

Veränderungsprozesse und Qualitätssicherung

Best Practice-Beispiele und Methodenbeschreibungen

Gut ist uns nicht gut genug. Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. Herausgegeben von Tom Becker und Cornelia Vonhof. – Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010. 343 Seiten: Illustrationen (B.I.T. online – Innovativ; 30). – 29,50 Euro



In einflussreichen Beiträgen dieses Buches beschreibt Cornelia Vonhof ein ganzheitliches Qualitätsmanagementmodell, »Ausgezeichnete Bibliothek« genannt, das an der Hochschule der Medien (HdM) entwickelt wurde. Qualitätsmanagement wurde in der Wirtschaft entwickelt und braucht formale Strukturen zur Qualitätssicherung. Das Projekt »Ausgezeichnete Bibliothek« ist vom Common Assessment Framework (CAF), dem »Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem« für Organisationen des öffentlichen Sektors abgeleitet. Auf CAF aufbauend werden Strukturen entwickelt, die eine objektivierte Selbstbewertung der Bibliothek ermöglichen. Das Modell wurde mit mehreren Bibliotheken erarbeitet und bietet auch die Möglichkeit, das Qualitätsmanagement in den beteiligten Bibliotheken zu zertifizieren.

Das Ineinandergreifen von Innovations- und Qualitätsmanagement zur kundenorientierten Weiterentwicklung

Innovationen sind für viele Bibliotheken nicht unbedingt neu entwickelte Dienstleistungen, sondern Dienstleistungen, die übernommen und für die eigenen Kunden adaptiert werden.

der bibliothekarischen Dienstleistungen beschreibt Ursula Georgy. Innovationen sind für viele Bibliotheken nicht unbedingt neu entwickelte Dienstleistungen, sondern Dienstleistungen, die übernommen und für die eigenen Kunden adaptiert werden. Die Abnehmer gewichten bei Veränderungen des Angebotes wegfallende Leistungen deutlich stärker als neu hinzukommende. Deshalb ist es notwendig, im Veränderungsprozess mit einem Beschwerde- und Feedbackmanagement die Kundenwünsche laufend zu ermitteln. Das Qualitätsmanagement ist als integriertes Konzept zu verstehen, an dem alle Personengruppen der Organisation beteiligt sind. Die Qualität ist konsequent an den internen und externen Kundengruppen auszurichten und für die Leitung der Bibliothek ist das Thema Qualität eine ständige Aufgabe. Durch die strukturierte Weiterentwicklung der Organisation soll ihr Erfolg sichergestellt werden. Dies erfordert die Schaffung einer Qualitätskultur, die alle Beteiligten einbezieht und deren Kreativität fördert.

»Ideen fallen nicht vom Himmel« überschreibt Jens Ilg seinen Beitrag. Er beschreibt zehn Maßnahmen, die zu einem innovativen Betriebsklima beitragen. We-

sentlich ist dabei, dass alle Führungsebenen Anreize für die Kreativität der Mitarbeiter/innen schaffen und Veränderungen – auch der eigenen Arbeitsprozesse – positiv aufnehmen. Innovationen kann man nicht anordnen, aber es ist möglich, für Innovationen positive Rahmenbedingungen zu schaffen.

Einführung von RFID und Veränderungsprozesse

Im Beitrag »Wandel im Quadrat« beschreibt Tom Becker die Einführung von Radio-Frequency Identification (RFID) in der Zentralbibliothek in Mannheim und die dabei durchgeführten Veränderungsprozesse. Die Einführung von RFID erforderte räumliche Umstrukturierungen und Veränderungen der Arbeitsprozesse in der Bibliothek. Im Vorfeld sollte der Bestand bereinigt, in Teilen neu strukturiert und insgesamt neu aufgestellt werden.

Parallel hierzu wurde das Datenverarbeitungsangebot aktualisiert und modifiziert, Aufgabenzuweisungen und Arbeitsplatzbeschreibungen wurden der neuen Situation angepasst. Ausgehend von einer Zielbeschreibung und Bestandserhebung wurde Veränderungsschritte entwickelt, die zum Teil durch Vorgaben bedingt, zum Teil von Mitarbeitern in Projektgruppen entwickelt wurden. Schwierig war, alle Mitarbeiter zeitnah zu informieren und in diesem Kommunikationsprozess mitzunehmen, zumal die Realisierungszeit sehr knapp angesetzt war. Die Schwierigkeiten liegen bei diesen Prozessen nur zum Teil in den technischen und organisatorischen Bereichen, da durch den Veränderungen latente Konflikte und vorhandene Missverständnisse aufgedeckt wurden, die die Veränderungsprozesse behindern können.

