

Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken

Renate Vogt

Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen, die Notwendigkeit zu Personaleinsparungen, der Druck, neue Aufgaben mit weniger Personal zu bewältigen, dies zwingt die Hochschulbibliotheken zu höchster Effizienz und Qualität. Unternehmensberatungen und Rechnungshöfen fehlt häufig das notwendige Detailwissen, um hier die idealen Partner und Ratgeber bei der Bewältigung dieser Herausforderung sein zu können. Anders sieht das mit den Fachkolleginnen und Fachkollegen in anderen Bibliotheken aus – sie verbinden den kenntnisreichen mit einem erwünschten nicht betriebsblinden Blick „von außen“, sie sind in der Lage, als Berater Stärken und Schwächen zu identifizieren und im Sinne von „Best Practice“ mit ihren Partnern in einen konstruktiven Dialog zu treten. Deshalb haben sich Ende 2006 mit finanzieller Unterstützung des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen acht nordrhein-westfälische und zwei baden-württembergische Universitätsbibliotheken entschlossen, diesen neuen Weg einer „Kollegialen Beratung“ zu gehen.

Zu Beginn des Verfahrens trafen sich die Vertreter der beteiligten Bibliotheken¹ zu einer Auftaktsitzung, bei der Fragen des methodischen Vorgehens, der Gruppenbildung und der verschiedenen Beratungsthemen ausgelotet wurden. Der Ansatz war bewusst pragmatisch und ergebnisorientiert. Da es für das Verfahren keine fertigen Rezepte und unmittelbar nachnutzbare Vorbilder im deutschen Bibliothekswesen gibt, sahen sich die Teilnehmer schnell mit der Anforderung konfrontiert, die Werkzeuge selbst zu entwickeln und zu erproben. Es bildeten sich innerhalb der Bibliotheken zwei Dreier- und zwei Zweiergruppen, die teils mit großen Erwartungen, teils mit erheblicher Skepsis in das Experiment starteten.

Ein halbes Jahr später trafen sich die Beteiligten wieder zu einem ersten Erfahrungsaustausch. Die Bibliotheksgruppe Aachen-Bielefeld-Konstanz hatte als Beratungsthemen unterschiedliche Teilbereiche der Medienbearbeitung, in zwei Bibliotheken die Struktur der IT-Dienste und ihre Einbettung in den Bibliotheksbetrieb sowie in einer Bibliothek das Zusammenspiel der dezentralen Bibliotheken mit der UB ausgewählt. Innerhalb weniger Wochen im Mai/Juni 2007 wurden alle gegenseitigen Besuche absolviert, allerdings waren die Empfehlungen zum Zeitpunkt des ersten Erfahrungsaustausches noch nicht abschließend formuliert. In der Gruppe Bonn-Heidelberg-Münster standen Medienbearbeitung, IT-Strukturen und Altbestand auf dem Programm; die Berichte an Bonn und Heidelberg

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

lagen vor, der Besuch in Münster stand noch aus. Zwischen Düsseldorf und Köln gab es Kontakte auf Direktionsebene und auf der Arbeitsebene, insbesondere zu Fragen des Geschäftsverteilungsplans sowie der Ausleihorganisation. Die UB Paderborn hatte den Erfahrungsaustausch zum Thema Medienbearbeitung in Duisburg-Essen aufgenommen und plante Besuche in weiteren Bibliotheken.

Die Resonanz aller beteiligten Bibliotheken war durchweg positiv und lässt sich in zwei spontanen Äußerungen zusammenfassen: „aufwendig, anstrengend, produktiv“ und „es hat Spaß gemacht“.

Alle waren der Ansicht, dass die Methode der partnerschaftlichen Beratung sehr tauglich ist und dass die bisher durchgeführten Beratungsrunden sich gelohnt haben. Viele hoben die Offenheit und Intensität der Gespräche mit den Kollegen als persönlich befriedigende Erfahrung und Horizonterweiterung hervor. Aber lässt sich auch der Nutzen für die Bibliothek konkret benennen?

