

# Weiterentwicklung des „Virtuellen BCN“

## 1. Ausgangslage

Am 7.7.2017 hat der Kulturausschuss mit dem Beschluss zum Virtuellen BCN in einer ersten Stufe den Auftrag gegeben, digitale Leistungen verstärkt anzubieten. Der Schwerpunkt des Virtuellen BCN lag dabei auf dem Aufbau zeitgemäßer Angebote. Diese Angebote (Anreicherungskonzept für BZ-Kurse, Blended-Learning-Formate sowie neue digitale Bestandsangebote bei BCN/StB) wurden inzwischen erfolgreich eingeführt bzw. pilotiert. In der nun anstehenden zweiten Stufe soll die **gesamte Organisation mit all ihren Gestaltungsfaktoren** in den Blick genommen werden. Diese ganzheitliche Herangehensweise hat zum Ziel, den Reifegrad des BCN hinsichtlich der fortschreitenden Digitalisierung weiter zu erhöhen. Die im Folgenden skizzierte Stufe 2 des virtuellen BCN schafft die Grundlagen für Erfolg und Relevanz der BCN-Leistungen im digitalen Zeitalter.

Ausgehend von der Weiterentwicklung des BCN-Leistungsspektrums wird im Folgenden dargestellt, welche Veränderungen in Bezug auf Organisation, Prozesse, Befähigung der Mitarbeitenden und Kommunikation, insbesondere mit Kundinnen und Kunden, notwendig sind. Bewusst werden zu guter Letzt die Technologie und Infrastruktur in den Blick genommen. Für den BCN stellt sie eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Bedingung dar.

Das nun vorliegende umfassende Konzept beschreibt, wie sich der BCN den Herausforderungen der Digitalisierung in den nächsten zwei bis drei Jahren stellen wird.

## 2. Weiterentwicklung des „Virtuellen BCN“ Stufe 2

Der Einsatz künstlicher Intelligenz und die zunehmende Vernetzung wird die Automation auf eine neue Stufe heben. Der anstehende Übergang zur 5G-Übertragungstechnik bedeutet, dass Kommunikation in naher Zukunft rund zehnmal schneller erfolgen kann. Diese und weitere komplementäre technologische Entwicklungen werden einen erneuten Innovationsschub auslösen, der nicht nur dem Internet der Dinge den Weg ebnet, sondern auch die Mediennutzung und das Lernen weiter verändern wird. Mit neuen Anwendungen moderner Technologien entstehen wiederum eine Vielzahl weiterer Ideen für Innovationen jeglicher Art, mit der Folge der Verstärkung der digitalen Durchdringung unserer Gesellschaft. Auf diese tiefgreifenden, zügig verlaufenden Entwicklungen zögerlich und abwartend zu reagieren, würde bedeuten, eine stetig sinkende Nachfrage nach BCN-Leistungen billigend in Kauf zu nehmen. Höchste Zeit also, weitere digitale Angebote einzuführen, die sich andernorts bereits als von den Kundinnen und Kunden akzeptierte und breit genutzte Standards etabliert haben. Weiterhin muss sich der BCN vorausschauend für die Herausforderungen einer sich digital transformierenden Welt rüsten.

### 2.1. Digitale Leistungen und inhaltliche Weiterentwicklung der BCN-Angebote

Das Lernen und die Mediennutzung wandeln sich bereits seit einiger Zeit. Der BCN unterliegt einem spürbar erhöhten Anpassungsdruck. Was man im Zusammenhang der Digitalisierung gemeinhin als Risiken disruptiver Entwicklungen bezeichnet, betrifft nicht nur die Privatwirtschaft, sondern den BCN gleichermaßen. Wie sieht die Zukunft der Stadtbibliothek vor dem Hintergrund langfristig rückläufiger Entleihungen bei physischen Medien aus?<sup>1</sup> Wie können das Bildungszentrum und das Planetarium ihr Angebotsportfolio angesichts der Veränderung des Lernens durch neue technologische Möglichkeiten<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> In Deutschland nutzen 49 Prozent der Menschen die Angebote von Video-on-Demand-Anbietern wie Netflix, Amazon Prime oder Maxdome, unter den 18- bis 29-Jährigen sind es gar 68 Prozent (vgl. Studie von Statista).

<sup>2</sup> Schon jetzt lernen 46 % der erwachsenen Bevölkerung digital unterstützt, v.a. informell z.B. über YouTube, Google oder Wikipedia (vgl. D21-Digital-Index 2017/2018).

und des Fachkräftemangels insbesondere in den MINT-Disziplinen zukunftsfähig gestalten? Wie können Bildungszentrum und Stadtbibliothek gemeinsam der drohenden digitalen Spaltung<sup>3,4</sup> mit verstärkten Angeboten entgegenwirken? Wie sieht nach dem Grundsatz „the medium is the message“ die digitale Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden aus? Mit dem BCN verfügt die Stadt Nürnberg über eine Einrichtung, die dafür prädestiniert ist, einen signifikanten kommunalen Beitrag zu leisten, die digitale Transformation zu begleiten.

