



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Diplomarbeit

Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand – Empirische Erhebung verschiedener Modelle und Projekte zertifizierter Bibliotheken

vorgelegt von

Ayten Bektas

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement
Department Information

1. Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren
2. Prüferin: Prof. Christine Gläser MLS.

Hamburg, Februar 2011

Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit verschiedenen Qualitätsmanagementmodellen sowie mit der Einführung von Managementsystemen in Bibliotheken. Es werden im Einzelnen die Umsetzungs- und Zertifizierungsprozesse dargelegt. Als Einstieg werden die Basismodelle nach *ISO 9001* und nach dem *European Foundation for Quality Management* vorgestellt. Die darauffolgende Beschreibung von vier Projekten zeigt verschiedene Herangehensweisen einer Systemeinführung für Bibliotheken im Einzel- bzw. im Verbundverfahren. Zusätzlich gibt eine Evaluation mit zertifizierten Bibliotheken Aufschluss über die Auswirkung von Qualitätsmanagementsystemen in der Praxis. Dies erfolgt durch eine vergleichende Gegenüberstellung von persönlichen Einschätzungen und Aussagen der Bibliotheken.

Schlagworte

Qualitätsmanagement

Zertifizierung

Bibliothek

DIN ISO EN 9001

EFQM

QM-Modelle

Projekte

Inhaltsverzeichnis

Abstract	ii
Inhaltsverzeichnis	iii
Anhangverzeichnis	vi
Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	viii
1. Einleitung	10
2. Qualitätsmanagement in Bibliotheken: eine Einführung	12
3. Qualitätsmanagementmodelle	15
3.1 Das Modell nach DIN EN ISO 9001	15
3.1.1 Die ISO-9000-Familie.....	15
3.1.2 Die ISO 9001.....	16
3.1.3 Dokumentation	19
3.1.4 QM-Handbuch.....	20
3.1.5 Lenkung von Dokumenten	21
3.1.6 Auditierung	21
3.1.7 Zertifizierung	23
3.1.8 Fazit	26
3.2 Das EFQM-Modell für Excellence	26
3.2.1 Allgemeines.....	26
3.2.2 Das Modell	28
3.2.3 Die Bewertungsmethode RADAR	32
3.2.4 Die Selbstbewertung und die Methoden	34
3.2.5 Der EFQM Excellence Award und weitere Qualitätspreise	36
3.2.6 Das EFQM-Modell als Basis für den Common Assessment Framework (CAF).....	40
3.2.7 Fazit	42
4. Qualitätsmanagementprojekte	43
4.1 QM-Projekt der Hochschule der Medien Stuttgart – „Ausgezeichnete Bibliothek“	43
4.1.1 Das Modell	44

4.1.2 Projektinhalt	45
4.1.3 Zertifizierung	46
4.2 Projekt „QM-Verbund für Öffentliche Bibliotheken in Sachsen-Anhalt“ ...	47
4.2.1 Das QM-System „ServiceQualität Deutschland“	48
4.2.2 Das Dreistufensystem von „ServiceQualität Deutschland“	48
4.2.3 Modell-Aufbau des QM-Verbundes	49
4.2.4 Voraussetzungen für Stufe 1	50
4.2.5 Zertifizierung in Stufe 1	53
4.2.6 Voraussetzungen für Stufe 2	53
4.2.7 Zertifizierung in Stufe 2	55
4.2.8 Weitere Informationen zum QM-Projekt	55
4.3 Projekt der Büchereizentrale Niedersachsen – „Bibliothek mit Qualität und Siegel“	55
4.3.1 Kriterienkatalog	56
4.3.2 Zertifizierung	58
4.4 Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken	60
4.4.1 Ihre Entstehung	60
4.4.2 Ihre Aufgaben	60
4.4.3 Entwicklung der Standards	61
4.4.4 Zertifizierung	63
4.5 Fazit	65
5. Evaluation	66
5.1 Ziel und Methode	66
5.2 Anschreiben	66
5.3 Konzeption des Fragebogens	67
5.3.1 Aufbau	67
5.3.2 Layout	72
5.4 Pretest	73
5.5 Die Teilnehmer	74
5.6 Durchführung	75
5.7 Auswertung	75
5.8 Ergebnisse	75
5.8.1 Allgemeine Informationen über die Teilnehmer	75
5.8.2 Aussagen zu QM und QM-Systeme	77

5.8.3 Aussagen zur Zertifizierung.....	79
5.8.4 Einschätzung zur jetzigen und zukünftigen Auswirkung von QM	82
5.9 Fazit	96
6. Schlussbetrachtung.....	87
Literaturverzeichnis	89
Anhang.....	96
Eidesstattliche Erklärung	113

Anhangverzeichnis

Anh. 1 - Instrumenten-Matrix für die ausgezeichnete Bibliothek	96
Anh. 2 - Erster Maßnahmenplan des Qualitätssiegels Stufe 1	98
Anh. 3 - Formular zur Bestimmung der Kettenglieder 1 bis 8.....	99
Anh. 4 - Formular zur Bestimmung eines Kettengliedes	100
Anh. 5 - Ausgefülltes Formular-Beispiel eines Qualitäts-Bausteines.....	101
Anh. 6 - Formular für das „Aktive Beschwerdemanagement“	102
Anh. 7 - Inhalte des Standards „Kommunikation“	105
Anh. 8 - Auszüge von Standards der AKMB	106
Anh. 9 - E-Mail-Anschreiben	107
Anh. 10 - Fragebogen	108

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 - Modell eines prozessorientierten QM-Systems	17
Abb. 2 - Das EFQM-Modell für Excellence mit prozentualer Gewichtung ...	29
Abb. 3 - Das CAF-Modell	40
Abb. 4 - Das QM-Modell der HdM	44
Abb. 5 - Am ehesten zutreffende Beschreibung einer qualitativ hochwertigen Bibliothek	79
Abb. 6 - Zweck der öffentlichen Zertifikatsvergabe	80
Abb. 7 - Einschätzung zur Auswirkung von QM nach der Zertifizierung	83
Abb. 8 - Zunehmende Bedeutung von QM in den kommenden Jahren	86

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 - Eingeholte Informationen über QM-Verfahren	81
Tab. 2 - Beweggrund für die Systemeinführung	82
Tab. 3 - Schwierigkeiten während des Zertifizierungsprozesses	84
Tab. 4 - Häufigkeit der Kundenanfrage hinsichtlich der Zertifizierung	85
Tab. 5 - Auffallende Veränderungen seit der Zertifizierung	85
Tab. 6 - Wunschziel durch die Systemeinführung	86
Tab. 7 - Auswirkungen durch die Systemeinführung	87

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgemeinschaft
AKB	Arbeitsgemeinschaft der Kunstbibliotheken
AKMB	Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken
BEO	Bibliotheksmanagement Evaluation Organisationsentwicklung
BIX	Bibliotheksindex
CAF	Common Assessment Framework
DAkKS	Deutsche Akkreditierungsstelle GmbH
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut
DBV	Deutscher Bibliotheksverband e. V.
DEC	Deutsche EFQM Center
DEKRA	Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungs-Verein
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIN	Deutsches Institut für Normung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EEA	EFQM Excellence Award
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EIPA	Europäisches Institut für öffentliche Verwaltung
EN	Europäische Norm
EOQ	European Organization for Quality
EU	Europäische Union
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
HdM	Hochschule der Medien
HRSG.	Herausgeber
ILEP	Initiative Ludwig-Erhard-Preis
ISO	International Organization for Standardization
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LEP	Ludwig-Erhard-Preis
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award

MUMOK	Museum für Moderne Kunst Stiftung Ludwig Wien
NPO	Nationale Partnerorganisation
ÖB	Öffentliche Bibliothek
PDCA	Plan Do Check Act
QM	Qualitätsmanagement
RADAR	Results Approach Deployment Assessment
TU	Technische Universität
TQM	Total Quality Management
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
WB	Wissenschaftliche Bibliothek

1. Einleitung

„Die Bibliothek ist ein auf Dienstleistung hin orientierter Betrieb, der sich ständig weiterentwickelt [...]“,¹ sei es zum Beispiel aufgrund neuer Formen der Literatur- und Informationsangebote, neuer Bearbeitungstechniken oder Vermittlung und Bereitstellung von Neuen Medien.² Hinzukommen Faktoren wie Finanzknappheit, Personal- oder Ressourcenabbau, die die Bibliotheken in ihrer Tätigkeitsausübung beeinträchtigen können.³

Aus diesem Grund besteht in immer mehr Bibliotheken das Interesse nach einem System für Qualitätsmanagement, kurz QM. Mithilfe eines Managementsystems soll ermöglicht werden, das Ziel der Qualitätsentwicklung sowie Steigerung der Dienstleistung und Kundenbindung – auch unter den oben genannten Faktoren – zu erreichen und aufrechtzuerhalten.

Die Suche nach dem passenden System ist jedoch nicht einfach. Dies lässt sich damit begründen, dass es sich bei der Auswahl von QM-Modellen nicht um bibliotheksspezifische, sondern um branchenunabhängige Modelle handelt. Das bedeutet, das Modell muss den Bedürfnissen und Zielen der Bibliothek entsprechend angepasst werden. Die Frage nach einem passenden QM-Modell stellten sich auch einige Projekte, so dass im Laufe der Jahre einzelne QM-Verbünde, Hochschulprojekte oder Arbeitsgemeinschaften entstanden sind. Das Ziel dieser Projekte ist es, auf den Basismodellen aufbauend, ein Grundkonzept für ein QM-System für Bibliotheken zu schaffen.

Dabei stellt sich jedoch nicht nur die Frage, wie ein solches QM-Modell für Bibliotheken aussehen soll, sondern auch, inwiefern sich dieser Aufwand letztendlich lohnt, da eine Systemeinführung komplex sowie zeit- und kostenintensiv ist. Dennoch haben sich unterschiedliche Bibliotheken für die Einführung eines QM-Systems entschieden und den Prozess von der Umsetzung bis zur Zertifizierung erfolgreich durchlaufen.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema „Qualitätsmanagement in Bibliotheken“. Basierend auf der Grundlage, dass Bibliotheken unterschiedli-

¹ Frankenberger, 2004, S. 5

² Vgl. Poll, 2004, S. 93

³ Vgl. Müller-Jerina, 2006, S. 2

che QM-Systeme eingeführt haben und erfolgreich zertifiziert wurden, wird in dieser Arbeit die Wirksamkeit verschiedener QM-Systeme untersucht. Der Schwerpunkt liegt darin, mittels einer empirischen Erhebung folgende Frage zu beantworten: „Ist QM ein vorteilhaftes und gewinnbringendes Führungsinstrument für Bibliotheken?“. Hierzu erfolgt ein Vergleich der persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen von zertifizierten Bibliotheken.

Diese Arbeit setzt sich wie folgt zusammen: Einleitend erfolgt eine kurze Einführung in das Thema QM mit aufgeführten Vor- und Nachteilen von Managementsystemen. Im darauffolgenden Kapitel werden Inhalt und Zertifizierungsprozess der QM-Modelle nach DIN EN ISO 9001 und dem European Foundation for Quality Management (EFQM) dargelegt. Im Anschluss werden vier – auf Bibliotheken ausgerichtete – Projekte und deren jeweilige Zertifizierungsprozesse, vorgestellt. Das letzte Kapitel beinhaltet die empirische Erhebung mit den zertifizierten Bibliotheken. Abschließend erfolgt eine Schlussbetrachtung.

2. Qualitätsmanagement in Bibliotheken: eine Einführung

Qualitätsmanagement umfasst neben der Qualitätsplanung auch die Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. Dabei spricht man auch vom ‚Regelkreis des Qualitätsmanagements‘. Es entsteht eine Vernetzung auf allen betrieblichen Ebenen, wodurch Ziele, Struktur, Verantwortlichkeiten, Prozesse und die zur Durchführung erforderlichen Mittel festgelegt werden.⁴

Bruhn beschreibt ein QM-System als Vier-Phasen-Prozess: Analyse der Dienstleistungsqualität sowie Planung, Umsetzung und Kontrolle des Qualitätsmanagements. Für die Umsetzung der einzelnen Prozesse werden verschiedene Managementinstrumente⁵ und Methoden eingesetzt. Mögliche Instrumente sind z. B. der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), Balanced Scorecard, Benchmarking oder Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA). Aufgrund der unterschiedlichen Vielfalt, ist es im Falle einer Systemeinführung wichtig, sich mit den Nutzungsmöglichkeiten von Instrumenten und Methoden umfassend auseinanderzusetzen.⁶

Durch die Einführung eines Qualitätsmanagements können verschiedene Ziele erreicht werden, wie zum Beispiel:

- Steigerung der Produktivität bzw. Dienstleistung
- Transparenz in den Abläufen sowie bessere Steuerung – dadurch bessere Problemerkennung und -behebung und weniger Zeitverlust
- Vermeidung bzw. Verringerung von Fehlern
- Systematische Entwicklung der Kundenorientierung

Bislang dienen hauptsächlich die QM-Modelle nach ISO 9001 und EFQM als Basis für ein Managementsystem. Wie Kapitel fünf jedoch aufzeigen wird, gibt es verschiedene Projekte bzw. Verbünde, die sich mit der Entwicklung eines Konzeptes bzw. eines Ansatzes für bibliotheksspezifisches QM beschäftigen.