Wenn es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen und für die externe Begutachtung durch Kollegen zu gewinnen, ergeben sich positive Effekte für das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit quasi von selbst: Die Mitarbeiter und ihre Arbeit stehen im Mittelpunkt des Interesses, das steigert die Motivation und den Zusammenhalt. Die gemeinsame Vorbereitung auf die Beratungsrunde, die Gespräche mit den Besuchern, die interne Auseinandersetzung mit den Empfehlungen verändern die interne Kommunikation. Fragen der Qualität und Leistung werden auf allen Ebenen diskutiert.

Die in die Kollegiale Beratung unmittelbar einbezogene Leitungsebene schätzt die Beratung „auf Augenhöhe“. Aufgrund ihres eigenen Erfahrungshintergrundes stellen die Partner fruchtbare Fragen und zwingen dazu, die Strukturen und Prozesse im eigenen Haus äußerst kritisch zu reflektieren. Dabei wird die Grenze zwischen den nicht zu beeinflussenden Rahmenbedingungen und den vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten klarer bewusst. Das verbindlich vereinbarte Verfahren zwingt dazu, kritische Themen systematisch und diszipliniert zu bearbeiten und nach guten und stimmigen Lösungen zu suchen. Im Idealfall gelingt es, diesen Prozess zu verstetigen und Entwicklung als Zustand zu etablieren.

In einigen Bereichen ließen sich sehr schnell überprüfbare Produktivitätsverbesserungen feststellen: Arbeitsverfahren wurden kurzfristig verändert, Lösungen von Partnern übernommen; bei Reorganisationsmaßnahmen konnten Umwege vermieden werden.

Der Vergleich mit anderen Bibliotheken ermöglicht eine realistische Einschätzung der Besonderheiten der eigenen Bibliothek und liefert Argumentationshilfen gegenüber der Hochschule, wenn es um Fragen der Ressourcen und der Organisation geht. Allein die Tatsache, dass die Bibliothek sich aktiv um Qualitätsmanagement bemüht und innovative Wege sucht, kann schon die Stellung in der Hochschule stärken.

Die bisherigen Ergebnisse ermutigen uns, die Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements zu empfehlen. Um den Einstieg zu erleichtern, fassen wir hier unsere Erfahrungen in Form eines Werkstattberichts zusammen und geben einige Hinweise, welche Ansätze und Verfahren sich in der Praxis bewährt haben.²

1. Auswahl der Partner

Als Partner für die Kollegiale Beratung kommen Bibliotheken in Frage, die eine vergleichbare Aufgabenstellung und ähnliche Interessen haben. Auf der Leitungsebene muss die notwendige Vertrauensbasis vorhanden sein und die Überzeugung, dass der Partner hinsichtlich der angesprochenen Themen kompetent ist. Ungeeignet sind Bibliotheken, die in unmittelbarer Konkurrenz zur eigenen Einrichtung stehen.

Einigkeit muss auch bestehen in der Grundeinstellung, dass der Auftraggeber, d.h. die beratene Bibliothek, den primären Nutzen aus der Beratung haben soll. Dies schließt natürlich nicht aus, dass auch der Berater profitiert – darin besteht sogar einer der unbestreitbaren Vorzüge dieses partnerschaftlichen Verfahrens.

Wesentlich ist die Beratung auf Gegenseitigkeit, da dies den Umgang miteinander und die Akzeptanz der Empfehlungen positiv beeinflusst. Es ist jedoch nicht zwingend, dass bei allen Partnern in einer Gruppe dieselben Themen behandelt werden. Inhaltliche Synchronität verschafft einen vertieften Einblick und verursacht geringeren Vorbereitungsaufwand. Unterschiedliche Themen bringen vielfältigere inhaltliche Anregungen.

Die Dreiergruppe hat sich als Format bewährt. Auch die Bibliotheken, die Zweiergruppen gebildet haben, waren mit der Konstellation zufrieden. Es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass Gruppen von mehr als drei Bibliotheken vermutlich schon aus praktischen Erwägungen nicht zu empfehlen sind.

