

Adaptive Case Management in Bibliotheken

Implementierung in der
Bibliothek der DHBW Heidenheim

Martina Haller



Band 61

b.i.t.online innovativ

Band 61

Adaptive Case Management in Bibliotheken
Implementierung in der Bibliothek der DHBW Heidenheim

2016
Verlag: Dinges & Frick, Wiesbaden

Innovationspreis 2016

**Adaptive Case Management in Bibliotheken
Implementierung in der Bibliothek der DHBW Heidenheim**

Masterarbeit

im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement Master
– berufsbegleitend
an der Hochschule der Medien Stuttgart

vorgelegt von

MARTINA HALLER

Erstprüfer: Prof. Dr. Cornelia Vonhof
Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Mahr
Stuttgart, August 2015

2016

Verlag: Dinges & Frick, Wiesbaden

b.i.t.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-79-0

ISBN 978-3-934997-79-0

ISSN 1615-1577

© Dinges & Frick GmbH, 2016 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Teile in einem
photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung
elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

Vorwort

Der starke Veränderungsprozess, in dem sich Bibliotheken befinden, sowohl im Hinblick auf angebotene und erwartete Dienstleistungen als auch in Bezug auf ihre Arbeitsweise, spiegelt sich auch in den drei für den b.i.t.-online Innovationspreis 2016 ausgewählten Abschlussarbeiten: Es wird sowohl ein (mögliches) neues Bibliotheksangebot vorgestellt als auch Hilfsmittel zur Erleichterung anfallender Arbeitsvorgänge.

Ausgezeichnet wurden:

Leonie Flachsmann: Schritt für Schritt zum Bibliothekskonzept – Entwicklung einer Toolbox / Bachelorarbeit Bibliotheks- und Informationsmanagement Hochschule der Medien Stuttgart

Martina Haller: Adaptive Case Management in Bibliotheken: Implementierung in der Bibliothek der DHBW Heidenheim / Masterarbeit Bibliotheks- und Informationsmanagement Hochschule der Medien Stuttgart

Nathalie Hild: Differenzierte Sprachförderung durch Öffentliche Bibliotheken: Konzeption einer Veranstaltungsreihe zur Förderung der phonologischen Bewusstheit / Bachelorarbeit Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften Technische Hochschule Köln

Das Alltagsgeschäft bindet die in kleineren Bibliotheken vorhandenen personellen und zeitlichen Kapazitäten oft in einem Maße, dass auch die Erstellung eines Bibliothekskonzepts nicht möglich erscheint. Hier setzt die Bachelorarbeit von **Leonie Flachsmann** mit der Präsentation einer Toolbox zur Unterstützung der Konzeptentwicklung in Bibliotheken mit wenigen Mitarbeitern an. Basierend auf existierenden Konzeptentwicklungsmodellen im Bibliotheksbereich und der Einbeziehung von Praxiserfahrungen acht ausgewählter Öffentlicher Bibliotheken wurde eine Toolbox entwickelt, die in wenigen Schritten zum Konzept leiten soll. Ausgehend von der Sammlung grundlegender Informationen für und über die Bibliothek, ihres Auftrags, der Auflistung interner Rahmenbedingungen wie Finanzen und Personal und externer Bedingungen sowie Vorgaben politischer Träger kann das Aufgabenprofil für die Bibliothek bestimmt werden, die drei wichtigsten Ergebnisse der Analyse in die Ziel- und Umsetzungsplanung übernommen werden. Damit erweist sich die Toolbox als in hohem Maße praxistauglich, als ein sehr pragmatisch an dem Bedarf der Zielgruppe ausgerichtetes Instrument, hält den Aufwand für kleine Bibliotheken bei der Konzeptentwicklung in überschaubarem Rahmen und gibt ihnen hierzu ein direkt einsetzbares Hilfsmittel an die Hand.

Allgemein nehmen in Bibliotheken aller Größenordnungen variable Arbeitsabläufe zu, auch die Anzahl durchzuführender Projekte ist im Ansteigen begriffen. Zur Unterstüt-

zung des Arbeitsablaufs, der Beschleunigung der Abarbeitung und vor allem zur Vermeidung von Wissensverlust wird in Unternehmen und im öffentlichen Dienst oftmals Adaptive Case Management bei der Planung, der Durchführung, der Speicherung sowie der späteren Reflexion eingesetzt. IT-gestützt bietet Adaptive Case Management zu jedem Zeitpunkt eine dokumentierte und damit transparente Ausführungsübersicht, die notwendigen Informationen sind hinterlegt, die Vorgänge nachvollziehbar und die Delegation von Teilaufgaben ist ohne großen Erklärungsaufwand möglich. In der Masterarbeit von **Martina Haller** werden die theoretischen Grundlagen von Adaptive Case Management, vor allem aber ein im Bibliotheksbereich bisher kaum vorzufindender Praxiseinsatz in der Bibliothek der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Standort Heidenheim dargestellt, dokumentiert und die Wirkung analysiert. Die Implementierung des Adaptive Case Management in der Hochschulbibliothek wird als gewinnbringend und arbeitserleichternd gewertet, das System vom Bibliotheksteam genutzt, die Zusammenarbeit im Team unterstützt ohne Behinderungen des Arbeitsprozesses oder Einschränkungen in der Entscheidungsfreiheit. Und – das dürfte entscheidend sein – die erstmals umfassend dokumentierten und ausgewerteten positiven Praxiserfahrungen legen nahe, dass andere Bibliotheken dieses System gleichfalls nutzbringend einsetzen können.

Förderung von Kindern in ihrer Lese- und Schreibkompetenz gehört zu den gemeinhin akzeptierten Aufgaben und Leistungen Öffentlicher Bibliotheken. **Nathalie Hild** widmet sich in ihrer Bachelorarbeit einem bislang aus bibliothekarischer Perspektive noch kaum untersuchten und umgesetzten Themenbereich: der Entwicklung einer Veranstaltungsreihe in Öffentlichen Bibliotheken zur Förderung der phonologischen Bewusstheit. Unter phonologischer Bewusstheit wird eine bedeutende Vorläuferfertigkeit in Bezug auf den Schriftspracherwerb verstanden, sie vereinfacht die Wahrnehmung sprachlicher Einheiten wie Silben in Wörtern oder des Klangs der Wörter beim Reimen.

