

# **METHODEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS UND STEUERUNG VON ORGANISATIONEN.**

**Qualitätsentwicklung in integrativen Governance-Modellen und Bibliotheken**

**Prof. Dr. Dr. Theodor Leiber & Dr. Anette Köster**

**„Chancen und Risiken von Leistungsvergleichen für Bibliotheken“**  
Roundtable der gemeinsamen Managementkommission des dbv und VDB mit Impulsreferaten

15.-16. September 2014, Studio B der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund

# ÜBERBLICK

- **Perspektiven**
- **Integriertes leistungsbasiertes Governance-System (IPGS)**
  - **Governance**
  - **IPGS – Allgemeine Charakteristika**
- **Qualitätsentwicklung in Bibliotheken**
  - **Prämissen**
  - **Stakeholder**
  - **PDCA-Zyklus**
  - **Leistungsdimensionen**
  - **Bewertungsinstrumente/-verfahren**
  - **BIX – Der Bibliotheksindex**
  - **System von relevanten Leistungsindikatoren (SRL)**
- **Ausblick**

# Perspektiven

## Wichtige Entwicklungsperspektiven

- Studentisches Lernen/Schülerarbeit im Fokus der Bibliotheksaktivitäten
- Auseinandersetzung mit ungebremstem technischem Fortschritt
- Auseinandersetzung mit sich rasch entwickelnden Nutzererwartungen
- Ressourcen werden knapper oder stagnieren

→ Entwicklung von reflektierten, flexiblen und resilienten Strategien zur Selbststeuerung und Organisationsentwicklung

## Zukunftsweisende Fragen (vgl. auch Jaggars 2014, p. 319; Mathews 2014)

- Wie sollen wir die akademische/öffentliche Bibliothek der Zukunft definieren?
- Wie wird eine global vernetzte Bibliothek aussehen?
- Wie wird sich die Informationsnutzung ändern?
- Wie wird sich die Bildung/Hochschulausbildung verändern und wie wird sich die öffentliche/akademische Bibliothek daran ausrichten?
- Wie werden Bibliothekssammlungen ausgerichtet und genutzt werden?

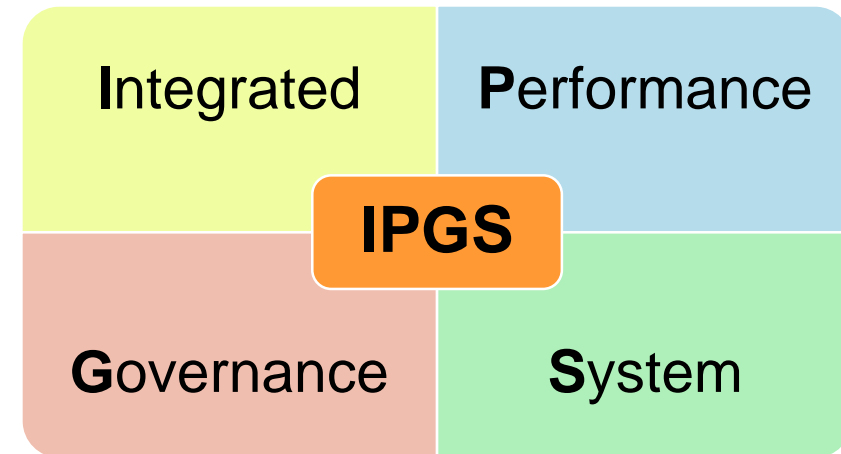
Governance umfasst die „**Gesamtheit aller koexistierenden Formen kollektiver Regelungen von sozialen Angelegenheiten**: von der institutionalisierten Selbst-Regulierung der Zivilgesellschaft über verschiedene Formen der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren bis zum hoheitlichen Handeln staatlicher Akteure“ (Mayntz 2004, S. 66).