Angesichts der durchgreifenden Wirkung der Digitalisierung gewinnen Bildung, Weiterbildung, Lese- und Medienkompetenz sowie digitale (Grund)Bildung weiter an Bedeutung für soziale und gesellschaftliche Teilhabe aller Bevölkerungsschichten. Der BCN muss deshalb das Angebot digitaler Leistungen weiter ausbauen und kommunizieren. Generell wird bei deren Entwicklung und Einführung ein zeit- und ortsunabhängiges Angebot angestrebt, das viel Wert auf die Nutzerfreundlichkeit auf allen digitalen, insbesondere mobilen Endgeräten legt. Folgende Maßnahmen stehen an und sollten mit Unterstützung der Stadtspitze, der Querschnittsverwaltung sowie des Kulturausschusses angegangen werden:

- Die pilotierten **digital gestützten Lernformate** (Blended Learning- und multimedial gestützte Anreicherungskonzepte sowie Webinare) bei BCN/BZ werden mit den gewonnenen Erkenntnissen ab Ende 2018 auf breiterer Basis bedarfsgerecht eingeführt. Als Lernplattform wird die verbandsseitig zunächst entgeltfrei zur Verfügung gestellte vhs.cloud mit vielfältigen technischen Möglichkeiten eingesetzt werden. Hierbei können auch Verknüpfungen zur bereits entwickelten Lernplattform von ORBiS, der hauseigenen Veranstaltungssoftware, hergestellt werden. Dabei steht nach wie vor das Lernen als sozialer Akt in Präsenzformaten im Zentrum, wird aber digital angereichert.
- BCN/StB betreibt derzeit die Ausweitung des **digitalen Bestandsangebots** und reagiert damit auf sich ändernde Nutzungsgewohnheiten der Kundinnen und Kunden. Beim eBook-Angebot betreibt StB nun bereits seit fünf Jahren das Onleihe-Portal mit stetig wachsenden Nutzungszahlen auf der einen Seite und auf der anderen Seite einem immer noch schwierigen rechtlichen Rahmen bei der Online-Ausleihe verbunden mit der Verweigerungshaltung vieler Verlage gegenüber diesem Modell.<sup>5</sup> Der Ausbau digitaler Rechercheinstrumente zur Informationsbeschaffung und die Lizenzierung kostenpflichtiger Online-Quellen wie Presse-, Zeitschriften- und Volltextdatenbanken sind für die nächsten zwei bis drei Jahre vorgesehen. Ein Filmstreaming-Angebot wird derzeit getestet. **Bezüglich der digitalen Leseförderung** werden die Testergebnisse der Pilotformate, z.B. eine QR-Code-Rallye, ab Herbst 2018 auch in allen Stadtteilbibliotheken angeboten werden.
- Die Organisation des BCN als Zusammenschluss von Bibliothek und Volkshochschule bietet in der sich wandelnden Rolle öffentlicher Bibliotheken einzigartige Möglichkeiten, Angebote zu gestalten, die sowohl der kommunalen Bildungsaufgabe der Einrichtung als auch den neuen Aufgaben von Bibliotheken gerecht werden. Um zukunftsfähig zu sein, muss die **Stadtbibliothek Nürnberg als Lernort und Treffpunkt** attraktiv bleiben. Aufgrund der sich wandelnden Rolle von Öffentlichen Bibliotheken - weg vom Ort der Medienausleihe hin zu einem realen, innovativen Ort in der Stadtgesellschaft und der digitalisierten Zukunft - wird sehr großer Wert auf eine hohe Aufenthaltsqualität gelegt. Die Verweildauer der Kundinnen und Kunden in der Stadtbibliothek Zentrum ist bereits hoch, sie schätzen „ihre“ Stadtbibliothek als kommerzfreien Ort mitten im Zentrum von Nürnberg. In den Stadtteilbibliotheken ist diesbezüglich noch viel zu tun.  
Zudem sind innovative Bildungsangebote zu etablieren; hierzu zählen der Ausbau von Gaming-

---

<sup>3</sup> 25 % der Bundesbürger werden als digital abseitsstehend (sog. „Offliner“) eingeschätzt (vgl. Digital-Index 2017/2018)

<sup>4</sup> Stellungnahme des dbv: Bibliotheken vermitteln Schlüsselqualifikationen für die digitale Gesellschaft (PDF)

<sup>5</sup>[https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/positionen/2017\\_02\\_20\\_dbv\\_Stellungnahme\\_E-Books\\_endg.pdf](https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/positionen/2017_02_20_dbv_Stellungnahme_E-Books_endg.pdf)

Aktivitäten und Makerspace-Angeboten, mit dem Ziel, das „Lernen lernen“ zu fördern. Kundinnen und Kunden wollen nicht nur konsumieren, sondern aktiv etwas gestalten. Die Bibliothek wird sich diesbezüglich zunehmend zu einem Ort entwickeln, der Experimente ermöglichen wird und so z.B. das Interesse an technischen und naturwissenschaftlichen Themen (MINT) fördern könnte. Diese Angebote sollen nach einem schlüssigen, die Kooperationsleitidee des BCN aufgreifenden Gesamtkonzept weiter- bzw. neu entwickelt werden. Hierzu findet im Juli 2018 ein Intensiv-Workshop einschließlich der Tests der erarbeiteten Ergebnisse mit Kundinnen und Kunden statt. Die Ergebnisse sollen dem Kulturausschuss zu gegebener Zeit ebenfalls vorgestellt werden.

