

Ein Vergleich der DIN EN ISO 9001:2008, des EFQM-Modells für Excellence und der AKMB-Standards unter Berücksichtigung ihrer praktischen Anwendung in drei Beispielbibliotheken

Marcus Sommerstange

Der vorliegende Text basiert auf einem Projekt, das im Rahmen des berufs begleitenden Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln¹ im Sommer 2010 von Laura Held (Bibliothek der Bundeskunsthalle in Bonn), Gerald Schleiweis (Stadtbücherei Frechen) und dem Autor durchgeführt wurde.

Qualität und Qualitätsmanagement in Bibliotheken

Bibliotheken und ihre Beschäftigten sehen sich zusehends mit Begrifflichkeiten konfrontiert, die nicht unbedingt zu ihrem Standardrepertoire gehören. Ebenso wie bei der öffentlichen Verwaltung, deren Reform inklusive der Aspekte Qualität und Qualitätsmanagement seit geraumer Zeit intensiv diskutiert und praktiziert wird, spricht man auch in Bibliotheken, die selber nicht eben selten Teil dieser öffentlichen Verwaltung sind, immer häufiger über Kunden, Produkte, Marketing und eben auch Qualitätsmanagement. Unabhängig von ihrer Trägerschaft darf dabei für alle Bibliotheken angenommen werden, dass sie ihrem eigenen Selbstverständnis entsprechend in besonderem Maße der Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen verpflichtet sind. Dieses haben sie durch Maßnahmen, die beispielsweise die gleichbleibende Qualität bestimmter Produkte in jeder Bibliothek garantieren sollen, frühzeitig erreicht, ohne dabei bereits in Produkt- und Qualitätsmanagement-Kategorien zu denken. Exemplarisch hierfür stehen bibliothekarische Regelwerke, deren Anwendung recht erfolgreich zu einem gemeinsamen Standard für Titelaufnahmen in unterschiedlichen Bibliotheken geführt hat. Betrachtet man die bibliothekarischen Titelaufnahmen als ein typisches Produkt der Bibliotheken, ist damit ein Grundkonzept des Qualitätsmanagements realisiert, nämlich eine „definierte Qualität der Produkte [...] sicherzustellen“².

Dennoch stellt sich die Frage, wie „Qualität“ im Dienstleistungssektor, zu dem auch die Bibliotheken zu zählen sind, grundsätzlich zu definieren ist. Als Qualität versteht man zunächst die „Gesamtheit der charakteristischen Eigenschaften (ei-

1 Studieninformationen zum Masterstudiengang: URL: <http://www.fbi.fh-koeln.de/studium/wbma/wbma.htm> (letzter Abruf am 13.12.2010).

2 Qualitätsmanagement (Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 1.96, URL: <http://www.olev.de/q/qm.htm> (letzter Abruf am 13.12.2010).

ner Person oder Sache)³. Darüber hinaus sind zahlreiche Konkretisierungen und kontextabhängige Ausprägungen dieser Definition vorhanden. Von diesen drängt sich allerdings zunächst keine eindeutig auf, wenn es um die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement im Allgemeinen sowie den Spezialfall des Qualitätsmanagements in Bibliotheken geht: „Die heterogenen und diffusen Auffassungen über „Qualität“, die vielfach sowohl für Sach- als auch für Dienstleistungen gültig sind, machen deutlich, dass es bis heute nicht gelungen ist, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis zu schaffen⁴. Wenn Bibliotheken als Non-Profit-Organisationen über Qualität und die Steigerung bzw. Verbesserung derselben nachdenken möchten, dann vermutlich am ehesten unter Anwendung eines dienstleistungsbezogenen Qualitätsbegriffs. Auch dieser ist jedoch nicht einfach zu definieren: „Die Qualität einer Dienstleistung steht ... in einem Spannungsfeld, das sich aus der Sicht des Kunden, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens ergibt⁵. Anforderungen des Kunden sind also ebenso zu berücksichtigen wie solche der dienstleistenden Organisation bzw. des Wettbewerbs, der ja durchaus auch bei Bibliotheken gegeben sein kann. Nach Bruhn lässt sich die Dienstleistungsqualität definieren als „die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“⁶

Auch wenn Bibliotheken vielleicht nicht in jedem Fall als reine Dienstleistungseinrichtungen verstanden werden müssen und können, ist es grundsätzlich doch vor allem die Qualität ihrer Dienstleistungen, die es über die Einführung und Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems zu verbessern gilt. „Ziel eines Qualitätsmanagements ist es, die Bibliothek und das Bibliotheksmanagement konsequent nach den Anforderungen der Kunden auszurichten und auf diese Weise ein modernes und attraktives Dienstleistungsangebot bereitzustellen.“⁷ Wie aber auch in der Definition des Qualitätsbegriffs zu sehen ist, reicht es nicht aus, allein die Kundenperspektive einzunehmen: „Die alleinige Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit greift ... zu kurz. Eine hohe Qualität kann dauerhaft nur erreicht werden, wenn es gelingt, alle Aspekte und Handlungsfelder, die den Erfolg einer Organisation bestimmen, ausgewogen zu berücksichtigen.“⁸ Die Analyse dieser Aspekte und

3 Brockhaus-Enzyklopädie online, Qualität, URL: http://www.brockhaus-encyklopaedie.de/be21_article.php?document_id=0x0b700360@be (letzter Abruf am 13.12.2010).

4 Bruhn, S. 33.

5 A. a. O., S. 36–37.

6 A. a. O., S. 38.

7 Müller-Jerina, S. 205.

8 Vonhof, S. 49.

Handlungsfelder wird damit zur Grundlage des Qualitätsmanagementprozesses der Bibliothek, wenn dieser erfolgreich gestaltet werden soll.

Nun sind die Überlegungen zur Verankerung von Qualitätsmanagement auch in Bibliotheken nicht vollkommen neu.⁹ Mitte der 1990er Jahre gab es durchaus schon Bestrebungen, Qualitätsmanagement als Managementinstrument in Bibliotheken zu etablieren. Dabei hat das moderne Qualitätsdenken seinen Ursprung in Überlegungen, geeignete Strategien zur Sicherstellung bzw. Optimierung des wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen und ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln. Die Erkenntnis, „Qualitätssicherungssysteme in allen Operationen und allen Prozessen des Unternehmens“¹⁰ zu verankern, ist als Folge des Einflusses unterschiedlicher Philosophien zu sehen; beispielhaft seien für diese die Namen Deming, Jurans und Feigenbaum genannt.¹¹ Innerhalb einzelner Organisationen müssen diese Philosophien in Form geeigneter Strategien und Techniken umgesetzt werden. Grundlage dafür ist nicht zuletzt ein Verständnis des Organisationshandelns, welches die ständige und stetige Verbesserung als Leitprinzip fordert, dabei nicht allein den Blick auf die Ergebnisse richtet, sondern vor allem ein prozessorientiertes Denken fördert und über Teambildung und mitarbeiterorientiertes Handeln bzw. Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung Organisationsentwicklung erreicht. Darin spiegeln sich die wesentlichen Säulen des Total Quality Management wider: Kundenorientierung, Prozessorientierung und Mitarbeiterorientierung.

Es scheint durchaus mehrere Bereiche des klassischen bibliothekarischen Aufgabenspektrums zu geben, die in diesem Sinne schon relativ stark optimiert sind: etwa das Arbeiten im Rahmen klar strukturierter bibliothekarischer Geschäftsgänge (Prozesse), die Teambildung, beispielsweise im Rahmen der Einrichtung integrierter Geschäftsgänge (Mitarbeiterorientierung), oder auch die Entwicklung und Nutzung von Partnerschaften zur Optimierung bibliothekarischer Dienstleistungen (Kundenorientierung), welche über die Zusammenarbeit von Bibliotheken in Verbänden, bibliothekarischen Verbänden oder lokalen bzw. regionalen Arbeitsgruppen schon lange etabliert ist. Hingegen stehen andere Konzepte wie die starke und häufig immer noch starre hierarchische Organisation der Bibliotheken, das für Bibliotheken immer noch typische Verständnis des „Kunden“ als „Benutzer“ und die damit verbundene fehlende gelebte Kundenorientierung sowie weitgehend fehlende Leistungsmessung innerhalb einzelner Bibliotheken, insbesondere unter Berücksichtigung der individuellen und kundenbezogenen Ziele, einem

9 Beispielsweise wurde 1996 ein Sammelband zum Thema Qualitätsmanagement in Bibliotheken von Deutschen Bibliotheksinstitut herausgegeben: *Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand*, Berlin, 1996.

10 Maier, S. 13.

11 Vgl. dazu z.B. Bruhn, S. 71 ff.

tiefer entwickelten Verständnis von Qualitätsmanagement in Bibliotheken eher entgegen.

Dies korrespondiert durchaus damit, dass die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen noch nicht zum bibliothekarischen Alltagsgeschäft gehört. Dabei ist es überhaupt keine neue Erkenntnis, dass die Herausforderungen, vor denen Bibliotheken stehen, in den letzten Jahren stetig zugenommen haben. Die Probleme für Bibliotheken aufgrund neuer technischer Entwicklungen, die schon in den 1990er Jahren auszumachen waren (Beispiele sind die zunehmende Konkurrenz für Bibliotheken im Informationssektor, die nicht abebbende Informationsflut und zugleich immer anspruchsvollere Kunden), haben sich bis heute nicht verändert.¹² Vielmehr ist die Situation für Bibliotheken noch komplizierter und komplexer geworden, was allein das immer schwieriger zu handhabende Urheberrecht oder der permanent geringer werdende finanzielle Spielraum für bibliothekarisches Arbeiten exemplarisch belegt. War aus diesen Entwicklungen schon zu Beginn des Internetzeitalters eine deutliche Notwendigkeit zu gelebtem Qualitätsmanagement in Bibliotheken abzuleiten, so gilt dies in noch viel stärkerem Maße in Zeiten des Mitmach-Web und der Googleisierung des Alltags.

