



## **Die Schulbibliothek als Lernort**

Ingrid Klöpper und Matthias Aschern  
Beratung „Schulbibliothek und Leseförderung“



## **Abschlussbericht des Projekts 2008-2010**

## Inhalt

1. Kurzdokumentation: Projektlaufzeit und Teilnehmer, Themen und Ziele	S. 3
2. Veränderte Ausgangslage 2008	S. 4
3. Evaluationsergebnisse	S. 5
3.1. Feedbackprotokoll, 18.11.2008	S. 5
3.2. T-Shirt-Abfrage, 14.06.2009	S. 6
3.3. Meilensteinfotos, 14.06.2009 / 28.04.2010	S. 7
3.4. Tagungsevaluation, 23.11.2009	S. 9
3.5. Stern-Blitzlicht, 17.02.2010	S. 11
3.6. Qualitätsraster Konzepte, 28.04.2010	S. 11
3.7. Teilnehmerbefragung zum Gesamtprojekt, 28.04.2010	S. 14
3.8. Zusammenfassung: Machen wir die Dinge richtig?	S. 18
3.9. Die Instrumente und ihr Nutzen	S. 18
4. Das Gegenteil eines Fehlers ist ein Fehler?	S. 19
Veränderungen und ihre Wirkung	
4.1. Detaillierte Projektausschreibung	S. 19
4.2. Finanzierungskonzept der Schulen	S. 20
4.3. Reduzierte Form der Beratungsvereinbarung	S. 20
4.4. Neue Zeitstruktur für die Netzwerktreffen	S. 21
4.5. Integration von Theorie und Praxis	S. 21
4.6. Teilnehmer als Experten	S. 22
5. Bestehende Probleme und Hindernisse	S. 22
5.1. Dreieck Unterrichtsqualität - Bibliotheksentwicklung - Qualitätsmanagement	S. 22
5.2. Ungeklärter Wissenstransfer	S. 22
5.3. Konzepte ohne Ressourcen	S. 23
6. Empfehlungen für die Zukunft	S. 23
7. Anhang	S. 25

## 1. Kurzdokumentation: Projektlaufzeit und Teilnehmer, Themen und Ziele

Zeitraum: September 2009 bis April 2010

Projektleitung: Matthias Aschern (Schulentwicklungsberater), Ingrid Klöpfer (Beraterin für Schulbibliotheken und Leseförderung)

Projektteilnehmer: Grundschule Ritzenbüttel, HRS Adendorf, HRS Lilienthal, RS Walsrode, Gymnasium Lachendorf, Gymnasium Oedeme, KGS Tarmstedt, IGS Osterholz

Veranstaltungsform: 8 ganztägige Netzwerktreffen

Tagungsort: Landesschulbehörde Lüneburg und verschiedene Schulstandorte

Das Projekt „Die Schulbibliothek als Lernort“ ist ein Folgeprojekt des zweijährigen Projektes „Von der Schülerbibliothek zum Selbstlernzentrum“. Das Projekt begann im September 2008 im Anschluss an das erste Projekt mit 8 neu ausgewählten Schulen. Es endete im April 2010.

Insgesamt haben 22 Kolleginnen und Kollegen verschiedener Schulformen über diesen Zeitraum konstant teilgenommen. Wie im ersten Projekt haben wir durch ein gezieltes Bewerbungsverfahren die Schulen ausgewählt, wobei beim Nachfolgeprojekt höhere Anforderungen in der Ausschreibung formuliert und klarere Vorgaben gemacht wurden.<sup>1</sup> Vertreten waren eine Grundschule, zwei Gymnasien, zwei Gesamtschulen, eine Realschule und zwei Haupt- und Realschulen. Innerhalb der beiden Jahre fanden 8 ganztägige Veranstaltungen statt, jeweils mit einem Konzept- und einem Praxisbaustein.

Die Termine, die Tagungsorte und Inhalte sind zu Beginn des Projektes im September 2008 mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen soweit wie möglich abgesprochen und verbindlich festgelegt worden. Die teilnehmenden Schulen konnten auf Wunsch Gastgeber der Veranstaltungen sein und ihre Bibliothek vorstellen.

### Übersicht über Zeiten, Orte und Themen

	Datum & Uhrzeit	Ort	Konzeptbaustein	Praxisbaustein
1	15.09.2008 10:00 - 17:00 Uhr	Landesschulbehörde Lüneburg	Selbstorganisation des Netzwerks	Bilanzierung der Ist-Situation
2	18.11.2008 10:00 - 17:00 Uhr	KGS Tarmstedt	Arbeit mit Zielen	Organisation & Verwaltung von Schulbibliotheken
3	02.03.2009 10:00 - 17:00 Uhr	Landesschulbehörde Lüneburg	Maßnahmenplanung im Projektmanagement (I)	Methoden der Leseförderung
4	28.04.2009 10:00 - 14:00 Uhr	Gesamtschule Hamburg Bergedorf	. "Gelingensbedingungen von Schulbibliotheksarbeit - Was haben wir eigentlich richtig gemacht?" (Dr. Dirk Hagener)	
5	14.09.2009 10:00 - 17:00	IGS Osterholz	Meilensteintreffen	Arbeit an freien Lernorten, Referent: Wilhelm Steinkamp, Verein Freie Lernorte e.V.
6	23.11.2009 10:00 - 17:00 Uhr	Landesschulbehörde Lüneburg	Maßnahmenplanung im Projektmanagement (II)	Offener Bibliotheksunterricht
7	17.02.2010 10:00 - 17:00 Uhr	Landesschulbehörde Lüneburg	Evaluation in der Schul- praxis Erarbeiten schuleigener Evaluationsinstrumente	Bibliothekseinführungen und Rallyes
8	28.04.2010 10:00 - 17:00 Uhr	Landesschulbehörde Lüneburg	Konzeptabschluss und Rückmeldung zu den Konzepten, QM in Biblio- theken	Fundraising, Referentin Dag- mar Israel, Umwelthilfe Han- nover

<sup>1</sup> Siehe Ausschreibung

Die Ziele des Projektes „Die Schulbibliothek als Lernort“ entsprechen im Wesentlichen denen des Vorläuferprojektes:

- Optimierung der fachlichen Kenntnisse zur Einrichtung und Funktion einer Schulbibliothek,
- konzeptionelle Verankerung der Schulbibliothek in schuleigenen Arbeitsplänen
- Verknüpfung des Methodenkonzeptes mit der Förderung von Strategien eigenverantwortlichen Lernens in der Schulbibliothek
- Verbesserung der schulinternen Organisationsabläufe (Projektmanagement)

Durchgeführt wurde das Projekt von Matthias Aschern und Ingrid Klöpfer. Für drei Veranstaltungen konnten wir externe Referenten gewinnen. Herr Dr. Hagener, ehemaliger Leiter der Gesamtschule Hamburg Bergedorf, stellte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor Ort am Beispiel der 2008 neu erbauten Bibliothek eine moderne Schulbibliothek vor, die dem Konzept eines offenen Lernortes entspricht. Er vermittelte strategische Vorgehensweisen für die Umsetzung seines Bibliothekskonzeptes und erläuterte praktische Aspekte einer zukunftsweisenden Bibliotheksarbeit.

In einer anderen Veranstaltung referierte Herr Wilhelm Steinkamp vom Verein „Netzwerk Freie Lernorte e.V.“ über Chancen und Probleme der Arbeit an freien Lernorten. Seine Informationen boten sowohl Anregungen für die Entwicklung einer Schulbibliothek zum Lernort als auch räumliche Umgestaltungen innerhalb der Schulgebäude. Die Bedeutung des Raumes als „dritter Erzieher“ ist in diesem Zusammenhang deutlich hervorgehoben worden.

Die dritte Referentin, Frau Israel von der Umwelthilfe Hannover, zeigte konkrete Wege eines „Fundraising“ für Schulbibliotheken auf. In dieser Veranstaltung haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schuleigene Vorgehensweisen und Konzepte für ein Fundraising erarbeitet.

## 2. Veränderte Ausgangslage

Was haben wir anders gemacht und welche veränderten Ausgangsbedingungen haben unser zweites Projekt beeinflusst? Unsere Erfahrungen aus dem Vorgängerprojekt „Von der Schülerbibliothek zum Selbstlernzentrum“ haben wir genutzt, um von uns aus einige Bedingungen zu optimieren und aus Fehlern zu lernen (vgl. auch Abschnitt 4). Dabei waren folgende Überlegungen entscheidend:

- Eine besser strukturierte Ausschreibung, die sowohl formal als auch inhaltlich standardisiert war und höhere Anforderungen enthielt (u.a. „Finanzierungskonzept“)
- Eine andere Zeitstruktur: von Halbtagsveranstaltungen zu ganztägigen Veranstaltungen
- Die Gliederung der Tagesveranstaltungen in einen Theorie- und einen Praxisteil, die beide inhaltlich aufeinander bezogen waren.
- Alle Netzwerktreffen ohne das Management der Regionalen Lehrerfortbildung selbst zu organisieren. Das ist wegen der inzwischen selbstverständlich gewordenen Verständigung über Email unproblematisch und erfolgreich.
- Anstatt der standardisierten Evaluationsbögen der regionalen Lehrerfortbildung eigene Evaluationsverfahren auszuwählen, die stärker auf die konkreten Inhalte der jeweiligen Veranstaltungen abgestimmt waren.
- Eine reduzierte Form der Beratungsvereinbarung sollte dazu beitragen, den mit der Selbstorganisation des Netzwerks für die Teilnehmer/innen verbundenen Aufwand auf das Notwendige zu reduzieren.
- Von Anfang an teilnehmerorientierter zu arbeiten, um zum Beispiel Vorerfahrungen der Schulen zu einzelnen Themen genauer abzuklären.
- Kenntnisse der Teilnehmer aufzugreifen und ihr Expertenwissen für das gesamte Netzwerk zu nutzen.

Die Ausgangslage der Projektes „Die Schulbibliothek als Lernort“ ist aber nicht nur durch die oben genannten Entscheidungen der Projektleitung eine andere gewesen. Verlauf und Ergebnis sind auch durch veränderte Ausgangsbedingungen an den Schulen beeinflusst worden.

Anders als zu Beginn des Vorläuferprojektes 2006 waren bereits die Instrumente der Schulentwicklung (Qualitäts- und Projektmanagement) bekannt und als hilfreich akzeptiert.

