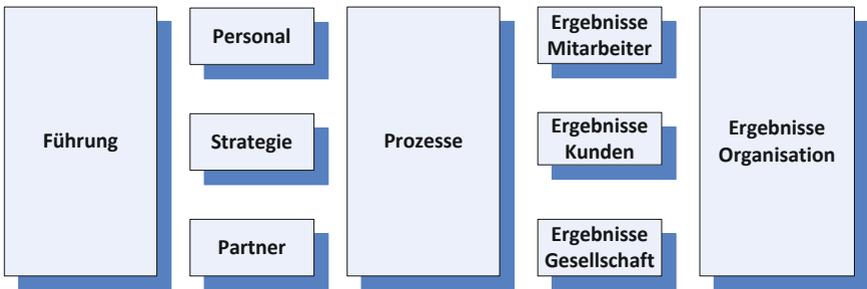


Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken



Ursula Jaksch



Band 51

b.i.t.online – Innovativ

Band 51

Auf dem Weg zur
„Ausgezeichneten Bibliothek“ –
effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken

2014

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

**Auf dem Weg zur
„Ausgezeichneten Bibliothek“ –
effizientes Qualitätsmanagement
in Bibliotheken**

JAKSCH, URSULA

2014

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

b.i.t.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-934997-64-6

ISBN 978-3-934997-64-6

ISSN 1615-1577

© Dinges & Frick GmbH, 2014 Wiesbaden

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

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

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	7
Einleitung	9
1 Qualitätsmanagement in Bibliotheken	10
1.1 Die Entwicklung von QM in Bibliotheken	10
1.2 Begriffsbestimmungen	11
1.2.1 Qualität	11
1.2.2 Qualitätsmanagement	13
1.2.3 Total Quality Management (TQM)	14
1.3 Rahmenbedingungen bibliothekarischer Arbeit	16
1.4 Der Nutzen von Qualitätsmanagement in Bibliotheken	19
1.5 Barrieren bei der Umsetzung von QM in Bibliotheken	21
1.6 Unterschiedliche QM-Modelle in Bibliotheken	23
1.6.1 Branchenlösungen	23
1.6.2 DIN EN ISO 9001	26
1.6.3 EFQM-Excellence-Modell	28
1.6.4 Vergleich und Fazit	33
2 Das QM-Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“	35
2.1 Basismodell CAF	36
2.1.1 Aufbau des CAF-Modells	37
2.1.2 Die Selbstbewertung	38
2.2 Das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“	41
2.2.1 Projektvertrag und Zertifizierung	43
2.2.2 Aktueller Stand bei der Umsetzung der „Ausgezeichneten Bibliothek“	44
2.2.3 Probleme bei der Implementierung	45
2.2.4 Positive Auswirkungen der Einführung	47
2.2.5 Beurteilung und Konsequenzen	49

3 Handlungsempfehlung für eine effiziente Implementierung	51
3.1 Phase 1: Vorbereitung	54
3.1.1 Information und Entscheidung	54
3.1.2 Projektplanung	55
3.2 Phase 2: Grundlagen schaffen	56
3.2.1 Bewusstseinswandel	56
3.2.2 Interne Kommunikation	58
3.2.3 Leitbild und Bibliothekskonzept	59
3.3 Phase 3: Standortbestimmung	64
3.3.1 Kundenorientierte Messung	64
3.3.2 Unternehmensorientierte Messung: Die Selbstbewertung	66
3.4 Phase 4: Umsetzung	69
3.4.1 Handlungsfeld Strategie und Planung	74
3.4.2 Handlungsfeld Controlling	74
3.4.3 Handlungsfeld Mitarbeiter	75
3.4.4 Handlungsfeld Kontinuierliche Verbesserung	76
3.4.5 Handlungsfeld Kunden	77
3.4.6 Handlungsfeld Partner und Stakeholder	79
3.4.7 Handlungsfeld Externe Kommunikation	80
3.4.8 Handlungsfeld Prozesse	82
3.5 Phase 5: Evaluation	84
4 Fazit	87
5 Literaturverzeichnis	88
6 Anhang	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Grundpfeiler von TQM - die drei Inhalte	15
Abbildung 2:	Aktuelle Situation der öffentlichen Bibliotheken	17
Abbildung 3:	EFQM-Modell 2010	30
Abbildung 4:	Themenfelder des CAF-Modells	37
Abbildung 5:	Struktur des CAF-Modells	38
Abbildung 6:	Deming-Zyklus der ständigen Verbesserung	39
Abbildung 7:	Bewertungsskala Befähiger	40
Abbildung 8:	Bewertungsskala Ergebnisse	41
Abbildung 9:	Ablaufplan für die Implementierung der „Ausgezeichnete Bibliothek“	53
Abbildung 10:	Zielsystem von Dienstleistungsunternehmen	60
Abbildung 11:	Reifegradmodell auf dem Weg zum TQM	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Nutzenpotenziale im Vergleich	33
Tabelle 2:	Matrix Handlungs- und Themenfelder	72

