

Positionierung einer Universitätsbibliothek durch Effektivität und Effizienz

Barbara Knorn

Zunächst wird geschildert, welche Ausgangslage zu einer neuen Strategiediskussion der Universitätsbibliothek geführt hat, welche Ziele dabei angestrebt werden, welche Aspekte in die Diskussion eingegangen sind und - nicht ganz unwichtig - wie dieser Prozess strukturiert wurde.

In die bisherige Diskussion sind an betriebswirtschaftlicher Methodik vor allem eine Conjoint-Analyse eingeflossen, die im Rahmen eines gemeinsamen DFG-Projektes der Bibliothek und dem Lehrstuhl für Marketing an der Universität Bielefeld durchgeführt wurde. Der Beitrag von Bettina Koeper „Dienstleistungen – aber wie? Planungsinstrumente für die Serviceorientierung von wissenschaftlichen Bibliotheken“ bietet hierzu Detailinformationen.

Die Diskussion zur Zusammenarbeit aller Informations-, Kommunikations- und Medieneinrichtungen an der Universität Bielefeld ist die bekannte Fragestellung, die in vielen Hochschulen evaluiert wird, d.h. wie Hochschulrechenzentrum, Bibliothek und Audiovisuelle Zentren künftig miteinander arbeiten werden, welche Organisationsformen, welcher Personal- und welcher Mitteleinsatz notwendig sind. Angesichts knapper Ressourcen sind massive Mittel- und Personalkürzungen zu befürchten und wenn über künftige Strukturen der Informations- und Kommunikations- und Medieneinrichtungen Entscheidungen getroffen werden, sollten die politischen Entscheidungsträger sich über Input und Output der Bibliothek im klaren sein. Was heißt das? Neben der Schwierigkeit, dass der Input in Euro gemessen wird, der Output aber nicht, liegt die besondere Schwierigkeit der Bibliotheken darin, ihren Anteil an der Wertschöpfung der Universität, d.h. Forschung und Lehre, angemessen und nachvollziehbar darzustellen. Damit ist die Frage nach dem Output der Bibliothek, d.h. die Frage nach ihren Diensten, automatisch auch mit der Frage nach deren Qualität verknüpft, ohne dass die anzulegenden Qualitätsmaßstäbe offensichtlich wären. Wenn man davon ausgeht, dass die Entscheidung über den Input, d.h. die zur Verfügung gestellten Ressourcen, auf Seiten der Kunden gefällt werden, muss die allgemeine Zielsetzung natürlich neben einer verbesserten Wahrnehmung der Bibliothek, eine überdurchschnittlich hohe Kundenzufriedenheit auf der Basis einer umfassenden und dauerhaften Kundenbindung sein. Dies kann nur durch zeitgemäß gestaltete, dauerhafte effektive

und effiziente Dienstleistungen erfolgen. Nur was bedeutet dies eigentlich aus Kundenperspektive, womit ist die Kundschaft zufrieden? Reicht es „angemessene“ Basisdienste zu erbringen, die die Ressourcen schonen, oder sollten es aufwendige Qualitätsdienste sein, die einen wesentlich höheren Mittelverbrauch nach sich ziehen?

Für welche künftigen Dienstleistungen man sich auch entscheidet, diese sollten die Fähigkeiten und Ressourcen der Bibliothek sinnvoll nutzen und gleichzeitig die Nachfrage der Kunden befriedigen. Anders ausgedrückt: Dienstleistung muss wahrnehmbar, transparent und verlässlich sein.

Synergieeffekte können beispielsweise durch Kooperationen innerhalb und außerhalb der Hochschule erzielt werden. Die beiden folgenden Beispiele zeigen einen ressourcenschonenden Mittel- und Personaleinsatz.

Aus der Conjoint – Analyse ist deutlich geworden, dass sich die Bielefelder Bibliotheksnutzer Diskussionsräume mit guter technischer Ausstattung wünschen. Die Universitätsbibliothek Bielefeld hat in Zusammenarbeit mit dem Audiovisuellen Zentrum und dem Rechenzentrum zwei Diskussionsräume in der Bibliothek zur Verfügung gestellt, die jeweils mit einem Smartboard ausgestattet wurden. Für die Hardware-Betreuung ist das Rechenzentrum und für die Beschaffung bzw. Software-Betreuung ist das Audiovisuelle Zentrum verantwortlich.

