

Aus der Praxis

Tom Becker



IdeaStore Am Gasteig? Methodik und erste praktische Ergebnisse einer szenarienbasierten Zukunftswerkstatt der Münchner Zentralbibliothek in Raum, Funktion und Angebot

Der Beitrag stellt die Szenario-Technik theoretisch vor und beschreibt exemplarisch die Umsetzung im Rahmen eines Zukunftsszenarios der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. In Raum, Funktion und Angebot wurde dort mithilfe dieser Methode der Zukunftsforschung eine Anforderungs- und Dienstleistungspalette für eine der bundesweit größten Öffentlichen Zentralbibliotheken erarbeitet. Auszüge werden präsentiert und das bisher erzielte Ergebnis sowie die geplanten weiteren Schritte abschließend dargestellt.

IdeaStore Am Gasteig? Methods and first practical results of a scenario based creative workshop for the future of the Munich central public library for space, function and service

The contribution presents the scenario method in theory and describes exemplarily the implementation within a scenario based creative workshop of the Munich public library Am Gasteig. By means of this method of future research was developed a palette of requests and services in space, function and service for one of the biggest public central libraries in Germany. A digest is presented and the hitherto reached result as well as the future steps are presented at the end.

IdeaStore Am Gasteig? Méthodes et premiers résultats d'un atelier d'avenir basé sur les scénarios de la Bibliothèque centrale de Munich en espace, fonction et offre

L'article présente la technique de scénario théoriquement et de façon exemplaire la réalisation dans le cadre d'un scénario de l'avenir à la Bibliothèque municipale munochoise Am Gasteig. C'est à l'aide de cette méthode de la recherche de l'avenir qu'on a élaboré une palette de demandes et de services quant à l'espace, fonction et offre, pour une des plus grandes bibliothèques publiques. On présente des extraits et le résultat obtenu jusqu'à présent et esquisse les démarches à entreprendre.

„Kontinuität hat der Wandel – Veränderung ist unsere Motivation“ ist der Leitspruch eines von vier Szenarien, die in einem zweitägigen Workshop MitarbeiterInnen der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig als Visionen für die Funktion einer modernen Zentralbibliothek der Zukunft und als Entscheidungsgrundlage für eine anstehende Modernisierung erarbeitet haben.

Veränderungen benötigen eine Basis, die zukunfts-fähig ist, und Zukunft ist – wie das folgende Zitat verdeutlicht – nicht so ohne weiteres voraussagbar:

„Ich habe beschlossen, ein wenig früher als geplant mit der Kristallkugel zu beginnen. [...] Die Schicksalsgöttin teilt mir mit, dass die Prüfung im Juni sich ganz um die Kugel drehen wird [...].“ Hermine schnaubte. „Hört Euch das an, <die Schicksalsgöttin teilt mir mit>! Wer bestimmt denn die Prüfungsaufgaben? Sie selbst! Eine erstaunliche Weissagung!“¹

Nun, die Glaskugel von Mrs. Trelawney gibt es nur im Roman, und selbst da ist ihr Nutzen umstritten. Andere Instrumente müssen gefunden werden, um sich möglichen Zukunftsbildern annähernd realistisch nähern zu können. Die Frage „Wo wollen wir eigentlich hin, wie sieht unsere Zukunft aus?“ stellte sich für die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig im letzten Sommer im Zusammenhang mit einer anstehenden Generalsanierung, für die (voraussichtlich für 2010/2011) Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden. Dass ein neues Beleuchtungskonzept dringend notwendig ist, um die Zentrale von Deutschlands größtem Bibliothekssystem ihrem Anspruch und ihrem Ange-

¹ Rowling, Joanne K.: Harry Potter und der Gefangene von Askaban. Hamburg 1999, S. 309.

bot an Produkten und Dienstleistungen gemäß erstrahlen zu lassen, ist unumstritten – überhaupt sind Räume und Mobiliar nicht unbedingt mehr ‚up to date‘!

Doch ‚wir‘ wollten mehr – ‚wir‘ wollten uns lösen von einem rein räumlichen Relaunch, basierend auf den Scheuklappen der Gegenwart, ‚wir‘ wollten visionäre Konzepte, die – widersprüchlich, provokant und neugierig – die Zentralbibliothek im Gasteig in Raum, Funktion und Angebot für das Jahr 2017/2020 bildhaft beschreiben.

Da bereits vor einigen Jahren gute Erfahrungen mit der Szenario-Technik im Rahmen eines Workshops zur Implementierung von Internet in die Dienstleistungspalette der Münchner Stadtbibliothek gemacht wurden, wurde aus dem Methodikwerkkasten der Zukunftsforschung abermals die Szenario-Technik ausgewählt.

Im Folgenden wird nun die Szenario-Technik im ersten Schritt theoretisch vorgestellt². Daran anknüpfend erfolgt die detaillierte Beschreibung der Umsetzung dieser Technik in die Praxis. Eines der vier erarbeiteten Szenarien wird als Exkurs in den Artikel integriert, und abschließend wird – auch angeregt durch diverse Diskussionen auf dem 97. Bibliothekartag 2008 in Mannheim³ – die Methodik respektive das in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig bisher erzielte Ergebnis kritisch hinterfragt.

1 Zeit, Zukunft, Zukunftsforschung

Bei der Szenario-Technik werden hypothetisch-systematisch Zukunftsbilder entworfen, basierend auf alternativen Rahmenbedingungen und einer umfangreichen Analyse der Gegenwart. „Durch die Antizipation unterschiedlich positiver oder negativer Auswirkungen einzelner Alternativen soll möglichst frühzeitig erkennbar gemacht werden, welche Prozesse verhindert, gefördert oder in eine andere Richtung gelenkt werden sollten, welche Planungen, Entscheidungen und Handlungen schon heute notwendig sind“⁴. Die Stärke von Szenarien liegt in der Erstellung komplexer Zukunftsbilder, die vielfältige Einfluss- und Störfaktoren berücksichtigen und von Zukunft als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart ausgeht.