Darüber hinaus war inzwischen die Einbeziehung der EDV und des Internets in der Schulbibliotheksarbeit selbstverständlich und die technische Ausstattung an den Schulen verbessert.

Die Virtuelle Kooperationsumgebung online wurde auch im zweiten Projekt erfolgreich genutzt um Ergebnisse zu kommunizieren.

### 3. Evaluationsergebnisse

Um den Projekterfolg zu überprüfen, haben wir zu fünf verschiedenen Messzeitpunkten qualitative und quantitative Evaluationsinstrumente eingesetzt, die sich jeweils bezogen

- auf die Wahrnehmung der Teilnehmer/innen vom Erfolg einzelner Netzwerktreffen, von Phasen der gemeinsamen Arbeit oder vom Gesamtprojekt,
- auf die Wahrnehmung der Teilnehmer/innen vom Umsetzungserfolg in ihren Schulen
- und auf die Wahrnehmung der Berater von der Qualität der schuleigenen Konzepte.

Die sieben Instrumente und die jeweiligen Ergebnisse werden zunächst nacheinander vorgestellt und dann im Hinblick auf die Projektziele noch einmal gemeinsam in den Blick genommen.

#### 3.1. Feedbackprotokoll, 18.11.2008

Am 18.11.2008 wurden die Teilnehmer/innen des Netzwerks „Die Schulbibliothek als Lernort“ im Anschluss an das Netzwerktreffen zu den Themen „Arbeit mit Zielen“ (Konzeptbaustein) und „Organisation und Verwaltung von Schulbibliotheken“ (Praxisbaustein) um ein Feedback gebeten. Anhaltspunkte waren dabei:

1. Welche Ideen und Anregungen nehme ich mit in meine Schule?
2. Bin ich noch im richtigen „Film“? Werden meine Erwartungen erfüllt?

Im Sinne einer qualitativen Betrachtungsweise werden die Äußerungen der Teilnehmer/innen an dieser Stelle zusammenfassend referiert, aber nicht quantifiziert.

Hervorgehoben wurde zunächst Zufriedenheit über die konkrete praktische Arbeit. Teilnehmer/innen gaben an, von den Erfahrungen anderer Schulen profitieren zu können und eine Fülle von Ideen und Anregungen zu erhalten. Allerdings wurde auch Wert auf die Feststellung gelegt, dass man nicht alle Anregungen passgenau umsetzen könne, da die Entwicklung der eigenen Schulbibliothek nicht immer erlaube, Strategien und Vorgehensweisen anderer Schulen sofort zu übernehmen. Dennoch wurden diese als „Erfahrungsschatz“ gewertet.

Eine äußerst positive Rückmeldung erhielt der Teil „Arbeit mit Zielen“. Hier wurden das Konkretionsniveau sowie die Möglichkeit der Strukturierung und Priorisierung eigener Arbeitsprozesse gelobt. Man habe eine sehr präzise Vorstellung von der weiteren Vorgehensweise bekommen und verspreche sich eine effiziente Weiterarbeit auf der Basis definierter Ziele. Es wurde auch Wert auf die Feststellung gelegt, dass man mit kleinen Zielen beginnen müsse, und die Schwierigkeit der Unterscheidung von Zielen und Maßnahmen wurde gesehen. Ein Teilnehmer äußerte die Einschätzung, dass die Zielbildung nicht abgeschlossen sei, sondern gerade erst begonnen habe.

Eine Schule äußerte Zweifel daran, ob man noch „im richtigen Film“ sei, führte das aber nicht auf die Gestaltung des Netzwerktreffens zurück, sondern auf die konkrete Situation der Schulbibliothek vor Ort (Neubau und Umzug notwendig, Überzeugung des Schulträgers als aktuelle Schwierigkeit).

Ein Teilnehmer betonte die Schwierigkeit, Arbeitsergebnisse im Kollegium zu kommunizieren und diese mit denen anderer Projektgruppen zu vernetzen. Dabei entstand als Beschreibung des Ist-Standes das eindrucksvolle Bild von *Gruppen, die durch die Schule hetzen und sich im Laufen gegenseitig etwas zurufen*.

Deutlich wurde in den Rückmeldungen, dass die Teilnehmer/innen auf die eigenen Arbeitsergebnisse stolz sind, sich auf die Weiterarbeit in ihren Schulen und im Netzwerk freuen und dem Handeln der Berater/in Effizienz, Strukturiertheit und Pragmatik bescheinigen.

Auch wenn ein solches Feedbackprotokoll im Vorgängerprojekt „Von der Schülerbücherei zum Selbstlernzentrum“ nicht angefertigt wurde, kann doch an einer Stelle ein vergleichender Rückgriff erfolgen: Die positive Einschätzung des Bausteins „Arbeit mit Zielen“ steht in direktem Gegensatz zu der äußerst kritischen Sichtweise der Teilnehmer/innen im Vorgängerprojekt. Möglicherweise ist die Veränderung zu erklären mit der stärkeren Verzahnung von Theorie und Praxis - im Vorgängerprojekt waren QM/PM weitgehend als Vorlauf zur fachlichen Schulbibliotheksarbeit angelegt.

### 3.2. T-Shirt-Abfrage, 14.06.2009

Am 14.06.2009 - also nach der Hälfte der gesamten Projektlaufzeit - haben wir erstmals ein Netzwerktreffen wesentlich der Reflexion und Bewertung des bisherigen Vorgehens gewidmet. Im Zentrum standen dabei zwei offene Verfahren: Die T-Shirt-Abfrage,<sup>2</sup> bei der die Teilnehmer/innen in einem narrativen Rahmen (Seefahrt) Papier-T-Shirts falteten und die Vorderseite mit lobenden und die Rückseite mit kritischen Anmerkungen beschrifteten, und das Meilenstein-Spiel, bei dem die Teilnehmer/innen wie bei einem Würfelspiel einen Spielplan zeichneten, einzelne Stationen des Spiels mit selbst gewählten Teilzielen markierten, mit ihrem Spielstein den aktuellen Arbeitsstand kennzeichneten und diesen mündlich bewerteten.

Die offene Form der Befragung und der Abruf der Einschätzungen einzelner Teilnehmer/innen (anstelle konsensualler Ergebnisse der Projektgruppen) führt notwendigerweise zu einer breiten Streuung der Antworten - so auch hier. Im Einzelnen finden sich die Ergebnisse im Anhang. An dieser Stelle sollen lediglich Ergebnisse dargestellt werden, die mehr als einmal (also mindestens zweimal) genannt wurden. Bei den positiven Anmerkungen unter der Überschrift „Lob“ waren das

- mit großem Abstand die Möglichkeit zum praktischen Erfahrungsaustausch innerhalb der Projektgruppen, aber auch schulübergreifend. „Tipps für die Praxis“ und „Kollegialer Austausch“ sind hier die Schlüsselbegriffe innerhalb der Antworten.
- An zweiter Stelle steht Lob für bestimmte Vorteile oder Effekte eines systematischen Vorgehens auf der Grundlage von Qualitäts- und Projektmanagement. Hier beziehen sich typische Antworten auf eine „realistische Zielsetzung“, auf die gebotene „Strukturierungshilfe“ oder ausdrücklich auf „Projektmanagement“.
- Drei T-Shirts enthalten positive Anmerkungen zu einer Planung unserer Arbeitstreffen, die hier als strukturiert und abwechslungsreich beschrieben ist.

Auf der Rückseite der Shirts - also als Kritik - wurde mehr als einmal formuliert:

- eine als übermäßig empfundene Formalisierung der gemeinsamen Arbeit. Als Anhaltspunkte dafür wurden die Beratungsvereinbarungen genannt und die Arbeit mit der Kooperationsumgebung „nline“.
- Drei Nennungen kritisieren die methodische Gestaltung der Netzwerktreffen. Verfahren, die wir als „teilnehmerorientiert“ geplant hatten, erscheinen hier als „Spielzeit“ oder „Bastelarbeiten“.

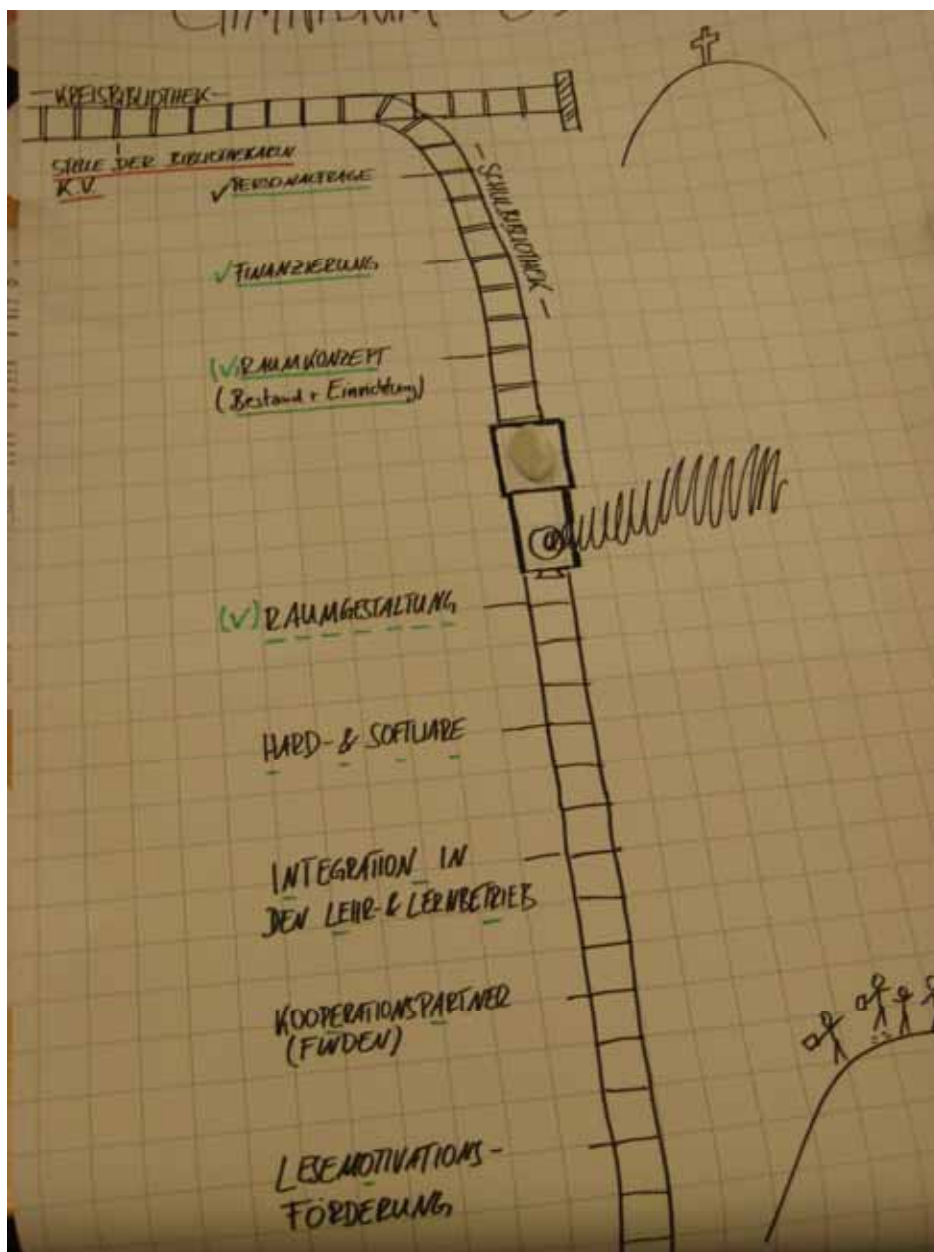
---

<sup>2</sup> Vgl. Anhang, S. 25.