Die bekannten Systeme aus Regensburg (Datenbankinformationssystem und die Elektronische Zeitschriftenbibliothek) haben sich in der Bibliothekswelt bereits etabliert und werden von vielen Bibliothek als Kooperationsmöglichkeit genutzt, um elektronische Ressourcen gemeinsam zu erschließen.

Die strategische Planung muss die Gesamtsicht der Bibliothek berücksichtigen, d.h. eine Bedarfsermittlung bedeutet nicht nur derzeitige Dienstleistungen und Wünsche zu erfassen, sondern auch künftigen Bedarf zu ermitteln. In der Bielefelder Praxis sind zwei Handlungsfelder zu nennen, die zu der Gesamtsicht führen sollen. Die bereits erwähnte Conjoint – Analyse, die die Präferenzen der Nutzer für zukünftige Dienstleistungen erforscht und der Prozess der Aufgabenanalyse, der sich in zwei Phasen gliedert. In der ersten Phase wird durch die Mitarbeiter eine Art Bestandsaufnahme der derzeitigen und künftigen Dienstleistungen durchgeführt. Das Ergebnis der ersten Phase ist ein Dienstleistungskatalog, der von allen Mitarbeitern

gemeinsam erarbeitet wurde. Es ist intendiert, dass damit auch ein Nachdenken der Mitarbeiter über Wertvorstellungen und Aufgaben erfolgt. Darüber hinaus kann der Dienstleistungskatalog der Corporate Identity dienen, in dem ein gemeinsames Bild aller Mitarbeiter vom Ziel und Zweck der Arbeit gewonnen wird. Für die Nutzerperspektive wird eine Verbesserung der Wahrnehmung der Dienstleistungen erwartet. Daher ist der Dienstleistungskatalog ein zentrales Handlungsfeld der Aufgabenanalyse, in dem festgestellt wird, ob wir das Richtige tun.

In der zweiten Phase der Aufgabenanalyse soll die Effizienz, die Wirksamkeit aller benutzerunterstützten Vorgänge im Vordergrund stehen. Mithilfe der Geschäftsgangsanalyse sollen noch festzulegende Geschäftsgänge evaluiert werden. Daraus werden sich gegebenenfalls Organisationsveränderungen ergeben. Die veränderten Geschäftsgänge werden anschließend einem Controlling unterzogen.

Die praktische Durchführung der ersten Phase wurde durch die Einrichtung von vier fachlichen Arbeitsgruppen eingeleitet, die eine Liste von Dienstleistungen aus der Conjoint-Analyse zur Verfügung hatten. Die Arbeitsgruppen fertigten ca. 200 Produktblätter an, die sich an vielen Stellen überschneiden und zudem auch teilweise sehr detailliert waren. Durch einen ausgiebigen Diskussionsprozess zwischen Arbeitsgruppen, Steuerungsgruppe, Mitarbeiterversammlung und Bibliotheksleitung wurde deutlich, dass eine kundenorientierte Präsentation noch nicht gegeben war. Die Redaktionsgruppe erhielt nun den Auftrag die Gliederung des Dienstleistungskatalogs für die Nutzer aufzubereiten. Hierzu wurden Großprodukte gebildet wie *Die Bibliothek*, in der allgemeine Dienstleistungen wie die Suche nach Bücher, Zeitschriften, Zeitschriftenartikel oder Datenbanken zu finden sind. In einem zweiten Block *Ihre Bibliothek* sind die personalisierten Dienst zu finden, wie beispielsweise Meine Metasuche oder Kontoauskunft und -verwaltung. Ein dritter Bereich wird der *Lern- und Arbeitsraum Bibliothek* sein, in dem die Dienstleistungen, die mit den Räumlichkeiten der Bibliothek verbunden sind, sich wieder finden, aber auch Dienste, die für Forschung und Lehre besonders relevant sind, wie z. B. Anschaffungsvorschläge, Semesterapparate oder auch die angebotene eLearning-Plattform.

Wichtig für die Gestaltung der einzelnen Produktblätter war von Beginn an eine klare und einheitliche Strukturierung, die nicht nur der Übersichtlichkeit und Transparenz

des Katalogs insgesamt wie auch der einzelnen Dienste dienen sollte, sondern auch Grundlage für eine spätere Aufbereitung in einer Datenbank sein sollte.