Nun gibt es in Bibliotheken einen vielleicht langsamen, aber dennoch klar erkennbaren Bewusstseinswandel, der sich in verschiedenen Bereichen manifestiert. Bibliotheken und ihre Beschäftigten bauen zunehmend ihre Vorbehalte ab, Bibliotheksnutzer als Kunden zu begreifen. Dieses meint dabei nicht „den Kunden im Sinne der Wirtschaft, um dessen Kaufkraft zur Maximierung des Unternehmensvermögens geworben wird“¹³, sondern vielmehr jemanden, dessen gebündelte Bedürfnisse im Wesentlichen den Orientierungsrahmen vorgeben, an dem das Handeln der Bibliothek auszurichten ist. Daneben verstehen Bibliotheken ihre Dienstleistungen und andere Geschäftsergebnisse nach und nach als Produkte, die den Kunden aktiv vermittelt werden müssen, und die eigenen Mitarbeiter sind nicht mehr nur „Human Resources“, deren Funktion schlicht darin besteht, zugewiesene Aufgaben zu erfüllen, sondern Fachkräfte, denen ein erhebliches Problemlösungs- und Kreativpotenzial zugestanden wird, das sie aktiv und eigenverantwortlich in den Betrieb einbringen können. Versteht man Qualitätsmanagement als „ganzheitliche Philosophie zur kontinuierlichen Verbesserung aller Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, die den Mitarbeiter und den Kunden in den Mittelpunkt stellt“¹⁴, scheint dies damit im Grunde ein Konzept zu sein, das auch von Bibliotheken sinnvoll adaptiert werden kann.

Ein aktiv betriebenes Qualitätsmanagement, das nicht nur als Marketinginstrument verstanden wird, sondern tatsächlich auf die Schaffung größtmöglicher

12 Merkle, S. 28–29.

13 Schütz, S. 7.

14 Merkle, S. 27.

Kundenzufriedenheit abhebt, und dabei vor allem auf eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung und Organisation der einzelnen Prozesse setzt, besitzt enormes Potenzial. Ob in der Praxis dabei jedoch tatsächlich Nachhaltigkeit gegeben ist und die ganzheitliche Betrachtung des kompletten Bibliotheksbetriebes erfolgt, kann durchaus infrage gestellt werden. Langfristig ist einer Bibliothek nicht damit geholfen, wenn sie beispielsweise moderne, dem Zeitgeist entsprechende Leuchtturmprojekte aufsetzt, ohne deren mannigfaltige Auswirkungen auf unterschiedliche interne Arbeitsbereiche und Prozesse ausreichend zu berücksichtigen und über Managementinstrumente zu verfügen, um die daraus resultierenden Probleme in angemessener Form zu lösen. Nicht nur isolierte Teilbereiche der Bibliothek müssen im Sinne moderner Managementphilosophien funktionieren, sondern der gesamte Betrieb sollte den Prinzipien von Qualität verpflichtet sein.

Die Qualitätsmanagementsysteme des Vergleichs

Der Markt hält eine einigermaßen überschaubare Anzahl an Qualitätsmanagementsystemen bereit, die dabei auf den ersten Blick in den seltensten Fällen unmittelbar den speziellen Bedürfnissen der Bibliotheken gerecht zu werden scheinen. Die meisten Qualitätsmanagementsysteme wurden im Kontext betriebswirtschaftlicher Überlegungen entwickelt, nicht für öffentliche Bildungs- oder Kulturinstitutionen, und finden entsprechend eher in Wirtschaftsunternehmen Anwendung. Für Bibliotheken besteht ein Grundproblem in diesem Rahmen gerade darin, dass sie sich in der Gesamtheit eigentlich kaum über einen Kamm scheren lassen. Aus diesem Grunde können Erfahrungen einzelner Bibliotheken in der konkreten Anwendung unterschiedlicher Qualitätsmanagementsysteme anderen Einrichtungen, die Ähnliches intendieren, hilfreich sein bei der Überlegung, welches System zur Anwendung kommen soll, oder ob es unter den gegebenen Rahmenbedingungen überhaupt sinnvoll ist, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Auch können solche Erfahrungen bei der Entscheidung zugunsten eines Systems Hilfestellungen bezüglich des in der Folge zu betreibenden Aufwands geben, etwa bei der Frage, ob eine Zertifizierung notwendig oder sinnvoll ist. Diverse Bibliotheken haben in den letzten Jahren ihre eigenen Erfahrungen in der Anwendung unterschiedlicher Qualitätsmanagementsysteme gemacht. Exemplarisch wird dies im Folgenden für drei Bibliotheken dargestellt, die sich nicht nur in Größe und Typ voneinander unterscheiden, sondern auch mit unterschiedlichen Systemen gearbeitet haben: die Stadtbücherei Frechen¹⁵ mit der DIN EN ISO 9001:2008, die Bibliothek der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik

15 Stadtbücherei Frechen, URL: <http://www.stadtbuecherei-frechen.de> (letzter Abruf am 13.12.2010).

Deutschland¹⁶ mit den AKMB-Standards und die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung¹⁷ mit dem EFQM-Modell für Excellence.

Das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence findet als Management-System der 1988 gegründeten European Foundation for Quality Management (EFQM) in zunehmendem Maße auch im Dienstleistungssektor Anwendung.¹⁸ Es basiert zunächst auf acht allgemeinen Grundkonzepten, welche den theoretischen Überbau des Modells liefern. Diese Grundkonzepte umfassen in ihrer aktuellen Ausprägung folgende Aspekte:

- Ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Mit Prozessen managen
- Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- Innovation und Kreativität fördern
- Partnerschaften aufbauen
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

Im Sinne des EFQM-Modells sollten Unternehmen, um exzellente Leistungen zu erzielen, allen Aspekten gleichermaßen Aufmerksamkeit widmen. Zu diesem Zweck enthält das EFQM-Modell für Excellence insgesamt neun mit diesen Grundkonzepten in enger Verbindung stehende Kriterien mit einer jeweils unterschiedlichen Anzahl an Teilkriterien, die in ihrer Gesamtheit in folgender Prämisse zusammengefasst werden: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick, auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt“¹⁹.

Das Modell unterscheidet zwischen sogenannten Befähiger-Kriterien sowie Ergebnis-Kriterien. Sind Erstere vor allem bezogen auf das konkrete „Was“ und „Wie“ des Handelns einer Organisation, behandeln Letztere all das, was die Organisation konkret erzielt. „Die Ergebnisse sind auf die Befähiger zurückzuführen und

16 KAH-Bibliothek, URL: <http://www.kah-bonn.de/bibliothek/index.htm> (letzter Abruf am 13.12.2010).

17 FES-Bibliothek, URL: <http://library.fes.de/> (letzter Abruf am 13.12.2010).

18 Eine allgemeine Einführung in das EFQM-Modell in der aktuellsten Version s.: The EFQM Excellence Model, URL: <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx> (letzter Abruf am 13.12.2010).

19 EFQM, S. 12.

die Befähiger werden aufgrund der Ergebnisse verbessert.“²⁰ Dieses wird über den Innovations- und Lernprozess ermöglicht, woraus sich für dieses Modell letztlich der Regelkreis des Qualitätsmanagements²¹ ergibt.

Abgerundet wird das Modell von einem logischen Konzept, der sogenannten RADAR-Logik.²² RADAR steht dabei für *Results, Approaches, Deployment* sowie *Assessment and Refinement*. Die RADAR-Logik bildet gewissermaßen die Basis für die konkrete Umsetzung und Anwendung des Modells. Ähnlich wie die Modell-Kriterien in diverse Teilkriterien unterteilt sind, in denen letztlich eine Organisation ihre Verbesserungspotenziale identifizieren und umsetzen muss, besitzen auch die vier Elemente der RADAR-Logik jeweils eine gewisse Anzahl an Attributen, welche vor allem im Rahmen der Bewertung einer Organisation Anwendung finden, wenn diese über die Einführung des EFQM-Modells ein Benchmarking bzw. die Zertifizierung innerhalb der *EFQM Levels of Excellence*²³ anstrebt. Auf nationaler Ebene kann dabei insbesondere die Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis interessant sein, welcher sich eng am EFQM-Konzept orientiert.²⁴

Bei der Anwendung der RADAR-Logik im Rahmen der Bewertung bzw. des Benchmarking wird jedes Kriterium sowie jedes Teilkriterium des EFQM-Modells gewichtet. Die Gewichtung erfolgt nicht willkürlich, sondern ist auf der Grundlage eines internationalen Abstimmungsprozesses der EFQM festgelegt und wird regelmäßig überprüft.²⁵ Alle Teilkriterien werden danach über die einzelnen Attribute der vier Elemente der RADAR-Logik prozentual bewertet – die Befähiger-Kriterien über die Attribute der Elemente *Approaches, Deployment* und *Assessment and Refinement*, die Ergebnis-Kriterien über die Attribute des Elements *Results* – um in einem finalen Schritt eine Gesamtpunktzahl auf der Basis der Gewichtungen und

20 Ebd.

21 Vgl. dazu Lehmann, S. 173, und weiter z.B. auch Bruhn, S. [279] ff.

22 Für eine Darstellung der RADAR-Logik s. a. a. O., S. 27 ff., oder online, URL: <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQMExcellenceModel/RADAR/tabid/171/Default.aspx> (letzter Abruf am 13.12.2010).

23 EFQM Levels of Excellence, URL: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Levels%20of%20Excellence%20Overview.pdf> (letzter Abruf am 13.12.2010).

24 Vgl. dazu z.B. Bruhn, S. 416 ff., oder online: Ludwig-Erhard-Preis, URL: <http://www.ilep.de/ludwig-erhard-preis/preis.htm> (letzter Abruf am 13.12.2010).

