

Qualitätsentwicklung durch Kollegiale Beratung

Vorbereitung und Durchführung aus Sicht der beratenden Bibliothek

Volker Wittenauer

1. Einleitung

Warum nehmen wir Bibliothekare die Beratung selber in die Hand und überlassen diese nicht externen Agenturen wie dies viele Unternehmen tun? Es ist vor allem der Ansatz der „Peer to Peer“, d.h. die „Kommunikation unter Gleichen“, von dem sich auftraggebende wie beratende Bibliothek angemessenere Antworten auf ihre Fragestellungen erwarten.

Im folgenden möchte ich deshalb den Prozeß der Kollegialen Beratung aus Sicht der beratenden Bibliothek beschreiben und zentrale Erfahrungswerte herausstellen. Ich berichte hier für die Kollegiale Beratung der Partnerbibliotheken ULB Bonn, UB Heidelberg und ULB Münster. Als Geschäftsfelder dieser Kollegialen Beratung wurden die Medienbearbeitung und die IT-Abteilung ausgewählt.

Natürlich erfolgt jede Beratung aus und unter dem eigenen Erfahrungshorizont. Gerade hier liegt ja der Vorteil von uns Bibliothekaren als „Peers“ gegenüber externen Beratern, die erst mühevoll und unter hohem Zeitdruck in die bibliothekarische Welt „eintauchen“ müssen. Daß die Beratung dabei nicht selten fließend in einen Erfahrungsaustausch übergeht – „Warum organisieren Sie Prozeß XY eigentlich nicht so? Wir haben die Erfahrung gemacht, daß...“ - ist nicht von Nachteil, sondern sicherlich für beide Seiten nützlich. Es sollte aber stets darauf geachtet werden, immer wieder zur methodisch vorrangigen Perspektive des Beraters zurückzukehren. Nur so können die Berater ihrem Beratungsauftrag vollends gerecht werden.

Als Berater fungieren überwiegend die Direktion und/oder herausgestellte Abteilungsleiter einer Bibliothek. Beim Geschäftsfeld IT-Abteilung bietet es sich natürlich an, daß zusätzlich als dritter Berater der Leiter der eigenen IT-Abteilung zur auftraggebenden Bibliothek mitreist.

Was sind nun die Aufgaben des Beraters? Sicherlich gehen hier die Meinungen auseinander – wir haben beim Workshop in Düsseldorf diese Frage heiß diskutiert. Unbestritten geht es jedoch darum

1. Anregungen und Empfehlungen zur Optimierung bestimmter Geschäftsfelder zu geben sowie
2. ausgewählte Arbeitsprozesse kritisch zu beleuchten

Je nach Geschäftsfeld ist zuweilen das Moment der Effizienz höher zu gewichten. In diesem Fall geht es vorrangig um eine Verschlinkung der Arbeitsprozesse. Für die Medienbearbeitung sei hier das Beispiel der Buchdurchlaufzeit genannt. Andere Geschäftsprozesse sind dagegen eher auf ihre Zielsetzung und Einbettung in die Gesamtstrategie hin zu untersuchen. Dahinter steht die generelle Frage: „Stimmt das Portfolio der Serviceleistungen der Bibliothek XY?“

Letztlich hat die Beratung damit Effektivität und Effizienz gleichermaßen als Zielvorgabe: „Werden die richtigen Dinge getan? (= Effektivität) und „Werden die Dinge richtig getan?“ (= Effizienz)

2. Vorbereitung des Besuchs

Entscheidende Voraussetzungen der Beratungstätigkeit sind zum einen die Sachkompetenz der Berater, zum anderen die Bereitschaft, ausreichend Zeit in die Beratungstätigkeit zu investieren. Beide Voraussetzungen hängen untrennbar miteinander zusammen. Einer umfassenden inhaltlichen Vorbereitung des Beratungsbesuchs kommt deshalb hohe Bedeutung zu. Nur so können sich die Berater ein möglichst authentisches Bild von den zentralen Geschäftsabläufen einer Bibliothek machen.

