

Ulrich Naumann

Qualitätsmanagement und Ressourcenplanung in universitären Bibliothekssystemen

Abstract: Zunächst wird der Frage nachgegangen, warum nur so wenige Bibliotheken und insbesondere die universitären Bibliothekssysteme ein systematisches ganzheitliches Qualitätsmanagement betreiben. Es folgt eine kurze Diskussion des Qualitätsbegriffs und der grundsätzlichen Ansätze ISO 9001 und EFQM zur Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements. Die unterschiedlichen Möglichkeiten des betriebs- und des nutzerorientierten Qualitätsmanagements für die Arbeit in der Bibliothek werden dargestellt und die Verbindung zum Ressourcenmanagement, insbesondere der Personalressource, gezogen. Zum Abschluss werden Probleme des Qualitätsmanagements in Abhängigkeit von der Bibliotheksstruktur (einschichtig oder mehrschichtig) erläutert.

Keywords: Common Assessment Framework (CAF, EFQM (European Foundation for Quality Management), ISO 9000-Normen, Qualitätsmanagement, Ressourcenplanung

Einleitung

Würde man bei den etwa 12.000 deutschen Bibliotheken mit hauptamtlicher Leitung eine Umfrage durchführen, bei der nach der Selbsteinschätzung der Arbeitsqualität gefragt würde, käme sicherlich in der weit überwiegenden Zahl der Antworten zum Ausdruck, dass man unter den gegebenen Bedingungen (zu denen insbesondere die Ressourcenknappheit in allen Arbeitsgebieten gezählt würde) eine qualitativ hochwertige Arbeit leiste. Würde man weiter fragen, welche Form des Qualitätsmanagements praktiziert wird, würde man sicherlich wesentlich weniger Antworten erhalten. Und hakt man bei dieser Antwort nach, ob denn jemand „von außen“ die Qualität der verrichteten Arbeiten beurteilt, z. B. durch Auditing und Zertifikate, könnten letztlich nur etwa 2-3 % aller deutschen Bibliotheken auf solche Zertifizierungen verweisen. Unter den wissenschaftlichen Bibliotheken wird allein das universitäre Bibliothekssystem der Technischen Universität München positiv antworten können, dass es seit 2007 als erstes (und bislang einziges) deutsches Universitätsbibliothekssystem über ein nach DIN EN ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügt, das 2010 nach einer Überprüfung um weitere drei Jahre verlängert wurde.¹

¹ Die Zahl der weltweit vergebenen ISO 9001-Zertifikate hat inzwischen die Millionengrenze überschritten. S. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm. Die Zahl der Bi-

Gründe für die geringe Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen in wissenschaftlichen Bibliotheken

Worin kann aber die Enthaltbarkeit in der Frage des Qualitätsmanagements insbesondere bei den wissenschaftlichen Bibliotheken liegen? Einmal ist unverkennbar, dass bei universitären Bibliothekssystemen kein Konkurrenzdruck durch eine Marktnebenseite (andere Bibliotheken oder andere Informationsanbieter) herrscht.² Damit entfällt ein wesentlicher Anreiz, zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen immer besser zu sein als die anderen Anbieter.³ Die universitären Bibliothekssysteme sind in eine Institution eingebunden, die auf Literaturversorgung nicht verzichten kann, so dass sie mit Recht zu den „Säulen“ eines universitären Lehr- und Forschungsbetriebs gezählt werden können.⁴ Zudem bewegen sich diese Systeme trotz aller teils unreflektierten Hinweise auf die Bedrohung der eigenen Position durch digitale Informationsanbieter oder Medienlieferanten (die sie in ihre Prozesse einbinden) auf einem „Verkäufermarkt“, der nicht unbedingt Innovationen zur Verbesserung der Produktionsprozesse oder der Produktqualität zugunsten der Benutzer herausfordert. Sie haben innerhalb ihrer Institution eine Regelungshoheit, die sich an internen betrieblichen Belangen, nicht aber unbedingt an den Wünschen der Benutzer ausrichten muss (z. B. in der Frage der Öffnungszeiten, der Leihfristen oder der Zugänglichkeit zu bestimmten Medienangeboten wie einer Lehrbuchsammlung). Dennoch wollen diese Bibliotheken nach ihrem eigenen Selbstverständnis qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten. Ohne dass dabei in Kategorien des Qualitätsmanagements gedacht wird, sind durch Maßnahmen, die eine hohe Prozessqualität sichern sollen, Regelwerke für die formale und sachliche Beschreibung von Medien entstanden, und zwar sogar mit dem Ziel eines gemeinsamen Standards, der die Verbindung dieser

bibliotheken, die in akademischen Einrichtungen nach ISO 9001 zertifiziert sind, wird für 2006 auf 121 Bibliotheken in 34 Ländern geschätzt. S. hierzu den informativen Überblick über die Verbreitung der Zertifizierung bei Balagué, Núria u. Jarmo Saarti: *Managing your library and its quality: The ISO 9001 way*. Oxford: Chandos Publ. 2011. (Chandos information professional series). S. 33ff. (Tabelle 4.1 auf S. 42).

