier Haupttypen von Innovation genannt: Produkt-, Prozess-, Marketing- und Organisationsinnovationen<sup>17</sup>. WEIS ergänzt diese um die Geschäftsmodellinnovation, der er eine immer stärker ansteigende Bedeutung zumisst<sup>18</sup>.

Bei Produktinnovationen handelt es sich um Waren oder Dienstleistungen, die von Grund auf neu oder signifikant verbesserte Versionen früherer Produkte sein können<sup>19</sup>. Im Falle von Dienstleistungen sind die Innovationen meist „einfacher und/oder schneller und/oder effektiver“<sup>20</sup>, bei Waren findet eine „Änderung der Materialien, Komponenten oder [anderer] Eigenschaften, die die Leistungsfähigkeit der Produkte

---

<sup>9</sup> Fichter 2011, S. 13

<sup>10</sup> vgl. Weis 2012, S. 37

<sup>11</sup> ebd.

<sup>12</sup> vgl. Fichter 2011, S. 13

<sup>13</sup> Hauschildt 2011, S. 4

<sup>14</sup> Disselkamp 2012, S.18

<sup>15</sup> Fichter 2011, S. 20

<sup>16</sup> vgl. ebd.

<sup>17</sup> vgl. OECD 2005, S. 47-56

<sup>18</sup> vgl. Weis 2012, S.39

<sup>19</sup> vgl. Disselkamp 2012, S. 21 ; OECD 2005, S. 149

<sup>20</sup> Weis 2012, S. 40



verbessern<sup>21</sup>, statt. Beispiele für Produktinnovationen sind GPS, Kameras in Mobiltelefonen, Online-Banking oder multifunktionale „smart cards“<sup>22</sup>.

Prozessinnovationen wirken sich auf die Verbesserung der Her- und Zustellung von Produkten aus<sup>23</sup>. In den meisten Fällen hängen sie mit computergestützter Automatisierung zusammen, die die Kosten senkt und die Qualität erhöht<sup>24</sup>. Marketinginnovationen betreffen neue Vermarktungsmethoden wie Design- und Verpackungsänderungen, Produktplatzierung und Preispolitik<sup>25</sup>. DISSELKAMP verwendet den Begriff „marktmäßige Innovationen“<sup>26</sup> und betont die Erschließung neuer Märkte. Organisations- oder strukturelle Innovationen bezeichnen Neuerungen in der „Arbeitsstruktur, [...] der Vertriebs-, Marketing-, Organisations-, oder Logistikstruktur“<sup>27</sup>. Bei Geschäftsmodellinnovationen handelt es sich um sehr tiefgreifende Maßnahmen, die mit einem neuen Geschäftsmodell die Kundenwünsche besser befriedigen sollen, als dies der Konkurrenz bisher möglich war, so wie Amazon.com, Inc. als erstes Unternehmen den Buchhandel ausschließlich über das Internet abgewickelt hat<sup>28</sup>.

Eine weitere Differenzierung von Innovationen ist die Einteilung in inkrementelle und Durchbruchinnovationen. Inkrementelle Innovationen verändern lediglich eine bereits bestehende Ware, eine Dienstleistung oder ein Verfahren, bieten aber dem Anwender einen größeren Nutzen. Durchbruchinnovationen schaffen etwas vollkommen Neues und haben große Auswirkungen auf den gesamten Markt<sup>29</sup>. Aus diesem Grund lassen sich inkrementelle Innovationen schneller und leichter durchführen und sind gerade im Dienstleistungsbereich häufiger anzutreffen<sup>30</sup>. WEIS verwendet anstelle der Worte „inkrementell“ und „Durchbruch“ die Begriffe „nachhaltig“ und „disruptiv“<sup>31</sup>.

Ein anderes Unterscheidungsmerkmal ist die Entstehung der Innovation. Auf der einen Seite kann eine Einrichtung oder ein Unternehmen selbst forschen und in die Weiterentwicklung seiner Produkte investieren<sup>32</sup>. Dabei kann sie entweder geschlossen vorgehen, also lediglich innerhalb ihrer eigenen Strukturen forschen, oder offene Innovation durch die Verwendung interner und externer Beiträge aus dem gesamten

---

<sup>21</sup> ebd.

<sup>22</sup> OECD 2005, S. 149-151

<sup>23</sup> vgl. Disselkamp 2012, S.24 ; OECD 2005, S. 151

<sup>24</sup> vgl. Weis 2012, S. 41

<sup>25</sup> vgl. OECD 2005, S. 152

<sup>26</sup> Disselkamp 2012, S. 26

<sup>27</sup> ebd., S. 29

<sup>28</sup> vgl. Weis 2012, S. 43

<sup>29</sup> vgl. Sommerlatte 2011, S. 40-42

<sup>30</sup> vgl. OECD 2005, S. 11

<sup>31</sup> vgl. Weis 2012, S. 47

<sup>32</sup> vgl. OECD 2005, S. 35

Umfeld anstreben<sup>33</sup>. Die andere Möglichkeit ist die Adaption von Innovationen anderer Marktteilnehmer durch Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse<sup>34</sup>. Dies ist zwar in den meisten Fällen preiswerter und weniger arbeitsintensiv, allerdings entgehen Einrichtungen, die nur andere Innovationen weiterverarbeiten, die Vorteile, zeitweilig alleiniger Anbieter beziehungsweise Nutzer der Innovation zu sein.

Das Thema Innovation ist außerordentlich vielschichtig: Man muss berücksichtigen, was neu ist, wie neu es ist, für wen es neu ist, wo die Neuerung beginnt und endet und ob sie sofort erfolgreich ist<sup>35</sup>. Die vier OECD-Typen sowie die Unterscheidung der Wirkung in inkrementelle und Durchbruchinnovationen stellen hierbei die wichtigsten Merkmale dar. Doch auch wenn man sich über der Eigenschaften einer Neuerung bewusst ist, so bedarf der Prozess von einer Idee zu einer tatsächlichen Innovation der Steuerung. Diese wird einem Unternehmer mit dem Innovationsmanagement geboten.

## 2.2 Bedeutung von Innovationsmanagement

Wenn es darum geht, Innovationen umzusetzen, gibt es verschiedene Voraussetzungen: Eine Einrichtung muss Innovation wollen (Bereitschaft), dürfen (Freiräume), können (Fähigkeit) und sich dafür einsetzen, das heißt, etwas „machen“ (Management)<sup>36</sup>. Das Management hat zwei Aspekte: Zum einen existiert die Institution des Managements, also die organisatorische und strukturelle Seite, die die zuständigen Personen sowie die einrichtungsspezifischen Abläufe umfasst. Zum anderen gibt es die Funktion des Managements, die darin besteht, Strategien festzulegen, Grundvoraussetzungen zu schaffen und Entscheidungen zu treffen<sup>37</sup>.

Der Aspekt der Institution des Innovationsmanagements ist derzeit allerdings nicht sehr ausgeprägt. Es gibt den Innovationsmanager noch nicht als etablierten Berufszweig, vielmehr wird „Innovation bisher [nur] als Nebentätigkeit“<sup>38</sup> bearbeitet. HAUSCHILDT sieht aber eine Tendenz in der Wirtschaft, belegt mit Stellenanzeigen, dass vermehrt Innovationsexperten gesucht werden. Eine große Herausforderung für Personen, die in diesem Bereich tätig sind, sei die Mischung von technischen, wirtschaftlichen und juristischen Kompetenzen, die sie mitbringen müssen<sup>39</sup>. Tatsächlich bietet mittlerweile

---

<sup>33</sup> vgl. Weis 2012, S. 43-45: WEIS meint hiermit aber nicht das Konzept Open Innovation, welches er als „offene Quelle“ bezeichnet: „Der grundlegende Unterschied besteht darin, dass bei offenen Quellen die Benutzung mit keinerlei Restriktionen versehen ist, wohingegen im offenen Innovationskonzept durchaus mit Benutzungsrechten gehandelt wird.“ (Weis 2012, S. 46)

<sup>34</sup> vgl. ebd., S. 35

<sup>35</sup> vgl. Hauschildt 2011, S. 5

<sup>36</sup> vgl. Disselkamp 2012, S. 61

<sup>37</sup> vgl. Fichter 2011, S. 33 ; Hauschildt 2011, S. 29

<sup>38</sup> Hauschildt 2011, S. 50

<sup>39</sup> vgl. ebd., S. 50-51

sogar eine große Anzahl Hochschulen Masterstudiengänge an, die sich speziell mit Innovationsmanagement beschäftigen<sup>40</sup>.

Die Funktionen des Innovationsmanagements bestehen aus der „Identifikation von Ideen [...], Selektion von Ideen [...], Präparation der Umsetzung [...], Realisation der Umsetzung [...] [und] Reflexion der Innovation“<sup>41</sup>. Das bedeutet, dass in der Einrichtung eine kreative Grundhaltung unterstützt werden sollte und die daraus resultierenden Vorschläge nach festgelegten Kriterien beurteilt werden müssen. Für die Umsetzung werden zuerst eine umfassende Planung und anschließend eine gute Steuerung benötigt. Die abschließende Reflexion schließt auch die Erwägung einer potentiellen Weiterentwicklung der Neuerung mit ein<sup>42</sup>.

Welche Bedeutung Innovation und ihr Management in den einzelnen Unternehmen und Einrichtungen hat, ist sehr unterschiedlich. In einer Untersuchung der Fachhochschule Köln in Zusammenarbeit mit mehreren Marktforschungsunternehmen im Jahr 2009 haben beispielsweise 37,8% der 291 befragten Unternehmen verschiedener Größe und verschiedener Branchenzugehörigkeit angegeben, dass Erfolg in ihrem Gewerbe sehr stark von Innovation abhängig ist, 77% sehen grundsätzlich einen Zusammenhang zwischen Innovation und Erfolg<sup>43</sup>. Auch die OECD attestiert verschiedenen Wirtschaftssektoren eine unterschiedliche Innovationsintensität: Hochtechnologiesektoren benötigen hohe innovative Leistungen ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Die Mehrheit der Neuerungen sind Durchbruchinnovationen. Im Dienstleistungssektor sind Innovationen ebenso von hoher Bedeutung, allerdings werden hier meist inkrementelle Innovationen durchgeführt. Das gleiche gilt für Niedrigtechnologieunternehmen: Es besteht ein gewisser Innovationsbedarf, allerdings reichen Adaptionen und Modifikationen meist aus<sup>44</sup>.

Einige Einflussfaktoren, die unabhängig von der Art der Ware oder der Dienstleistung für den Bedarf von Innovationsmanagement gelten, findet man bei HAUSCHILDT. In Bezug auf den Markt spielt seine Größe, sein Wachstum und die Art der Konkurrenz eine Rolle. Bei der Technologie sind die Komplexität, die Zugänglichkeit des Wissens und die Geschwindigkeit der technischen Entwicklung von Bedeutung. Die gesellschaftliche Einstellung, der rechtliche Rahmen und die staatliche Förderung wirken im Umfeld der Einrichtung. Beim Unternehmen selbst ist relevant, wie groß dessen Ressourcen und wie gut dessen bisherigen Erfahrungen mit Innovationen sind,

---

<sup>40</sup> vgl. border concepts GmbH o.J.

<sup>41</sup> Disselkamp 2012, S. 84-85

<sup>42</sup> vgl. ebd.

<sup>43</sup> vgl. Fank 2009, S. 7

<sup>44</sup> vgl. OECD 2005, S. 33

in welcher Form geeignete Führung gegeben ist und ob es konkurrierende Projekte gibt.<sup>45</sup>

Letztendlich wird Innovation von den meisten Beteiligten eine hohe Bedeutung beigemessen, auch wenn FICHTER vor einem übermäßigen „Innovations-Enthusiasmus“<sup>46</sup> warnt, der auftritt, wenn die Durchführbarkeit und die zu erwartenden Vorteile einer Neuerung falsch eingeschätzt werden und nur um der Innovation willen innoviert wird<sup>47</sup>. Allerdings gibt es unabhängig von der Innovationsbereitschaft des Unternehmens und der Fähigkeit der Verantwortlichen Hindernisse, die dazu führen, dass Innovationen nicht eingeführt werden können oder dürfen. Da diese Probleme gerade auch im Zusammenhang mit Bibliotheken eine wichtige Rolle spielen wird hier genauer darauf eingegangen.

Die OECD führt vier Hauptgründe auf, die Innovation behindern: Kostengründe, Wissensgründe, Marktgründe und institutionelle Gründe. Kosten und das mit der Ausgabe verbundene Risiko können als zu hoch wahrgenommen werden, zudem kann es auch grundsätzlich an Geldmitteln mangeln<sup>48</sup>. Laut der oben genannten Umfrage der Fachhochschule Köln sind Budgetkürzungen bei 51,1% der Teilnehmer der Hauptgrund, Innovationsaktivitäten einzuschränken<sup>49</sup>. Bei einer ähnlichen Untersuchung von GEORGY aus dem Jahr 2009 unter Informationsdienstleistern und in kleinerem Rahmen (36 Teilnehmer) wird Mangel an Finanzen ebenfalls vorne aufgeführt<sup>50</sup>. Auch der Blick auf das nächste Quartalsergebnis lässt einige Unternehmer vor den hohen Einstiegskosten einer Innovation zurückschrecken<sup>51</sup>.

Der größte Wissensmangel hängt meist mit dem Personal zusammen. Die Mitarbeiter können nicht ausreichend qualifiziert und die Struktur einer Einrichtung möglicherweise zu starr sein, um mit den Auswirkungen der Neuerung umzugehen<sup>52</sup>. Gerade sehr steile Hierarchien blockieren in hohem Maße den Wissenstransfer<sup>53</sup>. Ein weiteres großes Problem ist die Angst vor Veränderung: Viele Mitarbeiter und auch Manager mögen keine Veränderung an ihrem täglichen Arbeitsablauf. Dazu kommt die Gefahr, dass die Innovation die Arbeitsabläufe so stark verbessert, dass Teile der Belegschaft entlassen werden<sup>54</sup>. In GEORGYS Untersuchung wird motiviertes und qualifiziertes

---

<sup>45</sup> vgl. Hauschildt 2011, S. 42

<sup>46</sup> Fichter 2011, S. 32

<sup>47</sup> vgl. ebd.

<sup>48</sup> vgl. OECD 2005, S. 113

<sup>49</sup> vgl. Fank 2009, S. 49

<sup>50</sup> vgl. Georgy 2010, S. 54

<sup>51</sup> vgl. Disselkamp 2012, S. 53 ; Hauschildt 2011, S. 104-106

<sup>52</sup> vgl. OECD 2005, S. 113

<sup>53</sup> vgl. Disselkamp 2012, S. 54

<sup>54</sup> vgl. ebd., S. 58, 62

Personal als wichtigste fördernde Voraussetzung für Innovationstätigkeiten aufgeführt<sup>55</sup>, während unternehmensinterne Widerstände als drittgrößtes Hemmnis gelten<sup>56</sup>.

Auf dem Markt ist die Nachfrage manchmal schwer einzuschätzen, so dass der Erfolg der Innovation nicht sicher ist<sup>57</sup>. Üblicherweise dauert es einige Zeit, bis sich die Kosten einer Neuerung amortisieren, so dass hier eine zu große Ungewissheit nicht tragbar ist. Ebenfalls zu Widerstand gegen Innovation führen kann, dass ein zu starker Fokus auf ein neues Produkt zu Lasten der alten, möglicherweise sehr erfolgreichen stattfindet, was bei HAUSCHILDT als Angst vor einer „Kannibalisierung der Cash-Cows“<sup>58</sup> bezeichnet wird.

Schlussendlich kann die Infrastruktur der Einrichtung nicht ausreichend ausgeprägt sein oder es können rechtliche Probleme auftreten<sup>59</sup>. Unternehmen ohne professionelles Innovationsmanagement gehen oft zu unstrukturiert mit Ideen um, doch damit Kreativität sich entfalten und ihre Ergebnisse sinnvoll selektiert und weiterverarbeitet werden können, sind gut strukturierte Verfahren schwer zu ersetzen<sup>60</sup>. Bei GEORGYS Umfrage betreiben demnach auch 10 von 36 Unternehmen eine eigene Organisationseinheit zur Innovationsförderung<sup>61</sup>, zudem wird Projektmanagement als eine fördernde Voraussetzung betrachtet<sup>62</sup>.

Kurz gesagt hat das Innovationsmanagement also die Aufgabe, ein kreatives Klima im Unternehmen zu schaffen und die daraus resultierenden Ideen in gewinnbringende Innovationen zu verwandeln. Gerade in innovationsintensiven Branchen im verarbeitenden Sektor gelingt dies mittlerweile gut, so dass zahlreiche Modelle aus der Wissenschaft bereits erfolgreich Anwendung gefunden haben. Diese Konzepte sind aber nicht alle auf das Dienstleistungsgewerbe übertragbar, so dass hier weiterer Forschungsbedarf gesehen wird<sup>63</sup>.

### **2.3 Innovation in Bibliotheken**

Gerade auch Informationsdienstleister wie Bibliotheken sehen wegen steigender und sich regelmäßig an die aktuelle Technologie anpassenden Kundenwünsche einen

---

<sup>55</sup> vgl. Georgy 2010, S. 49

<sup>56</sup> vgl. ebd., S. 54

<sup>57</sup> vgl. OECD 2005, S. 113

<sup>58</sup> vgl. Hauschildt 2011, S. 104

<sup>59</sup> vgl. OECD 2005, S. 113

<sup>60</sup> vgl. Disselkamp 2012, S. 56-57

<sup>61</sup> vgl. Georgy 2010, S. 39

<sup>62</sup> vgl. ebd., S. 49

<sup>63</sup> vgl. Hipp 2007, S. 425

wachsenden Bedarf, innovativ zu sein<sup>64</sup>. Von weiten Teilen der Bevölkerung werden sie, oft begründet mit Vorurteilen gegen das Personal, als altmodisch angesehen. Lediglich im Falle neuer Gebäude mit moderner Architektur spricht man ihnen innovatives Verhalten zu, während neue Dienstleistungen meist ignoriert werden<sup>65</sup>. Auch wissenschaftliche Daten zu Innovationen im öffentlichen Bereich werden im Verhältnis zu solchem in der Privatwirtschaft noch in zu geringem Maße ermittelt und ausgewertet<sup>66</sup>, so dass entsprechende Einrichtungen verhältnismäßig wenige branchenspezifische Hilfestellungen in Fachliteratur finden können.

Die in 2.2 erwähnte Studie von GEORGY von 2009 ist nach Worten der Autorin „eine erste Bestandsaufnahme zur Innovationsfähigkeit und Innovativität deutscher Bibliotheken und öffentlicher Informationsanbieter“<sup>67</sup>. Eine Mehrheit von 25 aus 36 befragten Einrichtungen gab dabei an, Innovation hätte eine hohe Bedeutung in der eigenen Organisation<sup>68</sup>, allerdings betreiben nur 12 eine systematische Suche nach neuen Ideen, weitere 14 wenden teilweise eine Systematik an<sup>69</sup>. Das Ergebnis waren vier bis sechs in den letzten drei Jahren eingeführte Innovationen bei 20 der Einrichtungen; acht hatten mehr, der Rest weniger vorzuweisen. Diese Zahlen sind allerdings nicht eindeutig, da bei der Frage keine allgemeine Definition für Innovation vorgegeben war und somit der Innovationsgrad der einzelnen Neuerungen sehr subjektiv ist<sup>70</sup>. Das größte genannte Innovationshemmnis, noch vor Mangel an Finanzen und unternehmensinternen Widerständen, war die Bürokratie<sup>71</sup>, was mit den bereits genannten steilen Hierarchien korreliert. Das Zwischenfazit ist, dass Innovation zwar von der Mehrheit der Einrichtungen als sehr wichtig wahrgenommen werde, aber bei der Umsetzung von Innovationsmanagement Verbesserungsbedarf bestehe<sup>72</sup>.