Abkürzungsverzeichnis

CAF	Common Assessment Framework
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Normen
ISO	International Organization for Standardization
NPO	Non-Profit-Organisation
QM	Qualitätsmanagement
TQM	Total Quality Management

Einleitung

Bibliotheken stehen heute vor Herausforderungen, die sich mit den bisherigen Führungsstrategien nicht mehr zufriedenstellend bewältigen lassen. Sie teilen damit das Schicksal aller Kulturbetriebe: Demographischer Wandel, öffentliche Finanzkrise, Legitimationsdruck, Freizeitgesellschaft, Medienwandel, Bildungs-krise sind nur einige der Schlagworte, die signalisieren, dass im Kulturbereich zum Erhalt der Zukunftsfähigkeit neue Wege beschritten werden müssen.¹ Bei der Bewältigung dieser kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen versprechen die Ansätze und Methoden des Qualitätsmanagements Hilfestellung – eine Entwicklung, die in Wirtschaftsunternehmen bereits vor einiger Zeit erkannt wurde: „Die Unternehmen befinden sich weltweit in einem Prozeß des fundamentalen Wandels, einer regelrechten Revolution der Managementansätze. Die Ursachen sind in strukturellen Problemen zu sehen, die weit über die normalerweise zu bewältigenden Umstellungsprozesse, wie sie in den vergangenen Jahrzehnten üblich waren, hinausgehen. [...] so scheint sich die Ansicht durchzusetzen, daß der vielversprechendste Weg zum zukünftigen Unternehmenserfolg über hohe Qualität führt.“²

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aufzuzeigen, welchen Beitrag ein Qualitätsmanagement für die Zukunftssicherung von Bibliotheken leisten kann und wie die Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems mit vertretbarem Aufwand zu erreichen ist.

Einleitend wird der aktuelle Stand des Qualitätsmanagements im deutschen Bibliothekswesen aufgezeigt sowie eine Definition der wichtigsten Begriffe gegeben. Im Anschluss wird dargelegt, warum die gezielte Steigerung von Qualität in Bibliotheken eine zunehmend wichtige Rolle spielt und welcher Nutzen und welche Probleme sich aus der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems ergeben. Es folgt eine vergleichende Beschreibung und Bewertung der in den Bibliotheken Deutschlands aktuell eingesetzten QM-Systeme, die mit einer klaren Empfehlung für eines dieser Modelle endet. Im zweiten Kapitel wird dessen spezielle Anwendung für Bibliotheken, das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“, ausführlich vorgestellt. Im dritten Kapitel wird eine detaillierte Handlungsempfehlung für eine effiziente Implementierung dieses Qualitätsmanagement-Modells erarbeitet.

¹ vgl. beispielsweise Klein 2007: 15–22, Zulauf 2012: 9–13

² Malorny 1996: 343

1 Qualitätsmanagement in Bibliotheken

1.1 Die Entwicklung von QM in Bibliotheken

Die intensive Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement beginnt in den Bibliotheken Deutschlands Anfang der 90er Jahre. 1995 veranstaltet das Deutsche Bibliotheksinstitut die ersten beiden Tagungen speziell zu diesem Thema, wichtige Tagungsbeiträge werden anschließend in dem Sammelband „Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand“³ publiziert.

In den Folgejahren erscheinen regelmäßig weitere Beiträge zum Thema QM in der Fachpresse, auf Kongressen oder in Monographien und zunehmend werden Managementinstrumente und Maßnahmen zur Qualitätssteigerung und -sicherung in Bibliotheken getestet und eingeführt.⁴

Einige wenige Bibliotheken beginnen mit der Implementierung umfassender QM-Systeme und lassen sich die erfolgreiche Einführung durch ein externes Audit bestätigen: So wird 2001 als erste deutsche Bibliothek die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert, ihr folgen 2002 die Stadtbücherei Walldorf, 2006 ein Verbund von 6 kommunalen Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen sowie 2007 die Bibliothek der Technischen Universität München.⁵ Es bilden sich Arbeitskreise auf regionaler oder Länderebene, in denen QM-Zertifizierungen nach unterschiedlichen Modellen vorbereitet und durchgeführt werden: Seit 2007 bestehen die Projekte „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ in Niedersachsen und „Ausgezeichnete Bibliothek“ in Baden-Württemberg, seit 2008 „ServiceQualität Deutschland“ in Sachsen-Anhalt.⁶

2002 und 2005 werden an der Hochschule der Medien Stuttgart die ersten bibliothekswissenschaftlichen Abschlussarbeiten zum Thema Qualitätsma-

³ Qualität und Leistung 1996

⁴ vgl. z.B. Klaassen/Wiersma 1997, Nelles 2000, Gebauer 2003, Bilo/Klug 2005, Müller-Jerina 2006, Rublack 2007, Andresen/Klotz 2009, Becker/Vonhof 2010, Sommerstange 2011

⁵ vgl. Gebauer 2003, Grether 2005: 66-73, Sprung 2011: 66-83, Becker 2011.

