

Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung stellt sich erfolgreich den Anforderungen des Qualitätsmanagements: „Committed to Excellence“ (Verpflichtung zu Exzellenz)

Rainer Gries¹

EFQM?

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) ist eine Stiftung mit Sitz in Brüssel und über 700 Mitgliedern – Unternehmen und andere Organisationen. Sie hat das Ziel, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen in Europa zu steigern, Qualitätsmanagement zu fördern.

„Committed to Excellence“ heißt „Verpflichtung zur Exzellenz“ und ist die erste von drei Stufen des europaweiten Anerkennungsprogramms „Levels of Excellence“ für Organisationen.

Die Auszeichnung wird nach erfolgreichem Durchlauf eines EFQM-Prozesses verliehen. In Selbstbewertungen analysieren Organisationen ihre Stärken und Schwächen und priorisieren, wo Handlungsbedarf zur Verbesserung besteht. Die Selbstbewertung soll ganzheitlich sein, d.h. alle Aspekte des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit und der Ergebnisse berücksichtigen. Um das zu erreichen, orientiert man sich an einem ganzheitlichen Modell, dem EFQM-Modell für Excellence.

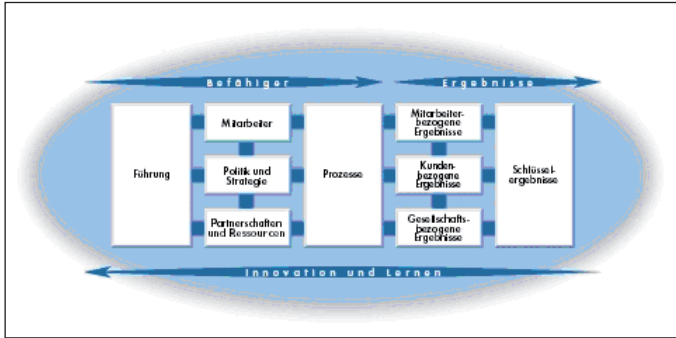
Das EFQM-Modell für Excellence²

Das EFQM-Modell für Excellence, eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur, kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence³ herangezogen werden. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann. Es beruht auf folgender Prämisse: Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

1 unter Mitwirkung von Jacques Paparo und Regine Schoch

2 s. Web-Seiten der EFQM: <http://www.deutsche-efqm.de/>, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), Deutsches EFQM Center, August-Schanz-Str. 21A, 60433 Frankfurt am Main

3 Excellence ist definiert als überragende Vorgehensweisen in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen basierend auf Grundkonzepten der Excellence.



Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der *ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen*. Dabei werden bei den vier *Ergebniskriterien* die mitarbeiterbezogenen, kundenbezogenen und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse sowie die Schlüsselergebnisse der Organisation in einen kausalen Zusammenhang gebracht mit den *Befähiger-Kriterien*: Die Befähiger-Kriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert.

Das EFQM-Modell stellt *keine Liste von Forderungen* dar, sondern betrachtet die Organisation ganzheitlich. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu Excellence, dem wachsenden Reifegrad der Organisation. Für die Bewertung des Reifegrades anhand des EFQM-Modells hat die EFQM die *RADAR-Bewertungsmethodik* entwickelt. Dies bedeutet, dass der Reifegrad der Organisation gemessen wird an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review).

Excellence beruht auf den folgenden Grundideen:

- Ergebnisorientierung
- Ausrichtung auf den Kunden
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mittels Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Entwicklung von Partnerschaften
- Soziale Verantwortung.

EFQM in der Friedrich-Ebert-Stiftung

Im Juli 2003 wurde das EFQM-Modell als Qualitätsmanagementsystem für die FES ausgewählt. Nach der erfolgreichen Durchführung von Pilotprojekten beschloss die Geschäftsführung der Stiftung, dass Qualitätsmanagement dauerhaft in die Arbeit der FES integriert werden soll. Neben der Geschäftsführung sind weitere Abteilungen und Referate erfolgreich zertifiziert worden, zuletzt im Juni 2007 die Bibliothek der Stiftung – mit dem Zertifikat „Committed to Excellence“.

