

"Auch Gutes kann besser werden!" war das Motto einer gelungenen Fortbildungsveranstaltung, die am 7. Juli an der Hochschule der Medien in Stuttgart stattfand: "Ich bereue keinen Kilometer, den ich zurückgelegt habe!", resümierte eine aus Hamburg angereiste Teilnehmerin. Die gemeinsam vom VDB-Regionalverband Südwest, dem VDB-Landesverband Bayern und dem Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement veranstaltete und von Dr. Klaus-Rainer Brintzinger (UB Tübingen) moderierte Fortbildung beschäftigte sich mit dem Thema Qualitätsmanagement, das in Bibliotheken noch längst nicht dieselbe Rolle spielt wie in der Wirtschaft.

"Keine Fehler zu machen reicht nicht - das können andere auch", war eine der Thesen, mit denen Prof. Cornelia Vonhof (Hochschule der Medien) in das Thema einführte. Denn Kunden haben heute in vielen Fällen die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern. Wer sich positiv hervortun möchte, braucht folglich schon einen gewissen "Wow-Effekt". Qualität dürfe deshalb nicht mehr nur als Aufgabe einzelner Beauftragter angesehen werden, sondern müsse "als Querschnittsaufgabe und Verantwortung jedes Mitarbeiters begriffen und gemanagt" werden. Qualitätsmanagement ist übrigens keine neue Erfindung, doch hat sie sich seit den 1940er Jahren merklich verändert und fortentwickelt: Von der Technik- und Mengenorientierung verschob sich der Fokus zunächst zur Produkt- und Organisationsorientierung und schließlich zur Kunden- und Dienstleistungsorientierung. Aktuelle Total-Quality-Konzepte haben den Anspruch, sich auf sämtliche Geschäftsprozesse zu erstrecken und die Mitarbeiter miteinzubeziehen.

In den folgenden fünf Referaten wurden nicht weniger als vier unterschiedliche Ansätze für modernes Qualitätsmanagement vorgestellt. Fraglos der bekannteste davon ist die Zertifizierung nach ISO 9001, die anhand von zwei Beispielen beleuchtet wurde: Dr. Alwin Müller-Jerina (Stadtbibliothek Neuss) berichtete über die gemeinsame ISO-Zertifizierung von sechs Öffentlichen Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen (Dormagen, Erkrath, Leichlingen, Krefeld, Neuss und Wesel), Carolin Becker schilderte den Weg zum ISO-Zertifikat an der Bibliothek der Technischen Universität München. In beiden Fällen werden die Audits vom TÜV durchgeführt, für den der Einsatz im Bibliotheksbereich übrigens etwas durchaus Neues war. Von der Einführung eines Qualitätsmanagements erhoffte man sich in Nordrhein-Westfalen, so Alwin Müller-Jerina, u.a. eine Entlastung im Arbeitsalltag durch die Erarbeitung von klaren und dokumentierten Regeln für alle in den Bibliotheken anfallenden Vorgänge. Doch natürlich ist Qualitätsmanagement mehr als das: Ganz zentral ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Form eines Kreislaufs aus der Festlegung von Zielen, der Umsetzung entsprechender Maßnahmen, der Bewertung der Ergebnisse und schließlich der Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen, woran sich ein neuer Kreislauf anschließt. Zu den Qualitätszielen der sechs Stadtbibliotheken für die ersten zwei Jahre gehörte neben der Steigerung von Ausleih- und Nutzerzahlen (die übrigens nur z.T. erreicht wurden) auch die Einführung eines "Zufriedenheitsmanagements". Aktuelle Kernziele sind die "Steigerung der positiven Wahrnehmung (...) in Verwaltung und Öffentlichkeit" und eine verbesserte Kundenbindung. Die Zusammenarbeit mehrerer Bibliotheken in einem QM-Verbund bringt, so führte Alwin Müller-Jerina aus, überwiegend Vorteile mit sich, wie z.B. die arbeitsteilige Erstellung der benötigten Dokumente, geringere Kosten für die einzelne Bibliothek sowie gegenseitige Motivation, aber auch einige Nachteile (erhöhter Abstimmungsbedarf und gegenseitige Abhängigkeit bei der Zertifizierung).

An der TU München war die Ausgangssituation eine andere: Aufgrund des neuen Anspruchs einer "unternehmerischen Universität" wurde nach 1999 auch die Universitätsbibliothek reorganisiert. U.a. waren dabei Teamstrukturen eingeführt, ein Leitbild sowie ein Bibliotheksentwicklungsplan erarbeitet sowie interne Prozesse geregelt und dokumentiert worden. Angesichts so vieler wichtiger Vorarbeiten lag der Gedanke nahe, den erreichten Stand durch das ISO-Zertifikat öffentlichkeitswirksam dokumentieren zu lassen. Die TÜV-Plakette gilt für drei Jahre, wobei jährlich ein Überwachungsaudit zu absolvieren ist. Dieser externen Überprüfung gehen in München jeweils interne Audits voraus, die freilich bei den Mitarbeitern nicht immer auf Begeisterung stoßen. Einen Nachteil der ISO 9001 sieht man in München in ihrem sehr formalen Charakter: Letztlich wird durch die Zertifizierung nur bestätigt, dass die selbstformulierte Geschäftspolitik eingehalten und "im Unternehmen gelebt" wird. Ob diese Geschäftspolitik überhaupt sinnvoll und gut ist, wird jedoch nicht geprüft. Ergänzend sollen deshalb künftig Methoden der Selbstbewertung zur Anwendung kommen.