⁶ Einen guten Überblick über diese Modelle geben Bektas 2011 und Sprung 2011.

nagement in Bibliotheken geschrieben.⁷ Ihnen folgen 2011 drei weitere Arbeiten an den Hochschulen in Hamburg, Berlin und Köln.⁸

Das Interesse an den Themen Qualität und Qualitätsmanagement steigt also in der bibliothekarischen Fachöffentlichkeit Deutschlands kontinuierlich an. Die Bibliotheken folgen damit einem Trend, der sich insgesamt in Non-Profit-Organisationen, in der öffentlichen Verwaltung und in anderen Kulturbetrieben beobachten lässt: Qualitätsmanagement, ursprünglich im Sinne von Qualitätskontrolle und -sicherung im produzierenden Gewerbe entstanden, ist zu einem Bestandteil des Managements auch im Dienstleistungssektor geworden.

Weshalb beschäftigen sich Bibliotheken mit Qualitätsmanagement, welchen Nutzen erhoffen sie sich vom Einsatz eines QM-Systems, mit welchen Herausforderungen sehen sie sich bei der Einführung konfrontiert?

Bevor diese Fragen beantwortet werden, soll zunächst ein Blick auf die zentralen Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement geworfen werden.

1.2 Begriffsbestimmungen

1.2.1 Qualität

Für den Begriff Qualität gibt es keine einheitliche Definition. Vielmehr finden sich, je nach Verwendung und Blickrichtung, viele unterschiedliche Definitionen. Im Fremdwörterlexikon wird Qualität ganz allgemein mit „Beschaffenheit, Güte, Wert“ beschrieben. Die internationale Norm DIN EN ISO 9000:2005 definiert Qualität als „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien. Anmerkung: Die Benennung ‚Qualität‘ darf zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden.“⁹ Diese Definition umfasst eine Reihe von Aspekten, die bei der Betrachtung und Bewertung von Qualität relevant sind: Qualität stellt sich als *Summe verschiedener Merkmale* dar, sie bestimmt sich aus der *Erwartung* von Kunden und anderen Interessensgruppen und sie dient zur *Bewertung* eines Produktes, Systems oder Prozesses.

⁷ Gebauer 2003, Grether 2005

⁸ Becker 2011, Bektas 2011 und Sprung 2011

⁹ zitiert nach Kamiske⁷2011: 165

Bibliotheken produzieren keine Sachgüter, sondern bieten ihren Kunden Dienstleistungen an. Somit stellt sich die Frage nach einer speziellen Definition von Dienstleistungsqualität. Hierbei erweist sich gerade die Bewertung von Qualität als problematisch. Dies hängt mit der Beschaffenheit von Dienstleistungen zusammen, die besonders durch drei Eigenschaften gekennzeichnet sind¹⁰: Die erbrachte Leistung ist erstens immateriell und damit nicht physisch messbar. Zweitens werden Dienstleistungen am Kunden¹¹ selbst erbracht und erfordern seine Mitarbeit, die wiederum abhängig ist von seinen Fähigkeiten und seiner Kooperationsbereitschaft. Diese Integration des „externen Faktors“ macht die Qualität abhängig von Faktoren, die das Unternehmen nur bedingt beeinflussen kann. Drittens sind Dienstleistungen nicht lagerfähig und werden genau in dem Moment erbracht, in dem sie vom Kunden nachgefragt werden. Dies hat u.a. zur Folge, dass Nachbesserungen bei mangelhafter Qualität nur sehr bedingt möglich sind.

Um die Qualität von Dienstleistungen trotz dieser Schwierigkeiten fassbar zu machen, gibt es verschiedene Ansätze. Besonders geeignet erscheint das Drei-Dimensionen-Modell.¹² Dieses unterscheidet drei Aspekte zur Betrachtung und Bewertung von Dienstleistungen: Die *Potenzialdimension* untersucht die Fähigkeit und Bereitschaft des Anbieters zur Erbringung von Dienstleistungen. Hierzu zählen beispielsweise die technische Ausstattung, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und die organisatorischen Rahmenbedingungen. Die *Prozessdimension* betrachtet die Abläufe bei der Dienstleistungserbringung und deren Qualitätsfähigkeit. Die *Ergebnisdimension* schließlich bezieht sich auf die Beurteilung der erbrachten Leistung und das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses. Der Vorteil dieses Modells liegt in der umfassenden Betrachtung der verschiedenen Faktoren, die Qualität beeinflussen und bestimmen.

Bibliotheken sind nicht nur Dienstleistungsunternehmen, sondern auch Non-Profit-Organisationen (NPO) und Kulturbetriebe. Für diese stellt sich die Frage nach Leistungsqualität noch unter einem weiteren Aspekt: Die Kunden sind zwar auch hier wichtiger, aber nicht alleiniger Maßstab für die Qualitätsbeur-

¹⁰ vgl. Kamiske ⁷2011: 52 sowie Bruhn ⁸2011: 21f.