25 Die Gewichtung einzelner Kriterien hat sich bei der letzten Revision des Modells leicht geändert; bei einer Reduzierung des Anteils der kundenbezogenen Ergebnisse und Prozesse haben nun fast alle Kriterien den gleichen Anteil von 10%, abgesehen von den kundenbezogenen und Schlüsselergebnissen, die jeweils einen Anteil von 15% besitzen. Vgl. dazu z.B. die Informationen auf dem Excellence-Portal, URL: http://www.excellence-portal.de/efqm_de/website/efqm-modell-2010-neue-bezeichnungen-und-gewichtungen/ (letzter Abruf am 13.12.2010).

prozentualen Bewertungen zu ermitteln. Anhand dieser Punktzahl ist schließlich ein Vergleich unterschiedlichster Organisationen möglich. Bei der Bewerbung um ein *Level of Excellence* werden die durchgeführten Projekte anhand der RADAR-Logik gewertet, bei Erreichen einer Mindestpunktzahl die Organisation entsprechend zertifiziert.

Für Bibliotheken scheint die RADAR-Logik in Verbindung mit dem EFQM-Modell für Excellence weniger interessant im Bereich eines Benchmarking-Prozesses, sondern bietet die Chance, als Management-Instrument die betriebsinternen Organisationen und Abläufe strukturiert zu überprüfen und idealerweise auf diesem Wege in den stetigen Verbesserungszyklus einzusteigen. Dabei ist ein – allerdings kostenpflichtiges – Zertifizieren, beispielsweise über Erreichen des Levels *Committed to Excellence*, durchaus als Maßnahme geeignet, Teil der werbenden Außen-darstellung der Bibliothek zu sein, zumal die Excellence-Level internationale Gültigkeit besitzen. Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung gehört gegenwärtig zu den wenigen Bibliotheken, welche den Level *Committed to Excellence* erreicht haben.²⁶

Die AKMB-Standards

Die Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) ist die Interessenvertretung der deutschsprachigen Kunst- und Museumsbibliotheken. Sie wurde 1995 als Verein gegründet und hat zur Zeit ca. 230 Mitglieder²⁷. Die AKMB hat sich seit 2003 intensiv mit Qualitätsmanagement beschäftigt, etwa im Rahmen der jährlichen Herbstfortbildung mit dem Thema „Strategieplanung in Zeiten des Abschwungs“²⁸. Die Klientel der AKMB, also Kunst- und Museumsbibliotheken, von denen viele als One-Person-Libraries arbeiten, sollte möglichst optimal auf drohende Kürzungen in Zeiten knapper Kassen vorbereitet werden, vor allem über eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Bibliotheken und ihrer Dienstleistungen sowie mit Hilfe einer genauen Kenntnis des gesellschaftlichen und politischen Umfeldes und der Finanzierungsmöglichkeiten, vor allem aber auch über ein umfassendes Verständnis der eigenen Leistungen. In der Folge gründete sich eine Fachgruppe Standards²⁹, die im Jahr 2007 die ers-

26 Vgl. dazu z.B. die Liste der Organisationen, welche den Level *Committed to Excellence* erreicht haben, URL: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20C2E%20February%202010.pdf> (letzter Abruf am 13.12.2010).

27 Weitere Informationen finden sich auf der Webseite der AKMB, URL: <http://www.akmb.de> (letzter Abruf am 13.12.2010).

28 Online-Auftritt der Veranstaltung: URL: <http://www.akmb.de/web/html/fortbildung/herbst2003.html> (letzter Abruf am 13.12.2010).

29 Fachgruppe Standards der AKMB, URL: <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html> (letzter Abruf am 13.12.2010).

te Version von damals 83 Standards vorlegte (AKMB Standards, Version 1), sowie ein daran angedocktes Qualitätsmanagementverfahren. Basis dieses Verfahrens ist ein Katalog von mittlerweile 85 konkreten Standards (AKMB Standards Version 2)³⁰, die als Mindestanforderungen für Kunst- und Museumsbibliotheken gelten. Die Standards werden von der Fachgruppe regelmäßig aktualisiert, erweitert und den bestehenden Bedürfnissen angepasst³¹ und umfassen insgesamt neun Themenbereiche:

- Ziele und Zielgruppen
- Organisation
- Finanzen
- Bestand
- Dienstleistung
- Kommunikation und Marketing
- Personelle Rahmenbedingungen
- Räumliche Rahmenbedingungen
- Technische Ausstattung.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementverfahrens stellen sie den ersten Baustein dar, welcher vervollständigt wird von „einem gemäß internationaler Normen (DIN EN ISO 9001) zu QM-Verfahren erstellten Audit- und Zertifizierungsverfahren.“³² In dem Auditverfahren werden die Kunst- und Museumsbibliotheken, die sich zertifizieren lassen möchten, von Auditoren, die selber auch aus der bibliothekarischen Praxis von Kunst- und Museumsbibliotheken kommen und in einer AKMB-Auditorenschulung ausgebildet wurden, „auditert“. In der Regel besuchen zwei Auditoren aus verschiedenen Kunst- und Museumsbibliotheken³³ die entsprechende Einrichtung an zwei Tagen und führen eine Überprüfung anhand der Standards durch. Die Auditoren sehen sich dabei als kritisch-konstruktive Begleiter auf kollegialer Ebene.³⁴ Anhand von Nachweisen aller Art und im Dialog mit der zu zertifizierenden Bibliothek wird die Erfüllung der Standardanforderungen überprüft

30 Standards in Kunst- und Museumsbibliotheken, erstellt von der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), Version 2, URL: <http://www.akmb.de/web/pdf/StandardsVersion2.pdf> (letzter Abruf am 13.12.2010).

31 Zuletzt ist dieses im Februar 2010 über die Ergänzung um Hilfen und Empfehlungen erfolgt, vgl. online, URL: <http://www.akmb.de/web/pdf/StandardsIImitEmpfehlung.pdf> (letzter Abruf am 13.12.2010).

32 Brumen, S. 10.

33 Die Auswahl trifft die Arbeitsgruppe AKMB-Standards. Es wird darauf geachtet, dass die Auditoren nicht aus derselben Region wie die zu prüfende Bibliothek kommen. Auditoren können eine Auditierung ablehnen, wenn sie z.B. mit der Leiterin einer zu begutachtenden Bibliothek befreundet sind. Die Auswahl wird dokumentiert.

34 Vgl. Brumen, S. 10.

und im Auditbericht dokumentiert. Das drei Jahre gültige Zertifikat wird von Prof. Dr. Konrad Umlauf vom Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin vergeben.

Obwohl die AKMB-Standards sehr positiv aufgenommen wurden und national und international großes Interesse an den AKMB-Standards besteht³⁵, haben sich bis zum Frühjahr 2010 nur vier Bibliotheken für dieses Verfahren entschieden³⁶. Mit Hilfe einer Umfrage³⁷ wurde der Versuch unternommen, die Gründe für diese mangelnde Akzeptanz zu erforschen.

Die DIN ISO 9001:2008³⁸

Die DIN EN ISO 9001 ist einem breiten Teil der Bevölkerung als „Dienstleistungsnorm“ bekannt. Sie gehört zur DIN EN ISO 9000-Normenreihe und fand in der deutschen Bibliothekslandschaft bei der TU München³⁹ sowie im Qualitätsmanagement-Verband öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln⁴⁰ Anwendung. Schon früher wurde jedoch die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar nach der ISO-Norm 9001:2000 zertifiziert, ohne dass für diese Bibliothek allerdings eine spätere Rezertifizierung erfolgt ist.⁴¹ Die ISO-Norm ist in unterschiedlichen Branchen recht populär, entsprechend hoch einzuschätzen ist die Bedeutung eines darauf basierenden Zertifikats für die Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation. Allerdings stellt die Anwendung der Norm kein einfaches Unterfangen dar, insbesondere aufgrund des Aufwands, der zu ihrer vollständigen Umsetzung zu betreiben ist.

Die ISO-Norm beschreibt in ihren Hauptkapiteln neben allgemeinen Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems die elementaren Aspekte, welche bei der Umsetzung zu berücksichtigen sind. Dieses beinhaltet die Verantwortung der Lei-

35 Beispielsweise stellte Margret Schild vom AKMB-Vorstand die AKMB-Standards 2009 auf einer IFLA-Satelliten-Konferenz „Northumbria International Conference“ in Florenz vor.

36 Vgl. Zangl.

37 Vgl. Brumen.

38 Auf eine umfassende Beschreibung der Norm wird an dieser Stelle verzichtet; verwiesen sei auf die zahlreichen Informationen in der Literatur und im Internet; s. dazu auch Becker oder Wehr.

39 Vgl. dazu z.B. Becker.

40 Der Kunde im Mittelpunkt. Qualitätsmanagement-Verband öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln, URL: http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_4/stadtbibliothek/QM_stadtbibliothek.pdf (letzter Abruf am 13.12.2010).

41 Vgl. dazu Wehr.

tung, das Management von Ressourcen, die Produktrealisierung sowie Messung, Analyse und Verbesserung als Basis für die stetige Verbesserung der Organisation. Die im Einzelnen formulierten Anforderungen der Norm sind über das eingesetzte Qualitätsmanagement zu erfüllen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, die Organisation umfassend zu analysieren und Prozesse, Konzepte und Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu beschreiben. Aufgrund des dafür zu betreibenden Aufwands ist die Einbindung eines externen Beraters im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagementsystems auf der Basis der ISO-Norm nicht unüblich.

Das vermutlich bedeutendste Element ist die vollständige Dokumentation des Qualitätsmanagements, welche in der Regel in Form eines Qualitätsmanagementhandbuchs erbracht wird und als Basis für die im Regelfall erfolgende Zertifizierung dient. Das Handbuch mit den vollständigen Prozessbeschreibungen der Organisation ist Grundlage für den grundsätzlich externen Auditor, welcher nicht prüft, wie gut die Arbeit in dem Unternehmen erledigt wird, sondern anhand der Dokumentation feststellt, ob die beschriebenen Prozesse funktionieren, die Dokumentation vollständig ist und der kontinuierliche Verbesserungsprozess nachvollziehbar fortschreitet.