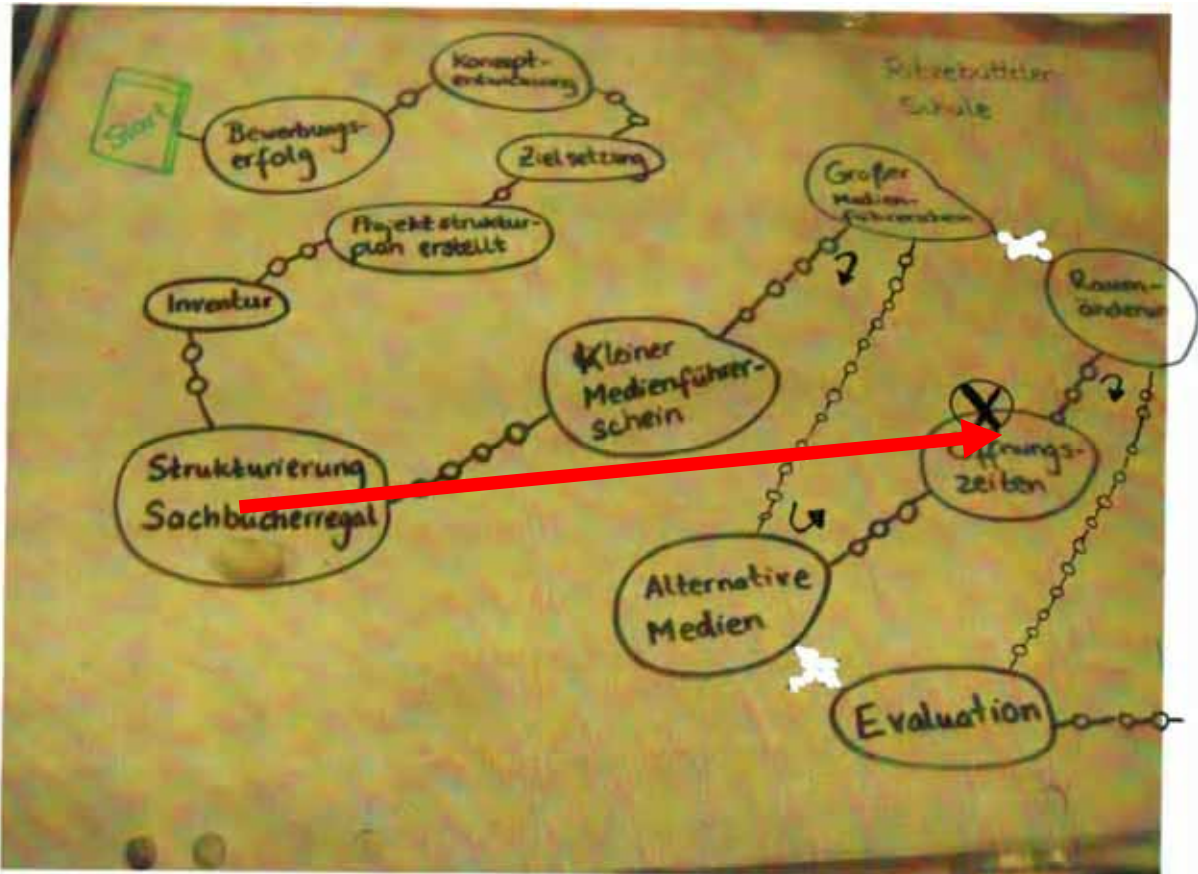


(s.o.) - bei anderen erschienen eher alle Teilschritte gleichwertig. Und während einige Schulen die organisatorisch-technische Schulbibliotheksentwicklung der didaktisch-methodischen Arbeit eher als vorgeschaltet ansahen (s.u.), betrachteten andere beide Zielrichtungen eher als integriert und gleichzeitige Prozesse (s.o.).

Da die Teilnehmer/innen ihren „Meilenstein“ nicht in einen fertigen Spielplan setzten, sondern auch die Anzahl der Felder und ihre inhaltliche Bedeutung selbst definierten, erwies sich das Verfahren als in besonderem Maße geeignet, der Heterogenität der Gruppe und den unterschiedlichen Arbeitsständen gerecht zu werden. Andererseits bedeutet der Verzicht auf Standardisierung auch einen (weit gehenden) Verzicht auf Vergleichbarkeit: Obwohl das identische Verfahren schon im Vorgängerprojekt eingesetzt wurde, lassen sich keine relevanten Parallelen oder Unterschiede erkennen.



Ebenso individuell wie die Struktur der Spielpläne waren auch die Einschätzungen der Projektfortschritte ein knappes Jahr später: Hier haben wir das Meilenstein-Spiel wiederholt und die Schulen gebeten, ihre aktuelle Position zu markieren und über die Fortschritte in der Zwischenzeit zu berichten. Alle Schulen konnten Projektfortschritte darstellen, die als wesentlich bewertet wurden, in Abhängigkeit vom Umfang der anstehenden Arbeitspakete stellte sich dieser Projektfortschritt bei den einzelnen Schulen unterschiedlich dar. Das Beispiel unten zeigt mit Hilfe des roten Pfeils die Selbsteinschätzung der einzigen Grundschule im Projekt:



Eine Schule hat aus technischen Gründen kein Meilensteinspiel angelegt. Stattdessen meldete die Schule in mündlicher Form ihren Projektfortschritt zurück. Haupttendenzen:

- Man habe „eine ganze Menge geschafft“, im Einzelnen 23 der 30 Arbeitspakete
- Dazu gehören die Verankerung von „Antolin“, die Raumgestaltung, eine Einbindung der Schulbibliotheksarbeit in die Fachcurricula und der Rücklauf der Umsetzungskonzepte aus den Fachgruppen
- Ausstehend seien dagegen die Installation eines Leitsystems im Eingangsbereich, die Integration der Schulbibliotheksarbeit ins Schulprogramm, die Erstellung von Medienlisten durch die Fachgruppen, die Arbeit mit Fundraising, Buchpatenschaften und einem OPAC.

### 3.4. Tagungsevaluation vom 23.11.2009

Während die meisten hier dokumentierten Evaluationsverfahren eher das Projekt „als Ganzes“ in den Blick nehmen, haben wir an zwei Stellen eine punktuelle Tagungsevaluation mit Hilfe einer Bewertungszielscheibe mit vier Quadranten vorgenommen. Im Anschluss an das Netzwerktreffen zur Arbeit mit einem Projekthandbuch (Konzeptbaustein) und zum „Offenen Bibliotheksunterricht“ (Praxisbaustein) haben wir die Teilnehmer/innen um eine Bewertung der folgenden Aspekte gebeten:

- Kompetenz der Referenten
- Teilnehmerorientierung
- Nützlichkeit der Ergebnisse
- Atmosphäre



Nur mündlich wurde der innere Ring der Zielscheibe als „sehr hoch“ übersetzt, der mittlere als „in Ordnung“ und der äußere als „eher gering“. Diese eher pragmatische, an Kriterien und nicht an Indikatoren orientierte Form der Evaluation ergibt kaum mehr als „Daumenwerte“. Überdies ergibt sich als „handwerkliches“ Problem die ungleiche Größe der drei Ringe, die das Ergebnis irritiert haben könnten. Auch konnten aus zeitlichen Gründen keine Rückfragen mehr gestellt werden. So konnten wir an dieser Stelle nicht in Erfahrung bringen, warum

- etwa die Hälfte der Teilnehmer/innen die Nützlichkeit der Ergebnisse nicht höher ansiedelt als in einem mittleren Bereich
- alle Teilnehmer/innen einen mittleren Wert für „Atmosphäre“ vergeben haben;
- das Kriterium „Teilnehmerorientierung“ von nahezu allen Teilnehmer/innen im mittleren Bereich gesehen wurde und von zwei Teilnehmer/innen sogar als „eher gering“ ausgeprägt.
- beim Kriterium „Kompetenz der Referent/innen“ eine so auffällige Polarisierung entstanden ist: Während acht Befragte hier die höchste Stufe wählen, entscheiden sich sechs nur gerade noch für den mittleren Bereich.

Trotz des eher verunglückten Evaluationsverfahrens an dieser Stelle lassen sich zwei Aspekte unter Hinzuziehung paralleler Arbeitserfahrungen zumindest beleuchten:

- So fallen bei allen unseren tagungsbezogenen Evaluationen diejenigen Items, die ergebnisbezogenen Indikatoren zuzuordnen sind, schwächer aus als diejenigen, die eher zu prozessbezogenen Indikatoren gehören.
- Die Werte zur Teilnehmerorientierung können darauf zurückgeführt werden, dass die inhaltlichen Schwerpunkte der Tagung zwar im Rahmen der Gesamtklärung des Projekts verabredet waren, aber an dem Tag selbst nicht noch einmal „geschärft“ worden sind. Eine Phase, die der Aktualisierung und Präzisierung der Auftragsklärung gedient hätte - mit den Menschen, die da sind, und am heutigen Tag - hat gefehlt.