Die bislang genannten Veränderungen können weitgehend durch schrittweise Umschichtung von Ressourcen bewerkstelligt werden. Die Realisierung der im Weiteren erläuterten neuen Angebote erfordern indes auch zusätzliche Personal- und teils auch Finanzressourcen:

- **Ausbau** der generationenübergreifenden, niedrighschwelligen **digitalen Grundbildung**: Ziel der Maßnahme ist die Sicherung der digitalen Teilhabe für alle Nürnbergerinnen und Nürnberger. Digitale Grundbildung bedeutet nicht nur das Lernen mit digitalen Medien, sondern bedeutet neben der Vermittlung multimedialer Kompetenzen, die Menschen hinsichtlich Wahrheitsbezug, Transparenz und Willen zum Dialog fortzubilden. Neben technischen Fähigkeiten bedarf es eines „publizistischen Wertegerüsts“, der Kenntnis der Funktionsweise von Propaganda und Macht im Internet.<sup>6</sup> Der BCN hat die Kompetenz, daran wesentlich mitzuarbeiten und begreift dies als einen originären Auftrag. Thematische Schwerpunkte der digitalen Grundbildung sind: Gesellschaftliche Aspekte von Medienwandel und Digitalisierung, Informations-, Daten- und Medienkompetenz, Betriebssysteme und Standard-Anwendungen, Mediengestaltung, digitale Kommunikation und Social Media, Sicherheit und Datenschutz, Technische Problemlösungen, Computational Thinking. Digitale Grundbildung wird in den nächsten Jahren ein wichtiger Baustein der Erwachsenenbildung sein. Angesprochen werden sollen hier nicht nur ältere Bürgerinnen und Bürger, sondern auch junge Erwachsene, die zwar digital Natives sind, aber dennoch bislang keine Möglichkeiten hatten, die oben genannten Kompetenzen zu erwerben. Hierzu müssen neue methodisch, didaktisch und inhaltlich Konzepte und Angebote entwickelt werden, die den Nürnbergerinnen und Nürnbergern die Teilhabe ermöglichen. Im BCN/BZ soll dafür **1 VK Programmmanagementkapazität** eingesetzt werden, der fachteamübergreifend zielgruppenorientierte Angebote erarbeitet und zudem die Kolleginnen und Kollegen beim digitalen Wandel unterstützt. So wird der Bereich Grundbildung des BCN/BZ zukunftsfähig.
- Die zunehmende digitale Durchdringung der Gesellschaft und des täglichen Lebens erfordern zukünftig verstärkte Kenntnisse und Fähigkeiten im **MINT-Bereich** für nahezu Jeden, wobei die Anforderungen in den Bereichen I wie Informatik und T wie Technik klarer ins Auge springen als bei den Aspekten M wie Mathematik und N wie Naturwissenschaften. Aber auch hier stellen eine immer technischer geprägte Umgebung und die Notwendigkeit der Einordnung von Fakten, Wissen gegenüber Behauptungen und alternativen Wahrheiten höhere Anforderungen an das Urteilsvermögen und die Bildung jedes Einzelnen. Der BCN will diesem Trend und der Beschäftigung mit dem Thema Zukunft, wie es sich auch durch die Dependance des Deutschen Museums in Nürnberg manifestiert, durch einen Neuaufbau und eine zahlenmäßige Verstärkung der Angebote im MINT-Bereich Rechnung tragen. Dazu sind jedoch zusätzliche personelle Ressourcen notwendig. In einem ersten Schritt kann durch Bündelung und Verschieben bisheriger Aufgaben und zusätzlicher Kapazität ein MINT-Zusatzangebot realisiert werden. Hierfür werden zusätzlich **1 VK Programmmanagement- und**

---

<sup>6</sup> vgl. Pörksen (u.a. 2018): Der Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen spricht von der „Utopie einer redaktionellen Gesellschaft“, in der vor dem Hintergrund, dass im Internet alle zu Sendern werden (können), die Maßstäbe eines guten Journalismus für jedermann gelten.

**0,5 VK Verwaltungskapazität** benötigt. Ein stufenweiser Ausbau, der sich am Erfolg der Angebote orientiert, könnte nach einer Konsolidierungsphase erfolgen, für die ggf. eine weitere Kursplaner/in-Stelle erforderlich wäre.

- **Aufbau einer Virtuellen Schatzkammer** – Digitalisierung schriftlichen Kulturguts der Historisch-Wissenschaftlichen Stadtbibliothek:

Die Historisch-Wissenschaftliche Stadtbibliothek verfügt zwar über ein Ausstellungskabinett und damit über die Möglichkeit, die Aura wertvoller Originale den Besucherinnen und Besuchern erfahrbar zu machen. Ein großes Desiderat stellt jedoch das Pendant zur sinnlichen Erfahrung der Objekte dar: Längst hat sich das Digitalisat als Surrogat seiner Vorlage etabliert und gilt unter Forschenden und Kultur- sowie Geschichtsinteressierten als selbstverständliches Angebot. Darüber hinaus setzt die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) bei der Bewilligung von Projektanträgen voraus, dass die betroffenen Quellen frei und dauerhaft im Netz bereitgestellt werden. Da aber die Stadtbibliothek mit den wertvollen alten Drucken und Handschriften mit Unikatcharakter im Internet nicht präsent ist, haben Förderanträge von BCN/StB bei der DFG derzeit wenig Erfolgsaussichten. Ziel ist es, die oben genannten Mängel zu beheben und eine „virtuelle Schatzkammer“ aufzubauen, die einen weltweiten und dauerhaften Zugang zu den in der Stadtbibliothek aufbewahrten schriftlichen Kulturdenkmälern sowie lokalgeschichtlich bedeutenden Schriften<sup>7</sup> in digitaler Form oder zu elektronischen Publikationen städtischer Dienststellen ermöglicht. Des Weiteren sollen die Katalogisierung der rund 400.000 Magazinmedien, die noch nicht einmal zur Hälfte erfasst sind<sup>8</sup>, beschleunigt und ausgewählte Objekte als Digitalisate in einer signifikanten und für die Zielgruppen attraktiven Menge im Internet präsentiert werden.