2 Der folgende Werkstattbericht fasst die Ergebnisse der Arbeitssitzung am 19. Juni 2007 zusammen, auf der unter der Moderation von Wolfgang Spitta 13 Bibliothekare ihre Erfahrungen ausgetauscht haben: Dr. Ulrike Eich (BTH Aachen), Dr. Michael Höppner, Bettina Köper (UB Bielefeld), Dr. Hans Dieter Gebauer, Dr. Renate Vogt (ULB Bonn), Dr. Joachim Kreische (ULB Düsseldorf), Dr. Volker Wittenauer (UB Heidelberg), Ralf Depping (USB Köln), Dr. Adalbert Kirchgäßner (UB Konstanz), Dr. Peter te Boekhorst, Dr. Beate Tröger (ULB Münster), Dr. Dietmar Haubfleisch, Dr. Ulrike Hesse (UB Paderborn).

2. Qualität

Ziel des Beratungsprozesses ist die Verbesserung der Qualität. Zunächst ist deshalb Einvernehmen herzustellen, was in Bezug auf den jeweils zu untersuchenden Themenbereich unter Qualität (= Fitness for Purpose) verstanden wird.

Die auftraggebende Bibliothek definiert die Qualitätsstandards und formuliert ihre Ziele. Aber auch diese Ziele können im Zuge des Beratungsprozesses offen diskutiert und in Frage gestellt werden.

Der Auftrag für die Beratung muss präzise formuliert werden. Das erfordert hausintern einen intensiven Dialog über die angestrebte Qualität:

- Gibt es quantifizierbare Kriterien?
- Welche Bereiche dürfen nicht verändert werden?
- Wie können Lösungen auf Optimierbarkeit überprüft werden?

3. Anwendungsbereiche

Das Verfahren eignet sich sowohl für die Durchdringung komplexer Arbeitsprozesse als auch für die Klärung von Organisationsfragen. Als Einstieg eignen sich praktische, konkrete, beobachtbare Bereiche, die Anlass geben können, auch konzeptionelle Fragen zu beleuchten.

Zu berücksichtigen ist der Zeithorizont, in dem sich Lösungen für Probleme umsetzen und evaluieren lassen. Zu „dicke Bretter“ sollte man sich zumindest beim ersten Versuch nicht vornehmen, um Frustrationen zu vermeiden.

Empfehlenswert ist die Einholung externen Rats vor gewichtigen Veränderungen (z.B. Entscheidungen zu „make or buy“).

4. Durchführung

Der Beratungsprozess zieht sich über mehrere Monate hin und läuft in folgenden Schritten ab:

Auftraggeber	Berater
Festlegung der Themenbereiche Einstimmung der Mitarbeiter Erarbeitung von Unterlagen Formulierung des Auftrags Organisation des Besuchs	
	Studium der Unterlagen Beratung mit Experten der eigenen Bibliothek Sammeln von kritischen Anmerkungen und Fragen
Besuch der Berater in der auftraggebenden Bibliothek	
	Erstellen eines Berichtes mit Beobachtungen und Empfehlungen
Hausinterne Verbreitung und Diskussion der Empfehlungen; Maßnahmenkatalog; Rückmeldung an die Berater	

Es sollte von vorne herein bedacht werden, dass der Zeitaufwand auf beiden Seiten erheblich ist: Für die wechselseitige Beratung in einer Dreiergruppe können in jeder Bibliothek 20–30 Personentage veranschlagt werden.

Frühzeitig ist zu überlegen, ob die gegenseitigen Besuche in dichter zeitlicher Folge angesetzt und die Beratungsprozesse ineinander verzahnt werden sollen. Dabei könnte die Beanspruchung durch mehrere parallele Rollen einzelne Partner überfordern. Die Alternative, die Beratungsprozesse nacheinander durchzuführen, hat den Nachteil, dass die zuletzt begutachtete Bibliothek ihre eigenen Anliegen lange zurückstellen muss, ermöglicht aber Zwischenergebnisse, die in die weitere Beratung einfließen.