¹¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

¹² vgl. Bruhn ⁸2011: 50 und Kamiske ⁷2011: 53

teilung. So weist Bruhn darauf hin, dass für NPOs gerade auch die Beurteilung durch ihre ideellen und finanziellen Unterstützer eine bedeutende Rolle spielt und definiert Qualität folglich als die Fähigkeit einer Organisation, Leistungen „sowohl gemäß den Erwartungen ihrer (primären) Anspruchsgruppen auf einem bestimmten Anforderungsniveau effektiv und effizient zu erstellen, als auch Akzeptanz und Unterstützung bei den übrigen (sekundären) Austauschpartnern und der Öffentlichkeit zu finden.“¹³

Für Kulturbetriebe spielen darüber hinaus auch die inhaltlichen Erwartungen ihrer Träger und der Kulturpolitik eine wichtige Rolle, wie Zulauf ausführt: „Kulturelle Erzeugnisse unterliegen zusätzlich zu den Erwartungshaltungen des Publikums gesellschaftlichen Anforderungen wie dem Bildungsauftrag und der Förderung zeitgenössischer Künstler, wodurch sich eine reine Kundenorientierung verbietet.“¹⁴

Somit hat der breite Blick auf *alle* Interessensgruppen für Non-Profit- und Kultur-Organisationen eine große Bedeutung. Der Wechsel von einer reinen Kundensicht auf die Beachtung aller internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder), die ein berechtigtes Interesse an der Organisation haben, ist damit für die Qualitätsbeurteilung von Bibliotheken unumgänglich.

1.2.2 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement wird ganz allgemein definiert als alle „aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“¹⁵. Dabei lassen sich zwei Ansätze unterscheiden:

Im engeren Sinne sind damit die Tätigkeiten innerhalb des Managements eines Unternehmens gemeint, die mit der Qualitätssicherung und -verbesserung der Produkte im Zusammenhang stehen. Hierzu zählen auf strategischer Ebene die Festlegung der Qualitätspolitik und -ziele, auf der operativen Ebene die vier Bereiche Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.¹⁶ Qualitätsmanagement ist bei dieser

¹³ Bruhn ²2010: 74

¹⁴ Zulauf 2012: 84

¹⁵ Kamiske ⁷2011: 199

¹⁶ ebd. - vgl. auch: Bruhn ⁸2011: 236 ff. und 301 ff.: hier Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung und Qualitätsmanagementdarlegung

Betrachtungsweise Bestandteil eines Unternehmensführungskonzeptes und steht gleichberechtigt neben anderen Managementmethoden.

In einem weiteren Sinne kann Qualitätsmanagement aber auch als „Total Quality Management“ verstanden werden, das im folgenden Absatz näher beschrieben wird.

1.2.3 Total Quality Management (TQM)

Der Ansatz des Total Quality Management sieht Qualitätsmanagement als grundlegende und umfassende Führungsphilosophie eines Unternehmens, der sich sämtliche Managementaktivitäten unterordnen: „TQM ist somit nicht nur Bestandteil eines Unternehmensführungskonzeptes, sondern dominiert vielmehr sämtliche Managementaktivitäten.“¹⁷ Bruhn benennt drei zentrale Bausteine von TQM:

- *Total*: Einbeziehung sämtlicher Personen, die an der Leistungserstellung beteiligt sind. Bruhn zählt hierzu die Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten. Zu ergänzen wären gerade für Non-Profit- und Kulturbetriebe, wie in Abschnitt 1.2.1 ausgeführt, alle weiteren Stakeholder wie Unterhaltsträger, Förderer und Politiker.
- *Quality*: Konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Qualitätsanforderungen der internen und externen Kunden.
- *Management*: Die Übernahme der Verantwortung für das Thema Qualitätsmanagement durch die Unternehmensführung selbst, verbunden mit einer Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter.¹⁸

Kamiske stellt die „Grundpfeiler“ eines TQM-Systems anschaulich in einer Grafik (Abbildung 1) dar:

¹⁷ Bruhn ⁸2011: 70

¹⁸ Bruhn ⁸2011: 80



Abbildung 1: Grundpfeiler von TQM – die drei Inhalte¹⁹

TQM betrachtet also nicht nur die Ergebnisqualität der Produkte, wie es das Qualitätsmanagement im engeren Sinne tut, sondern zielt auf eine nachhaltige Optimierung der Prozesse und der Unternehmensstrukturen und damit in letzter Konsequenz auf eine nachhaltige Organisationsentwicklung.²⁰

¹⁹ Kamiske 2011: 311

²⁰ vgl. Zulauf 2012: 87

1.3 Rahmenbedingungen bibliothekarischer Arbeit

Nach der Klärung der wichtigsten Begriffe soll die bereits genannte Frage nach dem Nutzen von Qualitätsmanagement in Bibliotheken erneut aufgegriffen werden: Warum ist das Thema Qualitätsmanagement für Bibliotheken heute so aktuell und wichtig? Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Blick auf die Bedingungen bibliothekarischer Arbeit hilfreich.