- Kernmerkmale für **Governance komplexer sozialer Organisationen** (vgl. auch Benz 2004, S. 16; Bevir 2012)
  - ❖ **Keine klaren Hierarchiestrukturen** oder Abgrenzungen der Einfluss- und Machtbereiche
  - ❖ Systeme werden mittels einer Mischung von **einseitiger Machtausübung und Kooperation** organisiert („verwaltet“, „gesteuert“)
  - ❖ Systeme werden durch **Kommunikation und Verhandlung** geprägt
  - ❖ Prozesse dominieren gegenüber Strukturen

# IPGS

## Allgemeine Charakteristika (Auswahl)

- Basiert auf „**Messung institutioneller Leistungen**”
- **Perspektive der Qualitätsentwicklung** (inkl. Public Relations, Rechenschaftslegung)
- Integriert **Stakeholderinteressen in Entscheidungsprozesse**, im Abgleich mit **Leitbildern/ Strategien**
- **Verteilt Verantwortlichkeiten** für QE und Governance auf alle relevanten Schultern
- Umfassende **Informationen, Daten, interpretierte Leistungsindikatoren**
- **Nutzt Leistungsgrößen/-indikatoren systematisch**
  - ❖ **Geschlossenen Regelkreisen** (PDCA/Deming) zuordnen, die mit Governanceprozessen verknüpft sind
  - ❖ Durch (relevante und kompetente) **Stakeholder** aushandeln
  - ❖ **Qualitative und quantitative** Indikatoren in Kombination



(vgl. Leiber & Minke 2015)

**In summa: IPGS als Kernelement einer starken Qualitätsentwicklungskultur in (komplexen) sozialen Organisationen**

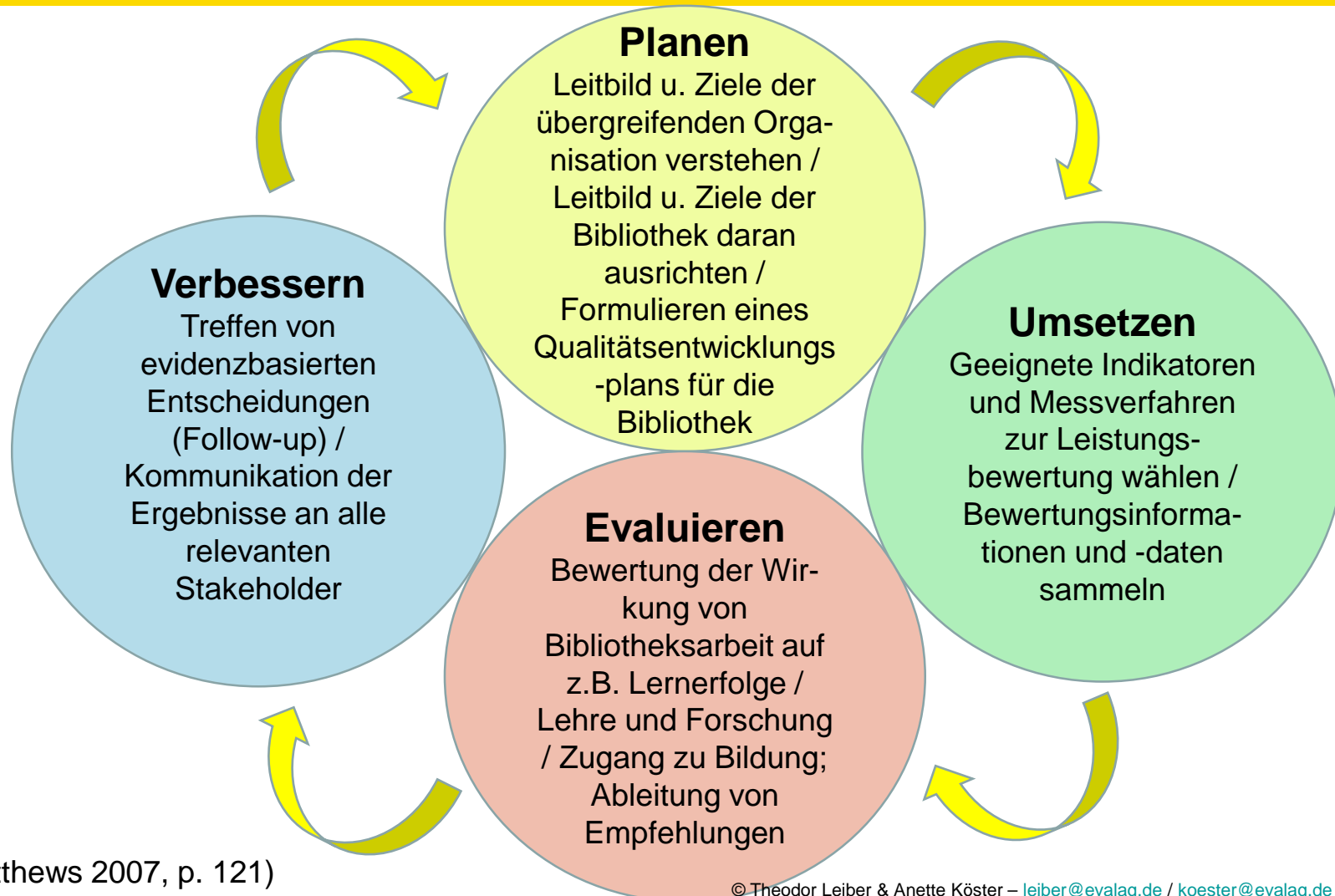
# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## Prämissen für einen gelingenden Ansatz

