

Zeitschrift:	Arbido
Herausgeber:	Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
Band:	19 (2004)
Heft:	6
Artikel:	Swiss libraries for excellence - wie Bibliotheken immer besser werden können
Autor:	Herget, Josef / Hierl, Sonja / Lang, Norbert
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-768847

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

- es nie zu früh ist für Leseförderung,
- es Angebote für alle Zielgruppen geben muss,
- ungewöhnliche Orte, Zeiten und Formen attraktiv sind,
- Literatur als sinnliches Erlebnis alle Altersgruppen anspricht,
- Lesen bzw. Vorlesen als Gemeinschaftserfahrung ankommt.

Klar ist auch, dass es für Leseförderung einen langen Atem braucht. Die Bibliothek

brauchen Zeit, eine gute Leseförderung auf allen Stufen aufzubauen und weiterzuführen. Oft werden Angebote nicht auf Anhieb angenommen, sondern finden erst nach mehrmaliger Durchführung ihr Publikum. Es braucht Zeit, eine neue Generation von Bibliothekskundinnen und -kunden zu formen.

Erst in zwanzig, dreissig Jahren wird sich zeigen, ob die neuen Methoden, Leseförderung zu betreiben, erfolgreich waren und sich die Lesefähigkeit tatsächlich ver-

bessert hat. Ob uns die Politik so lange Zeit lässt? Fest steht, dass wir besser heute als morgen anfangen, uns mit guter, cooler und lauter Leseförderung im klagenden PISA-Chor Gehör zu verschaffen. ■

contact:

E-Mail:
christl.goeth@win.ch

Dossier «Bausteine einer modernen Bibliothek»

Swiss Libraries for Excellence – wie Bibliotheken immer besser werden können



Josef Herget
Studienleiter Informationswissenschaft HTW Chur



Sonja Hierl
Wissenschaftliche Mitarbeiterin Informationswissenschaft HTW Chur



Norbert Lang
Dozent Informationswissenschaft HTW Chur

Das Paradies habe ich mir immer als eine Art Bibliothek vorgestellt.

Jorge Luis Borges



1 Excellence in Bibliotheken – ein Ziel und viele Wege?

Was macht eine exzellente Bibliothek aus? Diese einfache Frage führt wohl nur in den seltensten Fällen zu einer spontan befriedigenden Antwort. Denn es kommt nicht nur darauf an, einige Merkmale gut funktionierender Bibliotheken aufzulisten, sondern es geht vor allem um die systemati-

sche Bestimmung derjenigen Faktoren, die zur Exzellenz führen und diese längerfristig auf einem hohen Standard zu halten vermögen. Bei genauer Analyse der Frage wird unmittelbar deren Komplexität begreiflich. Nicht überraschend ist es daher, dass in der Literatur auf diese Frage auch kaum eine umfassende Antwort zu finden ist. Allerdings finden sich zahlreiche Konzepte, die zumindest partiell den Weg zu einer «guten Bibliothek» aufzeigen wollen. Seien es nun Ansätze, die teilweise rezeptartig einige Bereiche in den Vordergrund setzen, wie beispielsweise die Kundenorientierung, die angebotene Medienvielfalt, die Mitarbeiterförderung, die Kommunikation mit den Bezugsgruppen (z.B. Kunden, Gemeinden, finanzielle Träger), das Qualitätsmanagement (Klaassen/Giapicconi/Wiersma 1999), den wirtschaftlichen Leistungsnachweis, den Einsatz neuer Medien und weitere zumeist eindimensionale Ansätze. Es muss allerdings vielmehr darum gehen, nicht einige Faktoren isoliert zu optimieren, sondern deren Vernetzung und gegenseitige Abhängigkeit in ihrer Wirkung ebenso zu berücksichtigen. Damit steigt natürlich sofort die Komplexität der Modelle, und dieser Weg wird zu einem schwierigen Unterfangen. Gerade deshalb wollen wir aufzeigen, dass dieser Weg ein gangbarer ist und uns Methoden und Instrumente zur Verfügung stehen, die den Weg zur Schaffung einer exzellenten Bibliothek möglich machen.

Bibliotheken aller Typen und Größen bedürfen zu ihrer zielgerichteten Positionierung eines strategischen Managements. Dies ist mittlerweile unbestritten Konzess in der Profession (Campbell/Sutherland/Pousti 1999; Stueart/Moran 2002). Der Verzicht auf eine strategische Orientierung führt allzu häufig zu Budgetkürzungen, Leistungseinschränkungen oder stellt gar die Existenz einzelner Bibliotheken völlig in Frage – dies häufig, weil die verschiedenen Bezugsgruppen kein klares Konzept über die Ziele, Strategien, Leistungsspektren, Kundengruppen und nicht zuletzt die Wirksamkeit der jeweiligen Bibliotheken erkennen können.

Gegenwärtig werden in der Praxis verschiedene Ansätze zur Bibliotheks-Excellence verfolgt, als Beispiele können die Projekte *Bibliothek 2007* der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände und der Bertelsmann Stiftung (www.bibliothek2007.de) sowie das Projekt *LibQUAL+* (www.libqual.com) der Association of Research Libraries (ARL), das vom amerikanischen Erziehungsministerium finanziell unterstützt wird, dienen. Allerdings bleiben auch diese Projekte im Fokus eingeschränkt und liefern weder ein integriertes Modell noch ein Instrumentarium, mit dem die einzelnen Bibliotheken ihre jeweilige Position bestimmen und eine Zukunftstrategie ableiten können.