Doch auch wenn es Bibliotheken gelingt, innovativ zu sein, haben sie das Problem, dass ihre Neuerungen selten wahrgenommen werden, da es sich häufig um Prozessinnovationen handelt, die zwar die Leistung der Bibliothek verbessern, aber nur im Hintergrund wirken. Beispielsweise kann ein Kunde nicht wissen, ob ein Bibliothekar, der zuvor in der Erwerbung tätig war, aufgrund optimierter Geschäftsprozesse zusätzlich in der Auskunft eingesetzt werden kann<sup>73</sup>.

---

<sup>64</sup> vgl. Hennecke 2011, S. 82

<sup>65</sup> vgl. Georgy 2010, S. 13

<sup>66</sup> vgl. OECD 2005, S. 16

<sup>67</sup> Georgy 2010, S. 11

<sup>68</sup> vgl. ebd., S. 29

<sup>69</sup> vgl. ebd., S. 31

<sup>70</sup> vgl. ebd., S. 44

<sup>71</sup> vgl. ebd., S. 54

<sup>72</sup> vgl. ebd., S. 66

<sup>73</sup> vgl. ebd., S. 14

Sehr viel Innovationspotential in Bibliotheken liegt im digitalen Bereich: OPAC-Optimierung und Schaffung eines individuellen Wissensmanagements für die Nutzer durch Einbindung von Web-2.0-Technologien wie RSS-Feeds oder Tagging<sup>74</sup> wurde bereits an vielen Bibliotheken durchgeführt. Im Blog zum Thema Innovationstechnologie der Bibliothek der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich wird in diesem Zusammenhang auch die Verbesserung der Website-Layouts in Hinblick auf ihre Anpassungsfähigkeit an verschiedene Endgeräte aufgeführt – Computer, Laptops, Netbooks und Smartphones haben teils sehr unterschiedliche Bildschirmabmessungen. Eine andere Form der Smartphone-Optimierung wäre die Einführung einer App, welche die Bedienung auf kleinen mobilen Geräten erleichtert und die Geschwindigkeit des Seitenaufbaus steigert<sup>75</sup>.

Vergleichbare Erwartungen finden sich im Horizon Report des New Media Consortiums (NMC) von 2012: Die hier aufgelisteten Trends umfassen unter anderem Mobilität, Cloud-Nutzung, Informationszugriff über das Internet und E-Learning. Als Herausforderungen wird der Umgang mit der steigenden digitalen Medienkompetenz und der steigenden Diversifizierung der Medienarten genannt. In den kommenden Jahren wird auch hier eine stärkere Verbreitung von mobilen Apps und Tablet-Computern erwartet. Mittelfristig soll spielebasiertes Lernen an Bedeutung gewinnen und langfristig gestenbasierte Computernutzung möglich sein<sup>76</sup>. Auch wenn der NMC-Report seinen Fokus auf den Bildungsbereich richtet, sieht MUMENTHALER im ETH-Blog eine direkte Übertragbarkeit auf Bibliotheken. Gerade im Bereich der mobilen Endgeräte, die neben Tablets und Smartphones auch E-Book-Reader umfassen, ist bei ihm ein großer Enthusiasmus zu erkennen<sup>77</sup>.

Eine andere Innovation ist für viele Bibliotheken mittlerweile Standard: Die Buchsicherung und Automatisierung des Ausleihvorgangs mit Hilfe von Radio-Frequency Identification (RFID). Seit 2004 setzen immer mehr Bibliotheken in Europa diese vielseitige Technologie ein, die durch automatisierte Ausleihe und vor allem Rückgabe deutlich längere Service-Zeit ermöglicht und zudem die für viele Nutzer in ihrer Verwendung schwer verständlichen Magnetstreifen als Buchsicherung ablöst<sup>78</sup>. Für die Branche ist RFID keine Neuerung mehr, wohl aber für die Bibliotheken, die eine Einführung noch planen.

---

<sup>74</sup> vgl. Bussmann 2009, S. 5, 9

<sup>75</sup> vgl. Uttenweiler 2013

<sup>76</sup> vgl. Johnson 2012, S. 4-8

<sup>77</sup> vgl. Mumenthaler 2013

<sup>78</sup> vgl. Kern 2011, S. 10-11

Auch strukturelle Innovationen des gesamten Bibliothekswesens sind möglich. Eine Vernetzung der Bibliotheken in Deutschland besteht bereits unter anderem auf regionaler Ebene mit gemeinsamen Ausweisen benachbarter Kommunen oder bundesweit im Fernleihverkehr. Doch gerade im digitalen Bereich besteht noch Verbesserungspotential<sup>79</sup>. Die dänische elektronische Fach- und Forschungsbibliothek (DEFF) beispielsweise, eine Kollaboration der dänischen wissenschaftlichen und Spezialbibliotheken, hat das Ziel, den Nutzern landesweit elektronische Informationsquellen einfach und verständlich zu vermitteln<sup>80</sup>. Auf internationaler Ebene wird im Rahmen der Kooperation Knowledge Exchange an einem besseren Informationsaustausch und der Entwicklung einer europaweiten Infrastruktur für Informationsdienstleistungen gearbeitet. Deutschland wird dabei nicht von Bibliotheken, sondern von der Deutschen Forschungsgemeinschaft vertreten<sup>81</sup>.

Um den Herausforderungen gerecht zu werden, setzen immer mehr Bibliotheken auf aktives Innovationsmanagement. Auch Fortbildungsveranstaltungen und wissenschaftlicher Diskurs zu diesem Thema lassen annehmen, dass in den nächsten Jahren Fortschritte erzielt werden können<sup>82</sup>. Des Weiteren wird an Projekten wie dem Technologieradar, einer Kooperation der ETH, der Fachhochschule Potsdam und der Zukunftswerkstatt Kultur- und Wissensvermittlung e.V. gearbeitet, welches „aktuelle und zukünftige Kommunikations- und Medientechnologien identifizieren und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Kultur- und Wissensvermittlung analysieren“<sup>83</sup> soll.

Alles in allem stehen Bibliotheken zahlreiche Möglichkeiten zum Innovieren zur Auswahl, auch wenn es aufgrund von mangelnden Finanzen, fehlendem Innovationsmanagement und geringer Wertschätzung durch die Nutzer viele Gründe gibt, davon abzusehen. Die Herausforderung für die Verantwortlichen besteht darin, diese Hindernisse zu überwinden, um die Bibliotheken auch in Zukunft als Informationsdienstleister wettbewerbsfähig zu halten.

### **3 Förderstrukturen in Deutschland**

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Erstellung des Modells einer Stiftung für Innovationsförderung in Bibliotheken. Daher wird als Nächstes das Stiftungswesen in Deutschland erklärt, zudem werden vergleichbare Einrichtungen aus der freien

---

<sup>79</sup> vgl. Bussmann 2009, S. 12

<sup>80</sup> vgl. Denmark's Electronic Research Library 2012a

<sup>81</sup> vgl. Denmark's Electronic Research Library 2012b

<sup>82</sup> vgl. Hennecke 2011

<sup>83</sup> Deeg 2010



Wirtschaft und Forschung aufgeführt und schließlich die derzeitige Situation der Förderstrukturen für Bibliotheken dargestellt.

### 3.1 Stiftungswesen

Stiftungen existieren in Deutschland bereits seit dem Mittelalter. Bis zum 13. Jahrhundert, als die ersten weltlichen Stiftungen auftraten, gab es lediglich kirchliche Einrichtungen, die, dem christlichen Gebot der Nächstenliebe folgend, die Sorge für die Armen, Kranken und Alten übernahmen<sup>84</sup>. Trotz dieser langen Geschichte und ihrer gesetzlichen Grundlage in §§ 80-88 des Bürgerlichen Gesetzbuchs besteht aber keine einheitliche Definition für Stiftungen im deutschen Raum<sup>85</sup>. Die wichtigsten Eigenschaften, die die meisten Stiftungstypen gemeinsam haben, lassen sich aber bestimmen.

*Eine rechtsfähige Stiftung wird allgemein definiert als*

- eine durch den **Willensakt des Stifters**
- für einen bestimmten **Zweck** gewidmete **Vermögensmasse**,
- die durch **staatliche Anerkennung**
- auf (grundsätzlich) **unbeschränkte Dauer**
- als **juristische Person**
- **rechtliche Selbständigkeit** erlangt hat.

*Mit einer Stiftung kann der Stifter also über den Tod hinaus Zwecke verfolgen, die nach seinen (persönlichen) Vorstellungen besonders förderungswürdig sind.*<sup>86</sup>

Die möglichen Motive für den Stifter, aktiv zu werden, sind vielfältig. Jede „geschäftsfähige natürliche oder [...] juristische Person“<sup>87</sup> kann eine Stiftung gründen. Sie kann dies aus philanthropischen Gründen, gesellschaftlichem Engagement<sup>88</sup> oder aufgrund von steuerlichen Vorteilen machen. Solange die Stiftung ausschließlich gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Ziele verfolgt, ist sie von „der Körperschaftssteuer, der Gewerbesteuer, der Umsatzsteuer und der Kapitalertragssteuer befreit“<sup>89</sup> und auch für die Übertragung der Vermögenswerte fallen weder Erbschafts-, Schenkungs- noch Grunderwerbsteuer an<sup>90</sup>. Ebenso kann der

---

<sup>84</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 8

<sup>85</sup> vgl. ebd., S. 7 ; Fraatz-Rosenfeld 2011, S. 3

<sup>86</sup> Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 4

<sup>87</sup> ebd., S. 8

<sup>88</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 3

<sup>89</sup> ebd., S. 12

<sup>90</sup> vgl. Die Hessische Landesregierung 2003, S. 41

Stifter die Aufwendungen bei seiner Einkommen-, Körperschafts- und Gewerbesteuer steuermindernd geltend machen<sup>91</sup>.

<b>Gründer</b>	<b>Finanzierung</b>	<b>Rechtsform</b>
Bund	Eigene Erträge	Öffentlich-rechtliche Bundestiftung
Bund	Gesetzlich beziehungsweise staatsvertraglich festgesetzte Zahlungen aus dem Bundeshaushalt	Öffentlich-rechtliche Bundestiftung
Bund	Jährlich neu festgesetzte Höhe von Zahlungen aus dem Bundeshaushalt	Öffentlich-rechtliche Bundestiftung
Bund	Eigene Erträge und Zuschüsse Dritter	Öffentlich-rechtliche Bundestiftung
Bund + Dritte	Eigene Erträge	Bürgerlich-rechtliche Bundestiftung
Bund + Dritte	Jährlich neu festgesetzte Höhe von Zahlungen aus dem Bundeshaushalt	Bürgerlich-rechtliche Bundestiftung
Formal Dritte	Jährlich neu festgesetzte Höhe von Zahlungen aus dem Bundeshaushalt	Bürgerlich-rechtliche Bundestiftung
Bund + Dritte	Übergangsweise jährlich neu festgesetzte Höhe von Zahlungen aus dem Bundeshaushalt	Bürgerlich-rechtliche Bundestiftung

**Tabelle 1: Stiftungskonzepte mit Staatsbeteiligung nach Götz 1999, S. 66**

Außer Privatpersonen oder Unternehmen kann auch der Staat als Stifter aktiv werden. Heutzutage dienen staatlich finanzierte Stiftungen meist der kulturellen und wissenschaftlichen Förderung, während „früher eher soziale Aufgaben“<sup>92</sup> überwogen. Ein wichtiger Grund für den Staat, Geld für bestimmte Zwecke über Stiftungen zur Verfügung zu stellen und nicht unmittelbar durch das zuständige Ministerium, ist „eine Konservierungsfunktion“<sup>93</sup>. Sobald das Geld der Stiftung zugewiesen ist, steht es dem Staat nicht mehr zur freien Verfügung und kann also nicht ohne weiteres in Zeiten kleiner Haushalte gestrichen werden. Die Erfüllung des Zwecks der Stiftung ist demzufolge in zukünftigen Generationen beziehungsweise Regierungen sichergestellt<sup>94</sup>. Es gibt allerdings die Entwicklung, dass staatliche Stiftungen nicht ein festes Grundkapital erhalten, sondern laufende Zahlungen aus dem Haushalt erhalten. Hierbei wird von sogenannten Einkommensstiftungen gesprochen, im Gegensatz zu

<sup>91</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 13

<sup>92</sup> Kilian 2003, S. 94

<sup>93</sup> ebd., S. 48

<sup>94</sup> vgl. ebd.

den eigentlich üblichen Kapitalstiftungen<sup>95</sup>. Es haben sich unterschiedliche Varianten etabliert<sup>96</sup>, wobei die rechtliche Grundlage dafür unklar ist<sup>97</sup>.

Sobald die Entscheidung, Vermögen in die Gründung einer Stiftung zu investieren, getroffen wurde, stellt sich die Frage nach der Art der Stiftung. Dabei gibt es unterschiedliche Kriterien der Einordnung: Zum einen wird zwischen der Stiftung des bürgerlichen<sup>98</sup> beziehungsweise privaten Rechts<sup>99</sup> und der Stiftung des öffentlichen Rechts differenziert. Die Erstgenannte ist der Regelfall und die einzige Option für private Stifter, letztere muss öffentliche Zwecke erfüllen, ist in hohem Maße abhängig vom Land oder der Kommune, die sie gegründet hat<sup>100</sup>, und verlangt beispielsweise in Nordrhein-Westfalen eine Gesetzesgrundlage. Des Weiteren gibt es den Unterschied zwischen gemeinnützigen und privatnützigen Stiftungen. Während gemeinnützige Stiftungen dem Allgemeinwohl dienen und die bereits erwähnten, zahlreichen steuerlichen Vergünstigungen erhalten, haben privatnützige beispielsweise das Ziel, das Vermögen einer Familie zu erhalten und für die finanzielle Sicherheit der Nachfahren zu sorgen. Dafür können sie aber keine Steuervorteile in Anspruch nehmen<sup>101</sup>. Außerdem wird zwischen Förderstiftungen, die lediglich Mittel zur Verfügung stellen, sowie operativen Stiftungen, die eigenständig Projekte durchführen und aufgrund der dafür benötigten Infrastruktur ein höheres Kapital brauchen, unterschieden<sup>102</sup>.

Für den Antrag zur Stiftungsgründung müssen das Stiftungsgeschäft und die Satzung eingereicht werden. Das „Stiftungsgeschäft ist die förmliche Willenserklärung der Stifter, Vermögen in bestimmter Höhe zur Erfüllung eines von ihnen bestimmten Zwecks zu widmen“<sup>103</sup>. Die Satzung muss nach §81 Abs. 1 Satz 3 BGB mindestens Angaben zu „Name, Sitz, Zweck, Vermögen und Bildung des Organs bzw. der Organe der Stiftung“<sup>104</sup> enthalten, wobei die Ausführlichkeit den Stiftern überlassen wird. Es wird aber geraten, eine präzise und unmissverständliche Ausdrucksweise zu verwenden. Zwar ist die Satzung später leichter abzuändern als der Zweck, allerdings

---

<sup>95</sup> vgl. Götz 1999, S. 65

<sup>96</sup> vgl. Tabelle 1

<sup>97</sup> vgl. Götz 1999: Eine wichtige Grundlage in der Rechtsliteratur über die rechtlichen Rahmenbedingungen staatlicher Stiftungen stellt noch heute die Dissertation von GÖLZ dar, die in ihrem Fazit ein Bundesorganisationsgesetz zur Regelung dieses Sonderfalls sowie eine Ergänzung staatliche Stiftungen betreffend in §§ 80 ff. BGB und Art. 86 S. 1, 87 Abs. 3 S. 1 GG für angebracht hält.

<sup>98</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 5

<sup>99</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 10

<sup>100</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 5

<sup>101</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 10

<sup>102</sup> vgl. ebd., S. 17

<sup>103</sup> ebd., S. 22

<sup>104</sup> Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 14

muss sie für diesen Anlass bereits genaue Regelungen darüber enthalten, welche Organe welche Art von Änderung unter welchen Voraussetzungen vornehmen dürfen<sup>105</sup>.

Der Zweck, unabhängig davon, ob er gemein- oder eigennütziger Natur ist, ist der wichtigste Bestandteil der Satzung einer Stiftung. Von ihm sind die Ausrichtung der Einrichtung sowie die Höhe des benötigten Kapitals abhängig und an ihm müssen die Organe der Stiftung ihr Handeln ausrichten<sup>106</sup>. Die Bandbreite der förderbaren Zwecke ist groß und kann vom Gesundheitswesen über Forschung und Umweltschutz bis zur Entwicklungshilfe gehen<sup>107</sup>. Eine Auflistung der Oberbegriffe für gemeinnützige Zwecke befindet sich in § 52, Abs. 2 der Abgabenordnung. Auch Bildungs- und Kulturförderung, also damit auch der bibliothekarisch relevante Bereich, wird hier genannt<sup>108</sup>. Der Zweck einer Stiftung darf nach ihrer rechtlichen Anerkennung nicht mehr abgeändert werden, außer, seine Erfüllung ist in der aktuellen Formulierung nicht mehr möglich. Daher sollte er „sehr sorgfältig formuliert werden. [...] so konkret [...], dass Rechtsunsicherheit und Fehlinterpretationen [...] vermieden werden, [...] aber nicht zu eng [...], damit genügend Spielraum [zur situativen Interpretation] bleibt.“<sup>109</sup>

Eine Stiftung ist grundsätzlich lediglich „eine rechtlich verselbständigte Vermögensmasse (Grundstockvermögen)“<sup>110</sup>, die gemäß der Bestimmungen in der Satzung zum Zweck der Stiftung dienen soll. Dabei ist zu beachten, dass der reale Wert des Grundstockvermögens erhalten bleiben und die Ausgaben der Stiftung durch seine Erträge gedeckt werden müssen<sup>111</sup>. Zu diesen Ausgaben zählt allerdings nicht nur die Förderung zweckgemäßer Projekte, sondern auch Verwaltungsausgaben wie Personal- und Mietkosten sowie eine kontinuierliche Rücklagenbildung als Inflationsausgleich zur Werterhaltung des Grundstockvermögens. Bei Stiftungsgründung ist es daher zwingend erforderlich, dass die Erfüllung des Zwecks mit dem zur Verfügung gestellten Grundvermögen möglich ist. Zwar beläuft sich die Mindesthöhe des aufzubringenden Kapitals in den meisten Bundesländern lediglich auf 50.000 Euro, aber der potentielle Ertrag von ungefähr 5% beträgt in diesem Fall nur etwa 2.500 Euro, was selbst ohne Abzug von Rücklagen sowie Miet- und Personalkosten für viele Zwecke zu wenig ist, um effektiv zu arbeiten<sup>112</sup>. Zustiftungen dürfen ebenfalls nicht für die laufenden Ausgaben verwendet werden, sondern erhöhen

---

<sup>105</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 22-25

<sup>106</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 8

<sup>107</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 16

<sup>108</sup> vgl. Die Hessische Landesregierung 2003, S. 45-47

<sup>109</sup> Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 9

<sup>110</sup> ebd., S. 10

<sup>111</sup> vgl. ebd.

<sup>112</sup> vgl. Die Hessische Landesregierung 2003, S. 34-35

das Grundstockvermögen und somit die zukünftigen Erträge<sup>113</sup>. Allerdings gilt, dass, selbst wenn man von zukünftigen Zustiftungen ausgehen kann, bereits das Grundkapital bei Stiftungsgründung zur Erfüllung der Stiftungszwecke ausreichen muss<sup>114</sup>. Neben der Zustiftung gibt es außerdem die Spende, welche nicht dem Vermögen der Stiftung zugeführt wird sondern zeitnah verwendet werden muss<sup>115</sup>.