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bedingen sich gegenseitig und bedingen vor allem Entscheidungen und Entscheidungsfindungsprozesse. **Vergangenheit** gilt als Erfahrungsraum, der das Denken und Handeln in der Gegenwart prägt. Die **Gegenwart** wiederum agiert aus Erlebtem, setzt sich aus der Erinnerung zusammen, aber auch aus Erwartungen an die Zukunft. Erwartungen sind nichts anderes als subjektive Hoffnungen, Annahmen, Befürchtungen oder Forderungen bezogen auf eine bestimmte Situation⁵. Erwartungen basieren nur einerseits auf Erfahrungen, sie stützen sich ebenso auf Spekulationen. Erwartungen schaffen somit eine eigene Wirklichkeit im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung⁶: Der Mensch neigt grundsätzlich dazu, erwartungskonträre Informationen besonders intensiv und kritisch zu hinterfragen. Erwartungskonforme Annahmen hingegen werden vergleichsweise leicht akzeptiert. Diese Art der erwartungskongruenten Informationsverarbeitung und -bewertung „über das Eintreffen oder Nichteintreffen eines Zustandes oder Ereignisses in der Zukunft“⁷ geht sogar soweit, dass auch „nachdem die Grundlage [einer] Annahme widerlegt wurde, [...] Personen [...] auf bestimm-

ten Annahmen bezüglich der eigenen Person oder der sozialen Welt“⁸ beharren.

Erwartungen versetzen ein Individuum in die Lage, für die Zukunft notwendige „Entscheidungen zu treffen. Sie erlauben ihm, sozusagen durch gedankliche Vorwegnahme möglicher, noch in der Zukunft liegender Ereignisse jeder der zur Wahl stehenden Verhaltensweisen einzuschätzen und sich anschließend für eine zu entscheiden.“⁹ Erwartungen spielen somit eine maßgebliche Rolle im Entscheidungsfindungsprozess. Entscheidungen lassen sich erklären „aus dem Produkt [der] wahrgenommenen positiven oder negativen Konsequenzen [...] dieser Entscheidung sowie der Wahrscheinlichkeit [...], dass eine bestimmte Handlung bestimmte Verhaltenskonsequenzen aufweist“¹⁰.

Die aus bestimmten Erwartungen gefällte Entscheidung zieht wiederum ihrerseits Erfahrungen nach sich. Bestehende Erwartungen werden bestätigt oder verworfen, neue Erwartungen gebildet, und jeder Entscheidungsprozess ist in seinen Folgen prägend für die **Zukunft**.

² Diese theoretische Skizzierung basiert in großen Teilen auf dem Methodikteil meiner sich in Erstellung befindenden Dissertation über „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Eine szenariobasierte Delphistudie mit Wissensexperten aus britischen und deutschen Großstadtbibliotheken“ an der Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaften.

³ Tanja Erdmenger, die den 2tägigen Szenario-Workshop moderiert hat, hat in Mannheim Methode und bisherige Ergebnisse vorgestellt (s. Literaturverzeichnis im Anhang).

⁴ Hansmann, Karl-Werner: Prognoseverfahren. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaft Band IV: Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart 1995, Sp. 2 175. Vgl. auch Hillmann, Karl-Heinz: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 2007, S. 881.

⁵ Der BROCKHAUS definiert den psychologischen Erwartungsbegriff als die „gedankl(iche) Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse oder Entwicklungstendenzen“. Brockhaus, Bd. 8 (2006), S. 360. In weitergehenden Definitionen stellen Erwartungen eine „Untermenge von Kognitionen, Vorstellungen, Gedanken, Überlegungen, Einstellungen [...] dar und [...] werden unterschieden von Zielen, Vorsätzen, Absichten, Überzeugungen, Meinungen, Wünschen und Normen.“ Westhoff, Karl: Erwartungen und Entscheidungen. Berlin 1985, S. 10 f.

⁶ Westhoff unterteilt den Erwartungsbegriff in zwölf Facetten von Erwartungen. Diese werden wiederum zwei Untermengen zugewiesen, nämlich denen, die sich **auf das vorgestellte Ereignis beziehen** und denen, die sich **auf die Vorstellung eines Ereignisses beziehen**. Vgl. Westhoff (Anm. 5) S. 13 ff. und Becker, Tom: Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek? In: Bibliothek. Forschung und Praxis 31 (2007) 3, S. 326-336.

⁷ Greitemeyer, Tobias; Fischer, Peter und Dieter Frey: Erwartungen und soziales Schema. In: Bierhoff, Hans Werner (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen 2006, S. 336-345, bes. S. 337.

⁸ Greitemeyer / Fischer / Frey (Anm. 7) S. 338.

⁹ Westhoff (Anm. 5) S. 44.

¹⁰ Greitemeyer / Fischer / Frey (Anm. 7) S. 336.