Unter Beachtung auch räumlicher und personeller Rahmenbedingungen werden Zielgruppe, Kompetenzziele, Methodik, zeitlicher und inhaltlicher Ablauf der aufeinander aufbauenden Veranstaltungen dezidiert erläutert und argumentativ unterfüttert. Die Veranstaltungsreihe für kleinere Kinder ab drei Jahren und deren Eltern mit ihren verschiedenen Übungseinheiten ist so konzipiert, dass ein problemloser Transfer in die Praxis möglich ist und Anstöße für die Gestaltung weiterer Übungen und Spiele gegeben werden, durchaus unter Anbindung an klassische Bibliotheksangebote. Solche gezielten Veranstaltungen zur frühkindlichen Sprachförderung bieten auch die Chance, Öffentliche Bibliotheken noch mehr als Partner in der Sprach- und Leseförderung zu etablieren.

Karin Holste-Flinspach

**Adaptive Case Management in Bibliotheken
Implementierung in der Bibliothek der
DHBW Heidenheim**

Masterarbeit

Kurzbeschreibung

In dieser Arbeit wird die Implementierung von Adaptive Case Management in der Bibliothek der DHBW Heidenheim beschrieben. Zu Anfang werden die Rahmenbedingungen der Implementierung und die Problemfelder, auf die mit der Einführung reagiert werden soll, ausgeführt. Die theoretischen Grundlagen der Thematik Adaptive Case Management und die für sein Verständnis sowie seine Umsetzung notwendigen Thematiken Prozessmanagement, Wissensmanagement, Management mit Zielen und Complex Adaptive Leadership werden dargestellt. Die für Adaptive Case Management in der Bibliothek eingesetzte Software wird beschrieben. Der Prozess der Implementierung wird von der Vorbereitung bis zum Praxiseinsatz dargestellt. Mit einem Methodenmix wird die Implementierung anschließend evaluiert und die Ergebnisse dargestellt. Schließlich wird ein Fazit gezogen und ein Blick in die Zukunft getan.

Schlagwörter

Bibliotheken, Adaptive Case Management, Prozessmanagement, Wissensmanagement, Management mit Zielen, Complex Adaptive Leadership, unstrukturierte Prozesse

Abstract

This thesis describes the implementation of Adaptive Case Management in the library of the Cooperative State University DHBW Heidenheim. The surrounding conditions of the implementation and the problem areas, which shall be met with the implementation are illustrated first. The basic principles of Adaptive Case Management and the subjects Process Management, Knowledge Management, Management by Objectives and Complex Adaptive Leadership, which are important for understanding and realizing the implementation are represented next. The description of the used Adaptive Case Management Software follows. The process of implementation is illustrated from preparation to operation. The implementation is evaluated with various methods afterwards. The findings of this evaluation are represented next. Finally follow a conclusion and future prospects.

Key Words

Libraries, Adaptive Case Management, Process Management, Knowledge Management, Management by Objectives, Complex Adaptive Leadership, dynamic processes

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand in wissenschaftlicher Begleitung der Implementierung eines Adaptive-Case-Management-Systems an der DHBW Heidenheim im Rahmen meiner Tätigkeit als Bibliotheksleiterin.

Mein besonderer Dank gilt dem gesamten Bibliotheksteam der DHBW Heidenheim Katharina Fust, Klaudia Reger, Claudia Seliger, Annette Sojka und Sylvia Stegmaier für deren stetige, unschätzbare Mitarbeit und Unterstützung.

Ich danke dem Verwaltungsdirektor der DHBW Heidenheim Peter Zabka-Stolch für die Möglichkeit, ein Adaptive-Case-Management-System an der Bibliothek der DHBW Heidenheim zu implementieren so wie für seine stetige Unterstützung.

Dem Präsidium der DHBW möchte ich für die Annahme der Zielvereinbarung, in deren Rahmen das Adaptive-Case-Management-System implementiert und die Finanzierung übernommen wird, danken.

Des Weiteren danke ich für die tatkräftige Unterstützung des IT-Service der DHBW Heidenheim durch Wolfgang Faber und Alexandra Löber.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 5 |
| Kurzbeschreibung | 8 |
| Abstract | 8 |
| Danksagung | 9 |
| Abkürzungsverzeichnis | 14 |
| 1 Einleitung | 15 |
| 1.1 Ausgangspunkt, Fragestellung, Hypothesen und Ziele | 15 |
| 1.2 Vorgehensweise | 17 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 18 |
| 2 Problemstellung | 19 |
| 2.1 Rahmenbedingungen | 19 |
| 2.1.1 Duale Hochschule Baden-Württemberg | 19 |
| 2.1.2 Bibliothek der DHBW Heidenheim | 20 |
| 2.2 Problemfelder | 21 |
| 2.2.1 Stetiger Wandel | 21 |
| 2.2.2 Wissensarbeit | 25 |
| 2.2.3 Mitarbeiter | 31 |
| 3 Theoretische Grundlagen | 37 |
| 3.1 Prozessmanagement | 37 |
| 3.1.1 Begriffe und Wissen | 37 |
| 3.1.2 Praktische Umsetzung | 40 |
| 3.1.3 Werkzeuge und Methoden | 42 |
| 3.2 Wissensmanagement | 44 |
| 3.2.1 Begriffe und Wissen | 44 |
| 3.2.2 Praktische Umsetzung | 47 |
| 3.2.3 Werkzeuge und Methoden | 50 |
| 3.3 Management mit Zielen | 52 |
| 3.3.1 Begriffe und Wissen | 52 |
| 3.3.2 Praktische Umsetzung | 54 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.3 Werkzeuge und Methoden | 57 |
| 3.4 Complex Adaptive Leadership | 59 |
| 3.4.1 Begriffe und Wissen | 59 |
| 3.4.2 Praktische Umsetzung | 63 |
| 3.4.3 Werkzeuge und Methoden | 65 |
| 3.5 Adaptive Case Management | 67 |
| 3.5.1 Begriffe und Wissen | 67 |
| 3.5.2 Praktische Umsetzung | 70 |
| 3.5.3 Werkzeuge und Methoden | 74 |
| 4 Implementierung in Heidenheim | 75 |
| 4.1 Ziele | 75 |
| 4.2 Software kiwiw | 75 |
| 4.3 Umsetzung | 79 |
| 4.3.1 Vorbereitung | 79 |
| 4.3.2 Testinstallation | 81 |
| 4.3.3 Workshop Aufgaben, Prioritäten, Ziele | 81 |
| 4.3.4 Praxiseinsatz | 87 |
| 4.4 Evaluation | 89 |
| 4.4.1 Methoden | 89 |
| 4.4.2 Analyse der Nutzungsdaten | 91 |
| 4.4.3 Beobachtungen | 96 |
| 4.4.4 Befragungsergebnisse der Hauptnutzer | 97 |
| 4.4.5 Eindrücke des Bibliotheksteams | 99 |
| 5 Schluss | 101 |
| 5.1 Fazit | 101 |
| 5.2 Ausblick | 103 |
| Literaturverzeichnis | |
| Anhang 1 Prozessbeschreibungen kiwiw | 114 |
| Anhang 2 Detaillierte Anforderungen kiwiw 12.02.2015 | 119 |
| Anhang 3 Fotoprotokoll des Workshops Aufgaben, Prioritäten, Ziele 11.05.2015 | 125 |