Als ein viel versprechender Ansatz, der unserem postulierten Konzept entspricht,

kann das European Modell for Business Excellence der European Foundation for Quality Management angesehen werden. Das Modell ist in Europa weit verbreitet, geht von einer umfassenden, interdependenten Betrachtung von Organisationen aller Art aus, wurde in der Praxis vielfach erprobt und hat sich insgesamt bewährt. Auch lässt sich dieses Modell gut auf den Bibliothekssektor adaptieren, denn es eignet sich auch bestens für den Non-Profit-Bereich.

Im Projekt *Swiss Libraries for Excellence* an der HTW Chur wird ein Instrumentarium entwickelt, mit dessen Unterstützung sich eine systematische und professionelle Bestandsaufnahme der einzelnen Bibliothek vornehmen lässt. Diese bildet die Grundlage für eine anschliessende umfassende strategische Orientierung und ermöglicht die Ableitung eines anzugehenden Massnahmenportfolios, das sich einerseits an den festgestellten Defiziten oder an den besonderen Stärken orientieren kann. Die Prioritäten der zu ergreifenden Verbesserungsmassnahmen setzt dabei die Bibliotheksleitung.

2. Das gewählte Excellence-Modell für Bibliotheken

Das Churer Modell *Swiss Libraries for Excellence* orientiert sich am bereits genannten EFQM-Modell. Die European Foundation for Quality Management (EFQM – www.efqm.org) mit Sitz in Brüssel wurde 1988 von vierzehn führenden Unternehmen gegründet mit dem Ziel, eine systematische und zunehmende Qualitätssteigerung in europäischen Organisationen zu deren Stärkung auf dem Weltmarkt herbeizuführen und zu sichern. Als Vorbilder dienten dabei der *Malcolm Baldrige National Quality Award* (www.quality.nist.gov) der USA sowie der *Deming Award* (www.deming.ch) aus Japan.

2.1. Grundlagen der European Foundation for Quality Management

Die dem EFQM-Modell («European Model for Business Excellence») (www.efqm.org) zugrunde liegende Idee ist, in Organisationen eine systematische Evaluation (Audit) durchzuführen, die ganzheitlich Schwächen und Stärken aller Tätigkeitsbereiche zu erfassen vermag.

Bei der Beurteilung wird durch den Einbezug folgender Faktoren eine stetige Verbesserung und Steigerung von Excellence in Organisationen ganzheitlich gefördert (Excellence einführen 2003, 6 ff.):

- Ergebnisorientierung
- Kundenorientierung

- Führung und Zielkonsequenz
- Management mit Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Aufbau von Partnerschaften
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.

«Excellence» wird von der EFQM definiert als «überragende Vorgehensweisen in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen basierend auf Grundkonzepten der Excellence» (www.deutsche-efqm.de). Die Berücksichtigung dieser acht Grundkonzepte integriert die Bewertung sowohl von harten als auch von weichen Faktoren, denen insbesondere in Dienstleistungseinrichtungen, wie Bibliotheken, eine erhebliche Rolle zukommt.

Die systematische Durchführung dieses Prozesses bietet die Möglichkeit, basierend auf den eruierten Schwachstellen der bewerteten Institution Massnahmen zu deren Verbesserung zu erarbeiten. Eine zyklische Wiederholung des gesamten Prozesses ist in angemessenen zeitlichen Abständen vorzusehen, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird somit implementiert.

2.2. Der inhaltliche Aufbau des Modells

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt. Auf diesem Anspruch beruht das EFQM-Modell, das sich wie unten gezeigt graphisch darstellen lässt (www.deutsche-efqm.de).

Das Modell besteht zum einen aus drei Hauptelementen, die eine gleichzeitige Be- trachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen ermöglichen. Hinzu kommen sechs weitere Kriterien, die alle weiteren relevanten Teilbereiche einer Organisation abdecken und somit den ganzheitlichen Ansatz vervollständigen (www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html).

Unterschieden werden fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien. Befähigerkriterien fragen nach der Vorgehensweise zur Zielerreichung, Ergebniskriterien fragen nach den konkreten Ergebnissen, die aus dem Vorgehen resultieren. Diese Unterscheidung ist entscheidender Bestandteil des Modells, da hierdurch eine einseitige und beschränkte Sicht nur auf Resultate verhindert wird. Gute Ergebnisse haben immer eine Ursache, die es für eine Steigerung der Excellence zu identifizieren und zu verstärken gilt. Diesem Umstand wird im EFQM-Modell dadurch Rechnung getragen, dass die beiden Bereiche Befähiger und Ergebnisse mit gleicher Gewichtung bewertet werden.