⁴ Vgl. Kamiske, 2008, S. 219

⁵ Da in dieser Arbeit u.a. verschiedene Modelle vorgestellt werden und es eine hohe Anzahl von Instrumenten gibt, werden lediglich einige Managementinstrumente und Methoden im Zusammenhang der vorgestellten QM-Modelle angeführt

⁶ Vgl. Bruhn, 2003, S. 55 ff

Eine Systemeinführung – ob im Einzel- oder Verbundverfahren – kann folgende Vor- und Nachteile mit sich bringen:

Vorteile:

- Steigerung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit
- Starke Mitarbeitereinbindung in die einzelnen Prozesse – folglich effizientere Arbeitsausführung sowie Steigerung der Motivation und Zufriedenheit
- Besseres Nachvollziehen der Arbeitsabläufe aufgrund der notwendigen Dokumentation
- Schaffung und Stärkung von Qualitätsbewusstsein
- Stärken- und Schwächenanalyse
- Senkung von (Fix)Kosten⁷

Weitere Vorteile im QM-Verbund:

- Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Gegenseitige Motivation
- Arbeitsteilige Entwicklung und Erstellung notwendiger Dokumente (z. B. QM-Handbuch)
- Geringerer Kostenaufwand aufgrund der Verbundzertifizierung⁸

Nachteile:

- Unstimmigkeiten hinsichtlich der gesetzten Ziele
- Fehlende Zusammenarbeit
- Zeit- und Kostenintensivität
- Aufwendige Dokumentation
- Komplexität der QM-Modelle bzw. der Systemeinführung
- Anwendung betriebswirtschaftlicher Fachtermini
- Unterschiedliche Auffassung von der Begriffsdefinition „Qualität“
- Empfundene Arbeitskontrolle aus Sicht der Mitarbeiter aufgrund der notwendigen Dokumentation⁹

⁷ Vgl. Bruhn, 2003, S. 164 f

⁸ Vgl. Müller-Jerina, 2006, S. 6

⁹ Vgl. Bruhn, 2003, S. 172 f

Weitere Nachteile im QM-Verbund:

- Hoher Abstimmungsbedarf unter den Bibliotheken
- Gegenseitige Abhängigkeit aufgrund der Gruppenzertifizierung¹⁰

Der zusätzliche Zertifizierungsprozess bietet eine unabhängige Beurteilung der innerbetrieblichen Abläufe der Bibliothek. Schwachstellen können dadurch erkannt und anhand von Maßnahmen ausgebessert werden. Nicht zuletzt trägt das Zertifikat zur Image-Aufwertung bei. Doch auch bei der Zertifizierung ist es erforderlich, sich mit dem Verfahren vertraut zu machen: sei es über die verschiedenen Voraussetzungen, Zertifizierungsstufen oder den Kostenaufwand.

Der Aufbau und der Umfang eines QM-Systems hängen von vielen Faktoren ab. Besonders die klare Definition der Zielsetzung des Unternehmens bzw. der Bibliothek ist dabei sehr wichtig (z. B. Kunden- und Mitarbeiterziele, kurzfristig bzw. langfristig gesetzte Ziele). Zudem ist für eine erfolgreiche Systemeinführung die Bereitschaft und Zusammenarbeit aller beteiligten Personen eine wichtige Voraussetzung. Denn – unabhängig vom Modell – sind Komplexität und intensiver Zeitaufwand unumgänglich.

¹⁰ Vgl. Müller-Jerina, 2006, S. 6

3. Qualitätsmanagementmodelle

In diesem Kapitel erfolgt eine allgemeine Einführung sowie eine Beschreibung des Zertifizierungsprozesses nach dem Modell der DIN EN ISO 9001 und nach dem EFQM-Modell.

3.1 Das Modell nach DIN EN ISO 9001

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Normenreihe ISO 9001.¹¹ Diese Norm formuliert Grundlagen und Anforderungen an ein QM-System. Sie findet sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene Anerkennung und hat somit einen hohen Bekanntheitsgrad.

3.1.1 Die ISO-9000-Familie

Die ISO-9000-Familie besteht aus mehreren Kategorien, die wiederum in weitere Elemente unterteilt sind.

Da sich der Schwerpunkt dieser Arbeit auf Managementsysteme bezieht, wird die Norm 9001 ausführlich behandelt und die anderen Normen werden lediglich erwähnt.

a) ISO 9000 – Grundlagen und Begriffe

Diese Norm enthält neben den Definitionen von fachspezifischen Begriffen die Beschreibung der acht Grundsätze, die die Grundlage für die anderen Normen der ISO-9000-Familie bildet. Die Grundsätze sind:

1. Kundenorientierung
2. Führung
3. Einbeziehung der Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Ständige Verbesserung
7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen¹²

¹¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird die verkürzte Form der Normen angewandt; vollst.: DIN EN ISO 9000:2005-12; vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009a, S. 109 (Hinweis: die Angabe nach dem Doppelpunkt steht für das jeweilige Ausgabedatum Jahr/Monat)

¹² Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 223, 2009a, S. 113

b) ISO 9001¹³ – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen

Die ausführliche Beschreibung erfolgt in Abschnitt 3.1.2.

c) ISO 9004¹⁴ – Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz

Diese Norm bietet einen Leitfaden zu den Anforderungen und Grundsätzen der ISO 9001. Hier werden erweiterte Hilfestellungen zur Verbesserung und Leistungssteigerung von Prozessen angeführt. Die ISO 9004 kann in Zusammenhang mit ISO 9001 oder als Leitfaden für andere Managementsysteme angewandt werden.

d) ISO 19011 – Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagementsystemen¹⁵

Hier sind Richtlinien zum Managen und Durchführen von Audits sowie die notwendigen Qualifikationen eines Auditors formuliert.¹⁶ Die nähere Auslegung eines Audits bzw. über die Aufgabe eines Auditors erfolgt in Abschnitt 3.1.6.

3.1.2 Die ISO 9001

Die ISO 9001 formuliert Mindestanforderungen an Qualitätsmanagementsysteme. Diese Anforderungen sind unabhängig von Branche, Größe und Produktherstellung einer Organisation.¹⁷ Das ISO-9001-Modell ist so konzipiert, dass es sowohl an ein bereits vorhandenes Managementsystem angepasst oder mit anderen Managementsystemen kombiniert werden kann.¹⁸

Wie die unten aufgeführte Grafik (s. Abbildung 1) eines prozessorientierten Modells verdeutlicht, ist der Kreislauf eines QM-Systems ein fortlaufender Prozess. Das heißt, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen, muss jeder Prozess nicht nur im Einzelnen, sondern auch einheitlich funktionieren. Dabei sollte beachtet werden, dass die Kundenanforderungen immer im Vor-

¹³ Ausgabe: ISO 9001:2008-12

¹⁴ Ausgabe: ISO 9004:2009-12

¹⁵ Vollst.: Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen; vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009d, S. 376

¹⁶ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009d, S. 384

¹⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009g, S. 16

¹⁸ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009g, S. 15

dergrund stehen. Denn erst durch die Erfüllung der Kundenanforderungen, ist eine höhere Kundenzufriedenheit gewährleistet.

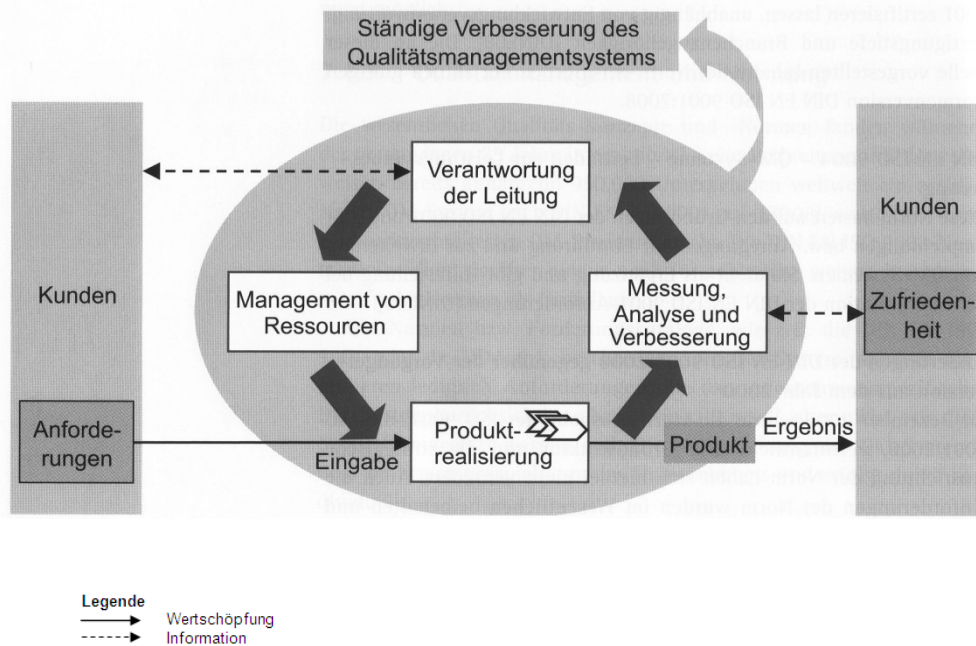


Abbildung 1: Modell eines prozessorientierten QM-Systems¹⁹

Eine bekannte Methode, die dabei hilft, ein Managementsystem kontinuierlich zu verbessern, ist der PDCA-Zyklus nach Deming.²⁰ Dieser besteht aus vier Phasen. Die Berücksichtigung dieser Phasen ermöglicht es, die Qualität auf Dauer zu verbessern und aufrechtzuerhalten.

- Phase 1 – **P**lan (Planen): Konkretisierung der Ziele und Prozessabläufe unter Berücksichtigung der Kundenforderungen sowie Festsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- Phase 2 – **D**o (Durchführen): Umsetzung der festgelegten Maßnahmen
- Phase 3 – **C**heck (Prüfen): Messung und Analysierung der Prozesse
- Phase 4 – **A**ct (Handeln): Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen, bis ein optimaler Prozessablauf erreicht ist²¹

¹⁹ Schmitt, 2010, S. 292 (Legende hinzugefügt)

²⁰ Mehr zu Deming s. Abschn. 3.2.5

²¹ Vgl. Schmitt, 2010, S. 290 ff

Die Hauptbestandteile der ISO 9001

Die ISO 9001 besteht aus fünf Schwerpunkten, die im Folgenden erläutert werden:

(1) Qualitätsmanagementsystem

Die Norm gibt vor, dass ein QM-System, auf den von ihr festgelegten Anforderungen aufgebaut, dokumentiert und umgesetzt wird. Das bedeutet, die Prozesse müssen eindeutig definiert, durchgeführt und überwacht werden. Damit werden ein einwandfreies Leiten und Lenken von Prozessen sichergestellt und Wechselwirkungen gegeben. Sollten Abweichungen oder Schwachstellen festgestellt werden, sind hierfür angemessene Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen.

(2) Verantwortung der Leitung

Die hohe Kundenzufriedenheit gehört zu eines der Zielen in einer Organisation. Um dies zu erreichen, gehört es zu den Aufgaben der Leitung, die Kundenforderungen zu ermitteln und zu erfüllen. Es ist wichtig, dass die Qualitätspolitik klar definiert und mit den Qualitätszielen aufeinander abgestimmt wird. Die Leitung hat sicherzustellen, dass sämtliche Anforderungen eingehalten und die gesetzten Ziele erreicht werden. Eine tragende Rolle spielt hierbei der Beauftragte, der innerhalb der Leitung benannt wird. Seine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die erforderlichen Maßnahmen für die Aufrechthaltung des Managementsystems geplant, durchgeführt und überwacht werden. Zudem ist es seine Pflicht, die Leitung über jede Maßnahme hinsichtlich des Managementsystems zu informieren.

(3) Management von Ressourcen

Zum einen handelt es sich hierbei um die Ermittlung und Bereitstellung von Ressourcen, die notwendig sind, ein QM-System aufrechtzuerhalten und seine Leistung kontinuierlich zu verbessern. Zum anderen ist dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter die notwendige Ausbildung (z. B. durch Seminare, Fortbildungen usw.) erhält, damit sie bei der Ausführung ihrer Tätigkeit die fachliche Kompetenz mitbringen.

(4) Produktrealisierung²²

Um das gewünschte Produkt realisieren zu können, müssen die Prozesse geplant und auf die Systemanforderungen abgestimmt werden. Dies schließt mit ein, Kundenforderungen zu ermitteln und zu bewerten. Das heißt, der Kunde und der Auftragnehmer müssen besprechen, inwiefern das gewünschte Produkt realisierbar ist. Die Produkthanforderung, Auftragserteilung und sonstigen Informationen müssen für beide Parteien klar definiert werden. Daraufhin werden die dazu notwendigen Maßnahmen ergriffen. Solche Maßnahmen können beispielsweise sein: Planung der Produktentwicklung, Klärung der gesetzlichen und rechtlichen Bestimmungen, Überprüfung und Bewertung der Lieferbedingungen. Dabei muss jede Maßnahme dokumentiert werden. Die Ergebnisse und möglichen Folgemaßnahmen müssen anhand von Aufzeichnungen lückenlos festgehalten werden sowie nachvollziehbar sein. Während der Entwicklungsplanung und -phase müssen die einzelnen Prozesse und die dazu eingesetzten Prüf- und Messmittel kontrolliert und bewacht werden.