| | |
|--|-----|
| Anhang 4 Präsentation zum Kontext der Bibliothek in der strategischen Ausrichtung der Hochschule vom Workshop am 11.05.2015 | 127 |
| Anhang 5 Präsentation zu Zielvereinbarungen vom Workshop am 11.05.2015 | 135 |
| Anhang 6 Fragebögen zur Evaluation der Implementierung des | 137 |
| Anhang 7 Auswertung der Bearbeitungsdauer von Projekten in der kiwiw-Installation im internen Netz der DHBW Heidenheim von 31.05. bis 21.08.2015 | 138 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1 Ablauf der Problemfallbearbeitung in der Bibliothek der DHBW Heidenheim | 26 |
| Abbildung 2 Weltweite Analyse der dominanten Interaktionsformen | 28 |
| Abbildung 3 Gliederung von Prozessen | 38 |
| Abbildung 4 Phasen in der Einführung von Prozessmanagement | 41 |
| Abbildung 5 Prozess mit Bildkartenmethode modelliert | 43 |
| Abbildung 6 Weitergabe von Wissen | 45 |
| Abbildung 7 Kreislauf des Wissensmanagements | 48 |
| Abbildung 8 Umsetzung von Management mit Zielen | 55 |
| Abbildung 9 4+4 Modell der Prinzipien von Complex Adaptive Leadership | 61 |
| Abbildung 10 Basisansatz Führungsfähigkeiten und Strategien | 63 |
| Abbildung 11 Wesentliche Konzepte von Adaptive Case Management | 69 |
| Abbildung 12 Beispielhafte Benutzeroberfläche eines Adaptive-Case-Management-Systems | 71 |
| Abbildung 13 Schematischer Arbeitsablauf mit einem Adaptive-Case-Management-System | 73 |

| | |
|---|----|
| Abbildung 14 Benutzeroberfläche kiwiw | 76 |
| Abbildung 15 Arbeitsweise von kiwiw | 77 |
| Abbildung 16 Statusübersicht in kiwiw | 78 |
| Abbildung 17 Aktionsauswahl in kiwiw | 78 |
| Abbildung 18 Priorisierte Ziele der Aufgaben des Bibliotheksteams | 86 |
| Abbildung 19 Im Workshop erarbeitete Zielvereinbarungen | 87 |
| Abbildung 20 Erstellte Projekte je Kalenderwoche | 92 |
| Abbildung 21 Abgeschlossene Projekte je Kalenderwoche | 93 |
| Abbildung 22 Anteile, der Status vorhandener Projekte | 94 |
| Abbildung 23 Erledigte Wiedervorlagen je Kalenderwoche | 94 |
| Abbildung 24 Anteile der Status vorhandener Wiedervorlagen | 95 |

Tabellen

| | |
|---|----|
| Tabelle 1 Anzahl Datensätze nach Typ in kiwiw | 91 |
|---|----|

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|--|
| ABPMP | Association of Business Process Management Professionals |
| ACM | Adaptive Case Management |
| BIBB | Bundesinstitut für Berufsbildung |
| BPM | Business Process Management |
| CMMN | Case Management Model and Notation |
| DHBW | Duale Hochschule Baden-Württemberg |
| EABPM | European Association of Business Process Management |
| HdM | Hochschule der Medien |
| IAO | Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation |
| IFLA | International Federation of Library Associations |
| IQO | Forschungsinstitut für Qualitätsmanagement & Organisationsentwicklung an Bibliotheken und Hochschulen |
| KAB | Klassifikation für Allgemeinbibliotheken |
| MWK | Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst |
| RFID | Radiofrequenz-Identifikation |
| TV-L | Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder |

1 Einleitung

1.1 Ausgangspunkt, Fragestellung, Hypothesen und Ziele

Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Arbeitswelt von einer Phase des massiven Umbruchs geprägt¹. Bibliotheken als Orte des Wissens und Lernens sind davon nicht ausgenommen.² Daraus entstehen stetig wachsende Herausforderungen, denen in der Bibliothek der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heidenheim, wie auch in der Arbeitswelt im Allgemeinen, zu begegnen ist. Die folgenden Herausforderungen sind der Ausgangspunkt dieser Arbeit.

Wie können Mitarbeiter³ bei komplexen Vorgängen unterstützt werden, die spezielles Wissen, Erfahrung, größere Entscheidungsspielräume und ein flexibles Vorgehen erfordern?

Wie kann auch bei diesen Vorgängen Transparenz hergestellt werden?