### 3.5. Stern-Blitzlicht, 17.02.2010

Gute und sehr gute Ergebnisse erbrachte eine zweite, ebenfalls tagungsbezogene Abfrage zur Veranstaltung „Evaluation von Schulbibliotheksarbeit“.<sup>4</sup> Die im Kreis aufgestellten Teilnehmer/innen hatten die Möglichkeit zu vier vorgegebenen Statements eine Rückmeldung zu geben. Dabei ließ sich durch Veränderung ihrer Position in Richtung Kreismitte (Zustimmung) oder Stehenbleiben (Ablehnung) der Grad der Zufriedenheit feststellen. Zusätzlich wurde bei diesem Verfahren noch von einem Teilnehmer ein weiteres Statements geäußert und von der Gruppe aufgenommen.

<b>Statement</b>	<b>Rückmeldung</b>
<i>Die Referenten berücksichtigen die Interessen der Teilnehmer/innen.</i>	Fast vollständige Zustimmung der Teilnehmer/innen.
<i>Es herrschte ein ausgewogenes Verhältnis von Theorie und Praxis.</i>	Vollständige Zustimmung der Teilnehmer/innen.
<i>Es gab genügend Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch.</i>	Etwa 2/3 der Teilnehmer/innen stimmten zu.
<i>Der zeitliche Aufwand hat sich gelohnt.</i>	Etwa 2/3 der Teilnehmer/innen stimmten zu.
<i>Die Veranstaltung hat Impulse für die Umsetzung im Schulalltag gegeben.</i>	Vollständige Zustimmung der Teilnehmer/innen

Dem zusätzlichen formulierten Statement eines Teilnehmers „*Es ist klar, wie die Evaluation funktioniert*“ stimmten etwa 2/3 der Teilnehmer/innen zu.

Anders als am 23.11.2009 konnten wir mit diesen Ergebnissen sehr zufrieden sein und haben sie als Ermutigung zum „Kurshalten“ empfunden. Unterschiedsbezogen wären aber auch hier Anschlussfragen sinnvoll gewesen:

- Welche Ergebniserwartung hätten die Teilnehmer/innen mit einer höheren zeitlichen Investition in den Erfahrungsaustausch verbunden?
- Welche Veränderungen wären nötig gewesen, damit alle Teilnehmer/innen die zeitliche Investition als lohnend eingeschätzt hätten?

### 3.6. Qualitätsraster Konzepte, 28.04.2010

Allen Schulen ist es gelungen, am Projektende termingerecht ein in sich geschlossenes Konzept für die eigene Schulbibliotheksarbeit vorzulegen, das auf der Grundlage unserer Vorgaben die folgenden fünf Bausteine umfasst:

- Bestandsaufnahme / Bilanzierung
- Ziele
- Maßnahmenplanung
- Qualitätssicherung / Evaluation
- Unterrichtsbeispiel „Offener Bibliotheksunterricht“

<sup>4</sup> Vgl. Anhang, S. 34.

Alle Konzepte sind nachzulesen unter:

<http://www.aschern.de/Beratung/lernort.htm>

Die Konzepte wurden von den Beratern auf einer Viererskala eingeschätzt. Für die Ergebnisse dieser Einschätzung ergibt sich als Profillinie der Mittelwerte:

Baustein 1: Bilanzierung der Ausgangslage (Bestandsaufnahme)

Qualitätsmerkmal	++	+	-	--
1.1. Die Bilanzierung verdeutlicht Außenstehenden die besondere Ausgangslage dieser Schulbibliothek.	■ ■			
1.2. Die Bilanzierung ist umfassend hinsichtlich der Merkmale einer Schulbibliothek (vgl. das entsprechende Papier).	■ ■			
1.3. Die Situationsbeschreibung ist sinnvoll auf Angaben reduziert, die für die weiteren Abschnitte des Konzepts funktional sind.		■ ■		
1.4. Die Situationsbeschreibung verdeutlicht die besonderen pädagogischen Herausforderungen oder Chancen.		■		

Baustein 2: Ziele

Qualitätsmerkmal	++	+	-	--
2.1. Die Ziele ziehen Konsequenzen aus der Situationsbeschreibung / der Bestandsaufnahme.	■ ■			
2.2. Mindestens ein Ziel bezieht sich auf Prozesse des Lehrens und Lernens (Qualitätsbereich II).	■			
2.3. Die Zielerreichung ist überprüfbar: Die Messbarkeit ist durch Indikatorenbildung sichergestellt.		■ ■		
2.4. Die Erreichbarkeit der Ziele ist gewährleistet (z.B. Anzahl der Ziele, Priorisierung, Unterscheidung)		■		

Baustein 3: Maßnahmenplanung

Qualitätsmerkmal	++	+	-	--
3.1. Für jede Maßnahme sind die verantwortlichen Personen benannt (Auftraggeber, Projektleiter/in, Mitglieder der Projektgruppe).		■ ■		
3.2. Die Projektstruktur ist geklärt (Projektstrukturplan).	■			
3.3. Die Zeitplanung (z.B. Balkenplan) weist Daten für Meilensteine und den Projektabschluss aus.		■ ■		
3.4. Ein Lastenheft / Anforderungskatalog liegt vor (Welche Leistungsmerkmale soll das Produkt erfüllen?).			■	

Baustein 4: Qualitätssicherung / Evaluation

Qualitätsmerkmal	++	+	-	--
4.1. Die Instrumente für eine an den Zielen orientierte Evaluation der Maßnahmen sind vorbereitet.		■ ■		
4.2. Der Grad der Zielerreichung wird regelmäßig bilanziert (Meilensteintreffen) und zu den Ressourcen in Bez. gesetzt.			■	
4.3. Die Evaluationsmaßnahmen sind wesentlichen Teilprojekten zugeordnet.		■		

4.4. Der Evaluationsaufwand steht in einem nachvollziehbaren Verhältnis zum Aufwand des Teilprojekts.



Baustein 5: Planungsraster „Offener Bibliotheksunterricht“

Qualitätsmerkmal	++	+	-	--
5.1. Die Planung verbindet offene Unterrichtsformen mit dem Lernort Schulbibliothek.				
5.2. Die methodische Vorbereitung der Schüler/innen ist sorgfältig bedacht (Planungsraster, Punkt 9).				
5.3. Die Unterrichtsplanung kann als Beispiel für die Arbeit in einem Selbstlernzentrum dienen.				

6. Übergreifende Merkmale

Qualitätsmerkmal	++	+	-	--
6.1. Das Konzept gewichtet die Arbeitsplanung stärker als Situationsbeschreibung / Bestandsaufnahme.				
6.2. Das Konzept lässt die Funktion als nützliche Arbeitsgrundlage erkennen.				
6.3. Das Konzept zeichnet sich durch Kohärenz aus: Die Bausteine sind systematisch miteinander verknüpft.				
6.4. Das Konzept ist klar und verständlich geschrieben.				

++ Merkmal ausgeprägt

+ Merkmal erfüllt

- Merkmal eingeschränkt

-- Merkmal fehlt

Zusammenfassend bewerten wir dieses Ergebnis so:

- Die Profillinie dokumentiert insgesamt einen sehr hohen Grad der Zielerreichung;
- Im Bereich der Zielbildung ist die Arbeit mit messbaren Indikatoren weniger positiv eingeschätzt worden als die übrigen Merkmale (vgl. dazu das entsprechende Merkmal 4.2.: Bilanzierung und Rechenschaftslegung). Allerdings liegt auch diese Einschätzung in einem sehr guten Bereich mit einem Mittelwert von 1,875. Auch liegt inzwischen aus mehreren Arbeitsfeldern die Erfahrung vor, dass die Arbeit mit Zielen, die der Messung und Steuerung dienen, eine besondere Hürde in der systematischen Qualitätsentwicklung von Schulen darstellt.
- Besonders hohe Werte ergeben sich an Stellen, an denen die Ergebniserwartung durch sehr konkrete Unterstützungsangebote besonders präzise geklärt war. So gibt es kaum Einwände gegen die Bilanzierungen (Baustein 1), denen ein detaillierter Gliederungsvorschlag der Berater zugrunde lag.<sup>5</sup> Dagegen finden sich deutlich niedrigere Grade der Zielerreichung dort, wo die Berater eher Angebote gemacht haben, die zwar als nützlich bewertet worden, aber nicht unbedingt umgesetzt worden sind. Am deutlichsten trifft dieses zu für die Arbeit mit Anforderungskatalogen (Item 3.4.).
- Die Benennung verantwortlicher Personen für Teilprojekte oder Arbeitspakete fällt ebenfalls deutlich auf durch eine vergleichsweise geringe Zielerreichung. Auch dieses Ergebnis lässt sich mit Arbeitserfahrungen aus anderen Bereichen unmittelbar verknüpfen. So deutet ein nahezu identisches Item auf ähnliche Verbesserungsbereiche in denjenigen etwa 150 Schulprogrammen hin, die im Rahmen des Projektes „Erweiterte Eigenverantwortung und Qualitätsvergleiche von Schulen in Bildungsregionen und Netzwerken“ (2005-2009) dem Niedersäch-

<sup>5</sup> Vgl. Anlage „Bestandsaufnahme Schulbibliothek“, Anhang, S. 54.

sischen Kultusministerium vorlagen. Das Herunterbrechen struktureller Strategien und Konzepte bis auf die Ebene der einzelnen, verantwortlich handelnden Personen scheint nach wie vor eine Herausforderung darzustellen. Allerdings ist dieses auch die Stelle, an der regelmäßig Fehler in der Ressourcenplanung erstmals sichtbar werden.

- Der Baustein 4 fällt insgesamt vergleichsweise schwach aus. Insbesondere wird deutlich, dass eine erhebliche Diskrepanz zu bestehen scheint zwischen der Erstellung von Evaluationsinstrumenten wie Fragebögen auf der einen Seite (4.1., 4.3.) und einer systematischen Nutzung der Ergebnisse im Rahmen einer etablierten Bilanzkultur (4.2.).

- Durchgehend erfreulich erscheinen die Resultate in der Unterrichtsplanung und in den übergreifenden Merkmalen (hier auch: Gestaltung der Konzepte).

Da das Evaluationsinstrument „Qualitätsraster zu den Konzepten“ im Vorgängerprojekt in identischer Form eingesetzt wurde, lässt sich ein Vergleich ziehen. Dieser deutet darauf hin, dass

- sich die Ergebnisse insgesamt sehr stark ähneln;

- der Bereich „Evaluation“ im aktuellen Projekt im Mittel um etwa 1,0 Punkte schwächer bewertet wurde als im Vorgängerprojekt;

- im Merkmal „Planungsraster Offener Bibliotheksunterricht“ insbesondere das Item zum Methodenlernen (5.2.) im Mittel um etwa 1,0 Punkte besser bewertet wurde als im Vorgängerprojekt.