Auf- und Ausbau einer solchen „virtuellen Schatzkammer“ ist eine dauerhafte Aufgabe, die nicht nur Kapazitäten in der Fotostelle, sondern auch in der Restaurierung (Detailprüfung, Schadensdokumentation, Restaurierungen) und in der Katalogisierung (kein Digitalisat ohne beschreibende und strukturierende Metadaten) bindet. Benötigt werden zum einen zusätzliche Personalkapazitäten sowie eine adäquate Ausstattung der Fotostelle, die eine produktive Digitalisierung der wertvollen alten Drucke und Handschriften mit Unikatcharakter schonend erlaubt. Zum anderen ist der Einsatz zusätzlicher Software notwendig, die Volldigitalisate und Metadaten miteinander verknüpft und im Netz darstellt: Ein Workflowmodul dient der Steuerung eines durchgängigen, synchronisierten Arbeitsprozesses von der Restaurierung über die Erstellung digitaler Faksimiles und die Katalogisierung bis hin zur Erschließung der Bilddateien durch ein Inhaltsverzeichnis; ein Präsentationsmodul erlaubt den Benutzern den Zugriff auf Metadaten und Bilder, die Einstellung verschiedener Ansichten, das Herunterladen der Bilder sowie das Einbringen von Kommentaren oder Informationsanreicherungen.

Das erstellte Konzept mit entsprechender Markterkundung zu Soft- und Hardware sowie zur Ausstattung der Fotostelle führte zu folgenden geschätzten Ressourcenbedarfen: Zusätzliche Personalkapazität ist im Umfang von bis zu **2,25 VK** (1 VK bibliothekarische Fachkraft, 0,25 VK Buchrestaurator/in, 1 VK nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/in für Scanarbeiten) notwendig. Die Investitionen belaufen sich insgesamt auf rund **80 bis 135 T€**. Die zusätzlichen laufenden jährlichen Aufwendungen für Lizenzen, Wartung und Pflege liegen bei **10 bis 15 T€**. Die finanziellen Werte hängen von den letztlich resultierenden Ausschreibungsergebnissen ab.

---

<sup>7</sup> U.a. die Layout-Bände zur deutschen und lateinischen Ausgabe der Schedelschen Weltchronik von 1493, Handschriften aus der Bibliothek des Katharinenklosters in Nürnberg, 6 Briefe Albrecht Dürers aus dem Jahr 1506, Zeugnisse des Meistersangs in Nürnberg, darunter Autographen von Hans Sachs, Schembarthandschriften oder Nürnberger Ansichtenfolgen.

<sup>8</sup> Mit der abschließenden Erfassung aller Magazinbestände wäre mit den derzeitigen Möglichkeiten frühestens in 100 Jahren zu rechnen.

## 2.2. Personal und Führungsverständnis

Strategische Entscheidungssituationen werden komplexer, mehrdeutiger, unsicherer und durch häufige, sprunghafte Entwicklungen beeinflusst. Alle notwendigen, entscheidungsrelevanten Informationen zu erschließen, stellt Organisationen zunehmend vor größere Herausforderungen. Ein begrenzter Kreis von Personen mit Leitungsfunktion tut sich vor diesem Hintergrund schwer, optimale Entscheidungen zu treffen. Daher ist es zielführend, alle intern verfügbaren Informationskanäle durch Transparenz und Einbeziehung des relevanten Knowhows aller Mitarbeitenden zu nutzen. Die wachsende Bedeutung der Befähigung von Mitarbeitenden ist gerade angesichts der weitreichenden technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen evident.

Der BCN versucht dieser Situation durch vielfältige Maßnahmen Rechnung zu tragen. Dazu gehören die Anpassung des BCN-Leitbildes sowie die Erarbeitung handlungsorientierter Führungsleitlinien, die sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften Orientierung geben und aus der sich verbindliche Fortbildungsangebote ableiten. Formate der Mitarbeiterbeteiligung, z.B. als Input für Strategieworkshops, Einbindung in agilen Prozessen bei jeglicher Art von Innovation, Ideen-Wiki für Mitarbeitende, werden beim BCN weiter eingeführt bzw. ausgebaut. Um die fachliche, multimediale Qualifikation zu sichern und entlang der technologischen Erfordernisse weiterzuentwickeln, wird derzeit ein Schulungsprogramm ausgehend von einer systematischen internen Bedarfserhebung<sup>9</sup> erarbeitet, anschließend realisiert und im Weiteren laufend angepasst.<sup>10</sup> Bei diesem Thema, das einen zusätzlichen Ressourcenaufwand – personelle wie finanzielle – auslösen wird, ist im weiteren Verlauf eine enge Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung von PA geplant.

Ein bedeutsamer Aspekt ist die stetige Weiterqualifizierung aller BCN-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Gleichzeitig ist die konsequente Akquise von entsprechend qualifiziertem Personal ein weiterer wichtiger Baustein. Arbeitsplatzbeschreibungen sowie Ausschreibungstexte sind bei Wiederbesetzung von Stellen systematisch zu überprüfen und auf die strategischen Erfordernisse hin anzupassen. Zur Gewinnung von Fachkräften unter den veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt ist kürzlich mit PA vereinbart worden, bei Bedarf auch andere Berufsbilder und Studienrichtungen (z.B. Medienpädagogen bei BCN/StB) auszuschreiben. Diese Fragestellung wird gesamtstädtisch auch im Rahmen des Strategieprojektes Personal bearbeitet.