Frauke Schade beschreibt, wie die Portfolio-Analyse modifiziert werden kann, um die Bestände Öffentlicher Bibliotheken kundenorientiert zu entwickeln. Für Erwerbsunternehmen entwickelte Marketingstrategien wie die Portfolio-Analyse bedürfen für den Einsatz in Non-Profit-Unternehmen entsprechender Modifikationen. Grundlage der hier angewandten Analyse sind die Produkt-Lebenszyklen, die für die Angebote der Bibliotheken ermittelt werden. Diese Methode kann nur für die Bibliotheksangebote genutzt werden, bei deren »Produktion« »Skalenerträge« realisierbar sind, indem die Stückkosten bei steigenden Umsatzmengen wie im produzierenden Gewerbe sinken. Es wird gezeigt, unter welchen Voraussetzungen

Anschrift des Rezensenten: Dr. Adalbert Kirchgäßner, Bibliothek der Universität Konstanz; Universitätsstrasse 10, D-78457 Konstanz

mit der Portfolio-Analyse die verschiedenen Bestandsgruppen einer Öffentlichen Bibliothek analysiert werden können um zu ermitteln, welche Bestände in den Folgeperioden verstärkt ausgebaut oder reduziert werden sollten, um den Erfolg der Bibliothek zu verbessern. Das Verfahren ergänzt die Kennzahlen für die Bestände und ermöglicht, bei widersprüchlichen Kennzahlen erfolversprechende Entscheidungen für die Weiterentwicklung der Bibliothek zu treffen.

Kontinuierlicher Veränderungsprozess im Servicebereich

Petra Häuslbauer und andere Autoren beschreiben den kontinuierlichen Veränderungsprozess im Servicebereich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. Da im Bereich der Dienstleistungen Qualität nicht objektiv messbar ist, sondern subjektiv in der Interaktion empfunden wird, ist das Verhalten der Personen stets für das Qualitätserlebnis der Kunden entscheidend.

Zu Beginn wurde der Auskunftsdienst evaluiert. Die Zufriedenheit lag über 70 Prozent, doch der Anteil der Unzufriedenen sollte deutlich gesenkt werden. Mit allen Beteiligten wurden »Auskunftsstandards« erarbeitet und Verhaltensregeln formuliert, die der Erreichung der Standards dienen sollten. Jede Woche wurde ein »Standard der Woche« thematisiert und dessen Realisierung reflektiert. Der Besuch externer und interne Fortbildungen sowie kollegiales Feedback ergänzten den Prozess. Dieser über eine längere Zeit durchgeführte Prozess, der zum Teil Kreislaufcharakter annahm, führte zu einer deutlichen Reduzierung der Unzufriedenenquote.

Anschließend wurden die Service-Bereiche der Bibliothek evaluiert. Die Zufriedenheit der Kunden wurde an Hand folgender Kriterien ermittelt: Freundlichkeit des Personals, Verstehen der Frage, Nützlichkeit der Antwort und Zufriedenheit des Kunden. Dabei war die Bereitschaft wiederzukommen ein wesentlicher Gradmesser. Parallel hierzu wurde das Verhalten der Personen mit formalen Kriterien bewertet. Aus den Erhebungsergebnissen wurden acht Standards erarbeitet, deren Umsetzung in den regelmäßigen Teambesprechungen begleitet wurden.

Die Bibliothek erfuhr sich in diesem Prozess als lernendes Dienstleistungsunternehmen, das Kompetenzen auf allen Ebenen erfährt und einsetzt. Der Verbesserungsprozess soll kontinuierlich weitergeführt werden.

Theoretische Grundlagen der Qualitätssicherung

Über die theoretischen Grundlagen der Qualitätssicherung in der Kommunikation der Bibliotheken referiert Ute Engelken. Kommunikation ohne Wirkungskontrolle ist willkürlich, aber die Wirkung der Kommunikation ist kaum messbar. Und Kommunikation ist nur in Grenzen steuerbar, da bereits jede/r Mitarbeiter/in die Organisation nach außen repräsentiert. Kommunikationskontrolle kann auf verschiedenen Ebenen eingesetzt werden, es ist aber erforderlich die Kontrollen zu strukturieren und methodisch durchzuführen. Parallel hierzu können betriebswirtschaftliche Kennzahlen genutzt werden, um quantitative Ergebnisse zu messen.

Die Kommunikation der Bibliotheken ist so vielfältig wie diese selbst. Deshalb sind sehr unterschiedliche Kommunikationsmethoden einzusetzen. Für Qualitätsstandards fordert man heute formulierte und überprüfbare Methoden. Da diese sehr aufwendig sein können, muss jede Bibliothek die in Aufwand und Wirkung geeignete/n Methode/n für sich auswählen.