Bei der Bewertung der Ergebniskriterien werden jeweils noch Leistungsindikatoren erhoben, die durch Kennzahlen gemessen werden. Im Bibliothekssektor können diese Kennzahlen – je nach Typus der zu evaluierenden Bibliothek – zum Beispiel auf SAB-Richtwerten (Richtwerte der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken, SAB 1995), dem Bibliotheksindex Deutschland (BIX, Bertelsmann-Stiftung 2003) oder der schweizerischen Bibliotheksstatistik (www.bbs.ch) basieren. Durch den kontinuierlichen praktischen

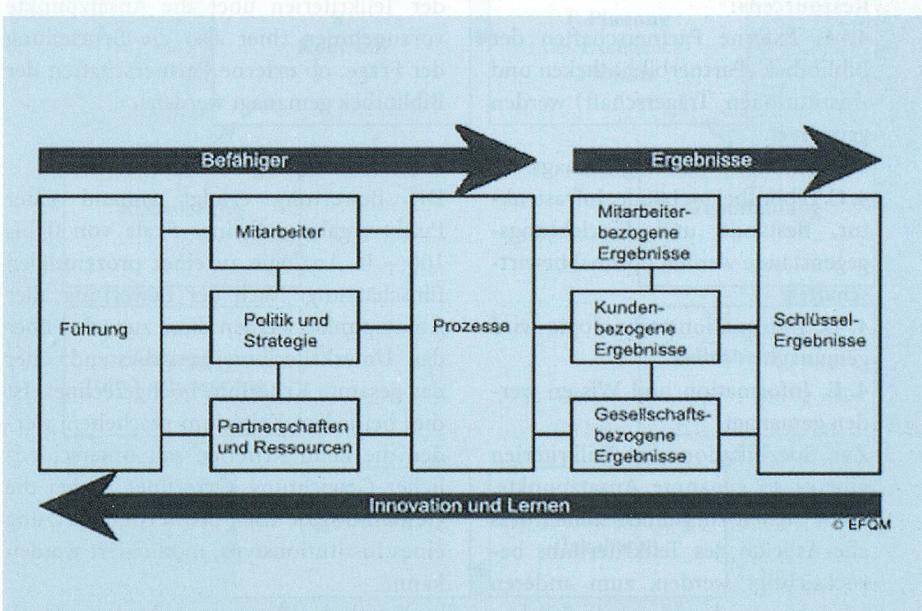


Abb. 1: Das EFQM-Modell.

Einsatz dieses Instrumentariums in verschiedenen Bibliotheken werden diese Kennzahlen laufend erhoben, und sie können in weiteren Projekten als Vergleichsmassstab berücksichtigt werden.

Die neun Kriterien des Modells sind jeweils dreistufig aufgebaut:

1. Auf oberster Ebene steht das Kriterium mit einer Definition zur Charakterisierung der Bedeutung (vorgegeben von der EFQM).

Beispiel: Kriterium 4: «Partnerschaften und Ressourcen»

Definition (Excellence einführen 2003, S. 13): «Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt.

Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.»

2. Darunter gibt es von der EFQM entwickelte Teilkriterien, die eine nähere Bestimmung zulassen, was unter «Excellence» auf diesem Gebiet verstanden wird. Die Teilkriterien des folgenden Beispiels wurden dem Bibliotheksbereich angepasst.

Beispiel: Unterkriterien des 4. Kriteriums «Partnerschaften und Ressourcen»:

4. A. Externe Partnerschaften der Bibliothek (Partnerbibliotheken und -institutionen, Trägerschaft) werden gemanagt.
4. B. Finanzen werden gemanagt.
4. C. Bibliotheksgebäude, Infrastruktur, Bestände und Einrichtungsgegenstände werden optimal bewirtschaftet.
4. D. Informationstechnologie wird gemanagt.
4. E. Information und Wissen werden gemanagt.
3. Zur Spezifikation der Teilkriterien gibt es so genannte Ansatzpunkte. Diese stellen zum einen sicher, dass alle Aspekte des Teilkriteriums berücksichtigt werden, zum anderen wird hierdurch einer willkürlichen Beurteilung vorgebeugt, da dem Be-

urteiler Anhaltspunkte gegeben werden, wann ein Teilkriterium erfüllt ist bzw. welche Bereiche ggf. noch verbesserungsbedürftig sind.

Beispiel: Die Ansatzpunkte des Unterkriteriums 4 A «Externe Partnerschaften der Bibliothek werden gemanagt»:

Baustein 4 Partnerschaften & Ressourcen		9%
4A	Externe Partnerschaften der Bibliothek (Partnerbibliotheken und -institutionen, Trägerschaft) werden gemanagt.	
Ansatzpunkte:		
1. Es werden Partnerschaften eingegangen mit in- und ausländischen Bibliotheken sowie weiteren kulturellen Institutionen; es wird eine Kultur der interbibliothekalen Zusammenarbeit gepflegt, die den Werten der Konkurrenz sowie der Kooperation gleichermaßen verpflichtet ist.		
2. Es wird eine konstruktive Zusammenarbeit mit den relevanten Ausbildungsinstitutionen und Berufsverbänden im IuD-Bereich unterhalten.		
3. Insbesondere auf dem Gebiet der Informationssysteme werden zusammen mit den Lieferanten und Standardisierungsgremien auf gleichberechtigter Basis konstruktive Lösungen geschaffen.		
4. Mit den standortbezogenen Gebietskörperschaften (Gemeinde, Kanton) werden partnerschaftliche sowie lösungsorientierte Beziehungen gepflegt.		
5. Die Performance der Medien-Lieferanten in Bezug auf Zuverlässigkeit, Liefergeschwindigkeit sowie Preis-/Leistungsverhältnis wird regelmässigen Überprüfungen unterzogen.		

Abb. 2: Ansatzpunkte 4A im Bibliotheks-bereich.