### 3.7. Teilnehmerbefragung zum Gesamtprojekt, 28.04.2010

Beim letzten Arbeitstreffen am 28.04.2010 haben alle Projektgruppen einen Evaluationsbogen abgegeben, der jeweils pro Schule (also nicht pro Teilnehmer/in) abgegeben wurde.<sup>6</sup> Der Einschätzung ging also jeweils eine Konsensbildung innerhalb der Projektgruppen voraus. Die zwölf Items sind den vier Merkmalen zugeordnet, die den strategischen Projektzielen entsprechen:

- Qualitätsentwicklung
- Bibliotheksentwicklung
- Unterrichtsentwicklung
- Netzwerkarbeit

Zu jedem Merkmal gibt es drei Items mit ansteigendem Anspruchsniveau. Für das Merkmal „Unterrichtsentwicklung“ sind dieses zum Beispiel:

7. Wir haben Strategien zur Förderung eigenverantwortlicher Lernprozesse von Schüler/innen in Schulbibliotheken kennen gelernt.

8. Wir haben Erfahrungen mit Formen „Offenen Bibliotheksunterrichts“ gesammelt, die eine wichtige Grundlage für die weitere Unterrichtsarbeit darstellen.

9. „Offener Bibliotheksunterricht“ ist an unserer Schule fest verankert (z.B. im Methodencurriculum).

Die insgesamt geschlossene und vierstufig skalierte Befragung schließt mit dem offenen Schlussimpuls „Und was Ihnen noch wichtig ist...“. Die Ergebnisse zu diesem Punkt werden im Anhang vollständig zitiert.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Anhang, S. 35.

<sup>7</sup> Vgl. Anlage XY

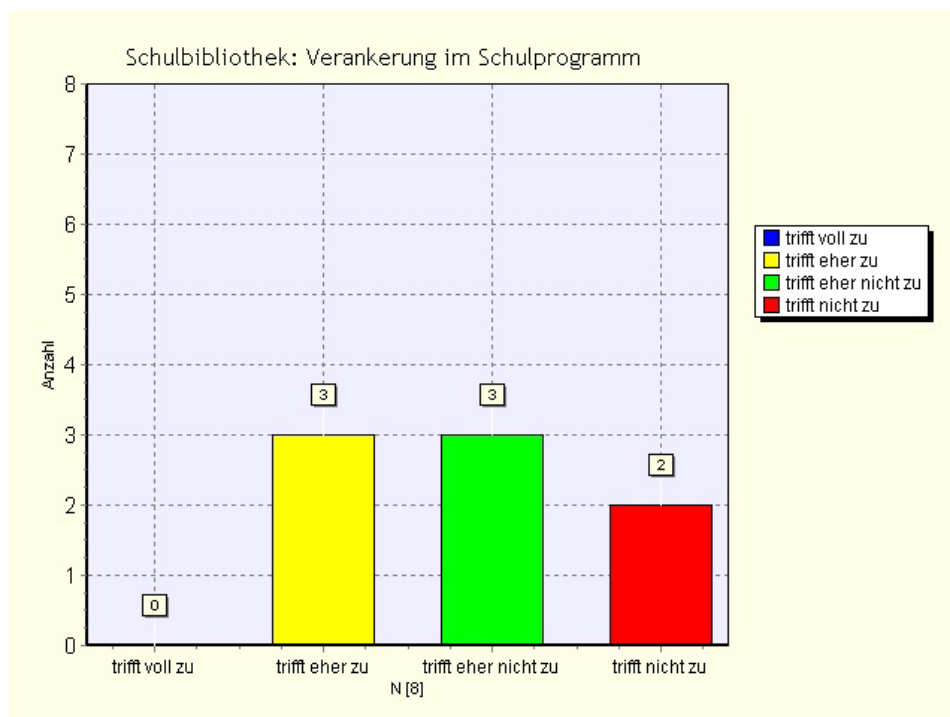
Aufgrund der Stichprobe von 8 Schulen kann auch hier nicht von belastbaren Daten im Sinne von Repräsentativität gesprochen werden. Dennoch enthalten die Ergebnisse möglicherweise Hinweise oder Indizien, die für die weitere Arbeit genutzt werden können.

Im Merkmal „Qualitätsentwicklung“ ist zunächst positiv hervorzuheben, dass alle Schulen die Qualifizierungsbausteine im Projektmanagement als wirksam bewerten und die Funktion des erstellten Schulbibliothekskonzeptes erkennen. Alle acht Schulen stimmen dementsprechend den Items zu:

1. Wir haben wichtige Kenntnisse und Erfahrungen zur Konzeption und Steuerung von Projekten gewonnen.
3. Das von uns entwickelte Konzept für unsere Schulbibliothek bildet auf der Grundlage von Qualitätszyklus und Projektstrukturplan eine nützliche Arbeitshilfe.

In beiden Fällen stimmen sieben Schulen uneingeschränkt zu („++“) und eine eingeschränkt („+“).

Deutlich schwächer ist das Ergebnis dort, wo der unmittelbare Verantwortungsbereich der Projektgruppen verlassen wird. Die Verankerung der Schulbibliothek als Lernort im Schulprogramm konnten die Teilnehmer/innen in ihren Schulen nur mittelbar als Impulsgeber beeinflussen. Entsprechend verteilen sich die Antworten an dieser Stelle:



2. Uns ist es gelungen, unsere Schulbibliothek systematisch im Schulprogramm unserer Schule zu verankern.

Uneingeschränkt positiv sind die Resultate der Befragung im Merkmal „Bibliotheksentwicklung“. Alle Schulen stimmen allen drei Items zu, wobei die Anzahl der uneingeschränkten Zustimmung („++“) stets größer ist als die der eingeschränkten („+“):

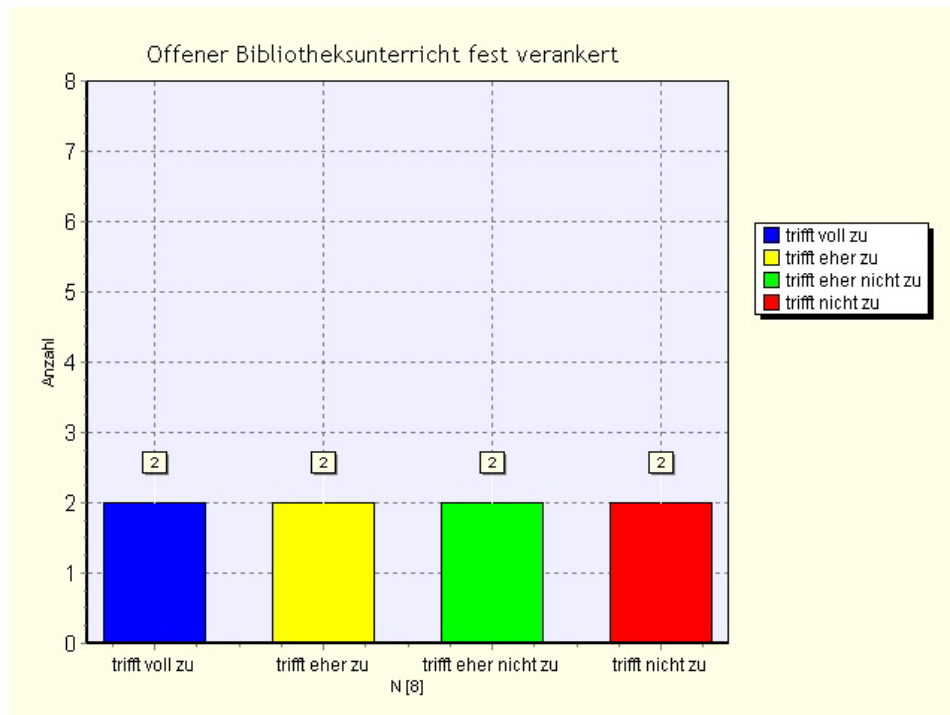
4. Wir haben wichtige fachliche Kenntnisse zur Einrichtung und Funktion einer Schulbibliothek erhalten oder optimiert.
5. Wir konnten die Organisation und Ausstattung unserer Schulbibliothek der Funktion eines Lernortes anpassen.
6. Unsere Kenntnisse haben uns befähigt, den Prozess der Errichtung unserer Schulbibliothek erfolgreich zu gestalten.

Differenziert sind die Daten im Merkmal „Unterrichtsentwicklung“ zu bewerten. Hier fällt zunächst auf, dass den beiden ersten Items alle Schulen zustimmen.

7. Wir haben Strategien zur Förderung eigenverantwortlicher Lernprozesse von Schüler/innen in Schulbibliotheken kennen gelernt.

8. Wir haben Erfahrungen mit Formen „Offenen Bibliotheksunterrichts“ gesammelt, die eine wichtige Grundlage für die weitere Unterrichtsarbeit darstellen.

Dagegen fällt das Item deutlich ab, das die curriculare Verankerung betrifft:

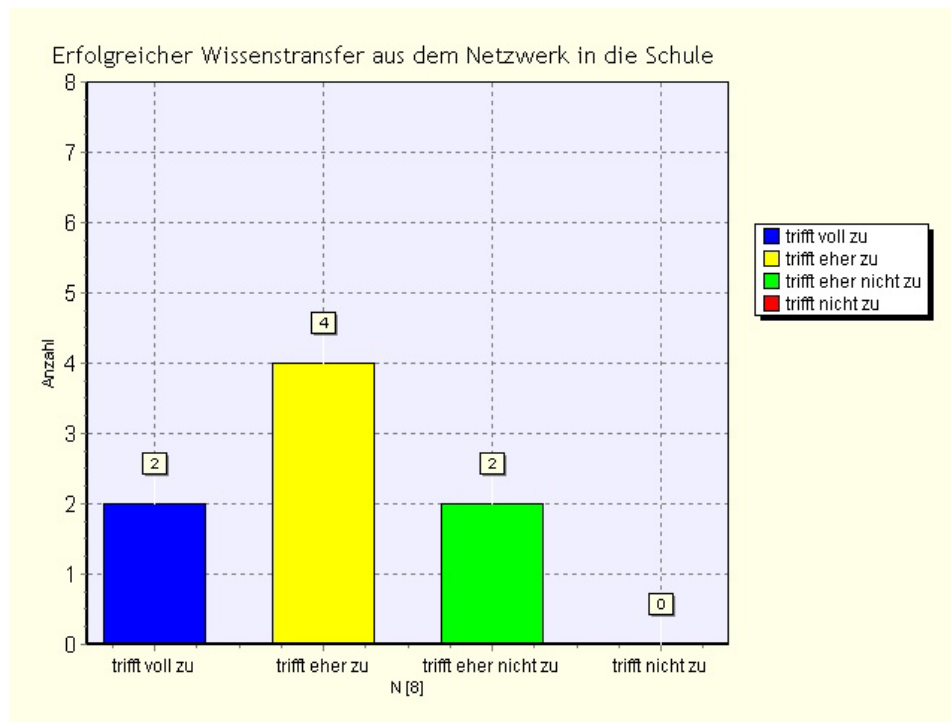


9. „Offener Bibliotheksunterricht“ ist an unserer Schule fest verankert (z.B. im Methodencurriculum).