Um die Erträge des Stiftungsvermögens im Sinne ihres Zweckes einzusetzen, benötigt eine Stiftung ein oder, je nach Größe, mehrere Organe. Zwingend notwendig ist nach §§ 86, 26 BGB die Einrichtung eines Vorstands, der die Außenvertretung und Entscheidungsgewalt in der Stiftung übernimmt. Bei größeren Stiftungen wird ein zweites Organ, ein Stiftungsbeirat, empfohlen, der eine Kontroll- und Aufsichtsfunktion gegenüber dem Vorstand einnimmt. Ein drittes Organ, wie ein Kuratorium, welches beratende Aufgaben übernimmt, kann bei operativen Stiftungen, die selbstständig Projekte durchführen und weitere Mitarbeiter haben, nützlich sein. Üblicherweise werden alle Ämter ehrenamtlich ausgeübt, wobei in der Satzung auch eine Vergütung festgelegt werden kann. Gerade bei größeren Stiftungen mit hohem Arbeitsaufwand bietet sich diese Option an<sup>116</sup>. Ebenfalls satzungsmäßig festgelegt werden muss die Anzahl der Mitglieder der einzelnen Organe, ihre Vertretungsbefugnisse, die Dauer der Amtszeit und die Wiederwahlmöglichkeit einhergehend mit der Art der Berufung<sup>117</sup>.

Um sicherzustellen, dass Stiftungen ihre Geschäfte satzungskonform und im legalen Rahmen durchführen, gibt es die Stiftungsaufsicht. Es handelt sich um eine „reine Rechtsaufsicht, es erfolgt also keine Zweckmäßigkeitprüfung“<sup>118</sup>. Die Aufgaben bestehen darin, die Stiftungen zu beraten, die Bewahrung des Grundstockvermögens zu überwachen, sowie auf die Einhaltung der Satzung zu achten. Die Behörde soll also nicht etwa externe Personen vor den Handlungen der Stiftung schützen, sondern in erster Linie den Stifterwillen vor Missbrauch durch die Organe der Stiftung<sup>119</sup>. Gerade um letzterem vorzubeugen, empfiehlt es sich trotzdem, bereits beim Stiftungsaufbau Sicherungen wie Kontrollgremien einzubauen, da die Stiftungsaufsicht erst bei einem festgestellten Rechtsverstoß eingreifen und nicht präventiv handeln darf<sup>120</sup>.

Von der Kontrolle der Stiftungsaufsicht ausgenommen sind kirchliche Stiftungen und, je nach Landesstiftungsgesetz, auch privatnützige Stiftungen. Für gemeinnützige

---

<sup>113</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 13

<sup>114</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 11

<sup>115</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 14

<sup>116</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 13

<sup>117</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 24

<sup>118</sup> Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 15

<sup>119</sup> vgl. ebd.

<sup>120</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 29

Einrichtungen ist üblicherweise die jeweilige Bezirksregierung als Aufsichtsbehörde zuständig. Ausgenommen sind, wieder mit Unterschieden in den verschiedenen Bundesländern, Stiftungen der öffentlichen Hand: In Nordrhein-Westfalen beispielsweise werden Stiftungen unter Beteiligung des Bundes, des Landes, eines Landschaftsverbands, einer Hochschule oder einer Sparkasse, durch das Ministerium für Inneres und Kommunales beaufsichtigt<sup>121</sup>, in Bayern fallen kommunale Stiftungen in den Aufgabenbereich der „jeweiligen Rechtsbehörde“<sup>122</sup>. Das Problem staatlicher Stiftungen ist, dass es grundsätzlich keine „kontrollfreie[n] Räume [...] in einer parlamentarischen, rechtsstaatlichen Demokratie [geben darf]. [...] Stiftungsautonomie gilt bei staatlichen Stiftungen daher immer nur im Rahmen des aufsichtsrechtlich Zulässigen.“<sup>123</sup> Das bedeutet, dass der Staat jederzeit genau Einsicht haben muss, wie von ihm zur Verfügung gestellte Mittel genutzt werden. Um dem Folge zu leisten, müssen also beispielsweise in der Satzung einer staatlichen Stiftung weiterführende Kontrollmöglichkeiten gegeben werden.

Was in der Theorie schwierig erscheint, stellt in der Praxis allerdings kein Problem dar. Auch wenn staatliche Stiftungen, insbesondere solche, die auf jährliche Zuwendungen des Bundes angewiesen sind, nicht gesetzlich einwandfrei definiert sind, so werden sie dennoch regelmäßig gegründet und erfolgreich geführt. Dementsprechend stellen sie vor allem für große Projekte mit Relevanz für die Öffentlichkeit eine gute Alternative zu von Privaten errichteten Stiftungen dar.

### **3.2 Innovationsförderung von Forschung und Wirtschaft**

Wie bereits in Kapiteln 2.2 deutlich wurde, haben sowohl Innovationen wie auch Innovationsmanagement in der freien Wirtschaft insbesondere in bestimmten von Hochtechnologie abhängigen Sektoren eine sehr hohe Bedeutung. Die hierfür benötigten Förderstrukturen sind sehr gut ausgebaut, so dass auch kleine und mittelständische Unternehmen und sogenannte Start-Ups, also gerade gegründete Firmen, die im Gegensatz zu großen Unternehmen weder über ausreichend Humankapital noch über Geldmittel verfügen, profitieren können. Eine Förderung kann unter anderem bei der Industrie- und Handelskammer (IHK), Technologiezentren und Stiftungen beantragt werden.

Die 80 IHK in Deutschland vertreten die Interessen „aller gewerbetreibenden Unternehmen“<sup>124</sup> in ihrer jeweiligen Region. Sie bieten eine Vielzahl an

---

<sup>121</sup> vgl. ebd., S. 30

<sup>122</sup> Bayerisches Staatsministerium des Innern 2009, S. 15

<sup>123</sup> Kilian 2003, S. 66-67

<sup>124</sup> DIHK o.J.

Dienstleistungen an, wozu auch die Unterstützung von Firmen bei der Einführung von Innovationen gehört. Dies geschieht beispielsweise über das Angebot von Zertifikatslehrgängen zum Innovationsmanager, in dem den Teilnehmern die „Optimierung von Innovationsprozessen, [...] Förderung der Kreativität der Mitarbeiter, [...] [und] Rahmenbedingung[en] für Innovationskultur in Unternehmen“<sup>125</sup> vermittelt werden und über Preise wie den IHK Forschungs- und Innovationspreis für „herausragende Produkte, Verfahren“ und wirtschaftsnahe Dienstleistungen“<sup>126</sup>.

Der Ansatz von Technologiezentren ist vor allem eine Schaffung von Infrastruktur für Existenzgründer und in vielen Fällen „junge, technologieorientierte Unternehmen [...] [um] wirtschaftlich stabile Unternehmen zu schaffen“<sup>127</sup>. Dies geschieht primär zum Beispiel beim Kieler Innovations- und Technologiezentrum (KITZ) durch die Bereitstellung von Laboren, Arbeits- und Tagungsräumen, aber auch durch Beratung und Herstellung von Kontakten in die Wirtschaft und zu staatlicher Förderung<sup>128</sup>. Das 1996 gegründete KITZ wurde ursprünglich aus Bundes- und Landesmitteln finanziert und konnte später auch auf Gelder von der EU zurückgreifen<sup>129</sup>. Ähnliche Dienste werden im Technologiezentrum Jülich angeboten, welches außerdem eng mit dem Forschungszentrum Jülich und der Fachhochschule Aachen zusammenarbeitet, die den hier angesiedelten Unternehmen zur Seite stehen können<sup>130</sup>.

Auch Innovationsförderung durch Stiftungen findet in der Forschung Anwendung. Mehrere Bundesländer haben derartige Einrichtungen mit dem vorrangigen Ziel gegründet, finanzielle Unterstützung zu ermöglichen. Die 1991 geschaffene Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation beispielsweise wurde vom Land mit einem Grundstockvermögen von 100 Millionen Euro ausgestattet, was zu einem jährlichen Ertrag von etwa fünf Millionen führt, der auf bis zu 30 Projekte von Wissenschaftlern in Forschungseinrichtungen und Unternehmen in Rheinland-Pfalz verteilt wird<sup>131</sup>. Es handelt sich um eine Stiftung öffentlichen Rechts, die dem ersten Typ aus Tabelle 1, einer Vermögensstiftung, die sich ausschließlich aus den Erträgen des vom Land gestellten Grundkapitals finanziert, entspricht.

Der „Zweck der Stiftung ist die Förderung der wissenschaftlichen und technologischen Entwicklung im Land Rheinland-Pfalz [...] [, dies beinhaltet] insbesondere Vorhaben der Grundlagenforschung und der anwendungsorientierten Forschung, neue

---

<sup>125</sup> IHK-Innovationsberatung Hessen 2013

<sup>126</sup> IHK Mittlerer Niederrhein o.J.

<sup>127</sup> Kitz Kieler Innovations- und Technologiezentrum GmbH o.J.a

<sup>128</sup> vgl. Kitz Kieler Innovations- und Technologiezentrum GmbH o.J.b

<sup>129</sup> vgl. Kitz Kieler Innovations- und Technologiezentrum GmbH o.J.a

<sup>130</sup> vgl. Technologiezentrum Jülich GmbH o.J.

<sup>131</sup> vgl. Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation o.J.a

Technologien sowie den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Wirtschaft des Landes“<sup>132</sup>. Die Formulierung des Zwecks ist einerseits präzise (wissenschaftliche Entwicklung in Rheinland-Pfalz), andererseits aber auch trotz der folgenden Einschränkungen offen genug, um ausreichend Interpretationsspielraum zu lassen. Die Organe der Stiftung umfassen den alle Entscheidungen treffenden Vorstand sowie das beratende Kuratorium, deren Mitglieder ihre Tätigkeit ehrenamtlich ausüben<sup>133</sup>.

Fast zeitgleich, im Jahr 1993, wurde die Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen (STIFT) gegründet<sup>134</sup>. Als Rechtsform wurde hier die Stiftung bürgerlichen Rechts gewählt, deren einziger Stifter der Freistaat Thüringen ist. Als Organe sind wie in Rheinland-Pfalz ein Vorstand und ein Kuratorium zu finden. Auch wenn in diesem Fall lediglich ein Gründungskapital von 10 Millionen Deutsche Mark aufgebracht wurde, soll die Stiftungsaktivität nur aus den Erträgen stattfinden und keine zukünftigen verbindlichen Zuschüsse benötigt werden, auch wenn Zustiftungen von Dritten möglich sind<sup>135</sup>. Allerdings findet bei der STIFT eine sehr starke Kooperation bei der Unterstützung von Projekten zwischen Stiftung und anderen Förderern, wie zum Beispiel dem Land, statt<sup>136</sup>.

Es soll „die Förderung von Wissenschaft, Forschung und Technologie im Sinne der Abgabenordnung“<sup>137</sup> betrieben werden, was nicht nur durch die Förderung von Hochschulen und anderen Einrichtungen geschieht, sondern auch durch eigene Projekte, die den Vorgaben der Satzung entsprechen und für deren Durchführung weitere Gelder von Dritten wie EU und Land gesammelt werden können<sup>138</sup>. STIFT ist außerdem Träger von ThüInG, dem Thüringer Netzwerk für Innovative Gründungen, welches innovativen Gründern beratend zur Seite steht und Fördergelder vermittelt<sup>139</sup> und beteiligt sich am mit 100.000 Euro dotierten Innovationspreis Thüringen<sup>140</sup>.

Während die IHK und die Technologiezentren keinen direkten Bezug zu Bibliotheken haben, sondern lediglich die Vielfalt der Unterstützung für Technologieunternehmen und Forschung demonstrieren, zeigen die beiden Stiftungen die praktische Umsetzung der in Kapitel 3.1 vorgestellten Stiftungskonzepte. Beide Stiftungen haben ähnliche Aufgabengebiete und wurden vom jeweiligen Bundesland mit einem hohen Grundstockvermögen ausgestattet. Während in Rheinland-Pfalz eine reine

---

<sup>132</sup> Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation o.J.b

<sup>133</sup> vgl. ebd.

<sup>134</sup> vgl. Stiftung für Technologie o.J.a

<sup>135</sup> vgl. Stiftung für Technologie 2011

<sup>136</sup> vgl. Stiftung für Technologie o.J.a

<sup>137</sup> Stiftung für Technologie 2011

<sup>138</sup> vgl. Stiftung für Technologie o.J.a

<sup>139</sup> vgl. Stiftung für Technologie o.J.b

<sup>140</sup> vgl. Stiftung für Technologie o.J.c



Förderstiftung, die sehr selbstständig agiert, vorzufinden ist, stellt STIFT eine operative Förderstiftung mit einem größeren Tätigkeitsspektrum dar, die aber aufgrund des deutlich geringeren Kapitals auf Kooperation mit anderen Förderern angewiesen ist. Die Unterscheidung der Rechtsform zwischen einer Stiftung des öffentlichen und einer des bürgerlichen Rechts hat keine Auswirkung auf die Ausübung der Tätigkeiten der Einrichtungen. Eine Übertragung der Stiftungsmodelle auf den Bibliothekssektor ist in beiden Fällen grundsätzlich möglich.

### **3.3 Förderung von Bibliotheken**

Auch für Bibliotheken existieren zahlreiche Förderer, die bei der Umsetzung von Projekten vor allem finanzielle Hilfe anbieten. Allerdings gibt es in vielen Fällen keinen direkten Bezug zu Innovation und Innovationsmanagement oder sie spielen lediglich eine untergeordnete Rolle. Eine Institution speziell für Innovationsförderung wie die oben genannten für Unternehmen ist nicht zu finden.

Viele öffentliche Bibliotheken haben einen Förderverein, der je nach Pflege, das heißt insbesondere Mitgliedergewinnung und -erhaltung, einen großen Beitrag zur Finanzierung außerordentlicher Projekte darstellen kann. Der Begriff „Innovation“ taucht aber gewöhnlich nicht in der Satzung der Vereine auf. Beim Freundeskreis Stadtbibliothek Mettmann, wie der Förderverein hier heißt, wird beispielsweise ausdrücklich festgelegt, dass die Gelder „insbesondere für Medienbeschaffung, Veranstaltungen und technische Ausstattung“<sup>141</sup> verwendet werden sollen. In Frankfurt an der Oder wiederum hat der Freundeskreis die Aufgabe, „die Bibliothek in ihrem bildungspolitischen und kulturellen Auftrag“<sup>142</sup> bei verschiedenen genannten Maßnahmen zu unterstützen. Die Mittel könnten daher rein theoretisch für innovative Vorhaben genutzt werden, was aber zur Folge hätte, dass dieses Geld für andere Vereinsziele nicht zur Verfügung stünde.

Einer der Hauptgeldgeber für Bibliotheken neben ihren Trägern sind die Bundesländer, in deren Verantwortungsbereich Bildung und Kultur liegen. Fördermittel für Bibliotheken können direkt beim jeweiligen Kultusministerium beantragt werden, in Nordrhein-Westfalen ist dies beispielsweise das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport. Dessen Förderziele für öffentliche Bibliotheken für die Jahre 2013 bis 2018 beinhalten unter anderem die „Förderung innovativer Projekte zur Modernisierung einzelner Bibliotheken“<sup>143</sup>. Über die Vergabe von Geldern entscheidet das Dezernat 48.08 der jeweiligen Bezirksregierung „aufgrund ihres pflichtgemäßen Ermessens im

---

<sup>141</sup> A. A. o.J.

<sup>142</sup> A. A. 2012, S. 1

<sup>143</sup> Ministerium für Familie 2013a, S. 1

Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel<sup>144</sup>. Dazu kommen weitere Kriterien wie eine vorhandene EDV-Ausstattung oder „ausgebaute Informationsdienste“<sup>145</sup>, zudem darf pro Kommune nur eine öffentliche Bibliothek Mittel in Anspruch nehmen<sup>146</sup>. Des Weiteren beträgt der Fördersatz im Regelfall 60 Prozent der Gesamtkosten für das Projekt, wobei dieses einen Umfang von 5.000 Euro nicht unterschreiten darf<sup>147</sup>. Für einige Projekte im Rahmen größerer Programme des Landes gelten teilweise andere, erleichterte Richtlinien<sup>148</sup>.

Es existieren jedoch keine verbindlichen Angaben über das gesamte zur Verfügung stehende Kapital für die in den Fördergrundsätzen formulierten Ziele, stattdessen werden die Mittel wie erwähnt von Fachfremden je nach Haushaltslage vergeben. Zudem bedeutet ein Mindestvolumen von 5.000 Euro für ein Projekt, dass eine Bibliothek mindestens 2.000 Euro selbst aufbringen muss, was vor allem für eine kleinere Einrichtung teilweise schwierig sein kann<sup>149</sup>.

Auch Bibliotheken können schon jetzt an Förderprogrammen von Stiftungen teilnehmen. Die Bertelsmann Stiftung, die im Jahr 2012 mehr als 45 Millionen Euro in Projekte investiert hat<sup>150</sup>, ist eine privatrechtliche Stiftung, die in ihrem Zweck sieben Förderbereiche definiert hat, darunter auch die für Bibliotheken relevanten Themen der internationalen Zusammenarbeit in Politik, Bildung und Kultur, das Bildungswesen und „Einrichtungen und Maßnahmen auf den Gebieten der Bildung, Religion, Kultur und Völkerverständigung“<sup>151</sup>. Es gibt aber weder einen expliziten Innovationsbezug noch eine direkte Verpflichtung Bibliotheken gegenüber.

Letzteres ist immerhin in der Satzung der Stiftung Lesen zu finden: Diese Stiftung widmet sich der Leseförderung in Zusammenarbeit mit verschiedenen Bildungseinrichtungen, zu denen neben Bibliotheken unter anderem auch Schulen und Presse gehören<sup>152</sup> und konnte 2012 Projekte im Wert von etwa 4,7 Millionen Euro unterstützen<sup>153</sup>. Bemerkenswert ist, dass die Stiftung 1987 mit einem Grundstockvermögen von 212.000 Deutscher Mark<sup>154</sup> begann und dieses bis 2012 auf

---

<sup>144</sup> ebd., S. 2

<sup>145</sup> ebd., S. 3

<sup>146</sup> vgl. ebd., S. 2

<sup>147</sup> vgl. ebd., S. 4

<sup>148</sup> vgl. Ministerium für Familie 2013b, S. 2 ; Ministerium für Familie 2013c, S. 4

<sup>149</sup> vgl. Kapitel 4.2.1

<sup>150</sup> vgl. Bertelsmann Stiftung 2013, S. 82

<sup>151</sup> Mohn 2007, S. 2

<sup>152</sup> vgl. Stiftung Lesen 1987

<sup>153</sup> vgl. Stiftung Lesen 2013, S. 40-42

<sup>154</sup> vgl. Stiftung Lesen 1987: Eine Währung wird nicht genannt, es dürfte sich aber um Deutsche Mark handeln, da eine nachträgliche Umrechnung in Euro vermutlich signalisiert worden wäre – für diese Arbeit ist dies aber auch nicht relevant.

etwa 9 Millionen Euro vermehren konnte, was zu einem Ertrag von fast 400.000 Euro führte. Dieser wurde durch weitere Beiträge in Höhe von 7,4 Millionen Euro ergänzt, so dass die Projekt- und Personalkosten gedeckt werden konnten<sup>155</sup>. Diese hohen Einnahmen werden vor allem dadurch erreicht, dass die Mitgliedschaft im Stifterrat, der unter anderem den Vorstand wählt und mit über den Haushaltsplan abstimmt, von einem einmaligen Beitrag an die Stiftung von 250.000 Euro oder jährlich 25.000 Euro abhängt<sup>156</sup>. Letztendlich ist die Nutzung der Stiftung Lesen für Innovation in Bibliotheken aber nur sehr eingeschränkt möglich, da die Förderung sich lediglich auf die Leseförderung konzentriert.