Die Systeme im praktischen Vergleich

Die Ausgangslage in allen drei Bibliotheken vor Einführung des jeweiligen Qualitätsmanagementsystems war insofern ähnlich, als dass sich die Frage nach dem anzuwendenden System innerhalb der Bibliothek nicht wirklich stellte. Waren für die Stadtbücherei Frechen und die FES-Bibliothek die jeweiligen Bibliotheksträger ursächlich verantwortlich für die Entscheidung zugunsten eines Systems, gab es im Falle der KAH-Bibliothek aufgrund der Mitwirkung der Bibliotheksleitung in der AKMB gleichfalls kaum Spielraum für eine andere Entscheidung. Die Stadtbücherei Frechen und die KAH-Bibliothek haben jeweils Mitte 2007 begonnen, sich mit der Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu beschäftigen; in beiden Bibliotheken ist dieser Prozess zzt. noch nicht in Form einer abschließenden Zertifizierung abgeschlossen. Die FES-Bibliothek startete bereits im Jahr 2006 mit der Einführung des EFQM-Modells und hat im Juni 2007 das Zertifikat Committed to Excellence erhalten.⁴²

Damit bringen die drei Bibliotheken sehr unterschiedliche Voraussetzungen mit, welche einen detaillierten Vergleich hinsichtlich der konkreten Ergebnisse des Qualitätsmanagementprozesses kaum realisierbar erscheinen lassen. Allerdings ist allein der Nutzen eines Vergleichs unter diesem Aspekt fraglich, da die individuellen Qualitätsziele einer jeden Bibliothek viel zu stark voneinander abweichen können und sogar müssen, selbst bei solchen Bibliotheken, die sich ansonsten

42 Vgl. dazu z.B. Gries.

relativ ähnlich sein mögen. Interessanter, und auch eher sinnvoll auf andere Bibliotheken übertragbar, ist ein Vergleich hinsichtlich der vor allem organisations-internen Wirkung der Anwendung einzelner Systeme. Wie aus der Definition der Dienstleistungsqualität und den grundlegenden Elementen eines Qualitätsmanagementsystems ersichtlich wird, sollten bestimmte elementare Konzepte immer angemessen berücksichtigt und umgesetzt werden. Neben den drei Säulen des TQM (Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung) ist dem auch der Aspekt der Ergebnisorientierung hinzuzufügen. Die Mitarbeiterorientierung sollte dabei im Sinne einer umfassenden Mitarbeiterbeteiligung am Qualitätsmanagementprozess weiter gefasst werden. Unter Betrachtung dieser vier Konzepte und auf der Basis der konkreten Erfahrungen in den Beispielbibliotheken werden die drei Qualitätsmanagementsysteme im Folgenden miteinander verglichen.

Mitarbeiterorientierung und -beteiligung

Am Beginn eines Qualitätsmanagementprozesses steht die Frage, welches System zur Anwendung kommen soll. Dieses wird im Regelfall nicht im Kollektiv beantwortet, sondern vom Management der jeweiligen Bibliothek bzw. vom Bibliotheksträger entschieden. Qualitätsmanagement wird nicht selten verstanden als reines Management- und Führungsinstrument. Auf dieser Ebene ist eine Beteiligung der Mitarbeiter der Bibliothek kaum zu erwarten. Dabei setzen nicht nur die Grundsätze moderner Führung auf eine umfassende Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems erfordert, wenn sie nachhaltig und erfolgreich verlaufen soll, die konsequente Mitwirkung aller im Betrieb beschäftigten Mitarbeiter: „Qualität in Dienstleistungseinrichtungen wie einer Bibliothek entsteht an der Schnittstelle zwischen Kunden und Mitarbeitern“⁴³.

Die Theorie aller drei Qualitätsmanagementsysteme sieht dies in unterschiedlicher Form, durchaus vor: ein Qualitätsmanagement-Grundsatz der ISO-Norm stellt die Einbeziehung der Mitarbeiter dar, und ebenso ist die Befähigung der personellen Ressourcen gefordert. Offensiver und deutlicher formuliert ist die Mitarbeiterbeteiligung allerdings im EFQM-Modell, welches die Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung als elementares Grundkonzept beinhaltet und die Mitarbeiter zudem in den Kriterien des Modells verankert, welche zur Ermittlung der Verbesserung der Organisation dienen. In den AKMB-Standards dagegen vermisst man Aussagen zur Mitarbeiterbeteiligung. Diese scheint eher indirekt darüber gegeben, dass die Standards über eine umfassende Beteiligung der Bibliotheks-Community erarbeitet und gepflegt werden, u.a. durch eine seit 2008 jährlich stattfindende Auditoren- und Fachgruppenkonferenz, die alle Wortmeldungen

43 Vonhof, S. 49.

des Jahres bündelt und über die Aufnahme neuer Aspekte und notwendiger Veränderungen entscheidet.

Es ist sicher müßig darüber nachzudenken, ob der Grund für die spezielle Behandlung des Faktors Mitarbeiter in den bibliothekarischen AKMB-Standards im Unterschied zu den allgemeinen Qualitätsmanagementsystemen in der nach wie vor strikt hierarchischen Sicht des bibliothekarischen Top-Managements auf die Bibliotheksmitarbeiter liegt; zeitgemäß scheint dieses jedenfalls nicht mehr zu sein. Dass die Mitarbeiterorientierung konzeptionell sowohl in der ISO-Norm als auch im EFQM-Modell Berücksichtigung findet, ist für ein modernes Management-Instrument nur folgerichtig. Allerdings ist auch dort Mitarbeiterorientierung selbstverständlich nicht gleichbedeutend mit Mitarbeiterbeteiligung. Meint Erstere vereinfacht gesagt nur die Berücksichtigung der Mitarbeiter als wesentliches Element zur Erreichung der Qualitätsziele, ohne dass die praktische Ausgestaltung weiter definiert würde und damit die Möglichkeit eröffnet, dass die Erarbeitung, Ausgestaltung und Veränderung von Prozessen ohne konzeptionelle Beteiligung der Mitarbeiter vorstatten gehen kann, impliziert Letztere dagegen eben dieses. Für Bibliotheken und die Erreichung ihrer Qualitätsziele ist aber genau das, insbesondere mit Blick auf die bereits angesprochene hierarchische Ordnung in Bibliotheken, von großer Bedeutung. Daher lohnt auch der Blick auf die konkrete Mitarbeiterbeteiligung am Qualitätsmanagementverfahren der drei Vergleichsbibliotheken.

Es fällt zunächst auf, dass alle drei Bibliotheken eine kollegiale und eher flach-hierarchische Betriebskultur pflegen, in der bereits ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten realisiert ist. Folgerichtig war auch die umfassende Beteiligung der Bibliotheksmitarbeiter an der Einführung der Systeme gegeben. Zwar steht diese Form der Betriebskultur nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit einer erfolgreich verlaufenden Einführung von Qualitätsmanagement in einer Bibliothek, ist aber ganz sicher alles andere als hinderlich. Die jeweiligen Qualitätsmanagementsysteme entfalten dabei allerdings durchaus unterschiedliche Wirkung.

Wie erwähnt setzt das EFQM-Modell auf eine umfassende Mitwirkung der Mitarbeiter. Die Einführung des Modells startete in der FES-Bibliothek mit einem mehrtägigen Selbstbewertungsworkshop unter Beteiligung aller Mitarbeiter. Dieses ist insofern ungewöhnlich, als die Einführung des EFQM-Modells zwar den als außerordentlich sinnvoll einzuschätzenden Selbstbewertungsworkshop vorsieht, dessen Durchführung allerdings im Regelfall nur auf der Management-Ebene erfolgt. Die umfassende Beteiligung aller Mitarbeiter der Bibliothek gerade an diesem Prozess ist jedoch vor allem im Sinne der Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagementprozesses ein großer Vorteil, sind auf diesem Wege doch direkt alle Mitarbeiter an den grundsätzlichen Überlegungen und strategischen Planungen beteiligt, aus denen die eigentlichen Verbesserungsprozesse erwachsen. Zudem bewirkt ein solches Vorgehen, dass bei allen Beschäftigten das Bewusstsein für die Qualitätsziele geschärft wird und der Faktor Eigenverantwortlichkeit auto-

matisch größere Bedeutung besitzt. Dass die resultierenden Verbesserungsprozesse in Form von Projekten organisiert sind, an denen zwangsläufig nicht alle Mitarbeiter beteiligt sein können, darf hingegen durchaus als spezifische Schwäche der praktischen Ausgestaltung des Modells qualifiziert werden. Verzichtet ein Bibliotheksmanagement darauf, zu Beginn der EFQM-Einführung die in der FES-Bibliothek erfolgte umfassende Form der Beteiligung der gesamten Belegschaft zu realisieren, besteht durchaus die Gefahr, dass – abgesehen von den im Selbstbewertungsworkshop ermittelten Leuchtturmprojekten – Qualitätsmanagement in der Bibliothek nicht gelebt wird, es dem Management aber ganz sicher deutlich schwerer fallen dürfte, dessen Prinzipien in der Bibliothek zu etablieren. Dieses wird verschärft durch den Aspekt, dass das EFQM-Modell keine expliziten Forderungen an die einzelnen Arbeitsprozesse stellt und damit nicht automatisch alle Mitarbeiter verpflichtet, an der Erarbeitung definierter Qualitätsstandards mitzuwirken und diese auch einzuhalten.