Wie kann bei diesen Vorgängen Klarheit über die Zielerreichung für Mitarbeiter und Führungskraft hergestellt werden?

Wie kann nicht nur die Team- und Organisationsweite, sondern auch die darüber hinaus reichende Zusammenarbeit bei diesen Vorgängen unterstützt werden?

Wie kann Wissen über Best-Practice-Vorgehensweisen, den Arbeitsstand einer Aufgabe oder die Historie eines Vorgangs bei Bedarf den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden?

Mit dem bereits in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung eingesetzten Adaptive Case Management (ACM)⁴ kann diesen Herausforderungen begegnet werden. ACM stellt Klarheit über die zu erreichenden Arbeitsergebnisse her, unterstützt auch ad hoc bei der Planung, der Durchführung, der Speicherung sowie der späteren Reflexion der Arbeitsabläufe und der übergreifenden Zusammenarbeit. Eine grundlegende Eigenschaft ist dabei die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.⁵

Adaptive Case Management ist ein neuer Ansatz, für die Unterstützung von Arbeitsprozessen durch IT. Adaptive-Case-Management-Systeme unterstützen vor allem Ar-

1 Vgl. *Funken, C./Rogge, J.-C./Hörlin, S.*, *Vertrackte Karrieren*, 2015, S. 9

2 Vgl. *Berufsbild 2000*, 2000, S. 9–10

3 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Mitarbeiter/Innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

4 Vgl. *Fischer, L.*, *Thriving on Adaptability*, 2015, S. 12–16

5 Vgl. *Bitcom*, *Adaptive-Case-Management*, 2013, S. 47–48

beitsprozesse, die in weiten Teilen unvorhersehbar sind, weil ihr Ablauf je nach Situation variabel ist.⁶ Diese Prozesse werden auch unstrukturierte Prozesse genannt.

Bei den Recherchen zu dieser Arbeit konnte keine Bibliothek identifiziert werden, die bereits Adaptive Case Management einsetzt. Jedoch wurde in einer Forschungsarbeit mit dem Fokus auf den Einsatz von Adaptive Case Management in der Bibliothekspraxis durch Experteninterviews mit Bibliothekaren ermittelt, dass diese Systeme in Bibliotheken nutzbringend eingesetzt werden könnten.⁷ Wie sinnvoll der Einsatz von Adaptive Case Management in Bibliotheken ist, kann jedoch nur ein Praxiseinsatz zeigen. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher die Implementierung von Adaptive Case Management in der Bibliothek der DHBW Heidenheim begleitet werden.

Zunächst ist zu klären, was unter Adaptive Case Management zu verstehen ist und in welchem Zusammenhang es eingesetzt wird. Wie Adaptive Case Management in der Praxis eingesetzt werden kann, ist eine weitere Forschungsfrage.

Folgende Hypothesen liegen der Arbeit zugrunde:

- Die Zusammenarbeit im Team wird durch das Adaptive-Case-Management-System unterstützt.
- Adaptive Case Management bietet Lösungen für die in der Bibliothek der DHBW Heidenheim festgestellten Problemstellungen.
- Die Ziele der Implementierung werden erreicht und das Adaptive-Case-Management-System wird genutzt.
- Durch den Einsatz von Adaptive Case Management wird der Arbeitsprozess nicht behindert.
- Die Mitarbeiter und die Führungskraft fühlen sich in der Ausübung ihrer Arbeit und in ihrer Entscheidungsfreiheit nicht eingeschränkt.
- Durch die Planung und Dokumentation der Arbeitsprozesse im System wird kein zusätzlicher Aufwand erzeugt, der nicht durch Rationalisierungseffekte wieder aufgehoben wird.

Bei Adaptive Case Management handelt es sich um eine umfangreiche und komplexe Thematik. Sie ist eingebettet in die nicht minder umfangreichen und komplexen Themenbereiche Prozessmanagement, Wissensmanagement und Management mit Zielen. Eine umfassende Darstellung der Thematik ist daher im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und wird nicht angestrebt.

Ziel der Arbeit ist es, einen praxisorientierten Überblick über Adaptive Case Management und die damit verbundenen Themen zu geben. Dabei soll vor allem im Fokus stehen, wie Adaptive Case Management während der Implementierung aus der Theorie konkret in der Arbeitspraxis der Bibliothek der DHBW Heidenheim eingesetzt wird.

⁶ Vgl. Swenson, K. D., Historical perspective, 2010, S. 299–300

⁷ Vgl. Haller, M., Adaptive Case Management (ACM), 2014, S. 19–20

Ziel ist daher nicht die technischen Details der Adaptive-Case-Management-Systeme darzustellen. Es sollen nur ihre grundsätzlichen Eigenschaften erklärt werden. Diese Arbeit soll anhand des Weges der Bibliothek der DHBW Heidenheim anderen Bibliotheken Orientierung und Hinweise geben, die sie für ihre Praxis nutzen können.

1.2 Vorgehensweise

Die theoretischen Grundlagen der Arbeit sowie die Einordnung der identifizierten Herausforderungen und Problemstellungen in der Bibliothek der DHBW Heidenheim in den Kontext der Arbeitswelt erfolgen anhand einer Literaturanalyse.