Folglich sind die Berater darauf angewiesen, daß die auftraggebende Bibliothek ihre Informationsunterlagen gezielt auswählt und zusammenstellt. An vorderster Stelle sollten dabei die Jahresberichte stehen. Jahresberichte sind jedoch nur dann dazu geeignet, die Berater möglichst schnell auf einen aktuellen Informationsstand zu bringen, wenn sie in Aufbau und Datenpräsentation nach einheitlichen Vorgaben erstellt werden. Auf jeden Fall sollten der Personalstand, der Leistungsoutput

zentraler Kennzahlen (DBS-Zahlen, BIX-Zahlen, ggf. weitere intern erhobene Leistungsindikatoren) sowie die Jahresziele eines Geschäftsfeldes aufgeführt sein. Hilfreich für die Berater ist eine kurze Gesamtübersicht mit den strategischen Zielen und (universitäts-) politischen Rahmenbedingungen, unter denen die Bibliothek agiert. Die ausgewählten Geschäftsfelder können so besser in den Gesamtkontext eingeordnet werden. Dazu gehören natürlich das Organigramm und ggf. Leitbild und Standards einer Bibliothek. Ergänzend sind schriftlich fixierte Geschäftsgänge heranzuziehen.

In der Gruppe Bonn-Heidelberg-Münster wurde im Vorfeld der Beratungsbesuche zusätzlich eine Übersicht zentraler DBS-Zahlen der Partnerbibliotheken erstellt. Diese Übersicht war fokussiert auf die Medienbearbeitung und ergänzt um weitere Kennzahlen aus der Benutzung. Die Berater konnten sich so besser ein Gesamtbild von der Dimension des Massengeschäftes machen. Die Kollegiale Beratung umfasst damit auch die Komponente des Benchmarking. Wichtig sind deshalb klare Absprachen über die Datenbasis zwischen Berater und auftraggebender Bibliothek: Was wird dazu gerechnet? Wie wird gezählt?

Aus einer solch gezielten schriftlichen Information der Berater ergeben sich natürlich Verständnis- und Rückfragen. Für einen engen Dialog zwischen Berater und auftraggebender Bibliothek noch vor dem Beratungsbesuch sollte deshalb entsprechend genügend Zeit eingeplant werden. Nach Bedarf fordern die Berater weiteres Informationsmaterial von der auftraggebenden Bibliothek an. Bei einzelnen Fragen können die Berater auf die profunden Kenntnisse der Abteilungsleiter der entsprechenden Geschäftsfelder im eigenen Haus zurückgreifen. Hier zeigt sich ein weiterer Vorteil der „Peer-to-Peer“-Beratung.

Die Qualität der Beratung und Relevanz der Empfehlungen hängt, gerade mit Blick auf die begrenzte Zeit vor Ort, wesentlich von einem klar definierten Beratungsauftrag der auftraggebenden Bibliothek ab. Auf dieser Grundlage erarbeiten die Berater im Vorfeld des Besuchs dann einen umfangreichen und inhaltlich strukturieren Fragenkatalog. Hierzu sind für die ausgewählten Geschäftsfelder von der auftraggebenden Bibliothek zunächst bestimmte Schwerpunktbereiche festzulegen, von deren kritischer Beleuchtung man sich Antworten auf den Beratungsauftrag erhofft. Für die Medienbearbeitung waren dies u.a. der Workflow Neuzugang Monographien, die Bearbeitung elektronischer Medien, die

Sacherschließung etc. Für jeden Bereich formulieren die Berater anschließend 5-7 Fragen. Der somit entstandene Fragenkatalog dient als Arbeitsgrundlage für den Besuch der auftraggebenden Bibliothek.

3. Die Gespräche vor Ort

Ein sowohl inhaltlich wie organisatorisch klar abgesteckter „Fahrplan“ ist für die Arbeit der Berater und damit für eine ertragreiche Beratungstätigkeit unerlässlich. Sicherlich reicht ein zweitägiger Besuch nicht aus, die Komplexität der Sachverhalte umfassend und bis ins letzte Detail zu verstehen. Gleichwohl sollten, bei einer guten Vorbereitung des Besuchs, zwei Tage genügen, um die wesentlichen Probleme zu erkennen und für die ausgewählten Geschäftsfelder konkrete Empfehlungen formulieren zu können.

Die Gespräche vor Ort bestätigen zuweilen den Eindruck aus den schriftlichen Unterlagen. Häufig ergeben sich im Dialog mit den Mitarbeitern aber wichtige neue Eindrücke, die zu einer deutlich differenzierteren Sicht der Dinge führen. Die Bedeutung der Gespräche vor Ort kann deshalb nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dabei sind zu unterscheiden:

- a.) Gespräche mit der Direktion
- b.) Gespräche mit der Leitungsebene der ausgewählten Geschäftsfelder (Abteilungsleiter, Hauptsachbearbeiter)
- c.) Gespräche mit weiteren Mitarbeitern der ausgewählten Geschäftsfelder (sog. „kopflooses Gespräch“)

Als wichtiger Einstieg stehen zu Beginn des Besuchs ein ausführliches Gespräch mit der Direktion sowie eine Führung durch das Haus. In einer solchen tour d'horizon erläutert die Direktion die strategische Ausrichtung und die politisch-organisatorischen Rahmenbedingungen der Bibliothek. In diesem Kontext haben die Berater natürlich auch die finanzielle Ausstattung der Bibliothek durch den Unterhaltsträger in den Mittelpunkt zu rücken. Bei unseren Besuchen vor Ort war gerade die Frage nach der Partizipation der Bibliotheken an den Studiengebühren und nach dem dahinter liegenden organisatorischen Verteilungsmodell der jeweiligen Universität aktuell.

