



Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung Diskussion und Umsetzung der Empfehlungen

von Adalbert Kirchgäßner

Vortrag gehalten am 5. Juni 2008 auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim

Diskutiert werden in diesem Bericht die Erfahrungen, die acht beteiligte Bibliotheken in dem vorgestellten Beratungsprozess¹ gewonnen haben. Über den Anlass, die Partnerfindung, die Themenstellung und den Ablauf der Beratung wird an anderer Stelle berichtet². Die acht Bibliotheken haben folgende Themen im Beratungsprozess zur Diskussion gestellt:

	Bonn	Heidel- berg	Münster	Aachen	Bielefeld	Konstanz	Düssel- dorf	Köln
Bestand	E- Medien		Alt- bestand					
Benutzung								Medien- bereit- stellung
Bear- beitung	Medien- bear- beitung	Medien- bear- beitung	Integr. Bear- beitung		Bear- beitung E-Medien	Bear- beitung E-Medien	Bear- beitung E-Medien	
IT	IT- Fragen	IT- Struktur		IT- Struktur	IT- Struktur	IT- Struktur		
Biblio- theks- struktur		Biblio- theks- system	Biblio- theks- system	Biblio- theks- system			Organi- sations- struktur	

In den beiden Dreiergruppen gab es jeweils ein Thema, das alle drei Bibliotheken zur Diskussion gestellt hatten. Die übrigen Themen wurden jeweils nur von ein oder zwei Bibliotheken zur Diskussion gestellt.

1 Vgl.: Vogt, Renate: Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken. IN: Bibliotheksdienst 41.2007 Heft 11, Seiten 1118-1126.

2 Eich, Ulrike: Qualitätsmanagement durch kollegiale Beratung: Anlass, Wahl der Partner, Wahl der Themen. Vortrag auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim 2008.

URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/434/> (13.6.2008)

Wittenauer, Volker: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung - Vorbereitung und Durchführung aus Sicht der beratenden Bibliothek. Vortrag auf dem 97. Deutschen Bibliothekartag in Mannheim 2008.

URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439/> (13.6.2008)

Kreische, Joachim: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung: Köln - Düsseldorf - „die kleine Lösung“.

URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/> (13.6.2008) (13.6.2008)





Mitteilung im Haus

Der gesamte Beratungsprozess wurde von vielfältigen Mitteilungen an die gesamte Belegschaft der Bibliothek und an die betroffenen Abteilungen begleitet. Bereits vor den Besuchen, meist begleitend zu den Vorbereitungen, wurde mit den betroffenen Bereichen gesprochen. Ebenso waren diese Bereiche in den Beratungsgesprächen in unterschiedlichen Formen mitbeteiligt. Somit war die Mitteilung der Beratungsergebnisse und -empfehlungen eine Fortsetzung des die Beratung begleitenden Kommunikationsprozesses im Hause.

Die Mitteilung der Ergebnisse erfolgte in verschiedenen Formen:

- Das Beratungspapier wurde meist zuerst in der Direktion und von dieser mit den Abteilungsleitern bzw. Dezernenten besprochen.
- In weiteren Schritten haben die Direktion und/oder die Abteilungsleiter bzw. Dezernenten mit den betroffenen Bereichen das Beratungsergebnis besprochen. Diese Gespräche führten die Diskussionen fort, die während der Vorbereitung und in den Beratungsgesprächen angestoßen worden waren.
- In einer Bibliothek wurde das Beratungsergebnis in einer Betriebsversammlung bekannt gegeben, in der der Beratungsprozess vorgestellt und die weitere Behandlung des Beratungsergebnisses in der Bibliothek erläutert wurde.

Das Empfehlungspapier wurde in unterschiedlichen Formen in den Bibliotheken bekannt gegeben. Die Form der Bekanntgabe hing auch von der Form des Berichtes ab. Die Form war jeweils mit den Empfängern abgesprochen. Ein Bericht, der auch dazu dienen sollte, gegenüber dem Rektorat zu argumentieren, sah anders aus als ein Bericht, der ausschließlich für die interne Diskussion in der Bibliothek vorgesehen war. Und wie das Empfehlungspapier weitergegeben wurde, hing auch davon ab, ob in diesem personenbezogene Beschreibungen enthalten waren.