Die Kriterien (oberste Ebene) sind von der EFQM vorgegeben, Teilkriterien und Ansatzpunkte können jedoch den jeweiligen Bedürfnissen einer Institution bzw. eines Institutionstyps entsprechend angepasst werden, wie es beispielhaft oben dargestellt wurde.

Aufgrund des hohen Detaillierungsgrades ist es den Bibliotheksmitarbeitern nun möglich, eine sehr fundierte Beurteilung der Teilkriterien über die Ansatzpunkte vorzunehmen (hier also die Beurteilung der Frage, ob externe Partnerschaften der Bibliothek gemanagt werden).

2.3. Bewertungsschema

Die Bewertung erfolgt anhand einer Punktvergabe auf einer Skala von 0 bis 100 – in Analogie zu einer prozentualen Einschätzung. Nach der Bewertung aller Ansatzpunkte werden diese zunächst über das Unterkriterium, anschliessend über das gesamte Kriterium hochgerechnet. Ist dies bei jedem Kriterium geschehen, werden die neun Kriterien mit unterschiedlicher Gewichtung verrechnet, wobei die Gewichtung, je nach Schwerpunktsetzung eines Institutionstyps, modifiziert werden kann.

Durch den Bezug zum absoluten Optimum (100 Punkte für jedes Kriterium)

kann insbesondere aufgezeigt werden, wo Defizite und Mängel vorliegen. Nach vorliegenden Erfahrungen kann eine durchschnittliche Bibliothek eine Bewertung zwischen 30 und 60 aggregierten Gesamtpunkten erwarten. Damit wird deziert auch das jeweilige Optimierungspotential aufgezeigt.

Folglich kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess unabhängig vom momentanen Ist-Zustand der Bibliothek angestrebt werden: Eine schlecht verfasste Institution kann also durch den Einsatz dieses Instruments ebenso gut profitieren wie eine sehr erfolgreiche und bereits «gute» Bibliothek. Erstere erkennt durch den Evaluationsprozess notwendige Massnahmen und Vorgehensweisen, die implementiert werden müssen, um in einen befriedigenden, mit akzeptablen Ergebnissen bewertbaren Zustand zu gelangen. Bei der zweiten Variante hingegen wird durch den Einsatz des Audits aufgezeigt, in welchen Bereichen der Bibliothek noch verborgene Optimierungspotentiale liegen.

2.4. Vorgehensweise im Selbst-bewertungsprozess

Die Bewertung des aktuellen Status einer Bibliothek kann mit verschiedenen Instrumenten erfolgen. Zum Einsatz können Checklisten kommen oder Softwaresysteme, die den Erhebungsprozess unterstützen.

Für die Durchführung des Selbstbewertungsprozesses kann eine speziell für den Einsatz in Bibliotheken angepasste Software eingesetzt werden (GOA Workbench 2004), die zum einen eine elektronische Befragung (im Internet, Intranet oder via E-Mail) ermöglicht. Zum anderen werden hierdurch alle Punktbewertungen automatisch verrechnet und aggregiert. Anschliessend ist die Generierung von Auswertungsbögen durchführbar, die dann als Grundlage für eine Interpretation der Ergebnisse und die partizipative Ableitung von Massnahmen für die Bibliothek dienen.

Auf der in Abb. 3, Seite 29, gezeigten Oberfläche lässt sich in sehr übersichtlicher Weise eine Bewertung der einzelnen Kriterien vornehmen.

Die Software bietet beim Bewertungsprozess eine Hilfestellung, indem beim zu bewertenden Ansatzpunkt jeweils die entsprechenden Bewertungselemente aufgerufen werden. Im dann erscheinenden Schaltmenü können die Elemente genauer spezifiziert werden und anschliessend eine Bewertung durch den blauen Regler vorgenommen werden (vgl. Abb. 4, Seite 29).

EFQM Selbstbewertung (2003): Swiss Libraries for Excellence PRETEST HTW vs2

Pre-Assessment Report Extras Anzahl Hilfe

Bibliothek: [redacted]

Interview verleihen Mitarbeiter Ergebnisse Schliessend Leistungen Ergebnisse

Mitarbeiter Ergebnisse Kunden Ergebnisse Obersicht Ergebnisse

EFQM Copyright Note

4.4a Externe Partnerschaften der Bibliothek werden gemanagt.

4.4.1 Es werden Partnerschaften eingegangen mit in- und ausländischen Bibliotheken sowie mit anderen Organisationen.

4.4.2 Es wird eine konstruktive Zusammenarbeit mit den relevanten Ausbildungsinstitutionen unterhalten.

4.4.3 Insbesondere auf dem Gebiet der Katalogsoftware werden zusammen mit der Industrie Verbesserungen erzielt.

4.4.4 Mit den standortbezogenen Gebietskörperschaften (Gemeinde, Kanton) werden Beziehungen aufgebaut.

4.4.5 Die Leistung der Medien-Lieferanten wird regelmässigen Überprüfungen unterzogen.

Welche Stärken hat die Organisation im Bereich des Subkriteriums 4 a?

Welches Verbesserungspotential besteht für die Organisation im Bereich des Subkriteriums 4 a?

Haben Sie weitere Kommentare oder noch ungeklärte Punkte betreffend Subkriterium 4.a?