- Formulierung einer (individuellen) **Zielsetzung** (Ausgangspunkt),
- Individuell zugeschnittenes und dokumentiertes **Konzept** (auch EFQM oder DIN ISO-Modelle müssen angepasst werden) mit geschlossenen **Qualitätskreisläufen**,
- Unterstützung durch eine überzeugte **Leitung**, die die Mitarbeiter/innen einbezieht,
- **Kapazitäten** (Zeit, Geld) und **Know-how** sollten ausreichend zur Verfügung stehen,
- Erfordert Konsequenz in der **Umsetzung** (Implementierung als Aufgabe und Leitungsansatz),
- Bezug zur **übergeordneten Organisation** (z. B. Hochschule, Kommune, Unternehmen).

# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

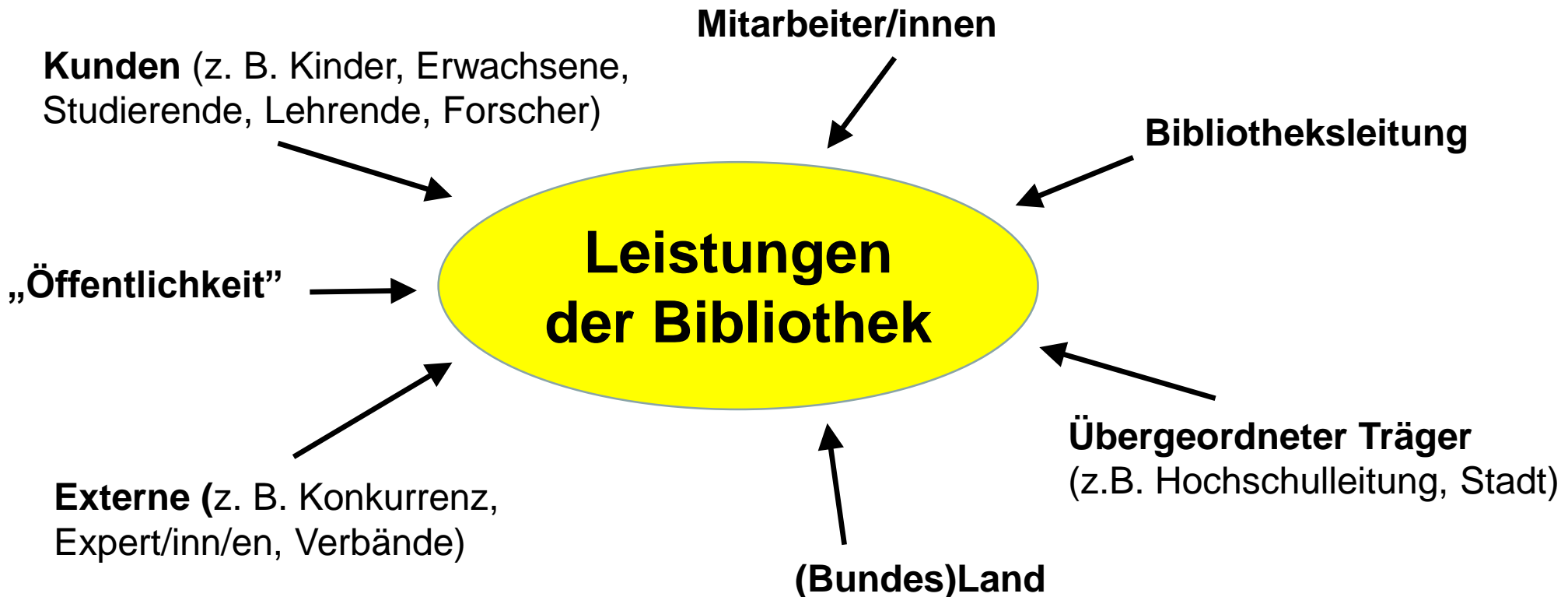
## PDCA-Zyklus



(nach: Matthews 2007, p. 121)

# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## Stakeholder



“Organisations that improve do so because they create and nurture **agreement on what is worth achieving**, and they set in motion the internal processes by which **people progressively learn** how to do what they need to do in order to achieve what is worthwhile” (Fullan 2001, p. 125).



# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## Leistungsdimensionen

### Akademische Bibliothek

- Lernen und Lehren (Lern-Lehr-Umwelt; Lehrmethoden; Lernprozesse; Lernerfolge und ihre Messung)
- Forschung
- Wissens- und Technologietransfer
- Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Institutionelle Governance (z. B. Strategie, Finanzen), Personalentwicklung und Qualitätsentwicklung