Im Unterschied dazu sieht der Qualitätsmanagementprozess nach DIN EN ISO 9001:2008 eben dieses vor. Der Prozess in der Stadtbücherei Frechen belegt die schiere Notwendigkeit einer vollständigen Beteiligung aller Mitarbeiter, da praktisch jeder Prozess innerhalb der Bibliothek nicht nur beschrieben werden muss, sondern dieses zudem zur Definition organisationsspezifischer Qualitätsstandards führt. Unabhängig davon, dass die Norm eher allgemein auf die Rolle der Mitarbeiter eingeht, ist ohne eine umfassende Mitwirkung aller in der Bibliothek beschäftigter Personen solches schwerlich zu leisten, und im Sinne der Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagementprozesses muss die Mitwirkung erst Recht gefordert werden. Für die Bibliothek bedeutet dies im konkreten Anwendungsfall zunächst eine nicht unerhebliche Mehrarbeit, insbesondere wenn der Prozess, wie im Falle der Stadtbücherei Frechen, im Wesentlichen ohne die Mitwirkung externer Experten geschieht. Allerdings führt dieser Prozess nicht allein zu einer umfassenden und idealerweise vollständigen Dokumentation der Bibliotheksaufgaben und -tätigkeiten, er fördert zugleich die Teambildung und steigert erheblich das Gefühl der Verantwortung für definierte Arbeitsbereiche, wirkt damit gerade im Vergleich mit dem EFQM-Modell noch tiefer in die einzelnen Tätigkeitsfelder der Bibliothek ein. Ob dieses tatsächlich gewollt ist oder insbesondere unter Berücksichtigung des zu betreibenden Aufwands vielleicht doch eher das weniger konkrete, dafür flexiblere EFQM-Modell zur Anwendung kommen soll, ist wiederum eine Frage, die vom Management zu beantworten ist.

Die AKMB-Standards haben hier einen grundlegend anderen Ansatz. Sie gehen nicht von einer bestimmten Philosophie aus, in der in welcher Form auch immer die Mitarbeiterbeteiligung gefordert wird oder vorgesehen ist, sondern beziehen sich als Sammlung unterschiedlicher Standards sehr konkret auf einzelne Arbeitsvorgänge bzw. -resultate. Aus den Standards geht an keiner Stelle hervor, in welcher Form und in welchem Kontext die einzelnen Mitarbeiter der Bibliothek an der

Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems mitwirken sollten. Der Vorgang in der KAH-Bibliothek macht auch deutlich, dass die Erfüllung der Standards bzw. die Kontrolle derselben in erster Linie als Leitungsaufgabe zu sehen ist, welche im ersten Schritt nicht notwendigerweise die Beteiligung aller Mitarbeiter erfordert. Dass es grundsätzlich für die Erfüllung der Standards notwendig ist, den Faktor Mitarbeiter angemessen zu berücksichtigen bzw. ohne die Mitwirkung der Belegschaft kein Standard erfolgreich umzusetzen ist, mag zwar trivial sein, aber indem in den AKMB-Standards nirgends darauf Bezug genommen wird, und für die anwendende Bibliothek auch keine Selbstverpflichtung zur Förderung und Beteiligung der Mitarbeiter oder zur Nutzung ihres fachlichen und Kreativpotenzials im Rahmen der Organisationsentwicklung gegeben ist, können die AKMB-Standards letztlich als Qualitätsmanagementsystem, ergänzt um Audit und Zertifizierung⁴⁴, hinsichtlich des Aspektes der Mitarbeiterbeteiligung nicht überzeugen.

Prozessorientierung

Die Arbeitsergebnisse einer Organisation sind immer zurückzuführen auf einen Leistungserstellungsprozess, in dem unterschiedliche Faktoren angemessen miteinander kombiniert werden müssen. Folgerichtig ist im Rahmen der Qualitätsprüfung nicht allein das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses zu betrachten, sondern dieser selbst mit allen beeinflussenden Faktoren. Bibliotheken sollten in diesem Kontext über ein ohnehin geschärftes Bewusstsein verfügen, ist doch ihr Geschäftsgangdenken, sofern es schriftlich niedergelegt ist, nichts anderes als eben eine im Idealfall umfassende Analyse und Beschreibung der internen Prozesse, die letztlich in den zu erbringenden Dienstleistungen münden. Die Prozessorientierung eines Qualitätsmanagementsystems sollte daher in der Ausgestaltung in Bibliotheken wenig Probleme machen.

Problematisch ist es allerdings, wenn diese Prozessorientierung überhaupt nicht durch das angewandte Qualitätsmanagementsystem vorgegeben wird. Die AKMB-Standards definieren zwar, was eine qualitativ hochwertige Kunst- und Museumsbibliothek ausmacht, geben jedoch keine Hinweise darauf, wie dieses zu erreichen ist. Dabei intendiert das auf den AKMB-Standards beruhende Qualitätsmanagementverfahren: „Das Qualitätsmanagementverfahren der AKMB bietet Kunst- und Museumsbibliotheken die Möglichkeit, ihre Arbeitsweise zu überprüfen und sich Klarheit über den eigenen Leistungsstand zu machen“,⁴⁵ erkennt also sehr wohl die Notwendigkeit, die Arbeitsprozesse im Zuge der Anwendung der Standards zu analysieren und zu überprüfen. Dennoch stellt es ein deutliches Manko dar, wenn sich das Qualitätsmanagementsystem gewissermaßen darauf verlässt, dass seine konkreten Anforderungen in einer Weise wirken, die prozesso-

⁴⁴ Vgl dazu Appel, S. 261.

⁴⁵ AKMB-Standards, S. 4 (s. Fußnote 30).

rales Denken fördert, ohne dieses aber zu benennen oder gar zu fordern. Im Zuge der Diskussionen in der KAH-Bibliothek hat sich sehr wohl gezeigt, dass zur Erfüllung der Standards diese Analyseprozesse zwangsläufig stattfinden, insbesondere dann, wenn zur Erfüllung einzelner Standards Veränderungen notwendig sind. Da aber keine Vorgaben bezüglich des „Wie“ des Erreichens eines Standards existieren, bleibt es letztlich jeder Bibliothek und ihrem Verständnis professionellen und qualitätsgesteuerten Arbeitens überlassen, ein prozessorientiertes Arbeitsverständnis zu entwickeln.

Anders verhält es sich mit dem EFQM-Modell. Dieses kennt wiederum nicht nur die Prozesse als Grundkonzept des Modells, sondern zugleich als elementares Qualitätskriterium: „Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.“⁴⁶ Die Einführung des EFQM-Modells in der FES-Bibliothek startete mit einer umfassenden Analyse der Organisation, in der auch das prozessorientierte Verständnis der Bibliotheksmitarbeiter geschärft wurde. Über die Fragen nach Organisation und Bedeutung der bibliotheksinternen Prozesse wird das Verständnis für die Abhängigkeit der Qualität des Arbeitsergebnisses von den unterschiedlichen Faktoren, die im Produkterstellungsprozess auftreten, gefördert. Der Selbstbewertungsworkshop ist dabei nicht geeignet und intendiert auch nicht, einen vollständigen Katalog aller Prozesse der Bibliothek zu erstellen, sondern zielt eher darauf ab, Zusammenhänge aufzuzeigen, die Beziehungen diverser Prozesse untereinander deutlich werden zu lassen und auf dieser Basis zu erkennen, welche Verbesserungspotenziale die Organisation besitzt. Die FES-Bibliothek hat in ihrem Selbstbewertungsworkshop drei Verbesserungsprojekte identifiziert und diese erfolgreich umgesetzt, die Umsetzung dabei umfassend dokumentiert und permanent reflektiert. Auf dieser Ebene hat sich somit ein tief greifendes Verständnis für die Prozesse und beeinflussenden Faktoren entwickelt, das in der Bibliothek äußerst nachhaltig wirkt. Dass das Resultat eines Verbesserungsprojektes⁴⁷ in der FES-Bibliothek zugleich als Instrument für die bibliotheksinterne Dokumentation aller Arbeitsvorgänge und Geschäftsgänge und die Bereitstellung derselben für alle Bibliotheksmitarbeiter genutzt wird, kann vielleicht nicht unmittelbar dem EFQM-Modell zugute gehalten werden, belegt dennoch die entscheidende Bedeutung eines ausgeprägten Bewusstseins für das prozessorientierte Arbeiten, was über das EFQM-Modell deutlich gefördert wird.

Dennoch erfordert allein die Anwendung der DIN EN ISO 9001:2008 eine vollständige Beschäftigung mit den und Analyse aller bibliotheksinternen Prozesse. Zeigt die Umsetzung des EFQM-Modells zwar die Bedeutung des prozessorientierten

46 EFQM, S. 19.

47 Vgl. dazu z.B. den Vortrag von Walter Wimmer auf der Tagung „Zope/Plone – freie Software für eine offene Gesellschaft, URL: <http://library.fes.de/library/html/zope-plone/ibis-vortrag.pdf> (letzter Abruf am 13.12.2010).

Arbeitsverständnisses auf, was im besten Fall dazu führt, dass Arbeitsvorgänge entsprechend beschrieben und dokumentiert werden, führt erst die ISO-Norm zwangsläufig und unabdingbar zu einer kompletten Dokumentation der Prozesse innerhalb der Bibliothek. Dieses ist, das zeigt das Beispiel der Stadtbücherei Frechen, durchaus nicht nur zeitraubend, sondern erfordert zugleich ein tiefes Einsteigen in Arbeitsabläufe, die sich im Alltagsgeschäft über viele Jahre häufig ohne detaillierte Planung „ergeben“ haben. Die Qualitätsnorm fordert ein Prozessmanagement, dessen Grundlage eine umfassende Dokumentation der Prozesse mit ihren Abfolgen und Wechselwirkungen darstellt. In Folge dieser Erfordernis erstellt die Stadtbücherei Frechen ein Qualitätsmanagementhandbuch, welches in Kombination mit einer Sammlung aller Arbeitsbereiche der Bibliothek betreffenden Prozesse eben dieses leisten soll, und in seiner finalen Form klar über eine reine Geschäftsgangssammlung hinausgehen wird. Es liegt auf der Hand, dass dieses einen erheblichen Einsatz von personellen Ressourcen erfordert und insbesondere in einem vergleichsweise kleinen Team wie dem der Stadtbücherei Frechen ohne ein hohes Maß an Motivation kaum zu bewältigen ist. Bibliotheken sind, unabhängig von ihrer Größe, insbesondere in diesem Kontext sicherlich gut beraten, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen,⁴⁸ besitzen aber nach erfolgreicher Bewältigung dieses Vorganges mit der resultierenden Beschreibung aller Prozesse innerhalb der Bibliothek ein für die Erfüllung der definierten Qualitätsziele enorm hilfreiches Instrument, dessen Erstellung in dieser Form zumindest durch Einführung der beiden anderen Qualitätsmanagementinstrumente dieses Vergleichs nicht gefördert wird.