2 S. dazu Naumann, Ulrich: *Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation*. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken*. Hrsg. von Andreas Degkwitz. Berlin [u. a.]: de Gruyter 2013. S. 17f.

3 Im Gegenteil: Bibliotheken kooperieren auf dem Gebiet der Zugangsbearbeitung in sehr großem Umfang miteinander, sei es über gemeinsam betriebene Verbundkataloge oder die Beschaffung digitaler Medien durch Konsortien.

4 Ähnlich argumentiert auch Cornelia Vonhof, s. Vonhof, Cornelia: *Die Bibliothek als Betrieb*. In: *Handbuch Bibliothek: Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*. Hrsg. von Konrad Umlauf u. Stefan Gradmann. Stuttgart, Weimar: Metzler 2012. S. 270. Die Öffentlichen Bibliotheken zählen trotz aller gesetzlichen Bemühungen weiterhin zu den „freiwilligen sozialen Leistungen“ und sind daher weit mehr in ihrer Position gefährdet.

Leistungen zu übergeordneten Nachweisinstrumenten ermöglichen soll.⁵ Man denke hier nur an die „Preußischen Instruktionen“ von 1891 und dem auf sie aufbauenden Gesamtkatalog, mit denen bereits am Ausgang des 19. Jahrhunderts eine Grundforderung des Qualitätsmanagements realisiert wird, nämlich eine definierte Qualität zu gewährleisten. Unter dem Kostendruck wird auch über effiziente Betriebsprozesse nachgedacht.

Qualität und Management

Um ein zielgerichtetes Qualitätsmanagement betreiben zu können, muss zumindest die Frage beantwortet werden, was unter „Qualität“ verstanden wird. Hier wird man schnell erkennen, dass zwar eine betriebsinterne Prozessqualität gestaltet und gesichert werden kann (etwa durch Geschäftgangsregeln, die den effizienten Ablauf von Prozessen beschreiben und deren Einhaltung und Ergebnisse auch kontrolliert werden können), dass aber an den Schnittstellen zwischen bibliothekarischer Dienstleistung und Benutzer eine Individualisierung des Qualitätsverständnisses durch den Benutzer einsetzt.⁶ Dieses Phänomen ist in der Literatur zum Qualitätsmanagement für Dienstleistungseinrichtungen oft beschrieben worden, gilt aber gleichermaßen für das produzierende Gewerbe.⁷ Zwar fehlt es nicht Möglichkeiten, das Benutzerempfinden für die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zu ermitteln (beispielsweise durch Umfragen⁸, ein strukturiertes Feedbackmanagement⁹, Analyse der Blogs

5 S. hierzu Sommerstange, Marcus: 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. In: Bibliotheksdienst (2011) H. 45. S. 26.

6 So kann eine inhaltlich mit derselben inhaltlichen Qualität gegebene Auskunft von einem Benutzer als zu umfassend, von einem zweiten als genau die Fragestellung treffend und von einem dritten als zu dürftig empfunden werden. Für das Qualitätsmanagement würde sich hieraus als Forderung ergeben, den Prozess der Auskunftserteilung noch weiter um die Nachfrage zu erweitern, was denn genau der Benutzer mit der Auskunft anfangen will.

7 Zum Begriff „Dienstleistungsqualität“ und den individuell empfundenen Merkmalsausprägungen vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 8. Aufl. Heidelberg: Springer 2011. S. 33ff.

8 S. hierzu z. B. Mühlenkamp, Holger: Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen: Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage. Wiesbaden: Dinges & Frick 2004 (BIT online : Innovativ 8).