Das Empfehlungspapier wurde meist ins Intranet gestellt, so dass alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es einsehen konnten. Teils wurde das vollständige Papier ins Intranet gestellt, teils handlungsrelevante Auszüge, teils nur die Empfehlungen. In einer Bibliothek wurden die Empfehlungen als Tabelle eingestellt, in der in der ersten Spalte die Empfehlungen, in der zweiten Spalte Kommentare der Bibliothek und in der dritten Spalte die beschlossenen Maßnahmen eingetragen wurden. Somit konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand der nach und nach eingetragenen Kommentare und Maßnahmen die Umsetzung des Beratungsprozesses in ihrer Bibliothek mitbegleiten und nachvollziehen.

Diskussionsprozess

Der Diskussionsprozess über die Organisations- und Arbeitsprozessveränderungen begann bereits mit der Vorbereitung und der Erstellung der Beratungsunterlagen. In der Beratung selbst waren alle an den Beratungsgesprächen beteiligten Personen in die Diskussion einbezogen, unabhängig davon, ob sie auch schon an den Vorbereitungen beteiligt waren. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beratungsgesprächen erfahren hatten, dass ihre Meinung gefragt und für die Berater wichtig war, haben sie die Diskussion nach den Beratungsgesprächen fortgesetzt. Deshalb war die Diskussion über die Empfehlungen wiederum eine Fortsetzung der in der Beratung geführten Diskussion. Diese Diskussion erfolgte zur Information über das Empfehlungspapier oder dieser folgend wieder auf den verschiedenen Organisationsebenen:

- Die Direktion sprach mit den Abteilungsleitern bzw. Dezernenten.





- Die Abteilungsleiter sprachen mit oder ohne Direktion mit den Beschäftigten, die in den zur Beratung gestellten Bereichen arbeiteten.
- Die Beschäftigten sprachen in formellen Arbeitsgruppen und mindestens so intensiv in informellen Gesprächen über die Empfehlungen.

Die Empfehlungen wurden im Hinblick auf die Realisierbarkeit diskutiert, und aus diesen Diskussionen wurden die erforderlichen Änderungen entwickelt. Je offener die Organisationsüberlegungen des Beratungsprozesses mit den Betroffenen diskutiert wurden, desto produktiver und kreativer waren deren Beiträge zur Veränderungsdiskussion.

Die informellen Gespräche liefen natürlich auch quer zu allen Organisationsebenen und führten zu zusätzlichen Ideen, die dann auch wieder in die Umsetzungsdiskussionen eingebracht werden konnten.

Akzeptanz

Die Reaktion der Beschäftigten, der Betroffenen wie der Nicht-Betroffenen, war sehr unterschiedlich. Wesentlich für die Akzeptanz war, inwieweit der Beratungsprozess transparent und die Beobachtungen und Empfehlungen, die im Beratungspapier niedergeschrieben waren, aus den Vorbereitungen und Diskussionen heraus verständlich waren. - Leider hilft noch so große Transparenz nichts, wenn einige Betroffene sich gegen jede Veränderung wehren, auch wenn sie noch so notwendig ist. Auch das gibt es.

Es behinderte die Akzeptanz, wenn wegen ungenügender Problembeschreibung Maßnahmen vorgeschlagen wurden, die auf die gegebene Situation nicht richtig passten. Es zeigte sich, dass das Beratungsergebnis auch davon abhing, wie gut die Berater sich anhand ausführlicher und zutreffender Unterlagen auf das Beratungsgespräch vorbereiten konnten. Ebenso wichtig für die Akzeptanz ist die Fähigkeit der Berater, von der eigenen Bibliothek zu abstrahieren und sich auf die Situation der beratenen Bibliothek einzulassen. In dem Maße, wie in der Beratung zu sehr auf die Verhältnisse in den Bibliotheken der Berater abgehoben wurde und dies auch in den Empfehlungen sich wiederfand, war die Akzeptanz eingeschränkt. In diesem Fall musste in der Diskussion der Empfehlungen die Abstraktion von den Verhältnissen in den Bibliotheken der Berater nachgeholt werden, damit aus den Empfehlungen passende Maßnahmen entwickelt werden konnten.