Geht man davon aus, dass die Prozessorientierung tatsächlich ein elementarer Aspekt bei der Entwicklung einer Organisation unter dem Gesichtspunkt einer hohen Dienstleistungsqualität ist, zeigen sich in der konkreten Anwendung der drei Vergleichssysteme deutlich die Stärken und Schwächen. Die AKMB-Standards sind aufgrund des vollständigen Fehlens des Konzeptes der Prozessorientierung keine echte Hilfe bei der Verbesserung einzelner Prozesse, falls die anwendende Bibliothek nicht von alleine entdeckt, dass ohne Prozess-Analyse einzelne Standards nicht dauerhaft zu erfüllen sind. Deutlichere Vorgaben durch das Qualitätsmanagementsystem wären hier nicht nur wünschenswert, sondern dringend geboten. Dagegen wird die Bedeutung des prozessorientierten Denkens über das EFQM-Modell gefördert, erreicht dieses bei allen Mitarbeitern aber auch nur dann, wenn diese wie im Falle der FES-Bibliothek tatsächlich vollständig in den Analyseprozess eingebunden sind. Das allerdings dürfte insbesondere in größeren Bibliotheken problematisch sein; ob etwa in einer durchschnittlichen Universitätsbibliothek bei Anwendung des EFQM-Modells tatsächlich ein für den erfolgreichen Qualitätsmanagementprozess notwendiges Verständnis für die einzelnen Prozesse mit allen beeinflussenden Faktoren bei den Mitarbeitern erzeugt wird, kann

48 Vgl. dazu etwa das Beispiel der TU München, dargestellt in Becker, S. 175.

bezweifelt werden. Die vollständige Analyse der bibliotheksinternen Prozesse wird durch die ISO-Norm gefordert, und praktisch zwangsläufig werden von den daraus folgenden Beschreibungs- und Veränderungsprozessen alle Bereiche und Mitarbeiter der Bibliothek betroffen. Das ist zwar zeitaufwändig und erfordert am ehesten die Unterstützung externer Fachleute, dürfte im Vergleich zu den anderen Systemen aber am deutlichsten ein prozessorientiertes Verständnis der Bibliotheksorganisation bei allen Mitarbeitern bewirken. Zu beachten ist insgesamt allerdings, dass es zur Sicherung eines angemessenen Qualitätsniveaus nicht grundsätzlich „für sämtliche Situationen und Einzelprozesse möglich und notwendig ist, detaillierte „Standards“ festzulegen.“⁴⁹ Nicht zuletzt ist dieses abhängig von den konkreten Qualitätszielen der Bibliothek, die bei der Beschäftigung mit den Prozessen immer angemessen zu berücksichtigen sind.

Kundenorientierung

Dass Bibliothekare in ihrer Terminologie nach wie vor eher von „Benutzern“ und nicht von „Kunden“ reden, zeigt auf, dass sie noch nicht vollständig verinnerlicht haben, ihre Dienstleistungen aktiv an den Kunden zu bringen. Dabei haben sicherlich vor allem öffentliche Bibliotheken mittlerweile realisiert, dass sie sich in einer Situation wiederfinden, in der ein aktives Bemühen um eben ihre Kunden geboten ist. Sie befinden sich nicht nur in einem Wettbewerb mit anderen kommunalen Einrichtungen, die gleichsam versuchen, Kundenbindung zu betreiben und über entsprechend positive Kennzahlen ihre Existenz zu sichern, zugleich müssen sie sich mit der immer stärker werdenden Konkurrenz im digitalen Raum auseinandersetzen, was wiederum ganz eigene Probleme mit sich bringt. Aber auch wissenschaftliche Bibliotheken müssen sich als Organisationen verstehen, die Dienstleistungen für eine definierte Zielgruppe erbringen und Hochschulangehörige oder Institutsmitarbeiter als ihre Kunden begreifen. Das Qualitätsmanagement hat in diesem Kontext eine ganz elementare Aufgabe zu erfüllen: „Durch die Implementierung von Qualitätsmanagement verpflichtet sich eine Organisation zu ermitteln, wer ihre Kunden sind und welche Bedürfnisse und Erwartungen die verschiedenen Kundengruppen an die Produkte oder Dienstleistungen haben.“⁵⁰ Das Qualitätsmanagement hat in Bezug auf die Kundenorientierung damit nicht nur zu klären, was die Kunden wünschen und wie dieses zu erreichen ist, es soll zugleich helfen grundlegend zu klären, wer überhaupt Kunde der Organisation ist.

Die ISO-Norm setzt in dieser Hinsicht zweifelsohne Einiges von der anwendenden Bibliothek voraus. Die Kundenorientierung spielt im Konzept eine äußerst wichtige, wenn nicht sogar *die* herausragende Rolle, aber auf die Ausgangsfrage, wer denn überhaupt Kunde der Organisation ist, muss die Bibliothek zunächst alleine

49 Bruhn, S. 229.

50 Becker, S. 173.

kommen. Dies ist weit weniger trivial als vielleicht angenommen werden könnte. Eine öffentliche Bücherei, die sich vor allem als familienorientierte Einrichtung versteht, steht vor erheblichen Herausforderungen, wenn sie beispielsweise zunehmend auch die Zielgruppe der Senioren gezielt bedienen möchte. Dabei wird schnell deutlich, dass es für alle weiteren strategischen Überlegungen entscheidend ist zu definieren, wer überhaupt Kunde der Bibliothek ist, und wie unterschiedliche Kundengruppen unter Berücksichtigung der verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen zu gewichten sind. Die ISO-Norm führt im Abschnitt „Kundenorientierung“ genauer aus, was diese im Sinne einer genauen Kenntnis der Kundenzufriedenheit, ihrer Bedürfnisse, Forderungen und Erwartungen bedeutet. Zentraler Gegenstand der Umsetzung der Norm ist damit die Analyse dieser Aspekte, um letztlich die Zufriedenheit der Kunden auf einem stetig hohen Niveau zu halten. Folgerichtig hat die Stadtbücherei Frechen mit Fragebogen-Aktionen begonnen, um aktuelle Informationen über Meinungen und Wünsche ihrer Kunden zu erhalten. Auch die in der Norm definierten kundenbezogenen Prozesse besitzen im Kontext der Kundenorientierung herausragende Bedeutung, sind doch gerade diese geeignet, die gesamte Organisation der Bibliothek an den Bedürfnissen der definierten Zielgruppe auszurichten. Schließlich beschäftigt sich die Norm auch mit der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, fordert aber keine explizite Analyse kundenbezogener Informationen, sondern setzt dieses vielmehr voraus. Für die Stadtbücherei Frechen ist eine intensive Beschäftigung mit dem Profil der primären Zielgruppe Voraussetzung für die Entwicklung und Gestaltung der betriebsinternen Prozesse, auch und gerade bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen. Letztlich bleibt aber festzuhalten, dass die Kundenorientierung das Leitmotiv der Organisationsentwicklung nach ISO 9001 ist, was vollends den Anforderungen der Definition von Dienstleistungsqualität entspricht.

In zwar anderer Ausprägung, dabei aber nicht minder umfassend ist die Kundenorientierung im Rahmen des auf den AKMB-Standards basierenden Qualitätsmanagementprozesses gegeben. Eine ganze Reihe von Standards sind unmittelbar auf die – vermuteten oder ermittelten – Bedürfnisse der Bibliothekskunden ausgerichtet und bilden damit gewissermaßen den Kern der Standards. Die Standards legen fest, dass die Kunst- und Museumsbibliotheken der Informations- und Literaturversorgung ihrer Trägerinstitutionen dienen und nur, wenn es den Zielen der Trägerinstitution entspricht, öffentlich zugänglich sind⁵¹ und dass die Bibliotheken ihre Zielgruppen schriftlich festlegen sollen (etwa Mitarbeiter der Trägerinstitution, Professoren, Volontäre, Museumspädagogen, Honorarkräfte, Restauratoren, Werkstattmitarbeiter, Studenten oder interessierte Bürger).⁵² In den Standards fällt auf, dass an verschiedenen Stellen deutlich zwischen „Kunden“ und „Mitarbeitern“ (der Trägerinstitution) unterschieden wird. Daraus zu schlussfolgern, dass

51 Standard 1 der AKMB-Standards.

52 Standard 4 der AKMB-Standards.

Letztere nicht als Kunden der Bibliothek zu verstehen sind, ist vollkommen falsch und würde den elementaren Prinzipien eines Qualitätsmanagementsystems komplett entgegen stehen. Die KAH-Bibliothek betrachtet folgerichtig sehr wohl nicht nur die externen Kunden der Bibliothek als solche, sondern versteht auch Mitglieder der Trägerinstitution oder potenzielle Geldgeber als Bibliothekskunden. Die Standards schreiben weiterhin mindestens alle zwei Jahre sowohl eine Kundenbefragung als auch eine Imageermittlung der Bibliothek bei Kunden und (Noch-) Nicht-Kunden vor⁵³. Es werden also einerseits sowohl Bekanntheit, das Image und Kundenbedürfnisse ermittelt, andererseits schreiben einzelne Standards bereits im Vorfeld sehr genau vor, was die Kunden erwarten können. Beispiele dafür sind etwa die uneingeschränkten Zugänge für alle Kunden zu kostenlosen Fachdatenbanken, die in den Standards festgelegten Mindestöffnungszeiten oder die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

In der Gesamtheit der Standards ist durchaus der Gedanke einer umfassend dienstleistenden Organisation zu erkennen. Dennoch greift diese Form der Kundenorientierung zu kurz, wenn die AKMB-Standards teilweise Vorgaben machen, die von manchen Bibliotheken nur schwerlich zu erfüllen sind. Deutlich vermisst man hier den Aspekt, zunächst eine genaue Kenntnis spezifischer Kundenwünsche und -bedürfnisse zu erlangen, um daraus abgeleitete Qualitätsziele (also definierte Standards) individuell festzulegen. Tatsächlich aber muss dieses als allgemeine Schwäche einer Sammlung von Standards verstanden werden, welche zwar als Voraussetzung für ein Benchmarking unabdingbar sein mögen, jedoch unter Betrachtung organisationsspezifischer Gesichtspunkte möglicherweise keine optimale Lösung darstellen. Dass wiederum diese Form der Formulierung von Qualitätszielen insbesondere in personell schwach besetzten Bibliotheken oder OPLs besser funktionieren mag als die zunächst weniger konkreten etablierten Qualitätsmanagementsysteme, darf dabei aber ebenso konstatiert werden.