## 2.3. Organisation, Prozesse und (Kunden-)Kommunikation

Der Reifegrad einer Organisation für Digitalisierung wird nur durch einen Bruchteil von Technik bestimmt. Der größte Hebel für Innovation ist die Organisationskultur, determiniert durch die beteiligten Menschen und die gelebten Prozesse. Der derzeit zunehmend verwendete und diskutierte Begriff der „Agilität“ bündelt Prinzipien und Werte einer Organisationskultur, die es ermöglichen bzw. dabei unterstützen, in komplexen Entscheidungssituationen mit sich schnell verändernden Bedingungen erfolgreich zu sein.<sup>11</sup> Für die Weiterentwicklung der Organisationskultur ist deshalb auch hier anzusetzen.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> in Anlehnung an den Referenzrahmen DigComp 2.1 der Europäischen Kommission als Grundlage zur Entwicklung digitaler Kompetenzen

<sup>10</sup> Quelle: Bitkom Research 2017 (eine repräsentative Befragung von Unternehmen ab 10 Mitarbeitenden): Digitalkompetenz wird die wichtigste (4 %) oder genauso wichtig wie fachliche und soziale Kompetenz (87 %) sein, behaupten insgesamt 91 % der Befragten.

<sup>11</sup> Agilität wird wahrscheinlich ein Leitbegriff, der im Rahmen eines neuen Paradigmas das betriebswirtschaftliche Denken in Theorie und Praxis bestimmen könnte (Hill, H. Wirksam verwalten, 2015, S. 402).

<sup>12</sup> Folgende Herangehensweisen mit dem Ziel produktiver, umsetzungsstärker, flexibler, schneller und bedarfsgerechter zu agieren, werden unter Agilität verstanden: Vermeidung von 100 %-Mentalität und Perfektionismus; frühzeitiges, regelmäßiges Endnutzer-/Kundenfeedback; gelebte Kultur des Ausprobierens;

## Organisation und Prozesse

Die Beschreibung der veränderten strategischen Entscheidungssituationen in Punkt 2.2. mit der entsprechenden Befähigung der Mitarbeitenden sowie der Anpassung des Managementhandelns bedingt eine verstärkte Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen mit flachen Hierarchien, das Arbeiten in Netzwerken sowie eine Stärkung der Transparenz. Aus Sicht des BCN sind diese keineswegs neuen Ideen mit „Leitplanken“ und Zielvereinbarungen zu begleiten. Folgende Maßnahmen, die Organisation und Prozesse verändern werden, sind geplant bzw. werden bereits umgesetzt:

- Im BCN soll ein **hierarchieübergreifendes, interdisziplinäres Innovationsnetzwerk** implementiert werden. Gestartet wird mit einer überschaubaren Anzahl an Personen, die als Multiplikatoren, Ansprechpartner und Treiber zum einen für digitale BCN-Angebote und zum anderen für die Ideen des Virtuellen BCN insgesamt fungieren sollen. Teil der Aufgabe soll insbesondere das sog. „Innovationsscouting“ sein. Das Netzwerk soll nicht zu stark formalisiert werden. Die Durchführung eines jährlichen Innovationstages am BCN könnte den Zweck des Netzwerks herausheben sowie die Innovationskultur weiter stärken und attraktiv gestalten.
- Der **Einsatz agiler Methoden** wird dauerhaft für Problemlösung und Innovation im BCN verankert (z.B. Sprint). Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass damit fundierte Ergebnisse in kurzer Zeit zu erzielen sind. Dabei ist der Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Arbeitsergebnissen sehr hoch. Dazu wird entsprechende Methodenkompetenz im BCN bei zunächst zwei Mitarbeiterinnen aufgebaut.
- Die **Einführung eines Wiki** zur Schaffung von Transparenz, eines einfachen Zugangs zu notwendigen Informationen sowie zur Förderung kollaborativen Arbeitens wie auch zur Stärkung der Innovationskultur im Allgemeinen (u.a. durch ein Ideen-Wiki) ist in Vorbereitung. Die konzeptionellen Überlegungen seitens BCN stehen. Die datenschutzkonforme Umsetzung steht derzeit noch aus.

## (Kunden-)Kommunikation

Die bereits beschriebene optimierte Nutzung aller internen Informationskanäle stößt perspektivisch an Grenzen. Sie reicht in Zeiten der digitalen Transformation nicht aus, um dauerhaft erfolgreich zu agieren. Angesichts der Risiken disruptiver Entwicklungen müssen im Wettbewerb stehende oder vom technologischen Wandel direkt betroffene Einrichtungen Kundenbedarfe schneller und zielgerichteter erschließen. Die stärkere Öffnung des BCN als grundlegendes Prinzip ist dafür eine weitere unabdingbare Voraussetzung. Kundenorientierung wird vor dem Hintergrund der Digitalisierung zur sog. „Kundenzentrierung“. Zugleich sind steigende Kundenerwartungen zu beobachten. Am Markt entstehen zunehmend personalisierte/individualisierte Leistungen und Produkte, bei deren Gestaltung Kundinnen und Kunden aktiv mitwirken. Die Bürgerinnen und Bürger übertragen diese Erwartungshaltung zunehmend auch auf kommunale Leistungen.