Bei der Auswahl der Beschreibungskategorien stand wieder die Kundenperspektive im Mittelpunkt, so dass als Einstieg in eine Beschreibung jeweils ein „Sie suchen...“ gefolgt von einem „Wir bieten an...“ steht. Neben den weiteren Kategorien „Zielgruppen“ und „Angebote“ gibt es für differenzierte Dienste noch die Kategorien „besondere Angebote“ sowie für Angebote, die besondere Voraussetzungen haben, die Kategorie „Nutzungsbedingungen“.

Auch nach der Erstellung des Dienstleistungskatalogs wurde die Conjoint-Analyse wieder einbezogen, in dem die Gliederung des Dienstleistungskatalogs um Tendenzmeldungen aus der Conjoint-Analyse ergänzt wurde, um Präferenzen aus Nutzersicht zu verdeutlichen. Diese Tendenzmeldungen wurden nur bei den „neuen“ Dienstleistungen hinzugefügt, da die Conjoint-Analyse sich nur auf zukünftige Dienstleistungen bezieht, die Aufgabenanalyse aber sowohl die derzeitigen als auch künftige Dienstleistungen beinhaltet.

Die bisherigen Darstellungen decken von den Eingangsüberlegungen nur den Part der Effektivität ab. Notwendigerweise muss im Kontext der strategischen Überlegungen nach einer Verständigung darüber, ob man das Effektive, das Richtige tut, auch noch die Frage beantwortet werden, ob man es auch effizient, es auch richtig macht. Daher war von Beginn an auch eine ebenso breit angelegte interne Diskussion über die Effizienz der Universitätsbibliothek Bielefeld geplant, die allerdings so lange noch keinen Sinn machte, wie eine Verständigung über das künftige Dienstleistungsspektrum noch ausstand. Da hier verständlicherweise von einer stärkeren persönlichen Betroffenheit aller Kolleginnen und Kollegen auszugehen ist, hat die Bibliotheksleitung immer Wert auf die Feststellung eines unauflösbaren Zusammenhangs zwischen Qualität und Diensten und eingesetzten Ressourcen gelegt. Bei einer noch möglichen und daher auch notwendigen Optimierung einzelner Abläufe muss auch gegenüber dem Unterhaltsträger klargemacht werden, dass eine serviceorientierte Optimierung und eine ressourcenorientierte Optimierung notwendigerweise zu unterschiedlichen Ergebnissen führen müssen.

In der noch vor uns liegenden Effizienzdebatte werden einzelne Geschäftsgänge untersucht und eine Verbesserung angestrebt. Daraus können auch organisatorische Veränderungen resultieren, die aber nicht von vorn herein intendiert sind, sondern die sich aus den Optimierungsüberlegungen selbst ergeben müssen. In der Folge wird es dann darum gehen, den erreichten Stand im Sinne eines Controlling, nicht einer Kontrolle, regelmäßig zu evaluieren und gegebenenfalls erneut Veränderungsprozesse einzuleiten.

Alle nachfolgenden Überlegungen hängen also davon ab, wie künftig der Pegel zwischen Service- und Ressourcenorientierung eingestellt wird. Gleichwohl gilt es, die verschiedenen Möglichkeiten rechtzeitig intern zu diskutieren, um der Universität noch rechtzeitig bibliotheksfachliche Vorschläge machen zu können, bevor Einsparungen mit dem Rasenmäher eingefordert werden. Bezüglich der inzwischen erreichten Komplexität des Bielefelder EDV-Einsatzes sollten Qualität der darauf basierenden EDV-gestützten Dienste, die intern als ein Markenzeichen der Bibliothek betrachtet werden, und der dafür inzwischen eingesetzte hohe Aufwand noch einmal gegeneinander abgewogen werden. Es muss künftig nicht alles um jeden Preis anders werden, im Zweifelsfall sollte aber der gegenwärtige, historisch gewachsene Stand nochmals aus heutiger Sicht bestätigt werden, um ihn gegebenenfalls auch nach außen mit Überzeugung verteidigen zu können. Auch dieses wäre ein Beispiel dafür, wie sich Qualitätsanforderungen und Ressourceneinsatz gegenseitig bedingen.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass das Dienstleistungsangebot der Bibliothek für Nutzer und Geldgeber transparent, wahrnehmbar und verlässlich sein muss und darüber hinaus Akzeptanz finden muss.

Für den Bielefelder Dienstleistungskatalog ist auch angedacht, diesen künftig als Grundlage für Service Level Agreements mit der Universität zu nutzen. Damit Dienstleistungen in überprüfbarer Qualität ebenso verlässlich vereinbart werden, wie die dafür bereitgestellten Ressourcen.