Traditionell war es über Jahrhunderte die Aufgabe von Bibliotheken, Wissen in gedruckter Form zu sammeln, zu ordnen und zu erschließen. In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts begann eine Reihe von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen, die bis heute fortauern und die Arbeit von Bibliotheken erheblich beeinflussen. Zu nennen sind hier vor allem der Medienwandel (Informationsflut und Internet), der gesellschaftliche Wandel (u.a. demographischer Wandel, zunehmende Bedeutung von Bildung, Integration, Freizeit) und die veränderten finanziellen Rahmenbedingungen (Finanzkrise der öffentlichen Hand). All diese Veränderungen führten zu einer Neuorientierung und einer Ausweitung des Aufgabenspektrums von Bibliotheken. Insgesamt kann von einem „Paradigmenwechsel“²¹ in der bibliothekarischen Selbstwahrnehmung gesprochen werden: Bibliotheken verstehen sich heute mehr und mehr als Dienstleister, die um ihre Kunden und um ausreichende Unterstützung kämpfen müssen.

Was das im Einzelnen bedeutet, stellte Martina Merkle bereits 1996, im ersten Sammelband zum Thema Qualitätsmanagement in Bibliotheken, in einer Grafik anschaulich dar (vgl. Abbildung 2). Diese Darstellung hat bis heute nichts von ihrer Aktualität verloren.

²¹ Sprung 2011: 9

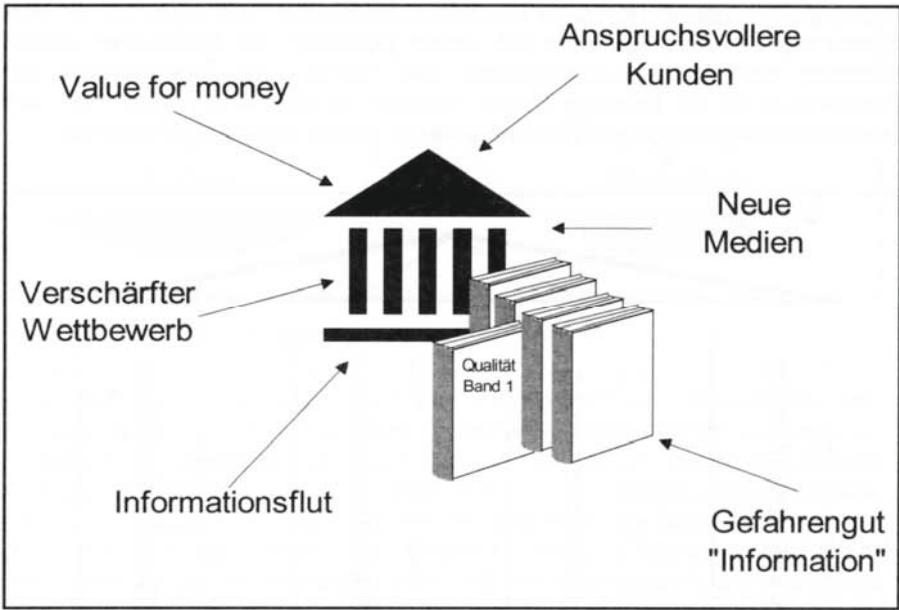


Abbildung 2: Aktuelle Situation der öffentlichen Bibliotheken²²

Analysiert man die dargestellten Aspekte aus heutiger Sicht, so stellt sich die Situation von Bibliotheken folgendermaßen dar:

- *Verschärfter Wettbewerb*: Als Anbieter von Wissen, Bildung und medialer Unterhaltung stehen Bibliotheken in zunehmender Konkurrenz zu anderen Anbietern gleicher oder ähnlicher Angebote wie z.B. dem Internet, anderen Bildungseinrichtungen oder einem expandierenden Markt an Freizeitangeboten.
- *Anspruchsvollere Kunden*: Die Kunden sind anspruchsvoller geworden und vergleichen die Leistungen von Bibliotheken kritisch mit denen privater Anbieter.
- *Neue Medien*: Die inhaltlichen Anforderungen an die Arbeit von Bibliotheken sind durch die rasanten Entwicklungen auf dem Medienmarkt gestiegen. Bibliothekare müssen die verschiedenen Medienarten

²² Merkle 1996: 28

gleichermaßen beherrschen und bearbeiten und flexibel auf neue Medientrends reagieren.