Der BCN versucht darauf mit der stärkeren Einbeziehung seiner Zielgruppen und Partner in die Entwicklung von bedarfsgerechten Leistungen Antworten zu geben. Die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden – bei BCN/BZ auch mit den Kursleiterinnen und -leitern – soll über digitale Kanäle zielgruppengerecht intensiviert werden. Über Print-Medien wird ein stetig sinkender Anteil der Stadtge-

---

veränderte Fehlerkultur im Sinne von „aus Fehlern lernen als äußerst effektive Lernmethode“, flache Hierarchien; Einsatz agiler Methoden (z.B. Scrum in der Softwareentwicklung, Rapid Prototyping, Sprints, Design Thinking).

sellschaft erreicht.<sup>13</sup> 81 % der Bevölkerung in Deutschland nutzt das Internet<sup>14</sup>. Im Aufbau eines professionellen Online-Marketings liegen aufgrund der bislang marginal ausgeprägten Aktivitäten und der oben hinreichend beschriebenen Auswirkungen der Digitalisierung große Potenziale.

In Kooperation mit Experten hat der BCN ein holistisches Konzept zur Realisierung einer zeitgemäßen, digitalen Kundenkommunikation erarbeitet. Damit können basale Aufgaben wahrgenommen werden, die zu einem deutlichen Effekt führen werden. Dieses von vielen BCN-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit längerem nachdrücklich geforderte Konzept wird im Folgenden cursorisch dargestellt:

Derzeit sind die Möglichkeiten der Suchmaschinenoptimierung, der Suchmaschinen-, Display- Banner-, Facebook-Werbung, der sog. „Micro-Influencer-Werbung“ und des sog. „Retargeting“ völlig ungenutzt. Ein Analysetool ist in den Internetseiten integriert und wird mit Grundlagenfunktionen genutzt. Die BCN-Profile bei Bewertungsportalen, wie Google MyBusiness und in Facebook werden, soweit es die Kapazitäten zulassen, gepflegt. Newsletter werden als E-Mail-Marketinginstrument eingesetzt. Was fehlt, ist eine systematische Analyse und Optimierung der zielgruppengerechten Ansprache zur Steigerung der Konversionsraten. Die Aktivitäten in den sozialen Medien sind kapazitätsbedingt allenfalls rudimentär vorhanden. Daneben setzt der BCN derzeit auf die Optimierung der Internetseiten sowie auf Printmedien und Pressearbeit.

Die digitale BCN-Kundenkommunikationsstrategie zielt zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit darauf ab, durch zielgruppengerechten und digitalen Dialog bestehende Kundengruppen zu halten und vor allem neue Zielgruppen (Digital Natives, Zuwanderer etc.) systematisch zu erschließen. Die für den BCN erarbeitete Strategie, deren Erstellungsprozess auch auf andere Dienststellen übertragbar ist, zeigt über einen Zeitraum von zwei Jahren, wie die Kompetenzen in der Organisation, die notwendigen Instrumente und Prozesse schrittweise aufgebaut sowie nachhaltig gesteuert werden können.

Im Mittelpunkt der Strategie steht die Kommunikation über die BCN- Internetseiten sowie die Suchmaschinenoptimierung. Punktuell sollen durch Suchmaschinen-, Display-Banner-, Facebook-Werbung, die sog. „Micro-Influencer-Werbung“ und das sog. „Retargeting“ Interessierte auf die BCN Angebote aufmerksam gemacht werden können. Die Informationen, die heute über Suchmaschinen nicht gefunden werden, sind quasi nicht existent. Die Nutzung der Seiten wird mit Hilfe geeigneter Instrumente analysiert und die Ergebnisse werden zur Verbesserung der Kundenerfahrung verwendet. Über eine zielgruppen-gerechte Versendung von Newslettern werden die Kundinnen und Kunden über den BCN in personalisierter Form informiert. Die Aktivitäten in sozialen Netzwerken werden auf Facebook und Instagram konzentriert. Die Online-Marketingkampagnen werden zunächst über Agenturen extern durchgeführt, um Erfahrungswissen über Erfolgsfaktoren zu sammeln. Danach sollte nach Schulung der Mitarbeitenden die Durchführung mit eigenem Personal bewerkstelligt werden.

Das Konzept zum Aufbau und zur Professionalisierung der digitalen BCN-Kundenkommunikation ist neben der Qualität der Leistungen mitentscheidend für den künftigen Erfolg des BCN. Vor allem wird die Möglichkeit der Erwirtschaftung von Einnahmen und Deckungsbeiträgen bei BCN/BZ und damit die wirtschaftliche Situation des BCN insgesamt davon wesentlich abhängen. Die Realisierung kann ausdrücklich nicht nebenbei mit bestehendem Personalressourcen erfolgen. Im Weiteren werden die Ressourcenbedarfe und zu erwartenden Effekte kurz benannt:

Zusätzliche qualifizierte Personalkapazität sind aus Sicht des BCN im Umfang von rund **2,5 VK** (1 VK Bestandskundenmanagement/Customer-Relationship-Management (CRM), 1 VK Webanalyse/Online-Marketingmanagement, 0,5 VK soziale Medien/Content-Marketing) erforderlich. Einmalige Aufwen-

---

<sup>13</sup> Die Generation der sog. „Digital Natives“ muss online gewonnen werden. Ab 2020 wird diese Generation mit weiterhin hohen Wachstumsraten zur standardsetzenden Gruppe der Marktteilnehmer (Quelle: Handwerk magazin, 09/2017, Trendbüro Hamburg)

<sup>14</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>

dungen für Agenturen und Schulungen entstehen in der Einführungsphase von 2 Jahren in Höhe von jährlich rund 40 T€. Das Werbebudget müsste bei vollständiger Umsetzung um jährlich rund 55 T€ aufgestockt werden. Der BCN verschiebt bereits jetzt den Schwerpunkt schrittweise von der analogen auf die digitale Öffentlichkeitsarbeit. Eine durchgreifende Reduzierung bzw. Anpassung im Bereich der Printmedien kann erst erfolgen, soweit das Online-Marketing professionell, erfolgreich und datenschutzkonform aufgebaut worden ist. Zunächst beabsichtigt der BCN eine Verschiebung von **0,5 VK** in den Bereich des Online-Marketings, um den Bedarf von 2,5 VK teilweise durch eigene Kapazitäten zu decken. Mit den dann noch verbleibenden **2 VK** zusätzlich wären bei professioneller Umsetzung mit entsprechend qualifiziertem und motiviertem Personal spürbare Einnahmeeffekte möglich, die unter dem Strich wirtschaftlich sein werden.