Die Gespräche mit der Direktion und der Leitungsebene der ausgewählten Geschäftsfelder können natürlich auf einem höheren Abstraktionsgrad geführt werden. Fragen nach der Prioritätensetzung von Aufgaben, nach der Gewichtung einzelner Arbeitsprozesse und ihre Einordnung in die Gesamtstrategie sind vorrangig in diesen Gesprächsrunden zu stellen. Es geht hier also überwiegend um die Effektivität der Serviceleistungen.

Bewusst werden Gespräche sowohl mit als auch ohne Vorgesetzte geführt. Im sogenannten „kopflösen Gespräch“, dem Gespräch mit weiteren Mitarbeitern der ausgewählten Geschäftsfelder ohne der Leitungsebene, stehen überwiegend konkrete Geschäftsgangsstationen im Vordergrund. Hier geht es also mehrheitlich um die Effizienz der Geschäftsgänge.

Darüber hinaus liefern diese Gespräche aber oft auch wertvolle Hinweise mit Blick auf die Führungs- und Kommunikationskultur in der jeweiligen Abteilung wie in der gesamten Bibliothek. Hier zeigt sich z.B., ob die strategische Ausrichtung der Bibliothek gegenüber den Mitarbeitern klar kommuniziert wird und entsprechend verinnerlicht ist.

Die thematischen Schwerpunkte und der Ablauf werden von den Beratern vor den Gesprächen abgestimmt. Dabei legen sie auch fest, wer die Moderation übernimmt. Der Moderator hat, insbesondere beim „kopflösen Gespräch“, darauf zu achten, daß die Gesprächsanteile weitgehend ausgewogen bleiben. Der im Vorfeld erstellte strukturierte Fragenkatalog gewährleistet, daß die gestellten Fragen stets auf den Beratungsauftrag ausgerichtet sind.

Der Dialog der Berater untereinander und mit dem Auftraggeber ist fester Bestandteil des Beratungsbesuchs. Hierfür sollte entsprechend ausreichend Zeit eingeplant sein. Am Ende des ersten und zweiten Tages tauschen die Berater zunächst ausführlich ihre Eindrücke aus den Gesprächen intern aus und beraten über Handlungsbedarf und -möglichkeiten. Diese Eindrücke und ersten Ergebnisse werden dann der Direktion in einer Zwischenbilanz mündlich mitgeteilt und gemeinsam diskutiert.

4. Der Bericht

Dem ersten mündlichen Feedback am Ende beider Besuchstage folgt schließlich der ausführliche schriftliche Bericht. Mit Blick auf die Kommunikation der Ergebnisse in der auftraggebenden Bibliothek ist es wichtig, daß sich Auftraggeber und Berater im Vorfeld über die Form und die Zielgruppe des Berichts verständigen: Ist der Bericht nur für die Direktion und die Leitungsebene der ausgewählten Geschäftsfelder bestimmt oder soll er an alle Mitarbeiter gehen? Denkbar ist natürlich auch, den offiziellen Bericht durch vertrauliche Hinweise an die Bibliotheksleitung zu ergänzen. Nehmen zwei oder mehr Partnerbibliotheken die Beratung wahr, so ist zu klären, ob ein einziger oder zwei Berichte verfasst werden. Der Redaktionsprozeß eines einzigen Berichtes ist sicherlich zeitlich deutlich aufwendiger und spricht eher für das Verfassen zweier Berichte.

Aber auch hier sollten die Berater sich vor der Redaktion ihrer Berichte zum Gesamteindruck austauschen und sich auf die Struktur der Berichte verständigen. Die zuweilen gegebene inhaltliche Doppelung ist dabei bewusst in Kauf zu nehmen: Zum einen unterstreicht diese den Handlungsbedarf, zum anderen verleiht sie den Empfehlungen Nachdrücklichkeit. Die Beobachtungen - so unsere Erfahrung aus drei Beratungsbesuchen - waren grundsätzlich sehr ähnlich und haben weitgehend zu analogen Empfehlungen geführt.