Die FES hat sich für diesen Ansatz eines aktiven Qualitätsmanagements entschieden, das „EFQM-Modell für Excellence“. Diesem Modell liegt ein integrales Qualitätsverständnis zugrunde, das die Qualität ganzheitlich fokussiert und sich durch das Grundprinzip der Einbindung aller MitarbeiterInnen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Erzielung besserer Ergebnisse auszeichnet. EFQM fordert auf, gezielt und systematisch Verbesserungspotenziale aufzuspüren, es erlaubt, Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken und konkret zu nutzen. EFQM fördert zugleich den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsbereichen in der FES und ermöglicht es so Synergieeffekte zu erzielen.⁴

Der Qualitätsnachweis durch die Auszeichnung „Committed to Excellence“ bietet bessere Chancen bei der Einwerbung von Drittmitteln und gegenüber den Anforderungen von deutschen und europäischen Zuwendungsgebern.

Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung und EFQM

Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung⁵ ist heute eine der weltweit größten wissenschaftlichen Spezialbibliotheken mit den Sammelschwerpunkten:

- Geschichte und Gegenwart der deutschen und internationalen Arbeiterbewegung
- deutsche und internationale Sozial- und Zeitgeschichte
- aktuelle Veröffentlichungen von Parteien und Gewerkschaften in Deutschland und ausgewählten Ländern.

In Deutschland ist die Bibliothek der Stiftung die größte Gewerkschaftsbibliothek mit großen und zum Teil kompletten Beständen, z.B.

- der Bibliothek des Bundesvorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)
- vieler seiner Einzelgewerkschaften
- vieler internationaler Gewerkschaftsorganisationen.

4 s. auch: „Qualitätsmanagement – Friedrich-Ebert-Stiftung, Anleitung zur Selbstbewertung und Maßnahmenplanung nach dem Modell der European Foundation for Quality Management EFQM, C2E – Committed-to-Excellence-Level“, 2003-Modell

5 s. auch: http://www.fes.de/library/index_gr.html

Mit diesem Bestandsprofil leistet die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung einen wichtigen Beitrag zur nationalen Literaturversorgung und findet seit 1976 bis heute die Anerkennung als wissenschaftliche Spezialbibliothek sowie vielfältige und umfangreiche Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG).

Die Beschaffung Grauer Literatur aus dem Ausland, Projekte der Erschließung wichtiger Sonderbestände oder der Verfilmung und Retrodigitalisierung bis zur Weiterentwicklung der „FES-Netz-Quelle: Geschichte und Politik“ sind durch die Förderung der DFG möglich geworden.

Die Bibliothek entschloss sich Ende 2005 zur Teilnahme an dem EFQM-Prozess in der Stiftung und damit auch, sich einer bibliotheksfernen Evaluierung zu stellen. Diese Beteiligung am allgemeinen EFQM-Prozess in der Stiftung bedeutet unter bibliothekspolitischen Gesichtspunkten auch ein Stück stärkerer Verankerung der Bibliothek in der Stiftung.

Die finanziellen Mittel für die Beteiligung der Bibliothek am EFQM-Prozess stellte die Geschäftsführung der Friedrich-Ebert-Stiftung im Rahmen des Gesamtprojektes EFQM in der FES zusätzlich zur Verfügung.

Der EFQM-Prozess

Klar abgegrenzte Arbeitseinheiten, Referate oder Abteilungen, durchlaufen bestimmte Prozessschritte: Selbstbewertung, Maßnahmen- bzw. Projektplanung, Projektarbeit und Validierung der Projekte durch einen von der EFQM benannten Validator innerhalb eines Zeitraumes von ca. einem Jahr.

Selbstbewertung: Das grundlegende Verfahren bei EFQM ist die Selbstbewertung. Diese bezieht sich auf die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen in der Arbeitseinheit, die den EFQM-Prozess durchläuft.

Die Mitarbeiter dieser Arbeitseinheit beschreiben und bewerten ihren Arbeitsbereich nach Kriterien des EFQM-Modells (Führung, Mitarbeiter, Politik & Strategie, Partnerschaften & Ressourcen, Prozesse, Mitarbeiterergebnisse, Kundenergebnisse, Gesellschaftsergebnisse, Schlüsselleistungen und -ergebnisse) und identifizieren Verbesserungspotenziale und -wünsche.