- *Gefahrengut Information*: In der modernen Informationsgesellschaft tragen Bibliotheken eine zunehmende gesellschaftliche Verantwortung für die korrekte Auswahl, Bereitstellung, Erschließung und Vermittlung des wichtigen und wertvollen Gutes Information.
- *Informationsflut*: Die zunehmende Fülle von wissenschaftlichen Publikationen und die Entwicklung des Internet machen die Orientierung in der „Informationsflut“ für Nicht-Fachleute immer schwieriger. Bibliotheken haben hier neue Aufgaben als Dienstleister für die Informationsbeschaffung und -vermittlung übernommen.
- *Bildungsauftrag*: Angesichts von Informationsflut und zunehmender Bedeutung des „Gefahrenguts“ Information kommt Bibliotheken zudem ein wichtiger Bildungsauftrag zu: Sie schulen ihre Benutzer im selbständigen Umgang mit Informationen und vermitteln bereits Kindern grundlegende Lese- und Medienkompetenz.
- *Value for money*: Bibliotheken sind vorwiegend von der öffentlichen Hand getragen. Deren Finanznot gefährdet deshalb unmittelbar die bibliothekarischen Etats. Bibliotheken müssen ihre Qualität und ihren Wert (Value für money) gegenüber ihren Unterhaltsträgern deutlich herausstellen, um so auch zukünftig ausreichende politische und finanzielle Unterstützung zu erfahren.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Aufgaben von Bibliotheken vielfältiger und ihre Kunden anspruchsvoller werden, während ihre finanziellen und personellen Ressourcen zunehmend gefährdet sind. Bibliotheken stehen somit vor der Herausforderung, komplexe Aufgaben möglichst effektiv und effizient zu erfüllen und zugleich ein positives Image bei Kunden, Unterhaltsträgern und Öffentlichkeit aufzubauen.

Diese Herausforderungen können Bibliotheken nur meistern, wenn sie sich intensiv mit ihren Kunden und deren Bedürfnissen auseinander setzen und alles unternehmen, um erstklassige Dienstleistungen zu erbringen. Genau diese Zielrichtung verfolgt das Qualitätsmanagement mit seinen Ansätzen und Methoden. Bereits 1997 konstatieren deshalb Ute Klaassen und Chris Wiersma: „Bibliotheken brauchen ein Konzept zur systematischen Kundenorientierung und zum Qualitätsmanagement, und zwar nicht deshalb, weil die Diskussion um Marketing und Qualitätsmanagement gerade in Mode zu sein

scheint, sondern weil dies zur Existenzfrage Öffentlicher Bibliotheken wird, vor allem in finanziellen Krisenzeiten.“²³

1.4 Der Nutzen von Qualitätsmanagement in Bibliotheken

Die Wirkungen von Qualitätsmanagement sind vielschichtig und unterscheiden sich je nach angewendetem QM-Modell teilweise erheblich, wie in Kapitel 1.6 gezeigt werden wird. Insgesamt lassen sich die in der bibliothekarischen Fachliteratur genannten Vorteile von Qualitätsmanagement sechs Bereichen zuordnen, in denen QM in Bibliotheken zu Verbesserungen führt. Bruhn unterscheidet zwischen dem internen und dem externen Nutzen von QM²⁴ – diese Einteilung wird in der folgenden Auflistung dieser sechs Bereiche ebenfalls verwendet.

Interner Nutzen

- *Kostensenkung*: Bruhn sieht den internen Nutzen von QM vor allem in der Möglichkeit der Kostensenkung, die durch die Optimierung von Prozessen und die Vermeidung von Fehlern erreicht werden kann.²⁵
- *Mitarbeiterzufriedenheit*: In der bibliothekarischen Fachliteratur wird die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit als wichtiger interner Effekt genannt: Die Dokumentation von Prozessen führt zu größerer Transparenz und mehr Sicherheit bei der Aufgabenerstellung, die Verbesserung der internen Kommunikation ermöglicht mehr Mitbestimmung – beides erhöht die Arbeitszufriedenheit und Motivation. Dies wiederum macht sich positiv gegenüber den Kunden bemerkbar und erhöht dadurch die Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Dienstleistung.²⁶
- *Bessere Steuerung*: Die Steuerung der Bibliothek wird einfacher und effektiver, weil sich die Bibliotheksleitung und die Mitarbeiter über die Ausrichtung und die strategischen Ziele der Bibliothek im Klaren sind. Die Erfassung aller wichtigen Leistungskennzahlen ermöglicht nötige Kurskorrekturen und die laufende Überprüfung der Zielerreichung.²⁷

²³ Klaassen / Wiersma 1997: 28

²⁴ vgl. Bruhn ⁸2011: 559-568

²⁵ ebd.: 560 sowie Nelles 2000: 24f.

