

Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung

Ein Projekt von Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg

Adalbert Kirchgäßner

Einige Universitätsbibliotheken in Nordrhein-Westfalen haben eine Projektidee der Managementkommission des DBV aufgegriffen, die Qualitätsentwicklung in den Bibliotheken durch kollegiale Beratung voranzubringen. Die

Management-Kommission hatte im letzten Jahr einen entsprechenden Antrag an die DFG gestellt, der nicht bewilligt worden war. Die Leiter und Leiterinnen der am Antrag beteiligten Bibliotheken aus Nordrhein-Westfalen wollten das Projekt trotzdem durchführen und luden dazu Bibliotheken aus Baden-Württemberg ein, die ebenfalls am Antrag mitbeteiligt

gewesen waren. Im Dezember 2006 trafen sich die zehn interessierten Bibliotheken zu einem Workshop in Düsseldorf, um das Projekt gemeinsam auf den Weg zu bringen. Es wurden vier Beratungsgruppen gebildet:

Bonn – Heidelberg – Münster
Aachen – Bielefeld – Konstanz
Düsseldorf – Köln
Duisburg-Essen – Paderborn.

Jeder Teilnehmer benannte für die eigene Bibliothek zwei Themen, die für die weitere Entwicklung der Bibliothek wichtig sind und zu denen die Bibliotheksleitung Beratung von außen wünschte. Jede Bibliothek bereitete die Beratung vor, indem sie die beiden Beratungsthemen beschrieb und dazu Unterlagen zusammenstellte. In diesen Unterlagen wurde auch beschrieben, welche Alternativen für die Lösung der zur Diskussion gestellten Organisationsfragen die Bibliotheksleitung sah. Diese Unterlagen wurden den Beratern zugeschickt, damit diese sich bereits vor dem Besuch mit den Problemen vertraut machen konnten. Anhand dieser Unterlagen bereiteten sie das Coaching vor. Beim Durcharbeiten der Unterlagen wurden Fragen zusammengestellt, die zum weiteren Verständnis der Unterlagen und als Diskussionsleitfaden bei der Beratung vor Ort dienten.

Die Bibliothekare aus den Partnerbibliotheken besuchten sich gegenseitig jeweils für 2 Tage. Begonnen wurde der Beratungsbesuch mit einer Vorstellung der Bibliothek, ihrer Strukturen, Aufgaben, Zielsetzungen und Probleme durch die Direktion. Dem folgte eine Führung durch die Bibliothek, um die örtlichen Gegebenheiten und die damit verbundenen Notwendigkeiten kennen zu lernen. Dann folgten eine Reihe von Gesprächen mit Mitarbeitern der von den Beratungsthemen betroffenen Bereichen – teils mit und teils ohne die Bibliotheksleitung. Durch die intensive Vorbereitung anhand der Unterlagen und der Steuerung der Gespräche entlang des vorbereiteten Fragenkataloges gelang es meist sehr schnell, mit den Gesprächspartnern aus der zu beratenden Bibliothek sachkundig und konstruktiv die gestellten Fragen zu diskutieren. Am Abend des ersten Tages und zum Abschluss am zweiten Tag teilten die beratenden Gäste der Bibliotheksleitung ihre Eindrücke mit und besprachen, in welche Richtung die Empfehlungen voraussichtlich gehen würden.

Nach dem Besuch erstellten die Berater einen Bericht, der aus den Beobachtungen in den Beratungsgesprächen und Empfehlungen für die Bibliotheksleitung bestand. Diese Empfehlungen enthielten eine Bewertung der vorgegebenen oder in den Diskussionen erarbeiteten Handlungsmöglichkeiten für die organisatorische Weiterentwicklung der untersuchten Bibliothek.

Am 19 Juni fand in Düsseldorf ein zweiter Workshop statt, in dem der bisherige Beratungsprozess reflektiert wurde. Die Vorbereitung, Durchführung und Weiterführung der Beratungsprozesse wurde diskutiert und die Erfahrungen aus diesem Prozess festgehalten. Es wurde besprochen, dass diese Ergebnisse in einem Erfahrungsbericht veröffentlicht werden sollten. Und für den Bibliothekartag in Mannheim wird eine Veranstaltung angemeldet, in der aus dem Beratungsprozess berichtet und die dabei gewonnenen Erfahrungen zur Diskussion gestellt werden sollen.

In der Beratungsgruppe Aachen, Bielefeld, Konstanz haben reihum jeweils zwei Bibliotheken die dritte besucht. Die Beratungsberichte sind inzwischen alle erstellt und den jeweiligen Bibliotheken zugeschickt worden. Der nächste Schritt ist die interne Diskussion und die Umsetzung dieser Empfehlungen. Zwei andere Gruppen haben ebenfalls die Beratungen durchgeführt und die Beratungsberichte den beratenen Bibliotheken vorgelegt.

Nach diesen Beratungsrunden besteht der Eindruck, dass die gewählte Form der Beratung zu guten Ergebnissen führt. Wenn die Bibliotheksleitung sich darauf einlässt und den beratenden Gästen ausreichend Zeit gibt, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch ohne die Leitung zu sprechen, ist es den beratenden Gästen möglich, in der verfügbaren Zeit die wesentlichen Probleme zu erkennen und zielführende Hinweise zu geben. Für die meisten Fragen gibt es

mehrere Lösungswege und die Wahl des einzuschlagenden Weges ist wesentlich von der strategischen Ausrichtung der Bibliothek abhängig. Dabei haben die zur Beratung ange-reisten Bibliothekare selbstverständlich stets die eigene Bibliothek mit im Auge gehabt und auch einiges für die eigene Bibliothek gelernt, was nicht zu den benannten Beratungsgegenständen gehörte.

Für jede Bibliothek entstand für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Beratung mit Besuchen in den Partnerbibliotheken ein auf mehrere Personen verteilter Zeitaufwand von 20 bis 30 Arbeitstagen. Die im Beratungsprozess behandelten Schwachstellen waren den Bibliotheksleitungen weitgehend bekannt und wurden deshalb auch als Beratungsgegenstand zur Diskussion gestellt. Es konnte geklärt werden, welche Problembereiche im Interesse der jeweiligen Bibliothek vorrangig angegangen werden sollten und welche Lösungsmöglichkeiten erfolgversprechend erscheinen. Die Empfehlung bestimmter Handlungsalternativen orientierte sich an den Möglichkeiten und örtlichen Gegebenheiten der Bibliotheken sowie an der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Bibliothek.

Nun steht die Umsetzung der Beratungsergebnisse in den einzelnen Bibliotheken an. Die Ergebnisse sollen mit den betroffenen Bereichen diskutiert werden, bevor sie schrittweise umgesetzt werden. In unserer Bibliothek werden wir die vorliegenden Empfehlungen mit den beteiligten Sachgebietsleiterinnen sowie mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutieren und in geeigneter Weise umsetzen.

Der Beratungsprozess hat in den beteiligten Bibliotheken kaum grundsätzlich neue Erkenntnisse gebracht. Aber er war und ist hilfreich, aus den Möglichkeiten die richtigen Handlungsalternativen auszuwählen, die erforderlich sind, um Veränderungen zu bewältigen und den künftigen Anforderungen gewachsen zu sein.