Maßnahmenplanung: Aus den zusammengetragenen Vorschlägen der Selbstbewertung werden anschließend Verbesserungsideen abgeleitet und konkrete Projekte und Maßnahmen identifiziert, mit denen diese Arbeitseinheit im Laufe eines bestimmten Zeitraums auf der Basis einer Selbstverpflichtung eine Verbesserung erreichen möchte. Von den identifizierten Verbesserungsprojekten werden drei Projekte ausgewählt, an denen dann in der sechs- bis neunmonatigen Projektphase weitergearbeitet wird. Die Teilnahme der Mitarbeiter ist freiwillig.

Arbeit an den Projekten: Die in der Maßnahmenplanung ausgewählten Projekte werden in den folgenden sechs bis neun Monaten entsprechend der Projektziele und -planung bearbeitet.

Dokumentation des Projektverlaufs: Um den stiftungsweiten Standards und den Anforderungen einer Validierung durch die Deutsche EFQM zu entsprechen, ist es notwendig, den Projektverlauf sowie die erzielten Ergebnisse zu dokumentieren.

Die Projekte der Bibliothek der FES

Zum Abschluss der Workshops zur Selbstbewertung und Maßnahmenplanung im August und September 2006 hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter drei Projekte ausgewählt, die in den folgenden neun Monaten bearbeitet werden sollten: Nutzerbefragung, Portal Geschichte der Arbeiterbewegung, Projekt IBIS (Internes Bibliotheksinformationssystem).

Nutzerbefragung

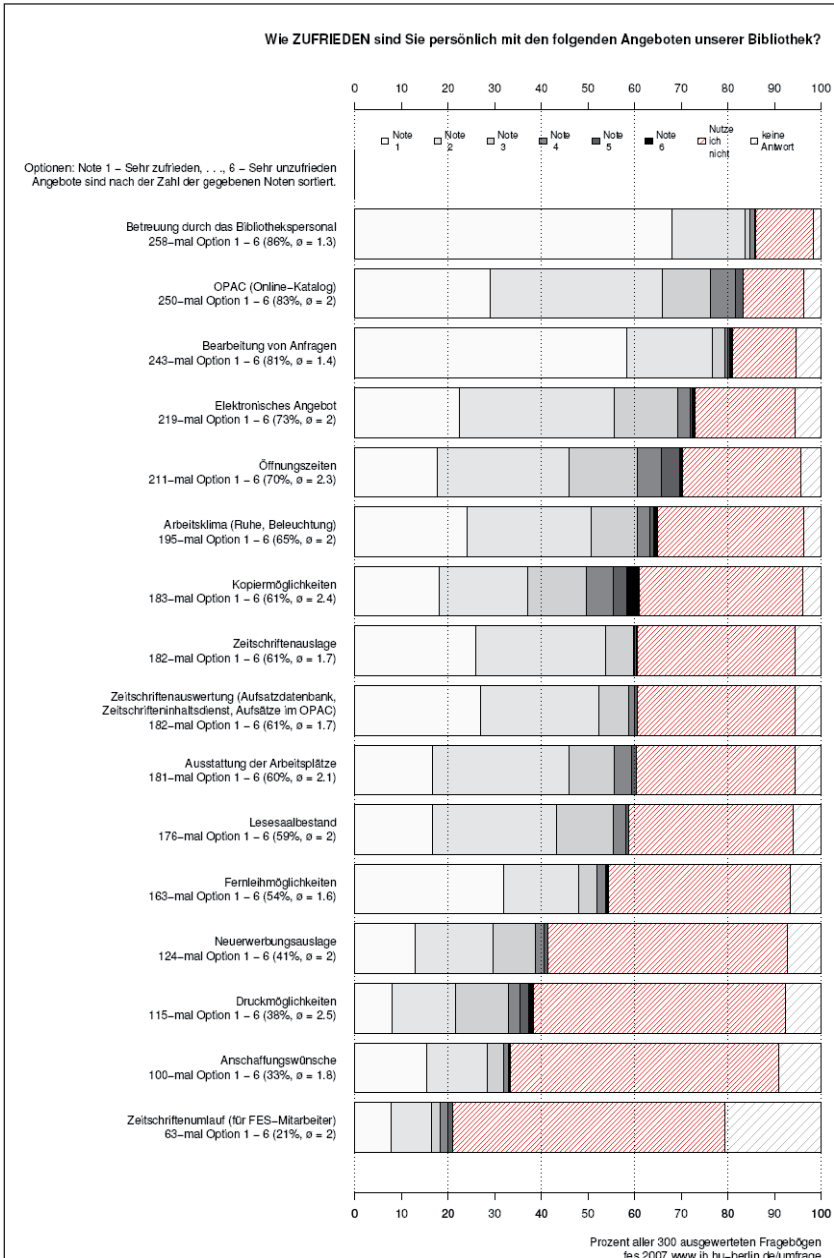
Schon seit längerer Zeit plante die Bibliothek eine Befragung der Nutzerinnen und Nutzer. Im Rahmen des „EFQM-Prozesses“ wurde die Befragung im Februar und März 2007 in enger Kooperation mit dem Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin durchgeführt. Dank der professionellen und hervorragenden Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen der Humboldt-Universität konnte die Befragung erfolgreich und mit vielen wertvollen Anregungen abgeschlossen werden.