(5) Messung, Analyse und Verbesserung

Dieser Teil der ISO 9001 legt fest, Prozesse zur Überwachung, Messung, Analyse und zur Optimierung umzusetzen. Mithilfe dieser Prozesse sollen die Konformität des QM-Systems und des Produktes sichergestellt werden. Methoden solcher Prozesse sind u. a. Audits und Datenanalysen mit möglichen Vorbeugungsmaßnahmen sowie Fehlerbeseitigungen durch Korrekturmaßnahmen.²³

3.1.3 Dokumentation

Die Dokumentation eines QM-Systems setzt sich aus folgenden Punkten zusammen:

- Dokumentierte Qualitätspolitik und Qualitätsziele
- Ein QM-Handbuch

²² Der Begriff „Produkt“ kann mit „Dienstleistung“ gleichgesetzt werden: vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009g, S. 17

²³ Die Zusammenfassung der fünf ISO 9001-Bestandteile: vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009, S. 17-39 und Schmitt, 2010, S. 290-296

- Dokumentierte Verfahren, die von der Norm vorgesehen sind; dies umfasst das Festlegen, Dokumentieren, Umsetzen und Aufrechterhalten eines Verfahrens
- Dokumente über notwendige Maßnahmen bezüglich der Planung, Durchführung und Lenkung einzelner Prozesse²⁴

Die Dokumentation dient auch als Nachweis über jeden Prozessvorgang für die Organisation oder für die Kunden und Lieferanten.²⁵

Wie umfangreich die Dokumentation ausfällt, hängt von Größe und Art der Organisation sowie von der Komplexität und der Wechselwirkungen der Prozesse ab. Die Dokumentation kann in jeder Form der Visualisierung erfolgen.²⁶

3.1.4 QM-Handbuch

„Das Qualitätsmanagement-Handbuch ist [...] das zentrale Dokument eines QM-Systems“²⁷ und somit repräsentativ für die Organisation. Seine Funktion dient mehreren Zwecken:

- Es dokumentiert das QM-System der gesamten Organisation, bezogen auf alle Prozesse, einschließlich der Wechselwirkungen
- Es beschreibt die Aufbau- und Ablauforganisation; dadurch kann sich z. B. ein neuer Mitarbeiter einen schnellen Überblick über das gesamte QM-System verschaffen und sich dadurch die Einarbeitung erleichtern
- Es kann für Marketingzwecke genutzt werden²⁸
- Es fungiert als Nachschlagewerk, das heißt, es ermöglicht ein schnelles Zugreifen und Wiederauffinden von Informationen²⁹

Die Dokumentation des QM-Handbuches ist freigestellt. Beispielsweise besteht die Möglichkeit in Form einer Loseblattsammlung. Es vereinfacht bei Bedarf die Aktualisierung oder das Hinzufügen und Austauschen von neuen

²⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009g, S. 19

²⁵ Vgl. Schmitt, 2010, S. 298

²⁶ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009g, S. 20

²⁷ Schmitt, 2010, S. 299

²⁸ Vgl. Wagner, 2008, S. 139

²⁹ Vgl. Schmitt, 2010, S. 300

Informationen. Eine elektronische Dokumentation bietet Mitarbeitern einen schnellen Zugriff von jedem Computer. Welche Form von der Organisation auch bevorzugt wird, das Handbuch muss gut aufbewahrt und jederzeit griffbereit sein sowie ein sicheres Austauschen der Inhalte gewährleisten.

3.1.5 Lenkung von Dokumenten

Dokumente, die für das QM-System notwendig sind, müssen gelenkt werden. Der Begriff ‚Lenkung‘ steht für ein Verfahren, das dazu dient, Dokumente hinsichtlich ihrer Angemessenheit zu prüfen, zu bewerten und zu aktualisieren. Durchgeführte Änderungsmaßnahmen müssen dabei gekennzeichnet werden. Die Dokumente müssen lesbar und jederzeit verfügbar sein. Zu den lenkenden Dokumenten gehören – neben dem QM-Handbuch – Verfahrensanweisungen, Prozess- oder Arbeitsanweisungen, Prüfverfahren, Checklisten oder Formulare.

Ebenfalls zu lenken sind Aufzeichnungen. Aufzeichnungen sind Dokumente, in denen die Resultate von Maßnahmen festgehalten werden. Sie dienen als Nachweis der Konformität mit den Norm-Anforderungen und der Wirksamkeit des QM-Systems.³⁰

3.1.6 Auditierung

Audits sind wichtige Prozesse für eine Organisation. Der Audit „[...] ist eine Stichprobe, mittels der festgestellt werden soll, ob [...] vereinbarte und verbindlich in Kraft gesetzte Verfahren [...], (und) Richtlinien [...] eingehalten werden.“³¹ Sie helfen Schwachstellen aufzufinden, notwendige Verbesserungsmaßnahmen vorzunehmen und diese Maßnahmen besser zu überwachen. Neben der Aufstellung eines gut durchstrukturierten Konzeptes, hat der Auditor³² eine wichtige Aufgabe, die mit vielseitigen Voraussetzungen und Verpflichtungen verbunden sind. Da jeder Audit unterschiedlich ausfällt, sind Einfühlungsvermögen und Objektivität wichtige Voraussetzungen, die ein Auditor mitbringen muss. Er muss in der Lage sein, durchgeführte Maßnahmen sachgerecht zu überprüfen und vollständig zu bewerten. Er steht mit den Mitarbeitern der Organisation in enger Zusammenarbeit. Der Auditor ist

³⁰ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009g, S. 21-22

³¹ Becker, 2006, S. 91

³² Vgl. Schmitt, 2010, S. 301

nicht nur ein wichtiger Ansprechpartner, sondern steht den Mitarbeitern auch als qualifizierter Berater für Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen oder fachspezifischen Fragen zur Seite.³³ Je nach Art des Audits, kann es sich um einen einzelnen Auditor oder um ein Auditteam handeln.

a) Auditarten

Die Norm unterscheidet zwischen drei Arten von Audits: einem Produktaudit, Prozessaudit und Systemaudit.

Bei einem Produktaudit wird überprüft, ob das fertiggestellte Produkt³⁴ den Kundenforderungen entspricht. Dabei werden verschiedene Qualitätsmerkmale, wie z. B. Berücksichtigung der Kundenforderungen und Fertigungs- und Prüfungsanweisungen sowie geführte Dokumente, überprüft.³⁵

In einem Prozessaudit, auch Verfahrensaudit genannt, werden die einzelnen Verfahren auf die Übereinstimmung mit den Norm-Anforderungen kontrolliert und auf mögliche Schwachstellen hingewiesen.

Das Systemaudit dient der Überprüfung des gesamten QM-Systems durch die oberste Leitung. Man spricht von einem internen Audit, wenn die Begutachtung durch einen hauseigenen qualifizierten Mitarbeiter oder von der Organisation verpflichteten externen Auditor erfolgt. Bei einem externen Audit wird das QM-System durch einen neutralen Dritten (z. B. von einer Zertifizierungsstelle oder vom Kunden selbst) beurteilt.³⁶

b) Auditablauf

Vor der Durchführung eines Audits muss ein Plan aufgestellt werden, in dem u. a. folgende Maßnahmen zu dokumentieren sind:

- Auditziele formulieren (Sind die Anforderungen an das QM-System erfüllt? Wie wirksam ist das QM-System? Welche Verbesserungsmaßnahmen sind geplant?)

³³ Vgl. Becker, 2006, S. 94

³⁴ Der Begriff „Produkt“ kann für eine Dienstleistung, ein Gegenstand oder eine Software stehen: vgl. Becker, 2006, S. 95

³⁵ Vgl. Becker, 2006, S. 95

³⁶ Vgl. Schmitt, 2010, S. 301-304

- Auditumfang und -dauer festlegen (Welcher Bereich wird wie lange auditiert?)
- Auditor bzw. Auditteam bestimmen (bei einem Auditteam wird vorher ein Auditleiter bestimmt)
- Notwendige Dokumente vorbereiten (z. B. Checklisten oder Formulare)

Ist der Plan fertiggestellt, ist dieser an die betroffenen Abteilungen und an die oberste Leitung weiterzuleiten. Anschließend wird ein Audittermin vereinbart.³⁷

Zunächst erfolgt das Einführungsgespräch, in dem der Ablauf besprochen wird. Die Mitarbeiter, die Leitung und der Auditleiter tauschen erste Informationen aus. Durch das Gespräch entsteht eine Kommunikationsbasis und verschafft allen Beteiligten einen Überblick. Im Verlauf des Audits werden alle Prozesse, Maßnahmen und möglichen Abweichungen besprochen. Dazu werden alle notwendigen Dokumente (QM-Handbuch, Aufzeichnungen, Verfahrensanweisungen usw.) überprüft und anstehende Fragen geklärt. Nach der Durchführung erfolgt eine Auswertung, die dokumentiert wird. Der Auditor erstellt eine Zusammenfassung über die geprüften Bereiche. Dazu führt er mögliche Verbesserungsmaßnahmen an. Zuletzt folgt ein Abschlussgespräch, in dem die Ergebnisse besprochen und erste Maßnahmen festgelegt werden.³⁸

3.1.7 Zertifizierung

Die Zertifizierung ist eine unparteiische Beurteilung durch Dritte. Ziel ist es, zu bestätigen, dass das QM-System die ISO-Anforderungen normgerecht erfüllt, die festgelegte Politik und die gesetzten Ziele erreicht und erfolgreich umgesetzt sind. Am Ende einer erfolgreichen Zertifizierung wird ein Zertifikat ausgehändigt. Die Kosten einer Zertifizierung richten sich nach der Größe der Organisation (Anzahl der Mitarbeiter und Standorte) und nach der Komplexität der Abläufe. Die Gültigkeitsdauer des Zertifikats beträgt drei Jahre.

³⁷ Vgl. Becker, 2006, S. 95-98

³⁸ Vgl. Neumann, 2008, S. 148-157

Damit eine Zertifizierung auf Kompetenz, Neutralität und Unabhängigkeit beruht, beschreibt die Norm allgemeine Anforderungen, die als Grundlage dienen. Diese Anforderungen richten sich an akkreditierte Zertifizierungsstellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren.

a) Zertifizierungsprozess

Dieser Prozess setzt sich aus folgendem Auditprogramm zusammen:

1. Jahr: zweistufiges Erstaudit, Erstzertifizierung und Überwachungsaudit
2. Jahr: Überwachungsaudit
3. Jahr: Überwachungsaudit und Re- Zertifizierungsaudit

Grundsätzlich gilt, dass vor jedem Audit ein Auditplan aufgestellt werden muss. Er dient gleichzeitig als Grundlage für den Ablauf und als Zeitplan. Auch ist es Pflicht, nach jedem Audit einen schriftlichen Bericht zu verfassen. Zudem ist festgelegt, dass bei der Zertifizierung und bei den Audits nicht die gleichen Auditoren die Durchführung vornehmen, um so die Neutralität bei der Beurteilung zu gewährleisten.

b) Zweistufiges Erstaudit und Erstzertifizierung

Zunächst muss die Organisation einen Antrag bei der Zertifizierungsstelle stellen, die folgende Informationen beinhaltet:

- Der zu zertifizierende Bereich der Organisation ist definiert
- Es sind Grunddaten über die Organisation (Name, Anschrift, Standort, ausübende Tätigkeit usw.) enthalten
- Basisinformationen über den zu zertifizierenden Bereich (Funktion, personelle und technische Ressourcen usw.)
- Informationen über Prozesse anderer Bereiche, die mit dem zu zertifizierten Bereich zusammenhängen

Zusätzlich müssen der Zertifizierungsstelle Dokumente, wie z. B. das Handbuch, Verfahrensanweisungen, Arbeits- und Prüfungsanweisungen sowie Aufzeichnungen zur Überprüfung vorgelegt werden. Ist die Überprüfung abgeschlossen, wird ein Auditteam zusammengestellt. Nach Erstellung des Auditplans, der auch Informationen über das Auditteam enthält, wird dieser

zusammen mit der Organisation besprochen und aufeinander abgestimmt. Sind alle Punkte geklärt, wird ein Audittermin vereinbart.

Stufe 1

Im Wesentlichen wird in Stufe 1 des Erstzertifizierungsaudits die QM-Dokumentation bewertet sowie die Umsetzung des QM-Systems unter Berücksichtigung der Anforderungen und der gesetzten Ziele beurteilt. In einem Auditbericht zusammengefasst, erfolgt anschließend ein Gespräch, bei dem die Ergebnisse besprochen werden. Sollten sich Schwachstellen aufzeigen, erhält die Organisation bis zum Termin für Stufe 2, eine angemessene Zeit, diese Schwachstellen auszubessern.

Stufe 2

In Stufe 2 erfolgt eine intensivere Überprüfung und Bewertung des QM-Systems. Dies beinhaltet u. a. seine Wirksamkeit und Konformität mit der Norm sowie durchgeführte Leistungsmessungen. Zudem werden die Kompetenzen und Arbeitsweisen der Leitung und des Personals beurteilt. Des Weiteren werden die ggf. in Stufe 1 besprochenen Korrekturmaßnahmen analysiert und geführte Dokumente überprüft. Auch hier wird abschließend ein Auditbericht verfasst.

Die Berichte aus den Stufen 1 und 2 sind ausschlaggebend für die Entscheidung der Zertifizierung. Neben der Zusammenfassung der Audits wird eine Empfehlung ausgesprochen, ob eine Zertifizierung genehmigt werden soll oder nicht. Die Erstzertifizierung erfolgt, wenn alle Voraussetzungen erfüllt sind.

c) Überwachungsaudits und Re-Zertifizierung

Überwachungsaudits sind geplante und angekündigte Vor-Ort-Audits, die mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden. Sie dienen dazu, die Leistung des QM-Systems zu bewerten und die damit verbundenen Änderungen zu verfolgen.