Gründe dafür könnten grundsätzlicherer Art sein: Die Verankerung von Innovationen im Bereich des Lernens und Lehrens in Schulcurricula stellt insgesamt ein „dickes Brett“ dar, das evtl. auch in der Kürze der Projektlaufzeit nicht zu „bohren“ war. Auch hier liegt wieder ein Arbeitsfeld vor, das die Projektgruppen nicht direkt bzw. nicht allein beeinflussen konnten.

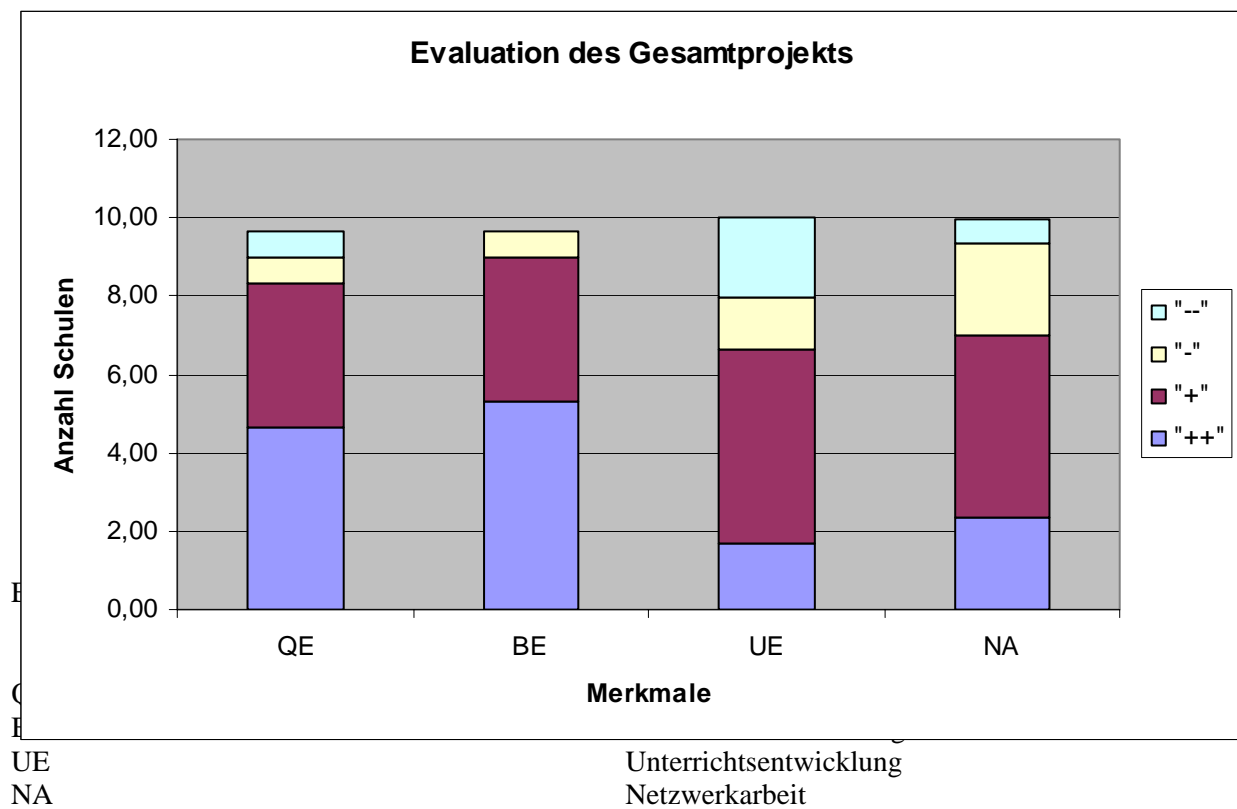
Im Merkmal „Netzwerkarbeit“ fällt das Item positiv auf, das unsystematische Formen der Kooperation, Alltagstipps etc. bewusst einschließt. So sagen alle Schulen (mit einer Ausnahme), die Zusammenarbeit mit anderen Schulen habe ihnen weitergeholfen. Angesichts der Tatsache, dass außer den Förderschulen und den BBS im Netzwerk alle Schulformen vertreten waren, die es in Niedersachsen gibt, ist das ein beachtliches Ergebnis.

Als Herausforderung stellt sich nach wie vor die Abstimmung der Netzwerkarbeit auf die gleichzeitigen schulinternen Prozesse dar. So sagt nur die Hälfte der Schulen, dass „die Netzwerkarbeit gut auf unseren Schulentwicklungsprozess abgestimmt war.“ Dass sechs der acht Schulen den Wissens- und Erfahrungstransfer aus dem Netzwerk in die Schule als gelungen betrachten, schient im Widerspruch zu anderen Ergebnissen der Befragung zu stehen (Schulprogramm, Methodenkonzept), bezieht sich aber möglicherweise auch in der Formulierung des Items nicht auf Prozesse, die das Gesamtsystem betreffen, sondern u.U. auch auf bibliothekspraktische Fragestellungen.



12. Der Wissens- und Erfahrungstransfer aus dem Netzwerk in die Schule ist uns gelungen.

Auch dieses Instrument ist in identischer Form im Vorgängerprojekt eingesetzt worden. Daher ist ein rückblickender Vergleich möglich:



Damals ergab sich: Während die Merkmale Qualitäts- und Bibliotheksentwicklung von den befragten Schulen positiv und sehr positiv eingeschätzt worden sind, fallen die Gesichtspunkte Unterrichtsentwicklung und Netzwerkarbeit deutlich zurück.

Im aktuellen Projekt bestätigen sich die guten Ergebnisse für die Merkmale „Qualitätsentwicklung“ und „Bibliotheksentwicklung“. Im Bereich „Unterrichtsentwicklung“ kann anders als 2008 eine posi-

tive Bilanz dann gezogen werden, wenn man den Aspekt der systematischen Verankerung im Schulcurriculum ausnimmt. Nach wie vor als Herausforderung erscheinen die Gesichtspunkte, die die Arbeit in Netzwerken betreffen.

### 3.8. Zusammenfassung: Machen wir die Dinge richtig?

Im Rückbezug auf die Projektziele erscheint eine Reorganisation der Evaluationsergebnisse nach Bereichen sinnvoll:

Im Evaluationsbereich **Qualitätsentwicklung und Projektmanagement** sprechen nahezu alle gewonnenen Daten für einen außerordentlich hohen Grad an Zielerreichung: So wurde die Arbeit mit Zielen im Feedbackprotokoll als ertragreich bewertet, und bei der T-Shirt-Abfrage wurde Projektmanagement als sinnvolle Strukturierungshilfe bezeichnet. Die hohe Qualität der Konzepte spricht für eine weit fortgeschrittene Handhabung der vorgeschlagenen Instrumentarien und Denkweisen. Und im Rahmen der Teilnehmerbefragung am Projektende wird deutlich, dass die Kolleg/innen selbst die Vorgehensweisen im Bereich Qualitätsentwicklung und Projektmanagement als besonders erfolgreich bewerteten. Lediglich eine Einschränkung ist hier zu machen: Von der Entwicklung und Nutzung von Evaluationsinstrumenten bis zur Etablierung einer stabilen Kultur der Bilanzierung und Reflexion ist ein weiter Weg. Dass hier noch Schritte zu gehen sind, zeigt ein Item aus der Konzeptbewertung: *4.2. Der Grad der Zielerreichung wird regelmäßig bilanziert (Meilensteintreffen) und zu den Ressourcen in Bez. gesetzt. (Merkmal eingeschränkt).*

Zum Evaluationsbereich **Bibliotheksentwicklung** liegen insgesamt weniger Daten vor. Allerdings sprechen diese durchgängig für einen großen Umsetzungserfolg der beteiligten Schulen. Das belegen nicht nur die Selbsteinschätzungen der Schulen in den Meilensteinfotos am 14.06.2009 und am 28.04.2010, sondern auch die Sichtweisen der Berater auf die schuleigenen Konzepte und die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen in der Schlussbefragung. Hier bestätigen alle Schulen mit hoher Zustimmung: *4. Wir haben wichtige fachliche Kenntnisse zur Einrichtung und Funktion einer Schulbibliothek erhalten oder optimiert. 5. Wir konnten die Organisation und Ausstattung unserer Schulbibliothek der Funktion eines Lernortes anpassen. 6. Unsere Kenntnisse haben uns befähigt, den Prozess der Errichtung unserer Schulbibliothek erfolgreich zu gestalten.*

Im Evaluationsbereich **Unterrichtsentwicklung** sind die Projektergebnisse differenzierter einzuschätzen. Zunächst einmal sprechen die Planungsraster „Offener Bibliotheksunterricht“ in den schuleigenen Konzepten dafür, dass die Umsetzung entsprechender Lernsequenzen begonnen hat. Andererseits ist uns hier auch ein starkes Bedürfnis nach konkreten „Unterrichtstipps“ (T-Shirt-Abfrage) begegnet, die die Teilnehmer/innen in dieser Form offenbar vermisst haben. Die Ergebnisse in der Schlussbefragung sind differenziert: Während die eher prozessorientierten Items zustimmend eingeschätzt wurden (*Strategien kennen gelernt, Erfahrungen gesammelt*), zeigte sich eine deutlich geringere Zustimmung bzgl. der curricularen Verankerung bibliotheksbezogener Unterrichtsformen.