²⁶ vgl. Gebauer 2002: 127, Nelles 2000: 24f., Bektas 2011: 81, Sprung 2011: 89

²⁷ vgl. Klaassen / Wiersma 1997: 33, Gebauer 2002: 127, Bilo / Klug 2005: 448

Externer Nutzen

- *Kundenzufriedenheit*: Der wichtigste externe Nutzen liegt in der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch eine bessere Angebots- und Dienstleistungsqualität. Bruhn betont die daraus resultierenden Wirkungen auf das Kundenverhalten: Durch die Sicherung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit „kann eine (indirekte) Beeinflussung der Kundenbindung bzw. der Mund-zu-Mund-Kommunikation und hierüber eine Erlössteigerung erzielt werden.“²⁸
- *Zufriedenheit der Träger*: Im Sinne des Stakeholder-Ansatzes²⁹ zeigt sich der externe Nutzen von QM auch in der Erhöhung der Zufriedenheit anderer Interessensgruppen: So können Bibliotheken durch die Optimierung und Profilierung ihres Angebots ihre gesellschaftliche Bedeutung gegenüber Unterhaltsträgern und Politik deutlich machen und sich als unverzichtbarer Bestandteil der Kultur- und Bildungslandschaft positionieren. Durch die Verbesserung der Effizienz ihrer Geschäftsprozesse erbringen Bibliotheken den Nachweis, die in sie investierten öffentlichen Mittel wert zu sein, und steigern das Vertrauen der Träger in ihre Kompetenzen.³⁰
- *Imagegewinn*: In der öffentlichen Wahrnehmung ist das „Mode“-Thema Qualitätsmanagement sehr positiv besetzt. Bibliotheken, die QM-Systeme einführen und sich einer Zertifizierung unterziehen, gelten als fortschrittlich und betriebswirtschaftlich auf der Höhe der Zeit und verbessern so ihr Image erheblich.³¹

Vonhof fasst die Nutzenpotenziale von QM in Bibliotheken folgendermaßen zusammen: „Nach innen soll Qualitätsmanagement als Wegweiser und Leitplanke sowie als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Nach außen soll Qualitätsmanagement als ‚Aushängeschild‘ dienen, das die

²⁸ Bruhn ⁸2011: 560. Bruhn warnt allerdings davor, die Wirkungskette zwischen Kundenzufriedenheit und Erlössteigerung (bzw. Nutzensteigerung für Non-Profit-Organisationen) als linearen Zusammenhang zu sehen und betont, dass eine permanente Steigerung der Leistungsqualität nicht zwangsläufig zu einer unbegrenzten Steigerung des (ökonomischen) Unternehmenserfolg führt. Vgl. Bruhn ⁸2011: 11-14

²⁹ vgl. Kapitel 1.2.1 in dieser Arbeit

³⁰ vgl. Klaassen / Wiersma 1997: 33, Gebauer 2002: 127, Becker 2011: 18f.

³¹ vgl. Gebauer 2002: 127

Bibliothek schmückt und das sie gleichermaßen als ‚Schutzschild‘ vor sich her tragen kann.“³²

1.5 Barrieren bei der Umsetzung von QM in Bibliotheken

Wie der vorhergehende Abschnitt zeigt, ist der Nutzen von Qualitätsmanagement für Bibliotheken groß, einige Autoren halten es zur Existenzsicherung von Bibliotheken gar für unabdingbar, so etwa Bilo und Klug: „Es geht also, kurz gesagt, um die Herstellung von Zukunftsfähigkeit...“³³ Viele Bibliothekare haben das inzwischen erkannt und in ihren Einrichtungen zumindest einzelne QM-Instrumente zur Steigerung oder Sicherung von Qualität implementiert. Von einer flächendeckenden Anwendung umfassender QM-Modelle ist das Bibliothekswesen allerdings noch weit entfernt: „Qualitätsmanagementsysteme sind zwar nahezu allen Bibliotheken bekannt, werden aber als übergreifende Steuerungsinstrumente nur vereinzelt eingesetzt. 87% der Bibliotheken können sich auch weiterhin nicht vorstellen, dieses komplexe Instrument selbst einzuführen.“³⁴

Woran liegt das, was hält Bibliotheken von der intensiven Beschäftigung mit QM ab, welche Schwierigkeiten und Widerstände können bei der Umsetzung auftreten? Bruhn unterscheidet zwischen inhaltlich-konzeptionellen, organisatorisch-strukturellen und personell-unternehmenskulturellen Barrieren³⁵ bei der Umsetzung von QM – diesen drei Gruppen lassen sich auch die in den Bibliotheken auftretenden Problemfelder und Hinderungsgründe zuordnen:

- *Inhaltlich-konzeptionelle Barrieren:* Hier geht es um die Schwierigkeiten, die sich „aus dem unterschiedlichen Verständnis über den Begriff der Qualität und des Qualitätsmanagements ergeben.“³⁶ Wie in Kapitel 1.2.1 aufgezeigt, ist der Qualitätsbegriff bei Dienstleistungen oder kulturellen Angeboten keineswegs eindeutig. Auch im Bibliotheksbereich gibt es keine allgemeingültigen Definitionen für Qualität.³⁷ Weiterhin

³² vgl. Vohnhof 2010: 14f.