Als weitere Quelle dient die Praxis. Die Implementierung von Adaptive Case Management in der DHBW Heidenheim soll wissenschaftlich begleitet werden. Das Verständnis von Wissenschaftlicher Begleitung im Rahmen dieser Arbeit bezieht sich auf das Grundverständnis von Wissenschaftlichkeit. Grundsätzlich soll transparent sein, wie die Aussagen entstanden sind. Sie sollen nachvollziehbar sein und in einem systematischen Zusammenhang stehen.⁸ Wissenschaftliche Begleitung richtet sich zum einen auf wissenschaftliche Erkenntnisse aus und bezieht sich zum anderen auf die Praxis, die sie als Untersuchungsgegenstand hat.⁹ Sie ist nahe am Prozess der Arbeit. Sie setzt im Spannungsfeld zwischen dem Alltäglich-Konkreten, Kurzfristig-Aktuellen und dem Übergreifenden, Strategisch-Langfristigen an. Sie hinterfragt das Handeln, macht auf Ähnlichkeiten, Wiederholungen und Muster aufmerksam. Sie verdeutlicht die Gründe des Handelns und stellt Zusammenhänge her. Das Einzelne wird bei Wissenschaftlicher Begleitung ernst genommen, gleichzeitig wird aber gefragt, was darin über den konkreten Fall hinaus wichtig ist. Der Kontext des Einzelnen wird dabei mitberücksichtigt.¹⁰ Wissenschaftliche Begleitung ist also ein Hilfsmittel mit dem während des Handelns durch das Handeln Erkenntnisse gewonnen werden, um damit die Praxis wieder neu zu stützen.¹¹

In Bezug auf diese Arbeit heißt das, dass der Verlauf der Implementierung von Adaptive Case Management dokumentiert und die Wirkung analysiert werden soll. Der Prozess der Einführung wird dokumentiert und der Echtheitsatz beobachtet. Zur Analyse der Wirkung werden zusätzlich Gespräche anhand eines Leitfadens mit den Haupt-

8 Vgl.: Knoll, J., Beitrag zu „Erfahrungen und Perspektiven der wissenschaftlichen Netzwerkbegleitung“ am 12.12.02 in Frankfurt, 2003, S. 24

9 Vgl.: Luchte, K., Wissenschaftliche Begleitung als empirische Forschung und Beratung, 2005, S. 189

10 Vgl.: Knoll, J., Beitrag zu „Erfahrungen und Perspektiven der wissenschaftlichen Netzwerkbegleitung“ am 12.12.02 in Frankfurt, 2003, S. 25

11 Knoll, J., Beitrag zu „Erfahrungen und Perspektiven der wissenschaftlichen Netzwerkbegleitung“ am 12.12.02 in Frankfurt, 2003, S. 24

nutzern des Systems geführt, die restlichen Mitglieder des Bibliotheksteams nach deren Außensicht auf die Wirkung der Implementierung befragt und Nutzungsdaten des Adaptive-Case-Management-Systems herangezogen.

Problematisch ist die Mehrfachrolle der Person, die die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen dieser Arbeit durchführt. Sie ist zusätzlich Leiterin der Bibliothek, Hauptnutzerin des Adaptive-Case-Management-Systems und Verantwortliche für dessen Implementierung. Dadurch ist sie tief in die Praxis involviert. Sie nimmt in vielen Situationen, die im Rahmen der Implementierung auftreten werden, gleichzeitig alle vier Rollen ein. Die distanzierte, objektive wissenschaftliche Perspektive, die für die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen dieser Arbeit erforderlich ist, könnte dadurch leiden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zum Einstieg soll in Kapitel 2 [s. S. 19] die Problemstellung, auf die mit der Implementierung von Adaptive Case Management reagiert wird, auseinandergesetzt werden. Dazu werden zunächst die Rahmenbedingungen, die an der DHBW und ihrer Bibliothek herrschen, beschrieben. [s. S. 19] Es folgt die Beschreibung der Problemfelder anhand des Beispiels der Bibliothek der DHBW Heidenheim. [s. S. 20] Der in den letzten Jahren erlebte stetige Wandel [s. S. 21], die Besonderheiten von Wissensarbeit [s. S. 26] sowie die Mitarbeiter [s. S. 31] stehen dabei im Fokus.

Kapitel 3 [s. S. 37] behandelt die theoretischen Grundlagen der Thematiken, in deren Mitte Adaptive Case Management eingeordnet wird und die zu dessen Verständnis wie auch seiner praktischen Umsetzung wichtig sind. Diese sind Prozessmanagement [s. S. 37], Wissensmanagement [s. S. 44], Management mit Zielen [s. S. 52] und Complex Adaptive Leadership [s. S. 59]. Die theoretischen Grundlagen von Adaptive Case Management schließen das Kapitel ab. [s. S. 67]

In Kapitel 4 [s. S. 75] folgt die Dokumentation der Implementierung von Adaptive Case Management mit der Beschreibung der dabei eingesetzten Methoden. Zunächst werden die Ziele, die in der Bibliothek der DHBW Heidenheim mit der Implementierung verbunden sind, aufgeführt. [s. S. 75] Dann wird die eingesetzte Software kiwiw beschrieben. [s. S.75]. Nun wird die Umsetzung in die Praxis dokumentiert. [s. S. 79] Anschließend soll die Implementierung evaluiert werden. [s. S. 89]

Schließlich wird in Kapitel 5 [s. S. 101] ein Fazit zur Implementierung gezogen [s. S. 101] und ein Blick auf die in der Zukunft folgenden Schritte getan. [s. S. 103]

2 Problemstellung

2.1 Rahmenbedingungen

2.1.1 Duale Hochschule Baden-Württemberg

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) besteht aus neun Standorten und einem zentralen Präsidium. Sie wurde am 1. März 2009 gegründet. Sie ging aus den Berufsakademien des Landes hervor und führt deren seit 40 Jahren erfolgreiches duales Prinzip fort.¹² Die Organisationsform der DHBW ist die eines State-University-Systems. Ihre Strukturmerkmale sind das duale Studienmodell, die institutionalisierte Partnerschaft mit den Ausbildungsstätten ihrer Studierenden und die enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und den sozialen Einrichtungen vor Ort. Dies ist möglich durch ihre im Rahmen der vom Präsidium der DHBW übertragenen Zuständigkeiten eigenverantwortlich geleiteten Studienakademien, die in den unterschiedlichen Regionen des Landes Baden-Württemberg liegen.¹³

Das duale Studienkonzept und die enge Kooperation mit den „Dualen Partnern“ ist zentrales Merkmal der Hochschule. Die Studierenden werden von den Unternehmen und sozialen Einrichtungen ausgewählt und schließen mit ihnen einen dreijährigen Vertrag. Sie erhalten während des Studiums eine Vergütung. In einem dreimonatigen Wechsel zwischen Theorie- und Praxisphasen erwerben die Studierenden an einem Standort der DHBW fachliches und methodisches Wissen sowie in Ihren Organisationen die erforderliche Handlungs- und Sozialkompetenz. Dabei sind die Theorie- und Praxisinhalte eng aufeinander abgestimmt.¹⁴

