

Norbert Sprung

# Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken

## Aktuelle Entwicklungen und Modelle im Vergleich

DOI 10.1515/bd-2015-0122

**Zusammenfassung:** Bibliotheken stehen vor vielen Herausforderungen, denen eine stetig wachsende Zahl von Bibliotheken mit einem strategischen Management und einer kundenorientierten Verbesserung ihrer Dienstleistungen entgegenwirken wollen. In diesem Zusammenhang beschäftigt man sich im deutschen Bibliothekswesen seit 20 Jahren mit dem Thema Qualitätsmanagement. Inzwischen sind viele Projekte entstanden, in denen unterschiedliche Qualitätsmanagement-Modelle zur Anwendung kommen. Die Betrachtung dieser Modelle und der Projekte soll Aufschluss darüber geben, welches Modell sich für die Bibliotheken als zukunftsweisend gezeigt hat und sich besonders für eine bestimmte Bibliotheksart und -größe eignet.

**Schlüsselwörter:** Qualitätsmanagement; Öffentliche Bibliothek; DIN EN ISO 9001; EFQM-Modell

### Quality management in public libraries

Recent developments and concepts compared

**Abstract:** Libraries face many challenges. A growing number of libraries try to deal with them using strategic management and customer-oriented improvement of their services. In this context, quality management is an issue in the German library system for twenty years. In the meantime, many projects have been started which apply different quality management concepts. Examining these concepts and projects is to provide information about which concept has proved to be forward-looking for the libraries and which one is particularly well suited for which library, considering kind and size.

**Keywords:** quality management; public library; DIN EN ISO 9001; EFQM model

# 1 Einleitung

Öffentliche Bibliotheken stehen in ihrer Arbeit heute mehr denn je vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Sie müssen gesellschaftlichen Anforderungen wie dem demografischen Wandel und sich verändernden Ansprüchen ihrer Nutzer gerecht werden, sich aber zeitgleich auch dem Wandel des Medienmarktes und den damit verbundenen, wachsenden Herausforderungen des Internets stellen. Die Bibliothek als Ort gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. Hinzu kommt die schlechte Finanzsituation vieler Kommunen und der daraus entstehende Legitimationsdruck, unter dem Bibliotheken ständig aufgefordert sind, ihre Existenz und ihren Nutzen zu rechtfertigen. Einige dieser Herausforderungen sind nicht neu und wurden bereits vielfach thematisiert, haben jedoch an Aktualität nicht verloren.<sup>1</sup>

Aus diesem Grunde ist es besonders wichtig, dass Bibliotheken in ihrer Arbeit eine gute Leistung erbringen, denn zufriedene Kunden sind eher bereit, für ein Produkt oder eine Dienstleistung Geld zu zahlen, dem Unternehmen die Treue zu halten und es im Idealfall an andere weiter zu empfehlen.<sup>2</sup>

Ute Claassen und Chris Wiersma sahen bereits 1997 in Konzepten zur Kundenorientierung und zum Qualitätsmanagement (QM) die Chance, einen andauernden Verbesserungs- und Wachstumsprozess in Gang zu bringen, mit dem Ergebnis einer verstärkten Nutzung und positiver Resonanz der Kunden.<sup>3</sup>

Im Rahmen von QM-Konzepten bezeichnet der Begriff Kunde aber nicht nur die Bibliotheksnutzer, sondern auch andere Beteiligte im Sinne des sogenannten Stakeholder-Ansatzes. Dazu gehören beispielsweise auch die Mitarbeiter, die Subventionsgeber (Träger), Lieferanten und die Öffentlichkeit.<sup>4</sup>

QM hat somit als Instrument einer strategischen Steuerung nicht nur das Potenzial, den Kundenwünschen besser gerecht zu werden, sondern auch den Ansprüchen der Träger und anderer Beteigter. Dies haben in den letzten 20 Jahren auch zahlreiche Bibliotheken erkannt und sich mit dem Thema QM ausei-

---

<sup>1</sup> Vgl.: Klug, Petra; Bilo, Albert: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. In: *BuB* 57 (2005), 06, S. 452.

<sup>2</sup> Becker, Carolin: Kundenerwartungen und Qualitätsmanagement. <http://www.dasbibliotheks-wissen.de/Kundenerwartungen-und-Qualit%C3%A4tsmanagement.html?wa=IPEMBI15> [Zugriff: 15.08.2015].

<sup>3</sup> Vgl.: Klaassen, Ute; Wiersma, Chris: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. In: *Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken* Bd. 2. Gütersloh 1997, S. 30 f.

<sup>4</sup> Breuer, Claudia; Breuer, Wolfgang; Seyfriedt, Thilo: Stakeholder-Ansatz. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54861/stakeholder-ansatz-v6.html> [Zugriff: 15.08.2015].

nandergesetzt. Man hat dabei viele Chancen identifiziert, aber es sind auch viele begründete Bedenken entstanden.

Inzwischen kommen in vielen Öffentlichen und teilweise auch in Wissenschaftlichen Bibliotheken verschiedene Systeme für die Messung, Sicherung und Verbesserung von Qualität zum Einsatz.<sup>5</sup> Die Zahl der Einrichtungen, die mit einem Qualitätssiegel oder Zertifikat ausgezeichnet wurden, wächst immer noch. Neben vielen positiven Einzelbeispielen wurden zum Teil landesweite Projekte ins Leben gerufen oder Qualitätsmanagement-Verbünde gegründet.

## 2 Qualitätsmanagement in Bibliotheken

Betrachtet man den Weg der Bibliotheken zum QM, werden die daran geknüpften Erwartungen schnell deutlich. QM bezeichnet alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen und ist eine Kernaufgabe des Managements. Es soll u. a. als Marketinginstrument für ein besseres Image und für eine nachhaltige Existenzsicherung sorgen sowie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang bringen („Lernende Organisation“).