Die Gespräche der Berater mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne die Direktion und zum Teil auch ohne die Abteilungsleiter bzw. Dezenten führten dazu, dass die Betroffenen sich sehr ernst genommen fühlten und sich auch mehr und kreativer in die Beratung und in die Folgediskussionen einbrachten. Das Ernstnehmen der Betroffenen und die konstruktive Einbeziehung von deren Vorstellungen und Ideen in den Umsetzungsprozess beschleunigt und verbessert die der Beratung folgenden Organisationsprozesse.

Wichtig für die Akzeptanz war auch die Offenlegung der Ziele der Beratung. Wurden die Anforderungen der Universität an die Bibliothek, die Ziele der Direktion und die Bedingungen, unter denen die Bibliothek arbeitet, offengelegt und mit den Beratern und den Beschäftigten diskutiert, wurden die Empfehlungen besser akzeptiert und konstruktiv weiterdiskutiert.

Empfehlungen der Berater

Die Empfehlungen der Berater betrafen sehr unterschiedliche Ebenen:

- Es gab wenig Empfehlungen zu strukturell einschneidenden Maßnahmen.





- Einige Empfehlungen enthielten strukturelle Anpassungen.
- Empfehlungen zur Prozessoptimierung umfaßten sowohl Vorschläge zur Neustrukturierung einiger Prozesse wie zur Veränderung und Modifizierung der vorgefundenen Prozesse.

Die Empfehlungen der Berater enthielten keine bisher ganz unbekanntenen Möglichkeiten. Vielfach wurden von den Bibliotheken zur Diskussion gestellte Alternativen diskutiert, wodurch der Bibliothek Entscheidungshilfen zu bereits in Betracht gezogenen Lösungsalternativen geboten wurden. In den Empfehlungen waren eine Fülle von kleinen Anpassungsmaßnahmen mitenthalten. Diese zusammen mit den Veränderungen, die die in den Beratungsprozess einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beratungsprozess selbst entwickelt haben, ergaben in manchen Bereichen eine Summe von kleinen Veränderungen, die insgesamt zu einer merkbaren Verbesserung führten.

Umsetzung der Empfehlungen

Entsprachen die Empfehlungen den in der beratenen Bibliothek bereits diskutierten Möglichkeiten, haben die Empfehlungen die Organisationsentscheidungen in der Bibliothek durch zusätzliche Argumente (durch den Blick von außen) abgesichert.

Waren im Beratungsprozess mehrere Möglichkeiten diskutiert worden, konnten die Empfehlungen genutzt werden, die Organisationsentscheidungen gut begründet zu treffen. Empfohlen die externen Berater andere Lösungen, als die Betroffenen und die Entscheidungsträger in der Bibliothek anstrebten, boten die Empfehlungen die Möglichkeit, die eigene Position an den Empfehlungen kritisch zu überprüfen.

Die Umsetzung der Empfehlungen, die Arbeitsprozesse betrafen, erforderten eine Prozessanalyse und die Ausarbeitung der neuen Abläufe. Diese Prozessanalyse erfolgte zum Teil bereits in der vorbereitenden Problembeschreibung und implizit oder explizit im Beratungsprozess. Die hierbei andiskutierten Lösungen waren nach Vorlage und Diskussion der Empfehlungen sowie der Entscheidungen über die vorzunehmenden Veränderungen und Anpassungen in die Organisationsstruktur und in die Arbeitsprozesse umzusetzen. Diese Ausarbeitung und Anpassung erfolgte auf den jeweiligen Ebenen, bei übergreifenden Organisationsanpassungen auf der Leitungsebene, bei Arbeitsprozessen innerhalb der zuständigen Abteilungen.