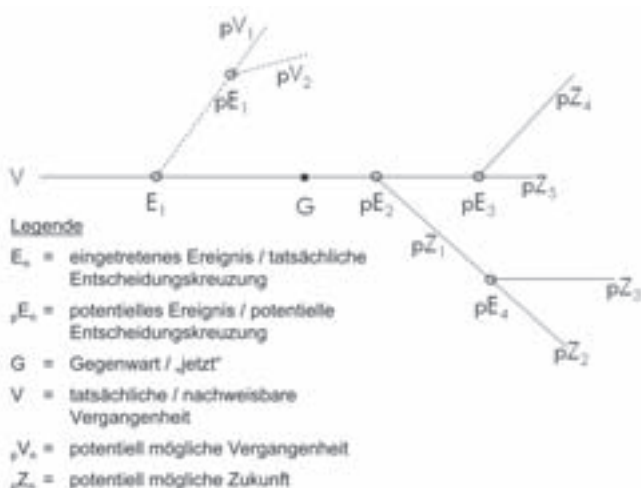


Abb. 1: Zukunft als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart

Zukunft kann somit als Erwartungshorizont beschrieben werden, bestückt mit einem Bündel von Manifestationsalternativen, die dem Einzelnen ein gewisses Maß an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, immer auch nicht losgelöst von Vergangenheit und Gegenwart, zugestehen:

Zukunft wird – wie aufgezeigt – als Erwartungshorizont potentiell möglicher Zukünfte unter Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart gesehen. Mit bestimmten Methoden wird dieser Zeitbaum entsprechend den Erkenntnisinteressen des zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstandes untersucht. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den potentiellen Ereignissen bzw. Entscheidungskreuzungen (pE_n) und den davon abzweigenden potentiell möglichen Zukünften (pZ_n) innerhalb eines Zeithorizontes. Die Gegenwart (G), das „Jetzt“, wird dabei nicht in diesem Umfang untersucht, und die Vergangenheit (V) wird ebenfalls nur in ausgewählten Auszügen betrachtet.

In der Problematik Zeit und Zukunft liegt damit auch die Zielsetzung von Zukunftsforschung begründet, werden die Grenzen dessen, was deren vorgestellte Methoden und Instrumentarien tatsächlich prognostizieren können, deutlich: Das Ergebnis von Zukunftsforschung – und damit auch das der vorliegenden Untersuchung – „wird also nicht die Beschreibung eines ‚Soll-Zustandes‘ bzw. zukünftigen ‚Ist-Zustandes‘ sein können, der dann in Zukunft real existieren wird, sondern lediglich die Darstellung möglicher Varianten, die eine begründete und realistische Wahrscheinlichkeit darstellen.“¹¹

Das Leistungsspektrum der auszuwählenden methodologischen Instrumente der Zukunftsforschung muss in der Lage sein, den beschriebenen zeitlichen Horizont aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft abzudecken, indem sie zu der

- Entwicklung einer Aussagebasis
- Bewertung von Aussagen
- Systementwicklung und Systemstrukturanalyse

beitragen können¹². Für die beiden erstgenannten Funktionen eignen sich Methoden zur analytischen Aufberei-

tung von komplexem Material mit einem eher formalen Instrumentarium, die dritte Funktion erfordert Methoden zur Komplexitätsbewältigung und Komplexitätsabbildung. Die Szenario-Technik erfüllt, wie im Folgenden anhand des Best-Practice-Beispiels der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig aufgezeigt wird, alle diese Bedingungen.

2 Die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig zwischen 2017/2020 in Raum, Funktion und Angebot¹³

Ziel des zweitägigen Workshops war es, Szenarien als wahrscheinliche Manifestationsalternativen zur „Zukunft der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig in Raum, Funktion und Angebot“ zu entwickeln. Dabei wird über mehrere Stufen ein Verdichtungsprozess angestrebt. Als methodischer Ansatz wird sich in dieser Arbeit für Multiszenarien entschieden, da diese sich sowohl auf ein Partial- oder Gesamtsystem beziehen können: „Ausgehend vom aktuell erreichten Systemzustand kann zunächst die höchstwahrscheinlich – unter Normalbedingungen – zu erwartende Entwicklung dargestellt werden (trend-based-scenario). Daran anschließend können noch Kontrastszenarien (contrasted scenarios) erarbeitet werden. Sie zeigen die bei optimistischer respektiver pessimistischer Einschätzung der Entwicklungstendenzen zu erwartenden Systemzustände im Zeitablauf oder zu einem bestimmten Zeitpunkt.“¹⁴ Abbildung 2 verdeutlicht diese Funktionen.

¹¹ Wissen, Dirk: Zukunft der Bibliographie – Bibliographie der Zukunft (Berliner Arbeiten zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 20). Berlin 2008, S. 68. Damit ist auch eine negierende Aussage zu der der Zukunftsforschung immanenten Wahrheitsproblematik getroffen worden, die (unter anderem) die Fragen stellt: „Wie ist aus Sicht der Logik mit Aussagen über Zukünftiges umzugehen? Inwieweit kann von deren Wahrheit oder Falschheit gesprochen werden?“ Steinmüller, Karlheinz (Hrsg.): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien. Delphi, Technikvorausschau. Institut für Zukunftsforschung 1997 <http://www.institutfutur.de/_service/download/methoden-zukunftsforschung_sfz-wb21.pdf> [Zugriff: 11. Juli 2008], S. 23.

¹² Vgl. Zimmermann, Volker: Methodenprobleme des Technology Assessment. Eine methodologische Analyse. Karlsruhe 1993, S. 39.

¹³ Der Autor der Arbeit hat als Teilnehmer an diesem Projekt mitgewirkt. Die Schilderungen sind diversen internen Arbeitspapieren entnommen und wurden mit der Projektleitung, Frau Tanja Erdmenger, abgesprochen.

¹⁴ Weber, Karl: Wirtschaftsprognostik. München 1990, S. 124. Alternativ könnte ein Uni-Szenario gebildet werden, oder es könnte „zwischen einstufigen Situationsszenarien (situational scenarios) einerseits und mehrstufigen, intermediäre Situationen aufzeichnenden Entwicklungsszenarien (developmental scenarios)“ unterschieden werden. Ebd., S. 120 ff.