Eine erfolgreiche Re-Zertifizierung ist gewährleistet, sofern die Leistung und Wirksamkeit des QM-Systems weiterhin besteht und die festgelegte Politik mit den gesetzten Zielen erreicht bzw. aufrechterhalten wurde. Wie auch beim Überwachungsaudit, muss das Re-Zertifizierungsaudit geplant und rechtzeitig angekündigt werden. Auch in dieser Prüfungsphase besteht die Möglichkeit, eventuelle Schwachstellen auszubessern. Ist die Re-Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen, steht einer Erneuerung des Zertifikats nichts mehr im Weg.³⁹

d) Akkreditierte Zertifizierungsstellen

Damit eine Zertifizierungsstelle die Berechtigung erhält, Audits und Zertifizierungen durchzuführen, muss sie von der Deutschen Akkreditierungsstelle GmbH (DAkkS) akkreditiert werden.⁴⁰ Akkreditierte Zertifizierungsstellen sind Institutionen wie der TÜV (Technischer Überwachungsverein), die DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) oder DEKRA (Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungs-Verein).⁴¹

3.1.8 Fazit

Die DIN EN ISO 9000-Familie dient als Grundlage zum Aufbau eines QM-Systems oder eines bereits integrierten Systems. Ständige Verbesserung, höhere Kundenorientierung oder dauerhaft niedrige Kostenhaltung sind nur einige Vorteile, die dieses QM-System ermöglicht. Trotz einer komplexen und zeitintensiven Umsetzung, schafft die ISO 9001 als weltweit anerkanntes, ganzheitliches Standard-Modell eine gute Basis für eine erfolgreiche Organisation.

3.2 Das EFQM-Modell für Excellence

3.2.1 Allgemeines

Die EFQM wurde 1988 als gemeinnützige Organisation von 14 europäischen Unternehmen gegründet und hat ihren Sitz in Brüssel. Zu den Gründungsmitgliedern gehören Unternehmen wie Bosch, Nestlé, Renault und Volkswagen. Mittlerweile zählt die EFQM europaweit mehr als 800 Organisationen

³⁹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2009, S. 315-357

⁴⁰ Vgl. DAkkS, 2010

⁴¹ Vgl. Schmitt, 2010, S. 305

aus den verschiedensten Branchen als Mitglieder. In jedem vertretenen Land gibt es eine Nationale Partnerorganisation (NPO), mit der die EFQM zusammenarbeitet. In Deutschland ist die Partnerorganisation die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und das dazugehörige Deutsche EFQM Center (DEC).⁴²

Die Grundidee der EFQM ist, Organisationen in Europa in ihren Leistungen und in ihrer weltweiten Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Der Begriff ‚Excellence‘ steht stellvertretend dafür, dass eine Organisation nachhaltige Höchstleistungen erbringt und auf dem internationalen Markt bestehen kann. Die EFQM hat folgende acht Grundkonzepte für ‚Excellence‘ formuliert:

(1) Ergebnisorientierung

Die Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessensgruppen (z. B. Kunde, Mitarbeiter, Lieferant) werden durch ausgewogene Ergebnisse erfüllt.

(2) Ausrichtung auf den Kunden

Eine erfolgreiche Organisation zeichnet sich vor allem durch zufriedene Kunden aus, d. h., für die Organisation stehen die Kunden immer im Vordergrund; Produkte und Dienstleistungen sind an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

(3) Führung und Zielkonsequenz

Führungskräfte sorgen für eine zielorientierte Struktur und für ein angemessenes Umfeld, wie z. B. ein motivierendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter.

(4) Management mittels Prozessen und Fakten

Da einzelne Prozesse miteinander verknüpft sind, müssen diese systematisch gemanagt und fortwährend verbessert werden; die Organisation trifft Entscheidungen, die auf ermittelten Informationen beruhen.

⁴² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2005, S. 164

(5) Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Mitarbeiter werden in die Prozesse mit einbezogen und in ihrer Tätigkeitsausübung gefördert.

(6) Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Die Organisation muss ihre Leistung stets verbessern und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach neuesten Innovationen suchen.

(7) Entwicklung von Partnerschaften

Eine Organisation baut eine Partnerschaft mit anderen Unternehmen auf; die Zusammenarbeit soll auf vertrauensvoller Basis erfolgen und das gemeinsame Erreichen von Zielen ermöglichen.

(8) Soziale Verantwortung

Zuversicht, Vertrauen und ökologische Nachhaltigkeit werden immer beachtet; Risikomanagement wird gezielt organisiert.⁴³

3.2.2 Das Modell

Das Modell dient als Richtlinie zur umfassenden Bewertung einer Organisation. Gleichzeitig wird es als ein Total-Quality-Management-Modell angesehen, da es alle Managementbereiche einer Organisation abdeckt. Es ermöglicht jeden Prozessvorgang sowie die eigene Leistung, die Stärken und Schwächen, innerhalb der Organisation zu erfragen und zu optimieren. Des Weiteren bietet sie methodische Ansätze zur Selbstbewertung.⁴⁴ Zudem ist das Modell die Grundvoraussetzung für den Europäischen Qualitätspreis, den EFQM Excellence Award (EEA). Wie auch bei der ISO 9001, kann das EFQM-Modell von jeder Organisation – unabhängig von Branche, Größe und Struktur – angewandt oder in andere Systeme integriert werden.⁴⁵ Näheres zum EEA und dem Bewerbungsverfahren sind in Abschnitt 3.2.5 erläutert.

⁴³ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003b, S. 4-7

⁴⁴ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 4; nähere Erläuterungen zur Selbstbewertung s. Abschn. 3.2.3

⁴⁵ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003c, S. 35

Wie die unten aufgeführte Grafik (s. Abbildung 2) zeigt, besteht das Modell aus neun Hauptkriterien. Diese Kriterien unterteilen sich in fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien.

Die Befähigerkriterien beziehen sich auf die Tätigkeiten und Abläufe einer Organisation. Die Ergebniskriterien befassen sich mit den erreichten Zielen. Daraus ist zu schließen, dass die einzelnen Kriterien in engem Bezug zueinander stehen, da die Ergebnisse die Vorgehensweise der Befähiger widerspiegeln. An der Richtungsweise der Pfeile ist zu erkennen, dass Innovation und Lernen ausschlaggebend für die Befähiger und die daraus erzielten Ergebnisse sind. Die Prozentangaben in der Grafik geben die Gewichtung der einzelnen Kriterien wieder. Diese Angaben sind jedoch lediglich als Maßstab anzusehen. Jede Organisation kann wählen, ob sie die vorgegebene Gewichtung für die Selbstbewertung anwendet oder sie unternehmensspezifisch anpasst.⁴⁶

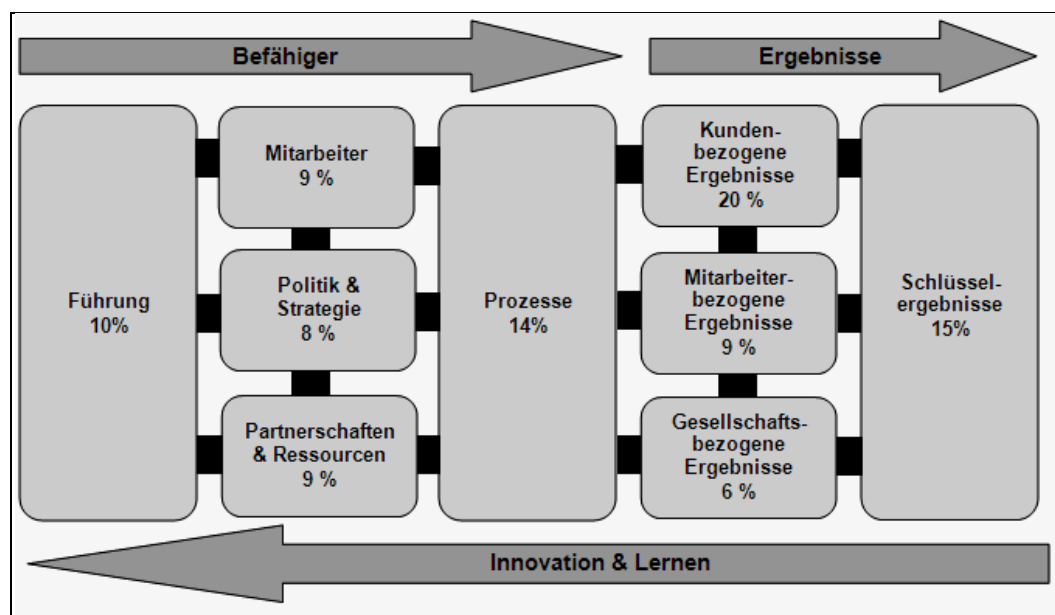


Abbildung 2: Das EFQM-Modell für Excellence mit prozentualer Gewichtung⁴⁷

⁴⁶ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003a, S. 5 und S. 12

⁴⁷ Quelle: Eigendarstellung – in Anlehnung an das Modell in: European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 26

Im Folgenden werden die neun Hauptkriterien zusammenfassend erläutert:

Befähigerkriterien

(1) Führung

Führungskräfte realisieren die Mission und Vision der Organisation und unterstützen die Abteilungen bei der Umsetzung und Verbesserung des Managementsystems. Dabei achten sie auf den Erhalt des nachhaltigen Erfolgs; sofern ein Wandel auftritt, führen sie angemessene Maßnahmen durch.

(2) Mitarbeiter

Die Organisation fördert und motiviert ihre Mitarbeiter; sie animiert die Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln und bindet sie in die Prozesse ein.

(3) Politik und Strategie

Die Organisation berücksichtigt bei der Umsetzung von Mission und Vision die auf die Interessensgruppen ausgerichteten Strategien. Diese Strategien werden durch entsprechende Politik, Pläne und Prozesse umgesetzt.

(4) Partnerschaften und Ressourcen

Partnerschaften und Ressourcen (z. B. Finanzen, Gebäude, Informationen) werden gemanagt und an die Bedürfnisse der Organisation ausgleichend angepasst.

(5) Prozesse

Prozesse werden systematisch gestaltet und kontinuierlich verbessert, um die Zufriedenheit aller Interessensgruppen zu gewährleisten.

Ergebniskriterien

(6) Kundenbezogene Ergebnisse

Die Organisation führt regelmäßige Messungen wie z. B. Kundenbefragungen oder Lieferantenbewertungen durch, um ihre Leistung zu überwachen und bei Bedarf zu verbessern.

(7) Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Um die Leistungen der Mitarbeiter zu messen, werden z. B. Umfragen, Interviews oder Beurteilungsgespräche durchgeführt und bewertet. Dadurch können bei Bedarf Leistungen optimiert werden.

(8) Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die Organisation führt Messungen (z. B. anhand von Umfragen, Berichten, Presseartikeln) durch, um die Wahrnehmung der Gesellschaft bezüglich des Images und ihrer Leistungen zu analysieren.

(9) Schlüsselergebnisse

Durch regelmäßige Auswertung von Kennzahlen wird die erbrachte Leistung der gesetzten Ziele überprüft.⁴⁸

Jede der neun Kriterien ist in weitere Teilkriterien untergliedert. Diese Teilkriterien enthalten wiederum Orientierungspunkte. Diese Punkte dienen lediglich zum besseren Verständnis des jeweiligen Teilkriteriums. Aufgrund des Modell-Umfanges wird im Folgenden lediglich das Kriterium „Führung“ mit den Teilkriterien und Orientierungspunkten als Beispiel angeführt:

1. „Führung (*Hauptkriterium*)

1a. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence (*Teilkriterium*)

[...]

(*Orientierungspunkte*)

- Die Vision, Mission und Kultur der Organisation entwickeln,
- Werte und ethische Grundsätze sowie Verantwortung für die Gesellschaft entwickeln und vorleben, die die Kultur der Organisation unterstützen,
[...]
- zu Eigenverantwortung, Kreativität und Innovation anregen und ermutigen, zum Beispiel durch Änderungen der organisatorischen Strukturen, durch Bereitstellen von Mitteln für Lernprozesse und Verbesserungsaktivitäten,
[...]
- zur Zusammenarbeit in der Organisation anregen und ermutigen.

⁴⁸ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003c, S. 12 ff

- 1b. Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation
- 1c. Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen
- 1d. Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence
- 1e. Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation“⁴⁹

3.2.3 Die Bewertungsmethode RADAR

Der Begriff ‚RADAR‘ setzt sich aus den Anfangsbuchstaben von vier Elementen zusammen und besagt folgendes:

Results (Ergebnisse)	⇒ Ergebnisse – unter Berücksichtigung der Unternehmenspolitik, den finanziellen Aspekten und Kundenwünschen – festlegen
Approach (Vorgehen)	⇒ Ansätze für das Vorgehen und dessen Umsetzung planen und erarbeiten
Deployment (Umsetzung)	⇒ Das Vorgehen systematisch und vollständig umsetzen
Assessment + Review (Bewertung + Überprüfung)	⇒ Die dadurch erzielten Ergebnisse bewerten und überprüfen und ggf. verbessern ⁵⁰

Das Konzept ist ein dynamisches Punktebewertungssystem, das im Zusammenhang mit einer Selbstbewertung oder Fremdbewertung (Bewertung durch Dritte) sowie auch bei der Bewertung im Bewerbungsverfahren für den EEA angewandt wird. Darüber hinaus kann das Konzept aufgrund seiner Elemente und Teilkriterien bei der Entwicklung eines Managementsystems fördernd wirken. Die Selbstbewertung kann als Methode für eine strukturierte Problemanalyse dienen. Zudem fördert sie, wie auch der PDCA-Zyklus, die kontinuierliche Verbesserung.

⁴⁹ European Foundation for Quality Management, 2003c, S. 13

⁵⁰ Vgl. Zink, 2004, S. 74-75

Die Punktebewertung erfolgt anhand der RADAR-Bewertungsmatrix. Diese wird nicht nur bei der Bewertung für den Europäischen Qualitätspreis, sondern auch bei anderen nationalen Qualitätspreisen angewandt. Jedes Kriterium ist unterschiedlich gewichtet, verteilt sich jedoch gleichmäßig auf die Teilkriterien. Zum Beispiel besteht Kriterium 1 „Führung“ aus fünf Teilkriterien (1a – 1e), somit ist jedes Teilkriterium mit einem Fünftel gewichtet.