Ganz anders ist das Vorgehen der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), das deren Vorsitzender, Martin Zangl (LWL-Landesmuseum für Kunst- und Kulturgeschichte Münster), vorstellte: Die AKMB hat einen Katalog von derzeit 83 ganz konkreten Standards für ihre Mitglieder (häufig One-Person-Libraries) aufgestellt, die regelmäßig aktualisiert werden sollen. Die Standards decken verschiedene Bereiche ab (u.a. Ziele und Zielgruppen, Finanzen, Bestand,

Personelle Rahmenbedingungen, Technische Ausstattung) und sollen Fakten abbilden, die „nachvollziehbar und prüfbar“ sind. Ein Beispiel aus dem Bereich Benutzung und Beratung: "Die Bibliothek ist während der Öffnungszeiten auch telefonisch erreichbar. Außerhalb der Öffnungszeiten ist ein Anrufbeantworter geschaltet, der das Angebot des Rückrufs am nächsten Werktag enthält." (Standard 26). Die Standards können nicht nur zur Selbsteinschätzung und als Argumentationshilfe (z.B. gegenüber dem Träger oder bei einer Evaluation durch Fachfremde) dienen, sondern sind zugleich Basis eines formalen QM-Verfahrens. Als Auditoren fungieren dabei eigens geschulte Kolleginnen und Kollegen aus Kunst- und Museumsbibliotheken. Auch am Ende dieses Verfahrens steht ein Zertifikat, das vom Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin vergeben wird. Als erste haben sich die Bibliotheken des Instituts für Moderne Kunst in Nürnberg und des Museums für Moderne Kunst Stiftung Ludwig in Wien auf diese Weise zertifizieren lassen; die Urkunden wurden auf dem Bibliothekartag in Mannheim überreicht.

Auf einem umfassenden und ganzheitlichen Verständnis von Qualität beruht das Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM). Dieses ist die Basis des von Prof. Cornelia Vonhof (Hochschule der Medien) vorgestellten Pilotprojekts "Ausgezeichnete Bibliothek" in der Region Stuttgart: In Zusammenarbeit mit dem HdM-Forschungsschwerpunkt BEO (Bibliotheksmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung) und der Stuttgarter Fachstelle für das Öffentliche Bibliothekswesen erproben derzeit sieben Öffentliche Bibliotheken das Verfahren. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Selbstbewertung in Form einer systematischen Stärken-Schwächen-Analyse auf der Basis eines umfassenden Kriterienkatalogs. Diese Selbstbewertung dient zunächst als "Instrument der Diagnose" und "Instrument der Veränderung". Eine anschließende Zertifizierung (in diesem Fall durch die Hochschule) ist möglich, aber nicht zwingend. Die Hochschule der Medien unterstützt die teilnehmenden Bibliotheken bei allen Stufen des komplexen Prozesses, u.a. durch Schulungen, Workshops und die Bereitstellung von Materialien.

Einen Weg ganz ohne Zertifikat schilderte abschließend Petra Hätscher von der Bibliothek der Universität Konstanz. "Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung oder Warum wir unseren eigenen Stärken vertrauen sollten", hieß Ihr Vortrag. Denn so gut wie jede Bibliothek - so die Grundannahme des vorgestellten Projekts, dem leider die DFG-Förderung versagt blieb - kann aufgrund ihrer Stärken auf bestimmten Feldern Vorbild- und Beratungsfunktionen für andere erfüllen. Insgesamt zehn Universitätsbibliotheken (acht aus Nordrhein-Westfalen und zwei aus Baden-Württemberg) haben sich deshalb zusammengeschlossen, um sich in ausgewählten Bereichen gezielt gegenseitig zu beraten. Dafür wurden Gruppen von zweimal drei und einmal zwei Partnern gebildet, die zu ausgewählten Themenbereichen vorab Unterlagen austauschen, sich dann gegenseitig besuchten und anschließend konkrete Empfehlungen formulierten. Ein wenig Überwindung kostete es – so berichtete Petra Hätscher – allerdings schon, Kolleginnen und Kollegen aus anderen Häusern so genau in die eigene Bibliothek 'hineinschauen' zu lassen. Die Partner-Bibliotheken sollten deshalb möglichst keine direkten Konkurrenten sein und auch einen gewissen geographischen Abstand voneinander haben.

Ebenso vielfältig wie die Herkunft der Referentinnen und Referenten war auch das Publikum: Unter den 50 Teilnehmern waren große und kleinere Hochschulbibliotheken genauso vertreten wie Öffentliche Bibliotheken, Fachstellen, Spezial- und Behördenbibliotheken sowie Studierende und Lehrende der Hochschule der Medien. Sowohl im Plenum als auch in den Pausen kam es zu ergiebigem fachlichen Austausch und lebhaften Diskussionen. Im Mittelpunkt des Interesses standen dabei naturgemäß Fragen des Aufwands für das Qualitätsmanagement (der jedoch zumeist schwer zu beziffern ist) und der Akzeptanz unter den Mitarbeitern. Hier besteht in der Tat die Gefahr, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Qualitätsmanagement-Maßnahmen als Kontrolle ihrer Arbeitsleistungen missverstehen könnten. Umso wichtiger ist es, alle Beteiligten auf dem Weg 'mitzunehmen' und innerhalb der jeweiligen Bibliothek ein durchgängiges Bewusstsein für Qualität zu schaffen. Deutlich wurde im Verlauf der Veranstaltung außerdem, dass Qualitätsmanagement zwei durchaus unterschiedliche Seiten haben kann: Zum einen geht es um Imagegewinn – sowohl beim Unterhaltsträger als auch bei den eigenen Kunden -, zum anderen um die konkrete Verbesserung von Abläufen und Dienstleistungen der Bibliothek. Beides muss sich jedoch nicht ausschließen.

Heidrun Wiesenmüller