- ...

“In general, an **excellent university** should serve in the tradition of European universities as a **place of free thinking**. It should focus on the **education of all** members of its academic community and contribute to the **needs of contemporary society and to innovation**. To truly **advance the cause of social welfare**, it is necessary for universities to serve as a **knowledge base**, but also as a **social lever with sufficient support for students from all socio-economic backgrounds**” (Vandenkendelaere 2011, p. 58).

### Öffentliche Bibliothek

- Gesellschaftliche Bildung (Zugang für alle, außerschulische Lernorte)
- Kulturvermittlung
- Soziale Kommunikation
- Mit-Garanten von Informationsfreiheit und Meinungsvielfalt
- Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Institutionelle Governance (z. B. Strategie, Finanzen), Personalentwicklung und Qualitätsentwicklung
- ...

# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## Bewertungsinstrumente/-verfahren

- Befragungen (punktuell oder Längsschnittstudie, insb. Kund/inn/en und Mitarbeiter/innen)
- Strukturierte Interviews
- Prozessanalysen
- Dokumentenanalysen
- Umfeldanalysen
- SWOT-Analysen
- Externe Evaluation (z.B. Peer Review)
- Benchmarking bzw. Benchlearning
- Nutzung bereits vorhandener institutioneller Daten (z.B. Ausleihstatistiken)
- Nutzung von Ergebnissen aus Rankings und Ratings (z.B. BIX)
- ....



# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## BIX – Der Bibliotheksindex

Im Rahmen von **Qualitätsentwicklung** ein Instrument unter vielen, denn

- berücksichtigt nur wenige Leistungsindikatoren
- reduziert auf **quantitative** Indikatoren
- fast ausschließlich **Input**-Indikatoren (WB 2012: 71%, Rest Output),
- beinhaltet **keine Outcome**-Indikatoren (übergreifende Wirkungen von Bibliotheksarbeit)
- **Qualitätsentwicklung** als Leistungsindikator fehlt

→ Kann nur in Kombination mit anderen Instrumenten zur Weiterentwicklung herangezogen werden. **Funktionen:**

- Öffentlichkeitsarbeit für Bibliotheksarbeit
- Verständigung über Grundset an Daten (auch intern zu nutzen)
- Bewusstsein u. Diskurs über Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Strategiebildung fördern (z.B. gemeinsame Workshops)

→ **Wieviel Aufwand ist Ihnen das wert?**



# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## System von relevanten Leistungsindikatoren (SRL)

“Academic [/public] **libraries** should develop a process to **identify and to operationalise library outcomes** that **contribute to institutional outcomes**. The library must play a major role in **informing the university [/town]** of valued institutional outcomes to which the library contributes. Setting up such a process is an important method for **informing key stakeholders** in the university [/town] of both **the library’s role** in institutional outcomes and ensuring that the institutional outcomes to which the library has (or may have) links are appropriate” (Fraser et al. 2002, p. 523).



# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## System von relevanten Leistungsindikatoren (SRL)

**Tabelle 1: Leistungsindikatoren für (Hochschul-) Bibliotheken** (vgl. auch Matthews 2007, S. 120; Leiber 2014c) – vorläufige Auswahl!

Leistungsdimensionen	Leistungsindikatoren (PIs) und Leistungsmaße
alle	Personal Anzahl VZÄ/Bereich (Service, Beratung, Kooperationen, Veranstaltungsangebote, ...)
	Personal Qualifizierung (Ausbildung, akad. Grad, Fach, ...)
	Personal Weiterbildung (Quoten, Bereiche, ...)
	Anzahl und Qualität der Materialien für die einzelnen Leistungsdimensionen (Bildung, Weiterbildung, lebenslanges Lernen/Lernen und Lehren, Forschung, Wissens- und Technologietransfer, institutionelle Governance (Verwaltung, Qualitätsentwicklung, ...))
Lern-Umwelt	Umfang geeigneter Ausstattungen und Räume (Anzahl Computerterminals, Internetbandbreite, Gruppenarbeitsplätze, ...) (pro Nutzer/in)
	Anzahl und Prozentsatz Studierender, die Lern- und Leseräume der Bibliothek nutzen
	Anzahl und Prozentsatz Studierender, die Multimediaangebote der Bibliothek nutzen
Lernen, Lehrmethoden	Prozentsatz LV, die Studierende zur Bibliotheksnutzung für problem- oder forschungsbasierte Lernprojekte auffordern
Lernen, Lehrmethoden	Prozentsatz LV, die Reader nutzen, die auf Kopien aus Bibliothekssammlung basieren
	Anzahl und Prozentsatz Studierender (BA; MA; Prom.) und wiss. Personal, die Bibliotheksmaterialien (Bücher; Zeitschriften; physisch/elektronisch) für Lehre nutzen (ggf. inkl. fach(gruppen)spezifischer Normierung)
Forschung	Anzahl Publikationen (Monographien, Aufsätze, Proceedings, ...) des wiss. Personals (z.B. aus FIS) in Korrelation zu Nutzerprofilen



# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## System von relevanten Leistungsindikatoren (SRL)

Tabelle 1: Leistungsindikatoren für (Hochschul-) Bibliotheken ohne BIX-Indikatoren (vgl. auch Matthews 2007, S. 133-134) – vorläufige Auswahl!