³³ Bilo / Klug 2005: 449

³⁴ Mundt / Vohnhof 2007: 322

³⁵ Bruhn 2011: 403-405

³⁶ ebd. 403

³⁷ vgl. Seefeldt 2006, Bilo / Klug 2005: 448, Sprung 2011: 90

sind die aus der Betriebswirtschaftslehre stammenden Gedankenmodelle und Begrifflichkeiten des QM den Mitarbeitern in Bibliotheken in aller Regel eher fremd. Bibliothekare, die über die Einführung von QM nachdenken, müssen sich deshalb zunächst mit einer verwirrenden Vielfalt an QM-Modellen und -Instrumenten auseinandersetzen, um das geeignete Verfahren auswählen zu können.³⁸

- *Organisatorisch-strukturelle Barrieren:* Die Probleme dieses Bereichs resultieren daraus, dass die erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen für ein QM noch nicht existieren. In der Regel fehlen die Strukturen für Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, einzelne Bereiche der Bibliothek sind nicht ausreichend miteinander vernetzt, es existiert keine zentrale Stelle, die für das Qualitätsmanagement verantwortlich ist.
- *Personell-unternehmenskulturelle Barrieren:* In diesem dritten Problemfeld geht es um die Frage, wie die einzelnen Mitarbeiter und die Organisation insgesamt mit den anstehenden Änderungen umgehen. Sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften können persönliche Vorbehalte gegen die Einführung eines QM-Systems auftreten: Sei es, dass sie Angst vor einer Bewertung und Beurteilung ihrer Leistung haben, sei es, dass sie vom Sinn des benötigten Aufwandes nicht überzeugt sind, die Verantwortung und konzeptionelle Festlegung scheuen oder schlichtweg wollen, dass alles so bleibt, wie es ist.³⁹

Bibliotheken sind häufig Teil der öffentlichen Verwaltung und damit in einem Umfeld tätig, in dem QM noch nicht weit verbreitet ist. Damit stoßen sie bei der Implementierung eines QM-Systems auch auf unternehmenskulturelle Barrieren bei ihren Trägern, die noch keine Erfahrung mit QM besitzen, dessen Nutzen bezweifeln oder eine klare Aufgabendefinition scheuen, weil dies mit der Bereitstellung von Ressourcen verbunden wäre.⁴⁰

Die Einführung von QM wird durch diese Barrieren erschwert oder verhindert. Diese Barrieren zu überwinden ist, abhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand der Bibliothek, mit einem hohen Zeit- und Ressourcenaufwand

³⁸ Vonhof 2010: 15 und Sprung 2011: 42

³⁹ vgl. Motzko 2006, Sprung 2011: 42, Zulauf 2012: 192f.

⁴⁰ vgl. Motzko 2006

verbunden. Dieser erwartete oder tatsächliche Aufwand erweist sich immer wieder als größtes Hindernis bei der Umsetzung eines QM-Modells: „Es fehlt die Entschiedenheit, durchaus als sinnvoll erkannte Instrumentarien auch anzuwenden. Die Entwicklung wird behindert, weil eine weit verbreitete Skepsis gegenüber dem mit diesen Methoden verbundenen Aufwand besteht, der zusätzlich zum Alltagsgeschäft zu leisten ist.“⁴¹

1.6 Unterschiedliche QM-Modelle in Bibliotheken

Trotz der Schwierigkeiten und Barrieren bei der Einführung von QM-Systemen befassen sich in Deutschland seit einigen Jahren einzelne Bibliotheken und Bibliotheksverbände intensiv mit der Erprobung und Einführung umfassender QM-Modelle.⁴² Grundsätzlich gibt es hierbei drei unterschiedliche QM-Ansätze, die aktuell gleichermaßen im Bibliothekswesen verbreitet sind: Die Entwicklung branchenspezifischer Modelle und die Anwendung der beiden branchenunabhängigen internationalen Qualitätsmodelle DIN EN ISO 9001 und EFQM.

Im Folgenden werden diese drei Ansätze mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen kurz vorgestellt und anschließend in Bezug auf die in Kapitel 1.4 genannten Nutzenpotenziale von Qualitätsmanagement bewertet.

1.6.1 Branchenlösungen

Bei den Branchenlösungen handelt es sich um Modelle, die direkt auf die besonderen Bedingungen von Bibliotheken zugeschnitten sind und vorformulierte Standards als Qualitätsziele vorgeben. Hierzu entwickelt eine Facharbeitsgruppe einen Katalog an objektiv messbaren Kriterien zur Qualitätsüberprüfung, wie z.B. Anzahl der pro Jahr durchgeführten Veranstaltungen, jährliche Erneuerungsrate der Medien oder Anzahl und Häufigkeit von Dienstbesprechungen.⁴³ Die einzelne Bibliothek erarbeitet auf dieser Grundlage Maßnahmen, um die Standards zu erreichen. Hat sie ein vorgegebenes Mindest-

⁴¹ Bilo / Klug 2005: 451

⁴² vgl. Kapitel 1.1 dieser Arbeit

⁴³ vgl. Bibliothek mit Qualität und Siegel: Kriterienkatalog