Die EFQM weist darauf hin, dass bei der Anwendung ihres Modells, die „Elemente „Vorgehen“, „Umsetzung“, „Bewertung“ und „Überprüfung“ auf jedes Befähiger-Teilkriterium und das Element „Ergebnisse“ auf jedes Ergebnis-Teilkriterium angewandt werden.“⁵¹ Jedes dieser Elemente ist in Attribute unterteilt.

a. Beispiel eines Befähigerkriteriums

- „Vorgehen (*Element*)
 - Fundiert (*Attribut*)
 - Vorgehen klar begründet
 - Vorgehen basiert auf definierten Prozessen
 - Vorgehen ist auf die Interessensgruppen ausgerichtet
 - Integriert (*Attribut*)
 - Vorgehen unterstützt Politik und Strategie
 - Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verknüpft, wo angemessen“⁵²

b. Die Bewertung der Ergebnis-Kriterien erfolgt in lediglich zwei Kategorien und wird daher als Beispiel vollständig aufgeführt.

- „Ergebnisse (*Element*)
 - Trends (*Attribut*)
 - Trends sind positiv UND/ODER es liegt eine nachhaltig gute Leistung vor
 - Ziele (*Attribut*)
 - Ziele sind erreicht
 - Ziele sind angemessen
 - Vergleiche (*Attribut*)
 - Ergebnisse fallen im Vergleich mit Anderen gut aus
UND/ODER

⁵¹ European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 25

⁵² European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 45

- Ergebnisse fallen im Vergleich mit der anerkannten „Weltklasse“⁵³ gut aus
- Ursachen (*Attribut*)
 - Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen
- Umfang (*Attribut*)
 - Ergebnisse beziehen sich auf alle relevanten Bereiche
 - Ergebnisse sind angemessen segmentiert, z. B. nach Kunden oder Geschäftsbereichen“⁵⁴

Die Punktevergabe der einzelnen Elemente erfolgt aufgrund von Angaben und vorhandenen Nachweisen.

3.2.4 Die Selbstbewertung und die Methoden

Die Selbstbewertung ist eine systematische und regelmäßige Überprüfung aller Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation und hat folgende Funktionen:⁵⁵

- Durch die Selbstbewertung können Stärken und Verbesserungspotentiale erkannt und anhand von Maßnahmen gezielt behoben werden
- Ihre Struktur ermöglicht eine strukturierte Bewertung der Organisation
- Strategien und Geschäftspläne können durch sie gezielt entwickelt werden
- Sie dient der Organisation als Rahmenwerk für Management und Verbesserungen
- Durch sie ist die Beteiligung von Mitarbeitern auf allen Ebenen und in allen Organisationseinheiten an Prozessverbesserungen gewährleistet
- Da die Selbstbewertung europaweit Anwendung findet, vereinfacht es den Vergleich mit ähnlichen oder anderen Organisationen

Es gibt verschiedene Methoden der Selbstbewertung. Die Wahl der Methode hängt davon ab, welche Erkenntnisse mit welchem Aufwand angestrebt werden. Im Folgenden werden vier mögliche Methoden mit Vor- und Nachteilen vorgestellt:

⁵³ Mit „Weltklasse“ ist der Vergleich mit Branchenbesten oder Weltbesten gemeint: vgl. European Foundation for Quality Management, 2003c, S. 27

⁵⁴ European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 44

⁵⁵ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 11 ff

Fragebogenmethode

Bei dieser Methode handelt es sich um die Mitarbeiterbefragung. Die Fragen beziehen sich auf die Umsetzung der neun Hauptkriterien. Der von der EFQM entwickelte Fragebogen enthält 90⁵⁶ Fragen. Diese Methode ist mit wenig Aufwand verbunden und einfach zu handhaben. Jedoch werden keine gezielten Fragen zu den Teilkriterien gestellt. Zudem bietet sie nicht auf Anhieb Informationen über Stärken und Verbesserungspotentiale, sondern eher ein Meinungsbild der Mitarbeiter.⁵⁷

Workshopmethode

Hierbei lernen die Mitarbeiter in einem eintägigen Seminar die Methoden der Selbstbewertung sowie das RADAR-Bewertungssystem kennen. Dazu sammeln die Mitarbeiter – in einem mehrwöchigen Zeitraum – notwendige Daten über die Befähiger- und Ergebniskriterien ihrer Organisation.

Diese Ergebnisse werden von den Teilnehmern in einem Selbstbewertungsworkshop analysiert, besprochen und notwendige Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Diese Methode bietet sowohl eine intensive Analyse der Prozesse als auch eine Besprechung von Verbesserungsmaßnahmen, ist jedoch in ihrer Vorgehensweise sehr aufwendig.⁵⁸

Standardformularmethode

Bei dieser Methode geht es um die 32 Teilkriterien des EFQM-Modells. Anhand von standardisierten Formularen, die auf jedes Teilkriterium zugeschnitten sind, werden Mitarbeiter befragt und von einem geschulten Team, sogenannte EFQM-Assessoren, interviewt. Diese Methode gewährt nachweislich klare Ergebnisse über den aktuellen Entwicklungsstand einer Organisation und ermöglicht es, Stärken hervorzuheben und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu treffen. Bei dieser Methode kann jedoch die Qualität des Ergebnisses beeinträchtigt werden, da die Auswertung sehr von der Kompetenz des geschulten Teams abhängt.⁵⁹

⁵⁶ Bestehend aus zehn Fragen für jedes der neuen Kriterien

⁵⁷ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 35 f

⁵⁸ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 38 f

⁵⁹ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 40

Simulation der Bewerbung

Bei dieser Methode wird der vollständige Bewerbungsprozess für die Teilnahme am EFQM Excellence Award durchlaufen. Da dies u. a. die Dokumentation und Vor-Ort-Überprüfung beinhaltet, liefert diese Vorgehensweise nicht nur ein umfassendes Bild über die Organisation, sondern kann auch als Testlauf für die tatsächliche Bewerbung gesehen werden. Nachteil dieser Methode ist, dass sie mit viel Aufwand und Kosten verbunden ist. Aufgrund ihres hohen Anspruches findet diese Methode wenig Anwendung.⁶⁰

3.2.5 Der EFQM Excellence Award und weitere Qualitätspreise

Qualitätspreise sind auf der ganzen Welt verbreitet. Auch in Deutschland werden in einigen Bundesländern Qualitätspreise vergeben (z. B. der Qualitätspreis Schleswig-Holstein, der Bayerische Qualitätspreis oder der Thüringer Staatspreis für Qualität).

Qualitätspreise werden nicht nur für Leistungen bei der Umsetzung von Qualitätskonzepten vergeben, sondern dienen auch dazu, „das Niveau der Wettbewerbsfähigkeit insgesamt zu verbessern.“⁶¹ „Gleichzeitig dienen die Beurteilungskriterien [...] für viele Unternehmen als interner Leitfaden und Bewertungsmaßstab für ihre Qualitätsbemühungen [...] und können somit als Maßstäbe für ein Unternehmen auf seinem Weg in Richtung Total Quality Management (TQM) eingesetzt werden.“⁶² Im Folgenden werden, neben dem EEA, weitere nationale und internationale Qualitätspreise kurz vorgestellt:

a) Europa: EFQM Excellence Award (EEA)

Der EEA wurde von der EFQM, zusammen mit der European Organization for Quality (EOQ) und der Kommission der Europäischen Gemeinschaft, ins Leben gerufen. Seit 1992 wird dieser Preis verliehen, mit dem Ziel, besondere Leistungen auf dem Gebiet des TQM auszuzeichnen. Der EEA, der seit 2006 die frühere Bezeichnung European Quality Award ersetzt, wird jährlich in vier Kategorien vergeben:

⁶⁰ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2003d, S. 42

⁶¹ Bruhn, 2003, S. 254

⁶² Kamiske, 2008, S. 181

- Large Organisation and Business Unit
(Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern)
- Operational Unit of a Large Organisation
(Unternehmensbereiche und Tochtergesellschaften mit begrenzter Eigenständigkeit und mehr als 250 Mitarbeiter, z. B. Montagewerke, Forschungsbereiche usw.)
- Public Sector
(Öffentlicher Sektor)
- Small and Medium Sized Enterprise
(kleinere und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern)

Die EFQM hat das dreistufige europäische Anerkennungsprogramm „Levels of Excellence“ (Stufen der Excellence) entwickelt. Dieses Programm hilft Organisationen, ihren derzeitigen Reifegrad auszuzeichnen, ihre Leistungen zu verbessern oder zu steigern. Im Folgenden wird der Bewerbungsvorgang der jeweiligen Stufen beschrieben:

Stufe 1 – EFQM Excellence Award

Zunächst muss eine Dokumentation von max. 75 Seiten eingereicht werden, worin die Selbstbewertung anhand der 32 Teilkriterien beschrieben ist. Dabei werden die Stärken und Verbesserungspotentiale bewertet. Nach Einsicht der Unterlagen erfolgt eine Bewertung durch ein Gutachter-Team (Assessoren) vor Ort. Die Teammitglieder erstellen ein Protokoll, welches an eine Jury weitergeleitet wird. Die Jury entscheidet darüber, welche Bewerber in die engere Wahl kommen. Sowie diese feststehen, erfolgt ein erneutes Vor-Ort-Gutachten. Dabei werden die letzten Unstimmigkeiten geklärt bzw. korrigiert. Abschließend erhält die Jury vom Team eine endgültige Beurteilung des Bewerbers. Daraufhin ernennt die Jury die Preisträger. Bei der jährlichen Vergabe gibt es folgende Abstufungen:

1. *Award Winner*: Gewinner (höchste Auszeichnung)
2. *Prize Winner*: für hervorragende Leistungen auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements – basierend auf den acht Grundkonzepten des Modells
3. *Finalist*: für Organisationen, die auf dem Weg der Excellence bereits einen hohen Grad erlangt haben

Stufe 2 – Recognised for Excellence (Anerkennung für Excellence)

Diese Stufe zeichnet Organisationen aus, die erste Ansätze des EFQM Modells erfolgreich umgesetzt haben und dabei ihre Stärken und Verbesserungspotentiale gezielter nutzen. Die Teilnahme setzt eine geringere Dokumentation und eine Vor-Ort-Überprüfung voraus. Die Urkunde „Recognised for Excellence“ unterscheidet sich in der Anzahl der vergebenen Sterne: 3 Sterne für 300 erreichte Punkte, 4 Sterne für 400 und 5 Sterne für 500 Punkte.

Stufe 3 – Committed to Excellence (Verpflichtung der Excellence)⁶³

Sie ist die niedrigste Stufe und richtet sich an Organisationen, die erste Schritte in Richtung der Excellence gehen wollen. Der Bewerbungsprozess beinhaltet die Überprüfung einer fundierten Selbstbewertung sowie den Nachweis von durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen, die von einem Gutachter beurteilt werden.

Ähnlich wie beim ISO-Zertifizierungsprozess, hängt der Kostenpunkt von der Größe der Organisation, Ziel des Reifegrades und Komplexität der Abläufe ab.⁶⁴

b) Deutschland: **Ludwig-Erhard-Preis (LEP)**

Der Ludwig-Erhard-Preis ist der deutsche Qualitätspreis, der seit 1997 jährlich für hervorragende Leistungen im Wettbewerb verliehen wird. Dadurch sollen die Bemühungen für die Umsetzung eines Total Quality Managements gefördert werden. Entstanden ist dieser Preis u. a. durch die Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP) und acht weiteren Verbänden, wie die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) und dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI). Benannt ist er nach dem deutschen Bundeskanzler Ludwig Erhard. „Als nationaler Qualitätspreis soll dieser Preis die Lücke zwischen einzelnen Landespreisen in Deutschland und dem EEA schließen.“⁶⁵ Der Bewertungsprozess

⁶³ Beispiel: Im Juni 2007 hat die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung das Zertifikat "Committed to Excellence" erhalten

⁶⁴ Vgl. European Foundation for Quality Management, 2008; vgl. European Foundation for Quality Management, 2010; vgl. Kamiske, 2008, S. 189 ff

⁶⁵ Schmitt, 2010, S. 72

erfolgt nach dem EFQM-Modell und ist auch die Voraussetzung für die Bewerbung des EEA.⁶⁶

c) Japan: **Deming-Preis**

Der Name ist auf den Gründervater der Qualitätsbewegung William Edwards Deming zurückzuführen, der u. a. den PDCA-Zyklus, als Basis zur Qualitätssicherung, entwickelte. In Anerkennung seiner Verdienste für die japanische Industrie verleiht die Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) seit 1951 diesen Qualitätspreis für die Leistungen eines TQM. Dabei geht es um das effiziente und wirtschaftliche Erreichen von Qualitätszielen sowie Erstellen von kundenorientierten Produkten bzw. Dienstleistungen, unter Berücksichtigung der ständigen Verbesserung und regelmäßiger Anwendung von statistischen Methoden in allen Unternehmensbereichen. Dem Bewertungsprozess liegt kein bestimmtes Modell vor. Er wird anhand einer Checkliste mit zehn Hauptkriterien durchgeführt. Der Deming-Preis wird jährlich in verschiedenen Kategorien vergeben.⁶⁷

d) USA: **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**

Der MBNQA wurde 1987 vom US-amerikanischen Kongress zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft gegründet. Der nach dem Handelsminister Malcolm Baldrige benannte Preis ist die wichtigste staatliche und gesetzliche Fördermaßnahme des National Institute of Standards and Technology.