Leistungsdimensionen	Leistungsindikatoren (PIs) und Leistungsmaße
Lernerfolge (Learning Outcomes)	<b>Bildungs-/Lern-/Leistungserfolg</b> (Zufriedenheit, Selbsteinschätzung; evtl. „objektive Daten“) <b>verschiedener Nutzergruppen in Abhängigkeit von Bibliotheksnutzung</b> (Lernorte/„soziale Orte“; Ausleihen; Nutzung elektron. Ressourcen; Fernleihen; spezifische informationswiss. Angebote)*

\* **Methode:** Nutzung vorhandener Daten + **Befragungen** im Kontext von **Vorher-Nachher-Vergleichen** (Verlaufsstudien) (und/oder Kontrollgruppen-Vergleichen)



\*ambitioniertes Bsp.: Erzielen (Grundstudiums-) Studierende, die Bibliotheksnutzer sind, im (Haupt-) Studium bessere Lernerfolge (z.B. bessere Noten; Einhaltung Regelstudienzeit; weniger Abbrüche; bessere „Employability“, ...)

# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## System von relevanten Leistungsindikatoren (SRL)

- **Befragungen** (online, strukturierte Interviews) im Kontext von **Vorher-Nachher-Vergleichen**
- Welche Angebote/Bereiche der Bibliothek benutzen Sie wie oft? (Info/Beratung; Ausleihe; Lehrbuchsammlung; PC-Arbeitsplätze; Einzelarbeitsplätze; Gruppenarbeitsplätze; Zeitschriften; ...)
  - Weshalb nutzen Sie Bestände und Dienste?
  - **Welche Rolle spielt die Bibliothek für Ihre Lern-/ Bildungserfahrungen?**
  - **Welche Wirkungen der Bibliotheksbenutzung sehen Sie?** (Verbesserung Bildung – Allgemeinwissen /Studium – Berufserfolg; Unterstützung akadem. Arbeit; Verbesserung Infokompetenz; ...)



(vgl. auch Beitrag von Fühles-Ubach in diesem Roundtable)

# Qualitätsentwicklung in Bibliotheken

## System von relevanten Leistungsindikatoren (SRL)

### ➤ SRL

- **SRL beinhaltet quantitative und qualitative Indikatoren**
- **SRL berücksichtigt** angemessener die **Output-Perspektive**
- **SRL erschließt** tendenziell die **Outcome-Perspektive**
  
- **Auswahl von Indikatoren-Portfolio** im Abgleich mit
  - **reflektiertem Qualitätsverständnis** sowie
  - **Leitbild, Zweck** und
  - **(realistischen) Zielen** der Bewertung
  
- **kein One-fits-for-all-Indikatoren-Portfolio!**







“**Preparing for the future is critical.** The next several decades will demand **leadership** that is fluent in **change literacy** and **strategic foresight**. [...] Today, anticipating **environmental impacts, social trends, economic shifts, and technological advancements** is a strategic requirement. [...] While there are numerous techniques for discovering insights around future scenarios, the most critical part is **actually doing something with the data**. [...] If librarians’ legacy identity is as **keepers of information** and their emerging role is as **collaborators in knowledge production**, perhaps another new variant could be as **facilitators of change**. [...] The most crucial characteristic of thinking like a futurist is not the ability to predict the future but rather the **ability to be curious**. Future thinkers are not tethered to tradition but can **gaze openly and engage all possibilities**” (Mathews 2014, pp. 454, 455, 457, 458).

## Ausblick

- Wie und was denken Bibliotheken über die Zukunft?
- Was können sie von Praktikern strategischer Prognosen lernen?
- Wie können sich Bibliotheken als Organisation mehr Gewicht verschaffen? Wie müssen sie sich intern entwickeln?
  