Nutzer des Lesesaales in Bonn, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FES sowie die Nutzer des stetig wachsenden Online-Angebotes der FES-Bibliothek waren aufgerufen, mit ihren Antworten zu insgesamt 22 Fragen, mit ihrer Kritik und ihren Anregungen die Fortentwicklung eines kunden- und nutzerorientierten Bibliotheksangebotes zu unterstützen.

Die Ergebnisse der Befragung sind für die Bibliothek von außerordentlich großer Bedeutung. Sie werden helfen, die bibliothekarischen Dienstleistungen auch im Sinne einer starken Nutzerorientierung weiterzuentwickeln.

Bei den Antworten überwogen eindeutig die positiven Bewertungen, hier ein Beispiel⁶ (weitere Beispiele auf den Web-Seiten der Bibliothek – http://www.fes.de/library/index_gr.html):

6 „Wie zufrieden sind die Benutzer der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung? – Ergebnisse einer Befragung Anfang 2007“, Linda Treude, Anna Weymann, Frank Havemann, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin, 12. Juni 2007, Anhang A, S. 13



Ein Nutzer schrieb zu einer offenen Frage „Ich bin sehr zufrieden. Es gibt wohl kaum eine Bibliothek in der Bundesrepublik Deutschland, die in ähnlichem Umfang wie die FES ihre Leser betreut. Insbesondere die Bestellmöglichkeiten im Internet für Aufsätze aus Sammelbänden, Fachzeitschriften, historischen Unterlagen usw. sind sehr sinnvoll. Die Betreuung durch Ihre Mitarbeiter bei konkreten Rechercheanfragen war immer vorzüglich ...“. Der Projektleiter der Humboldt-Universität, F. Havemann, fasst diese positive Resonanz in seinem Abschlussbericht so zusammen: „Besonders auffällig in den Umfrageergebnissen war die hohe Zufriedenheit mit der Freundlichkeit und der Kompetenz des Bibliothekspersonals. ... Gut zwei Drittel der Antwortenden sind mit dem Personal sehr zufrieden, nur sieben Nutzer haben hier schlechter als mit Note 2 bewertet ...“⁷.

