

# Das ZBIW – Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung der TH Köln während und nach der COVID-19-Krise

Prof. Dr. Ursula Georgy



» Selbstverständlich erschreckt es zunächst, wenn aufgrund einer Krise das Weiterbildungsprogramm für den Zeitraum von rund drei Monaten fast vollständig abgesagt werden muss. Die Leitung des ZBIW hat dies jedoch mit Weitsicht, aber auch mit Bedacht und Verantwortung getan. Trotzdem war zur Zeit der Absage der Veranstaltungen völlig unklar, wie ein Weiterbildungsangebot im zweiten Halbjahr 2020 und darüber hinaus aussehen könnte. Von daher waren die Entscheidungen mit vielen Unsicherheiten bzw. – mathematisch gesprochen – mit mehreren Unbekannten verknüpft. Und tatsächlich war und ist es ein bisschen wie in der Mathematik: Hat man eine Gleichung mit zwei Variablen, dann kann die Gleichung nicht gelöst werden. Trotzdem gibt es Lösungsansätze: die Gleichung nach einer der Variablen auflösen bzw. für eine der Variablen Werte einsetzen und damit die andere Variable berechnen. Das aber bedeutet auch, dass man möglicherweise falsch liegt, da die eingesetzten

Werte an der Realität völlig vorbeigehen können, bzw. man bekommt eine Vielzahl von Lösungen.

Die drei Amtsperioden der Leitung des ZBIW lassen sich an verschiedenen Schwerpunktsetzungen festmachen: Profil- und Markenbildung, Qualitätsmanagement (QM) und Digitale Transformation. Das ZBIW verfügt über ein etabliertes Qualitätsmanagement und damit stieg und steigt die Wahrscheinlichkeit, auch in Krisen den richtigen Lösungsansatz zu wählen. Zudem hat das ZBIW bereits frühzeitig auf Digitale Transformation gesetzt, sodass eine Vielzahl an Arbeitsprozessen und -abläufen bereits digital ablaufen. Somit wurden das QM und der eingeleitete Prozess der Digitalen Transformation zusammen mit einer klaren Kommunikation zu den zentralen Stützen des Krisenmanagements.

## Qualitätsmanagement

Das ZBIW ist nach den DIN ISO-Normen 9001 und 29990 zertifiziert. Das wichtigste an dem Qualitätsmanagement ist für das ZBIW seine Umsetzbarkeit bzw. Anwendbarkeit im Alltag und die Akzeptanz bei allen Mitarbeiter/-innen. Das System ist also keine leere und wirkungslose Hülle, sondern ist stets auf Wirkung ausgerichtet.

Das ZBIW hat im Rahmen seiner DIN ISO-Zertifizierung bereits ein gutes Chancen- und Risikomanagement präventiv aufgebaut und etabliert, welches Gegenstand eines jeden guten QM-Systems ist. Selbstverständlich unterscheiden sich Risiken und Krisen ganz wesentlich, doch war es hilfreich, sich bereits intensiv mit Risiken und möglichen Auswirkungen dieser auseinandergesetzt zu haben. Einer besonderen Bedeutung kommt in dem Kontext dem risikobasierten Denken zu, bei dem es auf der einen Seite um die Vermeidung von Schäden, aber gleichzeitig auch um die methodische Nutzung von Chancen, die sich aus Risiken ergeben, geht. Dazu müssen Risiken – und in diesem Fall auch die Krise – zunächst einmal verstanden werden. Risikobasiertes Denken stellt das proaktive Handeln in den Vordergrund, mit dem bei den

Mitarbeiter/-innen, den Kund/-innen und anderen Stakeholdern Vertrauen geschaffen werden soll. Dass dies dem ZBIW gelungen ist, zeigt u.a. die Zuweisung einer unbefristeten Stelle an das ZBIW durch das Präsidium der TH Köln während der Pandemie.

Das ZBIW hat aus der Krise heraus folgende Chancen ergriffen:

- Es wurden neue Praktiken im Rahmen der internen Kommunikation eingeführt, z.B. tägliche kurze Teammeetings, die Nutzung von Cisco Jabber für Audio-Gespräche, Chats, Web-Konferenzen etc.
- Durch die Unsicherheit, ab welchem Zeitpunkt bei der Weiterbildung wieder in höherem Umfang auf Präsenz gesetzt werden kann, wurde versucht, möglichst viele Veranstaltungen in unterschiedlichen Online-Formaten anzubieten. Damit hat das ZBIW seine Dienstleistungspalette deutlich erweitert und so Unabhängigkeit von der weiteren Entwicklung der COVID-19-Krise erlangt.
- Nach dem bisherigen Stand der Anmeldungen für das zweite Halbjahr 2020 kommen durch die Online-Angebote mehr Teilnehmer/-innen von außerhalb Nordrhein-Westfalens. Bestätigt sich dieser erste Trend, dann hätte das ZBIW eine geographische Ausdehnung seiner Zielgruppen realisiert.
- Es wurden neue Techniken ausprobiert und eingesetzt, wie z.B. Homeoffice. Erschien dieses bislang für das ZBIW kaum praktikabel, so hat sich in der Krise herausgestellt, dass eine intelligente Aufteilung und Verteilung zwischen Präsenz und Homeoffice durchaus realistisch und zukunftsfähig ist, was das ZBIW als Arbeitgeber ggf. noch attraktiver macht.

Zusammenfassend darf konstatiert werden, dass die Krise für das ZBIW einen deutlichen Innovationsschub bedeuten kann, wenn es die aus der Krise generierten Chancen systematisch weiterverfolgt und die daraus resultierenden Innovationen systematisch weiterentwickelt.