Da der Bericht eine entscheidende Arbeitsgrundlage für die auftraggebende Bibliothek darstellt, gilt es bei dessen Gliederung einige Dinge zu beachten. Auch hier möchte ich einige Erfahrungen weitergeben. Zunächst hat es sich aus unserer Sicht bewährt, eine klare redaktionelle Trennung vorzunehmen in a.) Beobachtungen und b.) Empfehlungen. Natürlich können die Berater nicht zu allen Beobachtungen konkrete Empfehlungen formulieren. Diese Beobachtungen sollten aber dennoch festgehalten werden. Sinnvoll ist weiterhin eine Gliederung in Makroebene (= Organisation und Strategie, Führungskultur, Kommunikationsfluß – es sind dies die sogenannten „weichen Faktoren“) und Mikroebene (= Workflow, Arbeitsabläufe etc.). Berichte spiegeln natürlich nur die subjektive Einschätzung von Außenstehenden wieder. Die auf der Grundlage der schriftlichen Informationen vor Ort gemachten Beobachtungen können nicht mehr als eine momentane Bestandsaufnahme sein. Wir haben als Berater dezidierte Empfehlungen aber dennoch nicht gescheut und dabei auch über Jahrzehnte hin gewachsene Strukturen in Frage gestellt.

Letztlich geht es darum, und hier möchte ich an die einleitenden Bemerkungen anknüpfen: Tun wir die richtigen Dinge? Und tun wir diese Dinge richtig? Umgekehrt bedeutet dies wiederum auch die Bestätigung, neu eingeschlagene Wege konsequent fortzusetzen. Eine gute Beratung gibt ein umfassendes Feedback - negativ wie positiv.

5. Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit

Im folgenden möchte ich nun weitere wichtige Erfahrungswerte aus der Beratungstätigkeit gesondert herausstellen. Es sind dies inhaltliche Fragestellungen, die sich im Verlauf der gegenseitigen Besuche als von zentraler Bedeutung und damit für jede Beratung von hohem Belang herauskristallisiert haben. Ich möchte hier zwei Bereiche unterscheiden:

- a) die Organisationsstruktur (von Geschäftsfeldern und Abteilungen) (= Element der Effizienz)
- b) die strategische Ausrichtung von Bibliotheken (= Element der Effektivität)

a.) Organisationsstruktur

Nicht selten gibt es eine Differenz zwischen den offiziellen Organisationsstrukturen und der „gelebten bibliothekarischen Wirklichkeit“. Um so wichtiger sind deshalb die Gespräche mit möglichst vielen Mitarbeitern eines Geschäftsfeldes. Hier zeigt sich, ob die einzelnen Abteilungen tatsächlich analog zum Organigramm und schriftlich fixierten Geschäftsgängen organisch ineinander greifen und formulierte Qualitätsstandards bzw. Leitbilder konsequent als Zielvorgabe verinnerlicht und damit realisiert sind.

Folgerichtig lassen sich nicht alle Strukturen so leicht optimieren oder reorganisieren wie der erste Anschein, die Eindrücke aus der Lektüre der schriftlichen Unterlagen, dies dem Berater zuweilen zunächst nahe legt. Vieles ist historisch gewachsen oder hängt an bestimmten Personen. Grundsätzlich gilt jedoch: Ein effizient konzipierter Geschäftsgang sollte nicht nach Personen ausgerichtet sein, sondern nach dem Kriterium der Effizienz. Jede erfolgreiche Peer-to-Peer-Beratung sollte sich dieser Maxime verpflichtet sehen. Für die Analyse der Geschäftsfelder bedeutet dies

konkret: Sind die Betriebsabläufe konsequent auf das Kriterium der Effizienz ausgerichtet?

Grundlegend für die Optimierung einzelner Betriebsabläufe ist weiterhin eine nachhaltige Kommunikation von Leistungskennzahlen und –indikatoren durch Direktion, Abteilungsleiter / Dezernenten und Hauptsachbearbeiter. So erfahren und verinnerlichen Mitarbeiter den Leistungsoutput als Motivationsantrieb. Es ist deshalb sehr hilfreich, wenn für die Kommunikations- und Führungskultur klare und einheitliche Vorgaben existieren: standardisierte Jahresberichte, regelmäßige Abteilungssitzungen, abteilungsübergreifende Runden, Einzelgespräche mit den Mitarbeitern etc.

Weiterhin macht es betriebswirtschaftlich großen Sinn, jede neu angedachte Serviceleistung im Vorfeld zu priorisieren und hierfür erforderliche Ressourcen abzuschätzen. Leistung sollte nicht nur messbar, sondern auch berechenbar sein. Mit Blick auf die zentrale Bedeutung der IT-Abteilung in einer hybriden Bibliothek als Dienstleister für alle anderen Abteilungen ist es in diesem Zusammenhang insbesondere wichtig, die Jahresziele der IT-Abteilung im Dialog und Konsens zwischen Direktion und den Abteilungsleitern zu priorisieren und zeitlich zu terminieren.

