

Angelika Brauns

# Strategieentwicklung in der Büchereizentrale Niedersachsen

Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken nimmt an bundesweitem Projekt »Die Verantwortlichen #digital« teil / Chancen und Potenziale der Digitalisierung sollen besser genutzt werden

Die Büchereizentrale Niedersachsen nimmt seit Herbst 2019 am bundesweiten Projekt »Die Verantwortlichen #digital« teil. Das Projekt wird von der Robert Bosch Stiftung und dem Bundesinnenministerium finanziert und fördert die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie in gemeinnützigen Institutionen. Zivilgesellschaftliche Akteure sollen unterstützt werden, die Chancen und Potenziale der Digitalisierung sowohl im Hinblick auf die strategische Entwicklung ihrer Organisation als auch für die operative Arbeit zu erschließen. Als Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken des Landes Niedersachsen in Trägerschaft des gemeinnützigen Büchereiverbandes Lüneburg-Stade erfüllt die Büchereizentrale die Voraussetzungen zur Projektteilnahme und bewarb sich im Sommer 2019 als eine von mehr als 80 Institutionen. In einem zweistufigen Auswahlprozess gelangte sie in den Kreis der 14 geförderten Projektteilnehmer.

Nachdem die Büchereizentrale bereits im Juni 2019 einen allgemeinen Strategieentwicklungsprozess unter Moderation von Andreas Mittrowann (Beratungsfirma Nachvorndenken.de) begonnen hatte, ergaben sich zur Frage der internen Nutzung von Kundendaten und IT-gestützter Anwendungen eine Reihe von offenen Baustellen. Das strategische Handlungsfeld »Den digitalen Wandel meistern« wurde benannt, mit dem sowohl die Digitalisierung in den Öffentlichen Bibliotheken des Landes, aber auch die Digitalisierung interner Prozesse gemeint ist. Hier besteht Handlungsbedarf. Als zentrale Beratungs- und Koordinierungsstelle ist die Büchereizentrale Vorreiter und Vorbild für die Öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen. Wenn Digitalisierung in den Bibliotheken gefördert werden soll, muss die Fachstelle als Multiplikator mit gutem Beispiel vorangehen.

Über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an drei Standorten betreuen die rund 900 Öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen mit einer Vielzahl von Angeboten und Dienstleistungen.



IT-Mitarbeiter Jörg Borchfeldt hat die Beteiligung der Büchereizentrale Niedersachsen am Projekt »Die Verantwortlichen #digital« angestoßen. Mit dem Projekt soll eine neue Digitalisierungsstrategie entwickelt werden.  
Foto: Büchereizentrale Niedersachsen

Dabei sind ein kundenorientierter und umfassender Service das oberste Ziel der Büchereizentrale Niedersachsen. Die Aufgaben sind vielfältig. Dazu zählen unter anderem:

- Vertrieb, Weiterentwicklung und Support der Bibliothekssoftware allegro-OEB
- Ausleihfertige Medienbearbeitung für die Bibliotheken des Büchereiverbandes
- Ausleihe von Hörbüchern und Games über den Medienpool
- Ausleihe von Bilderbuchkinos, Themenpaketen, Tablet-Koffern und Mach-Mal-Boxen
- Organisation und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen, Vor-Ort-Workshops und Autorenlesungen
- Initiierung und Koordinierung von landesweiten Verbänden und Konsortien
- Koordinierung und Auswertung der Datenerfassung für die Deutsche Bibliotheksstatistik
- Durchführung von Projekten (Lesestart Niedersachsen, Sommerleseclub JULIUS, Bibliothek mit Qualität und Siegel und andere)
- persönliche Beratung der Bibliotheken vor Ort, Koordination und Teilnahme an Landkreistreffen, Vorhalten eines Beratungsbestandes und einer Fachbibliothek

### Stand der Digitalisierung in der Büchereizentrale

Wie in vielen anderen Einrichtungen gibt es bei der Bearbeitung und Dokumentation von Anfragen, Abläufen und Projekten zurzeit eine Vielzahl an verschiedenen »historisch gewachsenen« digitalen und analogen Verfahren, die nicht beziehungsweise nicht optimal miteinander verbunden sind. Informationen und Kontaktdaten werden an verschiedenen Stellen gespeichert und mit unterschiedlichen Software-Anwendungen verarbeitet. Im Ergebnis funktioniert alles, aber Medienbrüche und fehlende standardisierte Verfahren und Auswertungsmöglichkeiten sorgen für zeitaufwendige und individualisierte Abläufe, die oft nicht teamübergreifend organisiert sind. Ein Wissen untereinander über die jeweiligen Arbeitsprozesse, Kontakte und eingesetzten Verfahren fehlt häufig. Damit gehen wertvolle Informationen verloren.