Kritische Stimmen fürchten dagegen, dass die inhaltliche Arbeit durch die Fokussierung auf das QM in den Hintergrund rückt und Aufgaben wie die Dokumentation zu viel Aufmerksamkeit beanspruchen. Einige halten die möglichen QM-Modelle für zu komplex und praxisfern oder befürchten, dass durch die Ausrichtung auf Qualitätsstandards und Zertifizierung die Gesamtstrategie zu kurz kommt. Letztlich fehlt die Sicherheit zu wissen, ob mit QM die erhofften Ziele erreicht werden können. Eine Garantie für positive Auswirkungen auf den Bibliotheksbetrieb, für eine Existenzabsicherung oder die nachhaltige Anerkennung durch Träger und Öffentlichkeit gibt es trotz positiver Praxisbeispiele nicht.<sup>6</sup>

Sowohl die Erwartungen als auch die Befürchtungen hinsichtlich des QMs sind begründet. Vieles hängt von der richtigen Auswahl und Umsetzung eines QM-Modells ab.

---

<sup>5</sup> Vgl.: Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. In: B.I.T.online 9 (2006), Nr. 3, S. 201–204.

<sup>6</sup> Vgl.: Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nicht gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: Gut ist uns nie gut genug! – Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. B.I.T. Online Innovativ, Bd. 30. Wiesbaden 2010, S. 14 f.

### 3 Qualitätsmanagement-Modelle

Für die Betrachtung der Entwicklung in Öffentlichen Bibliotheken muss hier zunächst zwischen universellen QM-Modellen und Branchenmodellen unterschieden werden.

Universelle QM-Modelle verfolgen in unterschiedlichen Ausprägungen die Philosophie und Ansätze des *Total Quality Management (TQM)* und sind branchenübergreifend verwendbar. Die beiden bekanntesten Modelle sind die Normenreihe *DIN EN ISO 9000 ff.*, daraus vor allem die Norm *DIN EN ISO 9001* in der aktuell gültigen Version von 2008, und das *EFQM-Modell für Business Excellence* der *European Foundation for Quality Management*. Diese Modelle finden sowohl in der Industrie, in Wirtschaftsunternehmen als auch in öffentlichen Verwaltungen Anwendung.

Branchenmodelle basieren in Aufbau und Struktur meist auf einem universellen QM-Modell, verwenden jedoch inhaltlich nur einzelne Bausteine dieser Modelle und sind speziell auf die Anforderungen und Bedürfnisse ihres Anwendungsbereichs angepasst.

Ein Modell für den Dienstleistungssektor, welches in verschiedenen Branchen Verwendung findet, dabei jedoch inhaltlich auf das Bundesland oder die jeweiligen Anforderungen der Branche angepasst wird, ist das Modell der Initiative *ServiceQualität Deutschland*.<sup>7</sup>

### 4 Modelle in der Praxis

Erste Projekte im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken verfolgten die Implementierung eines Qualitätsmanagements nach der ISO-Norm 9001. Als erste Öffentliche Bibliothek in Deutschland ließ sich im Jahr 2001 die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar mit einem übergreifenden QM-System nach *DIN EN ISO 9001:2000* zertifizieren.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ServiceQualität verbessern mit System. <http://www.q-deutschland.de/system/> [Zugriff: 15.08.2015].

<sup>8</sup> Vgl.: Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand. Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung. [http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB\\_Wehr\\_1.pdf](http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB_Wehr_1.pdf) [Zugriff: 15.08.2015].

Diesem Beispiel folgte im Jahr 2002 die Stadtbücherei Walldorf (Baden) und erhielt ebenfalls das Zertifikat.<sup>9</sup> Im Jahr 2006 konnte in Nordrhein-Westfalen ein kompletter Verbund aus sechs Öffentlichen Bibliotheken gemeinsam zertifiziert werden.

Eine Auszeichnung nach *EFQM* erhielt in Deutschland bisher einzig die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bonn.<sup>10</sup> Seit 2007 wurde jedoch in Stuttgart das Projekt *Ausgezeichnete Bibliothek* entwickelt, welches auf *EFQM* und dem daraus entstandenen *CAF-Modell (Common Assessment Framework)* basiert.

Ein erstes Beispiel im Bereich der Branchenmodelle entstand im Jahr 2004 in der Provinz Bozen in Südtirol. Man hat dort mit Vertretern des *Amtes für Bibliotheken und Lesen* und des *Bibliotheksverbands Südtirol* eine Steuerungsgruppe gebildet. Ergänzt durch Beiträge der Öffentlichen Bibliotheken und mithilfe zweier externer Berater wurden dann einige Standards in Form eines Kriterienkatalogs entwickelt. Die Erfüllung dieser Kriterien wird durch ein Punktesystem bewertet. Die Überprüfung und Punktvergabe erfolgt über ein Audit. Bei ausreichender Punktzahl wird ein Zertifikat für drei Jahre verliehen. Die Bibliothekare lassen sich dabei selbst zu Auditoren schulen und prüfen ihre Einrichtungen gegenseitig. Inzwischen wurden acht Kataloge mit Standards entwickelt.<sup>11</sup> Nach diesem Vorbild ist 2007 das QM-Modell der *Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)*<sup>12</sup> entstanden und zuletzt 2008 das Projekt *Bibliothek mit Qualität und Siegel* in Niedersachsen.

Durch die Teilnahme kommunaler Verwaltungen an der *Q-Initiative* der *ServiceQualität Deutschland* finden sich hier verschiedene Einzelbeispiele im Bereich der Bibliotheken, wie z. B. die Stadtbücherei Hachenburg oder die Stadtbibliothek Montabaur in Rheinland-Pfalz.<sup>13</sup> Eine landesweite Umsetzung im Bereich der Bibliotheken gibt es bisher jedoch nur in Sachsen-Anhalt.