Bei der Untersuchung einzelner Geschäftsfelder erweisen sich "Schnittstellen" im umfassenden Sinn als besonders interessant:

- a) Schnittstellen zwischen den Abteilungen: d.h. Fragen wie „Greifen die Abteilungen x und y beim Service / bei der Aufgabe xy harmonisch ineinander?“
- b) Schnittstellen zwischen der UB und dem Rechenzentrum: „Existiert eine klare Aufgabenteilung zwischen UB und Rechenzentrum?“, „Werden die Möglichkeiten zur Kooperation mit dem Rechenzentrum konsequent genutzt, um Synergieeffekte zu erzielen oder Personal einzusparen?“
- c) Schnittstellen zwischen der UB und dem jeweiligen Bibliotheksverbund: „Welche Aufgaben werden in der Zusammenarbeit mit dem Verbund arbeitsteilig wahrgenommen?“ „Wo gibt es Möglichkeiten der Optimierung in der Zusammenarbeit?“

Einsparpotentiale und damit eine erhöhte Effizienz sind naturgemäß durch Outsourcing oder verstärkten Einsatz von Hilfskräften zu erzielen, insbesondere dann, wenn der Stellenplan einer Universitätsbibliothek nur wenig Spielraum für personelle Verstärkungen bietet. Es ist dies ein Aspekt, der nicht zuletzt auch für EDV-Abteilungen von Belang ist. Für eine ziel- und leistungsorientierte Steuerung ist deshalb eine Bestandsaufnahme belastender Routinearbeiten sehr hilfreich. Diese Routinearbeiten sollten konsequent daraufhin überprüft werden, ob durch Outsourcing eine Entlastung des Stammpersonals der EDV-Abteilung erreicht werden kann. Zugleich ist hier zu prüfen, ob Aufgaben der EDV-Abteilung nicht in andere Abteilungen ausgelagert oder gänzlich automatisiert werden können.

b.) Strategische Ausrichtung

Geschäftsgänge können noch so sehr nach dem Prinzip der Effizienz ausgerichtet sein. Nur in Kombination mit einer klar erkennbaren und konsequent kommunizierten Strategie der Bibliothek, d.h. unter dem Prinzip der Effektivität, ergeben sich wirklich optimierte Organisationsstrukturen. Oder anders formuliert: Effizienz und Effektivität sind als zwei Seiten derselben Medaille zu begreifen.

Mit Blick auf die zentrale Rolle der IT-Abteilung als Dreh- und Angelpunkt bei der Erweiterung und Optimierung von Serviceleistungen sind folgende Fragen von strategischer Bedeutung: Werden konsequent alle Möglichkeiten genutzt, höherwertige, freiwerdende Stellen in die EDV-Abteilung umzuschichten? Gelingt es, Bibliothekare mit starker EDV-Affinität mittelfristig für den Einsatz in der EDV-Abteilung zu qualifizieren?

Wenn von der strategischen Ausrichtung der Bibliothek die Rede ist, haben die Berater unweigerlich die Frage zu stellen: In welchem Maße spiegelt der durch die Digitale Revolution bedingte, fundamentale Veränderungsprozeß von der traditionellen Buchbibliothek hin zur hybriden Bibliothek sich im Serviceangebot der Bibliothek XY nieder? In welchem Umfang findet dieser Veränderungsprozeß in den Geschäftsgängen Niederschlag?

Das heißt, auf die Medienbearbeitung bezogen, zum Beispiel: Sind elektronische Angebote wie Datenbanken, E-Journals etc. organisch in die Geschäftsgänge der Medienbearbeitung integriert? Oder gibt es einen Medienbruch, der die Durchdringung von konventionellen und elektronischen Medien verhindert? Gibt es eine klar erkennbare strategische Positionierung auf dem Feld der Elektronischen

Bibliothek? Wird die Bibliothek auf dem universitären Campus als *das* Kompetenzzentrum für die Elektronische Bibliothek wahrgenommen?

Der Nutzen einer solchen Beratung hängt natürlich entscheidend von der Umsetzbarkeit der Empfehlungen ab. Wir alle wissen, in welchem Maße institutionelle und organisatorische Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum von Bibliotheken einengen bzw. die Umsetzung von Maßnahmen erschweren. Deshalb ist nach Beratung vor der Umsetzung...