Prozessanalyse an wissenschaftlichen Bibliotheken

Fortbildungsveranstaltung mit Workshop an der UB Mannheim

Besonders in Zeiten knapper Kassen und öffentlichkeitswirksamer Bibliotheksvergleiche stellt sich für viele Bibliotheken die Frage, wie man mit den vorhandenen Ressourcen mehr erreichen kann, oder etwas pointierter formuliert: warum die anderen immer besser abschneiden als man selbst. Bei der Suche nach möglichen Ursachen und Lösungsansätzen findet man in der Regel wenig Greifbares. Verbreitet hört man dann, dass man dies schon immer so gemacht habe, dass früher auch nicht alles schlecht gewesen sei oder dass man es auch mal anders probiert habe, aber wieder zum Vertrauten zurückgekehrt sei. Die Angst vor Veränderungen am Arbeitsplatz tut hier meist ihr Übriges.

Will man den oben formulierten Fragen ernsthaft auf den Grund gehen, besteht der erste Schritt darin, genau zu betrachten, was im eigenen Hause alles getan wird, und vor allem, wie es getan wird. Dabei wird man rasch feststellen, dass nahezu alle Tätigkeiten in einer Bibliothek einen prozessualen Charakter haben, also als ein analysierbarer Ablauf von Prozessschritten beschreibbar sind. Das gilt vor allem für den so genannten und vielerorts für seine Verschlungenheit und Undurchsichtigkeit berüchtigten Geschäftsgang in der Medienbearbeitung.

Auch wenn es für einige Tätigkeiten bzw. Produkte schon Best-Practice-Beispiele gibt, an denen man sich orientieren kann, so kann man in der Praxis in den wenigsten Fällen auf fertige Prozessbeschreibungen zurückgreifen. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Bibliotheken kann es auch keinen perfekten Standardprozess geben – wenn zwei das gleiche tun, ist es eben auch im Bibliotheksbereich noch nicht zwingend dasselbe.

Es bleibt also jeder einzelnen Bibliothek nur, sich selbst an die Arbeit zu machen und ans eigene Eingemachte zu gehen. Aber wie geht man eine Prozessbeschreibung praktisch an? Welche Prozesse eignen sich hierfür? Welche Instrumentarien stehen dafür zur Verfügung? Und ganz besonders: Wie bekomme ich das Kollegium mit ins Boot?

Um interessierten Kolleginnen und Kollegen erste Antworten auf diese und andere für den Einstieg in die Thematik zentrale Fragen zu geben, veranstaltete der VDB-RV Südwest am 21.01.2010 in der UB Mannheim eine Fortbildungsveranstaltung zur „Prozessanalyse in wissenschaftlichen Bibliotheken“.

Im voll besetzten Senatssaal der Universität Mannheim führte zunächst Frau Prof. Cornelia Vonhof (HdM Stuttgart, Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement) souverän und spannend in die Materie ein. Dabei machte sie deutlich, dass die Konzeption des Prozessmanagements zu einer veränderten Perspektive führt: Während traditionell der Aufbau der Bibliothek und die Verteilung der Aufgaben den Ablauf der Tätigkeiten bestimmen, zielt das Prozessmanagement darauf ab, die Organisationsstruktur an der Prozessstruktur auszurichten. Bevor die Prozessanalyse genauer unter die Lupe genommen werden konnte, bedurfte es erst noch der begrifflichen Klärung, was im Prozessmanagement überhaupt unter Prozessen verstanden wird, welche Prozessarten unterschieden werden können und was man sich in diesem Kontext beispielsweise unter Wertschöpfung oder Schnittstellen vorzustellen hat.

Basierend auf diesen Grundüberlegungen stellte Frau Vonhof ein Vorgehensmodell zur Prozessanalyse und Prozessoptimierung vor. Schematisch lässt sich dieses als Kreislauf beschreiben, der mit der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung der Prozessarbeit beginnt. Dieser folgt als nächster Schritt die Erhebung der Ist-Prozesse sowie die Prozess- und Schwachstellenanalyse. Sind die Prozesse analysiert und die zu beseitigenden Schwachstellen identifiziert, schließt sich die Gestaltung bzw. das Design der neuen, optimierten Prozesse an. Abgerundet wird dieser Ablauf durch die Umsetzung des Soll-Prozesses und das Controlling der neuen Prozesse.

Um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Lage zu versetzen, eigene Analysen anzustellen, wurde ihnen mit verschiedenen Möglichkeiten der verbalen und grafischen Darstellung von Prozessen sowie der Schwachstellenanalyse das nötige Handwerkszeug mitgegeben. Für die Arbeit in den anschließenden Workshops wurden die recht formal anmutende Leitfaden-Methode und die eher kreativ-kooperative Bildkartengestaltungsmethode genauer vorgestellt.

© Verein Deutscher Bibliothekare e.V.

Nach der Mittagspause konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das neu erworbene Handwerkszeug gleich in Praxisworkshops ausprobieren. Zu diesem Zweck stellten Frau Dreisiebner-Bienert von der UB Mannheim den dortigen Prozess der Zeitschriftenbearbeitung, Frau Anke Rautenberg die Monographienbearbeitung an der Bibliothek der Universität Konstanz und Frau Claudia Metzner den Ablauf der technischen Buchbearbeitung an der Hochschule für Technik in Stuttgart vor. In den von den Prozessexpertinnen auch moderierten Arbeitsgruppen bestand die Aufgabe nun darin, den vorgestellten Ist-Prozess zunächst zu verstehen und danach eine der vorgestellten Analysemethoden anzuwenden. Da in den Arbeitsgruppen Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Laufbahnen und nahezu allen Bibliothekstypen vertreten waren, wurde schnell deutlich, wie unterschiedlich die Begrifflichkeiten, Zuständigkeiten und Abläufe in den einzelnen Bibliotheken sind. Sehr rege Diskussionen gab es aber beispielweise auch über die Fragen, an welchem Punkt des Prozesses man die Betrachtung beginnen und enden lässt oder wie kleinteilig die Analyse idealerweise sein sollte. Nachdem die Prozessexpertinnen ihre jeweilige Gruppe durch den Workshop begleitet hatten, stellten die Arbeitsgruppen ihre konkreten Ergebnisse sowie insbesondere ihre Erfahrungen mit der angewendeten Methode im Plenum vor. Dabei wurde zum einen deutlich, dass die Klärung der genannten Fragen in allen Gruppen breiten Raum einnahm. Zum anderen zeigte sich, dass in zwei der drei Gruppen die Bildkartengestaltungsmethode klar die Methode der Wahl war, da sie ohne großen Aufwand eine sehr anschauliche, flexible und kooperative Visualisierung von Prozessen ermöglicht. Wie bereits im Einführungsvortrag, so wurde auch in der Abschlussrunde thematisiert, dass es bei der Prozessanalyse immer auch um die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Es sei daher von besonderer Bedeutung, sich frühzeitig über die genaue Zielsetzung der Analyse und den späteren Umgang mit den Ergebnissen klar zu werden und eben diese Punkte zur Förderung der Akzeptanz möglichst transparent zu machen.

Aufgrund der kompetenten und engagierten Beiträge der Referentinnen sowie der aktiven Mitarbeit aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde die Veranstaltung als sehr gewinnbringend empfunden. Die Präsentationen und Materialien stehen für alle Interessierten unter http://www.vdb-online.org/veranstaltungen/488/ zur Verfügung.

Dr. Robert Scheuble

© Verein Deutscher Bibliothekare e.V.