4.1 Vorbereitung des Besuchs in der auftraggebenden Bibliothek

Die Vorbereitung in der auftraggebenden Bibliothek ist die entscheidende Phase. Die interne Auseinandersetzung mit den selbst gewählten Themenstellungen verändert bereits die Sichtweise und kann zu Lösungsansätzen führen, bevor die externe Beratung überhaupt stattgefunden hat. Diese Lösungsansätze können in der Beratung intensiv diskutiert und weiterentwickelt werden.

Das persönliche Commitment der Bibliotheksleitung ist unabdingbare Voraussetzung. Die Leitungsebene trägt den Prozess, vermittelt ihn im Hause, bindet die Mitarbeiter aktiv ein und schafft so die interessierte und offene Haltung, die für den Erfolg maßgeblich ist.

Damit die Berater sich auf ihre Aufgabe vorbereiten können, benötigen sie vorab Informationen über die Bibliothek und ihr Umfeld. Zur Einordnung der spezifischen Themen in den Gesamtkontext empfiehlt es sich, den Beratern die Rahmenbedingungen darzustellen – also z.B. die Personalsituation, das Leitbild der Hochschule, die IT-Strukturen der Hochschule. Den Beratern muss auch die strategische Ausrichtung der Bibliothek vermittelt werden, da diese die Wahl zwischen verschiedenen Lösungswegen entscheidend beeinflusst.

Als Material zu den speziellen Themenbereichen, die zur Begutachtung anstehen, sind manchmal die vorhandenen Jahresberichte, Organisationspläne, Personaleinsatzpläne und Statistiken ausreichend, meist müssen zusätzliche Situationsbeschreibungen erstellt werden. Wenn im Rahmen eines Benchmarking zwischen den Bibliotheken Leistungskennzahlen herangezogen werden sollen, um mögliche Schwachstellen aufzudecken, so ist unbedingt im Vorfeld abzustimmen, wie diese Daten erhoben werden.

Die Bibliothek, die sich der Beratung unterzieht, verfolgt damit bestimmte Absichten. Sie muss ihre Ziele klar formulieren, die Probleme beschreiben und den Beratern einen eindeutigen Auftrag geben. Die Erstellung des Fragenkatalogs ist ein notwendiger und wertvoller Bestandteil des Beratungsprozesses. Gibt es schon Lösungsideen oder Ansätze zu Veränderungen, so kann man hierzu ganz gezielt die Meinung der Berater erfragen.

4.2 Vorbereitung des Besuchs durch die Berater

Die Auseinandersetzung mit dem Beratungsauftrag und den mitgelieferten Unterlagen, unter Beteiligung der Experten im eigenen Hause, hat für die beratende Bibliothek oft schon den erfreulichen Aspekt, Anregungen für die eigene Arbeit zu bekommen. Dabei ist nicht zu vergessen, dass der primäre Zweck die Vorbereitung auf den Besuch und die Wahrnehmung eines Beratungsauftrags ist. Daraus ergeben sich unter Umständen Rückfragen an den Auftraggeber, die Anforderung zusätzlicher Daten oder Wünsche hinsichtlich bestimmter Gesprächspartner.

Die Berater reisen an mit einer Zusammenstellung von Fragen, die sie in den verschiedenen Gesprächsrunden ansprechen möchten, um ihrem Beratungsauftrag gerecht zu werden.

4.3 Ablauf des Besuchs

Es hat sich bewährt, den Besuch zweitägig anzusetzen. Bei guter Vorbereitung reicht die verfügbare Zeit den beratenden Gästen, um die wesentlichen Probleme zu erkennen und zielführende Hinweise zu geben.

Für den Besuch der Berater ist der Ablauf sorgfältig zu planen. Die auftraggebende Bibliothek legt den Partnern dazu einen Vorschlag vor. Deren Wünsche sind ggf. mit zu berücksichtigen.