An den Standorten werden in Kooperation mit rund 10.000 sozialen Einrichtungen und ausgewählten Unternehmen Bachelor- sowie berufsintegrierende und -begleitende Masterstudiengänge in den Fachgebieten Wirtschaft, Technik und Sozialwesen angeboten. Derzeit ist die DHBW mit über 34.000 Studierenden und über 141.000 Alumni die größte Hochschule des Landes Baden-Württemberg.¹⁵

Durch die große Nähe zur Wirtschaft ist es für die DHBW besonders wichtig, aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft im Blick zu behalten und selbst in der eigenen Arbeitspraxis umzusetzen.¹⁶ Von Beginn an war im Leitbild die „Ver-

12 Vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Die Duale Hochschule Baden-Württemberg, 2015

13 Vgl. Grundordnung der Dualen Hochschule Baden Württemberg vom 13. 03. 2015 [2015] (2015), S. 4

14 Vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Die Duale Hochschule Baden-Württemberg, 2015

15 Vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Die Duale Hochschule Baden-Württemberg, 2015

16 Vgl. *Meister-Scheufelen, G.*, Compliance Kodex der DHBW, 2015

pflichtung zu erstklassigen Leistungen und ständiger Verbesserung der Konzepte“¹⁷ festgeschrieben.

Grundsätzlich versteht sich die Hochschule als lernende Organisation. Der Wandel ist konsequente Managementaufgabe. Innovatives und eigenverantwortliches Handeln wird gefördert. Vor allem Veränderungsbereitschaft, die Erprobung von Neuem und die Fähigkeit zur ständigen Weiterentwicklung sind dabei gewünscht. An der Hochschule wurde ein Qualitätsmanagementsystem etabliert, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu praktizieren.¹⁸ Weitere Ausprägungen sind der Aufbau eines internen Controllings,¹⁹ die Einführung von Prozessmanagement²⁰ und die Entwicklung eines Compliance-Kodex.²¹

Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung schließt das Präsidium der Hochschule mit den Standorten außerdem projektbezogene Zielvereinbarungen ab. Sie werden von den Standorten vorgeschlagen. Sie sollen innovativ sein, möglichst Pilotcharakter haben und von anderen Standorten übernommen werden können. Die Ausgaben für die damit verbundenen Projekte werden zentral finanziert.²²

2.1.2 Bibliothek der DHBW Heidenheim

Seit 1976 gibt es die als Berufsakademie gegründete DHBW Heidenheim. Sie bietet 20 duale Bachelor- und Masterstudiengänge in den Studienfeldern Wirtschaft, Technik, Sozialwesen, Informatik und Gesundheit an.²³ Die Bibliothek ist ihr zugeordnet. Die Bibliothek versorgt die 2.404 an der Hochschule immatrikulierten Studierenden²⁴, das wissenschaftliche Personal, alle sonstigen Mitarbeiter und weitere interessierte Personen mit Quellen und Services zur Unterstützung von Studium, Lehre, Forschung, Weiterbildung und Information.²⁵ Die Bibliothek verfügt daher über ein breites Spektrum an Themengebieten.

17 *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Struktur- und Entwicklungsplan 2010-2014, 2010, S. 18; vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Leitbild, 2015, S. 8

18 Vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Struktur- und Entwicklungsplan 2010-2014, 2010, S. 18; vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg*, Leitbild, 2015, S. 8

19 Vgl. *Meister-Scheufelen, G.*, Ziele und Strategie eines internen Controllings der DHBW, 2013

20 Vgl. *Klenk, A.*, Prozessmanagement der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, 2015

21 Vgl. *Meister-Scheufelen, G.*, Compliance Kodex der DHBW, 2015

22 Vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg Präsidium*, Informationen zu den Zielvereinbarungen 2015, S. 1

23 Vgl. *Duale Hochschule Baden Württemberg Studienakademie Heidenheim*, Wir über uns, 2015

24 Vgl. *Statistisches Landesamt Baden-Württemberg*, Studierende an Baden-Württembergischen Hochschulen im Wintersemester 2013/14, 2014, S. 2

25 Vgl. *Haller, M.*, Kontext der Bibliothek in der Strategischen Ausrichtung der Hochschule, 2015, S. 12

Die Bibliothek hat einen gedruckten Bestand von über 56.000 Exemplaren, der auf 3 Standorte verteilt ist. Sie bietet Zugriff auf über 32.000 elektronische Dokumente und eJournals. Das Bibliotheksteam umfasst 5,25 Stellen in Vollzeitäquivalenten, verteilt auf 6 Mitarbeiter.²⁶

Die Bibliothek arbeitet in einer Arbeitsgemeinschaft schon seit den Jahren als Berufsakademie eng mit den Bibliotheken der anderen Studienakademien zusammen und ist innerhalb der Hochschule gut mit den anderen Einrichtungen vernetzt. Es kommt im Alltagsgeschäft und in Projekten oft zur Zusammenarbeit mit den genannten Partnern.²⁷

Die zukunftsfähige und auf ständige Verbesserung ausgerichtete Gestaltung der Services der Bibliothek ist für das Bibliotheksteam ein wichtiges Anliegen.²⁸ Daher ist es bestrebt die eigenen Arbeitsprozesse auf den Prüfstand zu stellen, Neues zu erproben und in den Alltag zu integrieren.

Die Implementierung einer Adaptive-Case-Management Lösung in der Bibliothek wurde im Dezember 2014 als Zielvereinbarung beim Präsidium der DHBW eingereicht. Sie beinhaltet den Forschungseinsatz der Software kiwi für die Laufzeit von zwei Jahren und seine Evaluation.²⁹ Das Präsidium bewilligte die Zielvereinbarung und damit die Übernahme der anfallenden Kosten ab dem Jahr 2015.³⁰

2.2 Problemfelder

2.2.1 Stetiger Wandel

Die Bibliothek der DHBW Heidenheim befindet sich seit Jahren im ständigen Wandel. Sichtbar werden die Veränderungen durch die zahlreichen Veränderungsprojekte der letzten Jahre, die zum großen Teil durch ihr Umfeld ausgelöst wurden. Es folgt eine exemplarische Darstellung.