Hinsichtlich der **Netzwerkarbeit** beobachten wir eine positive Datenlage überall dort, wo sich die Teilnehmer/innen auf informelle und unsystematische Formen des Austauschs von Tipps, Ideen und Anregungen beziehen. Diese gering zu schätzen, wäre sicher verfehlt. Andererseits bleibt festzuhalten, dass die Teilnehmer/innen „klassische“ Probleme von Netzwerkarbeit durchaus beobachtet und zurückgemeldet haben (Umgang mit Heterogenität und Ungleichzeitigkeit).

### 3.9 Die Instrumente und ihr Nutzen

Wer bei einer Projektlaufzeit von zwei Jahren sieben verschiedene Evaluationsinstrumente einsetzt, sollte im Rückblick bewerten, welcher Erkenntnisgewinn diesem Evaluationsaufwand gegenübersteht. Unstrittig ist, dass wir viele und relevante Anhaltspunkte zur Reflexion der eigenen Arbeit bekommen haben. Differenziert man nach einzelnen Instrumenten, so zeigt sich,

- dass ein besonders hoher und klarer Erkenntnisgewinn zur Gesamtbewertung des Projekts mit den eher „klassischen“, indikatorenorientierten und sehr stark strukturierten, mit Skalen arbei-

tenden Instrumenten zu erreichen war, die sich explizit auf die Projektziele zurückbezogen (Qualitätsraster zur Dokumentenanalyse, Befragung zum Projektende),

- dass die ganz offenen und unaufwändigen Instrumente „Feedbackprotokoll“ und „T-Shirt-Abfrage“ in einer frühen Projektphase wichtige Hinweise zur weiteren Steuerung des Projekts gegeben haben,
- und dass die beiden halboffenen (d.h. kriterienorientierten), tagungsbezogenen Verfahren „Bewertungszielscheibe“ und „Stern-Blitzlicht“ eher unscharfe Trends angezeigt haben und daher folgenlos geblieben sind.

Daraus kann man folgern: Ganz offen oder gar nicht - einfache offene Abfragen erscheinen ebenso lohnend wie skalierte Datenerhebungen. Nicht bewährt haben sich die Methoden, die - scheinbar umfassend - auf der unscharfen Ebene der Kriterien gearbeitet haben (auch: „Hotel-Evaluationen“).

## 4. Das Gegenteil eines Fehlers ist ein Fehler? Veränderungen und ihre Wirkung

### 4.1. Detaillierte Projektausschreibung

Im Unterschied zum Vorläufer - damals hatten wir auf eine sehr knappe Ausschreibung Bewerbungen in verschiedensten Formaten und Umfängen erhalten - haben wir uns 2008 für eine sehr stark strukturierte und ausführliche Projektausschreibung mit formalisierten Bewerbungsunterlagen geeinigt.<sup>8</sup> Diese hat nicht nur für eine Klärung der Projektziele sowie die Leistungen der Partner gesorgt, sondern auch dafür, dass

- die Schulen ihre Ausgangslage in den Bereichen Bibliotheksentwicklung, Qualitätsarbeit und Unterricht vorbilanziert haben;
- der Finanzierungsaufwand und die Ressourcenlage zumindest über Schätzwerte in eine Beziehung zueinander gebracht wurden;
- die Erwartungen an das Projekt ausdrücklich formuliert wurden. Dieses war für die Schulen ein Reflexionsanlass und bot den Beratern gleichzeitig eine erste Planungsgrundlage für konkrete Projektinhalte.

Die Projektausschreibung dürfte auch in vielen Schulen für eine ernsthaftere Prüfung der Projektteilnahme geführt haben, als das beim Vorläuferprojekt der Fall war. Im Ergebnis ist eine Eingangsselektion entstanden, die wir deutlich positiv bewerten: Wir wollten nicht mit Schulen arbeiten, die sich ohne Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme auf den Weg machen, sondern mit Schulen, die sich einer geklärten Zielsetzung anschließen können und die Weiterentwicklung ihrer Bibliotheksarbeit systematisch und zielstrebig verfolgen. Mehrere Anhaltspunkte sprechen dafür, dass das - auch aufgrund der detaillierten Projektausschreibung - gelungen ist:

- Es gab keine nennenswerten Widerstände gegen Instrumente und Vorgehensweisen des QM/PM, sondern sogar ausdrückliche Zustimmung an vielen Stellen (siehe z.B. Feedbackprotokoll, 3.1.).
- Anders als im Vorläuferprojekt war eine grundsätzliche Diskussion der Projektziele hier nicht erforderlich, und es gab auch keine Äußerungen, die auf Informationsdefizite hingedeutet hätten.
- Das große Interesse an Tipps für die alltägliche Arbeit ist hier (anders als im Vorläufer) nicht in einen Gegensatz zu systematischen und planvollen Vorgehensweisen geraten, sondern im Sinne eines Sowohl-Als-Auch verstanden worden.

---

<sup>8</sup> Vgl. Anhang, S. 55.

- Den insgesamt hohen Grad an Zielerreichung, den u.a. die Instrumente „Qualitätsraster: Konzepte“ (3.6.) und die Abschlussbefragung (3.7.) dokumentieren, führen wir auch auf die Eingangsselektion zurück: Wir müssen klar einräumen, dass wir überwiegend mit Schulen gearbeitet haben, deren Bibliotheken sich schon vor Projektbeginn auf fortgeschrittenem Entwicklungsniveau befanden. Wir haben gelernt, dass sich diese Projektziele nicht mit Schulen erreichen lassen, deren Bibliotheken erstmals aufgebaut werden.

## 4.2. Finanzierungskonzept der Schulen

Zur Finanzierung des Bibliotheksaufbaus haben wir den Schulen im Rahmen der Bewerbungsverfahren nur vier Fragen gestellt:

- Wie schätzen Sie den finanziellen Gesamtaufwand der Einrichtung / Neuorganisation Ihrer Schulbibliothek ein (bitte Betrag nennen).
- Wie errechnet sich dieser Gesamtbetrag? (bitte in Stichworten Berechnungsgrundlage nennen).
- Welcher Betrag steht Ihnen aufgrund verbindlicher Zusagen des Schulträgers, des Fördervereins oder privater Sponsoren zur Verfügung?
- Welche Vorstellungen haben Sie von der Erwirtschaftung evtl. fehlender Mittel?

Ehrlich gesagt: Ein Finanzierungskonzept ist etwas anderes. Trotzdem haben allein diese „dosierten Fragen“ im Ergebnis dazu geführt, dass sich die Bewerberschulen im Vorfeld - z.T. auch mit unserer Unterstützung - mit der Frage beschäftigt haben, was eigentlich Bibliotheksmobiliar kostet, wie groß der Medienbestand ihrer Schule sein sollte und welcher jährliche Modernisierungsbedarf sich daraus ergibt. Die Formulierung dieser Fragen reichte offenbar aus, um die Aufmerksamkeit auf einen der wichtigsten Stolpersteine zu fokussieren.

In der Folge hatten wir keine Schulen im Projekt, die ein Bibliothekskonzept ganz ohne Ressourcen-deckung erstellen mussten. Um das zu erreichen, haben die genannten Impulsfragen genügt: Eine Überprüfung ist nicht erfolgt und wäre auch nicht Aufgabe eines Beratungs- und Unterstützungssystems.

## 4.3. Reduzierte Form der Beratungsvereinbarung

Die Erfahrungen mit schriftlichen Beratungsvereinbarungen im Vorläuferprojekt waren außerordentlich schlecht: Das Instrument erschien den meisten Schulen fremd und auch als überfordernd, eine schulindividuelle Anpassung wurde kaum vorgenommen, die Verankerung in den Köpfen blieb oberflächlich. In der Konsequenz hatten wir uns vorgenommen:

- einen stark vereinfachten „Rohling“ für eine Beratungsvereinbarung „auf einer Seite“ anzubieten;<sup>9</sup>
- sorgfältiger als in der Vergangenheit den Aushandlungsprozess der Vereinbarung im Blick zu haben und auch deutlicher zu machen, dass es hier etwas auszuhandeln gilt;
- das gesamte erste Halbjahr der Projektlaufzeit für die schrittweise Erarbeitung der Vereinbarung zunutzen, denn „Wege entstehen beim Gehen“ und die mit der Beratungsvereinbarung stark verknüpfte Vorstellung, schon vorher zu wissen, wohin die Reise geht (oder der Verdacht, dass das so sei), hatte sich als wenig hilfreich erwiesen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Anhang, S. 69.

Als richtig bewerten wir die Entscheidung, an dieser Stelle den Aufwand zu minimieren (vgl. auch die Kritik an zu starker Formalisierung in der T-Shirt-Abfrage, 3.2.). Mit der vereinfachten Form konnten die meisten Schulen die „Hürde“ der Beratungsvereinbarung leicht nehmen. Auch hat der verlangsamte Prozess der Aushandlung den Eindruck vermindert, hier gebe es zwei juristische Parteien, die einen Vertrag schließen und „genau aufpassen“ müssen.

Allerdings haben wir auch in diesem Projekt keine starke Verankerung der Vereinbarung bei den Teilnehmer/innen feststellen können, etwa im Rahmen eines expliziten Rückgriffs darauf oder der Bitte nach individueller Unterstützung.

Als schwierigste Stelle erwies sich nach wie vor die Unterscheidung zwischen den schuleigenen Entwicklungszielen und den Zielen der Beratungsvereinbarung. Trotz wiederholter Klärungsversuche gab es hier bis zum Projektende Anzeichen für Unschärfen: Eine Schule führt noch in der Endfassung des Bibliothekskonzepts eine Mischung aus beiden Zielkatalogen auf. Bei dieser Schule hatten wir im Aushandlungsprozess um die Beratungsvereinbarung nach mehreren Überarbeitungsstufen auf eine endgültige fachliche Klärung verzichtet, um einen Konflikt zu vermeiden.

Wenn nach mehrjährigen Erfahrungen mit derartigen Instrumenten keine befriedigenden Ergebnisse vorliegen, sollte grundsätzlich geprüft werden, wie weit sich derartige schriftliche Beratungsvereinbarungen für Schritte der Prozessberatung eignen, bei denen die Beratungsressource aus Landesmitteln finanziert wird: Wer für Beratung zahlt, besitzt ein Eigeninteresse an Verbindlichkeit. Wer für Beratung nicht zahlt, besitzt u.U. auch ein Eigeninteresse an Verbindlichkeit. Wenn das aber nicht so ist, kann eine schriftliche Beratungsvereinbarung daran nichts ändern. Sie kann lediglich der Klärung von Zielen und Beiträgen dienen und die Ausstiegsbedingungen verdeutlichen.