Nicht umgesetzte Empfehlungen

Wurden Empfehlungen nicht umgesetzt, hatte das unterschiedliche Gründe. Entschied sich die Bibliotheksleitung bewußt gegen die Empfehlung, so konnte sie diese Entscheidung durch die Auseinandersetzung mit den Empfehlungen besser begründen, als dies vorher der Fall war. Die vorliegenden Empfehlungen zwangen auch hier zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Für und Wider.

Es gab unterschiedliche Gründe, warum Empfehlungen nicht umgesetzt wurden:

- Die den Beratern zur Vorbereitung zur Verfügung gestellten Unterlagen waren in einigen Aspekten ungenau oder unvollständig, so dass sich die Berater kein zutreffendes Bild machen konnten. Dies konnte zum Teil im Beratungsprozess aufgefangen werden, wurde aber in einzelnen Punkten erst bei Vorliegen der Empfehlungen festgestellt. Unter Berücksichtigung der weiteren Aspekte wurde dann bewußt von den Empfehlungen abgewichen.





- Die Berater haben in manchen Aspekten nicht ausreichend von den aus der eigenen Bibliothek mitgebrachten Erfahrungen abstrahiert, so dass die Empfehlungen für die Probleme vor Ort nicht die optimalen Lösungen vorgeschlagen haben. Dies konnte in den Diskussionen zur Umsetzung aufgearbeitet werden.
- Die interne Diskussion, die durch den Beratungsprozess ausgelöst wurde, führte zu neuen Lösungsmöglichkeiten, die im Beratungsprozess noch nicht diskutiert worden waren.

Es zeigte sich, dass die Qualität der Beratungsergebnisse stark von der Qualität der in der Vorbereitung erarbeiteten Materialien sowie von der intensiven Vorbereitung der Berater und von der Fähigkeit der Berater, ausreichend von der eigenen Bibliothek abstrahieren zu können, abhängen.

Es gab auch objektive Hindernisse, die die Umsetzung der Beratungsergebnisse verhindern oder verzögern:

- In einem Fall hat die Universitätsleitung nach dem Beratungsprozess die Aufgabenstellung für die Bibliothek verändert, so dass einige der diskutierten Möglichkeiten nicht mehr relevant waren.
- Organisationsveränderungen, die Veränderungen im Personalbestand erfordern, sind nur durchführbar, wenn diese Veränderungen vorgenommen werden können.
- Veränderungen, die bauliche Maßnahmen erfordern, sind nur durchführbar, wenn die vorgesehenen Baumaßnahmen in die Bauplanung der Universität eingebracht werden können. Diese Empfehlungen können für die Bauplanung genutzt, aber erst dann umgesetzt werden, wenn bauliche Veränderungen vorgenommen werden können. Auch hier liegt die Realisierungszeit nur in Grenzen in den Händen der Bibliotheksleitung.

Zeitablauf der Umsetzungen

Die Umsetzung der aus dem Beratungsprozess folgenden Veränderungen und Anpassungen erfolgte sehr unterschiedlich.

Durch den Beratungsprozess initiierte Veränderungen in den Arbeitsabläufen, die keine großen Organisationsmaßnahmen erforderten, wurden teils unmittelbar, teils nach kurzer Zeit vorgenommen, sobald geprüft war, dass die vorgesehene Änderung in den Arbeitsablauf passt und keine negativen Folgen an anderer Stelle erwarten läßt.

Größere Veränderungen in den Arbeitsabläufen, Veränderungen in den Organisationsstrukturen und bauliche Veränderungen erfordern Vorbereitung und damit etwas mehr Zeit. Sind mehrere Veränderungen vorzunehmen, können diese zum Teil nicht gleichzeitig durchgeführt werden. Anhand dieser Rahmenbedingungen wurde für die einzelnen vorgesehenen Veränderungen eine zeitliche Abfolge bestimmt, was wann zu geschehen hat und welche Partner (Universitätsverwaltung, Bauamt) wann hinzuzuziehen sind. Personelle Veränderungen hängen zum Teil auch von Neueinstellungen und vom Ausscheiden von Mitarbeitern ab. Und in einigen Fällen müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult werden, wenn Arbeitsabläufe und die Tätigkeitsfelder verändert werden.