Im Gegensatz zu den bisher genannten Geldgebern ist die nächste Finanzierungsmöglichkeit sehr innovationsorientiert, allerdings bedarf sie auch großer Überzeugungsarbeit seitens der Bibliothek. Direkte Unterstützung durch Unternehmen in Form von Sponsoring kann, wenn das Projekt auch für die Geldgeber von Interesse ist, zu erfolgreichen Ergebnissen führen. Seit Juni 2013 bietet die Stadtbibliothek Köln ihren Nutzern über den „weltweit ersten Krimi-Automaten“<sup>157</sup> an der U-Bahn-Station Neumarkt die bequeme Ausleihe von etwa 800 Kriminalromanen und Thrillern an. Ausleihe und Rückgabe finden am selben Gerät statt und setzen einen gültigen Nuterausweis voraus. Der Automat wurde von der Firma mk Sorting Systems „für mehrere Jahre als Leihgabe zur Verfügung“<sup>158</sup> gestellt, die Kölner Verkehrs-Betriebe AG bietet den Standort und die EDV-Einbindung wurde von NetCologne durchgeführt<sup>159</sup>. Eine derartige Initiative stellt aber nur eine Ausnahme dar, ist nur in bestimmten Situationen möglich und kann eine regelmäßige zuverlässige Förderung aus anderen Quellen nicht ersetzen.

Während die vorangegangenen Optionen vor allem für öffentliche Bibliotheken relevant sind, steht den wissenschaftlichen Bibliotheken vor allem ein Partner zur Seite: Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Sie wird zu 58% vom Bund und zu 42% von den Ländern finanziert und hatte 2012 etwa 2,5 Milliarden Euro<sup>160</sup> für die „finanzielle Unterstützung von Forschungsaufgaben [...] [,] die Förderung der Zusammenarbeit unter den [...] Forschern [...] [und die] Förderung und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses“<sup>161</sup> zur Verfügung.

---

<sup>155</sup> vgl. Stiftung Lesen 2013, S. 42

<sup>156</sup> vgl. Stiftung Lesen 1987

<sup>157</sup> Stadtbibliothek Köln 2013

<sup>158</sup> Stadt Köln o.J.

<sup>159</sup> vgl. ebd.

<sup>160</sup> vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2012

<sup>161</sup> Mitgliederversammlung der Notgemeinschaft der deutschen Wissenschaft 1951

Wissenschaftliche Bibliotheken können im Rahmen des Förderinstruments „Wissenschaftliches Literaturversorgungs- und Informationssystem“ für den „Aufbau leistungsfähiger, am Bedarf der Forschung orientierter Informationsdienstleistungen und innovativer Informations-Infrastrukturen an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland“<sup>162</sup> profitieren. Es wird allerdings eine überregionale Bedeutung des Projekts vorausgesetzt<sup>163</sup>, was die Umsetzung kleinerer und lokaler Initiativen unmöglich macht.

Alles in allem können Bibliotheken auf eine große Bandbreite von Förderinstrumenten zurückgreifen. Die Geldgeber operieren jedoch entweder in einem sehr großen Rahmen (Landesförderung und DFG), mit Fokus auf das Alltagsgeschäft (Fördervereine) oder nur in bestimmten Situationen (Sponsoring) oder Themengebieten (Stiftung Lesen). Es fehlt an der Unterstützung für innovative Projekte vor allem im kleineren Maßstab, zudem wird von keinem Förderer Hilfe beim Innovationsmanagement gegeben, wie dies zum Beispiel für Unternehmen in Technologiezentren geschieht.

### **3.4 BEA BibliotheksEntwicklungsAgentur**

Im Strategiekonzept Bibliothek 2007 haben die Bertelsmann Stiftung und die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. auf der Basis einer Best-Practice-Analyse im Ausland Defizite in der aktuellen Gestaltung des Bibliothekswesens in Deutschland vorgestellt und Maßnahmen vorgeschlagen, wie diese behoben werden können. Ein Kernpunkt des Programms war die BEA BibliotheksEntwicklungsAgentur.

Als Hauptprobleme des deutschen Bibliothekssystems wurden die fehlende zentrale Steuerung und Koordination bei der Umsetzung zukunftsorientierter Konzepte sowie die durch immer weitere Einschnitte stetig kritischer werdende finanzielle Situation der Bibliotheken aufgeführt. Es bestehe Bedarf an einer verbindlichen Ausrichtung der Bibliotheken auf das deutsche Bildungssystem, einer bundesweiten Steuerung von Innovationen und Kooperationen sowie deren Ausweitung über kleine und isolierte Projekte hinaus und an einer verbindlich gesicherten Grundfinanzierung durch stärkere Koordination der Vergabe von Fördergeldern<sup>164</sup>. Eine bundesweite Lösung sei dabei vorzuziehen, da ansonsten eine „qualitativ sehr heterogene Bildungslandschaft“<sup>165</sup> entstünde.

---

<sup>162</sup> Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V. 2010

<sup>163</sup> vgl. ebd.

<sup>164</sup> vgl. Bertelsmann Stiftung 2004, S. 13-14

<sup>165</sup> ebd., S. 15

Als Beispiele für eine gelungene Einbindung der Bibliotheken in das jeweilige Bildungssystem werden Großbritannien, Dänemark, Finnland und Singapur genannt, die sich durch eine „nationale Informationsstrategie“<sup>166</sup> auszeichnen. Eine gesetzliche Grundlage, eine größere Beachtung durch die Regierung und eine Institution zur Organisation des landesweiten Innovationsmanagements an Bibliotheken seien zentrale Elemente, durch die diese Länder die stetige Modernisierung von Bibliotheken unterstützen. In Deutschland seien zur Erfüllung vergleichbarer Maßnahmen neben der Umsetzung einer gesetzlichen Grundlage vor allem eine gesicherte öffentliche Finanzierung der Bibliotheken und eine kundenorientierte Innovationsstrategie nötig<sup>167</sup>.

Um dies umzusetzen bedürfe es einer „Instanz auf Bundesebene“<sup>168</sup>, die unter anderem „Konzepte und Strategien [...] systematisch entwickelt und koordiniert, Planungs-, Finanzierungs- und Umsetzungsmechanismen gewährleistet [...] [und] die nachhaltige Breitenwirkung von Innovationsprojekten fördert“<sup>169</sup>. Es sei also nicht alleine ausreichend, wenn die Bibliotheken innovative Konzepte entwerfen und umsetzen würden, vielmehr sei eine institutionsübergreifende Koordination und ein Austausch von Erfahrungen essentiell<sup>170</sup>.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen von Bibliothek 2007 die BEA entwickelt, die „als zentrales Steuerungsinstrument für Innovation und Qualitätssicherung der bundesweiten Bibliotheksentwicklung“<sup>171</sup> agieren soll. Neben der Aufbereitung national und international erfolgreicher innovativer Modelle und Entwicklungen für die Umsetzung in deutschen Bibliotheken soll die Agentur auch Fördermittel bereitstellen und Fundraising für weitere Gelder betreiben<sup>172</sup>.

Die BEA soll als „unabhängige, gemeinnützige Stiftung öffentlichen oder bürgerlichen Rechts“<sup>173</sup> durch eine Bundesinitiative gegründet werden. Die Vergabe von Fördermitteln soll über von der Agentur ausgeschriebene Projekte geschehen, die ausdrücklich auch kleinen Bibliotheken zur Verfügung stehen sollen<sup>174</sup>.

Im Rahmen der Finanzierung werden neben einem nicht genau festgelegten Grundstockvermögen Mittel aus dem Bundeshaushalt, Zustiftungen und Drittmittel für laufende Aufgaben angesetzt. Zudem soll ein Innovationsfond mit einem Volumen von

---

<sup>166</sup> ebd., S. 19

<sup>167</sup> vgl. ebd., S. 19-20, 22-23

<sup>168</sup> ebd., S. 25

<sup>169</sup> ebd.

<sup>170</sup> vgl. ebd., S. 24-26

<sup>171</sup> ebd., S. 27

<sup>172</sup> vgl. ebd., S. 28-29

<sup>173</sup> ebd., S. 29

<sup>174</sup> vgl. ebd., S. 31

etwa 40 Millionen Euro für die Förderaktivitäten eingerichtet werden, der durch von der Agentur geworbene weitere Gelder mitfinanziert werden soll<sup>175</sup>.

Die BEA wurde allerdings bis heute nicht umgesetzt. Durch die Föderalismusreform von 2006 entstand das sogenannte Kooperationsverbot von Bund und Ländern in Bereichen, die ausschließlich in das Aufgabengebiet der Länder fallen. Hierzu zählt unter anderem die Bildung, der die Pläne in Bibliothek 2007 zuzuordnen waren, und wo der Bund nur in wenigen Ausnahmen finanziell eingreifen darf<sup>176</sup>. Dieses Kooperationsverbot ist aber auch in der Politik umstritten: Die SPD, die Grünen und die Linke forderten schon 2010 vergeblich eine Aufhebung der Regelung<sup>177</sup>. Im Wahlkampf zur Bundestagswahl 2013 konfrontierte der dbv erneut alle großen deutschen Parteien mit dem Thema der BEA. Während die FDP wegen der Zuständigkeit der Länder im Bereich Bildung und Kultur keinen Handlungsbedarf auf Bundesebene sieht, halten CDU und SPD eine Prüfung der Einrichtung einer zentralen Institution wie der BEA für angebracht, die Grünen finden die Initiative sogar unterstützenswert<sup>178</sup>.

Auch wenn die Pläne, die mit der BEA einhergehen, weit über die ursprünglich gesetzten Ziele der in dieser Arbeit behandelten Stiftung, für die eigentlich keinerlei Steuerungsfunktion vorgesehen war, hinausgeht, sind gewisse Parallelen festzustellen. In beiden Fällen geht es um das Beheben eines Mangels an Unterstützung für Innovation in deutschen Bibliotheken, wobei die BEA einen Top-Down-Ansatz vertritt, während die hier behandelte Stiftung ihre Förderung auf Basis der Anfragen der Bibliotheken, also Bottom-Up, vergeben soll.

## **4 Modell einer Stiftung zur Innovationsförderung in Bibliotheken**

In den vorangehenden Kapiteln wurde die Bedeutung von Innovativität und Innovationsmanagement im Allgemeinen und besonders auf Bibliotheken bezogen vorgestellt sowie das deutsche Stiftungswesen und derzeitige Förderstrukturen erörtert. Im Folgenden wird analysiert, ob es sinnvoll und durchführbar ist, eine Stiftung mit dem Zweck, Innovation in Bibliotheken in Deutschland zu unterstützen, zu gründen.

### **4.1 Methodisches Vorgehen**

Auch wenn in Kapitel 3 festgestellt wurde, dass die auf Innovation bezogenen Förderstrukturen für Bibliotheken ausbaufähig sind, so bedeutet dies nicht

---

<sup>175</sup> vgl. ebd., S. 32-33

<sup>176</sup> vgl. Neulen 2010, S. 176

<sup>177</sup> vgl. Deutscher Bundestag 2010

<sup>178</sup> vgl. Deutscher Bibliotheksverband e.V. 2013, S. 4-5

zwangsläufig, dass eine neue, dementsprechend orientierte Stiftung dem Bibliothekssystem weiterhilft. Daher wurde in mehreren Experteninterviews mit Bibliotheksleitern ermittelt, ob aus ihrer Sicht eine Innovationsförderstiftung hilfreich ist, welche besonderen Merkmale oder Einschränkungen sie haben sollte und vor allem, wie sie finanziert werden könnte. Auch aktuelle Strukturen wurde besprochen, woraus sich einige der Beispiele in Kapitel 3 aufgeführten Beispiele ergaben. Außerdem hat sich während der Interviews herausgestellt, dass die Position des Deutschen Bibliothekverbands (dbv) zu dem Thema von Bedeutung ist. Daher wurde im Anschluss an die erste Gesprächsrunde ein weiteres Interview mit der Geschäftsführerin des dbv geführt.

#### **4.1.1 Experten**

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass diese die Einrichtungen innerhalb des deutschen Bibliothekssystems möglichst gut repräsentieren. Daher wurden Vertreter einer kleinen, einer mittelgroßen und einer großen Stadtbibliothek sowie einer Fachhochschul- und einer Universitätsbibliothek gewählt. Diese Experten und ihre Bibliotheken sollen nun kurz vorgestellt werden.

Diplom-Bibliothekarin Marita Dubke arbeitete nach ihrem Abschluss an der Fachhochschule Köln im Jahr 2007 ein Jahr in der Abteilung Information der Universitäts- und Landesbibliothek Münster, bevor sie 2008 die Leitung der Stadtbibliothek Mettmann übernahm<sup>179</sup>. Von den 39.000 Einwohnern der Stadt sind etwa 2.000 aktive Nutzer. Im Jahr 2012 verfügte die Bibliothek über 32.000 Medieneinheiten bei etwa 81.000 Entleihungen. Auf 3,2 Vollzeitäquivalentstellen verteilen sich sieben Beschäftigte, denen im Jahr etwa 240.000 Euro zur Verfügung stehen<sup>180</sup>.

Dr. Dirk Wissen legte nach einem Studium in Hamburg, Berlin und Wien 1998 sein Bibliotheksexamen in Hamburg ab. Er promovierte 2007 in Wien mit seiner Dissertation zum Thema „Zukunft der Bibliographie – Bibliographie der Zukunft“. Bis 2000 arbeitete er freiberuflich in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin und in den Berliner Stadtbibliotheken, anschließend war er acht Jahre in der Stadtbücherei Würzburg tätig. Seit 2008 ist er der Direktor der Stadt- und Regionalbibliothek Frankfurt (Oder), wo zu seinen Hauptaufgaben „Kooperationen mit Bildungs- und Kulturpartnern und die Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit“<sup>181</sup> zählen. Auch wenn Frankfurt mit etwa 58.000 Einwohnern und 5.500 Nutzern kaum größer als Mettmann ist, sorgt der Status

---

<sup>179</sup> vgl. Dubke 10.10.2013

<sup>180</sup> vgl. hbz 2013a

<sup>181</sup> Wissen 2013

einer Regionalbibliothek für einen deutlich größeren Bestand von 156.000 Medien, die 686.000 mal im Jahr 2012 ausgeliehen wurden. Hier arbeiten 17 Mitarbeiter auf 16 Planstellen mit einem Budget von ungefähr 1,15 Millionen Euro<sup>182</sup>.

Dr. Hannelore Vogt begann ihre akademische Laufbahn mit dem Abschluss zur Diplom-Bibliothekarin 1981 in Stuttgart, erwarb in einem Zweitstudium 1993 den Magister Artium im Bereich Kulturmanagement, Kulturwissenschaft und Kunstgeschichte und promovierte 2003 zum Thema Kundenorientierung erneut im Fach Kulturmanagement. Beruflich war sie kurzzeitig in der Universitätsbibliothek Würzburg tätig, leitete dann die Stadtbibliothek Bad Mergenheim bis 1993 und anschließend die Stadtbücherei Würzburg, bis sie 2008 Leiterin der Stadtbibliothek Köln wurde<sup>183</sup>. Dort muss die Bibliothek bei etwa einer Million Einwohnern 86.000 aktive Nutzer mit etwa 850.000 Medien versorgen. Dafür stehen ein Budget von 12 Millionen Euro und 196 Beschäftigte auf 144,9 Stellen zur Verfügung<sup>184</sup>.

Dr. Margarete Busch studierte Bibliothekswissenschaft, Geschichte und Russisch an der Universität zu Köln und machte von 1990 bis 1991 einen Forschungsaufenthalt als DFG-Stipendiatin in St. Petersburg. Im Jahr 1994 promovierte sie ebenfalls in Köln in Osteuropäischer Geschichte, Slavistik und Pädagogik. Nach einer Tätigkeit im historischen Firmenarchiv der Bayer AG von 1995 bis 1998 war sie bis 2001 stellvertretende Leiterin der Martin-Opitz-Bibliothek in Herne und trat 2002 dieselbe Position in der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln an<sup>185</sup>. Hier können fast 18.000 Studierende und etwa 2.300 Externe 339.000 Medien nutzen, was 2012 zu 340.000 Entleihungen führte. Es gibt 41,5 Stellen sowie Jahresausgaben in Höhe von ungefähr 2,9 Millionen Euro<sup>186</sup>.

Dr. Antje Kellersohn ist promovierte Chemikerin, die nach kurzen Tätigkeiten bei der Bayer AG und der BASF SE ein zweijähriges Bibliotheksreferendariat an der Universitätsbibliothek Heidelberg absolvierte, woraufhin sie 1995 stellvertretende Leiterin der Bibliothek der Fachhochschule Münster wurde. Drei Jahre später übernahm sie die Leitung der Bibliothek der Fachhochschule Bielefeld. Im Jahr 2008 trat sie schließlich die Position der Direktorin der Universitätsbibliothek Freiburg an<sup>187</sup>. Die hier vorhandenen 3 Millionen Bücher wurden von 37.000 Studierenden und fast 18.000 Externen im Jahr 2012 mit ungefähr 1,4 Millionen Entleihungen genutzt. Im

---

<sup>182</sup> vgl. hbz 2013a

<sup>183</sup> vgl. Müllenberg 2008

<sup>184</sup> vgl. hbz 2013a

<sup>185</sup> vgl. Busch 04.10.2013

<sup>186</sup> vgl. hbz 2013b

<sup>187</sup> vgl. Zimmermann 10.10.2008



Jahr 2012 konnten 10 Millionen Euro verwendet und 116,2 Planstellen besetzt werden<sup>188</sup>.

Diplom-Bibliothekarin Barbara Schleihagen, die neben ihrem bibliothekarischen Abschluss auch einen Master in Management of Library and Information Services an der Universität Wales erworben hat, war von 1996 bis 2000 Direktorin des European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (EBLIDA), dem europäischen Dachverband für Bibliotheken, und von 2000 bis 2003 Generalsekretärin für die Organisation der IFLA-Konferenz 2003 in Berlin. Seit 2004 ist sie beim dbv tätig, erst im Bereich Internationale Kooperation und ab 2006 als Geschäftsführerin<sup>189</sup>. Der dbv hat die Zielsetzung, das Bibliothekswesen in Deutschland zu stärken und die Bibliotheken vor allem gegenüber der Politik zu vertreten. Er betreibt Lobbyarbeit, arbeitet an Konzepten zur Verbesserung der Bildungslandschaft in Deutschland durch eine Förderung der Bibliotheken mit und ist Ansprechpartner für bibliothekarische Probleme<sup>190</sup>.

#### **4.1.2 Fragebogen**

Die Interviews wurden unter Verwendung eines Fragebogens durchgeführt. Dieser sollte allerdings lediglich als roter Faden für das Gespräch dienen, so dass je nach Verlauf des Interviews einige Fragen wegfallen oder unterschiedlich ausführlich beantwortet werden konnten. Mit Ausnahme von DUBKE, die dies gewünscht hatte, wurde der Fragebogen den Interviewten nicht vorher zugesandt. Da es sich um sehr offene Fragen handelt, die nur eine erste Sondierung zu dem Thema darstellen, wurde eine spontane Beantwortung bevorzugt.

Die ersten sieben Fragen behandelten die Themen Innovation, Innovationsmanagement und Innovationsförderung in Bibliotheken. Sie sollten in erster Linie der Überprüfung des Theorieteils der Arbeit aus dem Blickwinkel von Bibliothekaren aus der Praxis dienen und konkrete Beispiele hervorbringen. In den Fragen acht bis zwölf geht es um Aufgaben und Finanzierungsmöglichkeiten für die Stiftung.