#### 4.4. Neue Zeitstruktur für die Netzwerktreffen

Als entscheidend für den Projekterfolg bewerten wir das Prinzip ganztägiger Netzwerktreffen: Anders als im Vorläuferprojekt, bei dem wir i.d.R. im Zeitrahmen von 15-18 Uhr gearbeitet haben, war hier der Zeitrahmen von 10-17 Uhr der Normalfall. Die Schulleiter/innen haben ihre Projektgruppen zu den entsprechenden Terminen vom Unterricht befreit und die Stunden vertreten lassen. Nach unserer Auffassung steht ihnen diese Entscheidung als Gestaltungsfreirum der „Eigenverantwortlichen Schule“ zu (Deregulierung des sog. SchilF-Erlasses). Eine grundsätzliche Entscheidung steht jedoch aus.

Für das Netzwerk waren spürbare Effekte

- ausgeruhtere, arbeitsfähigere und motiviertere Teilnehmer/innen;
- eine höhere Effizienz der Arbeitsphasen im Hinblick auf schulindividuelle Produkte: Wir haben wiederholt die Rückmeldung bekommen, dass man im Rahmen der Netzwerktreffen Arbeiten im Austausch mit anderen Teilnehmer/innen und mit der Rückmeldung der Berater/innen abschließen konnte, die ohnehin getan werden mussten;
- eine sinnvollere Verzahnung von Theorie- und Praxisanteilen (s.u.).

Aus den genannten Gründen empfehlen wir ganztägige Arbeit in schulischen Netzwerken dringend.

#### 4.5. Integration von Theorie und Praxis

Aus Zeitgründen (Nachmittagsveranstaltungen) - aber auch mangels Erfahrung - waren konzeptionelle Themen wie die „Arbeit mit Zielen“ oder die Umsetzungsplanung mit Hilfe von Instrumenten des Projektmanagements im Vorläuferprojekt den eher praktischen Themen wie „Bestandsaufbau“ oder „Methoden der Leseförderung“ vorgeschaltet worden - das erzeugte spürbaren Unmut. Die ganztägige Planung hat es uns erlaubt, Konzeptbausteine und Praxisbausteine systematisch zu unterscheiden und bei jedem Netzwerktreffen einen Konzeptbaustein und einen Praxisbaustein miteinander zu verbinden. Das ermöglichte es, das erfahrene Konzeptwissen unmittelbar anzuwenden und an einem Arbeitsfeld

zu erproben, das am selben Tag inhaltlich-fachlich bearbeitet werden konnten. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt und kann empfohlen werden.

## 4.6. Teilnehmer als Experten

In mehreren Netzwerktreffen konnten aus Mitteln der Landesschulbehörde externe Referenten als Experten wichtige Anregungen und Informationen geben, im Einzelnen

- Wilhelm Steinkamp vom Verein „Netzwerk Freie Lernorte e.V.“ über „Freie Lernorte“;
- Dr. Dirk Hagener von der GS Hamburg-Bergedorf über das erfolgreiche Bibliothekskonzept seiner Schule;
- Dagmar Israel von der Deutschen Umwelthilfe in Hannover über „Fundraising“.

Mindestens ebenso wichtig für die Netzwerkarbeit waren aber Expertenbeiträge aus dem Kreis der Teilnehmer/innen. Diese haben verdeutlicht, welche hohe Fachkompetenz sich innerhalb des Teilnehmerkreises befindet. Die Anregungen „von innen“ fanden auch bei den beteiligten Schulen eine besondere Akzeptanz. Im Einzelnen handelte es sich um folgende Beiträge:

- Praxisbericht der KGS Tarmstedt zur erfolgreichen Arbeit im Projekt „Julius-Club“;
- Präsentation der HRS Adendorf über die Arbeit mit bibliotheksbezogenen Jahrgangsplänen;
- Vorstellung eines Fachbuchs über Bibliothekseinführungen und -rallyes durch die Dipl.-Bibliothekarin der HRS Lilienthal;
- Vorstellung der „Qualitätskriterien für Öffentliche Bibliotheken“ durch eine der Autorinnen, eine Dipl.-Bibliothekarin der KGS Tarmstedt.

## 5. Bestehende Probleme und Hindernisse

### 5.1. Unterrichtsqualität – Bibliotheksentwicklung – Qualitätsmanagement

Ähnlich wie im ersten Projekt „Von der Schulbibliothek zum Selbstlernzentrum“ bleibt die Frage ungeklärt, ob und mit welcher Nachhaltigkeit die Bibliotheksarbeit im normalen Unterrichtsalltag verankert ist. Obwohl inzwischen Bibliotheksarbeit in den schuleigenen Curricula bei allen der am Projekt beteiligten Schulen festgelegt ist, gibt es bisher keine verlässlichen Anzeichen für einen tatsächlichen Transfer und deutlichen Nutzen. Hierzu müssen die Schulen die Ziele ihrer Bibliotheksarbeit erst noch evaluieren. Dazu haben die einzelnen Schulen am Ende des Projektes bereits Evaluationsverfahren erarbeitet, diese aus zeitlichen Gründen aber noch nicht anwenden können.

### 5.2 Ungeklärter Wissenstransfer

Das im Feedbackprotokoll von einem Teilnehmer kreierte Bild von *Gruppen, die durch die Schule hetzen und sich im Laufen gegenseitig etwas zurufen*, kann das Problemfeld des schulinternen Wissenstransfers brennglasartig verdeutlichen. Es verdeutlicht, dass ganz unabhängig von der eher didaktisch-methodischen Frage, wie denn der Transfer innovativen Wissens in Organisationen anzulegen sei, Rahmenbedingungen zu reflektieren sind, die die Veränderungsgeschwindigkeit und die Arbeitsmengen in Schulen betreffen.

Hier bleibt festzuhalten: Inwieweit das von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erarbeitete Konzept und das neu erworbene Wissen über Bibliotheksarbeit innerhalb der Kollegien an den Schulen verbreitet wird, bleibt ungeklärt. Auch wenn im Schulprogramm ein Kapitel über die Bedeutung der

Bibliotheksarbeit steht, ist nicht garantiert, dass diese immer systematisch und effizient erfolgt. Erforderlich sind ein regelmäßiger Informationsaustausch und Schulungen im Kollegium.

Für Öffentliche Bibliotheken liegen Qualitätskriterien vor, die u.a. auch den erforderlichen Kommunikationsprozess für eine gute Bibliotheksarbeit bewerten. Eine der Teilnehmerinnen des Netzwerkes, die als Dipl.-Bibliothekarin an der KGS Tarmstedt arbeitet, hat diese in der Abschlussveranstaltung des Projektes vorgestellt.<sup>10</sup>

### 5.3. Konzepte ohne Ressourcen

Aufgrund der veränderten Ausschreibungsstrategie verfügten alle beteiligten Schulen zumindest über eine elementare Ressourcenausstattung, die die Umsetzung von Vorhaben in den identifizierten Handlungsfeldern erlaubte. An Grenzen ist die Ressourcenausstattung in der Regel dort gestoßen, wo es um umfangreichere Baumaßnahmen oder um die dauerhafte Erhaltung oder Installierung von Bibliothekspersonal ging.

Problematisch ist allerdings nach wie vor die Zeit - und Finanzressource auf Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Diese haben keine Reisekosten erstattet bekommen. Sie sind zwar für die 8 Termine der Netzwerkarbeit vom Unterricht freigestellt worden, aber eine verbindliche Entlastung für den Arbeitsaufwand gibt es nicht. Diese ist erheblich, da alle Konzeptbausteine schriftlich ausgearbeitet und dokumentiert werden mussten.

## 6. Empfehlungen für die Zukunft

Schulbibliotheken sollen aktiv die Zukunft unserer Bildungs- und Wissensgesellschaft mit gestalten. Daher brauchen sie selbst eine gesicherte Zukunft um die Informationskompetenz zu vermitteln und ständig neue Informations- und Bildungsangebote zu entwickeln. Die Schulbibliotheken und ihre engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen dafür die Unterstützung der Schulträger und aller politischen Entscheidungsträger für finanzielle und personelle Planungssicherheit – kurz sie benötigen Zukunft um die Zukunft unserer Bildungsgesellschaft mit gestalten zu können.

Aufgrund der Arbeitserfahrungen in den Projekten „Von der Schulbibliothek zum Selbstlernzentrum“ und „Die Schulbibliothek als Lernort“ können wir die Etablierung schulformübergreifender Netzwerke von Projektgruppen empfehlen. Für solche Projekte erscheinen uns als zentrale Gelingensbedingungen

- dass die Einzelschule von der Überforderung durch eine zu große Anzahl von Reformmaßnahmen und ein zu hohes Innovationstempo entlastet wird. Beides entsteht nach unseren Beobachtungen im Zusammenwirken von kultusadministrativen Maßnahmen, Beratungs- und Unterstützungsangeboten und eher publicity-orientiertem Führungshandeln in Schulen. Unsere Vermutung ist, dass die Verankerung neuer Handlungsstrategien nur dann gelingen kann, wenn Schulen die Möglichkeit haben, eine überschaubare Anzahl von Vorhaben in eigener Verantwortung und mit angemessenen Zeitressourcen umzusetzen.
- dass unter solchen Rahmenbedingungen Strategien und Konzepte zum innerschulischen Wissenstransfer gefunden werden, die nicht nur die Sicherung und Weitergabe von Informationen leisten, sondern darüber hinaus dafür sorgen, dass Schritte der Erprobung und Reflexion neuer Handlungsweisen individuell, im Team und in der Gesamtorganisation von Beratern unterstützt und begleitet werden.
- dass die Anbieter solcher Projekte systematische Vorgehensweisen - mit der Projektausschreibung beginnend - präzise handhaben, aber auch Flexibilität beweisen und Anregungen reflexiv aufnehmen - und Schulen organisational und strukturell ebenso unterstützen wie auf der Ebene von Kulturen und Haltungen (Beispiel: Evaluation und Bilanzkultur).

---

10

- dass zeitlich und räumlich Möglichkeiten gefunden werden, Innovationen jenseits des schulischen Alltags in den Blick zu nehmen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Verlagerung in den außerschulischen Alltag den Akteuren innovatives Handeln und Denken erleichtert.
- dass neben den Schulen und der Landesschulbehörde auch die Schulträger als wesentliche Akteure bei der Gestaltung Regionaler Bildungslandschaften und Verantwortliche für die räumliche und personelle Ausstattung von Schulbibliotheken direkte Projektbeteiligte werden sollten.