4.4 Finanzen werden gemanagt.

4.4 Bibliotheksgebäude, Infrastruktur, Bestände und Einrichtungsgegenstände werden optimal beaufsichtigt.

4.4.1 Bibliothekstechnologie wird gemanagt.

4.4.2 Information und Wissen werden gemanagt.

4.4.3 Bibliotheksgebäude, Infrastruktur, Bestände und Einrichtungsgegenstände werden optimal beaufsichtigt.

4.4.4 Bibliothekstechnologie wird gemanagt.

4.4.5 Information und Wissen werden gemanagt.

20 Punkte

Balanced Q-Card

EFQM Copyright Note

Assessment

Kriterium 4: 6.1 x 0.9 = 0

Unterkriterium 4.a: 0 x 0.2 = 0

Punkt 4.a.1: 0 x 0.1 = 0

Vorgehen

Fundiert

- die Vorgehensweise ist gesund mit einer klaren Begründung
- es gibt klar definierte und entwickelte Prozesse
- klare Ausrichtung auf Anforderungen der Interessengruppen

25 50 75 100 %

Integriert

- die Vorgehensweise unterstützt Politik und Strategie
- das Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verbunden

0 25 50 75 100 %

Belege vorhanden Gesamt: 58

Abbruch OK Nachweise

Abb. 3: Softwareunterstützung im Selbstbewertungsprozess.

K werden gemanagt. jegangen mit in- und ausländischen Bibliotheken sowie mit anderen Organisationen.

Assessment

Kriterium 4: 6.1 x 0.9 = 0

Unterkriterium 4.a: 0 x 0.2 = 0

Punkt 4.a.1: 0 x 0.1 = 0

Vorgehen

Fundiert

- die Vorgehensweise ist gesund mit einer klaren Begründung
- es gibt klar definierte und entwickelte Prozesse
- klare Ausrichtung auf Anforderungen der Interessengruppen

25 50 75 100 %

Integriert

- die Vorgehensweise unterstützt Politik und Strategie
- das Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verbunden

25 50 75 100 %

Belege vorhanden Gesamt: 58

Abbruch OK Nachweise

Abb. 4: Schaltmenü zur Bewertung von Ansatzpunkten.

Die vergebenen Punkte werden sodann übernommen und automatisch verrechnet.

Nach dem Bewertungsprozess werden die Ergebnisse aufbereitet und dem zuständigen Team der Bibliotheksmitarbeiter vorgelegt. Durch dieses umfassende Konzept wird deutlich, welche Bereiche der Bibliothek noch Verbesserungsbedürftig sind und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Gemeinsam können dann auf der Grundlage der erzielten Ergebnisse Massnahmen abgeleitet werden, die eine Qualitätssteigerung der Bibliothek fördern können.

Es liegt dann an der evaluierten Bibliothek, diese Massnahmen auch wirklich umzusetzen. Nach etwa ein bis drei Jahren ist ein weiterer Bewertungsprozess vorgesehen. Im Vergleich kann sehr gut festgestellt werden, ob die Massnahmen systematisch und der jeweiligen Bibliothek angemessen implementiert wurden und ob die gewünschten Ergebnisse auch erzielt werden konnten.

Dieser Prozess wird kontinuierlich und zyklisch fortgesetzt und verspricht dadurch eine stetige Qualitätssteigerung.

Der Einsatz des Instrumentariums in unterschiedlichen Bibliotheken ermöglicht auch einen Vergleich zwischen diesen. Dadurch kann die jeweilige Positionierung auf dem Markt im Sinne eines Benchmarking eingeschätzt werden. Außerdem dient der Vergleich dazu, von exzellenten Bibliotheken lernen zu können, wenn diese bereit sind, ihr Wissen und die Erfahrungen mit den implementierten Prozessen mit anderen zu teilen.

In diesem Beitrag konnte das erarbeitete Instrumentarium nur mosaikhaft dargestellt werden. Die erarbeiteten Teilkriterien und Ansatzpunkte wurden für die verschiedenen Bibliothekstypen (z.B. öffent-

liche Bibliotheken, wissenschaftliche Bibliotheken, Schulbibliotheken) und unterschiedliche Bibliotheksgrößen entwickelt. Die Bewertung erfolgt anhand mehrerer Hundert einzelner Evaluationselemente, und sie liefert damit ein sehr detailliertes Abbild einer jeden Bibliothek. Für kleinere Bibliotheken (bis zu One-Person-Libraries) ist momentan eine «Light-Version» des Verfahrens in Erarbeitung. Hierdurch wird auch Einrichtungen mit nur geringem Personalbestand die Möglichkeit geboten, mit reduziertem Aufwand einen professionellen Verbesserungsprozess einzuleiten.

3. Schematischer Ablauf in Excellence-Projekten

Die konkrete Durchführung eines Bewertungsprozesses zur Steigerung der Library Excellence kann in folgenden acht Schritten dargestellt werden:

1. Planung des Selbstbewertungsprozesses

Ausgangspunkt ist die positive Entscheidung der Bibliothek für einen Evaluationsprozess. In dieser ersten Phase gilt es, sich grundlegende Informationen zum Instrumentarium und zur Vorgehensweise anzueignen und eine Grobplanung für die Durchführung aufzustellen.

2. Teambildung und Schulung des Excellence-Teams

Anschliessend werden geeignete Bibliotheksmitarbeiter für das Team zur konkreten Realisierung des Vorhabens bestimmt. Diese Mitarbeiter werden geschult und erhalten unterstützende Materialien, so dass sie mit dem notwendigen Know-how ausgestattet sind, um den Prozess anschliessend in ihrer Bibliothek professionell durchführen zu können.