Das EFQM-Modell baut, ebenso wie die ISO-Norm, auf eine umfassende Kundenorientierung bei der praktischen Ausgestaltung des Modells, kennt kundenbezogene Prozesse genauso wie die Erfordernis, Politik und Strategie der Organisation an den „gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen“⁵⁴ auszurichten. Insgesamt geht es dabei aber im Vergleich zur ISO-Norm noch einen Schritt weiter, indem eine explizite und ausführliche Analyse dieser Zielgruppen Voraussetzung für die Identifizierung der Verbesserungspotenziale darstellt. Der Selbstbewertungsworkshop der FES-Bibliothek bot dieser seit vielen Jahren die erste Möglichkeit, dieses bibliotheksintern zu diskutieren und zu verdeutlichen, welche Adressaten der Bibliotheksdienstleistungen existieren, welche internen und externen Kunden bedient werden und

53 Standards 43 und 44 der AKMB-Standards.

54 EFQM, S. 15.

zukünftig bedient werden sollen. Für das Verständnis der Bibliotheksnutzer als Kunden, unabhängig davon, ob es sich um FES-Mitarbeiter aus anderen Arbeitsbereichen oder FES-externe Personen handelt, war dieser Prozess sehr hilfreich und hat zudem ein ausgeprägtes Verständnis für die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen gefördert. Auch die im Workshop ermittelten und geplanten Verbesserungsprojekte wurden vor allem unter dem spezifischen Aspekt der Kundenorientierung bewertet. In der Gesamtheit ist für das EFQM-Modell die Kundenorientierung, ebenso wie im Falle der ISO-Norm, der Fixpunkt aller auf dem Modell basierenden Entwicklungen, vermittelt dieses aber letztlich von allen drei Qualitätsmanagementsystemen am deutlichsten.

Ergebnisorientierung

Für die Betrachtung der Wirkung einzelner Qualitätsmanagementsysteme hinsichtlich der Ergebnisorientierung lohnt zunächst der kurze Blick auf ein elementares Ziel der Verwaltungsreform. Diese intendiert, die Steuerung der öffentlichen Verwaltung umzustellen von einer am Ressourceneinsatz orientierten Steuerung auf die Analyse der Wirkung des Ergebnisses beim Kunden (Outcome-Orientierung). Die Kenntnis eben dieser ergebnisbezogenen Wirkung sollte über das angewandte Qualitätsmanagementsystem gefördert werden, so dass sowohl für die Bibliothek als auch für den Geldgeber bzw. den Bibliotheksträger die Steuerung auf der Basis der Outcome-Orientierung gefördert und ermöglicht wird.

Die Anwendung der AKMB-Standards in der KAH-Bibliothek macht deutlich, dass eine prinzipielle Intention der Standards die Möglichkeit ergebnisorientierter Steuerung ist. Die Standards dienen dazu, unterschiedliche Aspekte der Bibliothek unter dem Gesichtspunkt der Erfüllung oder Nichterfüllung zu bewerten und auf dieser Basis steuernd einzugreifen. In dieser Eigenschaft sind die Standards als im Wesentlichen ergebnisorientiertes Instrument zu begreifen, und bieten somit vielfältige Chancen für die anwendende Bibliothek. Die zuvor bereits aufgezeigte Schwäche hinsichtlich der Fragen zur Umsetzung identifizierter Veränderungserfordernisse ändert dabei nichts an der deutlichen Ergebnisorientierung dieses Qualitätsmanagementinstruments. Allerdings muss das in den Standards letztlich nur schwach ausgeprägte Verständnis für die Produkteigenschaft bibliothekarischer Dienstleistungen als störend empfunden werden. Die schiere Ermittlung von Messgrößen und das Abgleichen dieser Werte mit den Vorgaben der Standards ist für das Zusammenspiel aus Bibliothek und tragender Einrichtung nicht immer hilfreich, wenn insbesondere diese ein anderes Produktverständnis pflegt als die Bibliothek. Insofern mögen die Standards bibliotheksintern hilfreich sein, aber möglicherweise weniger in Verhandlungen mit dem Bibliotheksträger. Es ist dann Sache der jeweiligen Bibliothek, dessen Bedürfnisse gleichfalls in der konkreten Auslegung der Standards zu berücksichtigen, was im Zweifelsfall ein hohes

Maß an Flexibilität erfordert und der engen ergebnisorientierten Sicht der AKMB-Standards vielleicht eher entgegen steht.

Die FES-Bibliothek hat sich bei der Einführung des EFQM-Modells wie schon mehrfach erwähnt einem umfassenden Selbstbewertungsworkshop unterzogen. In diesem Prozess wurde an unterschiedlichen Stellen die Frage nach den konkreten Zielen der Bibliothek und erzielten Ergebnissen gestellt. Getragen wird dieses von dem Grundkonzept der Ergebnisorientierung des Modells: „Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern.“⁵⁵ Es gehört zu den wichtigen Erkenntnissen des Analyseprozesses der Selbstbewertung, die Ergebnisse eben unter dem Kriterium der Wirkung beim Kunden beurteilen zu können. Das EFQM-Modell unterscheidet explizit zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien, also zwischen dem Vorgehen einer Organisation und den damit in direkter Relation stehenden erzielten Ergebnissen. Diese werden zudem unterteilt in mitarbeiter-, kunden- und gesellschaftsbezogene sowie Schlüsselergebnisse. Eine derart detaillierte Aufschlüsselung bewirkt zwangsläufig, dass jedes identifizierte Verbesserungsprojekt unter ergebnisbezogenen Kriterien bewertet und beurteilt wird, wobei die angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen Zielgruppen der Bibliothek unabdingbar ist.

In der praktischen Ausgestaltung zeigt sich als Schwäche des Modells allerdings auch, dass keine umfassende Analyse aller Ergebnisse der Bibliotheksarbeit erfolgt. Dieses geschieht zwar für die identifizierten Verbesserungsprojekte, betrifft jedoch weniger den Status quo der Bibliotheksorganisation. Wie schon für die Prozessorientierung gezeigt, ist eher die Gesamtschau der Zusammenhänge Resultat dieses Prozesses, nicht jedoch die Einzelfallanalyse, was innerhalb der Bibliothek nicht zwangsläufig zu einer in allen Bereichen realisierten ergebnisorientierten Steuerung führt. In einer in hohem Maß auf eigenverantwortliches Arbeiten setzenden Organisation stellt sich das nicht unbedingt als Problem dar, dürfte allerdings in stärker hierarchisch organisierten Bibliotheken sehr wohl als Mangel wahrgenommen werden.

Das Modell der ISO 9001 dagegen setzt darauf, dass über die detaillierte Analyse und Beschreibung von Prozessen eine Überwachung und Lenkung dieser Prozesse mit Hilfe von Kennzahlen erfolgt. Insofern sind die Ergebnisse einzelner Arbeitsabläufe die Grundlage für die fortgesetzte Steuerung der Prozesse, und Ergebnisorientierung zeigt sich hier an der permanenten Kontrolle und Revision des Outputs. Eine echte Outcome-Orientierung, also die Wirkung der bibliothekarischen Dienstleistungen beim Kunden im Blick zu behalten und darüber steuernd einzugreifen, ist nicht explizit Teil des Qualitätsmanagementverfahrens. Zwar wird im Abschnitt „Messung, Analyse und Verbesserung“ der Norm indirekt auch darauf Bezug genommen, aber eher unter dem Gesichtspunkt der prozessorientierten

55 EFQM, S. 7.

Sicht auf die Organisation. Es ist auf dieser Basis dann abhängig von den Qualitätszielen der jeweiligen Bibliothek, in welchem Umfang diese eine konkrete Evaluation der einzelnen Ergebnisse, vor allem hinsichtlich ihrer Wirkung beim Kunden, vornimmt. Dieses aber ist gerade im Falle bibliothekarischer Dienstleistungen durchaus sinnvoll und zudem im Dialog mit dem Bibliotheksträger hilfreich. In gewisser Hinsicht bleibt damit die Umsetzung der ISO-Norm unter dem Gesichtspunkt der Ergebnisorientierung unbefriedigend, allerdings hängt es einmal mehr von den gegebenen Rahmenbedingungen der jeweiligen Bibliothek ab, ob dieses bei der Wahl des Qualitätsmanagementsystems überhaupt eine Rolle spielt.

Fazit

Zusammenfassend bleibt als wichtigstes Resultat festzuhalten: Es gibt für Bibliotheken nicht das eine herausragende und bestens geeignete Qualitätsmanagementsystem. Eine genaue Betrachtung der individuellen Qualitätsziele, die angemessene Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen und letztlich auch die mit der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems verbundenen Wünsche und Erwartungen müssen gemeinsam die Basis für die Auswahl des Systems bilden.