Einführung eines Ticketsystems

Als weiteres Praxisbeispiel beschreibt Katarina Lück die Einführung eines Ticketsystems am IBIT, der Zentralen Einrichtung für Informations-, Bibliotheks- und IT-Dienste an der Universität Oldenburg. In diesem Projekt sollten über einen virtuellen Anlaufpunkt alle Anfragen zu den Diensten der beteiligten Einrichtungen gebündelt werden. Die Bearbeitung dieser Anfragen, die bisher an die jeweils zuständigen Personen und Stellen liefen und sehr unterschiedlich bearbeitet wurden, sollte standardisiert und dabei ein gleichmäßiger Qualitätsstandard erreicht werden. Die Bearbeitung sollte in vorgegebener Zeit, sicher und verbindlich und für die Benutzer transparent erfolgen.

Im Projektstrukturplan wurden die Zuständigkeiten erfasst, die Qualitätsstandards für die Bearbeitung und die technischen Anforderungen formuliert sowie ein Organisationsmodell entwickelt. Am Markt verfügbare Ticketsysteme wurden untersucht und die rechtlichen Voraussetzungen geprüft. Anschließend folgte eine Situations- und Kontextanalyse, in welcher untersucht wurde, wie Nutzer sich bei Fragen und Problemen orientieren, wie in den verschiedenen Bereichen mit

den Anfragen umgegangen wird, welche Anfragen unbeantwortet bleiben und wie erreicht werden kann, dass die Anfragen künftig strukturell einheitlich bearbeitet und die zuverlässige Beantwortung sichergestellt werden kann.

Als technische Basis wurde ein flexibel gestaltbares Open-Source-Produkt mit geringen Folgekosten ausgewählt, dessen Datenbank im Haus aufgelegt wurde. Die Projektleitung gab die Aufgabenverteilung vor. Die Abläufe wurden mit den betroffenen Bereichen entwickelt und schrittweise eingeführt. Das Zusammenführen aller Vorgänge in der Datenbank ermöglicht, gleichartige Fragen gleichartig zu beantworten. Aus den gesammelten Problemlösungen wurde eine FAQ-Liste und ein Handbuch mit Formalien und Textbausteine entwickelt, die laufend fortgeschrieben werden und die Beantwortung der Anfragen mit gleichbleibend hoher Qualität ermöglichen. Die Arbeitsabläufe und Standards wurden im Laufe der Implementierung laufend überprüft und mit den zuvor vereinbarten Qualitätszielen abgeglichen.

Mit der Einführung des Ticketsystems wurden die Arbeitsabläufe optimiert. Es konnte erreicht werden, dass künftig keine Anfrage unbearbeitet bleibt und ein gleichbleibend hoher Standard bei der Bearbeitung gewährleistet wird.

Zielgruppenanalyse

Der nächste Beitrag berichtet von einer Zielgruppenanalyse für die Zentralbibliothek der Stadtbücherei Stuttgart. Martin Slatzki hat aufbauend auf der Lebensstilanalyse von Gunnar Otte Zielgruppen mit unterschiedlichen Lebensstilen ermittelt und dann deren Nutzungsverhalten mit einer Umfrage erhoben. Die Lebensstilanalyse von Otte unterscheidet einerseits nach der wirtschaftlichen Situation, andererseits danach, ob die Kunden eher traditionell oder modern orientiert sind. Beide Kriterien werden in drei Abstufungen erfasst, so dass die Kombination insgesamt neun Lebensstile ergibt. Zur Einordnung der Befragten in die neun Lebensstile genügen für jedes Kriterium fünf Indikatoren. Das Nutzungsverhalten wurde in zehn Merkmalen erfragt. Für acht Lebensstile konnten deutliche Unterschiede im Nutzungsverhalten ermittelt werden. Somit liegt für die Stadtbücherei Stuttgart eine empirische differenzierte Zielgruppensegmentierung vor, die genutzt werden kann, für diese Zielgruppen passende Angebote zu entwickeln.