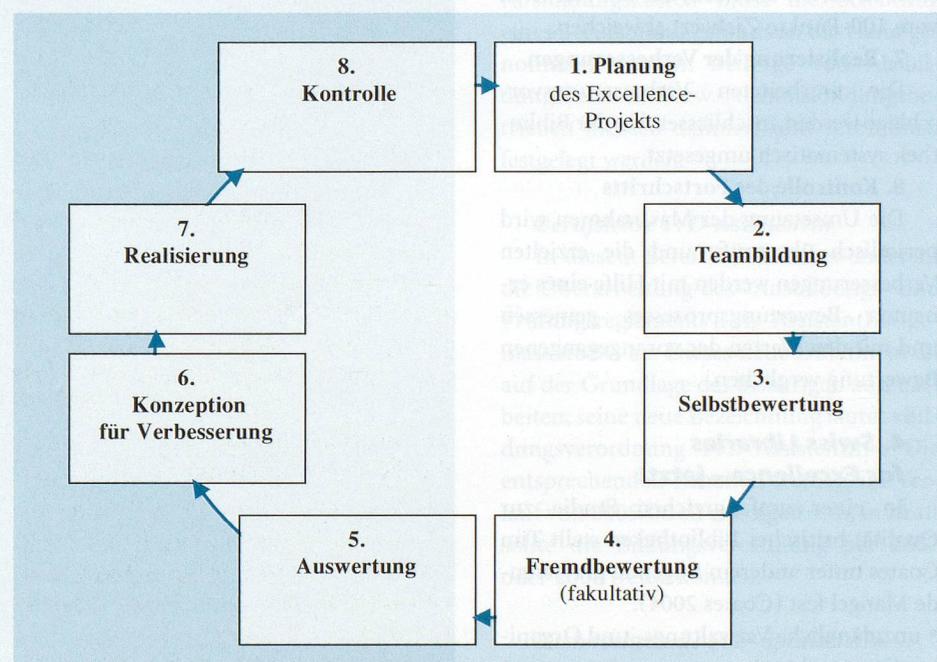


Abb. 5: Schematischer Ablauf von Excellence-Projekten.

3. Selbstbewertung

Der konkrete Selbstbewertungsprozess beginnt mit der Sammlung der erforderlichen Dokumente und Kennzahlen. Anschliessend wird die Bewertung der Bibliothek mit Hilfe von Selbstbewertungsbögen durchgeführt. Dies kann durch Interviews erfolgen oder durch das Ausfüllen der generierten Erhebungsbögen.

Die Erhebungsbögen enthalten Kriterien und Ansatzpunkte, die jeweils durch entsprechende Punktvergabe bewertet werden. Dieser Schritt kann auch – wie oben dargestellt – softwareunterstützt erfolgen.

4. Fremdbewertung

Zur Erreichung einer grösseren Objektivität der Beurteilung können fakultativ externe, branchenkundliche Assessoren eingesetzt werden. Diese sichern eine neutrale Bewertung, und sie können auch die Phase der Massnahmenableitung konstruktiv durch ihr Know-how begleiten.

5. Auswertung der Ergebnisse

Nachdem alle Selbstbewertungsbögen ausgefüllt worden sind, fasst das Excellence-Team die Ergebnisse zusammen und berechnet die erzielten Punkte – entweder mit EDV-Unterstützung oder manuell. Anhand dieser Ergebnisse kann eine Auswertung vorgenommen werden, bei der vorhandene Defizite und Mängel in Teilbereichen der Bibliothek identifiziert werden.

6. Erarbeitung einer Konzeption zur Verbesserung

Auf der Grundlage der Auswertung wird dann ein Optimierungskonzept mit konkreten Massnahmen erarbeitet. Die Verbesserungen sollten besonders bei solchen Kriterien ansetzen, die am stärksten vom 100-Punkte-Zielwert abweichen.

7. Realisierung der Verbesserungen

Die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge werden anschliessend in der Bibliothek systematisch umgesetzt.

8. Kontrolle des Fortschritts

Die Umsetzung der Massnahmen wird periodisch überprüft, und die erzielten Verbesserungen werden mit Hilfe eines erneuten Bewertungsprozesses gemessen und mit den Werten der vorangegangenen Bewertung verglichen.

4. Swiss Libraries for Excellence – jetzt!

In einer umfangreichen Studie zur Qualität britischer Bibliotheken stellt Tim Coates unter anderem folgende gravierende Mängel fest (Coates 2004):

- unzulängliche Verwaltungs- und Organisationsstruktur
- dadurch überhöhte Kosten

- überholte Arbeitsmethoden
- dadurch demotivierte Mitarbeiter
- triste Einrichtung/wenig einladendes Ambiente
- veralteter Bücher-/Medienbestand
- viel zu kurze Öffnungszeiten
- erhebliche Orientierungsschwierigkeiten der Nutzer.