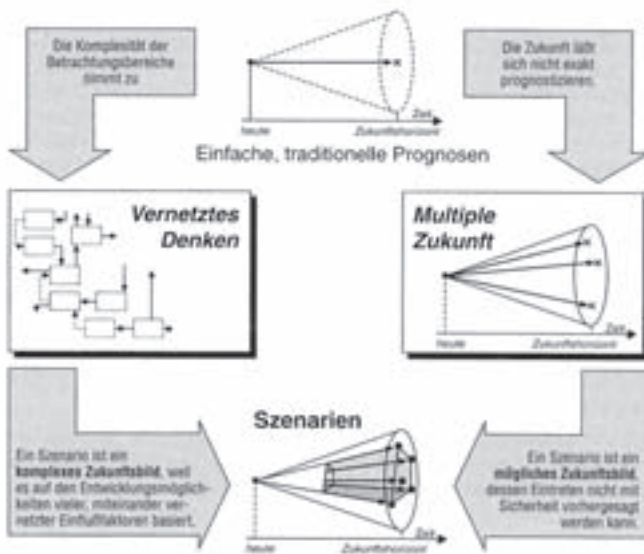


Abb. 2: Szenarien als mögliche komplexe Zukunftsbilder

Allen Beschreibungen der Szenarioanalyse ist eine Dreigliederung in Analyse-Phase, Prognose-Phase und Synthese-Phase gemein, wobei die weitere Untergliederung der Teilbereiche unterschiedlich ist¹⁵.

Typische Schritte der Szenario-Technik sind:

- fundierte Ist-Analyse des Untersuchungsbereiches über Einbeziehung, Erhebung und Verarbeitung von quantitativen und qualitativen Informationen bei präziser Abgrenzung der Fragestellung(en)
- Ermittlung von Haupteinflussfaktoren und -bereichen sowie quantifizierte Gewichtung; daran anknüpfend und aufbauend auf der Ist-Analyse Formulierung von sinnvollen, in sich stimmigen Projektionen (Annahmen) für die Zukunft
- Verarbeitung von Störereignissen, die auf Entwicklungen signifikante Auswirkungen haben und Trendbrüche verursachen, positiv sowie negativ
- Entwicklungen von alternativen und in sich konsistenten Zukunftsszenarien
- gegebenenfalls Maßnahmenableitung und erste Gedanken zur Umsetzung.

Neben den Kriterien Glaubwürdigkeit, Nützlichkeit und Verständlichkeit spielen Konsistenz und Plausibilität eine ebenso wichtige Rolle bei der Beurteilung von Szenarien wie die methodologische Transparenz über alle Schritte hinweg¹⁶.

Ziel und Arbeitsauftrag an ein Projektteam der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig war, vorbereitend auf eine anstehende primär räumliche Generalsanierung, Vorstellungen von den Aufgaben einer künftigen Öffentlichen Zentralbibliothek als Dienstleister und als Ort zu entwickeln. Der Fokus lag dabei auf einer zukunftsweisenden konzeptionellen Vorausschau auf die nächsten zehn Jahre.

1. Schritt: Orientierungsphase (Aufgabenanalyse)

Erkenntnisinteresse war die Erarbeitung von mehreren plausiblen, prägnant formulierten Szenarien, die Basis für weiterführende Strategieüberlegungen sein sollen und als Grundlage dienen können, um notwendige Veränderungen zu initiieren.

Dabei liegen die Grenzen des Projektes bei der Formulierung der Szenarien, weder eine Ableitung von Konsequenzen noch eine Gewichtung potentieller Maßnahmen waren Teil des Projektauftrages.

Die Arbeit erfolgte im Wechsel von Kleingruppenarbeit und gemeinsamer Arbeit im Plenum mit zwei Moderatorinnen und zwölf Teilnehmern.

2. Schritt: Bestimmen der Einflussbereiche (Einfluss- oder Umfeldanalyse)

Bereits im Vorfeld hat eine Sammlung und Auswahl relevanter externer Bereiche stattgefunden, die im Rahmen von Impulsreferaten vorgestellt wurden. Die Referenten waren nicht deckungsgleich mit den Teilnehmern am zweitägigen Szenario-Workshop. Die vorgestellten Themenbereiche – immer bezogen auch auf den BID-Bereich – waren Bibliotheksprofile, Demografischer Wandel, Lebensgefühl, Dienstleistungen, Interkulturelle Bibliotheksarbeit, Teaching Library, Medienmarkt und -nutzung, Hybride Bibliothek und Netzwerke, Innenarchitektur, Finanzierung.

Im Rahmen des Szenario-Workshops wurden dann abermals über eine Metaplan-Abfrage die potentiell wichtigsten Einflussbereiche gesammelt und geclustert. Nach Clustering diverser Einzelschlagworte wurden über eine Punktfrage die vier als am einflussreichsten für die Grundfragestellung geltenden Bereiche bestimmt:

- Gesellschaftliche Kluft
- Bildung
- Personalisierung
- Mediale Umwelt.

3. Schritt: Schlüsselfaktoren sammeln

Zu jedem der Bereiche wurden nun (in Gruppenarbeit) drei bis vier maßgebliche Parameter bestimmt, die ihrerseits mit einem wertneutralen Begriff belegt wurden. Abermals wurde geclustert und (im Plenum) zusammengefasst, so dass folgende Schlüsselfaktoren den vier Einflussbereichen zugeordnet werden konnten:

Gesellschaftliche Kluft

- steigender Anteil fremdsprachiger Migranten
- unterschiedliche Bildung
- Vertechnisierung der Gesellschaft
- fehlende Wahlmöglichkeit zwischen Beschleunigung und Entschleunigung des Lebens
- unterschiedliche Wahrnehmung einer weltoffenen Gesellschaft.