9 S. hierzu Schlüter, Ute: Implementierung einer Qualitätsstrategie im Feedbackmanagement: am Beispiel einer Universitätsbibliothek. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 2012 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 323). <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2012-323/PDF/323.pdf> (12.9.2013).

in sozialen Netzwerken (Blog-Monitoring¹⁰). Die Nutzungsmessung der Inanspruchnahme der angebotenen Medien ist ein wichtiges Instrument der Qualitätskontrolle, die insbesondere im Bereich der Zeitschriftenversorgung und des Angebots an digitalen Ressourcen eingesetzt werden kann, um die Struktur des lokalen Bedarfs zu analysieren und das Angebot besser an die Nachfrage anzupassen.¹¹ Auch die Ansätze zur Leistungsmessung in Bibliotheken lassen sich hier subsumieren¹². Im Ergebnis wird es sich immer um aggregierte statistische Werte handeln, die die Qualitätsvorstellungen des einzelnen Benutzers zu einer bestimmten Dienstleistung anonymisieren.

Modelle für ein systematisches Qualitätsmanagement

Management lässt sich mit der Abfolge Planen – Entscheiden – Realisierung veranlassen – Kontrollieren beschreiben. Hierbei handelt es sich um ein Regelkreisprinzip, da mit der Kontrolle Ansatzpunkte gewonnen werden, entweder die Planung zu überdenken, die Entscheidung zu korrigieren oder die Realisierung zu optimieren. An welcher Stelle eine Korrektur erfolgt, hängt vom Ergebnis der Abweichungsanalyse aus dem Kontrollschritt ab. Dieses allgemeine Managementprinzip lässt sich auf das Qualitätsmanagement übertragen.

Entscheidend ist der Dominanzanspruch für das Management-Handeln. Hier nähert sich das Qualitätsmanagement dem Marketing-Management an: Beide Ansätze fordern, das betriebliche Geschehen aus der Kundenperspektive zu sehen, alle Aktivitäten auf den Kunden auszurichten. Letztlich kommt hierin übergeordnet der philosophische Ansatz des Total Quality Management (TQM) zur Geltung. TQM selbst ist keine „Methode“ im Rahmen eines qualitätsorientierten Ansatzes, sondern eine Grundeinstellung für das Handeln eines Betriebs gegenüber seinen Kunden.¹³

10 Beispielsweise mit der Suchmaschine technorati. <http://technorati.com/search/?return=posts&q=web%202.0> (12.9.2013).

11 S. hier z. B. Tappenbeck, Inka: Zeitschriften-Nutzungsanalysen als Instrument des Qualitätsmanagements an wissenschaftlichen Bibliotheken. In: *Bibliothek* (2001) H. 25. S. 317–329.

12 S. hierzu das Standardwerk: Poll, Roswitha u. Peter te Boekhorst: *Measuring quality: performance measurement in libraries*. 2. rev. ed. München: Saur 2007 (IFLA Publications 127). <http://dx.doi.org/10.1515/9783598440281> (12.9.2013). Zu speziellen Modellen und Messinstrumenten wie SERVQUAL und in der bibliotheksbezogenen Version LibQUAL+™, mit denen die Dienstleistungsqualität aus der Nutzerperspektive ermittelt werden kann, s. Inden, Ivonne: *Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking*. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 2008 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 229). S. 47–58. <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h229/h229.pdf> (12.9.2013).

13 Vgl. hierzu Bruhn, *Qualitätsmanagement* (wie Anm. 7), S. 69–82.

Insofern kann der Gedanke des TQM auf das benutzerorientierte Handeln von Bibliotheken angewendet werden.¹⁴

Dieser Dominanzanspruch wird von den beiden Grundmodellen¹⁵ betont, die für ein systematisches Qualitätsmanagement herangezogen werden können: die EN ISO-9000-Normenfamilie und EFQM (European Foundation for Quality Management in Verbindung mit dem Common Assessment Framework (CAF)). Hier ist nicht der Raum und für unsere Darlegungen nicht die Notwendigkeit, eine weitere Darstellung zu den Grundlagen von ISO-9001:2008 bzw. EFQM zu geben.¹⁶ Es soll aber auf die Unterschiede in den Ansätzen hingewiesen werden:

Die ISO-Norm schafft durch die intensive und dokumentierte Prozessanalyse (u. a. mit einem Qualitätsmanagement-Handbuch) die Voraussetzungen für eine externe Zertifizierung. Durch die befristete Vergabe des Zertifikats wird zumindest die Qualitätssicherung der zertifizierten Qualität gefordert.¹⁷ Bei einer erneuten Zertifizierung wird die Anwendung der neuesten Norm gefordert, selbst wenn die erste Zertifizierung nach einer vorangegangenen Norm erfolgt ist. Im Mittelpunkt stehen also die Betriebsprozesse, auch wenn ISO 9001:2008 eine Berücksichtigung der Kundenwünsche vorsieht.