Bemerkenswert ist dabei, dass es sich um Befunde aus der britischen Bibliotheksszene handelt. Dabei galten UK-Bibliotheken bisher häufig als Referenzen für «excellent libraries». Offensichtlich ist Excellence aber kein Dauerzustand, sondern muss ständig neu erarbeitet und gesichert werden. Dies ist eine erste wichtige Erkenntnis auf dem Weg zur exzellenten Bibliothek. Das ist längst auch ein aus anderen Bereichen bekannter Konsens: Stillstand bedeutet Rückschritt. Das gilt insbesondere in einer dynamischen Umgebung, wie sie die Bibliothekslandschaft gegenwärtig darstellt. Bibliotheken gehören zu den Hauptakteuren nationaler, regionaler, lokaler und organisationaler Informationsinfrastrukturen und sind als Kulturinstitutionen in Unterhaltungs-, Bildungs- und Innovationsprozessen unverzichtbar. Deshalb müssen sie sich immer wieder neu positionieren. Ihr Service wird immer wieder aufs Neue benötigt, sie müssen ihn proaktiv offerieren.

Als beispielhaft wird die Helsinki City Library von Vogt so beschrieben:

- eingebunden in die IT-Entwicklung

- getragen von einem ganzheitlichen Management
- klar definierte Ziele
- Mitarbeiterinformation
- permanente Fortbildung
- kreative, unvoreingenommene Erprobung neuer Ideen.

Diese Bibliothek scheint auf dem richtigen Weg zur Excellence zu sein. Die Frage ist, wie man zu den geeigneten Wegweisern kommt, zu den hilfreichen Leitplanken auf dem langen Marsch zur «guten» Bibliothek. Woher nimmt man die Energie zur permanenten Optimierung? Aus neueren Führungsmodellen wissen wir, dass genau definierte Ziele zu mehr Leistung führen und dass die Präzision der Zielbestimmung als internaler Stimulus wirkt. Hinsichtlich der Leistungssteigerung gibt es zwar keine signifikanten Unterschiede zwischen fremd- und selbstgesetzten Zielen. Partizipativ gesetzte Ziele erhöhen aber die Akzeptanz, und mögliche Eigenkontrollen erhöhen die – intrinsische – Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. hierzu Earley et al. 1987).

Auch an dieser Erkenntnis setzt das Churer EFQM-Konzept für Library Excellence an: Das Audit ermöglicht es den einzelnen Bibliotheken, ihren aktuellen Status zu bestimmen, und bietet dadurch die Möglichkeit, neue Ziele und daraus ableitbare Strategien und Massnahmen zu generieren, um sich immer wieder aufs Neue exzellent zu positionieren. Mit diesem In-

Literatur und Quellen

- Bertelsmann-Stiftung 2003: BIX. Der Bibliotheksindex. Gütersloh 2003
- Coates, Tim (2004): Who's in Charge? Responsibility for the Public Library Service. London 2004
- Earley, P. C. et al. (1987): Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. In: Journal of Applied Psychology 1987. Zit. n. Robbins, S. P. (2001): Organisation der Unternehmung. München
- European Foundation for Quality Management EFQM; URL www.efqm.org [Stand 10. 5. 2004]
- Excellence einführen (2003): Excellence einführen / EFQM. – Brüssel, 1999 – 2003 in: URL www.efqm.org/downloads/download_home.asp [Stand 10. 5. 2004]
- GOA Workbench (2004), adaptiert für «Swiss Libraries for Excellence»; URL: http://www.ibk-group.de/downloads/Artikel//GOA_EFQM_Kurz_D.pdf [Stand 10. 5. 2004]
- Klaassen, U./Giapicconi, T./Wiersma, C. (1999): Quality management in public libraries. Scarecrow Press 1999
- Campbell, N./Sutherland, S./Pousti, K. (1999): Strategic management for better customer services in public libraries, Scarecrow Press 1999
- SAB 1995: Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemein öffentlichen Bibliotheken (SAB): Richtlinien für Gemeindebibliotheken. 2. Aufl., 1995
- Stueart, R.D./Moran, B.B. (2002): Library and Information Center Management, Greenwood Village 2002
- Vogt, H. (2002): Bibliothek als «Tankstelle» der Informationsgesellschaft. Von Helsinki nach Würzburg. Gütersloh 2002
- www.bbs.ch [Stand 10. 5. 2004]
- www.bibliothek2007.de [Stand 10. 5. 2004]
- www.deutsche-efqm.de [Stand 10. 5. 2004]
- www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html [Stand 10. 5. 2004]
- www.deming.ch [Stand 10. 5. 2004]
- www.libqual.com [Stand 10. 5. 2004]
- www.quality.nist.gov [Stand 10. 5. 2004]

strument steht Bibliotheken ein Werkzeug zur systematischen Bestandsaufnahme zur Verfügung, das auf kooperativ erhobenen und damit durchschaubaren Fakten und Annahmen aufbaut. Strategische Planungsprozesse in Bibliotheken erhalten dadurch einen professionell fundierten, auf gemeinsamen Einsichten basierenden Fokus, was sowohl eine hohe Akzeptanz bei der Implementierung als auch eine stabile Arbeitsmotivation bei der Realisierung von Innovationen bewirkt.