### Kommunikation

Natürlich war es wichtig für das ZBIW, im Rahmen der Krise nach außen eindeutig und frühzeitig zu kommunizieren: u.a. Welche Veranstaltungen werden bis wann abgesagt. Doch diese Ankündigungen waren nur die Spitze des Eisberges. Absage hieß und heißt ja nicht: Veranstaltungen fallen endgültig aus. Für jedes Seminar musste mit den Dozent/-innen möglichst schnell verhandelt werden, um den bereits angemeldeten Personen zu den vielen Veranstaltungen klare Perspektiven zu eröffnen: Muss das Seminar vollständig entfallen, wird es in das zweite Halbjahr 2020 oder das erste Halbjahr 2021 verschoben; kann kurzfristig aus der Präsenzveranstaltung ein digitales Angebot entwickelt werden etc. Nur so war es möglich, die zunächst negative Botschaft positiv zu besetzen.

Aber mindestens genauso wichtig waren klare Entscheidungen im Sinne des Erfolgs der internen Kommunikation während der Krise: fünf Personen im Team ohne Erfahrung mit Homeoffice plus Leitung mit sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen während der Krise. Natürlich wurden für die interne Kommunikation verschiedene Tools eingesetzt, aber Tools machen die Kommunikation nicht besser, sie können sie nur unterstützen. Da das ZBIW klare interne Kommunikationsabläufe etabliert hat – sowohl zeitlich als auch inhaltlich, ließen sich diese auch

## ETABLIEREN SIE IHREN EIGENEN HOCHSCHUL-VERLAG

Kostenneutral

Geringer Personalaufwand

100% Open-Access



Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) haben wir eine Plattform entwickelt, die heute schon über 30 Hochschulen ermöglicht, im eigenen Hochschulverlag wissenschaftliche Publikationen zu veröffentlichen. Kostenfrei für die Hochschule, preiswert für die Autoren und immer 100% Open Access.

Interessiert?

[www.readbox.net/unipress](http://www.readbox.net/unipress)  
+49 (0)231 586933-55  
[hallo-unipress@readbox.net](mailto:hallo-unipress@readbox.net)

readbox » unipress

während der Krise aufrecht erhalten bzw. sogar noch weiter intensivieren.

Zusammenfassend kann aber hervorgehoben werden, dass klare und frühzeitige Entscheidungen somit während der Krise zum wichtigsten Führungsinstrument wurden – und zwar für die externe und die interne Kommunikation. „Eine Entscheidung kommuniziert: 1. dass entschieden wurde, 2. wer entschieden hat, 3. wofür entschieden und 4. wogegen entschieden wurde.“<sup>1</sup> Klare Entscheidungen vermitteln Sicherheit – für alle Beteiligten. Die Entscheidungen waren somit auch der Schlüssel dafür, dass das ZBIW die Krise gut meistern konnte bzw. kann.

### Strategische Entwicklung: Digitale Transformation

Die Digitale Transformation ist für das ZBIW ein aktuelles strategisches Themenfeld. Diese wurde 2018 mit klarer Zielsetzung gestartet: Bis Herbst 2019 sollten alle Prozesse rund um das Teilnehmer/-innen-Management etc. auf digital umgestellt sein. Kein einfaches Unterfangen, wollten und mussten doch zahlreiche Rahmenbedingungen der Auftraggeber/-innen, aber auch der TH-internen IT und rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Das Ziel wurde erreicht: Mit dem Erscheinen des Programms 1. Halbjahr 2020 wurde auf online umgestellt – und zwar ausschließlich. Doch diese Umstellung war nicht Mittel zum Zweck. Um mit den knappen Personalressourcen das ZBIW weiterentwickeln zu können, müssen Personalressourcen besser allokiert werden. Und die Digitalisierung ist dafür eine gute Lösung, da durch die Prozessdigitalisierung und -automatisierung die Beschäftigten von einfacheren repetitiven Aufgaben entlastet werden können und Raum für Innovationen geschaffen wird.

Die Entscheidung, früh auf Digitale Transformation aller zentralen Abläufe im ZBIW gesetzt zu haben, erwies sich in der Krise natürlich als Glücksfall. Damit

war das Team vom ersten Tag des Lockdowns unabhängig von jeglichen Papierdokumenten und -akten, und durch vollen Zugriff auf die Server der TH Köln und des ZBIW war das dezentrale Arbeiten uneingeschränkt möglich.

### Blick in die Zukunft

Dem ZBIW ist es gelungen, innerhalb weniger Wochen ein attraktives Programm für das zweite Halbjahr 2020 zusammenzustellen, und das Programm für das erste Halbjahr 2021 ist mitten in der Planung: ein Großteil der Veranstaltungen wird online stattfinden. Das ZBIW wird diese Angebote im Sinne seines QM-Systems sorgfältig evaluieren und diese Ergebnisse in die zukünftige Seminarplanung und -struktur mit einfließen lassen. Interessant wird z.B. sein: Wie verändert sich die Struktur der Teilnehmer/-innen hinsichtlich Ausbildung, Funktion? Wie verändert sich der geographische Einzugsbereich? Welche neuen Formate, in welchen Zeitfenstern werden besonders gut angenommen?

Das ZBIW wird den digitalen Schub, den das Programm durch die Krise erfahren hat, nutzen, um sich noch kundenorientierter aufzustellen und als Resultat sowohl veränderte als auch neue Angebote generieren. Eine größere Befragung im Herbst 2020 soll dafür eine solide Basis liefern. ■

### Prof. Dr. Ursula Georgy

Leiterin des ZBIW

TH Köln – Technology, Arts Sciences

E-Mail: ursula.georgy@th-koeln.de

<sup>1</sup> <https://www.nzz.ch/feuilleton/corona-eine-entscheidung-ist-in-der-krise-nie-falsch-ld.1559499>