Deutlich wird dies in der nachfolgend dargestellten Abbildung an den Seitenzahlen für die einzelnen Gliederungspunkte der Norm. Hier hat Abschnitt 7, der sich mit den Prozessen beschäftigt, den größten und differenziertesten Umfang.

14 S. dazu z. B. Nelles, Alexandra: Total-quality-Management in wissenschaftlichen Bibliotheken: eine Einführung in das Qualitätsmanagement. Frankfurt am Main [u. a.]: Lang 2000 (Europäische Hochschulschriften : Reihe 40, Kommunikationswissenschaft und Publizistik 73).

15 Eine umfassende Darstellung der Geschichte des Qualitätsmanagements, der verschiedenen Ansätze und Verfahren findet sich bei Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 3., überarb., aktualisierte und erw. Aufl. München: Oldenbourg 2011.

16 Auf Bibliotheken bezogen s. beispielsweise Inden, Entwicklung (wie Anm. 12).

17 Einen sehr guten Einblick in die Schritte, die in einem universitären Bibliothekssystem erfolgen müssen, um nach ISO 9001 zertifiziert zu werden, gibt der Bericht von Carolin Becker. Hier scheint es, dass eine Zertifizierung nach ISO 9001 nicht das ursprüngliche Ziel war, sondern ein zusätzliches Ergebnis, da die Arbeiten an der umfangreichen Restrukturierung des Bibliothekssystems der TU München weitgehend bereits die notwendigen Voraussetzungen für einen Zertifizierungsantrag geschaffen hatten. S. Becker, Carolin: Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 2011 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 295). <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-295/PDF/295.pdf> (12.9.2013). Einen allgemeinen detailliert beschriebenen 10-Schritte-Plan findet man bei Bruhn, Qualitätsmanagement (wie Anm. 7).

DIN EN ISO 9001:2008-12 (85 Seiten)	
Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen	
	Vorwort (S. 2-4)
	Einleitung (S. 5-11)
	1 Anwendungsbereich
	2 Normative Verweisungen
	3 Begriffe
	4 Qualitätsmanagementsystem (S.14-19)
	5 Verantwortung der Leitung (S. 19-23)
	6 Management von Ressourcen (S. 23-25)
	7 Produktrealisierung (S. 25-39)
	8 Messung, Analyse und Verbesserung (S. 39-45)
	Anhang A (informativ)
	Entsprechungen zwischen ISO 9001:2000 und ISO 9001:2008 (S. 46-61)
	Anhang B (informativ)
	Änderungen zwischen ISO 9001:2000 und ISO 9001:2008 (S. 61-84)
	Literaturhinweise (S. 85)

Abbildung 1: Gliederung der ISO EN 9001:2008-12.

Bei EFQM¹⁸ wird der gesamte Betrieb nach verschiedenen Kriterien betrachtet. Hierzu gibt es neun Kriterien, die einerseits das „Was“ und „Wie“ der betrieblichen Organisation analysieren, zum anderen die vom Betrieb erzielten Ergebnisse. Im Modell gibt es fünf Kriterien für „Voraussetzungen“ oder „Befähiger“ bzw. vier Kriterien für „Ergebnisse“.

Die Gewichtung der einzelnen Kriterienblöcke und der dazu gebildeten Unterkriterien erfolgt jeweils hälftig nach einem europaweit einheitlichen Verfahren, so dass im Rahmen einer nachprüfaren Selbstbewertung durch die Organisation eine Bewertung durch Externe nach in Europa einheitlichen Standards erfolgen kann. Dabei liegt das Schwergewicht bei den Befähigern mit 14 % zwar auch bei den Prozessen, aber die „Leitung“ hat gegenüber den anderen Befähigern einen höheren Wert. Bei den Ergebnissen wird deutlich, dass besonderes Gewicht auf die kundenbezogenen Ergebnisse gelegt wird, was genau dem Ansatz des Qualitätsmanagements entspricht. Somit wird eine Basis für eine Vergabe von Qualitätspreisen geschaffen (national beispielsweise der Ludwig-Ehrhard-Preis, der Deming-Preis in Japan oder der Baldrige-Preis in den USA, international der Europäische Qualitätspreis). Das EFQM-Modell mit seinem expliziten Selbstbewertungsschema stellt hohe Anforder-

¹⁸ Für eine aktuelle Version des Modells s. The EFQM Excellence Model. <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQMExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx> (15.9.2013).

rungerungen an die „Reife“ des Betriebs und geht damit weit über das übliche an Prozessen orientierte Qualitätsmanagement hinaus.