Im Laufe der Gespräche stellte sich heraus, dass teilweise konkretere Fragen sinnvoller gewesen wären. Anstelle der sehr allgemeinen Einstiegsfrage („Was bedeutet für Sie Innovation?“) wäre eine Definition, wie sie in Kapitel 2.1 zu finden ist, besser gewesen, da sie eine klare Grundlage für das restliche Gespräch geboten und für keine Verwirrung unter den Experten gesorgt hätte. Unter diesen Umständen wäre

---

<sup>188</sup> vgl. hbz 2013b

<sup>189</sup> vgl. OCLC GmbH 2013

<sup>190</sup> vgl. Deutscher Bibliotheksverband e.V. 2009, S. 4-6

den Interviewpartnern auch die Beantwortung der zweiten Frage zu den Unterschieden von Innovation in Bibliotheken und anderen Branchen einfacher gefallen. Trotz dieser Schwierigkeiten ergaben sich in allen Gesprächen Antworten, die mit dem Stand der Innovationsforschung übereinstimmten<sup>191</sup>. Die dritte und vierte Frage decken die Bedeutung von Innovation und den beabsichtigten Mehrwert für die Bibliotheksnutzer ab und konnten ohne Probleme beantwortet werden.

In den Fragen fünf und sechs geht es um das Innovationsmanagement in Bibliotheken. Die Fragen sind in Anlehnung an Teile der Untersuchung von GEORGY<sup>192</sup> formuliert und betreffen die Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Projekte sowie mögliche Gegenmaßnahmen, die die Verantwortlichen in der Bibliothek treffen können. Die hier gegebenen Antworten sind für die Bestimmung der Aufgaben der Förderstiftung von Bedeutung. Auch wenn erwartet wurde, dass die Ergebnisse weitgehend deckungsgleich mit denen von GEORGYs Umfrage sind, sollte die Möglichkeit offen gehalten werden, dass bei den Interviewpartnern andere Blickwinkel und neue Problemstellungen auftreten.

Die siebte Frage, die sich auf die aktuellen Förderstrukturen für Innovationen in Bibliotheken in Deutschland bezieht, ist mit zwei Zielen verbunden. Zum einen sollte herausgefunden werden, ob Bibliotheken nach Meinung und Erfahrungen der Befragten hinreichende Quellen zur Verfügung stehen, zum anderen sollten praktische Beispiele gesammelt werden. Letzteres ist insofern von Bedeutung, als dass es bereits Einrichtungen zur Bibliotheksförderung wie die DFG und die Stiftung Lesen gibt, aber der jeweilige Fokus nicht auf Innovation liegt. Trotzdem bestehen Überschneidungen der Aufgabengebiete mit einer reinen Innovationsförderstiftung – „Forschung“ beispielsweise hat meistens innovative Aspekte –, so dass eine Einschätzung seitens der Interviewpartner wertvoll ist.

In der achten Frage geht es darum, ob eine Stiftung mit dem Zweck der Innovationsförderung Bibliotheken bei der Umsetzung ihrer Projekte helfen kann. Ähnlich wie die erste Frage war auch diese den Befragten zu unpräzise. Es kam zu Rückfragen, wer diese Stiftung initiieren, woher das Geld beschafft werden und was genau ihr Aufgabenbereich sein soll. Wenn die Experten den Fragebogen vorher zugesandt bekommen und gesehen hätten, dass die Beantwortung dieser Fragen das Ziel des Gesprächs waren, wären einige dieser Fragen vermutlich vermeidbar gewesen. Auch eine kurze Erklärung zur Funktionsweise einer Stiftung wäre an dieser Stelle angebracht gewesen. Letztendlich herrschte aber einstimmig die Meinung, dass

---

<sup>191</sup> vgl. Kapitel 2.1

<sup>192</sup> vgl. Kapitel 2.3

eine Innovationsförderstiftung für Bibliotheken wünschenswert sei, auch wenn die Umsetzbarkeit stark in Frage gestellt wurde. Zudem wurde mehr Wert auf finanzielle Förderung innovativer Projekte und weniger von Innovationsmanagement gelegt.

Frage neun geht näher auf die möglichen Aufgaben der Stiftung ein. Hierbei lag der Fokus der Interviewpartner eindeutig auf dem finanziellen Aspekt, wobei zusätzlich auch beratende Dienstleistungen der Stiftung als positiv betrachtet wurden. In den letzten drei Fragen wird die Finanzierung der Stiftung thematisiert, wobei Frage elf und zwölf, die eine Beteiligung der Bibliotheken an der Stiftungsgründung detaillierter behandeln, nur optional sind. Die Beantwortung der zehnten Frage nahm wie vorgesehen den größten Teil der Gesprächszeit in Anspruch. Es geht dabei um die in Erwägung zu ziehenden Geldgeber, wobei die vier in der Fragestellung vorgegebenen – Verband, Staat, Privatpersonen, Bibliotheken – von den Interviewten um weitere hätten ergänzt werden können.

Alles in allem hat der Fragebogen seinen Zweck, als grober Leitfaden für das Interview zu dienen, erfüllt. Bei einer Optimierung insbesondere der ersten und der achten Frage hätten aber wahrscheinlich gerade in den ersten Gesprächen noch bessere Ergebnisse erzielt werden können. Vor allem das als erstes geführte Telefonat mit WISSEN hat unter den genannten Unklarheiten gelitten.

## **4.2 Aufbau der Stiftung**

In Kapitel 3.1 wurde festgestellt, dass eine Stiftung durch die Willenserklärung eines Stifters gegründet wird, indem er eine Vermögensmasse für einen bestimmten Zweck unbefristet zur Verfügung stellt. Im Folgenden soll anhand der Ergebnisse der Interviews ermittelt werden, ob es in Deutschland einen Bedarf für eine wie in der Einleitung definierte Stiftung für Innovation oder Innovationsmanagement in Bibliotheken gibt, welche Aufgaben und Ziele sie erfüllen sollte und auf welche Art und Weise das zur Gründung der Stiftung benötigte Kapital beschafft werden kann.

### **4.2.1 Bedarf**

Bevor über eine Umsetzung oder eine Finanzierung einer Innovationsstiftung diskutiert werden kann, muss ein Bedarf bei den Bibliotheken festgestellt werden. Manche Einrichtungen könnten beispielsweise mehr Wert auf die Aufrechterhaltung bereits bestehender Programme als die Einführung von Neuerungen legen. In anderen Fällen können einige Innovationen auch im Aufgabenbereich anderer Förderer liegen, so dass schon heute eine Subventionierung möglich ist. Auch wenn es unwahrscheinlich ist, dass ein weiterer potentieller Geldgeber abgelehnt wird, war die Frage nach dem Nutzen, den die Experten in einer solchen Stiftung sehen, wichtig.

Grundsätzlich wurde die Idee einer Stiftung von den Befragten durchaus positiv aufgenommen, VOGT bezeichnete die Einrichtung einer solchen Einrichtung sogar als „Traum“<sup>193</sup>. Der Bedeutung von Innovation in Bibliotheken wurde einheitlich eine hohe Wichtigkeit zugesprochen. Auch wenn die Befragung nicht repräsentativ ist<sup>194</sup>, so ist die Vehemenz, mit der die Interviewpartner den Stellenwert von Neuerung betonten, doch sehr aussagekräftig. Alle Befragten waren sich einig, dass Bibliotheken eine ständige Modernisierung ihrer Angebote anstreben sollten. Die Antwortoption Innovation sei „nützlich, aber nicht notwendig“ wurde von niemandem in Erwägung gezogen. KELLERSOHN und VOGT bezeichneten Innovation für Bibliotheken sogar als „überlebenswichtig“<sup>195</sup> und als „Versicherung, dass Bibliotheken eine Zukunft haben“<sup>196</sup>. Eine Stiftung, die derartige Projekte unterstützt, wäre also aus Sicht der Bibliotheken wünschenswert.

Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die alltäglichen Probleme, denen sich die Bibliotheken bei der Umsetzung ihrer innovativen Projekte stellen müssen. Die in den Gesprächen genannten Hindernisse sind ein Mangel an Ressourcen (6 Nennungen) und (qualifiziertem) Personal (4), strukturelle Schwerfälligkeit (3), zu geringe Kreativität (2) und interne Widerstände gegen Veränderung (2). Diese Ergebnisse entsprechen denen von GEORGY, wobei bei den für diese Arbeit Befragten ein Schwerpunkt bei finanziellen Engpässen zu finden ist, während bei der umfangreicheren Untersuchung Bürokratie, Geldmangel und unternehmensinterne Widerstände fast die gleichen Werte erreichten. Aufgrund der geringen Stichprobe ist es aber nicht möglich festzustellen, ob dieser Unterschied lediglich eine statistische Ungenauigkeit ist, an der Umfragemethode liegt<sup>197</sup> oder darin begründet ist, dass GEORGY Einrichtungen aus dem gesamten Informationssektor befragt hat und der finanzielle Aspekt für Bibliotheken möglicherweise eine höhere Bedeutung hat, als für andere Unternehmen.

Unabhängig davon ist eine unzureichende Finanzierung der Bereich, in dem eine Stiftung am einfachsten helfen kann. Eine reine Fördereinrichtung ist der am weitesten verbreitete Typ Stiftung, da eine operative Stiftung, die bei der Weiterqualifizierung von Personal helfen, Berater zur Verfügung stellen oder eigene Projekte durchführen könnte, neben den Mitteln für die reine Projektförderung auch Gelder für eigenes

---

<sup>193</sup> Vogt 19.07.2013

<sup>194</sup> Zum einen ist die Stichprobe mit fünf Bibliothekaren und einer dbv-Repräsentantin sehr klein, zum anderen sind alle Befragten schon früher an Projekten und Erhebungen im Bereich Innovation beteiligt gewesen und grundsätzlich mit dem Thema vertraut.

<sup>195</sup> Kellersohn 23.07.2013 ; Vogt 19.07.2013

<sup>196</sup> Kellersohn 23.07.2013

<sup>197</sup> Wäre die Befragung nicht in einem Interview erfolgt, sondern über einen von den Untersuchungsteilnehmern auszufüllenden Fragebogen wie bei GEORGY, wären möglicherweise andere oder mehr Probleme aufgelistet worden.

Personal aufbringen muss und somit ein größeres Grundkapital benötigt. Im Bereich zu großer Bürokratie kann die Stiftung lediglich helfen, indem die Inanspruchnahme ihrer Dienste so wenig aufwändig wie möglich gestaltet wird.

Dass dies nicht selbstverständlich ist, stellte sich ebenfalls in den Gesprächen heraus. WISSEN berichtet davon, dass er bereits Anträge „seitenlang ausgefüllt hat und dann nicht mal eine Rückmeldung erhielt“<sup>198</sup>. Auch BUSCH befürchtet, dass eine bundesweite, das gesamte Bibliothekssystem abdeckende Stiftung insbesondere für kleinere Bibliotheken durch einen hohen bürokratischen Aufwand bei der Bewerbung für Fördermittel abschreckend wirken könnte<sup>199</sup>.

Die Tendenz, dass kleine Bibliotheken seltener Unterstützung in Anspruch nehmen beziehungsweise in Anspruch nehmen können, scheint es auch in den vorhandenen Förderstrukturen in Deutschland zu geben. Im Bereich der öffentlichen Bibliotheken findet VOGT für die Stadtbibliothek Köln viele verschiedene Sponsoren für eine große Anzahl von Projekten<sup>200</sup>, während DUBKE beklagt, dass für die Stadtbibliothek Mettmann beispielsweise eine Förderung aus Landesmitteln wegen des geforderten Eigenfinanzierungsanteils nur schwer umsetzbar ist<sup>201</sup>. Daraus kann man schließen, dass es grundsätzlich für größere Bibliotheken einfacher ist, an Mittel zu kommen. In Bezug auf die Eigenfinanzierung erklärt VOGT allerdings, dass die Bedingungen für alle gleich seien. Die Geldmittel, die eine große Stadtbücherei aufbringen muss, sind aufgrund der allgemein höheren Kosten der Projekte schließlich auch größer als in kleineren Einrichtungen. Man müsse daher priorisieren und gegebenenfalls in anderen Bereichen für einige Zeit Einsparungen machen<sup>202</sup>. Trotzdem ist es vermutlich in einer großen Bibliothek einfacher, beispielsweise im Veranstaltungsbereich einige Angebote für eine gewisse Zeit entfallen zu lassen, als in einer kleinen Stadtbücherei, die sowieso weniger Programmpunkte anbieten kann.

Bei den wissenschaftlichen Bibliotheken treten andere Probleme auf. Hier gibt es zwar in Form der DFG eine Einrichtung, die zahlreiche Projekte insbesondere innovativer Natur unterstützt. Allerdings erklären sowohl BUSCH wie auch KELLERSOHN, die auf ihre Erfahrungen in der Fachhochschulbibliothek Bielefeld zurückblicken kann, dass diese Förderung vorrangig für die großen wissenschaftlichen Bibliotheken<sup>203</sup> sei. Daher sind

---

<sup>198</sup> Wissen 09.07.2013

<sup>199</sup> vgl. Busch 11.07.2013

<sup>200</sup> vgl. Vogt 19.07.2013, ein Beispiel wird in Kapitel 3.3 genannt

<sup>201</sup> vgl. Dubke 16.07.2013

<sup>202</sup> vgl. Vogt 19.07.2013

<sup>203</sup> Busch 11.07.2013

auch vor allem kleinere wissenschaftliche Bibliotheken auf gute Beziehungen zu ihrem Träger oder andere Quellen für Drittmittel angewiesen.

Es lässt sich also feststellen, dass es im deutschen Bibliothekssystem Bedarf für mehr Fördereinrichtungen im Bereich Innovation und Innovationsmanagement gibt. Die vorhandenen Förderstrukturen sind gut und sollten auch weiterhin angeboten und wahrgenommen werden, allerdings stellen die meisten Einrichtungen nur Gelder zu bestimmten Inhalten zur Verfügung, so wie beispielsweise die Stiftung Lesen für die Leseförderung, oder decken nur einen Teil der Bibliotheken ab, wie die DFG.

Trotz des Interesses an der Innovationsförderstiftung seitens der Gesprächspartner wurde der Umsetzbarkeit des Plans auch eine gewisse Skepsis entgegengebracht. Die Interviewten stellten die Frage, wer die Gründung einer solchen Fördereinrichtung auf welche Weise finanzieren soll und an welche Bedingungen eine Inanspruchnahme der Fördermittel gebunden wäre. Die möglichen Vorteile in Form von Geldmitteln und Dienstleistungen der Stiftung müssen daher im richtigen Verhältnis zum Aufwand ihrer Gründung stehen.

#### **4.2.2 Aufgaben**

Der Bedarf an einer Stiftung zur Innovationsförderung in Bibliotheken ist, basierend auf den Interviews und den in Kapitel 2.3 aufgeführten Informationen, aufgrund des Drucks, moderne Dienstleistungen zu erbringen und einer zu geringen Ausstattung mit Finanzmitteln durch die Träger gegeben. Auch die Schaffung eines kreativeren Arbeitsumfelds und die Weiterbildung des Personals sind wünschenswert. Eine genaue Festlegung der Aufgabengebiete und des Zwecks der Stiftung steht aber noch aus. Um diese genauer zu bestimmen, sind die folgenden Punkte relevant:

1. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben und ihren Nutzern zeitgemäße Dienstleistungen anbieten zu können, müssen Bibliotheken ihre Angebote stetig modernisieren, das heißt, innovieren.
2. Mitarbeiter sind meistens nicht in ausreichender Anzahl vorhanden, oft zu stark ausgelastet um sich kreativ zu entfalten und nicht immer ausreichend für neue Angebote qualifiziert.
3. Mittel für nicht das Alltagsgeschäft betreffende Ausgaben von Seiten des Trägers sind begrenzt – wenn eine Bibliothek viele zukunftsorientierte Projekte durchführen möchte, ist sie also auf Drittmittel angewiesen.
4. Viele Kulturförderungsprogramme haben Schwellenwerte für die Größe der Projekte oder Eigenanteile, die von der zu fördernden Einrichtung eigenständig

aufgebracht werden müssen, was für viele kleine Bibliotheken nur schwer zu erfüllen ist.

5. Wissenschaftliche Bibliotheken können sich für finanzielle Unterstützung an die DFG wenden, allerdings vergibt diese ihre Projekte bevorzugt an Universitäts- und nur selten an Fachhochschulbibliotheken und deckt lediglich den Bereich Forschung, nicht aber Lehre und Studium, ab<sup>204</sup>.
6. Innovationen im Bibliothekswesen betreffen langfristig fast immer das gesamte System, da beispielsweise ein E-Book-Reader in der ersten Bibliothek eine Branchenneuheit ist, bei immer weiterer Verbreitung unter anderem aus Sicht der Nutzer ein Standardangebot wird und somit für die anderen Bibliotheken zu einer dringend benötigten Betriebsneuheit wird<sup>205</sup> – ein reger Austausch zwischen den einzelnen Einrichtungen ist daher ein wichtiger Bestandteil der Innovationskultur<sup>206</sup>.

Daraus ergeben sich bis zu fünf potentielle Aufgabenbereiche für die Stiftung:

1. Finanzielle Förderung durch Bereitstellung von Geldmitteln aus den Stiftungserträgen für innovative Projekte an deutschen Bibliotheken,
2. Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich Innovationsmanagement für Bibliothekare,
3. beratende oder auch darüber hinausgehende, beispielsweise technische Unterstützung<sup>207</sup> geförderter Projekte durch mögliche Angestellte der Stiftung,
4. Steuerung und Koordination bibliotheksübergreifender Innovationsprojekte und Erarbeitung landesweiter Entwicklungsstrategien für das gesamte Bibliothekssystem und
5. Initiierung, Durchführung und Ausschreibung eigener Projekte.

Diese Aufgaben sind absteigend nach der Schwierigkeit ihrer Umsetzung geordnet: Eine finanzielle Förderung ist das Kerngeschäft einer Stiftung und mit minimalem personellem Aufwand zu erledigen. Insbesondere die Aufgaben der letzten beiden Punkte, die wichtige Aspekte der BEA waren, sind deutlich komplexer, da für ihre Durchführung eigene Angestellte und Räumlichkeiten benötigt werden würden.

Dabei entsteht das Problem, dass Kosten für Gehälter und Mieten gedeckt werden müssen. Eine reine Förderstiftung benötigt in der Regel lediglich einen Vorstand und

---

<sup>204</sup> vgl. Kellersohn 23.07.2013 ; Mitgliederversammlung der Notgemeinschaft der deutschen Wissenschaft 1951

<sup>205</sup> vgl. Kapitel 2.1

<sup>206</sup> vgl. die BEA in Kapitel 3.4

<sup>207</sup> vgl. Busch 11.07.2013: Bei den meisten Innovationen wird die IT-Abteilung stark beansprucht, zusätzliche Experten würden eine Entlastung lokaler Strukturen bedeuten.

einen Stiftungsbeirat, die über die Vergabe der Fördermittel im Sinne der Satzung entscheiden und deren Mitglieder ehrenamtlich tätig sein können. Bei einer bundesweit agierenden operativen Stiftung wird aufgrund ihrer Größe und dem Ausmaß ihrer Tätigkeiten außerdem ein Fachbeirat oder Expertenausschuss notwendig, welcher die anderen Gremien bei ihren Entscheidungsaufgaben beratend unterstützt<sup>208</sup>. Es müssen also häufiger oder sogar dauerhaft Tagungsräume angemietet werden. Eigene Mitarbeiter, die in geförderte oder sogar eigens geschaffene Projekte eingebunden sind, müssen angemessen bezahlt werden. Beide Kostenpunkte zusammen genommen machen eine weitere, dauerhafte Subventionierung durch externe Geldgeber, aller Voraussicht nach Bund oder Länder, nahezu unvermeidbar<sup>209</sup>. Die Alternative wäre ein höheres Grundstockvermögen, mit dem sich auch die laufenden Kosten der Gehälter decken lassen.

