

Bibliothekartag Mannheim: Themenkreis 8

8.4. Managementkommission des DBV: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung

8.4.2. Anlass – Wahl der Partner – Wahl der Themen (Ulrike Eich)

Anlass

Der Anlass oder besser Hintergrund für das Konzept „Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung“ sind der Anspruch und das Selbstverständnis der Universitätsbibliotheken, zeit- und zweckgemäße Dienstleistungen effizient zu erbringen. Das aber kann nur gelingen, wenn die Bibliothek Wandel und Veränderung selbst gestaltet und daraus einen geordneten und geplanten Prozess macht.

Das setzt voraus, dass die Bibliothek ihre Aufgaben, Strukturen und Prozesse analysiert. Bislang ist dies eher von außen initiiert und durchgeführt worden, etwa von Rechnungshöfen und Unternehmensberatungen. Demgegenüber wollten die hier beteiligten Bibliotheken selbst aktiv werden und sich kritisch betrachten lassen, aber mit bibliotheksfachlicher Kompetenz. Die Begutachtung durch Fachkollegen hat in der Wissenschaft Tradition, z. B. bei Publikationen (peer review) oder bei der Akkreditierung der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge.

Initiiert und zu einem Bibliothekskonzept entwickelt hat dieses Modell die Managementkommission des DBV. Ausgearbeitet und bis zur Projektreife gebracht haben es fünf Bibliotheken, die sich aufgrund ähnlicher Strukturen und Aufgaben schon zusammengefunden hatten: die ULB Bonn, die UB Heidelberg und die ULB Münster einerseits und die UB Bielefeld und die UB Konstanz andererseits. Der ursprüngliche Projektplan ließ sich nicht realisieren. Unterstützung fand das Vorhaben aber dann beim Wissenschaftsministerium von Nordrhein-Westfalen. Es hat unter der Leitidee „kooperatives Benchmarking“ und „Qualitätsentwicklung“ zwei Workshops organisiert und damit eine Plattform geschaffen, um den Kreis der Teilnehmer zu erweitern, neue Partner zusammenzubringen und mit ihnen das Vorhaben zu konkretisieren. Die weiteren Teilnehmer an der Vorbereitungsrunde kamen dann aus NRW: BTH Aachen, ULB Düsseldorf, UB Duisburg-Essen, USB Köln, UB Paderborn. Diese Bibliotheken waren zunächst nur von der Leitidee angesprochen und überzeugt von ihrem eigenen Entwicklungsbedarf und –potenzial. Und sie hatten immerhin eine gemeinsame Erfahrung mit einem Benchmarking-Verfahren, das in Nordrhein-Westfalen schon praktiziert wurde, bevor es den BIX gab.

Insgesamt 10 Bibliotheken sind schließlich Ende 2006 zu dem Auftaktworkshop in Düsseldorf zusammengekommen:

- BTH Aachen
- UB Bielefeld
- ULB Bonn
- ULB Düsseldorf
- UB Duisburg-Essen
- UB Heidelberg
- USB Köln
- UB Konstanz
- ULB Münster
- UB Paderborn.

Der Workshop wurde von einem externen, nicht-bibliothekarischen Moderator unterstützt und begleitet.

Aufgrund der unterschiedlichen Vorarbeiten und Vorbereitungen musste der Workshop zunächst das gemeinsame Ziel herausarbeiten und definieren. Dies geschah eher pragmatisch über die Vereinbarung der Aufgaben für den Workshop. Insofern kann auch dieses Prozedere als Form eines kollegialen Prozesses gesehen werden.

Als Aufgaben für den Workshop wurden festgestellt:

- kooperierende Paare/Kleingruppen bilden
- Zweck der Beratung definieren
- Beratungsprozess entwickeln
- Themensammlung für die Beratung
- Organisationsform der Gesamtgruppe
- Methodik entwickeln für:
 - o die Gesamtgruppe
 - o die Kleingruppen
 - o das Vorgehen.

Gleichzeitig wurde ein Zeitplan festgelegt, der ehrgeizig war, aber dem Prozess auch eine Struktur gab. Danach sollten in 2007 die gegenseitigen Besuche und Beratungen stattfinden und zu einem Treffen der Gesamtgruppe resümiert werden, um das Ergebnis im Folgejahr (2008) auf dem Bibliothekartag präsentieren zu können.

Dieses Vorgehen war untypisch und weicht sicher von Standards und Methoden, welche Lehrbücher und Experten empfehlen, ab. Für uns war es ein sehr lehrreicher Prozess, weil auch Rand- und Nebenprobleme bedacht oder diskutiert worden. Insofern hat er den Leitungen geholfen, Sinn und Zweck der kollegialen Beratung in ihren Bibliotheken zu vermitteln (Was kann sie leisten? Was kann man erwarten? Was ist sie nicht?) und das Verfahren ein- und umzusetzen. Wir empfehlen nicht diesen Prozess zur Nachahmung, wohl aber die Erfahrungen und Ergebnisse als nachnutzbare Beispiele.

Gruppenbildung

Die Kleingruppen bildeten sich zum einen durch Reaktivierung der Initiativgruppen Bonn - Heidelberg – Münster sowie Bielefeld – Konstanz, die schon Kooperationen vereinbart hatten. Die anderen Kleingruppen entstanden etwas spontan, weil und sobald sie Anregungen aus dem Arbeits- und Diskussionsprozess des Workshops erhielten.