Annette Hagenau berichtet über ein umfangreiches Konzept für die Stadtbibliothek Traunstein. Dieses geht von einer Umfeldanalyse für die Stadtbücherei aus. Hierfür werden allgemein verfügbare Quellen ausgewertet und auf die Situation in Traunstein angewandt werden. Thematisiert werden die Lese-, Recherche- und Medienkompetenz, die Frage, inwieweit die verschiedenen Gruppen Zugang zu neuen Medien haben oder sich eher aus konventionellen Quellen informieren, wie sie mit der Informationsflut zurechtkommen und wie die Veränderung der Medienlandschaft den Umgang mit Medien verändert hat. Daraus wurde ein Aufgabenprofil mit sechs Handlungsfeldern bestimmt, in welchen die Aufgaben zu konkretisieren sind. Für jedes Handlungsfeld wurde ein Ziel formuliert, Maßnahmen entwickelt und Indikatoren bestimmt, mit welchen die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Zielgruppen Kinder, Eltern, Schüler, Lehrer und interessierte Bürger wurden auf der Basis der Sinusmilieustudie differenziert. Für die vier relevanten Zielmilieus Bürgerliche Mitte, Konsum-Materialisten, Traditionsverwurzelte und Postmaterielle wurden passende Angebote formuliert. Die wichtigsten Angebote sind die Öffnungszeiten und die Erreichbarkeit, Räumlichkeiten und Veranstaltungen sowie die Bestände, deren Profile auf die Interessen der ausgewählten Zielgruppen auszurichten sind. Gezeigt wird, wie vorliegende allgemeine Analysen ausgewertet und auf die Fragestellungen der Stadtbibliothek angewandt werden, um das Aufgabenprofil zielgruppenorientiert zu formulieren.

Von der Aktualisierung des Dienstleistungsportfolios der Münchner Stadt-

Managementinstrumente zielen meist auf mehrere Themenfelder, haben viele Querbezüge und sind wegen der Komplexität zur Lösung bibliothekarischer Probleme besser geeignet als eindimensionale Prozessbetrachtungen.

bibliothek Am Gasteig berichten Tom Becker und Andrea Born. Hierfür wurde das Konzept der Informationslogistischen Rollen der Bibliothek genutzt. Ausgehend von einem zuvor erarbeiteten Zukunftsszenario sollten die künftigen Raumfunktionen und der Raumbedarf festgelegt werden. Zuvor war zu klären, mit welchen Angeboten künftig welche Zielgruppen angesprochen und bedient werden sollten.

Das Konzept der »Informationslogistischen Rollen« wurde in den neunziger Jahren in Amerika entwickelt. Diese Rollen einer Bibliothek können sein: kommunaler Treffpunkt, kommunales Kommunikationszentrum, individuelles Bildungszentrum, Zentrum populärer Medien, Tor zum Lernen, Auskunftsdienst und Alltagsinformation, (semi-)wissenschaftliche Forschungsbibliothek. Für jede Rolle werden die Funktion, die dafür erforderlichen Angebote, die signifikanten Merkmale sowie die Zielgruppen und deren Erwartungen beschrieben.

Diese Analyse wurde für drei Rollen durchgeführt um zu ermitteln, zu welcher Rolle die sieben Struktureinheiten der Stadtbibliothek einen Beitrag leisten. Aus dieser Analyse wurden Folgerungen für Raumbedarf, Dienste und Angebote gezogen, die künftig realisiert werden sollen, um die Angebote und Dienste auf den aktuellen Bedarf auszurichten.

Veränderungen sind Führungsaufgaben, die einerseits klare Zielvorgaben erfordern, andererseits umso erfolgreicher gelöst werden, wenn die Mitarbeiter/innen in den Veränderungsprozess einbezogen und ihre Erfahrungen zur Problemlösung genutzt werden.

Im abschließenden Beitrag greift Cornelia Vonhof das Modell »Ausgezeichnete Bibliothek« wieder auf und zeigt, dass die in den Beiträgen beispielhaft beschriebenen Managementinstrumente unterschiedliche Themenbereiche ansprechen. Managementinstrumente zielen meist auf mehrere Themenfelder, haben viele Querbezüge und sind wegen der Komplexität zur Lösung bibliothekarischer Probleme besser geeignet als eindimensionale Prozessbetrachtungen. Die »Ausgezeichnete Bibliothek« wird als komplexer strategischer Rahmen beschrieben, der als Werkzeugkasten die Möglichkeit gibt, für die Probleme jeder Bibliothek die passenden Instrumente auszuwählen, die anstehenden Probleme zu lösen und die Bibliothek zum Erfolg zu führen.

Resümee

Der Sammelband bietet einen Überblick über sehr unterschiedliche Methoden, die Bibliotheken zur Verbesserung ihrer Leistungen und zur Lösung anstehender Probleme einsetzen können. Die Beschreibungen der Veränderungsprozesse werden

durch methodische Ansätze ergänzt, auf die teils in den Praxisbeispielen Bezug genommen wird, teils werden sie in eigenen Beiträgen referiert. Die Beiträge belegen, dass Veränderungen Führungsaufgaben sind, die einerseits klare Zielvorgaben erfordern. Andererseits können diese Aufgaben umso erfolgreicher gelöst werden, je besser es gelingt, die Mitarbeiter(innen) in den Veränderungsprozess einzubeziehen und ihre Erfahrungen zur Problemlösung zu nutzen.

Adalbert Kirchgässner