Eine Stiftung, die bundesweit alle fünf Aufgaben erfüllen könnte, wäre ideal. Realistisch ist aber, besonders unter Betrachtung der Umstände des bisherigen Scheiterns der BEA, nur die Erfüllung einzelner Punkte. Selbst eine Stiftung, die lediglich Fördermittel zur Verfügung stellt und nicht operativ tätig wird, wäre bereits ein großer Erfolg.

Um die Errichtung der Stiftung einfacher zu machen, kann man versuchen, durch eine Beschränkung der Reichweite ihrer Dienste den Bedarf an Startkapital zu senken. Eine bundesweite Stiftung für alle 8.400 wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken<sup>210</sup> benötigt ein großes Grundstockvermögen um ihre Mittel gerecht zu verteilen, da ansonsten ähnlich wie bei der DFG nur wenige Bibliotheken wirklich profitieren dürften. Um dem vorzubeugen könnte man die Zielgruppe der Stiftung nach Bibliothekstyp oder nach Region einschränken<sup>211</sup>. Zwar würden auf diese Weise Teile des Bibliothekssystems vollständig ausgeschlossen, aber dafür wäre die Mittelverteilung für die Begünstigten gleichmäßiger. Im Wissenschaftsbereich existiert mit der DFG bereits eine große Fördereinrichtung, so dass die neue Stiftung lediglich eine Ergänzung des Angebots darstellen würde, was insbesondere den Fachhochschulbibliotheken zu Gute kommen würde. Für die öffentlichen Bibliotheken gibt es hingegen keine vergleichbare Institution<sup>212</sup>.

---

<sup>208</sup> vgl. Kapitel 3.1

<sup>209</sup> vgl. Tabelle 1

<sup>210</sup> vgl. hbz 2013c, hbz 2013d und hbz 2013e: 7.979 öffentliche Bibliotheken + 249 wissenschaftliche Bibliotheken + 240 Spezialbibliotheken = etwa 8.400 Bibliotheken insgesamt

<sup>211</sup> Sowohl WISSEN als auch VOGT wollten wissen, ob „alle“ Bibliotheken unterstützt werden sollen oder lediglich ein Teil, da dies für die Durchführbarkeit einen großen Unterschied mache. Auch KELLERSON hielt eine bundesweite Stiftung für sehr ambitioniert, so dass im Interview eine Alternative besprochen wurde.

<sup>212</sup> vgl. Kellersohn 23.07.2013



Es wäre also möglich, den Zweck der Stiftung so zu formulieren, dass nur öffentliche Bibliotheken von der Förderung profitieren können. Eine weitere Einschränkung könnte die Größe der Einrichtung sein, so dass lediglich kleine Bibliotheken schon bei niedrigem Eigenanteil oder für Projekte geringeren Ausmaßes Mittel erhalten könnten, wobei für die Abgrenzung der Größe eine geeignete Kennzahl wie Einwohnerzahl, Jahresbudget, Nutzerzahl oder Bestandsgröße gefunden werden muss. Die Vorteile einer solchen Eingrenzung wären, dass das Stiftungskapital deutlich geringer sein kann und somit leichter zu beschaffen ist und dass die kleinen öffentlichen Bibliotheken, die den Interviews nach die größten Schwierigkeiten haben, Fördermittel zu beschaffen, im Vordergrund stünden. Außerdem könnte ein erfolgreiches Handeln der Stiftung die Gründung einer zweiten Einrichtung für wissenschaftliche Bibliotheken einfacher machen. Die Nachteile sind hingegen, dass bei einer derartigen Begrenzung des Aufgabengebiets die öffentliche Wirkung schwächer ausfallen würde und der Einfluss auf das gesamte Bibliothekssystem deutlich geringer wäre, vor allem, da wissenschaftliche Bibliotheken überhaupt nicht involviert wären.

Auch ein regionaler Fokus auf ein einzelnes Bundesland ähnlich der bereits bestehenden Innovationsstiftungen für Forschung und Entwicklung<sup>213</sup> ist theoretisch eine Option. Auf diese Art und Weise wäre die Kapitalbeschaffung einfacher, da Landesmittel beantragt werden könnten und so das Kooperationsverbot von Bund und Ländern in Bildungsfragen umgangen werden würde. Das Problem ist allerdings, dass unter diesen Umständen die Bibliotheken nicht flächendeckend betroffen wären, da eine zeitgleiche erfolgreiche Umsetzung von 16 Stiftungen nicht wahrscheinlich ist. Es würden also zum einen regionale Diskrepanzen zwischen Einrichtungen in fördernden und nicht fördernden Bundesländern entstehen, zum anderen könnten Projekte von Bedeutung für das bundesweite Bibliothekssystem wie beispielsweise eine Verbesserung der Langzeitarchivierung<sup>214</sup> und Konsortialstrukturen sowie Konzepte zum Hosting<sup>215</sup>, die KELLERSOHN für wichtig hält, nicht gefördert werden.

Abhängig davon, ob man eher viele kleine Projekte, die sich auf einzelne Bibliotheken beschränken, oder auch systemrelevante Innovationen, die eine Kooperation mehrerer Einrichtungen voraussetzen, durchführen will, ist ein anderes Modell attraktiv. Für die Förderung von Brancheninnovationen und die flächendeckende Umsetzung eines zentralen Strategiekonzepts, wie es für die BEA geplant war, überwiegen die Vorteile einer Stiftung, die sich auf die deutschlandweite Förderung (kleiner) öffentlicher

---

<sup>213</sup> vgl. Kapitel 3.2

<sup>214</sup> Langzeitarchivierungsprojekte werden zwar von der DFG gefördert, allerdings besteht laut KELLERSOHN noch Raum zur Optimierung.

<sup>215</sup> vgl. Kellersohn 23.07.2013

Bibliotheken beschränkt gegenüber einer, die alle Bibliotheken in nur einem Bundesland unterstützt. Liegt der Fokus mehr auf der Unterstützung von Betriebsneuheiten, wie der Einführung von RFID, der Onleihe oder einer besonders barrierefreien Website in einer einzelnen Einrichtung, so sind beide Optionen gleichwertig, lediglich die betroffenen Bibliotheken wären andere.

Letztendlich hängen die Größe der Stiftung und die Vielfalt ihrer Aufgaben von ihrem Kapital ab. Im folgenden Kapitel soll eine erste Abschätzung der Finanzierbarkeit der Stiftung durchgeführt werden, aus der sich grobe Modelle entwerfen lassen. Die genauen Summen, die am Ende für die verschiedenen Varianten benötigt werden, müssten allerdings in einer repräsentativeren Umfrage mit mehr Bibliotheken ermittelt werden.

#### **4.2.3 Finanzierung**

Die Finanzierung der Stiftung stellt eine große Hürde dar. Beim bundesweiten Konzept der BEA wurde von einem jährlichen Fördervolumen in Höhe von 40 Millionen Euro zuzüglich „Zustiftungen, Drittmittel und Zuwendungen der öffentlichen Hand für laufende Ausgaben“<sup>216</sup> ausgegangen. Unter den Interviewpartnern war nur KELLERSOHN dazu bereit, eine grobe Abschätzung der benötigten Mittel zu machen und ging davon aus, dass es „mit zwei [bis] drei Millionen [Euro an Stiftungskapital] nicht getan sein wird, sondern [...] ein Mittelabfluss [...] für Projekte [...] in der Größenordnung von mehreren Millionen Euro p.a.“<sup>217</sup> gebraucht wird. Wenn man von Erträgen in Höhe von 5% ausgeht, kommt man auch hier bei einer Hochrechnung auf eine Summe von 40 bis 50 Millionen Euro, die allerdings nur einmal fällig wären. Die Diskrepanz ist in den größeren Ambitionen der BEA im Vergleich zu der in den Interviews besprochenen Stiftung begründet. Die Diskussion über die Geldmittelbeschaffung war aber auch so ein wichtiger Bestandteil der Experteninterviews. Dabei wurden verschiedene potentielle Geldgeber besprochen und auf ihre Brauchbarkeit hin ausgewertet, auch in Hinblick auf die Art der Kapitaleinwerbung. Die vier Parteien, deren Hilfe bei der Stiftungsgründung in Frage käme, sind der dbv, der Staat in Form von Bund und Ländern, private Spender und die Bibliotheken selbst.

Die Unterstützung des dbv wäre dabei nicht finanzieller, sondern vermittelnder Natur. Auf Seiten der Bibliothekare stieß die Möglichkeit einer Beteiligung des Verbands auf große Zustimmung. Um die Aktion zu beginnen könne er den „Startschuss“<sup>218</sup> geben

---

<sup>216</sup> Bertelsmann Stiftung 2004, S. 32-33

<sup>217</sup> Kellersohn 23.07.2013

<sup>218</sup> Dubke 16.07.2013

oder einen „Aufruf“<sup>219</sup> an die Bibliotheken machen. Gerade für die Beschaffung von staatlichen Geldern wäre der dbv aufgrund seiner Kontakte in die Politik sehr gut geeignet<sup>220</sup>.

Auch wenn letztgenanntes grundsätzlich zutrifft, ergab das spätere Gespräch mit SCHLEIHAGEN eine negativere Perspektive: Der Wunsch nach einer Einrichtung wie der BEA bestehe zwar immer noch, der dbv sehe aber derzeit aufgrund des Kooperationsverbots keine politischen Rahmenbedingungen, um das Projekt politisch durchzusetzen. Neun von 13 Mitarbeitern des Verbands werden aus Drittmitteln finanziert und haben feste Aufgabengebiete, so dass es ihnen nicht möglich ist, in großem Umfang selbst Mittel für die Stiftung bei privaten Spendern einzuwerben, es gibt jedoch eine drittmittelfinanzierte Stelle für die Beratung für Bibliotheken bei der Drittmittelinwerbung. Die festen Mitarbeiter sind mit der Arbeit in Geschäftsführung, politischer Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Buchhaltung und Mitgliederverwaltung befasst. Auf politischer Seite hat der Verband „in den vergangenen Jahren [...] das getan, was [er] dafür tun kann“<sup>221</sup>, so dass er, um an einem überarbeiteten oder neuartigem Konzept im Innovationsbereich und der Mitteleinwerbung zur Schaffung der Stiftung mitzuwirken, zunächst geänderte politische Rahmenbedingungen als Voraussetzung erachtet um seine politische Arbeit erneut auf die Schaffung einer BEA zu konzentrieren<sup>222</sup>.

Eine staatliche Finanzierung halten KELLERSOHN und VOGT grundsätzlich für machbar, allerdings ist letztere der Meinung, dass ein derartiges Vorgehen über den dbv laufen müsste<sup>223</sup>, der aber, wie beschrieben, als einer der Partner des federführenden Dachverbandes BID (Bibliothek & Information Deutschland), beim letzten derartigen Konzept erfolglos war. BUSCH ist sogar der Meinung, Bund und Länder seien wegen der Größe des Projekts die bestmögliche Quelle<sup>224</sup>, während SCHLEIHAGEN für die gleiche Ansicht argumentiert, es handele sich bei Bibliotheken um „öffentliche Einrichtungen, das muss politisch gewollt sein“<sup>225</sup>.

Das Hauptproblem in Bezug auf eine Förderung der Innovationsstiftung von staatlicher Seite aus ist die Erfahrung mit der BEA. Dabei handelte es sich um ein ausgereiftes, zukunftsorientiertes Konzept, welches an mehrere Best-Practice-Beispiele aus dem

---

<sup>219</sup> Wissen 09.07.2013

<sup>220</sup> vgl. Vogt 19.07.2013 ; Wissen 09.07.2013

<sup>221</sup> Schleihagen 06.09.2013

<sup>222</sup> vgl. ebd.

<sup>223</sup> vgl. Vogt 19.07.2013 ; Kellersohn 23.07.2013

<sup>224</sup> vgl. Busch 11.07.2013

<sup>225</sup> Schleihagen 06.09.2013

internationalen Vergleich angelehnt war. Trotzdem konnte die Politik nicht zum Handeln bewegt werden.

SCHLEIHAGEN vermutet, dass die zu dem damaligen Zeitpunkt angestrebte Entflechtung der Kompetenzen von Bund und Ländern im Rahmen der Föderalismusreform sich negativ auf die Beurteilung des Projekts ausgewirkt hatte, da zu dem „Zeitpunkt [...] kein Mensch mehr über solch eine gemeinsam finanzierte Einrichtung sprechen wollte“<sup>226</sup>. Nur wenige Jahre zuvor wäre die Initiative möglicherweise erfolgreich gewesen. Ein weiteres Hindernis könnten aber auch die langfristigen Verpflichtungen gewesen sein, die für die öffentliche Hand mit der Bezahlung der in Bibliothek 2007 veranschlagten laufenden Ausgaben für die BEA angefallen wären<sup>227</sup>.

Dieser Ereignisse ungeachtet äußerte DUBKE Zweifel an der Machbarkeit einer staatlich finanzierten Bibliotheksstiftung, da sich ja bereits die Erstellung der Bibliotheksgesetze als ein sehr langwieriger Prozess darstelle<sup>228</sup> und das politische Interesse an Reformen und Modernisierung in der Bibliothekslandschaft demzufolge als eher gering einzustufen ist. Ob derartige Motive bei der Ablehnung der BEA eine Rolle gespielt haben oder lediglich das finanzielle Volumen zu groß war, ist nicht festzustellen.

Die nächste Option sind Spender aus dem privaten Bereich. Da es sehr unwahrscheinlich ist, dass sich eine einzelne Person oder Institution findet, die das achtstellige Grundstockvermögen zur Verfügung stellen kann und will, müssen hier mehrere Stifter gefunden werden, was beispielsweise für den dbv eine zu aufwendige Aufgabe darstellt.

Alle Befragten sind sich einig, dass es sehr schwer wird, auf diese Weise ausreichend Kapital zu beschaffen. VOGT führt als Beispiel die Stiftung Stadtgedächtnis auf, deren Zweck die Hilfe beim Wiederaufbau des eingestürzten Kölner Stadtarchivs ist, und für die es trotz der „emotionalen Betroffenheit nicht nur in Köln [...] wahnsinnig schwierig und schwerfällig“<sup>229</sup> sei, Gelder aufzutreiben. Die Bibliotheksförderstiftung hat keinen emotionalen Bonus und wird zudem vermutlich von vielen Privaten als öffentliche Aufgabe angesehen, um die sich Bund, Länder und Kommunen kümmern sollten.

Eine Möglichkeit, Gelder im privaten Bereich zu akquirieren, sehen BUSCH und KELLERSON in anderen Stiftungen oder vergleichbaren Institutionen. BUSCH nennt

---

<sup>226</sup> ebd.

<sup>227</sup> vgl. Bertelsmann Stiftung 2004, S. 32

<sup>228</sup> vgl. Dubke 16.07.2013

<sup>229</sup> Vogt 19.07.2013

hierbei auch Kulturfördermaßnahmen, die von Unternehmen durchgeführt werden<sup>230</sup>, KELLERSOHN führt mit der Bertelsmann Stiftung, der Robert-Bosch-Stiftung und dem Hasso-Plattner-Institut<sup>231</sup> einige große Einrichtungen auf, in deren Aufgabengebiet Innovationsförderung von Bibliotheken fallen könnte<sup>232</sup>. Es bleibt allerdings offen, ob bei einer Beschränkung auf diesen Weg ausreichende Mittel eingeworben werden können.

Die letzte Möglichkeit ist eine Finanzierung der Stiftung durch die Bibliotheken. Wenn jede der 8.400 Bibliotheken Deutschlands auch nur 1000 Euro beisteuern würde, so käme mit etwa 8,4 Millionen Euro ein ausreichendes Startkapital zusammen, auch wenn für eine wirklich effektive Arbeit weitere Zustiftungen nötig wären. Diese könnten aber für eine bereits bestehende Stiftung leichter beschafft werden als für die Gründung selbst.

Die Meinungen der Experten zu dieser Möglichkeit waren einheitlich und umfassten vor allem zwei Bedenken: WISSEN, BUSCH und VOGT stellten die berechtigte Frage, aus welchem Grund die Bibliotheken in einen gemeinsamen Topf einzahlen sollten, von dem sie bei der hohen Anzahl der Mitbewerber keine baldigen Auszahlungen erwarten können<sup>233</sup>. Die einzelnen Bibliotheken haben schließlich „nichts zu verschenken“<sup>234</sup>, so dass hier sehr viel Werbung und Überzeugungsarbeit für die Stiftung nötig wäre.

Zu diesem Problem kommt der Hinweis von BUSCH, DUBKE und KELLERSOHN, dass es den Bibliotheken haushaltsrechtlich höchst wahrscheinlich gar nicht möglich sei, auf direktem Wege aus ihren Budgets eine Stiftung zu finanzieren<sup>235</sup>. Tatsächlich besagt § 5 HGrG (Haushaltsgrundsatzgesetz), dass die Ausgaben „zur Erfüllung der Aufgaben des Bundes oder des Landes notwendig“<sup>236</sup> sein müssen. In § 10 HGrG lässt sich die Investition in eine Stiftung keiner der im Haushaltsplan aufzuführenden Gruppierungen zuordnen<sup>237</sup>. Selbst wenn es also gelingen sollte, alle Bibliotheken vom Sinn und Nutzen der Stiftung zu überzeugen, müssten die Bibliotheken ihrerseits bei ihren Trägern, also vor allem Länder und Kommunen, für das Projekt werben. Während die Länder noch eher den Nutzen für das gesamte System erkennen werden, so

---

<sup>230</sup> vgl. Busch 11.07.2013

<sup>231</sup> Auch wenn es sich bei den letzten beiden rechtlich gesehen um Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) handelt, so ist ihr Tätigkeitsprofil mit dem einer Stiftung vergleichbar. Vgl. Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH 2013 ; Robert Bosch Stiftung GmbH o.J.

<sup>232</sup> vgl. Kellersohn 23.07.2013

<sup>233</sup> vgl. Wissen 09.07.2013 ; Busch 11.07.2013 ; Vogt 19.07.2013

<sup>234</sup> Wissen 09.07.2013

<sup>235</sup> vgl. Busch 11.07.2013 ; Dubke 16.07.2013 ; Kellersohn 23.07.2013

<sup>236</sup> Bundesministerium der Justiz o.J.

<sup>237</sup> vgl. ebd.

dürften vor allem die Kommunen, die sowieso nur geringe Mittel an die Bibliotheken weiterzugeben haben, nicht sehr einfach dafür zu gewinnen sein, Einrichtungen anderer Kreise zu subventionieren.

Als Alternative zu einer Beteiligung der Bibliotheken aus deren Budget schlug DUBKE die Fördervereine der Bibliotheken vor, die zumindest haushaltsrechtlich keine Beschränkungen hätten<sup>238</sup>. Allerdings haben auch Vereine eine Satzung, die einen Verwendungszweck für die Mitgliedsbeiträge vorschreibt<sup>239</sup>, welcher normalerweise eine Förderung der jeweiligen Bibliothek betrifft. Ob man die Gründung der Stiftung rechtlich als Förderung der Aktivitäten der Bibliothek ansehen kann, ist auch aus Sicht von DUBKE fraglich<sup>240</sup>.