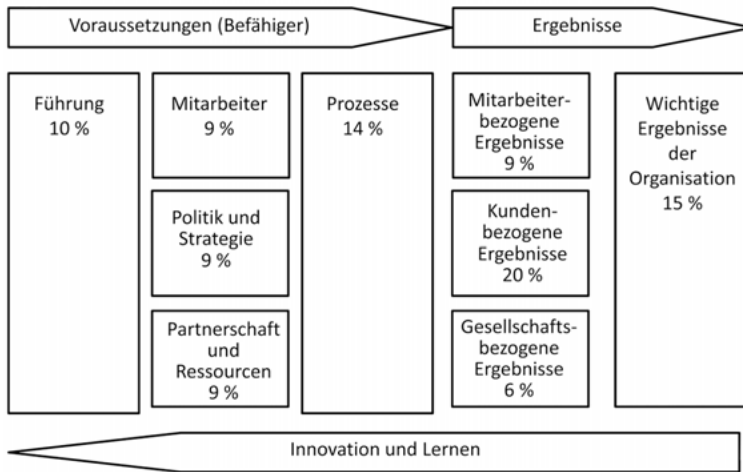


Abbildung 2: Kriterienschema des EFQM-Modells.

Eine durchgehende Forderung beider Ansätze ist die ständige Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Formulierung der Qualitätsziele, damit diese durchgängig im betrieblichen Geschehen bewusst sind und aktiv gelebt werden.¹⁹ Hierüber könnte man diskutieren, aber sicher ist, dass vom Top-Management bis auf die Ebene der Prozessmanager (immerhin etwa 30 % des Bibliothekspersonals in größeren Bibliotheken), wo die Umsetzung der Regelungen gesteuert wird, das Qualitätsbewusstsein vorhanden sein muss, um die gesetzten Qualitätsziele zu erreichen.

Betriebs- und nutzerorientiertes Qualitätsmanagement

Wir können beim (systematischen) Qualitätsmanagement in Bibliotheken zwei Bereiche unterscheiden: die Optimierung der Prozessqualität und die Optimierung der Produktqualität. Die Optimierung der Prozessqualität ist dem Bereich des betriebsorientierten Qualitätsmanagements zuzuordnen. Entscheidend dabei ist, dass hier die Bibliothek die Handlungsautonomie behält, selbst wenn sie dabei überordneten

¹⁹ Ob das wie in Sachsen-Anhalt so weit gehen muss, dass alle Mitarbeitenden schriftlich ein persönliches Versprechen abgeben müssen, zukünftig aktiv das Qualitätsmanagement-Verfahren zu unterstützen, mag bezweifelt werden.

Vorgaben, etwa bei einer Verbundkatalogteilnahme, folgen muss. Sie strukturiert die notwendigen Prozesse der Herstellung der Dienstleistungsbereitschaft (dazu gehören die Zugangsbearbeitung mit Erwerbung und Erschließung und die Lagerung der physikalischen Medien und das Verfügbarmachen der digitalen Medien) mit dem Ziel der Prozessoptimierung. Der Kontakt zum Benutzer ist hierbei nicht erforderlich, auch wenn bestimmte Prozesse darauf orientiert werden, erwartete Benutzerbedürfnisse optimal zu befriedigen. Die Analyse der betriebsinternen Prozesse hinsichtlich ihres Rationalisierungs- und Verbesserungspotentials dient dazu, Ressourcen vor allem an Geld und Personal einzusparen, die zukünftig wegen Haushaltskürzungen fehlen werden oder in anderen Betriebsfunktionen sinnvoller eingesetzt werden können. Neben den Prozessen selbst können die lokalen Voraussetzungen für eine Nutzung der Bibliotheksangebote zum Bereich des betriebsinternen Qualitätsmanagements gezählt werden. Hierzu gehört insbesondere die Schaffung einer hohen Aufenthaltsqualität durch ein ansprechendes Raumangebot (neben komfortablen Einzelplätzen z. B. Gruppenarbeitsbereiche) und technisch hochwertige Arbeitsplätze (Strom und Datenanschlüsse sollten neben bibliothekseigenem Equipment ein „must-have“ sein). Solche nutzerorientiert geschaffenen Raum- und Technikangebote gehören zu den positiv wahrgenommenen Merkmalen einer hohen Dienstleistungsqualität.²⁰