Portal Geschichte der Arbeiterbewegung

Dem Themenportal zum Hauptsammelgebiet der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung „Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung“ liegt ein vielseitig nutzbares Content-Management-System (Plone) zugrunde, welches Komponenten einer sozialen Software besitzt. Es ist den Ideen der Bibliothek 2.0 verpflichtet.⁸

Im Portal werden digitale Textdokumente, Online-Zeitschriften, Datenbanken, digitale Bildsammlungen und Volltextsammlungen zur Geschichte und Geschichtsschreibung der deutschen Arbeiterbewegung angeboten. Die digitalen Geschichtsquellen umfassen alle Themenfelder der Anfänge der Arbeiterbewegung, der Gewerkschaftsbewegung, der Sozialdemokratie und der politischen Linken. Der zeitliche Schwerpunkt liegt auf der historischen Perspektive, relevante zeitgeschichtliche Internetquellen sind dennoch berücksichtigt. Recherchierbar ist nach formalen Kriterien wie Datenbanken, E-Zeitschriften etc. sowie nach inhaltlichen Kriterien wie Themen und Zeiten.⁹

Ziel ist es, Historikerinnen und Historikern, historisch interessierten Kultur- und Sozialwissenschaftlern und einer interessierten Öffentlichkeit freien Zugriff auf Informationen zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung des 19. Jahrhunderts bis heute zu ermöglichen. Es ist als Open-Access-Plattform konzipiert. Die

- 7 „Wie zufrieden sind die Benutzer der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung? – Ergebnisse einer Befragung Anfang 2007“, Linda Treude Anna Weymann Frank Havemann, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin, 22. Juni 2007, S. 8
- 8 Figge, Kropf: Chancen und Risiken der Bibliothek 2.0, In: *Bibliotheksdienst* 41 (2007), H. 2, S. 139–149 und Danowski, Heller: Bibliothek 2.0, In: *Bibliotheksdienst* 40 (2006), H. 11, S. 1259–1271.
- 9 Die Systematik entstand in Anlehnung an die bereits bestehende Fachsystematik der *Bibliographie zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung* / Hrsg. Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung u.a., Bonn : Dietz 1976 ff

erschlossenen Internetquellen stehen kostenlos und ohne Passwort für die politische Bildung und Forschung bereit. Die aktive Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer ist erwünscht. Die Redaktion und Moderation des Themenportals liegt bei einem Redaktionsteam innerhalb der Bibliothek.

Das Themenportal ist im Juni 2007 online gegangen und unter <http://library.fes.de/portalarb/> auf der Seite der Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung verlinkt.

Projekt IBIS (Internes Bibliotheksinformationssystem)

Am Anfang eines jeden EFQM-Projektes steht eine Selbstbewertung mit anschließender Themengewichtung und Projektformulierung. Dabei stellte sich sehr schnell heraus, dass die Verbesserung der internen Kommunikation ein Desiderat des Kollektivs ist und dass dies nur unter dem Einsatz einer modernen, objekt-orientierten Softwaretechnologie zeit- und ressourcensparend zu erreichen ist.

Die Projektgruppe erarbeitete eine Liste mit wünschenswerten Funktionalitäten des Content Management Systems. Mit Hilfe der Seite CMS Matrix¹⁰ und anhand von Beispielen aus anderen Organisationen¹¹ wurde schließlich Plone ausgewählt.¹² Somit entschied sich die Bibliothek für ein plattformunabhängiges Open-Source Content Management System, das auf dem Applikationsserver Zope basiert.

Die Vorbereitungsphase des Projekts und die Anpassung und Feinjustierung an unsere Bedürfnissen haben der Gruppe einiges an Zeit, Fleiß und Kreativität abverlangt. Das regelmäßige Einholen von Feedback half dabei eine Kommunikations- und Ablageplattform zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Bibliothek bestens entspricht und mittlerweile die Akzeptanz aller Beteiligten genießt.

Unser IBIS (Internes Bibliotheks-Informationssystem) hat sich im täglichen Einsatz als Werkzeug für das Wissensmanagement in der Bibliothek bewährt und ermöglicht eine komfortable Erfassung/Veröffentlichung von Inhalten durch die Endbenutzer selbst im „Live Editing“-Verfahren. Die Indexierung über die Inhalte, die internen Referenzen zwischen ihnen und die durchdachte Informationsarchitektur der Ablage ermöglichen es, *Wissen* als Ergebnis des Arbeitsprozesses transparent und leicht wieder auffindbar zu machen. Die Kommunikationsoptionen innerhalb der Abteilung werden vielfältiger: RSS, Terminkalender, Kommentar-Funktion, etc.