Deshalb hat die BTH Aachen sich recht schnell und trotz unterschiedlicher Strukturen der Gruppe Bielefeld – Konstanz angeschlossen. Ausschlaggebend war hier und zu diesem frühen Zeitpunkt das Bestreben, überhaupt einen Beratungsprozess durchzuführen. Geholfen hat aber auch der Umstand, dass das Beratungsthema „IT-Struktur“, welches Bielefeld und Konstanz für sich bereits bestimmt hatten, auch für Aachen von Belang war.

Die weitere Arbeit an Beratungsaufgaben und –verfahren brachte dann Düsseldorf und Köln sowie Duisburg-Essen und Paderborn zusammen. Das Team Duisburg-Essen/Paderborn hatte einen besonderen Stand insofern, als Duisburg-Essen zeitgleich eine externe Evaluierung erfuhr und nicht zwei komplette Prozesse dieser Art zeitgleich würde durchführen können.

Ergebnis: Zwei- und Dreiergruppen sind gleichermaßen sinnvoll, wenn in allen Bibliotheken dieselben Themen und Themen mit maßvollem Umfang behandelt werden. Strukturell homogene Gruppen arbeiten sicher effizienter und können unmittelbarer voneinander

profitieren und einander Beispiel sein. Der Vorteil eines „fremderen Blicks“ in einer strukturell inhomogeneren Gruppe kann nur im konkreten Einzelfall bemessen und beurteilt werden. Ich selbst sehe in dieser Form den größten Wert der kollegialen Beratung, weil hier die bibliothekarische Professionalität in besonderer Weise gefordert ist und zum Tragen kommt.

Themen

Von Anfang an war die kollegiale Beratung darauf ausgerichtet, ausgewählte Themen und Gegenstände zu betrachten, aber nicht die Partnerbibliothek als Ganze zu beurteilen. Das wäre auch vom Aufwand her nicht zu leisten gewesen. Die methodische Erörterung im Workshop hatte zudem deutlich gemacht, dass allein die einladende oder beratene Bibliothek bestimmt, welche Bereiche oder Prozesse sie analysieren lässt. Wenn von beiden oder allen Partnern identische Bereiche benannt wurden, reduzierte sich in gewisser Weise der Vorbereitungsaufwand, weil die Berater sich nicht in völlig neue Bereiche einarbeiten mussten. Im günstigsten Fall konnten durch vorsichtige Vergleiche auch Synergien erzielt und Impulse gewonnen werden.

Die Gruppe Bonn – Heidelberg – Münster hat in jeder Bibliothek drei Bereiche bearbeitet, die für alle gleichermaßen relevant waren: IT-Struktur, Medienbearbeitung und Altbestand.

Die Gruppe Aachen – Bielefeld – Konstanz hatte nur ein Thema, das alle betraf, nämlich auch die IT-Struktur. Des Weiteren setzten Bielefeld und Konstanz die Medienbearbeitung auf die Agenda, Aachen das zweischichtige Bibliothekssystem. Dieses Thema war zum einen in dieser Zeit in Aachen sehr virulent, zum anderen sollten ganz bewusst Kollegen aus modernen Systemen damit betraut werden, weil die Frage der Zweischichtigkeit bzw. seiner Reformmöglichkeiten innerhalb der älteren Bibliotheken schon hinreichend diskutiert und ausgetauscht erschien.

Die Gruppe Düsseldorf – Köln hatte auch unterschiedliche Sachfragen in den Bibliotheken. Die USB Köln wollte den Prozess der Medienbereitstellung betrachten lassen, die ULB Düsseldorf ihre Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung. Die ULB Düsseldorf hat den Prozess langfristig gedacht und zunächst Themen gewählt, welche vor allem die Direktion selbst betreffen. Sie hat sich aber auch pragmatisch für solche Themen entscheiden, für deren Behandlung wesentliches Material schon vorhanden war.

In der Gruppe Duisburg-Essen – Paderborn fand eine kollegiale Beratung der UB Paderborn durch die UB Duisburg-Essen mit den Themenstellung „Optimierung der Bestandspflege im Bereich Monografien“ statt.

Wegen der speziellen Fusionssituation der UB Duisburg-Essen und der erfolgten externen Begutachtungen in den letzten Jahren wurde ein Gegenbesuch der UB Paderborn zur Begutachtung eines speziellen Geschäftsgangs der UB Duisburg-Essen als nicht notwendig angesehen. Stattdessen fand ein gemeinsamer Duisburg-Essener/Paderborner Workshop statt, bei dem beide Bibliotheken gemeinsam den Versuch unternahmen, den Rahmen für ein formalisiertes Konzept zum Bestandsmanagement zu entwickeln.

Ergebnis: Wichtig ist, dass nur die einladende Bibliothek bestimmt, welche Themen oder Fragen sie bei sich behandelt haben möchte. Dieser Grundsatz wird durch die praktischen Erfahrungen bestätigt. Es ist auch plausibel, weil die einladende Bibliotheksleitung die Verantwortung für den Prozess im eigenen Haus hat und Chancen und mögliche Risiken beurteilen und bewerten kann. Nur sie kann auch verantwortlich und verantwortungsvoll beurteilen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie in einen solchen Prozess einbeziehen bzw. welchen sie einen solchen Prozess zumuten kann. Dazu zählen zum Beispiel auch alle Fragen der Mitbestimmungsrelevanz, bei denen auch die Hochschule Vorgaben macht oder einzubeziehen ist. Je stärker ein Thema in die Rahmenbedingungen der Universität, des Landes usw. eingebunden ist, desto fragiler und unverbindlicher (und trotzdem aufwändiger)

wird eine Beratung sein. Am besten geeignet erscheinen originär bibliothekarische Fragen und Bereiche, etwa Medienbearbeitung, Geschäftsgang, Bestandsentwicklung und -pflege.

Ulrike Eich, BTH Aachen, 09.05.08