Mit dieser Auszeichnung wird die Bedeutung von Qualität im Allgemeinen und im Wettbewerb hervorgehoben. Informationen über erfolgreiche Qualitätskonzepte und deren Vorteile werden dabei öffentlich zugänglich gemacht. Als besonderer Schwerpunkt der Auszeichnung gilt der Bereich der Kundenzufriedenheit. Der Bewerbungsprozess besteht aus mehreren Stufen. Die Bewertung wird anhand eines Kriterienkatalogs durchgeführt. Die Inhalte dieser Kriterien ähneln den Kriterien des EEA. Nach Einreichen von Bewerbungsunterlagen, welche inhaltlich Dokumente und TQM-Praktiken und -Ergebnisse des Unternehmens wiedergeben, erfolgt eine Beurteilung durch

⁶⁶ Vgl. Schmitt, 2010, S. 72

⁶⁷ Vgl. Kamiske, 2008, S. 181 ff

fünf Assessoren. Bewerber, die in engerer Wahl stehen, werden vor Ort begutachtet. Eine Prüfungskommission entscheidet über das Weiterkommen in den einzelnen Stufen und letztendlich darüber, an wen die jeweilige Auszeichnung geht. Die Vergabe erfolgt jährlich durch den US-Präsidenten und in verschiedenen Kategorien.⁶⁸

3.2.6 EFQM-Modell als Basis für den Common Assessment Framework (CAF)

Im Mai 2000 entwickelte eine Arbeitsgruppe von Generaldirektoren der EU-Mitgliedstaaten den Common Assessment Framework, das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem für Einrichtungen des öffentlichen Sektors. Das CAF-Modell basiert auf dem Modell des EFQM. Folglich sind Parallelen hinsichtlich des Zieles, Zweckes und der Selbstbewertung zu erkennen. Wie auch beim EFQM-Modell, ist die CAF-Selbstbewertung ein Instrument zur systematischen Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale. Zudem sollen die Prinzipien des TQM, unter Anwendung des PDCA-Zyklus, näher gebracht werden. Wie aus der unten aufgeführten Grafik (s. Abbildung 3) zu entnehmen ist, umfasst auch das CAF-Modell neun Themenfelder, die aus 28 Kriterien mit Einzelindikatoren besteht.

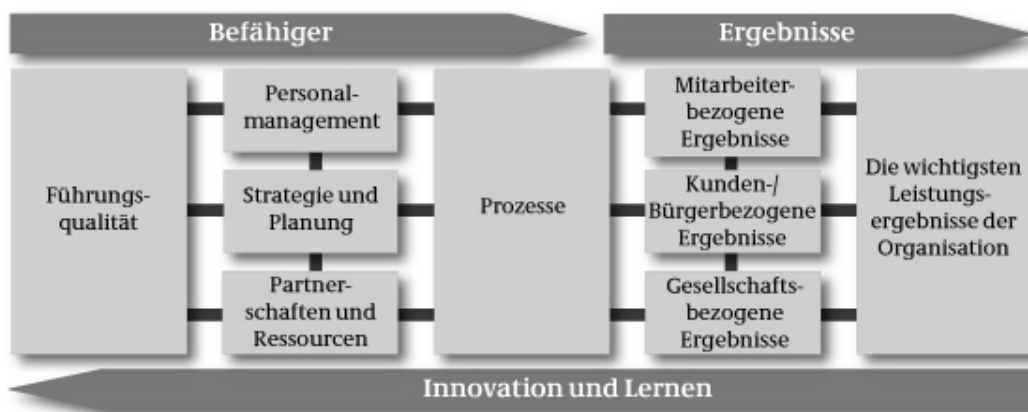


Abbildung 3: Das CAF-Modell⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Kamiske, 2008, S. 185 ff und Schmitt, 2010, S. 70-71

⁶⁹ CAF-Netzwerk, 2008, S. 7

Der CAF-Prozess

Der Prozess der CAF-Selbstbewertung ist in drei Phasen unterteilt, der sich aus zehn Schritten zusammensetzt:

Phase 1

Schritt 1: Selbstbewertung organisieren und planen

Schritt 2: Selbstbewertung kommunizieren

Phase 2

Schritt 3: Selbstbewertungsgruppe festlegen

Schritt 4: Fortbildungen organisieren und die Beteiligten schulen

Schritt 5: Selbstbewertung durchführen

Schritt 6: Ergebnisbericht verfassen

Phase 3

Schritt 7: Verbesserungskonzept entwickeln

Schritt 8: Aktionsplan kommunizieren

Schritt 9: Aktionsplan umsetzen

Schritt 10: Nächste Selbstbewertung planen

Die Selbstbewertung wird mithilfe eines standardisierten Arbeitsbogens durchgeführt. Ausführliche und sonstige Informationen zum Prozess sind in einem Leitfaden beschrieben. Um die Einführung des Qualitätsbewertungssystems zu fördern und zu unterstützen, wurde vom Bundesministerium des Innern das Deutsche CAF-Zentrum eingerichtet. Für die europäische Ebene ist das Europäische Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA) zuständig, dessen Hauptsitz in Maastricht ist. Das Modell findet mittlerweile nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene Anwendung. Als weitere Informationsquelle wurde das Deutsche CAF-Netzwerk gegründet. Auf deren Internetseite befindet sich u. a. eine Datenbank mit Behörden, in der die Ergebnisse der Selbstbewertungen zu finden sind. Dies soll ermöglichen – auf vertraulicher Basis – Vergleiche mit anderen europäischen Ländern zu ziehen.⁷⁰

⁷⁰ Vgl. CAF-Netzwerk, 2008, S. 6 ff

3.2.7 Fazit

Das Konzept des EFQM-Modells bietet einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung einer Organisation. Die Selbstbewertung ist, im Zusammenhang mit der RADAR-Methodik, aufgrund der Komplexität und der hohen Anforderungen sehr anspruchsvoll, bietet jedoch durch ihre Bewertungsmethodik verschiedene Ansätze zur Umsetzung eines TQM. Einen zusätzlichen Anreiz bieten auch die vielseitigen Qualitätsauszeichnungen in verschiedenen Kategorien und Stufen des EFQM Excellence Awards.

4. Qualitätsmanagement-Projekte

In diesem Kapitel werden vier QM-Projekte vorgestellt. Es werden jeweils der Modell-Aufbau, die Umsetzung sowie das Zertifizierungsverfahren dargestellt.

Diese Projekte zeigen verschiedene Ansätze einer Systemeinführung und Zertifizierungsverfahren für Bibliotheken. Die Projekte sind:

- a) QM-Projekt der Hochschule der Medien Stuttgart – „Ausgezeichnete Bibliothek“
 - Basierend auf den Modellen EFQM und CAF
 - Für alle Bibliothekstypen
 - Einzelzertifizierung
- b) QM-Projekt für Öffentliche Bibliotheken in Sachsen-Anhalt
 - Basierend auf einem QM-System aus dem Tourismusbereich
 - Für öffentliche Bibliotheken
 - Verbundzertifizierung
- c) Projekt der Büchereizentrale Niedersachsen – „Bibliothek mit Qualität und Siegel“
 - Basierend auf verschiedenen QM-Modellen⁷¹
 - Für öffentliche Bibliotheken
 - Verbundzertifizierung
- d) QM-Projekt der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken
 - Basierend auf den Anforderungen der ISO-9000-Familie
 - Für wissenschaftliche Bibliotheken
 - Einzelzertifizierung

4.1 QM-Projekt der Hochschule der Medien Stuttgart – „Ausgezeichnete Bibliothek“

Im Februar 2008 startete die Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“.

In Zusammenarbeit mit der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Stuttgart entwickelte sie ein ganzheitliches Qualitätsmanagementmodell sowie ein Zertifizierungsverfahren zur Erlangung des Qualitätszertifikats „Ausgezeichnete Bibliothek“.

⁷¹ Hierbei handelt es sich um folgende QM-Verfahren: Projekt des Goethe-Instituts „Deutsche Lesesäle“, QM-Konzept der öffentlichen Bibliotheken Südtirols und der AKMB

Dieses Modell basiert auf den QM-Modellen EFQM und Common Assessment Framework.⁷² Der Grund für die Wahl dieser Basismodelle ist – neben Messung der Eigenleistung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit – Vergleiche mit den Qualitätsanforderungen in Wirtschaft und Verwaltung auf nationaler und internationaler Ebene zu ermöglichen. Letztlich ist ein ausgestelltes Zertifikat nicht nur eine Bestätigung für die erbrachte qualitative Leistung, sondern dient wortwörtlich auch als ‚ausgezeichnetes‘ Aushängeschild im politischen Raum. Das QM-Modell ist branchenunabhängig und damit auch für alle Bibliothekstypen (ÖB, WB usw.) geeignet.⁷³

4.1.1 Das Modell

Das QM-Modell der HdM ist als ganzheitliches Konzept zum Managen einer Bibliothek zu verstehen. Der Hochschule war es wichtig, dass die Möglichkeit zur Einbindung unterschiedlicher Managementinstrumente gegeben ist. Wie die unten aufgeführte Grafik (s. Abbildung 4) verdeutlicht, werden verschiedene Managementinstrumente eingesetzt und miteinander verknüpft.

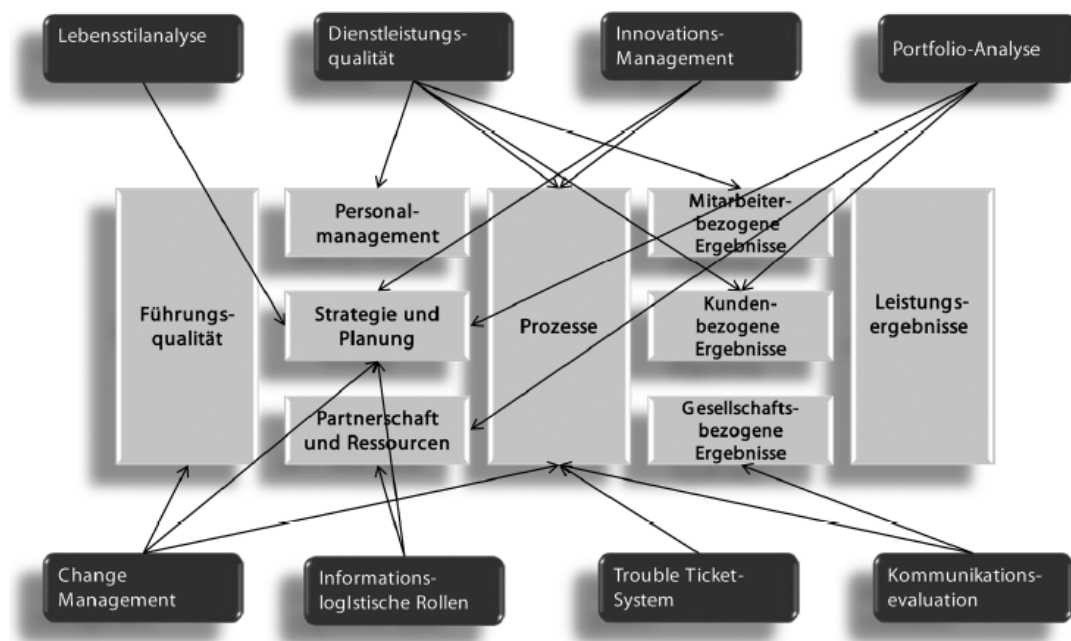


Abbildung 4: Das QM-Modell der HdM⁷⁴

⁷² Näheres zu EFQM und CAF in Kap. 3.2

⁷³ Vgl. Hochschule der Medien Stuttgart, 2010

⁷⁴ Vonhof, 2010b, S. 324

Durch den Einsatz solcher Instrumente soll die Umsetzung des QM-Systems in seiner Gesamtheit einen größeren Effekt erzeugen und folglich auch schneller zum gesetzten Ziel führen. Zu den Managementinstrumenten, die im Modell eingebunden werden, gehören z. B. Innovations- und Change-Management, Portfolio-Analyse und Kommunikations-Evaluation. Die Managementinstrumente – die den jeweiligen Themenfeldern bzw. Kriterien zugeordnet werden – sind in Anhang 1 aufgeführt. Da dieses Modell auf den Basismodellen EFQM und CAF basiert, sind Parallelen zu erkennen. So enthalten z. B. die neun Themenfelder (Befähiger und Ergebnis) Indikatoren, die gezielte Maßnahmen zum jeweiligen Kriterium beschreiben. Auch der PDCA-Zyklus ist ein wichtiges Steuerungselement, welches angewandt wird, um eine kontinuierliche Verbesserung der einzelnen Prozesse zu gewährleisten. Die Selbstbewertung ist, wie auch beim CAF-Modell, ein aufwendiges Verfahren für eine umfassende und systematische Beurteilung aller Bibliotheksabteilungen, der erbrachten Leistung sowie der Arbeitsweisen von Mitarbeitern und Führungskräften.

4.1.2 Projektinhalt

Vom Beginn der Vorbereitung bis zur Zertifizierung führt das QM-Projekt durch folgende sieben Phasen:

- Phase 1 – Projektvorbereitung
- Phase 2 – Projektauftritt
- Phase 3 – Selbstbewertung
- Phase 4 – Schulungsworkshop
- Phase 5 – Umsetzungsphase
- Phase 6 – Vor-Ort-Audits
- Phase 7 – Zertifizierung

Die Selbstbewertung erfolgt anhand eines Bewertungsbogens und wird von den Bibliotheksmitarbeitern durchgeführt. Die Dokumentation sowie sonstige vorgelegte Nachweise geben letztlich Auskunft über die Stärken und Schwachpunkte der Bibliothek. Sind Verbesserungsmaßnahmen notwendig, werden diese geplant, umgesetzt und Schwachstellen anschließend erneut überprüft.