---

**9** Vgl.: Odenkirchen-Büchner, Renate: Verstetigung von Leistung und Qualität. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden). In: *BuB* 55 (2003), 4, S. 246–248.

**10** Vgl.: Held, L.; Schleiwies, G.; Sommerstange, M.: Qualitätsnormen in Bibliotheken – Ein Vergleich. Köln 2010, S. 34 ff.

**11** Vgl.: Qualität in Bibliotheken. Autonome Provinz Bozen Homepage. <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaet-in-bibliotheken.asp> [Zugriff: 15.08.2015].

**12** Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), Fachgruppe Qualitätsmanagement. <http://www.arthistoricum.net/netzwerke/akmb/fachgruppen/fachgruppe-qualitaetsmanagement/> [Zugriff: 15.08.2015].

**13** Stadtbücherei Hachenburg. [http://www.q-deutschland.de/unsere-q-betriebe/betrieb/betrieb/2f27f051-fd7f-48b5-aa40-5a1716dfb305/](http://www.q-deutschland.de/unsere-q-betriebe/betrieb/betrieb/2f27f051-fd7f-48b5-aa40-5a1716dfb305/Stadtbibliothek_Montabaur) [Zugriff: 15.08.2015].

Alle hier genannten Modelle bringen verschiedene Vor- und Nachteile mit sich, doch es stellt sich die Frage, welche Verfahren haben sich in der Praxis als zukunftsweisend erwiesen? Gibt es ein Modell, was sich für eine kleine Gemeindebibliothek ebenso eignet wie für ein großstädtisches Bibliothekssystem oder müssen hier Unterschiede gemacht werden? Um auf diese Frage weiter eingehen zu können, müssen im Folgenden zunächst einige der genannten Beispiele detaillierter betrachtet werden.

## 5 Baden-Württemberg (Ausgezeichnete Bibliothek)

Im Jahr 2007 waren in Baden-Württemberg sieben Öffentliche Bibliotheken in Folge eines vorangegangenen Projekts auf der Suche nach einem geeigneten QM-System. In Zusammenarbeit mit der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen beim Regierungspräsidium Stuttgart beauftragte man den Forschungsschwerpunkt *Bibliotheksmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung (BEO)* an der *Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart*, ein geeignetes QM-Modell zu entwickeln. Auf Grundlage der Modelle *EFQM* und *CAF* entwickelte man daraufhin beim *BEO* das Modell *Ausgezeichnete Bibliothek*. Das *CAF* eignete sich hierbei besonders gut als Grundlage, da es sich um eine Weiterentwicklung des *EFQM*-Modells speziell für den Öffentlichen Sektor handelt, welche zudem urheberrechtsfrei ist und daher kostenlos genutzt werden konnte.<sup>14</sup>

Auf die Verwendung eines Branchenmodells mit von Bibliotheken selbst entwickelten QM-Standards wurde bewusst verzichtet. Ausgangspunkt dafür war nach Prof. Vonhof die Überlegung, dass ein Modell von Bibliotheken für Bibliotheken besonders auf politischer Ebene nicht die gewünschte Wirkung erzielt.<sup>15</sup>

Dadurch, dass die Modelle *EFQM* und *CAF* auch in der Industrie und in öffentlichen Verwaltungen zum Einsatz kommen, soll signalisiert werden, dass die „grundlegenden Potenziale“ von Bibliotheken sich nicht von denen anderer

---

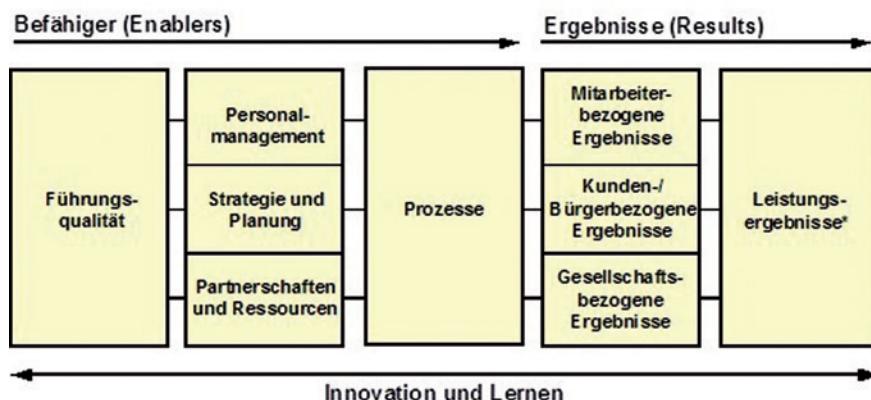
<sup>14</sup> Jaksch, Ursula: Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Wiesbaden 2014, S. 35 f.

<sup>15</sup> Vonhof, Cornelia: Ausgezeichnete Bibliothek! – Qualitätsmanagement: HdM Stuttgart verleiht Zertifikat. In: *BuB* 60 (2008) 7–8, S. 530.