Die Optimierung der Produktqualität ist dem Bereich des nutzerorientierten Qualitätsmanagements zuzuordnen und vollzieht sich an den Schnittstellen zwischen Bibliothek und Benutzer. „Produkt“ wird hier im betriebswirtschaftlichen Sinn als Abgabe einer Leistung an Dritte außerhalb des Betriebs verstanden. Die Produktqualität des Produkttyps „Dienstleistung“ wird vom Produktcharakter beeinflusst. Im Gegensatz zu materiellen Produkten, wo durch eine umfassende Qualitätssicherung (dem Ursprung des Qualitätsdenkens) das an den Markt ausgelieferte Produkt mangel- und fehlerfrei sein soll, um die Kosten der Rückgabe des Produkts oder einer Mängelbeseitigung zu vermeiden, ist die Dienstleistung durch mehrere Merkmale gekennzeichnet, die sie als jeweils einzigartig und nicht-wiederholbar ausweisen: Sie ist intangibel, nicht speicherfähig, von der Beziehung zu einem externen Faktor (dem Nutzer) abhängig, und aufgrund ihrer Immaterialität besteht kein Rückgaberecht bei Mängeln oder Fehlern. Diese Dienstleistung wird *uno acto* (Produktion und Verzehr fallen zeitlich zusammen) erbracht, auch wenn dabei materielle Güter wie ein Buch bei der Ausleihe sekundär die Dienstleistung begleiten. Mängel oder Fehler in dieser Dienstleistung können nur durch eine weitere Dienstleistung behoben werden.

Es wird leicht erkennbar, dass eine Optimierung der nutzerbezogenen Produktqualität ungleich schwerer als die Optimierung einer betriebsinternen Prozess-

²⁰ Das zeigt sich z. B. in der Inanspruchnahme von Bibliotheken als Lernorte, unabhängig vom angebotenen Medienbestand. So werden in Berlin die Staatsbibliothek und das Brüder-Grimm-Zentrum der Humboldt-Universität sehr stark als Lernorte wahrgenommen (und sind entsprechend überlaufen). In der Freien Universität Berlin gibt es eine „Lernortkonkurrenz“ zwischen neu errichteten Bibliotheken und älteren Einrichtungen, völlig unabhängig vom jeweiligen Bestand.

qualität zu realisieren ist, weil es hier im Wesentlichen auf die Betriebsangehörigen ankommt, die die Dienstleistungen bei aller persönlichen Individualität in einer für alle gewünschten gleichmäßig hohen Qualität vermitteln müssen. Deshalb kommt hier der Personalressourcengestaltung eine entscheidende Bedeutung zu.

Es darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass neben den „tradierten“ Produkten die Qualität der Dienstleistungen einer Bibliothek aus Nutzersicht auch dadurch beurteilt wird, ob sie neue Produkte in ihr Portfolio aufnimmt und der Nutzung zur Verfügung stellt.²¹ Das Wahrnehmen solcher Angebote muss nicht unbedingt bedeuten, dass der Nutzer sie in Anspruch nimmt. Diese Beziehung des Qualitätsmanagements zum Innovationsmanagement einer Bibliothek wird von Ursula Georgy betont.²² Ob es sich dabei um grundlegend neue Angebote²³ oder nur die inkrementelle Erweiterung vorhandener Angebote (etwa eine Verlängerung der Öffnungszeiten) handelt, ist dabei zweitrangig, sofern der Nutzer es als Qualitätssteigerung der Bibliothek interpretieren kann.

Ressourcenplanung

Im Zielsystem eines Qualitätsmanagements sind sicherlich die räumlichen und technischen Bedingungen für ein Nutzungsangebot und die dem Nutzungsangebot zugeordneten materiellen Ressourcen, mit denen physische und digitale Quellen erworben werden können, wichtige Bausteine. Ihre Berücksichtigung gehört damit zur Ressourcenplanung, d. h. der Verwendung der zur Verfügung stehenden Sach- und Investitionsmittel.

Die Ressourcenplanung muss aber vor allem die Personen einbeziehen, mit denen in der Bibliothek das betriebs- und nutzerorientierte Qualitätsmanagement durchgeführt werden soll. Die Beschäftigungsdauer in Bibliotheken dauert in der Regel mehrere Jahrzehnte und kann aus betrieblichen Gründen nicht so leicht beendet werden. Daher gilt es, sich einen guten Überblick über die vorhandenen Res-

21 Sowohl in der ISO-Norm wie auch im EFQM-Modell werden die Qualitätsziele mit Blick auf Kundenzufriedenheit betont. Nicht nur die gegenwärtigen, sondern auch künftige mögliche Kundenanforderungen sollen ermittelt und in Produkten oder Dienstleistungen umgesetzt werden.