Ebenso kann aber etwa neben der eigentlichen organisationsinternen Wirkung des Qualitätsmanagements vor allem auch die Wirkung des ggf. erteilten Zertifikats in diese Überlegungen einbezogen werden. Intendiert eine Bibliothek, sich nach Einführung des Systems zertifizieren zu lassen, so kann dieses die Entscheidung gegen oder zugunsten eines Systems stark beeinflussen. Entsprechend hat die TU München für sich festgestellt: „Ein weiterer Vorteil der Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 ist der Marketingwert des Zertifikats, also in diesem Fall der mit einem hohen Wiedererkennungswert verknüpften TÜV-Plakette. Ihre Einbindung in die Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek trägt – auch hochschulintern – zur Profilierung der Einrichtung bei.“⁵⁶ Dass dabei, wie hier korrekt festgestellt, nicht allein das Qualitätsmanagementsystem werbewirksam eingesetzt werden kann, sondern vor allem auch der möglicherweise auch international bekannte Name der zertifizierenden Einrichtung, ändert nichts daran, dass dieser Gesichtspunkt für die Auswahl frühzeitig mitbedacht werden, nicht aber alleiniges Entscheidungskriterium sein sollte.

Im Zweifelsfall stellt sich natürlich überhaupt keine Wahlmöglichkeit, wie beispielsweise bei den Bibliotheken dieses Vergleiches. Liegt die finale Entscheidungskompetenz für ein System ausschließlich beim Bibliotheksträger, kann die betroffene Bibliothek maximal in Diskussionen vor der endgültigen Entscheidung versuchen, auf den Entscheidungsprozess ggf. auch auf der Grundlage der Erfahrungen anderer Bibliotheken in ihrem Sinne Einfluss zu nehmen. Sie sollte aber

⁵⁶ Becker, S. 174.

auch dann, wenn sie unabhängig von externen Einflussfaktoren zwischen verschiedenen Systemen wählen kann, einen genaueren Blick auf die hier vorgestellten Konzepte eines Qualitätsmanagements und ihre konkreten Wirkungen in der Bibliothek werfen.

Im Vergleich mit den anderen Systemen scheinen die AKMB-Standards häufig nicht allzu überragend abzuschneiden. Sie sind allerdings, lässt man Audit und Zertifizierung beiseite, letztlich nicht unbedingt als vollständiges Qualitätsmanagementsystem zu verstehen. Unter Berücksichtigung der etwa im Personalbereich besonderen Rahmenbedingungen, die in Kunst- und Museumsbibliotheken häufig gegeben sind, stellen die Standards eine durchaus sinnvolle Möglichkeit dar, die Qualität der Bibliotheksarbeit regelmäßig zu überprüfen. Ein sehr kleines Bibliotheksteam wäre mit der Implementierung eines vollständigen Qualitätsmanagements klar überfordert, womit eine solche Einrichtung gut beraten ist, auf die von Mitgliedern der Fachcommunity erarbeiteten Standards zu setzen. Dass es diesen dabei gut täte, stärker die in jeder Bibliothek, unabhängig von ihrer Größe, existierenden Prozesse zu fokussieren und beispielsweise weniger das Qualifikationsniveau der Bibliotheksmitarbeiter abzufragen, sondern eher deren Mitwirkung an der Erarbeitung unterschiedlicher Qualitätsziele zu fordern, bietet dabei durchaus Verbesserungspotenzial. Den anwendenden Bibliotheken ermöglichen es aber diese Standards am ehesten, sich miteinander zu vergleichen und so relativ schnell und ohne größeren Aufwand festzustellen, auf welchem definierten Qualitätsniveau sie sich befinden.

In diesem Sinne ist das EFQM-Modell zunächst keine große Hilfe, da es weder die Festlegung von Kennzahlen oder die Einführung eigener Standards fordert, noch ein laufendes Überprüfen aller Arbeitsprozesse in der Bibliothek bewirkt. Die Stärke des Modells liegt ganz sicher in der Gesamtschau der Bibliothek, welche vor allem bei Beteiligung aller Bibliotheksmitarbeiter im Sinne eines geschärften Qualitätsbewusstseins große Wirkung erzielt. Die Nachhaltigkeit des Systems ist aber nur dann gegeben, wenn sowohl die einzelnen Mitarbeiter in die Verbesserungsprozesse angemessen integriert werden und auch das Management nicht auf ein von oben übergestülptes Qualitätsverständnis setzt. Wenn die dem EFQM-Modell innewohnende umfassende Beteiligung der Belegschaft an allen Verbesserungsprozessen zugelassen wird, kann das Modell eine große Hilfe bei der langfristigen Steigerung des Qualitätsverständnisses innerhalb der Bibliothek und der somit laufenden Verbesserung der Organisation sein. Eine tiefer gehende Analyse, die auch im Arbeitsalltag gelebt wird, ist dem Modell allerdings eher fremd, und wirkt damit auf diesen Ebenen weit weniger in den Bibliotheksalltag ein als beispielsweise die AKMB-Standards. Dafür wird die Bibliothek, entscheidet sie sich für eine kostenpflichtige Zertifizierung, mit einem international anerkannten Zertifikat belohnt, welches für das Marketing sicher mehr Möglichkeiten eröffnet als bibliothekarische, in der Öffentlichkeit eher unbekannt Standards.

Gleiches gilt in vermutlich noch stärkerem Maße für die DIN EN ISO 9001. Die Normerfüllung und eine entsprechend populäre Zertifizierungsstelle können und sollten durch die Bibliothek offensiv beworben werden. Die Umsetzung der Norm erfordert von der Bibliothek zuvor einiges an Arbeit; eine vollständige Analyse der Bibliothek mit all ihren Prozessen ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Norm. Belohnt wird die Bibliothek dafür mit einem Katalog der bibliotheksinternen Prozesse, der das Handeln der gesamten Organisation beschreibt. Der damit verbundene Aufwand ist für eher kleine Bibliotheken möglicherweise nicht ohne die Inanspruchnahme externer Hilfe zu stemmen, aber auch das muss bei entsprechender Motivation aller Bibliotheksmitarbeiter nicht zwangsläufig so sein. Darüber hinaus kann die wachsende Popularität des Systems auch im bibliothekarischen Bereich mittelfristig dazu führen, unter dem Label der Norm bundesweit anerkannte, übergreifende Qualitätsziele zu definieren, die wiederum öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden können, mit einer vermutlich deutlich größeren Reichweite als das bislang betriebene Bibliotheks-Benchmarking. Zu guter Letzt bleibt aber vor allem festzuhalten, dass die Beschäftigung mit allen Aspekten des Qualitätsmanagements für Bibliotheken zunehmend zur Normalität werden sollte und keine Einrichtung davor zurückscheuen muss, moderne Managementmethoden zu adaptieren. Dabei gilt auch für Bibliotheken: „Ein Qualitätsmanagement für Dienstleistungen [wird] nur dann erfolgreich sein, wenn alle Unternehmensmitglieder ihren Beitrag für eine hohe Dienstleistungsqualität leisten.“⁵⁷ Das Qualitätsmanagement muss in der Bibliothek unabhängig von der Wahl des Systems von allen Mitarbeitern aktiv gelebt werden. Ist genügend Motivation vorhanden, die umfassende Mitwirkung aller gegeben und ein System den individuellen Gegebenheiten der Bibliothek entsprechend gewählt, profitieren mittelfristig Bibliotheken und ihre Mitarbeiter, die Bibliothekskunden und Bibliotheksträger, und langfristig letztlich auch das gesamte Bibliothekssystem in gleichem Maße von den Resultaten.

Literaturhinweise

Appel, Nikola: Standards für Kunst- und Museumsbibliotheken: Entwicklungen und aktueller Stand sowie Anwendung für ein internes Audit am Beispiel Kunstmuseum Wolfsburg, Hannover, 2008,

URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:960-opus-1301>

Becker, Carolin, Caroline Leiß: Qualitätsmanagement in Universitätsbibliotheken. In: Bibliotheksforum Bayern 3 (2009), 3, S. 172–177.

URL: http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/images/www/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB_0309_06_Becker-Leiss_V04.pdf

57 Bruhn, S. 560.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 7., überarb. und erw. Aufl. Berlin, 2008

Brumen, Patrizia, Katharina Diewald, Eva Marschik, Katharina Thompson: Projektbericht Qualitätsmanagementverfahren für Kunst- und Museumsbibliotheken: Die Standards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), Wien, 2009.

URL: <http://www.akmb.de/web/pdf/ProjektberichtBrumen2009.pdf>

Das EFQM-Modell für Excellence: Version für den Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, Brussels, 2003

Gries, Rainer: Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung stellt sich erfolgreich den Anforderungen des Qualitätsmanagements: „Committed to Excellence“ (Verpflichtung zu Exzellenz). In: *Bibliotheksdienst* 41 (2007), 9/10, S. 985–994. URL: <http://library.fes.de/library/html/efqm.pdf>

Lehmann, Axel: Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Stuttgart, 1995

Maier, Ute-Birgit: Total Quality Management in der Industrie. In: *Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand*, Berlin, 1996, S. 13–24

Merkle, Martina: Auf dem Weg zu mehr Qualität – Implementierung und Zertifizierung. In: *Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand*, Berlin, 1996, S. 25–40

Müller-Jerina, Alwin: Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung: Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. In: *Netzwerk Bibliothek. 95. Deutscher Bibliothekartag in Dresden 2006*, Frankfurt am Main, 2007, S. [204]–215

Schütz, Giso: *Qualität und Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*, Bonn, 2002, URL: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01187.pdf>

Vonhof, Cornelia: Qualitätsmanagement in Bibliotheken: Zukunftsorientiertes Handeln im Spannungsfeld von Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Finanzkrise. In: „Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt“, 94. Deutscher Bibliothekartag in Düsseldorf 2005, Frankfurt am Main, 2006, S. 48–60

Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand: Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung. In: *Bibliotheksforum Bayern* 1 (2007), 4, S. 229–234.

URL: http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB_Wehr_1.pdf

Zangl, Martin: „Gut – aber nicht angenommen“. In: *AKMB-news* 16 (2010), 1, S. 31–34