Bereiche unterscheiden. Aus diesem Grund soll auch eine entsprechende Wirkung auf politischer Ebene besser gewährleistet sein.<sup>16</sup>

Obwohl das Modell *Ausgezeichnete Bibliothek* auf dem universell anwendbaren *CAF* basiert, wurden auch hier branchenspezifische Abstimmungen für den eigenen Bedarf vorgenommen. Im Zentrum steht bei beiden Modellen ein Selbstbewertungsverfahren anhand von neun Themenfeldern die sich in sogenannte Befähiger- und Ergebniskriterien unterteilen lassen. Bei *Ausgezeichnete Bibliothek* handelt es sich um 26 Kriterien, die anhand von 149 Indikatoren bewertet werden. Bei *CAF* sind es 28 Kriterien, die anhand von 210 Indikatoren bewertet werden. Die Komplexität wurde damit im Sinne der Bibliotheken reduziert, die Struktur und die wesentlichen Inhalte sind jedoch bei beiden Varianten gleich.<sup>17</sup>

### Das CAF-Modell 2006



Das Modell des Common Assessment Framework (CAF)  
in Anlehnung an das EFQM-Modell. Version 2006

\*) Originalbezeichnung: „Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation“

Grafik © Krems, olev.de 2007-11

Abb. 1: Das CAF-Modell mit seinen neun Themenfeldern.

16 Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nicht gut genug! – Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. Wiesbaden 2010, S. 21 f.

17 Jaksch, Ursula: Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Wiesbaden 2014, S. 41 ff.

Im Jahr 2011 wurden drei der ursprünglich sieben beteiligten Bibliotheken zertifiziert, im Jahr 2010 startete eine zweite Projektgruppe. Grund dafür, dass einigen Teilnehmern die Zertifizierung nicht oder erst im zweiten Anlauf gelang, war vor allem der immense Zeitaufwand, aber auch die mangelnde Personalkapazität in kleineren Einrichtungen.<sup>18</sup> Inzwischen ist das Verfahren über die Projektphase hinaus ausgereift und wird auch über die Landesgrenzen hinweg angeboten. Bisher wurden zehn Bibliotheken zertifiziert, darunter auch die *Bibliothek Wirtschaft und Management* der Technischen Universität Berlin als erste Wissenschaftliche Bibliothek.<sup>19</sup>

Um an dem Verfahren teilzunehmen, muss eine interessierte Bibliothek einen Vertrag abschließen mit dem *Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung in Bibliotheken und Hochschulen (IQO)* an der HdM. Über fünf Jahre wird das Verfahren dann eingeführt und umgesetzt, bevor für die Dauer von drei Jahren ein Zertifikat verliehen wird. Das Verfahren gliedert sich in folgende fünf Projektphasen:

1. Vorbereitung,
2. Grundlagen schaffen,
3. Standortbestimmung,
4. Umsetzung,
5. Evaluation.

Am Ende von Phase fünf steht die Zertifizierung über ein Audit durch Mitarbeiter des Projekts *Ausgezeichnete Bibliothek*. Für eine erfolgreiche Zertifizierung müssen die geprüften Einrichtungen mindestens 60 % der geforderten Leistungspunkte erreichen.

Je nach Bibliotheksgröße entstehen für die Teilnahme am Verfahren Kosten in Höhe von 3.000 bis 3.800 Euro. Dafür erhalten die Bibliotheken alle benötigten Materialien sowie externe Beratung durch das IQO. Für das Audit und die Zertifizierung fallen weitere Kosten in Höhe von 1.000 bis 2.200 Euro an.<sup>20</sup>

---

**18** Ebd.

**19** Die ausgezeichneten Bibliotheken. <https://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/bibliotheken> [Zugriff: 15.08.2015].

**20** Jaksch, Ursula: Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Wiesbaden 2014, S. 43 ff.

## 6 Niedersachsen (Bibliothek mit Qualität und Siegel)

Im Jahr 2008 wurde von der Büchereizentrale Niedersachsen zusammen mit der niedersächsischen Landesregierung das „Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren *Bibliothek mit Qualität und Siegel*“ initiiert. Das Verfahren wurde von der Büchereizentrale Lüneburg als zentraler Bibliotheks- und Beratungsstelle in Zusammenarbeit mit dem Sozialwissenschaftler und QM-Auditor Meinhard Motzko entwickelt.

Es wurden mehrere QM-Systeme verglichen, bevor man sich entschied, bewusst auf die Verwendung eines universellen Qualitätssicherungsverfahrens zu verzichten. Gründe hierfür waren vor allem der hohe Kostenaufwand und zu wenig Relevanz für die bibliothekarische Praxis. Mit finanzieller Unterstützung des Landes Niedersachsen wurde daraufhin das Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ entwickelt und folgende übergreifenden Ziele formuliert:

- Die „Schaffung eines verbindlichen Orientierungsrahmens für den Qualitätsbegriff und die Entwicklung von Qualitätskriterien für öffentliche Bibliotheken unterschiedlicher Größe und Trägerschaft“,
- die „Vermittlung von Methoden zur systematischen Qualitätsverbesserung und -kontrolle“,
- die Optimierung der bibliotheksinternen Arbeitsprozesse und der Leistungen für die Nutzer bzw. Kunden,
- der Transfer von „Best Practice“-Beispielen im Rahmen der Umsetzung,
- die Auszeichnung von Bibliotheken, die nachweislich qualitätsvoll arbeiten, mit dem Zertifikat „Bibliothek mit Qualität und Siegel“.

Als Ergebnis wurde ein nach Funktionsstufen differenzierter Katalog mit 50 Qualitätskriterien zusammengestellt. Die Teilnahme ist Bibliotheken unterschiedlichster Größenordnungen sowohl in kommunaler als auch in kirchlicher Trägerschaft möglich.

Weiterhin wurde eine Lenkungsgruppe als zentrales Kontrollorgan aus Vertretern verschiedener Einrichtungen und Verbände gebildet. Sie entscheidet über grundlegende Fragen des Zertifizierungsverfahrens und u. a. auch über die Verleihung des Qualitätssiegels.

Im Jahr 2009 verabschiedete die Lenkungsgruppe die erste Version des Kriterienkatalogs. Zum Ende des Jahres wurden dann in den ersten Bibliotheken erfolgreiche Zertifizierungsaudits durchgeführt. Die Vergabe der ersten Zertifikate folgte in 2010.