22 S. Georgy, Ursula: Qualität im Service- und Dienstleistungsmanagement von Bibliotheken durch erfolgreiches Innovationsmanagement. In: „Gut ist uns nie gut genug!“. Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek. Hrsg. von Tom Becker [u. a.]. Wiesbaden: Dinges & Frick 2010. S. 33–55.

23 So haben inzwischen zahlreiche Untersuchungen gezeigt, dass ein Facebook-Auftritt einer wissenschaftlichen Bibliothek nur von etwa 5 % der Nutzer wahrgenommen wird (bei einer wesentlich höheren Marktdurchdringung bei der Nutzergruppe zwischen 18 und 29 Jahren (über 12 Millionen), der Primärgruppe der wissenschaftlichen Bibliotheken), weil Facebook eher zum privaten, die Bibliothek eher zum beruflichen Bereich gezählt wird. Zu den Zahlen s. bibcharts: Bibliotheken und Informationszentren im Social Web. <http://bibcharts.eu/> (12.9.2013).

sources zu verschaffen, das Potenzial einzelner Mitarbeitenden richtig einzuschätzen und darauf hinzuwirken, dass dieses Potenzial für die betrieblichen Belange zweckgerichtet eingesetzt wird.²⁴ Aus- und Weiterbildung sollten in einem großzügigen Maß gewährt werden, weil damit für die Mitarbeitenden ein Signal gesetzt wird, dass die Bibliothek bereit ist, die Mitarbeitenden für neue zukünftige Aufgaben fit zu machen. Man denke nur an die Veränderungen in der Medienbeschaffung durch den lizenzierten Erwerb digitaler Medien oder die Umstellung der Katalogisierung von der Zettelwirtschaft auf verbundbasierte Verfahren, die weitgehend innerhalb von etwa 15 Jahren mit den vorhandenen Mitarbeitenden bewältigt werden mussten und konnten.

Deshalb kommt dem Personalmanagement mit seinen Facetten der Personalplanung, Personalbedarfsdeckung, Personalführung, Personalentwicklung, Entgeltgestaltung und Personalverwaltung eine große Bedeutung zu.

Qualitätsmanagement in universitären Bibliothekssystemen

Bei der Frage, ob sich das Qualitätsmanagement in universitären Bibliothekssystemen (worunter hier verstanden wird, dass für die Institution Universität mehrere Standorte mit Medien- und Nutzungsangeboten existieren) vom Qualitätsmanagement einer einschichtigen Hochschulbibliothek mit nur einem Standort unterscheidet, wird man bei diesen Systemen in funktional einschichtige und zweischichtige Systeme trennen müssen. In funktional einschichtigen Systemen stehen die Zweigbibliotheken unter der einheitlichen Leitung der Bibliothekszentrale. Betriebsorganisatorische Regelungen, die etwa für das Prozessmanagement der Zentrale geschaffen worden sind, können ohne Probleme auf die Zweigbibliotheken übertragen und dort als verbindlich anzuwenden erklärt werden. Öfters übernimmt die Zentrale auch zur Qualitätssicherung der Prozesse die gesamte Arbeit und betreibt insbesondere bei räumlicher Nähe ohne aufwendige Transportkosten die Zweigstellen nur als vermittelnde Standorte.

In zweischichtigen Systemen wird in der Regel eine relative Autonomie der Fachbibliotheken mit der Bibliotheksordnung konstituiert sein. Für das Qualitätsmanagement in solchen Systemen kommt zum Tragen, was oben über das betriebsinterne und nutzerorientierte Qualitätsmanagement ausgeführt wurde. Durch die weitgehend einheitliche Automatisierung der internen Betriebsabläufe bei der Zugangsbearbeitung auf der Grundlage eines integrierten Bibliotheksinformationssystems ist die interne Prozessqualität relativ leicht herzustellen und durch Schulungen und

²⁴ S. auch Holzer, Maria: Möglichkeiten und Grenzen von Personalentwicklungskonzepten im Bereich der Bibliothek. In: Perspektive Bibliothek (2013) H. 2. <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/ojs/index.php/bibliothek/article/view/10347/4204> (12.9.2013).

schriftliche Anweisungen zu vermitteln und zu sichern. Hierbei wird ein Rollenmanagement installiert sein, das der Zentrale die umfassenden Korrekturrechte einräumt. Entsprechendes gilt für das Angebot an digitalen Medien, das in der Regel nur von der Zentrale unter Mitfinanzierung durch die Fachbibliotheken bereitgestellt wird.