Neben einem Rundgang durch die Bibliothek und einer Einführung der Bibliotheksleitung zur strategischen Ausrichtung ist das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der von der Beratung betroffenen Bereiche inhaltlich und im Zeitanteil der wesentliche Kern der Beratung.

Die Gesprächspartner aus der Bibliothek sollten so ausgewählt werden, dass die Berater sich einen vollständigen und unverfälschten Eindruck verschaffen können. Gespräche sowohl mit als auch ohne Vorgesetzte („kopflose Gespräche“) führen zu einem umfassenderen Bild und liefern im Vergleich der beiden Perspektiven u.U. wichtige Hinweise. Für eine Untersuchung der Betriebskultur eignen sich am besten Einzelgespräche (ein Berater – ein Mitarbeiter). Bei Sachfragen ist eine Aufteilung der Beratergruppe dagegen ungünstig.

Der Zeitumfang für die einzelnen Gespräche ergibt sich aus der inhaltlichen Zielstellung und der Gruppengröße. Der zeitliche Ablauf sollte hinreichend flexibel sein, dass kurzfristig sich bei den Beratern ergebender Klärungsbedarf ggf. noch durch weitere Gesprächspartner oder Verschiebung von Zeitanteilen befriedigt werden kann.

Für eine konstruktive Beratungsatmosphäre sind nicht zuletzt geeignete Räume und reibungslose Organisation entscheidend.

Die Berater stimmen vorher die Themenschwerpunkte und den Ablauf des Gesprächs ab. Sie legen fest, wer von ihnen die Moderation übernimmt und darauf achtet, dass die Gesprächsanteile ausgewogen und auf den Beratungsauftrag ausgerichtet sind. Die Protokollierung der Gespräche entlastet die Berater bei der Formulierung ihres Berichtes, erfordert aber die Freistellung eines geeigneten Mitarbeiters während des gesamten Besuchszeitraums und wird deshalb nicht immer zu leisten sein.

Der Dialog der Berater untereinander und der Berater mit dem Auftraggeber gehört als fester Bestandteil zum Besuchsprogramm. Dafür müssen Zeitfenster eingeplant werden. Erste Eindrücke und Hinweise können so unmittelbar besprochen und ggf. auch korrigiert werden. Für einen informellen Austausch und das persönliche Feedback bietet sich das gemeinsame Abendessen am Ende des ersten Besuchstages an. Aus der Zwischenbilanz können auch noch Modifikationen für die Gestaltung des zweiten Besuchstages entstehen.

Es ergibt sich häufig, dass die Beratung zwischenzeitlich in einen Erfahrungsaustausch übergeht. Dies kann durchaus für beide Seiten nützlich sein. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass man immer wieder zur Beratung als der verbindlicheren Form zurückkehrt, um den vollen Nutzen aus den Begegnungen zu ziehen.

Falls ein Berater zu einem speziellen Thema auch Anregungen für den eigenen Bereich wünscht, so ist dies vorher anzumelden und gesondert einzuplanen, da er in dieser Zeit nicht in der Rolle des Beraters zur Verfügung steht.

4.4 Bericht

Die Berater erfüllen ihren Auftrag durch die Ablieferung eines schriftlichen Berichtes. Über die Form des Berichtes sollten die Partner sich vorher einigen und insbesondere absprechen, an welchen Adressaten er sich richtet. Bei der Formulierung und der Ausführung bestimmter Punkte ist zu berücksichtigen, ob der Bericht nur von der Bibliotheksleitung, auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder auch von der Hochschulleitung gelesen werden soll. Denkbar ist auch, den offiziellen Bericht durch vertrauliche Hinweise an die Bibliotheksleitung zu ergänzen.

Wenn die Gruppe aus mehr als zwei Bibliotheken besteht, muss der Auftraggeber vorgeben, ob er einen einzigen Bericht oder getrennte Berichte der Berater erwartet. Letzteres ist für die Berater einfacher. Sie sollten sich aber vor Ablieferung ihrer Berichte austauschen und zu abweichenden Einschätzungen Stellung beziehen. Der Aufwand für einen gemeinsamen Bericht bleibt dann überschaubar, wenn jede Beraterbibliothek zunächst einen Schwerpunkt bearbeitet und die anderen Berater dann ergänzen.