Bis 2015 sind 32 Öffentliche Bibliotheken mit dem Qualitätssiegel ausgezeichnet worden, davon eine Fahrbibliothek. Sieben der zertifizierten Bibliotheken haben sich nach drei Jahren nicht rezertifizieren lassen.<sup>21</sup> Das Zertifikat hat eine Gültigkeit von drei Jahren und erlischt automatisch, sofern es nicht durch ein weiteres Audit erneuert wird.

Um den Ansprüchen der verschiedenen Bibliothekstypen gerecht zu werden, wurde neben dem Kriterienkatalog in der fünften überarbeiteten Fassung ein weiterer Kriterienkatalog für Zweigstellensysteme und ein Kriterienkatalog für Fahrbibliotheken erstellt.<sup>22</sup>

Die gesamte Koordination des Projekts wird von der Büchereizentrale Niedersachsen übernommen. Sie ist geschäftsführende Stelle, allgemeiner Ansprechpartner und organisiert darüber hinaus u. a. die Audits, Workshops und andere Treffen der beteiligten Gruppen. Um die Erfüllung der Qualitätsmerkmale in den einzelnen Bibliotheken zu prüfen, haben sich einige Bibliothekarinnen und Bibliothekare zu Auditoren schulen lassen.

Kernelement und zugleich Steuerungsinstrument des Qualitätssicherungsverfahrens sind die Kriterienkataloge mit jeweils ca. 50 Qualitätskriterien. Diese sind untergliedert in die Bereiche:

- Ziele, Zielgruppen, Kooperationen,
- Angebot, Service und Erreichbarkeit,
- Kommunikation,
- Organisation und Management,
- Räume und Technik bzw. Fahrzeug und Technik,
- Personal.

Bei der Umsetzung und Bewertung der Kriterien geht es vor allem darum, die Organisationsstrukturen innerhalb der Bibliotheken zu optimieren. Anhand der definierten Qualitätskriterien sollen Arbeitsweisen hinterfragt und „hindernde Faktoren“ identifiziert werden. Zudem sollen Audits, Schulungen und Workshops den Austausch zwischen den Bibliotheken fördern. Es ist aber nicht das Ziel, Bibliotheken zu disqualifizieren, Vergleiche zu ziehen oder ein Ranking zu erstellen.<sup>23</sup>

---

**21** Zertifizierte Bibliotheken. <http://www.bz-niedersachsen.de/erfolgreich-zertifizierte-bibliotheken.html> [Zugriff: 15.08.2015].

**22** Kriterienkataloge & Bewertungsverfahren. <http://www.bz-niedersachsen.de/die-kriterienkataloge-und-das-bewertungsverfahren.html> [Zugriff: 15.08.2015].

**23** Vgl.: Südkamp-Kriete, Agnes; Bassen, Günter: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In: mbmagazin 144/145. 12/2010, S. 14.

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist ein System „von Bibliothekspraktikern für Bibliothekspraktiker“, es bietet den Bibliotheken viele Anreize und Vorteile und ist in der Praxis ein gutes Instrument, um politischen Entscheidern und Trägern von Bibliotheken die Ernsthaftigkeit und Professionalität der bibliothekarischen Arbeit zu demonstrieren. Ein Anreiz ist zudem die kostenlose Teilnahme. Die Bibliotheken investieren lediglich Arbeits- und Zeitaufwand. Die Finanzierung des Projekts wurde bis 2013 vom Land Niedersachsen getragen. Dies beinhaltete Kosten für Schulungsveranstaltungen, für die externe Beratung sowie für die Fahrtkosten und Aufwandsentschädigung der Auditoren. Seit 2014 werden die Kosten von der Büchereizentrale Niedersachsen getragen.

Obwohl das Projekt in den ersten Jahren mit relativ großer Beteiligung gestartet ist, hat sich das Interesse der Bibliotheken merklich verringert. Die Zahl der interessierten Bibliotheken ist deutlich zurückgegangen und einige Einrichtungen haben sich nicht erneut zertifizieren lassen. Von ca. 1.000 Bibliotheken im Land Niedersachsen haben sich innerhalb von fünf Jahren 31 Einrichtungen zertifizieren lassen. Als Gründe werden zumeist der Mangel an Ressourcen oder mangelndes Verständnis für die Notwendigkeit einer Zertifizierung angeführt.<sup>24</sup>

## 7 Nordrhein-Westfalen (QM-Verbund nach DIN EN ISO 9001)

Im Jahr 2001 haben die Bibliotheksfachstellen der Regierungsbezirke Köln und Düsseldorf mit Informationsveranstaltungen für die Einführung eines QM-Verfahrens nach *DIN EN ISO 9001* geworben. Mit dem Kunden im Mittelpunkt des Managementprozesses und der bibliothekarischen Arbeit sollte eine kontinuierliche Verbesserung des Dienstleistungsangebots angestoßen und mehr Transparenz für Träger, Partner und Nutzer erzeugt werden.

Im Jahr 2002 gründeten die beiden Fachstellen zusammen eine Arbeitsgruppe mit 16 interessierten Bibliotheken. Vorangegangene Planungsüberlegungen zeigten, dass es kein Musterkonzept für die Einführung des QM-Systems nach ISO-Norm gibt, sondern dass die Bibliotheken die Verwendung der Norm individuell auf die eigene Situation anpassen müssen.

Bis zum Jahr 2004 hatte man sich über die organisatorischen Rahmenbedingungen geeinigt und bis zum Jahresende schlossen sich sieben Bibliotheken

---

<sup>24</sup> Rietdorf, Claudia: „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ Evaluation des Qualitätssicherungsverfahrens für Öffentliche Bibliotheken. Köln 2014, S. 55 f.

unter einer gemeinsamen Satzung zum *Qualitätsmanagement-Verbund öffentlicher Bibliotheken der Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln* zusammen.