Neben den oben beschriebenen Möglichkeiten, die allein genommen eher unrealistisch sind, wäre eine weitere Alternative eine Kombination der verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten. WISSEN schlug in der Umfrage in diesem Zusammenhang einen Drei-Stufen-Plan vor. Dieser sieht eine Ansammlung des Kapitals nacheinander aus drei verschiedenen Quellen, nämlich Stiftungen und anderen privaten Geldgebern, den Bibliotheken und schließlich den Bibliotheksnutzern vor<sup>241</sup>. Da die Geldeinwerbung sukzessive geschehen würde, könnte die Stiftung nicht sofort gegründet werden. Vielmehr müsste zuerst ein gemeinnütziger Verein geschaffen werden, welcher den Zweck hat, Gelder zur Gründung der Bibliotheksinnovationsstiftung einzutreiben. Ein Verein benötigt weder ein Grundkapital, da er sich vor allem durch Mitgliedsbeiträge finanziert, noch, anders als eine Stiftung, eine staatliche Genehmigung. Sobald ausreichend Kapital vorhanden ist, kann er jederzeit in eine Stiftung umgewandelt werden<sup>242</sup>.

WISSENS Idee sieht vor, im ersten Schritt zehn Stiftungen oder Firmen zur Zahlung von 5.000 Euro zu überzeugen. Damit wäre die Mindesteinlage von 50.000 Euro vorhanden, auch wenn für den geplanten Zweck tatsächlich noch deutlich mehr Kapital gebraucht wird. Im zweiten Schritt sollten die 8.400 deutschen Bibliotheken einmalig jeweils 500 Euro zahlen, so dass ein zusätzlicher Betrag von etwa 4,2 Millionen Euro zusammenkäme. Je geringer dieser Beitrag ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Bibliotheken die Genehmigung ihres Trägers für die Ausgabe erhalten. Auch eine von Bibliothek zu Bibliothek unterschiedlich hohe, von ihrer Finanzkraft abhängige Zahlung, ist denkbar. Der dritte Schritt besteht darin, von jedem Nutzer (entweder einmal oder

---

<sup>238</sup> vgl. Dubke 16.07.2013

<sup>239</sup> vgl. Becker 2013

<sup>240</sup> vgl. Dubke 10.10.2013 ; A. A. o.J.

<sup>241</sup> vgl. Wissen 09.07.2013

<sup>242</sup> vgl. Bezirksregierung Köln 2012, S. 14-15

jährlich) einen sehr geringen Betrag, beispielsweise 0,50 Euro, einzutreiben. Ob dies eher durch eine einmalige Erhöhung der Nutzungsgebühren oder einen Spendenaufruf geschieht, muss von den Bibliotheken beurteilt werden. Bei etwa 11 Millionen Nutzern im Jahr 2012<sup>243</sup> kämen weitere 5,5 Millionen Euro zusammen, was insgesamt ein Kapital von fast 10 Millionen Euro bedeuten würde<sup>244</sup>.

Natürlich können auch hier Schwierigkeiten auftreten. Den privaten Stiftern könnten die Erfolgchancen des Projekts zu gering erscheinen, um Geld zu investieren, die Bibliotheken könnten auch bei einem sehr geringen Beitrag nicht willens sein oder die Erlaubnis erlangen, sich zu beteiligen, und auch das Interesse der Nutzer, an der Stiftungsgründung teilzuhaben, ist nicht gesichert.

Letztendlich erscheinen aber nur der mehrstufige Plan sowie die öffentliche Hand finanzstark genug, um das Projekt umzusetzen. Weder über private Stifter noch über die Bibliotheken allein wird das Geld aufgebracht werden können. In jedem Fall ist ein Initiator wie der dbv nötig, der die für den Spendenaufruf gebrauchten Kontakte knüpfen kann und den Sachverstand besitzt, das Projekt zu steuern.

### **4.3 Machbarkeit**

Die letzten beiden Kapitel haben zum einen gezeigt, dass es eine große Auswahl an Betätigungsfeldern für die Bibliotheksinnovationsstiftung gibt, aber ebenso, dass die Finanzierung auch nur eines Teils davon sehr kompliziert wird. Eine Begrenzung der Stiftungsaufgaben verringert den Bedarf an Kapital und macht somit die Suche nach Geldgebern einfacher, doch gleichzeitig verliert die Stiftung bei einem verringerten Aufgabenspektrum auch an Einfluss und Wirkung.

Trotzdem sollen im Folgenden die Durchführung eigener Projekte und die Erarbeitung landesweiter Entwicklungsstrategien von den Aufgaben ausgenommen werden. Diese beiden Ziele waren in erster Linie Teil der BEA, gehen über einfache Innovationsförderung weit hinaus und stellen aufgrund ihrer Personalintensität einen zu großen Kostenfaktor dar. Letzteres bedeutet, dass nur der Staat als Stifter realistisch in Frage käme und da sich die politischen Rahmenbedingungen seit dem ersten Versuch, die BEA einzuführen, nicht geändert haben, wäre das Projekt nach den Erfahrungen

---

<sup>243</sup> vgl. hbz 2013c, hbz 2013d und hbz 2013e: 7,7 Millionen Nutzer in öffentlichen Bibliotheken + 2,9 Millionen Nutzer in wissenschaftlichen Bibliotheken + 0,4 Millionen Nutzer in Spezialbibliotheken = 11 Millionen Nutzer insgesamt

<sup>244</sup> Die Rechnung im Überblick:

10 Private \* 5.000 Euro = 50.000 Euro

8.400 Bibliotheken \* 500 Euro = 4,2 Millionen Euro

11 Millionen Nutzer \* 0,5 Euro = 5,5 Millionen Euro

50.000 Euro + 4 Millionen Euro + 5,5 Millionen Euro = etwa 9,75 Millionen Euro

des dbv derzeit zum Scheitern verurteilt. Zudem wäre die Stiftung im Falle einer Abschaffung des Kooperationsverbots überflüssig, da der dbv in erster Linie eine Einführung der BEA unterstützen würde und der Mehrwert einer weiteren Stiftung zur Förderung von Innovationsmanagement bei deren Einrichtung zu gering wäre, um zusätzlich umgesetzt zu werden.

Eine Beschränkung auf die finanzielle Förderung lokaler Projekte, die für die meisten Experten die größte Bedeutung besaß, und die Organisation von Fort- und Weiterbildungsangeboten im Bereich Innovationsmanagement würde hingegen weitaus weniger Kapital erfordern und somit die Notwendigkeit einer Beteiligung des Bundes vermeiden. Außerdem wäre in diesem Fall der Drei-Stufen-Plan eine realistische Alternative, falls eine Förderung durch die Länder nicht erreicht werden kann.

Auf der Basis der bisher gesammelten Informationen sollen daher nun vier unterschiedliche Modelle für die Stiftung erörtert werden. Für eine genaue Eingrenzung des benötigten Kapitals ist aber die in Kapitel 4.2.2 erwähnte weitere Erhebung unter einer größeren Anzahl Bibliotheken notwendig.

Die erste Variante ist eine Stiftung der Länder für Innovationsförderung in allen Bibliotheken mit öffentlichem Auftrag<sup>245</sup>, die gemeinsam von den 16 Bundesländern gegründet wird. Dass eine derartige Kooperation der Länder grundsätzlich möglich ist, zeigt unter anderem die Kulturstiftung der Länder, eine Einkommensstiftung, die sich in erster Linie aus laufenden Zuwendungen der Bundesländer finanziert<sup>246</sup>. Die Bibliotheksstiftung sollte mit einem Startkapital von mindestens 30 Millionen Euro ausgestattet werden, was bei einer Anlage mit durchschnittlich 5% Verzinsung zu mindestens 1,5 Millionen Euro an Fördergeldern im Jahr führen soll. Diese Mittel können durch das Grundkapital erhöhende Zustiftungen oder direkt zu verwendende Spenden erhöht werden.

Die veranschlagte Summe basiert auf der Einschätzung von KELLERSOHN aus Kapitel 4.2.3 und den Jahresetats der STIFT und der Stiftung Lesen, die in den Kapiteln 3.2 und 3.3 aufgeführt werden. Die STIFT muss mit einem deutlich geringeren Vermögen agieren und erreicht dies durch stetige Kooperation mit anderen Förderern wie der EU und dem Land. Die Bibliotheksstiftung könnte ähnlich vorgehen und beispielsweise Bibliotheken den von anderen Fördermaßnahmen geforderten Eigenanteil stellen, so dass weitere Mittel freigesetzt werden. Auch eine Organisationsstruktur wie die der

---

<sup>245</sup> Also öffentliche, wissenschaftliche und Spezialbibliotheken, keine privaten oder Unternehmensbibliotheken.

<sup>246</sup> vgl. Kulturstiftung der Länder 1991



Stiftung Lesen, die durch die Voraussetzung der Mitgliedschaft im Stiferrrat jährlich hohe Summen einnimmt, ist grundsätzlich denkbar.

Wie in Tabelle 2 zu erkennen ist, soll sich die Tätigkeit auf die Förderung kleinerer Projekte konzentrieren, allerdings sollen auch größere Initiativen nicht ausgeschlossen werden. Die Durchführung solcher, wie auch allgemein die Vergabe der Mittel, läge im Ermessen des Vorstands in Abstimmung mit dem Kuratorium oder Fachbeirat. Außerdem soll die Stiftung sich an der Organisation von Fortbildungen im Bereich Innovationsmanagement beteiligen oder diese sogar selbst initiieren, sofern dies kostengünstig zu erreichen ist. Eine Kooperation mit den Verbänden ist in diesem Zusammenhang ratsam.

<b>Grundstockvermögen</b>	30-40 Millionen Euro
<b>Jährliche Mittel</b>	Etwa 2 Millionen Euro zuzüglich Spenden und Zustiftungen
<b>Stifter</b>	Länder
<b>Zielgruppe</b>	Alle Bibliotheken mit öffentlichem Auftrag
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von vorrangig kleineren Projekten in einzelnen Bibliotheken/Kooperationen mehrerer Bibliotheken</li> <li>• Organisation von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen</li> <li>• Optional: Weiterführende strukturelle Maßnahmen</li> </ul>

**Tabelle 2: Stiftung der Länder für Innovationsförderung in Bibliotheken**

Als zweite Option, die vor allem bei der derzeitigen politischen Situation in Erwägung zu ziehen wäre, bietet sich die Anwendung von WISSENS Drei-Stufen-Plan an, zu sehen in Tabelle 3. Bei dessen Umsetzung kämen allerdings nur etwa 10 Millionen Euro und damit Erträge von jährlich ungefähr 500.000 Euro zusammen, so dass das Tätigkeitsprofil der Stiftung eingeschränkt werden sollte. Fort- und Weiterbildungen wären nur optional und strukturelle Maßnahmen müssten entfallen.

Die Einwerbung weiterer Mittel wäre identisch mit der ersten Option, ebenso die Verteilung der Aufgaben auf die Organe Vorstand und Kuratorium beziehungsweise Fachbeirat. Ebenfalls denkbar ist, den Beitrag der Nutzer von 0,50 Euro pro Person (etwa 5,3 Millionen Euro insgesamt) nicht einmalig, sondern jährlich einzutreiben, und ihn nicht als Zustiftung zu betrachten, sondern sofort zweckbestimmt zu verwenden. Ob dies aber umsetzbar ist, gerade bei Bibliotheken, die keine Jahresgebühr erheben, ist nicht gesichert.

<b>Grundstockvermögen</b>	10 Millionen Euro
<b>Jährliche Mittel</b>	Etwa 500.000 Euro zuzüglich Spenden und Zustiftungen
<b>Stifter</b>	Private, Bibliotheken, Nutzer (Drei-Stufen-Plan)
<b>Zielgruppe</b>	Alle Bibliotheken mit öffentlichem Auftrag
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von vorrangig kleineren Projekten in einzelnen Bibliotheken/Kooperationen mehrerer Bibliotheken</li> <li>• Optional: Organisation von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen</li> </ul>

**Tabelle 3: Stiftung für Innovationsförderung in Bibliotheken**

Als Alternative zu einer allen Bibliotheken offen stehenden Stiftung bleibt die Einschränkung auf öffentliche Bibliotheken, welche wie die erste aus Mitteln der Länder finanziert werden würde. Die Stiftung könnte aber als Gegenpol zur DFG für die wissenschaftlichen Bibliotheken präsentiert werden und durch das niedriger anzusetzende Grundstockvermögen für die Politik attraktiver wirken. Sollte es realistisch erscheinen, mehr Kapital zu erlangen, ist dies definitiv in Betracht zu ziehen. Dann wäre die Umsetzung der in Tabelle 4 aufgeführten BEA-ähnlichen Aufgaben wie der Strategieentwicklung und bundesweiter Initiativen, wenn auch nur im Bereich der öffentlichen Bibliotheken, leichter möglich. Auch bei diesem Modell ist eine Aufstockung der Mittel durch Zustiftungen und Spenden wie in den anderen beiden Varianten wünschenswert.

<b>Grundstockvermögen</b>	15-25 Millionen Euro
<b>Jährliche Mittel</b>	Etwa 1 Million Euro zuzüglich Spenden und Zustiftungen
<b>Stifter</b>	Länder
<b>Zielgruppe</b>	Öffentliche Bibliotheken
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von vorrangig kleineren Projekten in einzelnen Bibliotheken/Kooperationen mehrerer Bibliotheken</li> <li>• Organisation von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen</li> <li>• Optional: Weiterführende strukturelle Maßnahmen</li> <li>• Optional: Entwicklung von bundesweiten Strategien</li> </ul>

**Tabelle 4: Stiftung der Länder für Innovationsförderung in öffentlichen Bibliotheken**

Als letzte Variante soll noch die Landesstiftung, die lediglich ein Bundesland betrifft, genannt werden. Auch wenn dies zu einer „heterogene[n] Bildungslandschaft“<sup>247</sup>, vor der in Bibliothek 2007 gewarnt wird, führen kann, sollte die Option nicht grundsätzlich verworfen werden. Wenn eine Kooperation der Bundesländer für eine gemeinsame Stiftung schwer durchsetzbar erscheint, könnten kleine Initiativen auf Landesebene eine realistische Alternative darstellen. Je nach Bundesland wäre bereits ein Startkapital zwischen einer und fünf Millionen Euro ausreichend, um auf lokaler Ebene Innovation und Innovationsmanagement zu unterstützen. Ein erfolgreiches Wirken von Stiftungen in einigen Ländern könnte die anderen zur Nachahmung bewegen und so langfristig die Unterschiede zwischen den Bundesländern minimieren.

<b>Grundstockvermögen</b>	1-5 Millionen Euro
<b>Jährliche Mittel</b>	Etwa 50.000 bis 250.000 Euro zuzüglich Spenden und Zustiftungen
<b>Stifter</b>	Einzelnes Bundesland
<b>Zielgruppe</b>	Alle Bibliotheken mit öffentlichem Auftrag des Bundeslands
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von vorrangig kleineren Projekten in einzelnen Bibliotheken/Kooperationen mehrerer Bibliotheken</li> <li>• Organisation von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen</li> <li>• Optional: Weiterführende strukturelle Maßnahmen</li> </ul>

**Tabelle 5: Landesstiftung für Innovationsförderung in Bibliotheken**

Welches Modell letztendlich am ehesten umsetzbar ist, kann hier nicht ermittelt werden. Fest steht aber, dass die Landesstiftung nur eine Notlösung sein darf. Eine bundesweite Initiative, wie sie in Bibliothek 2007 gefordert wird, und zu der eine bundesweite Innovationsstiftung beitragen kann, ist für das deutsche Bibliothekswesen als Ganzes von größerem Nutzen. Solange die BEA wegen des Kooperationsverbots nicht eingeführt werden kann, könnte eine von den Ländern getragene oder über den Drei-Stufen-Plan finanzierte Stiftung die passende Alternative sein. Voraussetzung, um die entsprechenden Schritte zur Mittelbeschaffung einzuleiten, wäre aber in jedem Fall eine Beteiligung des dbv.

<sup>247</sup> Bertelsmann Stiftung, S. 15

## 5 Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, festzustellen, ob im deutschen Bibliothekswesen ein Bedarf für eine Innovationsförderstiftung besteht und ob diese finanzierbar ist. Nach derzeitigem Stand der Forschung ist innovatives Handeln für alle Unternehmen und öffentliche Einrichtungen empfehlenswert, auch wenn die genaue Bedeutung je nach Branche und Aufgabengebiet variiert. Dass dies in hohem Maße für Bibliotheken gilt, belegen Studien und die Aussagen der für diese Arbeit befragten Experten.

Gleichzeitig sind aber die Förderstrukturen, auf die Bibliotheken für ihre innovativen Projekte zurückgreifen können, nicht klar genug ausgebildet. Viele Fördermaßnahmen beschränken sich auf bestimmte Dienstleistungen von Bibliotheken, andere sind in zu geringem Ausmaß vorhanden oder nur zu schwer erfüllbaren Bedingungen zu erhalten. Die Stiftung könnte dazu beitragen, dass Bibliotheken ihr Innovationsmanagement und vor allem die Finanzierung ihrer Pläne erleichtert werden und somit letztendlich mehr innovative Projekte möglich sind.

Dem gegenüber stehen die Schwierigkeiten der Mittelbeschaffung für das Grundstockvermögen der Stiftung. Auch wenn Bibliotheken gerne die Dienstleistungen der Stiftung in Anspruch nehmen würden, sind sie nicht in der Lage, sich in ausreichendem Maß an der Finanzierung zu beteiligen. Dabei konnte festgestellt werden, dass das Interesse an der Stiftung wie auch die Möglichkeit, zu ihrer Gründung beizutragen, von der Größe der Bibliothek unabhängig ist. Große Bibliotheken haben zwar größere Kosten für ihre Innovationen, aber dafür haben sie derzeit etwas leichtere Voraussetzungen, Drittmittel zu erhalten.

Auch private Stifter erschienen allen Experten als unrealistisch. Die eingangs aufgestellte Hypothese, dass, je höher das Grundstockvermögen angesetzt wird, desto eher lediglich der Staat als Stifter in Frage käme, wurde bestätigt. Vielmehr scheint der Staat der einzig mögliche Geldgeber für die Stiftung zu sein, wenn man von der Mischfinanzierung des Drei-Stufen-Plans absieht, der aber gleich an drei Stellen, nämlich einem Mangel an Privatinvestoren, einer fehlenden Investitionsfreiheit der Bibliotheken und einer Verweigerung der Nutzer, scheitern kann. Der Staat ist als Geldquelle wiederum nur eingeschränkt einzuplanen, da eine Beteiligung des Bundes wegen des Kooperationsverbots in Angelegenheiten der Länder, also unter anderem Bildung und Kultur, ausgeschlossen und somit lediglich eine gemeinschaftliche Umsetzung der Bundesländer möglich ist.

Um das Konzept einer Innovationsstiftung für Bibliotheken weiterzuverfolgen, muss eine von drei Bedingungen erfüllt sein: Die erste wäre eine Aufhebung des

Kooperationsverbots, so dass die Stiftung als Teil der BEA eingeführt werden kann. Zweitens müsste festgestellt werden, ob eine Gründung der Stiftung ausschließlich aus Mitteln der Länder umsetzbar ist, also ob ausreichend Kapital aufgebracht und Interesse geweckt werden kann. Drittens müsste ermittelt werden, ob Bibliotheken flächendeckend die Genehmigung erhalten und erhalten wollen, sich an der Finanzierung der Stiftung zu beteiligen.

Solange keine der genannten Voraussetzungen erfüllt wird, ist die Gründung einer Stiftung zur Innovationsförderung von Bibliotheken trotz ihres Nutzens für das deutsche Bibliothekswesen nicht möglich.