¹⁵ Vgl. auch im Folgenden u. a.: Gausemeier / Fink / Schlake (Anm. 7) S. 99 ff.; Mißler-Behr, Magdalena: Methoden der Szenario-Analyse. Wiesbaden 1993, S. 9 ff.; Reibnitz, Ute von und Horst Geschka: Die Szenario-Technik – ein Instrument der Zukunftsanalyse und strategischen Planung. In: Töpfer, Armin und Heik Afheldt [Hrsg.]: Praxis der strategischen Unternehmensplanung. Frankfurt am Main 1983, S. 128 f.; Reibnitz, Ute von: Szenarien – Optionen für die Zukunft. Hamburg 1987, S. 27 ff.; Zerres, Michael P.: Szenario – ein Filmdrehbuch der Zukunft. In: Franke, Reimund und Michael P. Zerres: Planungstechniken. Instrumente für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Frankfurt am Main 1992, S. 71 ff.

¹⁶ Weber (Anm. 14) S. 120 ff. und Steinmüller (Anm. 11) S. 63 ff.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	Aktivsumme
A Lebenskonzepte und Selbstentwürfe	x	3	2	2	1	0	0	2	1	3	1	0	15
B Entwicklung des Dienstleistungssektors	2	x	2	1	3	2	2	1	3	3	2	1	22
C Räume, die vieles können	1	0	x	1	0	0	0	1	2	2	1	0	8
D interaktiv & personalisiert	3	3	3	x	3	1	3	1	2	3	3	2	27
E Glokalisierung	3	3	2	3	x	2	2	3	2	3	2	2	27
F steigender Anteil fremdsprachiger Migranten	1	2	1	1	1	x	2	3	0	1	2	2	16
G ungleicher Zugang zu Bildung und Information	3	0	1	0	0	0	x	2	3	2	2	3	16
H Wahrnehmung einer weltoffenen Gesellschaft	3	1	0	0	1	3	0	x	0	2	2	2	14
I Wahlmöglichkeit bzgl. Be- / Entschleunigung	3	2	1	3	2	1	3	2	x	1	0	0	18
K Erwachsenenbildung / Lebenslanges Lernen	3	2	2	3	2	0	3	3	3	x	3	2	26
L Vernetzung v. Bildungseinrichtungen	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3	x	2	18
M Entwicklung des Schulsystems	3	1	0	0	0	2	3	3	3	3	2	x	20
Passivsumme	26	19	16	16	14	12	20	22	20	26	20	16	227 ¹⁷

Tabelle 1: Vernetzungsmatrix zur Bestimmung der aktivsten Schlüsselfaktoren

Bildung

- Erwachsenenbildung / Lebenslanges Lernen
- Vernetzung von Bildungseinrichtungen
- Entwicklung des Schulsystems.

Personalisierung

- Lebenskonzepte und Selbstentwürfe
- Professionalisierung / Entwicklung des Dienstleistungssektors
- Räume, die vieles können.

Mediale Umwelt

- interaktiv & personalisiert
- Glokalisierung (Lokalisierung und Globalisierung).

4. Schritt: Wirkungsanalyse / Schlüsselfaktoren bestimmen (Deskriptoren)

Mittels einer Vernetzungsmatrix (s. Tabelle 1) werden die gegenseitigen Einflusspotenziale der ermittelten Faktoren herausgebildet und so die aktivsten Schlüsselfaktoren bestimmt. Die einzelnen Faktoren werden anhand der Frage „Wie und wie stark ist die gegenseitige Beeinflussung der Faktoren?“ auf einer Skala von 0–3¹⁸ bewertet.

Anhand einer solchen Vernetzungsmatrix können die Schlüsselfaktoren gewichtet werden in¹⁹:

- aktive Systemelemente:
 - üben starken Einfluss auf andere aus, ohne selbst stark beeinflusst zu werden (s. Tabelle 1, rechte Spalte)
- passive Systemelemente:
 - werden stark beeinflusst, ohne selber viel auszurichten (s. Tabelle 1, unterste Zeile)
- kritische oder ambivalente Systemelemente:
 - wirken stark und werden stark beeinflusst (s. Tabelle 1, z. B. Faktoren B, I, K, und L)
- träge oder puffernde (niedrig ambivalente) Systemelemente:
 - richten nicht viel aus und werden nicht sehr beeinflusst (s. Tabelle 1, z. B. Faktoren C und F).

Folgende acht (aktive) Schlüsselfaktoren konnten so als Basis für die Zukunftsprojektionen und Szenarien bestimmt werden²⁰:

- Glokalisierung (Lokalisierung und Globalisierung)
- Lebenskonzepte und Selbstentwürfe
- ungleicher Zugang zu Information sowie zu kulturellen und Bildungsdienstleistungen
- Entwicklung des Bildungssystems
- Erwachsenenbildung / Lebenslanges Lernen
- Vernetzung von verschiedenen Bildungseinrichtungen und Bildungsmitteln (z. B. Fernunterricht, E-Learning)
- Entwicklung des Dienstleistungssektors
- interaktiv & personalisiert.

5. Schritt: Erarbeitung von (extrem) positiven und negativen Zukunftsprojektionen

Extremprojektionen sind Projektionen, die eher auf einen langfristigen Zeithorizont von mindestens fünf Jahren zielen und trotz ihrer Konzentration auf positive und negative Entwicklungstendenzen möglich in Bezug auf ihre Zukunftsorientierung sind. Diese Extremszenarien müssen nachvollziehbar und glaubwürdig sein, sich deutlich voneinander unterscheiden, die Entwicklungsmöglichkeiten eines Faktors möglichst vollständig erfassen, gut fundiert sein und Daten und Fakten enthalten.