In Abhängigkeit von diesen Rahmenbedingungen wurden die Veränderungsprozesse durchgeführt. So wurden die Veränderungen, die keine großen Vorbereitungen erforderten, zeitnah umgesetzt. Die Veränderungen, die größeren Aufwand oder längere Vorbereitung erfordern, wurden in einen Zeitplan oder in eine zeitliche Abfolge gebracht und die Umsetzung in Angriff genommen. So sind





die meisten Veränderungen inzwischen durchgeführt, einige sind noch in Arbeit und bei einigen muss noch abgewartet werden, bis die notwendigen Voraussetzungen geschaffen worden sind.

Ergebnis und Folgen des Beratungsprozesses

Als Ergebnis des Beratungsprozesses kann festgehalten werden:

- Es wurde wenig Unbekanntes empfohlen, die meisten Veränderungsempfehlungen griffen Vorschläge auf, die vorher auch schon bekannt waren.
- Der Beratungsprozess führte dazu, dass Probleme strukturiert diskutiert, Entscheidungen vorangebracht wurden und die Entscheidungen gut begründet werden können.
- Die in den Beratungsprozess einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Beratung aktiv genutzt und gestalten die Veränderungen aktiv mit.
- Werden Empfehlungen nicht umgesetzt, müssen die Entscheidungsträger dies vor sich selbst und zum Teil vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begründen, da die Argumente für und wider bekannt sind und diskutiert wurden.
- Die Umsetzung der durch den Beratungsprozess initiierten oder vorangebrachten Veränderungen ist von der Art der Veränderung und vor allem davon abhängig, ob die Bibliothek diese selbstständig durchführen kann oder ob sie auf die Mitwirkung anderer Bereiche angewiesen ist.
- Die Beratungen haben insgesamt zu einer Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und der Arbeitsprozesse geführt.
- Zum Teil entstanden Kontakte auf der Arbeitsebene, die künftig bei Fragen und Problemen in der täglichen Arbeit direkt genutzt werden können.

Alle beteiligten Bibliotheken zeigten sich im Beratungsprozess als leistungsbewußt und veränderungswillig. Dies ist auch eine Voraussetzung, dass ein solcher Prozess mit positivem Ergebnis durchgeführt werden kann.

Der Beratungsprozess führte zu einer eingehenden Reflexion der eigenen Situation. Der Vergleich der eigenen Strukturen und Probleme mit gleichartigen wie mit anders strukturierten Bibliotheken führte dazu, dass sowohl die eigenen Stärken wie die Leistungsgrenzen der eigenen Bibliothek erkannt werden konnten. Um die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern und die Ergebnisse zu kontrollieren, wurden in einigen Bereichen neue Steuerungsinstrumente wie Leistungskennzahlen und regelmäßige Berichtsfrequenzen ausgebaut oder eingeführt. Der Beratungsprozess förderte die Kreativität und die Veränderungsbereitschaft in den Bibliotheken. Insgesamt wurde die Organisationsentwicklung vorangebracht.

Alle Bibliotheken haben den Beratungsprozess positiv erlebt und sind davon überzeugt, dass dies ein gutes Instrument zur Organisationsentwicklung ist. Allerdings ist dieser Prozess sehr arbeitsaufwendig, und die Umsetzung ist zum Teil noch nicht abgeschlossen. In den beteiligten Bibliotheken sind derzeit keine weiteren Beratungsprozesse geplant. Wenn weitere Probleme anstehen, die für einen solchen Beratungsprozess geeignet sind, werden die Bibliotheken die Partner für diesen Prozess nicht unbedingt unter den Beratern in dem jetzt durchgeführten Prozess wählen, sondern die Berater danach aussuchen, in welchen Bibliotheken man für das jeweils anstehende Problem geeignete Partner erwartet.