Das Herzstück für die Arbeit der Büchereizentrale, eine zentrale Datenbank mit allen relevanten Daten und Informationen der Öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen, basiert auf einer über 15 Jahre alten Access-Lösung. Die Access-Datenbank ist umständlich zu administrieren und nicht zukunftsfähig. Es ist also Zeit für eine neue Lösung und einen kritischen Blick auf alle internen Arbeitsabläufe und eingesetzten Verfahren, um für die Kunden optimale Angebote und Dienstleistungen erbringen und interne Synergien besser nutzen zu können.

### Einsatz eines CRM-Systems

Als ideale Lösung zum innerbetrieblichen Umgang mit den Kundendaten der mehr als 1 000 Bibliotheken, Kooperations- und Geschäftspartner sowie zur Abbildung der Geschäftsprozesse stellt

sich der Einsatz eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM-System) heraus. Mit einem solchen würden alle gewünschten Anforderungen optimal erfüllt. Ein CRM-System bildet sowohl die Kontakte zu Kunden mit den zugehörigen Telefonaten, E-Mails, Dokumenten und Aktionen transparent für alle Mitarbeiter der Büchereizentrale ab als auch die Kundenbeziehungen zur Büchereizentrale mit der Möglichkeit zur Auswertung und Analyse der Angebotsnutzung. So kann jederzeit nachvollzogen werden, welchen aktuellen Stand ein Projekt, eine Anfrage, ein Auftrag oder ein Kundenkontakt hat.

Wikipedia definiert CRM wie folgt: »Customer-Relationship-Management, kurz CRM (englisch für Kundenbeziehungsmanagement oder Kundenpflege), bezeichnet die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Die dazugehörige Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen ist ein wichtiger Baustein und ermöglicht ein vertieftes Beziehungsmarketing. In vielen Branchen (z. B. Telekommunikation, Versandhandel, Dienstleistungsunternehmen) sind Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden langfristig ausgerichtet. Mittels CRM werden diese Kundenbeziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken soll.«

### Beratungsprozess im Rahmen von »Die Verantwortlichen #digital«

Die Teilnahme am Projekt »Die Verantwortlichen #digital« soll die Grundlage zur Einführung eines CRM-Systems bilden. Das Beratungsanliegen der Büchereizentrale Niedersachsen ist, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zu einem CRM-System zu beteiligen, von den Vorzügen zu überzeugen und gemeinsam die Anforderungen an ein CRM-System zu definieren. Von Ende 2019 bis Ende 2020 erhalten alle Projektteilnehmer Unterstützung durch eine externe Beratungsfirma, die auf das Beratungsanliegen der Institution spezialisiert ist. Die Büchereizentrale wählte aus drei Vorschlägen die Beraterin Doris Kunstsdorff (Beratungsfirma Cloud und Rüben) aus, die auf dem Gebiet CRM-Systeme eine langjährige Expertise vorweisen kann.

Durch die Projektförderung sind fünf Beratertage plus Vor- und Nachbereitung finanziell gedeckt. Hinzu kommt ein Umsetzungsbudget in Höhe von bis zu 3 200 Euro für konkrete Maßnahmen und ein Weiterbildungsbudget in Höhe von bis zu jeweils 1 000 Euro für die beiden Hauptverantwortlichen in der Institution. Diese beiden Personen, der oder die sogenannte Verantwortliche und der oder die sogenannte Digitalisierungsbeauftragte, nehmen zudem an drei überregionalen Peer-to-Peer-Treffen mit den anderen Projektteilnehmern teil, um Netzwerke zu knüpfen und sich im Projektzeitraum über die jeweiligen Erfahrungen auszutauschen. Als Plattform zum Austausch der Projektteilnehmer und der das Projekt koordinierenden Akademie für Ehrenamtlichkeit in Berlin wird Microsoft Teams eingesetzt. Das Projekt wird wissenschaftlich durch die Firma ZiviZ (Zivilgesellschaft in Zahlen) begleitet, um Möglichkeiten und Grenzen, Chancen und Hindernisse in der Umsetzung von digitalen Strategie- und

Organisationsentwicklungsprozessen in zivilgesellschaftlichen Organisationen zu erheben und für den Transfer wesentlicher Praxiserfahrungen auf andere Organisationen aufzubereiten.

### Aktueller Projektstand

In der Büchereizentrale übernimmt die Geschäftsführerin und Autorin dieses Beitrags, Angelika Brauns, die Rolle der Verantwortlichen. Digitalisierungsbeauftragter ist IT-Mitarbeiter Jörg Borchfeldt, der auch die Initiative zur Bewerbung für das Projekt gegeben und beim Auswahlworkshop im Sommer 2019 in Berlin entscheidend dazu beigetragen hat, dass die Bücherzentrale in die Projektförderung aufgenommen wurde.

### Das Projekt hat dazu geführt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen kritischen Blick auf die bisherigen Arbeitsprozesse werfen.