Die Baden-Württembergische Landesregierung beschloss im Dezember 2005 die Einführung von Studiengebühren zum Sommersemester 2007. Diese zusätzlichen Einnahmen sollten von den Hochschulen unter anderem explizit für die Ausstattung der Hochschulbibliotheken verwendet werden. Die Mitbestimmung der Studierenden war

26 Vgl. *Hochschulbibliothekszentrum Nordrhein-Westfalen*, Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) Berichtsjahr 2014, 2015

27 Vgl. *Haller, M.*, Kooperationen der Bibliothek, 2015

28 Vgl. *Haller, M.*, Kontext der Bibliothek in der Strategischen Ausrichtung der Hochschule, 2015, S. 12

29 *Haller, M.*, Prozessoptimierung und Wissensmanagement für unstrukturierte Prozesse der Bibliothek, 2014

30 *Kornitzer, E.*, Rechnung Prozessoptimierung Bibliothek, 2015

damit verbunden.³¹ Dieser Anstieg von Mitteln hatte große Auswirkungen auf die Bibliothek der DHBW Heidenheim. Die daraus folgende Erweiterung der Öffnungszeiten, der mit ca. 400 Prozent massive Anstieg der erworbenen Medien und der plötzlich gebührenfreien Fernleihe, machten eine Neukonzeption der Arbeitsprozesse und die Einstellung von zusätzlichem Personal nötig. Des Weiteren waren nun Mittel vorhanden, um in eine zukunftsfähige Ausstattung der Bibliothek zu investieren. Ende des Jahres 2007 wechselte die Bibliotheksleitung. Sie begann Änderungen in den Arbeitsprozessen einzuführen und organisierte die Bibliothek um. So stellte die Bibliothek 2008 auf die elektronische Erwerbung im integrierten Bibliothekssystem Horizon um. Es wurde außerdem beschlossen, die eingesetzte Verbuchungstechnologie von der Barcode-Technik auf die zu diesem Zeitpunkt neue kontaktlose Radiofrequenz-Identifikation (RFID) umzustellen und damit die vorhandenen Medien erstmals elektronisch zu sichern. Im Zuge dessen sollte auch die eingesetzte Systematik der Medienaufstellung von einer im Hause selbst entwickelten Klassifikation auf die Klassifikation für Allgemeinbibliotheken (KAB) umgestellt werden. Auch die Verwaltung der Zeitschriftenabonnements über das integrierte Bibliothekssystem wurde beschlossen. Dazu kam eine Erweiterung der zu knapp gewordenen Räumlichkeiten der Bibliothek. Zusätzlich wurde der konsequente Ausbau des Zugriffs auf elektronische Ressourcen beschlossen und die ersten eBooks in den Bestand aufgenommen. In das Portfolio der Bibliothek wurden außerdem Informationskompetenzschulungen für Studierende aufgenommen.³²

Die Gründung der DHBW am 1.03.2009, die aus den vorher selbständigen Berufsakademien eine Hochschule machte³³, bringt stetig neue Veränderungsanforderungen in die Bibliothek, sei es durch geänderte Rahmenbedingungen oder übergreifende Projekte.³⁴

Der Neubau, den die DHBW Heidenheim im Juli 2010 bezog, brachte nicht nur räumliche Umwälzungen für die Bibliothek mit sich. Leider fand nicht die ganze Hochschule darin Platz. Der Studienbereich Sozialwesen und 2 weitere Studiengänge verblieben in einer Außenstelle. Auf besonderen Wunsch des Studienbereichs Sozialwesen wurde der Bestand der Bibliothek aufgeteilt und dort eine Zweigstelle der Bibliothek geschaffen.³⁵

31 Vgl. *Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg*, Studiengebühren, 2010

32 Vgl. *Haller, M.*, Projekt Aufarbeiten der Altlasten und Neuorganisation der Bibliothek, 2008, S 1-3

33 Vgl. *Duale Hochschule Baden-Württemberg*, Die Duale Hochschule Baden-Württemberg, 2015

34 Vgl. *Haller, M.*, Kooperationen der Bibliothek, 2015

35 Vgl. *Kolb, A.*, Evaluierung zur Bibliotheksaußenstelle des Sozialwesens als Ausleihbibliothek, 2009

Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) stellte allen wissenschaftlichen Bibliotheken in seinem Geschäftsbereich Fördermittel zur Beschaffung einer Landeslizenz für ein integriertes Bibliothekssystem zur Verfügung. Im Rahmen des Projekts „Integriertes Bibliothekssystem Baden-Württemberg“ wurde das System aDIS/BMS der Firma aStec beschafft.³⁶ Die Bibliothek der DHBW Heidenheim führte es im Dezember 2010 ein.³⁷

Im Jahr 2011 forderte die Hochschulleitung der DHBW Heidenheim die Bibliothek dazu auf transparent zu machen, wie sich ihr Personalbedarf zusammensetzt. Diese stellte daraufhin ein Modell zur Berechnung der benötigten Personalstellen auf und baute für das Controlling eine Kennzahlenmatrix mit monatlich erfassten Zahlen auf, die 2013 erneut überarbeitet und angepasst wurde.³⁸