Pro Faktor wurden 1-3 Projektionen stichpunktartig erarbeitet, Störgrößen wurden aufgezählt²¹ und im Plenum wurde ausführlich darüber diskutiert, inwieweit diese Projektionen in der Gesamtschau einleuchtend, verständlich, zutreffend und glaubwürdig sind.

¹⁷ Den durchschnittlichen Einflusswert (Mittelwert) bestimmt der Quotient aus der Gesamtsumme der Faktorenwerte (227) geteilt durch die Anzahl der Faktoren (12). Er liegt hier bei (aufgerundet) 19.

¹⁸ 0 = kein Einfluss; 1 = geringer Einfluss; 2 = großer Einfluss; 3 = sehr großer Einfluss.

¹⁹ Eine solche Zuordnung erfolgt normalerweise über einen Systemgrid. Vgl. von Reibnitz (Anm. 15) S. 40.

²⁰ Die Vernetzungsmatrix wurde in zwei separaten Arbeitsgruppen mit zum Teil unterschiedlichen Ergebnissen erstellt. Im Diskurs wurde sich dann auf die aufgezählten acht Faktoren geeinigt.

6. Schritt: Trendprojektionen erarbeiten

Im nächsten Schritt wurden die erarbeiteten positiven und negativen Extrempjektionen zu insgesamt acht, die einzelnen Schlüsselfaktoren ins Zentrum stellenden wahrscheinlichsten Trendprojektionen fokussiert.

Für sie gilt wiederum, dass sie nachvollziehbar und glaubwürdig sowie gut fundiert sind, ebenfalls Daten und Fakten und sowohl negative als auch positive Aspekte beinhalten. Die Trendprojektionen sind ausformuliert und berücksichtigen die allgemeinen Aspekte aus den vier eingangs bestimmten Einflussbereichen (Gesellschaftliche Kluft, Bildung, Personalisierung, Mediale Umwelt) sowie den diversen gesammelten Einflussfaktoren.

Die einzelnen Trendprojektionen dienen als Grundlage für die Ausarbeitung der Zukunftsszenarien, dem endgültigen Ergebnis des Workshops.

7. Schritt: Formulierung von Szenarien

Aus diesen acht Trendprojektionen werden unter der Überschrift der vier wichtigsten Einflussbereiche Gesellschaftliche Kluft, Personalisierung, Mediale Umwelt und Bildung die abschließenden Szenarien formuliert. Diese werden narrativ und nachvollziehbar, in Prosa und „als ein Drehbuch für einen Zukunftsfilm, eine Art Story aus Kundensicht oder aus Sicht des Dienstleisters, ein Erlebnisbericht im Präsens, lebendig und einprägsam“ – so der Arbeitsauftrag – ausformuliert. Dabei gilt auch, dass die Szenarien motivierend und provozierend sein sollen.

Im Anschluss an die Präsentation der narrativen Szenarien wurden diese mit zur Realisierung notwendigen potentiellen Maßnahmen aufgefüllt und als ‚4 Modellhäuser‘ der Bibliotheksleitung zur weiteren Entscheidungsfindung überreicht. Als Beispiel nun grau hinterlegt das Szenario zum Einflussbereich ‚mediale Umwelt‘²²:

Bibliothekskongress 2020 München, 1. April 2020
MünchnerBibliotheksVerbund |IDEASTORE GASTEIG

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,
im Namen des Münchner Bibliotheksverbundes und des **IDEASTORE GASTEIG** begrüße ich Sie ganz herzlich zum Bibliothekskongress 2020!

Alles offen – unser diesjähriges Motto – ist auch die Philosophie des **IDEASTORE GASTEIG**, der (wie auch die gesamte Münchner Stadtbibliothek) im Münchner Bibliotheksverbund aufgegangen ist.

Ein Grund zum Feiern und ein Grund auf die mittlerweile 3jährige Geschichte des **IDEA STORE GASTEIG** zurückzublicken.

Bevor wir uns den **IDEASTORE GASTEIG** ansehen, einige Worte zum Münchner Bibliotheksverbund:

- 2010 haben die Münchner Bibliotheken eine gemeinsame Filiale in Second Life eröffnet. Sophia Held, virtuelle Ur-Enkelin Hans-Ludwig Helds²³, ist als Avatariin verantwortlich für den reibungslosen Ablauf von Face-to-Face-Infodiensten, virtueller Ausleihe, digitalen Führungsangeboten etc. Mit ihr als Protagonistin konnte die Virtuelle Münchner Bibliothek überwältigende Erfolge erzielen.
- Die konstruktive virtuelle Zusammenarbeit mündet nun – über verschiedene Stufen – in dem heute dann real existierenden Münchner Bibliotheksverbund, bestehend aus nahezu allen öffentlichen und wissen-

schaftlichen Informationsdienstleistern der Landeshauptstadt München.

- Der Münchner Bibliotheksverbund ist somit stärkste Kraft im Bundesland Süddeutschland und beansprucht eine gestaltende Position in der Süddeutschen Bibliothekszentrale (SBZ). Er bietet seinen Kundinnen und Kunden unter einem Dach über zentrale Erwerbung, konsortialen Datenbankzugriff, zentrale Verwaltung etc. den Zugriff auf ein buntes Angebot über eine münchenweite BibCard.

Real und virtuell kann der Münchner Bürger an einem breiten realen und virtuellen Dienstleistungs- und Medienangebot partizipieren (z. B. Information HelpDesk, Downloads, Kopier- und Brennstationen, E-Books, Bestseller, Bücher, ...).