Gemeinsam mit der externen Beraterin Doris Kunstdorff wurde im Januar 2020 ein Kick-Off-Workshop in der Büchereizentrale mit rund 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Dabei kam es zur gemeinsamen Erarbeitung erster Ansätze für die Digitalisierungsbedarfe in der Büchereizentrale und der Benennung der vielen eingesetzten IT-Anwendungen. Am Beispiel des Projektes Lesestart Niedersachsen wurde aus dem bisherigen Ist-Ablauf ein optimierter möglicher Soll-Prozess für die Zukunft entwickelt. Als nächste Handlungsschritte ergaben sich:

- die Notwendigkeit der Erhebung aller Arbeitsprozesse (Ist-Analyse) durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- eine gesonderte Betrachtung der Abläufe bei der Versandsteuerung und der Datenbank-Struktur

Im Februar 2020 erhielten die Beschäftigten der Büchereizentrale eine vorstrukturierte Excel-Datei, in die sie nach einem einheitlichen Schema ihre Arbeitsprozesse eintragen sollten. Dabei war vor allem wichtig, folgende Parameter bei den Arbeitsvorgängen anzugeben:

- eingesetzte Anwendungen (E-Mail, Word, Excel, Access-Datenbank und andere)
- intern beteiligte andere Personen und Teams in der Bücherzentrale
- extern beteiligte Institutionen und Gruppen
- Häufigkeits- und Komplexitätsgrad des Arbeitsprozesses

Nachdem die Erhebung Ende Februar abgeschlossen war, führte der Digitalisierungsbeauftragte eine Reihe von Einzelgesprächen, um die individuellen Eingaben zu verstehen und zu hinterfragen. In der Folge erstellte er bis Mitte Mai 2020 aus den Einzel-Dateien eine strukturierte Gesamt-Datei in Excel mit einer einheitlichen Ist-Darstellung aller circa 220 Arbeitsprozesse in der Büchereizentrale, die man nach verschiedenen Kriterien filtern kann. Diese Datei ist eine exzellente Grundlage für den weiteren Projektverlauf.

### Projektverlauf und Corona

Aufgrund der Corona-Pandemie konnte ein für März geplanter zweiter Vor-Ort-Workshop mit Doris Kunstdorff in Lüneburg nicht durchgeführt werden. Auch ein für April vereinbarter Besuch am Standort Aurich in der Beratungsstelle Weser-Ems wurde abgesagt. Stattdessen gab es im Mai eine Videokonferenz mit Microsoft Teams für die Kolleginnen in Aurich und Hildesheim, die beim Kick-Off nicht dabei sein konnten. Aufgrund der guten Erfahrungen wurde die gesamte Projektarbeit in Microsoft Teams verlagert. Im Team »Die Verantwortlichen #digital« finden nun die Kommunikation mit der Beraterin, die Dateiablage zum Projekt und die Durchführung der Videokonferenzen statt.

Anfang Juni wurde das Projekt nach der coronabedingten Pause mit einem Online-Workshop fortgesetzt. Dabei stand vor allem die Ist-Analyse der Arbeitsprozesse und deren Auswertung im Vordergrund. Für den weiteren Verlauf wurden Arbeitsgruppen gebildet, die sich detaillierter mit folgenden Punkten beschäftigen werden:

- Ist-Analyse Kategorien für Kontaktdaten und Adressen
- Soll-Prozesse Beratung
- Soll-Prozesse Anmeldeverfahren für Fortbildungen, Projekte und anderes
- Soll-Prozesse Medienbearbeitung

Auch die Termine der Arbeitsgruppen werden vornehmlich online mit Microsoft Teams durchgeführt. Ziel ist es, im Herbst 2020 ein Pflichtenheft mit allen Anforderungen der Büchereizentrale Niedersachsen an ein CRM-System erstellt und möglichst auch eine Auswahl geeigneter Systeme in den Blick genommen zu haben. Für die Finanzierung eines CRM-Systems sind Mittel im Haushalt 2021 eingeplant.

### Ausblick und bisheriges Fazit

Das Projekt hat bereits jetzt dazu geführt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen kritischen Blick auf die bisherigen Arbeitsprozesse werfen. Die Beteiligung am Projekt erfolgt auf freiwilliger Basis und wird von allen positiv angenommen. Die Notwendigkeit zur Überprüfung der Arbeitsabläufe und Verbesserung der Zusammenarbeit stellt niemand infrage. Nun gilt es, den Prozess fortzuführen, indem die einzelnen Arbeitsschritte konkretisiert und hinsichtlich Datennutzung und eingesetzter Verfahren optimiert werden. Der Zeitplan ist ehrgeizig, aber aufgrund der begrenzten Zeitdauer des Projektes bis Ende 2020 abzuschließen. Positiv ist auch der Austausch mit den anderen Projektteilnehmern aus ganz Deutschland und der Akademie für Freiwilligenarbeit in Berlin. Ein Blick über den Tellerrand, wie andere gemeinnützige Organisationen arbeiten, und zu entdecken, welche enorme Vielfalt an kulturellen und sozialen Angeboten es in unserer Zivilgesellschaft gibt, ist eine große Bereicherung.

Weitere Informationen zum Projekt:  
[www.die-verantwortlichen-digital.de](http://www.die-verantwortlichen-digital.de)