- Basal
  - **Strategische** und längerfristige **Planung** mit Unterstützung durch (externe) **Experten** (z.B. Evaluationen, Szenarios entwickeln, Verlaufsstudien, Analyse zyklischer Muster, Delphi-Methode, ...)
  - **Antizipation** von Umweltproblemen, sozialen/demographischen Trends, ökonomischen Verschiebungen, technologischen Entwicklungen
  - Entwicklungs- und **lernorientiertes Benchmarking**, Bilden von Partnerschaften

# References

- Adams, R., Bloor, I., Collier, M., Meldrum, M. & Ward, S. (1993) *Decision Support Systems and Performance Assessment in Academic Libraries*. London: Bowker Saur
- Bell, S.J. (2014) Staying True to the Core: designing the Future Academic Library Experience. *portal: Libraries and the Academy*, 14(3), pp. 369-382
- Benz, A. (2004) Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: A. Benz (Ed.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11-28
- Bevir, M. (2012) *Governance. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press
- Bloom, B.S., Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H. & Krathwohl, D.R. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives. Handbook 1: Cognitive Domain*. London: Longmans Green
- Fraser, B.T. & McClure, C.R. (2002) Toward a Framework for Assessing Library and Institutional Outcomes. *portal: Libraries and the Academy*, 2(4), pp. 505-528
- Fullan, M. (2001) *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hernon, P. & Matthews, J.R. (2013) *Reflecting On the Future of Academic and Public Libraries*. Chicago: ALA Editions
- Jaggars, D.E. (2014) We Can Imagine the Future, But Are We Equipped to Create It? *portal: Libraries and the Academy*, 14(3), pp. 319-323
- Keshavarz, M. (2011) Measuring Course Learning Outcomes. *Journal of Learning Design*, 4 (4), pp. 1-9

# References

- Leiber, T. (2014a) Zur Methodologie der Wirkungsevaluation von Qualitätssicherung an Hochschulen. In: W. Benz, J. Kohler & K. Landfried (Hg.) *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*. Ausgabe Nr. 46(3), E 7.13, Berlin: Raabe, S. 41-80
- Leiber, T. (2014b) Evaluation of the Success or Failure of Quality Assurance in Higher Education Institutions: Methodology and Design. *The Journal of the European Higher Education Area*, 2/2014, pp. 39-74
- Leiber, T. (2014c) Quality and Excellence in Learning and Teaching in Higher Education. The AHELO Study, Accreditation and Performance Indicators. Presentation at the 36<sup>th</sup> EAIR Forum in Essen, August 27-30, 2014
- Leiber, T. & Minke, B. (2015) Integrated Performance Governance Systems in Higher Education Institutions. Theoretical Model and Case Study Evidences for a Paradigm Change. (in preparation)
- Mathews, B. (2014) Librarian as Futurist: Changing the Way Libraries Think About the Future. *portal: Libraries and the Academy*, 14(3), pp. 453-462
- Matthews, J.R. (2007) *Library Assessment in Higher Education*. Westport: Library Unlimited
- Mayntz, R. (2004) Governance im modernen Staat. In: A. Benz (Ed.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. (Governance, Vol. 1). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65-76
- Menchaca, F. (2014) Start a New Fire: Measuring the Value of Academic Libraries in Undergraduate Learning. *portal: Libraries and the Academy*, 14(3), pp. 353-367
- Miller, K.E. (2014) Imagine! On the Future of Teaching and Learning and the Academic Research Library. *portal: Libraries and the Academy*, 14(3), pp. 329-351

# References

Scott, T. (2003) Bloom's Taxonomy Applied to Testing in Computer Science Classes. *The Journal of Computing in Small Colleges*, 19 (1), pp. 267-274

Vandenkendelaere, B. (2011) A Definition of Excellence. Opportunity for a Pit Stop? *Journal of the European Higher Education Area*, 2011-2, pp. 49-63

Yarkova, T. & Cherp, A. (2013) Managing the Sacred? Perspectives on Teaching Excellence and Learning Outcomes from an International Postgraduate University. *European Journal of Higher Education*, 3 (1), pp. 24-39