In beiden Strukturen ist die Qualitätssicherung im nutzerorientierten Qualitätsmanagement problematischer. Obwohl es zum Vorteil gereicht, dass etwa das Auskunftsgeschehen sich fachlich auf einen kleineren Wissenschaftsbereich fokussiert, so sind Standards für die Auskunftserteilung schwerer an den zahlreichen Stellen zu realisieren. Auch das digitale Angebot lässt sich schwerer vermitteln. Zudem können sich die Konditionen für die Medienbenutzung innerhalb und außerhalb der bibliothekarischen Standorte ändern (Handapparate für die Wissenschaftler, manchmal mit unkontrolliertem Zugang mit eigenen Schlüsseln), die zu einer Differenzierung der Nutzer nach ihrem Status führen, die in der Zentrale so nicht gegeben ist. Abhilfe können hier Qualitätszirkel auf den verschiedenen Managementebenen des Bibliothekssystems (Leitung, Zugang, Benutzung) schaffen, in denen man sich auf ein einheitliches qualitätsorientiertes Handeln einigt. Auch der Aufbau eines Intranets oder Wiki als Informationsangebot für die Mitarbeitenden kann für ein einheitliches Wissen sorgen. Die Kontrolle, ob dieses Wissen dann zieladäquat umgesetzt wird, liegt beim örtlichen Prozessmanagement. Beobachtbar ist jedoch, dass besser qualifizierte Mitarbeitende oftmals in der Zentrale beschäftigt sind, weil die dortigen Aufgabengebiete insgesamt vielfältiger ausgestaltet werden können. Das verbleibende weniger qualifizierte Personal kann dann mit einer nutzerorientierten Qualitätssicherung überfordert sein. Deshalb kann es als eine Chance für ein bewusstes Qualitätsmanagement gesehen werden, wenn kleinere Fachbibliotheken unter Verlust ihrer fachlichen Besonderheiten zu größeren Einheiten zusammengeschlossen werden, in denen ein qualitätsorientiertes Handeln leichter zu verwirklichen ist.

Schluss

In diesem Beitrag konnte einerseits konstatiert werden, dass die universitären Bibliothekssysteme²⁵ aus vielerlei Gründen kein formalisiertes Qualitätsmanagement

²⁵ In Bayern wurde zwischen dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst und den bayerischen (Fach)Hochschulen in einer Zielvereinbarung u. a. ein Projekt „Kooperative Qualitätsentwicklung in einem Konsortium bayerischer Fachhochschulen“ festgelegt. Ansatzpunkte sind die Geschäftsprozesse, die modelliert, analysiert und optimiert werden. Ziel dieser Qualitätsentwicklung ist die „Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen“, das Staatsministerium erhofft sich dadurch eine nachhaltige Kosteneinsparung. Stellvertretend für alle Fachhochschulbibliotheken werden in einer Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement Kernprozesse ermittelt, beschrieben und mit einer Geschäftsprozesssoftware modelliert. Diese beispielhaften Prozessbeschreibungen sollen den 17 staatlichen (Fach)Hochschulbibliotheken als Grundlage für das eigene Qualitätsmanagement dienen und damit die Basis für ein kooperatives Benchmarking bilden,

im Sinne der ISO 9001 oder des EFQM-Standards betreiben, dass aber gerade in den von den Bibliotheken direkt zu steuernden betrieblichen Prozessen mit Methoden gearbeitet wird, die denen des instrumentalisierten Qualitätsmanagements entsprechen. Schwieriger erweist sich das Qualitätsmanagement bei den von den Benutzern induzierten Dienstleistungen, weil hier letztlich nur eine von der Bibliothek angenommene „erwünschte“ Qualität standardisiert werden kann, ohne die Gewissheit zu haben, hier immer für den einzelnen Benutzer das Richtige und Erwartete zu tun. Mit diesem Dilemma leben aber alle Qualitätsansätze, die auf einen unbekanntem Markt gerichtet sind. Eine der großen Herausforderungen für ein „Totales Qualitätsmanagement“, das den Nutzer in den Mittelpunkt aller Bemühungen stellt, wird es daher sein, hier mit den verschiedensten methodischen Ansätzen mehr Klarheit darüber zu gewinnen, was welche Benutzer von einer qualitativ hochwertigen Literatur- und Informationsversorgung erwarten.

das diese Einrichtungen untereinander vergleicht. Zu den Verfahren in Öffentlichen Bibliotheken s. auch Vonhof, Bibliothek als Betrieb (wie Anm. 4), S. 282–285.