Viele Bibliotheken scheuten schon im Vorfeld den Dokumentationsaufwand und die Kosten. Im Rahmen des Projekts erhielt der Verbund jedoch Fördergelder des Landes Nordrhein-Westfalen und hatte so beispielsweise die Möglichkeit, einen externen Berater zu engagieren. Dieser half den Verbundteilnehmern bei der Anpassung der Prozesse und der Bibliothekspraxis an die Anforderungen der ISO-Norm und unterstützte sie beim Erstellen der Dokumentation. Diese Qualitätsdokumentation besteht aus der Kooperationssatzung einer Qualitätspolitik und einem QM-Handbuch.

In den folgenden Jahren wurde das QM in den Teilnehmerbibliotheken implementiert, durch interne Audits geprüft und verbessert. Im Jahr 2006 konnte der Verbund mit sechs Bibliotheken in einer sogenannten Matrixzertifizierung durch den *TÜV Süd* zertifiziert werden. Hierzu gehörten die Stadtbibliotheken Dormagen, Neuss und Wesel sowie die Stadtbüchereien Erkrath, Krefeld und Leichlingen.<sup>25</sup>

Das QM-System unterliegt zwei Überwachungskreisläufen, dem internen und dem externen Audit. Das interne Audit wird von Mitarbeitern der Verbundbibliotheken durchgeführt, die zuvor eine Auditorenschulung erhalten haben unter Begleitung des lokalen *Qualitätsmanagementbeauftragten* (QMB). Die Zertifizierung erfolgt dann anschließend über ein externes Audit durch den *TÜV Süd*. Ein kompletter Zertifizierungszyklus umfasst drei Jahre, bis das Zertifikat erneuert werden muss.

Als Steuerungsorgan für den Verbund wurde ein Lenkungsgremium eingesetzt. Mitglieder des Lenkungsgremiums sind die Leiterinnen und Leiter der Teilnehmerbibliotheken oder von ihnen ernannte Stellvertreter.

Zu den Aufgaben des Lenkungsgremiums gehört u. a. die Definition einer verbindlichen QM-Politik, entsprechender strategischer Ziele und Maßnahmen für die Umsetzung. Zudem legt es die Kernprozesse und ein Kennzahlensystem für die Leistungsmessung des Verbunds und der einzelnen Teilnehmer fest. Die Auswertung der Zahlen und die Bewertung des gesamten Systems finden in einem jährlichen Management Review statt.

Bei der Umsetzung der Norm *DIN EN ISO 9001* im nordrhein-westfälischen QM-Verbund handelt es sich um ein anspruchsvolles System. Einmal implementiert, bringt es viele Vorteile mit sich. Durch die Matrixzertifizierung sind die

---

<sup>25</sup> Vgl.: Bühning, Petra; Klein, Brigitte: Der Kunde steht im Mittelpunkt – nicht die Routine: Qualitätsmanagement-Verbund Öffentlicher Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln. In: *BuB* 58 (2006), Nr. 9, S. 641–644.

Anforderungen an neue Teilnehmerbibliotheken jedoch sehr hoch. Verschiedene Versuche, dem Verbund nachträglich beizutreten, waren nicht erfolgreich. Nachdem die Stadtbücherei Krefeld, heute Mediathek Krefeld, 2009 nicht an der Rezertifizierung teilgenommen hat, besteht der Verbund bis heute aus fünf Bibliotheken.

## 8 Sachsen-Anhalt (ServiceQualität Deutschland)

Im Jahr 2008 wurde vom Landesverband Sachsen-Anhalt im *Deutschen Bibliotheksverband (DBV)* ein Modellprojekt zur Einführung von QM in Öffentlichen Bibliotheken initiiert. Ziel war es, das Image der Bibliotheken zu verbessern, eine stärkere Nutzung zu erreichen und mit einer „veränderten Servicequalität“ eine bessere Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Dazu sollten die Arbeitsweise der Bibliotheken und der Umgang mit den Kunden entsprechend verändert werden. Ein weiteres Ziel war die Verbesserung der „technisch-organisatorischen Ausstattung in den beteiligten Bibliotheken“.

Es gelang dem DBV-Landesverband für dieses Projekt Fördergelder aus dem *Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)* einzuwerben. Der Projektstart erfolgte dann im Juli 2008. Für die Projektvorbereitung und die fachliche Begleitung wurde ein Beirat einberufen. Zusätzlich fungiert der Beirat als Kontrollorgan und vertritt die Interessen von Land und Kommunen.

Im nächsten Schritt wurde mit den Projektbibliotheken über das anzuwendende Zertifizierungsverfahren diskutiert. Die Bibliotheken befürchteten, dem Aufwand einer Zertifizierung nach *DIN EN ISO 9001* nicht gewachsen zu sein. Daher entschied man sich für das Verfahren der *ServiceQualität Deutschland* in Sachsen-Anhalt. Das dreistufige System *ServiceQualität Deutschland* stammt eigentlich aus dem Tourismus-Bereich, wird inzwischen aber branchenübergreifend auch in vielen anderen Bereichen eingesetzt. Es fördert die Dienstleistungsorientierung und die Eigeninitiative, indem es die Servicequalität konsequent aus Sicht des Kunden betrachtet und die Mitarbeiter von Anfang an einbezieht. Ein zusätzlicher Anreiz sind die geringen Kosten für die Erst- und Folgezertifizierung.<sup>26</sup>

Die Stufe I des Modells beinhaltet zunächst eine Eigenbewertung und die Entwicklung von ersten Maßnahmen zur Verbesserung. Dafür muss sich min-