Die Selbstbewertung und die Zertifizierung werden als zwei unabhängige Prozesse angesehen, d. h. die Zertifizierung erfolgt nur auf Wunsch der Bibliothek.⁷⁵

4.1.3 Zertifizierung

Bei Interesse an einer Zertifizierung findet nach der Anmeldung eine externe Auditierung statt. Hier erfolgt die Überprüfung der Selbstbewertung sowie der vorgelegten Nachweise und Vor-Ort-Audits. Die in einem Auditbericht zusammengefassten Ergebnisse werden überprüft und die Entscheidung der Bibliothek mitgeteilt. Sofern die Voraussetzungen einer erfolgreichen Zertifizierung erfüllt sind, erfolgt die Zertifikatsvergabe durch die HdM.⁷⁶

Die Gültigkeit beträgt drei Jahre. Während dieser Zeit werden regelmäßig Audits durchgeführt, die für die Aufrechterhaltung des Zertifikats notwendig sind. Nach Ablauf der Gültigkeit kann diese bei einer erfolgreichen Re-Zertifizierung für weitere drei Jahre verlängert werden.

Wie auch bei den Basismodellen, hängt der Kostenpunkt für die Teilnahme des Zertifizierungsverfahrens von der Größe der jeweiligen Bibliothek und von der Anzahl der teilnehmenden Bibliotheken ab.

Seit Beginn des Pilotprojekts im Februar 2008 befinden sich sieben Bibliotheken⁷⁷ auf dem Weg der Zertifizierung, deren voraussichtliche Vollendung für Anfang 2011 vorgesehen ist. Während des gesamten Projekts werden die Bibliotheken von der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Stuttgart koordiniert. Zudem bietet die Fachstelle für den Austausch von Erfahrungen eine virtuelle Plattform und regelmäßige Treffen von Qualitätsbeauftragten der teilnehmenden Bibliotheken an.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. Vonhof, 2009, S. 1-5

⁷⁶ Durch den HdM-Forschungsschwerpunkt „Bibliotheksmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung“ (BEO)

⁷⁷ Diese sind: Backnang, Geislingen an der Steige, Möckmühl, Neckarsulm, Nürtingen, Öhringen und Winnenden (Stand: Oktober 2010)

⁷⁸ Vgl. Vonhof, 2010a, S. 6 ff und 325 ff; vgl. Vonhof, 2009, S. 1-5 und E-Mail-Anfragen bei Prof. Cornelia Vonhof (Prodekanin an der HdM und Leiterin des Projekts)

4.2 Projekt „QM-Verbund für Öffentliche Bibliotheken in Sachsen-Anhalt“

Der Landesverband Sachsen-Anhalt im Deutschen Bibliotheksverband e. V. (DBV) startete im Juli 2008 das EU-Projekt „QM-Verbund für Öffentliche Bibliotheken“. Finanziell gefördert wurde das Projekt durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE). Seit Projekt-Beginn gehören 20 öffentliche Bibliotheken zu den Teilnehmern. Der QM-Verbund unterteilt sich in zwei Gruppen: den QM-Verbund Nord, mit 16 beteiligten Bibliotheken und den QM-Verbund Süd mit vier beteiligten Bibliotheken.⁷⁹

Der Fokus für die Errichtung des QM-Verbundes steht in der nachhaltigen Verbesserung der Bibliotheksdienstleistung sowie die Erhöhung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Ziel des Verbundes ist es, ein einheitliches Grundgerüst für ein Qualitätsmanagement zu schaffen, das auf öffentliche Bibliotheken zugeschnitten ist. Die zusätzliche Zertifizierung bringt folgende Vorteile mit sich: Da das Zertifizierungsverfahren mit regelmäßigen Audits verbunden ist, können potentielle Schwachstellen gezielt ausgebesert werden. Folglich können dadurch auch die festgelegten Bibliotheksstandards optimiert werden. Zu weiteren Verbesserungsmaßnahmen gehören u. a. folgende Schwerpunkte:

- Informationsvermittlung sowie Bereitstellung und Vermittlung aktueller Medienangebote
- Förderung von Lesefähigkeit und Medienkompetenz
- Unterstützung von Freizeitgestaltungen
- Stellung im kommunalen Kultur- und Bildungsangebot
- Förderung des bürgerlichen Engagements⁸⁰

Des Weiteren ermöglicht die einheitliche Struktur eine bessere Vergleichsmöglichkeit der Bibliotheksdienstleistungen untereinander. Letztlich dient ein Zertifikat auch der Imageaufwertung. Zudem können die öffentlichen Bibliotheken ihre Anforderungen und ihr Dienstleistungsangebot dem europäischen Markt anpassen bzw. insgesamt verbessern.

⁷⁹ Stand: Oktober 2010

⁸⁰ Vgl. Deutscher Bibliotheksverband e.V., 2010

4.2.1 Das QM-System „ServiceQualität Deutschland“

Das QM-System „ServiceQualität Deutschland“ wurde 2007 als Initiative von acht Bundesländern gestartet und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert. Mittlerweile ist jedes Bundesland als Kooperationspartner beteiligt. Partner dieses Projekt ist folglich „ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt.“ Durch die Zusammenarbeit der Länder ist es u. a. möglich, die Initiative gemeinsam weiterzuentwickeln und den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.

Kernziel der Initiative ist es, die Servicequalität von Dienstleistungsunternehmen nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Zunächst auf touristische Unternehmen bezogen, findet das System inzwischen auch in Dienstleistungsunternehmen aller Branchen Anwendung.

„ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt“ wird vom Europäischen Sozialfond und vom Land Sachsen-Anhalt gefördert. Zu den Trägerschaften gehören sieben Institutionen, darunter der Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V., das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, die Industrie- und Handelskammer in Magdeburg sowie Halle-Dessau. Die Hochschule Harz,⁸¹ die ebenfalls zu den Trägern gehört, ist für die gesamte Umsetzung zuständig.⁸²

4.2.2 Das Dreistufensystem von „ServiceQualität Deutschland“

Das QM-System ist ein europaweit anerkanntes Schulungs- und Zertifizierungsprogramm, das aus drei Stufen zusammensetzt, die aufeinander aufbauen. Die Stufen sind wie folgt aufgebaut:

Stufe 1 – Aufbau und Entwicklung der Servicequalität

In dieser Stufe geht es darum, die Mitarbeiter mit der Bedeutung von Servicequalität vertraut zu machen. Dies beinhaltet die Analyse und Bewertung der Serviceabläufe aus Kundensicht. Man spricht hierbei auch von einer Selbsteinschätzung des Unternehmens. Zudem erfolgt ein Seminar zur Ausbildung zum „Qualitäts-Coach“, in dem mindestens ein Mitarbeiter in die

⁸¹ Hochschule für angewandte Wissenschaften; die Hauptverantwortung der Umsetzung liegt bei der Hochschule, erfolgt jedoch in Zusammenarbeit mit dem Tourismusverband Sachsen-Anhalt

⁸² Vgl. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2009 und 2010g

Grundlagen und Instrumente zur Umsetzung des QM-Systems eingeführt wird.

Stufe 2 – Qualitätssicherung (Schwerpunkt: Bewertung der Führungsqualität)

In dieser Stufe lernt das Unternehmen mögliche Maßnahmen zur Qualitätsmessung kennen. Zu diesen Maßnahmen gehören z. B. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. Das Seminar zur Ausbildung zum „Qualitäts-Trainer“ beinhaltet die Erlernung weiterer Messinstrumente. Zusätzlich wird in dieser Stufe eine Gesamtbewertung der Qualitätsleistung anhand eines Punktesystems durchgeführt.

Stufe 3 – Einführung und Zertifizierung eines anerkannten QM-Modells

Diese Stufe erfolgt auf Wunsch des Unternehmens. Mögliche Modelle sind z. B. ISO 9001 oder EFQM.

Für die erfolgreiche Zertifizierung der jeweiligen Stufe wird der Teilnehmer mit dem Qualitätssiegel „ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt“ ausgezeichnet.

4.2.3 Modell-Aufbau des QM-Verbundes

Im Rahmen des Projekts wurden 20 Qualitätskriterien formuliert, die als einheitliche Qualitätsnorm gelten und folglich für alle teilnehmenden Bibliotheken verbindlich sind. Diese Kriterien decken die verschiedenen Bibliotheksbereiche ab, die sich folgendermaßen unterteilen:

- Grundlegende Anforderungen (3)⁸³
- Personalanforderungen (2)
- Finanzielle Anforderungen (4)
- Bestand (2)
- Benutzung (4)
- Veranstaltungs- bzw. Öffentlichkeitsarbeit (3)
- Technische Anforderungen (2)

⁸³ Die Angabe in der Klammer steht für die Anzahl der enthaltenen Kriterien

Zusätzlich zu den Qualitätskriterien wurde ein Maßnahmenplan entwickelt. In diesem Plan sind Mindeststandards formuliert, die als Wegweiser zur Verbesserung einzelner Bibliotheksbereiche dienen. Diese Bereiche sind:

- Benutzung (Aus- und Fernleihe)
- Bestandsaufbau (Bestellung, Erschließung usw.)
- Öffentlichkeitsarbeit
- Veranstaltungen (z. B. Bibliotheksführung)

Das Zweistufensystem

Das Ziel des Verbundes ist es, von den möglichen drei Stufen, vorerst die Zertifizierung der Stufen 1 und 2 anzustreben. In Stufe 1 geht es darum, die Service- und Dienstleistungsqualität zu entwickeln, indem für die einzelnen Bibliotheksbereiche Verbesserungsmaßnahmen vorgenommen werden. In der zweiten Stufe geht es um die Weiterentwicklung des QM-Systems. Dabei liegt der Schwerpunkt bei der Bewertung der Führungsqualität.

4.2.4 Voraussetzungen für Stufe 1

a) Ausbildung zum „Qualitäts-Coach“

Zunächst erfolgt in einem eineinhalbtägigen Seminar die Ausbildung zum „Qualitäts-Coach“ von mindestens einem Bibliotheksmitarbeiter. Hierbei wird er mit grundlegenden Informationen über QM sowie über Inhalt und Umsetzungsmaßnahmen (z. B. das Erstellen eines Maßnahmenplans und Erarbeiten notwendiger Unterlagen) des gesamten Verfahrens vertraut gemacht. Zudem erlernt er die verschiedenen Verbesserungsmaßnahmen, wie die ‚Servicekette‘, die ‚Qualitätsbausteine‘ sowie ‚Beschwerdemanagement‘. Diese Maßnahmen werden im kommenden Abschnitt b) näher erläutert. Im Rahmen des Seminars werden zusätzlich einige Messverfahren anhand von Fragebögen und Auswertungsformularen durchgeführt, um den aktuellen Stand der Bibliothek zu ermitteln.

b) Planung und Umsetzung

In Zusammenarbeit mit allen Bibliotheksmitarbeitern stellt der „Qualitäts-Coach“ einen Maßnahmenplan auf. Es ist vorgeschrieben, zunächst einen Plan mit mindestens acht Maßnahmen zu erarbeiten. Dieser Maßnahmen-

plan setzt sich aus den Schwerpunkten ‚Servicekettenglieder‘, ‚Qualitätsbausteine‘ und ‚Beschwerdemanagement‘ zusammen. Hierbei werden einzelne Standardformulare⁸⁴ ausgefüllt, indem konkrete Angaben über Maßnahmen, Name der verantwortlichen Person, Umsetzungstermin sowie die Einteilung in einzelne Prioritätsstufen⁸⁵ vorgenommen werden müssen. Die Teilnehmer sind verpflichtet einen Maßnahmenplan für jedes Jahr vorzulegen. Zusätzlich wird jährlich mindestens eine Ergebniskontrolle durchgeführt. Ein Beispiel eines solchen Maßnahmenplans ist in Anhang 2 zu sehen. Im Folgenden werden die Maßnahmen näher erläutert:

Serviceketten

Bei dieser Maßnahme handelt es sich um die Erfassung von Dienstleistungsmerkmalen aus der Sicht des Kunden. Die Servicekette gliedert sich in einzelne Kettenglieder. Hierzu muss ein Hauptformular ausgefüllt werden, das eine Übersicht aller Kettenglieder aufweist (s. Anhang 3). Ferner muss für jedes Kettenglied, sprich, für jede Leistungsbeschreibung, ein separates Formular (s. Anhang 4) ausgefüllt werden, das folgende Informationen enthalten muss:

- Beschreibung des Leistungsmerkmals (z. B. Anmeldung eines Neukunden, Kundenbegrüßung, Beratung)
- Beschreibung der Kundenerwartung (Was erwartet der Kunde bei dieser Leistung?)
- Beschreibung des Ist-Zustands (Wie wird diese Leistung aktuell ausgeführt?)
- Beschreibung der festgelegten Leistung (Was soll verbessert werden?)
- Formulierung der Maßnahme (z. B. Mitarbeiterschulungen, Checklisten führen)

Es müssen zwischen vier bis acht solcher Servicekettenglieder beschrieben werden.

⁸⁴ Alle notwendigen Formulare, die im Laufe des Verfahrens ausgefüllt werden müssen, sind von der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ standardisiert

⁸⁵ Die Stufen unterteilen sich in A = höchste Priorität, B = mittlere Priorität und C = langfristige Priorität

Qualitätsbausteine

Diese Bausteine sind Werkzeuge bzw. Hilfsmittel, um mögliche Lücken in der Servicequalität zu erkennen und folglich auszubessern bzw. zu optimieren. Es gibt insgesamt sechs Bausteine, die verschiedene Bereiche abdecken. Für jeden Bereich gibt es ein vorgefertigtes Formular, welches einzelne Hilfsmittel formuliert. Die Aufgabe der Bibliothek ist es, zu jedem Hilfsmittel Stellung zu beziehen. Am Ende sollen diese Angaben einen Einblick über den aktuellen Dienstleistungsstand ermöglichen. Diese Vorgehensweise ist eine sogenannte Vertiefung der Servicekette und lässt erkennen, in welchen Bereichen Lücken vorhanden sind. Anhand der konkret vorformulierten Hilfsmittel können gezielte Maßnahmen abgeleitet werden. Ein Beispiel für das Ausfüllen eines Qualitätsbausteins zeigt Anhang 5.