10 The CMS Matrix – cmsmatrix.org – The Content Management Comparison Tool

11 z.B. Thomas Kees : Wikis in deutschen Bibliotheken:

<http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib/msg30385.html>

Martin Raspe: Zuccaro. Ein modernes, konfigurierbares Informationssystem für die Geisteswissenschaften: <http://zuccaro.biblhertz.it/dokumentation/zuccaro>

12 <http://plone.org/>

Validierung und Zertifizierung

Den Abschluss der Projektarbeit bildet die Validierung und die Zertifizierung durch einen Beauftragten der EFQM. Anhand der Dokumentation und der Präsentation der drei Projekte werden die Lernfortschritte in der Organisationseinheit überprüft und, ob und wie die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden.

In seinem Validierungsbericht zu den Projekten der Bibliothek stellt Herr B. Sommerhoff, Deutsches EFQM Center, u.a. fest¹³:

„Alle drei Projekte sind strukturiert umgesetzt und gut dokumentiert worden und erfüllen das erforderliche Profil. Die Selbstbewertung wurde wirkungsvoll zur ganzheitlichen Analyse eingesetzt. Das Verständnis der Grundkonzepte der Excellence ist im Laufe des Prozesses gereift. Committed to Excellence ist erreicht. ... Die Bibliothek hat einerseits eine bedeutende kulturelle und gesellschaftliche Aufgabe, bewahrt für die Gesellschaft einen Schatz an kulturellem Erbe, ist kulturelles und politisches Gedächtnis, andererseits muss

13 Validierungsbericht – Levels of Excellence – Committed to Excellence, Bewerber: Friedrich-Ebert-Stiftung, Bibliothek, 12. Juni 2007, Benedikt Sommerhoff, Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V., S. 2ff

sie einen messbaren Nutzen durch die Erbringung von Dienstleistungen erbringen.

Dabei ist sie sowohl interner Dienstleister für die Stiftung als auch externer Dienstleister für unterschiedliche Kundengruppen.

Das Verständnis in der Stiftung für die Bedeutung der Bibliothek und die Notwendigkeit des Mitteleinsatzes dafür muss immer wieder neu erarbeitet werden. ... Die Bibliothek ist eine sehr professionelle Organisation, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Fachkompetenz bezogen auf das Bibliothekswesen sowie auf die inhaltlichen Themenschwerpunkte aufweisen. Sowohl in den Projekten als auch im Arbeitsalltag geht man sehr strukturiert vor.

Die Bibliothek ist international und national hervorragend vernetzt, sowohl bezogen auf das Bibliothekswesen als auch auf die betreuten Inhalte. ...“

Der Empfehlung des Validators folgend wird die Bibliothek der FES den Zyklus aus Selbstbewertung und Verbesserungsprojekten fortsetzen, um einen permanenten und beteiligungsorientierten Innovationsprozess zu gewährleisten – den personellen und finanziellen Möglichkeiten entsprechend.

Ein Erfahrungsaustausch zwischen Bibliotheken, die sich am EFQM-Prozess oder ähnlichen Zertifizierungsverfahren beteiligt haben oder beteiligen wollen, wäre sehr wünschenswert. Wer weitere Informationen zu dem EFQM-Prozess oder zu den genannten Projekten wünscht, kann sich gerne an die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung wenden.¹⁴

Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auf das Projekt „Swiss Libraries for Excellence“¹⁵ der HTW – Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur¹⁶. In diesem Projekt sollen zielgenaue Instrumentarien entwickelt werden, die auf dem EFQM-Modell des Europäischen Qualitätsmanagements basieren. Damit lasse sich eine systematische Bestandsaufnahme und Bewertung der einzelnen Bibliothek vornehmen.

14 Rainer.Gries@fes.de

15 <http://www.iudchur.net/index.php?id=80>

16 Information Science, HTW – Hochschule für Technik und Wirtschaft, University of Applied Sciences, Prof. Dr. Josef Herget, Ringstrasse/Pulvermühlestrasse 57, CH-7004 Chur, <http://www.fh-htwchur.ch>