---

**26** Vgl.: Herrmann, Gabriele: Den Service für die Kunden verbessern. Qualitätsmanagementprojekt in Sachsen-Anhalt/EU-Fördergelder eingeworben. In: BuB 62 (2010) 09, S. 582 f.

destens ein Mitarbeiter der Bibliothek zum Qualitäts-Coach schulen lassen. In der Stufe II kommt die externe Bewertung hinzu. Dazu muss das Zertifikat der Stufe I vorhanden sein und es lassen sich Mitarbeiter zu Qualitäts-Trainern ausbilden. Zu den Verfahren der Stufe II gehört neben der Bewertung von Stärken und Schwächen auch der sogenannte *Mystery-Check* (wie beim *Mystery Shopping* bewertet ein Testkäufer die angebotenen Dienstleistungen anhand festgelegter Kriterien). In der letzten Stufe III wird dann ein umfassendes QM implementiert.

Das Q-Siegel Stufe III der *ServiceQualität Deutschland* wird bisher in Sachsen-Anhalt nicht angeboten. Im Rahmen der Arbeit der Projektbibliotheken ist jedoch ein Katalog mit 20 Qualitätskriterien entstanden, die in ganz Sachsen-Anhalt Anwendung finden sollen.<sup>27</sup>

Seit 2006 ist die Hochschule Harz in Sachsen-Anhalt Projektträger für die Initiative *ServiceQualität Deutschland*. Sie führt Beratungen und Seminare durch, bildet die Qualitäts-Coaches und Qualitäts-Trainer aus, wertet die Unterlagen aus und verleiht das Qualitätssiegel.

Zunächst beteiligten sich 20 kommunale Bibliotheken an dem Projekt. Ende 2009 wurden dann die ersten Bibliotheken mit dem Gütesiegel ausgezeichnet. Im Juni 2011 wurden weitere 17 Bibliotheken mit dem Qualitätssiegel Stufe I ausgezeichnet, 16 Bibliotheken erhielten das Qualitätssiegel der Stufe II. Seit dem Projektstart 2008 haben in Sachsen-Anhalt insgesamt 37 Bibliotheken ein Qualitätssiegel erhalten.<sup>28</sup> Nach Ende der EU-Förderung im Jahr 2011 wurde das Projektbüro aufgelöst und die Betreuung von der Landesfachstelle für Öffentliche Bibliotheken übernommen.

## 9 Fazit

Um den verschiedenen Herausforderungen in der heutigen Bibliotheksarbeit gerecht zu werden, erweist sich Qualitätsmanagement zunehmend als hilfreich. Die Vorteile liegen auf der Hand. QM-Systeme sorgen für eine bessere Struktur und schaffen Handlungsgrundlagen. Sie helfen dabei Stärken und Schwächen aufzuzeigen und stoßen dadurch einen Verbesserungsprozess an. Weiterhin schaffen sie Transparenz und helfen dabei, die Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Sie ermöglichen es, gezielt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer einzugehen.

---

<sup>27</sup> Vgl.: Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt. Über uns. [http://www.qualitaet-bibliotheken.de/seite/10098/ueber\\_uns.html](http://www.qualitaet-bibliotheken.de/seite/10098/ueber_uns.html) [Zugriff: 15.08.2015].

<sup>28</sup> Vgl.: Schneider, Andreas: Bibliotheken: Abheben von der Service-Wüste. <http://idw-online.de/de/news429766>, [Zugriff: 15.08.2015].

gehen und dadurch ein besseres Image zu erreichen. Dies sind wichtige Aspekte, um auch gegenüber den Finanzgebern und Entscheidungsträgern den Wert der geleisteten bibliothekarischen Arbeit darzustellen.

Doch welche Systeme eignen sich am besten für welche Bibliotheken? Die ISO-Norm *DIN EN ISO 9001* konnte in einigen Bibliotheken erfolgreich implementiert werden. Die Norm hat den Vorteil, international anerkannt und branchenübergreifend vergleichbar zu sein. Das Verfahren ist jedoch sehr aufwändig und kostspielig, was die Hauptgründe dafür sein dürften, dass hier keine weite Verbreitung in Bibliotheken erreicht wurde. Die Aspekte des Aufwandes und der Kosten treffen auch auf das *EFQM-Modell* zu. Hier wird zwar stärker der Ansatz des *TQM* verfolgt, doch es fehlt die Prüfung durch eine externe Instanz. Anders sieht dies beim Stuttgarter Modell *Ausgezeichnete Bibliothek* aus. Dieses Modell vereint die Vorteile von *EFQM* und *CAF* und bietet zudem auch eine Begleitung des Implementierungsprozesses und eine externe Prüfung über ein Audit. Dennoch bleibt es ein sehr aufwändiges Verfahren, welches zudem mit nennenswerten Kosten verbunden ist. Das Modell eignet sich daher eher für größere Bibliotheken oder Bibliothekssysteme mit ausreichend Personal und Finanzressourcen.

Anders verhält es sich bei den Branchenmodellen wie *Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Diese Modelle sind speziell auf die Gegebenheiten in Bibliotheken angepasst. Dies bedeutet einen geringeren Grad an Abstraktion und damit eine Erleichterung bei der Arbeit mit dem Modell. Hinzu kommt, dass die existierenden Branchenmodelle für die Bibliotheken sehr kostengünstig sind. Nachteilig ist die mangelnde Vergleichbarkeit mit anderen Branchen, was das Zertifikat hinsichtlich der politischen Wirkung gegenüber universellen Systemen etwas abwertet. Dennoch wird aus der Praxiserfahrung berichtet, dass eine Wirkung auf politischer Ebene erzielt wird. Branchenmodelle eignen sich daher sehr gut auch für kleinere Bibliotheken unterschiedlichster Träger.