2013 wurden den wissenschaftlichen Bibliotheken zur Einführung eines Resource-Discovery-Systems Mittel aus dem Projekt Integriertes Bibliothekssystem Baden-Württemberg bereitgestellt. Es handelt sich dabei um eine Rechercheoberfläche, die in ihrem Suchindex die bibliographischen Daten von Quellen vereint, die sich in verschiedenen Datenbanken befinden. Die Bibliotheken der DHBW entschieden sich für einen gemeinsamen Weg mit dem Index des Anbieters ProQuest.³⁹ Durch die Schaffung des neuen Studienbereichs Gesundheit in der DHBW Heidenheim begann in diesem Jahr auch der Aufbau der Zweigbibliothek in der Gesundheitsakademie Ulm Wiblingen. Dieser dritte Standort der Bibliothek sollte ohne Personal auskommen.⁴⁰ Des Weiteren stellte das Ministerium für Wissenschaft und Kunst Baden-Württemberg den Hochschulbibliotheken Mittel zur Verbesserung der Lehrausstattung zur Verfügung. Die DHBW Bibliotheken beschlossen die Verausgabung aus den für sie bereitgestellten Mitteln gemeinsam. Heidenheim profitierte vor allem von der Fortbildung der Bibliotheksmitarbeiter in der Vermittlung von Informationskompetenz und von der Standortübergreifenden Lizenzierung von elektronischen Ressourcen.⁴¹

2014 beschloss das Bibliotheksteam, etwas gegen den problematischen unterschiedlichen Wissens- und Informationsstand seiner Mitglieder über Abläufe und aktuelle Vorgänge zu tun. Er löste unterschiedliche Vorgehensweisen, Liegezeiten und Fehler aus. Deshalb begann es, in Anlehnung an das standortübergreifende Prozessmanage-

36 Vgl. *Heymans, W.*, Projekt Integriertes Bibliothekssystem Baden-Württemberg [BSZ Wiki], 2015

37 Vgl. *Hlawatsch, I.*, Ergebnisprotokoll der Bibliotheksausschusssitzung vom 17.05.2010, 2010, S. 1–2

38 Vgl. *Haller, M.*, Konzept zur Erhebung von Kennzahlen in der Erwerbung der Bibliothek der DHBW Heidenheim, 2013, S. 7–8

39 Vgl. *Nehm, E.*, DHBW-Treffen Mittwoch 17.04.2013, 2013

40 Vgl. *Haller, M.*, Besprechung zur Bibliothek Gesundheitsmanagement, 2013

41 Vgl. *Klenk, A.*, Förderprogramm des MWK zur Verbesserung der Lehrausstattung von Hochschulbibliotheken, 2013

mentprojekt der DHBW, Prozessmanagement einzuführen. Als Hilfsmittel dazu wurde das vom Forschungsinstitut für Qualitätsmanagement & Organisationsentwicklung an Bibliotheken und Hochschulen (IQO) an der Hochschule der Medien (HdM) bereitgestellte Prozess-Wiki herangezogen.⁴²

Die Bibliothek der DHBW Heidenheim ist keine Ausnahme. In Bibliotheken nehmen Veränderungsprojekte in den letzten Jahren zu.⁴³ Die weltweite Arbeitswelt ist von stetigen Veränderungen betroffen. Sie steht an der Schwelle von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft. Ihr Strukturwandel wird immer mehr beschleunigt. Neue Technologien, demografischer Wandel und Globalisierung sind die treibenden Kräfte dieses Wandels.⁴⁴ Die Geschwindigkeit vor allem der technologischen Entwicklung stieg in den letzten 100 Jahren exponentiell an.⁴⁵ Insgesamt ist das soziale, wirtschaftliche und politische Umfeld, in dem sich Organisationen befinden, sehr instabil geworden. Ihre Fähigkeit sich schnell an neue Bedingungen anzupassen und dabei innovativ zu sein, ist Schlüsselfähigkeit für ihr Überleben.⁴⁶ Auch für das Management von Hochschulen und ihren Einrichtungen ist die systematische Weiterentwicklung eine zentrale Daueraufgabe.⁴⁷

In den nächsten Jahren wird es für wissenschaftliche Bibliotheken weitere Veränderungen geben. Diese werden wahrscheinlich nur im geringen Umfang von den Bibliotheken selbst beeinflussbar sein und eher von außen kommen. Zu nennen sind hier die technischen Entwicklungen, die Veränderungen im Wissenschaftsprozess, die Entwicklungen beim Leseverhalten ihrer Nutzer⁴⁸ und veränderte Anforderungen, die ihre Trägerorganisationen sowie die eigenen Mitarbeiter an sie stellen.⁴⁹ Die Bibliothek der DHBW Heidenheim sollte in Zukunft diesen Veränderungen professionell begegnen können.

42 Vgl. *Haller, M.*, Praxistest eines Wikis zum Prozessmanagement an der Bibliothek der DHBW Heidenheim, 2014

43 Vgl. *Düren, P.*, Leadership in Academic and Public Libraries, 2013, S. 3–5

44 Vgl. *Gatterer, H./u.a.*, Megatrend New Work, 2012, S. 6–8

45 Vgl. *Obolensky, N.*, Complex Adaptive Leadership, 2014, S. 12–13

46 Vgl. *Doppler, K./Lauterburg, C.*, Change Management, 2002, S. 25–26

47 Vgl. *Nickel, S.*, Partizipatives Management von Universitäten, 2007, S. 77

48 Vgl. *Neubauer, W.*, Fortschritt lebt von Veränderung, 2013, S. 175–176

49 Vgl. *Düren, P.*, Leadership in Academic and Public Libraries, 2013, S. 3–5

Die phonologische Bewusstheit ist eine Komponente der phonologischen Informationsverarbeitung und gilt als eine bedeutende Vorläuferfertigkeit in Bezug auf den Schriftspracherwerb. Mit der vorliegenden Arbeit sollen Möglichkeiten einer differenzierten vorschulischen Sprachförderung im Bereich der phonologischen Bewusstheit für Kinder ab drei Jahren durch Öffentliche Bibliotheken unter Einbindung der Eltern aufgezeigt werden. Eine Veranstaltungsreihe zur Förderung dieser Kompetenz wird mittels Transfer der theoretischen Grundlagen zur phonologischen Informationsverarbeitung und unter besonderer Berücksichtigung der Erkenntnisse zur phonologischen Bewusstheit, sowie von zwei exemplarischen Trainingsprogrammen in Kindertagesstätten, erstellt. Zudem wurden vier bibliothekarische Programme zur frühkindlichen Lese- und Sprachförderung in Bezug auf eine Förderung der phonologischen Bewusstheit bewertet.