Alles offen sind auch unsere Räume, die alles können, und davon können Sie sich selbst hier im **IDEASTORE GASTEIG** in den nächsten Stunden und Tagen überzeugen. Was Sie von uns erwarten können? Darüber geben wir Ihnen einen kurzen Überblick. Freizeit, Kultur, Weiterbildung und Einkaufsmöglichkeiten unter einem Dach. Gemeinsam begrüßen Sie u. a.

- Musik(hoch)schule
- Bibliothek
- VHS
- Handel (Buchhandel, Handwerker, Friseur,...)
- Einkaufsketten
- Theater, Philharmonie, Oper
- Gastronomie.

Unter einem Dach bedeutet für den **IDEASTORE GASTEIG** eine gemeinsame Verwaltung, eine gemeinsame Zielsetzung, ein Mitarbeiterpool, ein Dienstleistungsbetrieb.

Kontinuität hat der Wandel.

Veränderung ist unsere Motivation.

Wir möchten Sie einladen, dies zu erleben, sei es

- in unserem SZ-Forum, wo Sie heute Abend Alt-OB Ude zu einem anachronistischen Spaziergang durch die Medienwelt des 20. Jahrhunderts empfängt
- im Kinderparadies, einem Ort der Synergie von Freizeit, Erlebnis und Betreuung (Kita, KinderMedien-Centrum)

²¹ Der Einbezug von positiven wie negativen Störfaktoren wird in der Regel ein größerer Raum in einem separaten Arbeitsschritt eingeräumt. Durch die große Anzahl der Projektionen und der Iterativität in diesem Szenarioworkshop wurde darauf – auch aufgrund zeitlicher Ressourcen – verzichtet. Dies ist methodisch zulässig. Vgl. u. a. Zerres (Anm. 15) S. 81 ff.

²² An diesem Szenario hat auch der Verfasser des vorliegenden Artikels mitgewirkt. Die Szenarien wurden als Rollenspiele der Bibliotheksleitung präsentiert und bildeten den vorläufigen Abschluss des Workshops. Mit der Erstellung eines Maßnahmenkataloges wurde ein Arbeitskreis beauftragt, den die Abteilungsleitung Zentralbibliothek führt.

²³ Gründer des Münchner Stadtbibliothekssystems.

- bei der morgigen Führung im JugendMedienCentrum am neuen Stachus
- in vielen anderen medialen Erlebnis-, Freizeit-, Kultur-, Bildungs- und Wohlfühlloasen.

Alles offen: überzeugen Sie sich selbst, genießen Sie Ihren Aufenthalt.

Wir wünschen Ihnen noch viel Spaß, für Fragen stehen wir Ihnen nun gerne zur Verfügung.

Fazit: Szenarios als narrative Zukunftsbilder – plausibel, verständlich, provokativ.

Durch die umfangreiche Analyse von Einfluss- und Schlüsselfaktoren wie auch durch die Generierung von Trendprojektionen über die Synthese von Extremprojektionen ist es gelungen, „eine Zusammenfassung von Ereignissen zu behandeln und verschiedene Gesichtspunkte der Situation gleichzeitig zu erfassen. Der Analytiker kann durch den Gebrauch eines ausgearbeiteten Szenariums ein Gefühl für die Ereignisse und die entscheidenden Momente bekommen, bei denen es auf eine kritische und gute Wahl ankommt. Die verschiedenen Möglichkeiten können systematisch weiterverfolgt werden; das Szenarium selbst kann als Diskussionsgrundlage oder als klar definierte Möglichkeit dienen, auf die man sich zu verschiedenen Zwecken berufen kann.“²⁴

Das Ziel, das mit der Anwendung der Szenariotechnik erreicht werden soll, ändert sich nicht:

Erwartungspräferenzen sollen abgeklopft und Entscheidungskreuzungen simuliert werden, um so wahrscheinliche Zukünfte abzuleiten. Worst-Case-Befürchtungen und Utopie-Beschreibungen müssen Teil der Szenarien sein, um nicht nur notwendiges Handlungswissen im Sinne eines deterministischen und quantitativen Modells zu beschreiben, das sich auf passive und reaktive Entscheidungsfindungen beschränkt. Zukunft kommt nicht nur ‚über uns‘, sie soll über das „Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten“²⁵ qualitativ mitgestaltet werden.

Doch die Szenarien stellen an sich kein Endergebnis dar. Sie sind wahrscheinliche Bilder, aus denen ein Konzept abgeleitet werden kann und muss. Ein ‚qualitatives Mitgestalten‘, ein Herunterbrechen der utopischen, fiktionalen Szenarien²⁶ auf bauliche, funktionale und tragbare Maßnahmen ist ein weiterer, sehr komplexer Schritt, für den zur Zeit in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig der entsprechende Schwung und der notwendige (Wage-) Mut gesammelt wird.

Antworten haben wir als Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig noch keine. Konsens ist nur dahingehend erzielt worden, als dass wir Räume wollen, die Vieles können – die für unterschiedliche Zielgruppen, Angebote und Lern-typen ebenso genutzt werden können wie für ein informelles Zusammentreffen und als Veranstaltungsarenen.

Diese Flexibilität und der Wille zu einer proaktiven Veränderungsbereitschaft beschreibt auch das potentielle Dienstleistungsangebot und die zukünftige Produktpalette, erfordert damit aber auch ganz eindeutig von den MitarbeiterInnen ein in der Zukunft noch selbstverständlicheres Umgehen, Einfordern und Realisieren von neuen oder neugestalteten Arbeits(um)feldern.

Über ein narratives Filmprotokoll, das aus den Szenarien erstellt worden ist, spiegeln wir diese Heterogenität nun

an die Entscheidungsträger und Gestalter – an die ArchitektInnen, die Ideen umsetzen müssen, an die Direktion, die – gemeinsam mit den politischen Entscheidungsträgern aus Kulturamt und Stadtrat – letztendlich entscheiden muss, welchen Weg die Zentralbibliothek in ‚Raum, Funktion und Angebot‘ zukünftig einschlagen muss.