Das Churer Forschungsprojekt *Swiss Libraries for Excellence* soll nach einer Erprobungsphase des Konzepts in ein Kom-

petenz-Zentrum münden, das die Bibliotheken in vielfältiger Weise auf ihrem Weg zur Excellence unterstützt und begleitet. Im Kompetenz-Zentrum werden Fachleute aus der Wissenschaft, der Bibliothekspraxis und den Berufsverbänden zusammenarbeiten. Neben Schulungen und Beratungen zur Selbstevaluation werden externe Evaluationen angeboten. In regelmässigen Workshops sollen die Erfahrungen aus den Bewertungs- und daraus resultierenden Innovationsprozessen immer wieder aufgearbeitet und zur permanenten Optimierung des Konzepts genutzt werden. Ziel ist es, mit dem Churer Modell *Swiss Libraries*

for Excellence ständig Impulse und professionelle Hilfen für die permanente Verbesserung der Bibliotheksinfrastruktur in der Schweiz zu bieten, so dass die schweizerischen Bibliotheken ihren Beitrag für die Informationsgesellschaft leisten und sich im internationalen Vergleich hervorragend positionieren können. ■

contacts:

E-Mails:

josef.herget@fh-htwchur.ch
sonja.hierl.iud@htwchur.ch
norbert.lang@fh-htwchur.ch

Fachausbildungen I+D

Fachausbildungen Information und Dokumentation (I+D)

Version française sur www.bbs.ch,
rubrique **Arbido**



Barbara Kräuchi

Ausbildungsdelegierte I+D
ad interim
Generalsekretärin BBS

H

eute existieren auf den Ausbildungsebenen Berufslehre, Fachhochschule, Nachdiplomstudien Information und Dokumentation (I+D) fundierte Angebote. Diese müssen durch die Berufsverbände VSA/AAS, BBS, SVD-ASD mit ihrer gemeinsamen Ausbildungsdelegation und den Mitgliedern weiterentwickelt und begleitet werden. Mit dem Thema Ausbildung sind zwangsläufig viele Aufträge und Kosten verbunden. Gerade im Bereich der Berufslehre ist die Verantwortung der Verbände nebst den Inhalten auch im rechtlichen Bereich umfassend.

Unser beruflicher Hintergrund liegt im Trend – mehrere Auslöser für das neue Berufsbildungsgesetz (nBBG), das seit 2004 in Kraft ist, gehören in unserer Berufswelt zum Alltag. So beispielsweise die Entwicklung zur Wissens- und Dienstleistungsellschaft und der Stellenwert der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (NIKT). Politisch interessant ist die Förderung der Durchlässigkeit ver-

schiedener Ausbildungsniveaus, die das nBBG mit sich bringt.

Die Ausbildungsdelegation I+D, bestehend aus Pia Rutishauser (SVD-ASD), Jean-Daniel Zeller (VSA/AAS), Ziga Kump (BBS), hat sich im April getroffen und aktuelle Themen sowie weitere Planungs- und Arbeitsschritte besprochen.

Dieser Artikel soll einen Überblick zu den anstehenden Überlegungen und Arbeiten bieten.

Wünschenswert wären unter anderem erweiterte Organisationsformen im Bereich Ausbildung, der Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements, eine intensivierte Kontaktpflege mit den Ausbildungsinstitutionen, das Vorausdenken und die Mitgestaltung in der Bildungspolitik und der Einbezug von BildungspolitikerInnen. Wichtig wären weiter Umfragen und Analysen bezüglich Anforderungsprofilen und Rekrutierungspolitik rund um die verschiedenen Ausbildungsniveaus bei den potentiellen Arbeitgebern.

Da die Ausbildungsdelegierten und die Ausbildungsdelegation diese Arbeiten nicht alle selber erledigen können, ist die Bündelung von Ressourcen unumgänglich. In bereits bestehenden Gremien arbeitende Kolleginnen und Kollegen, Fachpersonen ausserhalb der Verbände, die Fachhochschulen Genf und Chur, kantonale und staatliche Stellen müssen eng in die Überlegungen und Arbeiten der Ausbildungsdelegation einbezogen werden.

Organisation / Planung Personell

Die aktuelle Interimslösung der Funktion AusbildungsdelegierteR muss neu geregelt werden.

Marianne Tschäppät hatte diese Funktion inne, aktuell nimmt die Schreibende sie ad interim wahr. Siehe dazu auch das Stelleninserat in dieser Ausgabe und auf www.bbs.ch.

Gesucht wird eine Person, die die Arbeiten der Ausbildungsdelegierten, des Ausbildungsdelegierten der drei Verbände übernimmt. Die/der Ausbildungsdelegierte erledigt strategische und operative Aufgaben und arbeitet eng mit der Ausbildungsdelegation zusammen.

Finanziell

Im finanziellen Bereich muss die mittel- und langfristige Finanzierung der I+D-Ausbildungen – inklusive Personalaufwand – überprüft werden. Für die Berufsbildungskosten muss die Schaffung eines Berufsbildungsfonds an die Hand genommen werden. Beiträge von Ausbildungsbetrieben bzw. Nichtausbildungsbetrieben müssen definiert und verbindlich festgelegt werden.

Berufslehre I+D-AssistentIn

In diesem Bereich steht unter anderem die Überarbeitung des «Ausbildungs- und Prüfungsreglements I+D-AssistentIn» gemäss nBBG an. Dieses neue Dokument ist auf der Grundlage des bisherigen auszuarbeiten; seine neue Bezeichnung lautet «Bildungsverordnung I+D-AssistentIn». Die entsprechenden Arbeiten werden im Verlauf von 2005/06 zu erledigen sein, in Kraft sollte die Bildungsverordnung per 2007 oder 2008 treten können.

Fachhochschule I+D-SpezialistIn

Die Studiengänge der Fachhochschulen Genf und Chur werden laufend ausgebaut