Der Bericht soll der auftraggebenden Bibliothek eine Antwort auf die von ihr gestellten Fragen geben und – soweit möglich – konkrete Empfehlungen aussprechen. Es sollte sauber getrennt werden zwischen Beobachtungen und Empfehlungen, wobei beide Teile einen direkten Zusammenhang haben. Es können aber durchaus Beobachtungen festgehalten werden, zu denen es keine Empfehlungen gibt. Eine behutsame Formulierung der Empfehlungen, z.B. in Frageform, entspricht dem wertschätzenden Umgang miteinander. Es ist hilfreich, wenn die Makroebene und die Mikroebene getrennt behandelt werden.

4.5 Auswertung des Berichts

Die Auswertung ist ein mehrstufiger interner Prozess, an der die Bibliotheksleitung und die Mitarbeiter der betroffenen Bereiche beteiligt sind. Die Ergebnisse des Berichts sollten in geeigneter Form allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. In unterschiedlichen Diskussionsrunden erfolgt die Bewertung der Empfehlungen unter den Gesichtspunkten der Machbarkeit und der Prioritäten. Das Ergebnis ist ein Maßnahmenplan, der auch die Schwierigkeit und den Zeithorizont der Umsetzung berücksichtigt.

5. Umsetzung

Wichtig ist, dass zumindest Teile der empfohlenen Maßnahmen umgesetzt werden, und zwar möglichst zeitnah. Sonst steht das gesamte Verfahren der Kollegialen Beratung in Frage und vergleichbare künftige Projekte werden bei den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Akzeptanz finden.

Eine Rückmeldung an die Berater zum Stand der Umsetzung sollte selbstverständlich sein. Die Selbstverpflichtung zur schriftlichen Stellungnahme zwingt die Bibliothek, sich ernsthaft mit den Empfehlungen auseinander zu setzen. Wenn sich nach sorgfältiger Prüfung herausstellt, dass die Bibliothek einzelne Empfehlungen nicht umsetzen kann oder bewusst nicht umsetzen möchte, so sollte sie die Gründe für diese Entscheidung den Beratern mitteilen.

Die Berater begleiten den Umsetzungsprozess und stehen auch in dieser Phase als Partner mit Rat und Unterstützung zur Verfügung.

6. Fortsetzung / Wiederholung

Der Prozess der Kollegialen Beratung hat kein definiertes Ende. Die durch den intensiven Austausch gewachsene Vertrautheit mit den Verhältnissen und den Kollegen in der Partnerbibliothek bildet eine gute Basis für unkomplizierte gegenseitige Hilfestellung im Alltag. Es bietet sich an, bei Problemen im eigenen Hause oder bei anstehenden Entscheidungen den Rat der Kollegen einzuholen.

Es ist sicher nicht ratsam, in kurzen Abständen neue Runden der Kollegialen Beratung zu organisieren, da der Aufwand hoch ist und genügend Zeit für die Umsetzung der Empfehlungen gegeben sein muss. Bei gewichtigen Fragestellungen wird es die Bibliothek vom Thema abhängig machen, ob sie die bestehenden Kontakte nutzt oder sich neue Partner für eine weitere Beratungsrunde sucht.

Absehbar ist, dass sich die Bibliotheken in den nächsten Jahren nicht auf ihren Erfolgen ausruhen können. Die dynamischen Entwicklungen auf dem Informationssektor und im gesellschaftlichen Umfeld sind Anlässe, die Ziele der Bibliothek immer wieder zu überprüfen und die Organisation der Leistungserbringung zu optimieren. Die Bibliotheken stellen sich dieser Herausforderung. Durch ein kontinuierliches Qualitätsmanagement sorgen sie dafür, dass sie ihre Ressourcen effizient einsetzen und gute Leistungen vorweisen können. Die Kollegiale Beratung könnte sich dabei als wertvolles Instrument der Qualitätssicherung etablieren.