## **2.4. WLAN, Software, Hardware und IT-Organisation im BCN**

### **WLAN, verstärkter Einsatz von Software und Hardware**

Die Ausstattung mit WLAN in den BCN-Gebäuden sowie die Anbindung mit Glasfaserleitungen als eine unabdingbare Voraussetzung für die Digitalisierungsstrategie des BCN macht in Zusammenarbeit mit H und OrgA/IT gute Fortschritte. Der südpunkt (seit Januar 2018) und die Gebäude von BCN/StB verfügen bereits über WLAN. Für das Hauptkursgebäude von BCN/BZ am Gewerbemuseumsplatz ist die Realisierung noch im Jahr 2018 geplant.

Damit sind die Datennetze als Grundlage für die skizzierten Planungen zu den digitalen Leistungen des BCN weitgehend bereitgestellt. Die Einführung der digitalen Angebote auf breiter Basis bedingen jedoch ebenso die Weiterentwicklung der IT-Strukturen und -kapazitäten. Zum einen verursacht der breit angelegte Einsatz mobiler Endgeräte (z.B. Tablets, E-Reader, E-Circle für die Onleihe) zur Bewerbung und Vermittlung der digitalen Bestandsangebote in allen Stadtteilbibliotheken und im Zentrum sowie die flächendeckende Nutzung der vhs.cloud als moderne Lernplattform im Bildungszentrum einen deutlich ansteigenden Betreuungsaufwand der Hardware vor Ort. Zum anderen sind dezentrale IT-Kapazitäten im BCN ebenso für den immer umfassenderen Einsatz von Softwarelösungen erforderlich – unabhängig davon, ob sie server- oder cloudbasiert verfügbar gemacht werden. Die Aufgaben umfassen Rollen- und Berechtigungsmanagement, Mitwirkung bei Pflege und Wartung der Software, Support und Schulung für die internen Nutzerinnen und Nutzer.

### **Organisatorische Überlegungen – IT-Projektkapazität, Technologiescouting und Zusammenarbeit mit OrgA/IT**

Darüber hinaus ist die Einführung weiterer Softwarelösungen geplant, die insbesondere den Kundinnen und Kunden wesentlichen Nutzen stiften würden. Dazu zählen ein medienbruchfreies Kundenfeedbacksystem, ein kundenfreundlicher SMS-Benachrichtigungsservice u.a. bei kursrelevanten Veränderungen bei BCN/BZ genauso wie die Implementierung von Online-Bezahl- und Bestellmöglichkeiten für alle Bereiche des BCN. Die vorhandene IT-Projektkapazität im BCN ist derzeit nicht auf die umfassende Digitalisierung der Prozesse und die proaktive Nutzung der Chancen der Digitalisierung ausgelegt. Sie beschränkt sich derzeit auf Betreuung und Support für die beiden im BCN eingesetzten Fachverfahren aDIS und Orbis. Dies führt zur Verschiebung von dringend notwendigen IT-Projekten und zu unvertretbar langen Implementierungsphasen.

Um die Chancen der Digitalisierung vollständig und auf dem Stand der Technik nutzen zu können, ist neben zusätzlicher IT-Projektkapazität gleichermaßen das Technologiescouting als Aufgabe im BCN wahrzunehmen. Es geht dabei um die strukturierte Beobachtung, das frühzeitige Erkennen von Veränderungen und Potenzialen<sup>15</sup>, die sich in strategischer Hinsicht, teils auch disruptiv auf die Nachfrage

---

<sup>15</sup> Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Technologiescouting>

nach Leistungen des BCN auswirken können. Ziel wäre zunächst, gemeinsam mit OrgA/IT die dringend erforderlichen IT-Vorhaben zeit- und bedarfsgerecht zu realisieren.

Im Zuge der Umsetzung der BCN-Digitalisierungsstrategie sollten neben den personellen Kapazitäten auch die BCN-IT-Strukturen, ggf. mit externer Unterstützung, überprüft werden. Derzeit existieren noch aus der Zeit der Gründung des BCN zwei IT-Abteilungen im BCN, die teils gleichartige Aufgaben in unterschiedlichen Abteilungen wahrnehmen. Im Hinblick auf eine intensiviertere Zusammenarbeit mit OrgA/IT, der künftig gemeinsamen Nutzung von Kundendaten sowie Software für beide Bereiche des BCN sind Synergien, verbesserte Vertretungsmöglichkeiten, vereinfachte Prozesse durch wegfallende Schnittstellen und klarere Zuständigkeiten für interne Kunden vorstellbar. Zudem könnten neue Aufgaben, wie das Technologyscouting in einer Abteilung gebündelt werden.