## Literaturverzeichnis

A. A. (o.J.): *Satzung des Vereins „Freundeskreis Stadtbibliothek Mettmann“*. Mettmann. URL [http://www.mettmann.de/bibliothek/pdf/satzung\\_foerderverein.pdf](http://www.mettmann.de/bibliothek/pdf/satzung_foerderverein.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

A. A. (2012): *Satzung*. Frankfurt a. d. O. URL [http://www.stadtbibliothek-frankfurt-oder.de/dokumente/2012\\_freundeskreis\\_satzung\\_inkl\\_unterschriften.pdf](http://www.stadtbibliothek-frankfurt-oder.de/dokumente/2012_freundeskreis_satzung_inkl_unterschriften.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM DES INNERN (2009): *Merkblatt für die Errichtung einer Stiftung : Mit Muster für ein Stiftungsgeschäft und eine Stiftungssatzung*. München. URL [http://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/bus/engagement/merkblatt\\_09-10\\_mit lesezeichen.pdf](http://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/bus/engagement/merkblatt_09-10_mit lesezeichen.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BECKER, Christian (2013): *Vereinsrecht : Verein*. Kiel. URL <http://www.rechtswörterbuch.de/recht/v/verein/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BERTELSMANN STIFTUNG (2013): *2012 : Jahresbericht der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh. URL [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-65D2ADBB-D3D8DF3C/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_37733\\_37734\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-65D2ADBB-D3D8DF3C/bst/xcms_bst_dms_37733_37734_2.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BERTELSMANN STIFTUNG (HRSG.); BUNDESVEREINIGUNG DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBÄNDE E.V. (HRSG.) (2004): *Bibliothek 2007 : Strategiekonzept*. Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung

BEZIRKSREGIERUNG KÖLN (2012): *Der Weg zur Stiftung : Ein Leitfaden durch das Gründungsverfahren*. Köln. URL [http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk\\_internet/presse/publikationen/stiftungen/broschuere\\_stiftung.pdf](http://www.bezreg-koeln.nrw.de/brk_internet/presse/publikationen/stiftungen/broschuere_stiftung.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BORDER CONCEPTS GMBH (o.J.): *Master Innovationsmanagement - Infos zum Masterstudium*. Gronau. URL <http://www.master-and-more.de/master-innovationsmanagement.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (o.J.): *Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder*. Berlin. URL <http://www.gesetze-im-internet.de/hgrg/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2012): *Deutsche Forschungsgemeinschaft e. V. (DFG)*. Berlin. URL <http://www.bmbf.de/de/251.php> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

BUSCH, Margarete. Interview vom 11.07.2013. Durchgeführt von KUHNT, Stefan.

BUSCH, Margarete (04.10.2013): *Re: Bachelorarbeit Innovationsmanagement Zitate*. E-Mail an KUHNT, Stefan.

BUSSMANN, Ingrid (2009): *Fachtagung Zukunft der Bibliotheken in Bad Urach : Die Bibliothek der Zukunft - wo geht die Reise hin?* Stuttgart. URL [http://www.hausaufderalb.de/fileadmin/Abteilung\\_IV/neue\\_medien/pdf/bibliotheken/Script\\_Bussmann.pdf](http://www.hausaufderalb.de/fileadmin/Abteilung_IV/neue_medien/pdf/bibliotheken/Script_Bussmann.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

DEEG, Christoph (2010): *Neues vom Technologieradar*. Bremen. URL <http://zukunftsworkstatt.wordpress.com/2010/11/24/neues-vom-technologieradar/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

DENMARK'S ELECTRONIC RESEARCH LIBRARY (2012a): *About*. Kopenhagen. URL <http://www.deff.dk/english/about/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

DENMARK'S ELECTRONIC RESEARCH LIBRARY (2012b): *Knowledge Exchange*. Kopenhagen. URL <http://www.deff.dk/english/about/collaboration/knowledge-exchange/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

- DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT E.V. (2010): *Wissenschaftliche Literaturversorgungs- und Informationssysteme (LIS) : Kompaktdarstellung*. Bonn. URL [http://www.dfg.de/foerderung/programme/infrastruktur/lis/lis\\_kompakt/index.html](http://www.dfg.de/foerderung/programme/infrastruktur/lis/lis_kompakt/index.html) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND E.V. (2009): *dbv [Informationsflyer]*. Berlin. URL [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/ueber\\_uns/dbv\\_imagebr oschuere\\_2009.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/ueber_uns/dbv_imagebr oschuere_2009.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND E.V. (2013): *Warme Worte im heißen Wahlkampf*. Berlin. URL [http://www.artefakt-berlin.de/fileadmin/files/Projekte/Treffpunkt\\_Bibliothek/Themendienst-Text/01\\_Themendienst\\_Bibliotheksgesetze\\_lang\\_final.pdf](http://www.artefakt-berlin.de/fileadmin/files/Projekte/Treffpunkt_Bibliothek/Themendienst-Text/01_Themendienst_Bibliotheksgesetze_lang_final.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2010): *"Kooperationsverbot in der Bildung aufheben"*. Berlin. URL [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/30111149\\_kw23\\_de\\_bildung/](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/30111149_kw23_de_bildung/) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- DIE HESSISCHE LANDESREGIERUNG (2003): *Meine Stiftung*. Neu-Isenburg. URL [http://www.stiftung-hessen.de/mmstift/manual\\_1\\_3.pdf](http://www.stiftung-hessen.de/mmstift/manual_1_3.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- DIHK (o.J.): *Die Industrie- und Handelskammer (IHK)*. Berlin. URL <http://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/ihk> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- DISSELKAMP, Marcus (2012): *Innovationsmanagement : Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. 2. Aufl. Wiesbaden : Springer Gabler
- DUBKE, Marita. Interview vom 16.07.2013. Durchgeführt von KUHNT, Stefan.
- DUBKE, Marita (10.10.2013): *AW: Bachelorarbeit Innovationsmanagement Zitate*. E-Mail an KUHNT, Stefan.
- FANK, Matthias (2009): *Studie über Innovationsforschung mit Hilfe der Marktforschung : Ergebnisse einer empirischen Forschung*. Köln, 2009
- FICHTER, Klaus (2011): *Grundlagen des Innovationsmanagements*. Oldenburg, 2011
- FRAATZ-ROSENFELD, Thomas (2011): *Die Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch staatliche Stiftungen : ein rechtlicher Überblick und ein (kleiner) verwaltungswissenschaftlicher Ausblick*. Hamburg, 2011
- GEORGY, Ursula (2010): *Erfolg durch Innovation : Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen*. Literaturverz. S. 134 - 142. Wiesbaden : Dinges & Frick (B.I.T. online : Innovativ ; 29)
- GÖLZ, Heide (1999): *Der Staat als Stifter : Stiftungen als Organisationsform mittelbarer Bundesverwaltung und gesellschaftlicher Selbstverwaltung*. Bonn. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Rechte durch die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- HASSO-PLATTNER-INSTITUT FÜR SOFTWARESYSTEMTECHNIK GMBH (2013): *Organisation : Public-Private-Partnership mit Landesregierung*. Potsdam. URL <http://www.hpi.uni-potsdam.de/hpi/organisation.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- HAUSCHILDT, Jürgen ; SALOMO, Sören (2011): *Innovationsmanagement*. Literaturverz. S. 371 - 403. 5. Aufl. München : Vahlen
- HBZ (2013a): *Variable Auswertung*. URL <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

- HBZ (2013b): *Variable Auswertung*. URL <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/index.php> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- HBZ (2013c): *Öffentliche Bibliotheken - Gesamtstatistik*. URL [http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/oeb\\_bund\\_12.pdf](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/oeb_bund_12.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- HBZ (2013d): *DBS 2012 - Wissenschaftliche Bibliotheken - Gesamtstatistik*. URL [http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/wb\\_gesamt\\_2012.pdf](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/wb_gesamt_2012.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- HBZ (2013e): *DBS 2012 - Wissenschaftliche Spezialbibliotheken - Gesamtstatistik*. URL [http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/wb\\_spezialbibliotheken\\_12.pdf](http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/produkte/dbs/aktuell/auswertungen/wb_spezialbibliotheken_12.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- HENNECKE, Joachim (2011): *Innovationsmanagement in Bibliotheken : Bericht über eine Fortbildungsveranstaltung*. In: *Bibliotheksforum Bayern* (2011) 05, S. 82–86
- HIPP, Christiane ; HERSTATT, Cornelius ; HUSMANN, Elmar (2007): *Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen - eine fallstudiengestützte Untersuchung der frühen Innovationsphasen*. In: HERSTATT, Cornelius (Hrsg.): *Management der frühen Innovationsphasen : Grundlagen Methoden neue Ansätze*. Literaturangaben. 2. Aufl. Wiesbaden : Gabler, S. 406–427
- IHK MITTLERER NIEDERRHEIN (o.J.): *IHK Forschungs- und Innovationspreis*. Krefeld. URL <http://www.ihk-innovationspreis.de/ihk/~innopreis/shop/mini/index.html?1stKeywordOID=53dc8278:-33628631:1247f8e4b54:4cfb> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- IHK-INNOVATIONSBERATUNG HESSEN (2013): *Innovationen machen! : Zertifikatslehrgang Innovationsmanager (IHK)*. Frankfurt a. M. URL [http://www.itb-hessen.de/uploads/2012/11/Flyer2012\\_Innovationsmanager\\_screen.pdf](http://www.itb-hessen.de/uploads/2012/11/Flyer2012_Innovationsmanager_screen.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- JOHNSON, L. ; ADAMS, S. ; CUMMINS, M. (2012): *The NMC horizon report : 2012 Higher Education Edition*. Austin, Texas : New Media Consortium
- KELLERSOHN, Antje. Interview vom 23.07.2013. Durchgeführt von KUHNT, Stefan.
- KERN, Christian (2011): *RFID für Bibliotheken*. Heidelberg : Springer
- KILIAN, Michael (2003): *Stiftungserrichtung durch die öffentliche Hand*. In: BELLEZZA, Enrico; KILIAN, Michael; VOGEL, Klaus (Hrsg.): *Der Staat als Stifter : Stiftungen als Public-Private-Partnerships im Kulturbereich*. Literaturverz. S. 132 - 134. Gütersloh : Verl. Bertelsmann-Stiftung (Konzepte Stiftungen, 5), S. 11–134
- KITZ KIELER INNOVATIONS- UND TECHNOLOGIEZENTRUM GMBH (o.J.a): *Kitz: Ein Technologiezentrum*. Kiel. URL <http://www.kitz-kiel.de/kitz.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- KITZ KIELER INNOVATIONS- UND TECHNOLOGIEZENTRUM GMBH (o.J.b): *Leistungen : Ideenzentrum*. Kiel. URL <http://www.kitz-kiel.de/leistungen.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- KULTURSTIFTUNG DER LÄNDER (1991): *Errichtungsabkommen : Abkommen zur Errichtung der Kulturstiftung der Länder vom 4. Juni 1987, in der Fassung vom 25. Oktober 1991*. Bonn. URL <http://www.kulturstiftung.de/stiftung/satzung/errichtungsabkommen/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22



- MINISTERIUM FÜR FAMILIE, Kinder, Jugend, Kultur und Sport Landes Nordrhein-Westfalen (2013a): *Fördergrundsätze Öffentliche Bibliotheken*. Düsseldorf. URL [http://www.mfkjks.nrw.de/web/media\\_get.php?mediaid=28129&fileid=92562&sprachid=1](http://www.mfkjks.nrw.de/web/media_get.php?mediaid=28129&fileid=92562&sprachid=1) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- MINISTERIUM FÜR FAMILIE, Kinder, Jugend, Kultur und Sport Landes Nordrhein-Westfalen (2013b): *Förderprogramm Leseförderung*. Düsseldorf. URL [http://www.mfkjks.nrw.de/web/media\\_get.php?mediaid=28132&fileid=92576&sprachid=1](http://www.mfkjks.nrw.de/web/media_get.php?mediaid=28132&fileid=92576&sprachid=1) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- MINISTERIUM FÜR FAMILIE, Kinder, Jugend, Kultur und Sport Landes Nordrhein-Westfalen (2013c): *Verbesserung der Bibliotheksangebote im ländlichen Raum*. Düsseldorf. URL [http://www.mfkjks.nrw.de/web/media\\_get.php?mediaid=28139&fileid=92564&sprachid=1](http://www.mfkjks.nrw.de/web/media_get.php?mediaid=28139&fileid=92564&sprachid=1) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- MITGLIEDERVERSAMMLUNG DER NOTGEMEINSCHAFT DER DEUTSCHEN WISSENSCHAFT (1951): *Satzung der Deutschen Forschungsgemeinschaft*. München. URL [http://www.dfg.de/dfg\\_profil/satzung/](http://www.dfg.de/dfg_profil/satzung/) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- MOHN, Reinhard (2007): *Satzung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh. URL [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23917\\_23918\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23917_23918_2.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- MÜLLENBERG, Jürgen (2008): *Dr. Hannelore Vogt wird neue Leiterin der Stadtbibliothek*. Köln. URL <http://www.stadt-koeln.de/1/presseservice/mitteilungen/2008/02494/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- MUMENTHALER, Rudolf (2013): *News und Trends aus der Informationstechnologie und dem Bibliothekswesen*. Zürich. URL <http://blogs.ethz.ch/innovethbib/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- NEULEN, Peter ; GRÄBER-SEIßINGER, Ute (2010): *Duden Recht A - Z : Fachlexikon für Studium Ausbildung und Beruf*. Früher mit der Nummer 9783411726110. 2. Aufl. Mannheim : Dudenverl.
- OCLC GMBH (2013): *Barbara Schleihagen : Geschäftsführerin des Deutschen Bibliotheksverbandes*. Böhl-Iggelheim. URL <http://www.bibliotheksleitertag.de/archiv-0/trend-themen01/thema320102/thema3201201.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- OECD (2005): *Oslo manual : Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Organisation for Economic Co-operation and Development. 3. Aufl. Paris : OECD (The measurement of scientific and technological activities)
- QUADBECK-SEEGER, Hans-Jürgen (2013): *Aphorismen und Zitate*. Bad Dürkheim. URL <http://www.quadbeck-seeger.de/aphorismen/index.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- ROBERT BOSCH STIFTUNG GMBH (o.J.): *Über uns : Entstehung der Robert Bosch Stiftung*. Stuttgart. URL <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/389.asp> – Überprüfungsdatum 2013-10-22
- SCHLEIHAGEN, Barbara. Interview vom 06.09.2013. Durchgeführt von KUHNT, Stefan.
- SCHUMPETER, Joseph Alois (1961): *Konjunkturzyklen : eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht
- SCHUMPETER, Joseph Alois (2006): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdr. der 1. Aufl. von 1912. Berlin : Duncker & Humblot
- SOMMERLATTE, Tom (2011): *Strategie, Innovation, Kosteneffizienz : Die drei Managementherausforderungen*. 2. Aufl. Düsseldorf : Symposion Publ.

STADT KÖLN (o.J.): *Krimi to go - der Krimiautomat*. Köln. URL <http://www.stadt-koeln.de/5/stadtbibliothek/news/00752/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STADTBIBLIOTHEK KÖLN (2013): *Am Start: Krimi to go*. Köln. URL <http://stadtbibliothekkoeln.wordpress.com/2013/06/06/am-start-krimi-to-go/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG FÜR TECHNOLOGIE, Innovation und Forschung Thüringen (o.J.a): *Stiftungszweck*. Erfurt. URL <http://www.stift-thueringen.de/stiftung/zweck.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG FÜR TECHNOLOGIE, Innovation und Forschung Thüringen (o.J.b): *ThürlnG – Das Thüringer Netzwerk für Innovative Gründungen*. Erfurt. URL <http://www.stift-thueringen.de/engagement/innovativ-gruenden.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG FÜR TECHNOLOGIE, Innovation und Forschung Thüringen (o.J.c): *Innovationspreis Thüringen*. Erfurt. URL <http://www.stift-thueringen.de/engagement/innovationspreis-thueringen.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG FÜR TECHNOLOGIE, Innovation und Forschung Thüringen (2011): *Satzung*. Erfurt. URL [http://www.stift-thueringen.de/uploads/tx\\_pkrbmargin/Satzung\\_STIFT\\_Genehmigungsvermerk\\_24\\_03\\_11.pdf](http://www.stift-thueringen.de/uploads/tx_pkrbmargin/Satzung_STIFT_Genehmigungsvermerk_24_03_11.pdf) – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG LESEN (1987): *Satzung*. Mainz. URL <https://www.stiftunglesen.de/ueber-uns/portraet/satzung/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG LESEN (2013): *Stiftung Lesen : Jahresbericht 2012*. Mainz. URL <https://www.stiftunglesen.de/download.php?type=documentpdf&id=941> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG RHEINLAND-PFALZ FÜR INNOVATION (o.J.a): *Grundlagen der Stiftung*. Mainz. URL <http://stiftung-innovation.rlp.de/stiftung/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

STIFTUNG RHEINLAND-PFALZ FÜR INNOVATION (o.J.b): *Satzung*. Mainz. URL <http://stiftung-innovation.rlp.de/stiftung/satzung/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

TECHNOLOGIEZENTRUM JÜLICH GMBH (o.J.): *Über uns*. Jülich. URL <http://www.tz-juelich.de/tzj/start.php?q=%FCber&t=%DCBER%20UNS> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

UTTENWEILER, Bernd (2013): *News und Trends aus der Informationstechnologie und dem Bibliothekswesen*. URL <http://blogs.ethz.ch/innovethbib/> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

VOGT, Hannelore. Interview vom 19.07.2013. Durchgeführt von KUHNT, Stefan.

WEIS, Bernd X. (2012): *Praxishandbuch Innovation : Leitfaden für Erfinder Entscheider und Unternehmen*. Wiesbaden : Springer Gabler

WISSEN, Dirk (2013): *[Lebenslauf Dirk Wissen]*. 2013

WISSEN, Dirk. Interview vom 09.07.2013. Durchgeführt von KUHNT, Stefan.

ZIMMERMANN, Frank (10.10.2008): *Herrin über 3,6 Millionen Bücher*. In: *Badische Zeitung* (2008). URL <http://www.badische-zeitung.de/freiburg/herrin-ueber-3-6-millionen-buecher--6313354.html> – Überprüfungsdatum 2013-10-22

## **Anhang**

### **Fragebogen für die Interviews**

- 1) Was bedeutet für Sie Innovation?
- 2) Worin unterscheidet sich Innovation in Bibliotheken von anderen Branchen?
- 3) Ist Innovation für Bibliotheken
  - a) wichtig,
  - b) nützlich, aber nicht notwendig,
  - c) unwichtig?
- 4) Welcher Mehrwert entsteht für Ihre Nutzer durch Innovationen?
- 5) Welche Hindernisse gibt es bei der Umsetzung von innovativen Projekten?
- 6) Haben Sie Ideen bzw. Strategien, wie man diese Hindernisse wirkungsvoll überwinden kann?
- 7) Wird Innovation in Bibliotheken in Deutschland ausreichend gefördert? Bitte kurz begründen.
- 8) Könnte eine Stiftung mit dem Zweck „Innovationsförderung“ Bibliotheken dabei helfen, häufiger und effizienter innovative Projekte durchzuführen?
- 9) Was müsste eine solche Stiftung dafür leisten? Reicht finanzielle Unterstützung von Projekten oder sollte sie auch beratende Dienste bieten?
- 10) Wie/durch wen wären die finanziellen Mittel einzubringen? Ein Stiftungskapital von 10 Millionen Euro würde bei 4% Zinsen etwa 400.000 Euro jährlich zur Verfügung stellen.
  - a) durch Verbände?
  - b) durch den Staat?
  - c) durch Privatleute?
  - d) durch die Bibliotheken?
- 11) Würden Sie es in Erwägung ziehen (die Einwilligung vom Träger vorausgesetzt), sich an der Finanzierung einer derartigen Einrichtung zu beteiligen?
- 12) Wie könnte diese Beteiligung aussehen?
  - a) durch einmalige Beiträge der Nutzer
  - b) durch einmalige Beiträge aus dem Bibliotheksbudget
  - c) durch Geldsammelaktionen
  - d) ...

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Ingolstadt, den

---

Stefan Kuhnt