Die Bibliothek für alle – so erstrebenswert das Ziel auch in der Theorie sein mag – wird nicht zu realisieren sein. Dennoch gilt es, eine Balance zu finden, die einerseits den Anforderungen einer „Social Inclusion“, einer Ermöglichung zu Teilhabe, Chancengerechtigkeit und Demokratiekompetenz gerecht wird, andererseits als kulturelle Institution unsere stärksten Lobbyisten – das gut situierte Bildungsbürgertum – über vielseitige Angebote weiterhin und auch verstärkt an uns bindet.

Hier ein tragfähiges und konsistentes Konzept zu entwickeln, ist die Aufgabe, die sich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig in den nächsten Wochen und Monaten stellen wird²⁷. „Bücher & mehr“ – der Slogan, der seit Jahren für unsere breit gefächerte Produktpalette steht und uns bei BürgerInnen und Unterhaltsträgern bisher gut und sichtbar positioniert hat, wird dabei auch weiterhin Wegweiser und Aushängeschild zugleich sein.

Literatur:

Becker, Tom: Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek? In: Bibliothek. Forschung und Praxis 31 (2007) 3, S. 326-336.

Erdmenger, Tanja und Petra Häuslbauer: München erfindet sich neu. Zentralbibliothek »Am Gasteig« plant Generalsanierung und Neukonzeption. In: BuB 6 (2008) 6, S. 489-493.

Erdmenger, Tanja: Die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig 2017. Vortragsskript zum 95. Bibliothekartag 2008 in Mannheim. <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/445/pdf/Mannheim%20Vortrag-f%FCr_Veranstalter.pdf> [Zugriff: 11. Juli 2008].

Flechtheim, Ossip K.: Futurologie. Köln 1970.

²⁴ Kahn, Herman: Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahre 2000. Wien 1968, S. 252.

²⁵ Flechtheim, Ossip K.: Futurologie. Köln 1970, S. 16 f.

²⁶ Zu Recht muss auch hinterfragt werden, ob die gebildeten Szenarien dieser provokativen und progressiven Intention entsprechen. So bilden zum Beispiel Möglichkeiten, die über Web-2.0-Funktionen heute schon realisierbar sind, in einigen Szenarien wichtige Elemente, auch werden Infoscreens – wie sie in vielen Bibliotheken heute schon selbstverständlich im Einsatz sind – als innovative Meilensteine des zukünftigen Merchandisings unserer Produktpalette bezeichnet. Desgleichen ist die Idee des IdeaStore Gasteig eine recht lineare und keineswegs provokative Fortschreibung oder Adaptierung bereits existierender Konzepte.

²⁶ In diesem Zusammenhang setzt sich eine Arbeitsgruppe zurzeit sehr intensiv mit einer auf den Ergebnissen des zukunftsszenarios aufbauender Neudefinition der Informationslogistischen Rollen öffentlichen Bibliotheken auseinander. (Siehe Umlauf, Konrad: Bestandaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a. M. 1997, S. 66-78). Ein Bericht dazu ist geplant.

- Gausemeier, Jürgen; Fink, Alexander und Oliver Schlake: Szenario-Management. München 1996.
- Geschka, Horst und G. Hammer: Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung. In: Hahn, Dieter und Bernhard Taylor: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung. Heidelberg 1997, S. 464-489.
- Greitemeyer, Tobias; Fischer, Peter und Dieter Frey: Erwartungen und soziales Schema. In: Bierhoff, Hans Werner (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen 2006, S. 336-345.
- Hansmann, Karl-Werner: Prognoseverfahren. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaft Band IV: Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart 1995.
- Hillmann, Karl-Heinz: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 2007.
- Kahn, Herman: Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahre 2000. Wien 1968.
- Mißler-Behr, Magdalena: Methoden der Szenario-Analyse. Wiesbaden 1993.
- Reibnitz, Ute von und Horst Geschka: Die Szenario-Technik – ein Instrument der Zukunftsanalyse und strategischen Planung. In: Töpfer, Armin und Heik Afheldt (Hrsg.): Praxis der strategischen Unternehmensplanung. Frankfurt am Main 1983, S. 125-170.
- Reibnitz, Ute von: Szenarien – Optionen für die Zukunft. Hamburg 1987.
- Rowling, Joanne K.: Harry Potter und der Gefangene von Askaban. Hamburg 1999.
- Steinmüller, Karlheinz (Hrsg.): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien. Delphi, Technikvorausschau. Institut für Zukunftsforschung 1997 <http://www.institutfutur.de/_service/download/methoden-zukunftsforschung_sfz-wb21.pdf> [Zugriff: 11. Juli 2008].
- Umlauf, Konrad: Bestandaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a. M. 1997
- Weber, Karl: Wirtschaftsprognostik. München 1990.
- Westhoff, Karl: Erwartungen und Entscheidungen. Berlin 1985.
- Wissen, Dirk: Zukunft der Bibliographie – Bibliographie der Zukunft (Berliner Arbeiten zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 20). Berlin 2008.
- Zerres, Michael P.: Szenario – ein Filmdrehbuch der Zukunft. In: Franke, Reimund und Michael P. Zerres: Planungstechniken. Instrumente für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Frankfurt am Main 1992, S. 71-86.
- Zimmermann, Volker: Methodenprobleme des Technology Assessment. Eine methodologische Analyse. Karlsruhe 1993.

Anschrift des Autors:

Tom Becker, M.A.
Leiter InfoService 3
Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig
Rosenheimer Str. 5
D- 81667 München
E-Mail: tom.becker@muenchen.de