### 3. Fazit und Umsetzungsperspektiven

Der BCN legt dem Kulturausschuss mit dieser Vorlage eine **ganzheitliche Digitalisierungsstrategie** vor, die für die Entwicklung der Organisation in den nächsten Jahren bestimmend sein wird. Die dafür erforderliche Stellenkapazität für die personelle, organisatorische, technische und inhaltliche Weiterentwicklung zeigt, dass für das Erreichen des notwendigen Reifegrades für Digitalisierung zunächst Investitionen – neben großen Anstrengungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – notwendig sind. Entlastende Effekte werden erst nach erfolgter Realisierung der Digitalisierungsstrategie absehbar in Teilen des Kundenservice vor Ort, im Printbereich der Öffentlichkeitsarbeit sowie in der Pressearbeit zu erwarten sein. Teilweise steht die Umsetzung der zweiten Stufe des Virtuellen BCN in Abhängigkeit zu den (an)laufenden Strategieprojekten von Ref. I/II. Darauf wird bei der Umsetzung auch im Kontext konkreter stadtweiter Planungen für 2019 Rücksicht genommen werden.

Zusammenfassend werden von BCN folgende personelle Bedarfe gesehen:

- 2,25 VK-Stellen bei BCN/StB sind für eine neue dauerhafte Aufgabe notwendig: Auf- und kontinuierlicher Ausbau einer Virtuellen Schatzkammer - Digitalisierung schriftlichen Kulturguts der Historisch-Wissenschaftlichen Stadtbibliothek.
- Weitere 2,5 VK-Stellen dienen dem Ausbau des MINT-Schwerpunktes sowie von Angeboten der digitalen Grundbildung bei BCN/BZ als Reaktion auf die gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung. Denkbar wäre die Finanzierung dieser Stellen aus einer möglicherweise eintretenden Zuschusserhöhung auf Grundlage des Gesetzes zur Förderung der Erwachsenenbildung (EbFöG).
- Kapazitätserfordernisse bestehen für den Aufbau einer digitalen Kundenkommunikation, die **Modellcharakter für andere Dienststellen der Stadt Nürnberg** haben könnte. Eine Gegenfinanzierung ist nach einer Umsetzungsphase von 2 Jahren keineswegs unrealistisch. Aufgrund bestehender Abhängigkeiten zum städtischen IT-Strategieprojekt sollten konkrete Gestaltungen hierzu in diesem Kontext priorisiert und entschieden werden. Aus zum einen strategischen Überlegungen und zum anderen aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ist ein möglichst zügiges Handeln erforderlich.
- Grundlegend für die Realisierung der zweiten Stufe des Virtuellen BCN sind erforderlichen IT-Kapazitäten. Ohne diese werden die formulierten Ziele nicht zu erreichen sein. In diesem Zusammenhang steht die künftige Gestaltung der Zusammenarbeit mit OrgA/IT bzw. DIP. Die Schnittstelle zwischen Fachdienststellen und dem internen IT-Dienstleister ist explizit Gegenstand der Strategieprojekte 2 und 3 von Ref. I/II. Insoweit sollten konkrete Gestaltungsvorschläge ebenfalls in diesem Kontext geklärt werden.

Die **Realisierung** der durchaus ehrgeizigen, aber zwingend notwendigen **BCN-Digitalisierungsstrategie** **erfordert die volle Unterstützung der Querschnittsverwaltung**. Dabei besteht die Bereitschaft, alle vorhandenen Möglichkeiten der (Gegen-)Finanzierung zu diskutieren und einzusetzen. Dies gilt nicht nur für Stellenkapazitäten, sondern auch für erforderliche Investitionen bzw. einmalige Aufwendungen sowie dauerhafte Folgekosten aus dem Aufbau einer professionellen, zeitgemäßen digitalen Kundenkommunikation und dem Aufbau der Virtuellen Schatzkammer der Historisch-Wissenschaftlichen Stadtbibliothek. Darüber hinaus ist es denkbar, hinsichtlich der Beantragung von Stellenkapazität eine weitergehende Priorisierung vorzunehmen. Ziel muss im Sinne einer umsetzungsorientierten Herangehensweise sein, trotz zunächst zurückgestellter und schrittweise gedeckter Bedarfe, dem BCN einen spürbaren Fortschritt hinsichtlich seiner Zielsetzungen im Virtuellen BCN zu ermöglichen.

Umschichtung von Personal- und Finanzressourcen zu Gunsten der digitalen Angebote finden bereits jetzt sowohl bei BCN/BZ als auch bei BCN/StB laufend und in kleinen Schritten statt. Den Bürgerinnen und Bürgern stehen durch die digitalen Angebote zusätzliche Möglichkeiten zur Verfügung. Eine hybride Angebotspalette zu beherrschen, erzeugt dagegen zusätzliche Komplexität, die mit bestehenden Kapazitäten bewältigt wird. Darüber hinaus zeigen die Mitarbeitenden des BCN viel Motivation und Eigeninitiative u.a. bei den organisatorischen und prozessualen Veränderungen, bei Neuerungen hinsichtlich der digitalen Angebote wie auch beim Aufbau von Kompetenz u. a. zum Einsatz agiler Methoden. Letzten Endes geht es um nicht weniger als die Veränderung der Organisationskultur, die von den Mitarbeitenden nicht nur mitgetragen, sondern wesentlich gestaltet wird.

Essentiell für die künftige Relevanz des BCN und die Nachfrage nach seinen Leistungen ist es nun, die 2. Stufe des Virtuellen BCN konsequent, zeitnah und mit voller Unterstützung der Querschnittsdienststellen zu realisieren.