Besonders die Beispiele aus Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt zeigen, dass bei Verbünden und landesweiten Regelungen die Betreuung durch eine außenstehende Instanz wie die Fachstelle und eine gesicherte Finanzierung sehr wichtig sind.

Der Vergleich zwischen den beiden Branchenmodellen in Südtirol und Niedersachsen zeigt darüber hinaus, dass für den Verlauf eines Projekts die politische Situation und die Struktur der Bibliothekslandschaft entscheidend sind.

**Tab. 1:** Aktuelle QM-Projekte im Vergleich.

	<b>Baden-Württemberg</b> <i>Ausgezeichnete Bibliothek</i>	<b>Niedersachsen</b> <i>Bibliothek mit Qualität und Siegel</i>	<b>Nordrhein-Westfalen</b> <i>DIN EN ISO 9001</i>	<b>Sachsen-Anhalt</b> <i>ServiceQualität Deutschland</i>
<b>Zertifizierte Teilnehmer (ÖB)</b>	10 Bibliotheken (Stand 08/2015)	25 Bibliotheken (Stand 08/2015)	5 Bibliotheken (Stand 2010)	34 Bibliotheken (Stand 2013)
<b>Zertifizierung</b>	Audit und Zertifizierung erfolgt durch Projektmitarbeiter der HdM Stuttgart	Landesinitiative, eigene Auditoren	Durch externen Zertifizierer (Bsp.: TÜV, DEKRA, etc.)	Hochschule Harz für die Initiative <i>ServiceQualität Deutschland</i> in Sachsen-Anhalt
<b>Gültigkeit des Zertifikats</b>	Drei Jahre	Drei Jahre	Drei Jahre	Drei Jahre
<b>Prüfungsintervalle</b> <b>(externe Prüfung)</b>	Erneute Prüfung nach 3 Jahren	Erneute Prüfung nach 3 Jahren	Verbundzentrale jährlich, andere Teilnehmer in Stichproben	Erneute Prüfung nach 3 Jahren
<b>Kontrollorgane (intern)</b>	Bibliotheksmitarbeiter und Projektbetreuer	Lenkungsgruppe, Auditorenkonferenz, Facharbeitsgruppe	Lenkungsgremium, Management-Review, QMB	Beirat, Qualitäts-Coaches und Trainer
<b>Selbstbewertung/ Überprüfung der Ziele</b>	Kundenumfrage, Selbstbewertung, Standortbestimmung, Definition von Projekten zur Verbesserung	„Bestandsaufnahme“ Überprüfung des Ist-Zustandes in Hinblick auf Qualitätskriterien	Prozessauswertung, Controlling	Stufe I: Selbstbewertung, Ist-Zustand Stufe II: Befragungen, Stärken- & Schwächenprofil, „Mystery-Check“
<b>Dokumentation</b>	Protokolle, Dokumentation der Selbstbewertung nach Vorlagen	Nachweis entsprechend Qualitätskriterien, freie Form	QM-Handbuch (Prozesse, Ziele, Maßnahmen)	Dokumente werden bereitgestellt (Vorlagen)
<b>Vorgegebene Standards</b>	9 Themenfelder, 26 Kriterien (Befähiger- und Ergebnis-Kriterien), 149 Indikatoren	Kriterienkatalog	Nach ISO-Norm 9001	Keine in Stufe I und II (In Stufe III abhängig vom gewählten Modell)

**Tab. 1** (fortgesetzt)

	<b>Baden-Württemberg</b> <i>Ausgezeichnete Bibliothek</i>	<b>Niedersachsen</b> <i>Bibliothek mit Qualität und Siegel</i>	<b>Nordrhein-Westfalen</b> <i>DIN EN ISO 9001</i>	<b>Sachsen-Anhalt</b> <i>ServiceQualität Deutschland</i>
<b>Mitarbeiter-schulung (bzgl. QM)</b>	Durch externen Berater der HdM und Referenten	Durch externen Berater, die Büchereizentrale und Bibliotheksleitung	Intern durch QMB	Extern, Schulung von Qualitäts-Coach und Trainer, diese vermitteln dann intern
<b>Ausrichtung auf die Kunden</b>	Kundenbefragungen, Controlling, Erarbeitung von Standards	Zielgruppenorientierung anhand demografischer Daten, Möglichkeiten für Feedback	Befragungen, Möglichkeiten für Feedback, Feedback, Beschwerdelisten	Optimiertes Beschwerdemanagement, Befragungen, Maßnahmenentwicklung
<b>Finanzierung</b>	Finanzierung durch teilnehmende Bibliotheken	Finanzierung durch das Land Niedersachsen	2 Jahre Projektförderung des Landes, danach durch die Bibliotheken selbst	Förderung durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
<b>Anfallende Kosten</b>	Hoch (inkl. Audit ca. 4.000 bis 6.000 Euro)	Durchschnittlich (für Teilnehmer kostenlos)	Hoch (externe Firma)	Niedrig

Viele Bibliotheken stellen sich nicht der Herausforderung des QMs. Gründe dafür sind häufig die Angst vor dem Zeit- und Arbeitsaufwand oder das fehlende Verständnis dafür, warum ein Zertifikat angestrebt werden soll. Als Alternative werden oft nur einzelne Instrumente des QM angewendet, doch die Auseinandersetzung mit einem Gesamtkonzept kann sich lohnen, wie viele der hier genannten positiven Beispiele belegen.



**Norbert Sprung**  
Landesbüchereistelle im  
Landesbibliothekszentrum Rheinland-Pfalz  
Bahnhofplatz 14  
56068 Koblenz  
E-Mail: [sprung@lbz-rlp.de](mailto:sprung@lbz-rlp.de)