Beschwerdemanagement

Beschwerden sind nicht ausschließlich Anzeichen für Kundenunzufriedenheit, sondern helfen, mögliches Verbesserungspotential zu erkennen. Die Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen heißt auch, die Kunden einzubinden und auf ihre Wünsche einzugehen. Um solche Situationen besser zu bewältigen, gilt es, den Fragebogen „Aktives Beschwerdemanagement“ (s. Anhang 6) zu beantworten. Durch gezielte Fragen rund um das Beschwerdemanagement erfahren die Mitarbeiter den Sinn über die Bedeutung des Beschwerdemanagements. Zudem können gezielte Maßnahmen zur besseren Handhabung von Beschwerden abgeleitet werden.

Qualitätsversprechen

Zur abschließenden Voraussetzung von Stufe 1 gehört die Abgabe des von „ServiceQualität Deutschland“ vorformulierten Qualitätsversprechens, welches von jedem Mitarbeiter unterzeichnet werden muss. Mit diesen Versprechen soll das Bestreben nach besserer Servicequalität verstärkt werden.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2011

4.2.5 Zertifizierung in Stufe 1

Zunächst müssen folgende Unterlagen vollständig bei der Prüfstelle eingereicht werden:

1. Unterschriebenes Antragsformular für Stufe 1
2. Formulierten Serviceketten
3. Sechs erarbeitete Qualitätsbausteine
4. Ausgefüllter Fragebogen zum Beschwerdemanagement
5. Aufgestellter Maßnahmenplan für das erste Jahr
6. Unterzeichnetes Qualitätsversprechen von allen Mitarbeitern
7. Sonstiges Informationsmaterial über die Bibliothek

Nach Einreichen der Unterlagen erfolgt die Überprüfung durch einen externen Prüfer. Bei erfolgreicher Bewertung wird das Qualitätssiegel „Service-Qualität Deutschland in Sachsen-Anhalt“ für Stufe 1 verliehen. Auch dieses Zertifikat hat eine Gültigkeitsdauer von drei Jahren. Zudem erhält die Bibliothek von der Prüfungsstelle⁸⁷ einen Auswertungsbericht.⁸⁸

4.2.6 Voraussetzungen für Stufe 2

a) Zertifizierung in Stufe 1

Die Bibliothek muss seit mindestens einem Jahr nach Stufe 1 zertifiziert sein.

b) Weiterbildung zum „Qualitäts-Trainer“

In einem zusätzlich eineinhalbtägigen Seminar werden die „Qualitäts-Coaches“ weitergebildet. Hier liegt der Schwerpunkt bei der Führung eines Unternehmens bzw. einer Bibliothek. Die Teilnehmer werden Instrumenten zur Qualitätsmessung⁸⁹ (z. B. Mitarbeiterbefragung, Führungskräftebefragung und Mystery-Check) vertraut gemacht. Des Weiteren erlernen die Teilnehmer ein Basisprofil, mit dem eine Selbsteinschätzung durchgeführt und somit ihre Führungsqualität überprüft wird. Für die Überprüfung der Qualität aus Sicht der Bibliotheksleitung lernen die Teilnehmer das Führungsprofil kennen, dessen Inhalt der Selbstbewertung sich an dem EFQM-Modell orientiert.

⁸⁷ Die zuständige Prüfungsstelle ist DEHOGA Sachsen-Anhalt e.V., der Unternehmensverband des Hotel- und Gaststättengewerbes im Bundesland Sachsen-Anhalt

⁸⁸ Vgl. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2010a

⁸⁹ Nähere Erläuterungen siehe ab nächsten Abschn. c)

c) Erstellung eines Stärken- und Schwächenprofils

Das Stärken-Schwächen-Profil wird von der Bibliothek erstellt und muss innerhalb von sechs Monaten erfolgen. Dieses Profil beruht auf den Ergebnissen der Befragungen wie Mitarbeiterbefragung, Führungskräftebefragung und Gästebefragung.⁹⁰

d) Durchführung einer Mitarbeiterbefragung

Die Bibliotheksmitarbeiter müssen einen Mitarbeiterfragebogen ausfüllen.

e) Durchführung einer Führungskräftebefragung

Mitarbeiter in der Führungsebene müssen einen Führungskräftefragebogen ausfüllen.

f) Durchführung einer Gästebefragung

Hier füllen die Bibliotheksnutzer einen Gästebefragungsbogen aus.

g) Durchführung eines Mystery-Checks

Bei einem Mystery-Check handelt es sich um die anonyme Bewertung der Bibliothek durch einen, von der Prüfungsstelle beauftragten, Dritten. Die Bewertung erfolgt nach Antragstellung (von Stufe 2) innerhalb von sechs Monaten.

h) Auswertungsbericht der Punkte c bis g durch „ServiceQualität“

Nach Durchführung der einzelnen Befragungen und nach Fertigstellung des Stärken-Schwächen-Profiles verfasst die Initiative „ServiceQualität“ einen Auswertungsbericht.

i) Erstellung eines Maßnahmenplans – unter erfolgreichem Nachweis der Punkte 1 bis 7 unter 4.2.5

Anhand des Auswertungsberichts werden Maßnahmen abgeleitet, die in einem Maßnahmenplan aufgestellt werden. Wie auch in Stufe 1, müssen mindestens acht konkrete Maßnahmen formuliert und bei der Prüfungsstelle eingereicht werden.⁹¹

⁹⁰ Die Bezeichnung „Gäste“ ist in dieser Arbeit mit „Bibliotheksnutzern“ gleichzusetzen; da es sich bei der Konzeption der Formulare ursprünglich auf den Tourismusbereich bezog, wurde diese Bezeichnung eingeführt und seitdem beibehalten

⁹¹ Vgl. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2010e

4.2.7 Zertifizierung in Stufe 2

Nach Einreichen der vollständigen Unterlagen erfolgt die Überprüfung. Bei diesem Zertifizierungsverfahren wird nach einem Punktesystem bewertet. Jedes Instrument (Mitarbeiterbefragung, Führungskräftebefragung usw.) hat eine entsprechende Gewichtung. Für die Verleihung des Qualitätssiegels „ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt“ Stufe 2 müssen mindestens 75 von möglichen 100 Punkten erreicht sein.

Die Höhe der Zertifizierungskosten hängt von der Anzahl der Bibliotheksmitarbeiter ab und fällt in den einzelnen Stufen unterschiedlich aus.⁹²

4.2.8 Weitere Informationen zum QM-Projekt

Im November 2009 schlossen alle 20 teilnehmenden Bibliotheken des Projekts die Zertifizierung der ersten Stufe erfolgreich ab. Die Zertifizierung nach Stufe 2 befindet sich in der Durchführungsphase und ist für voraussichtlich März 2011 vorgesehen. Des Weiteren werden die festgelegten Mindeststandards für die Bibliotheken weiterentwickelt und an der Erstellung eines bibliotheksspezifischen Maßnahmenkatalogs, sprich, an einem QM-Handbuch, gearbeitet. Da sich das Projekt weiterhin in der Entstehungsphase befindet, werden einzelne Bereiche fortwährend weiterentwickelt bzw. verbessert. Neben der Errichtung mehrerer Projektbüros zur Koordinierung der QM-Verbünde und für regelmäßige Treffen der Arbeitsgruppen, soll die Erstellung eines Netzwerkes das Projekt zusätzlich unterstützen.⁹³

4.3 Projekt der Büchereizentrale Niedersachsen – „Bibliothek mit Qualität und Siegel“

Im Frühjahr 2009 wurde von der niedersächsischen Landesregierung und Büchereizentrale Niedersachsen das Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ ins Leben gerufen. In diesem Projekt lernen die Bibliotheken Methoden zur systematischen Qualitätsverbesserung und -kontrolle kennen. Die Qualitätskriterien bieten als verbindliche Maßnahmen ein Grundgerüst zur Umsetzung. Dadurch sollen die Arbeitsabläufe optimiert und die Leistung gesteigert

⁹² Vgl. ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2010a

⁹³ Stand Juli 2010; beruhend auf E-Mail-Informationen von Fr. Gabriele Herrmann (Projektleiterin)

werden. Die erfolgreiche Teilnahme wird am Ende mit der Vergabe des Qualitätssiegels abgeschlossen.⁹⁴

4.3.1 Kriterienkatalog

Für die Erarbeitung der Qualitätskriterien wurde eine Facharbeitsgruppe beauftragt. Diese Gruppe setzt sich aus Bibliothekaren der niedersächsischen öffentlichen Bibliotheken verschiedener Größen und Trägerschaften zusammen. Diese Zusammensetzung dient folgendem Zweck: Zum einen sind Personen Mitglied, die zur Zielgruppe des Projekts gehören. Zum anderen werden Kriterien formuliert, die in verschiedenen Bibliotheksgrößen angewendet werden können. Die Überlegung bei der Entwicklung des Katalogs bestand darin, Kriterien an die jeweiligen Bibliotheksgrößen anzupassen. Demzufolge unterteilen sich die Kriterien in verschiedene Funktionsstufen. Diese Stufen orientieren sich an der Einwohnerzahl des Bibliotheksstandortes und sehen wie folgt aus:

Funktionsstufe 1: bis 15 000 Einwohner

Funktionsstufe 2: 15 000 - 50 000 Einwohner

Funktionsstufe 3: 50 000 - 100 000 Einwohner

Funktionsstufe 4: ab 100 000 Einwohner

Der Katalog ist in sechs Bereiche eingeteilt und enthält 50 Kriterien.⁹⁵ Jedes dieser Kriterien besteht aus Unterkriterien. Im Folgenden werden die Bereiche und deren Inhalte kurz wiedergegeben:

1. Ziele, Zielgruppen, Kooperationen

Die Bibliothek muss ihren Kundenkreis kennen und die Ziele darauf ausrichten, z. B. mithilfe von Befragungen oder Auswertungen von geführten Statistiken. Um neue Kunden zu gewinnen und ihnen das Bibliotheksangebot näherzubringen, werden Veranstaltungen durchgeführt und Führungen angeboten. Dazu gehören auch die Zusammenarbeit und der regelmäßige Austausch mit anderen Bibliotheken bzw. Institutionen aus dem Kultur- und Bildungsbereich.

⁹⁴ Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen, 2010a

⁹⁵ Stand September 2010

2. Angebot, Service, Erreichbarkeit

Jede Bibliothek ist verpflichtet, ein Bestandskonzept, einschließlich eines Etatplanes, zu definieren. Neben der Bestandspflege und Berücksichtigung von Kundenwünschen, müssen kundengerechte Nutzerbedingungen und Öffnungszeiten geschaffen werden.

3. Kommunikation

Ein gut geführtes Leitsystem (intern sowie extern) und Pressearbeit sind zu gewährleisten. Insbesondere geht es um das Führen und Pflegen einer eigenen Homepage. Zudem werden die Bibliotheksträger über aktuelle Aktivitäten regelmäßig informiert.

4. Organisation und Management

Der Grad der Befugnis hinsichtlich zu treffender Entscheidungen und zu tragender Verantwortung jeglicher Art muss zwischen Führungskraft und Mitarbeiter klar definiert sein.

5. Räume und Technik

Jede Bibliothek muss angemessene Räumlichkeiten bzw. Aufenthaltsräume vorweisen. Die technische Ausstattung ist kundenorientiert ausgerichtet und für den eigenen Bedarf und der Aktualität angepasst.

6. Personal

Das Personal verfügt über eine fachliche Kompetenz, die durch Fortbildungen aktuell gehalten bzw. erweitert wird. Die Kunden erhalten eine fachgerechte Beratung. Das Personal hält regelmäßig interne Besprechungen ab, um Transparenz in den Abläufen zu gewährleisten.⁹⁶

Als Beispiel für den Aufbau der Kriterien dient der Auszug des Bereiches „Kommunikation“ (s. Anhang 7), dem die jeweiligen Unterkriterien, die Punktbewertung, die Abstufung in einzelne Funktionsstufen sowie Erläuterungen zu entnehmen sind.

⁹⁶ Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen, 2010c

Lenkungsgruppe

In dieser Gruppe befinden sich u. a. Vertreter der niedersächsischen öffentlichen Bibliotheken, des Landesverbandes Niedersachsen im DBV, der Landesbibliotheken und des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur. Die Gruppe trägt die Verantwortung über den Endbeschluss und evtl. notwendigen Anpassungen der Qualitätskriterien. Zudem ist sie der Ansprechpartner für Fragen zum Zertifizierungsverfahren.

Auditorenkonferenz

Bei diesem Treffen geht es darum, Erfahrungen und Informationen aus den einzelnen Audits auszutauschen. Zu den festen Teilnehmern der Konferenz gehören die Auditoren und die Lenkungsgruppe. In einigen Fällen werden auch Bibliotheksmitarbeiter hinzugezogen, deren Bibliothek bereits Audits durchlaufen haben. Das Treffen kann sich auf mögliche Konfliktsituationen, rund um das Verfassen des Auditberichts und -plans oder sonstige Unklarheiten beziehen. Des Weiteren werden eingereichte Verbesserungsvorschläge zu den Qualitätskriterien oder zum Auditverfahren überprüft und bei Bedarf besprochen. Entscheidungen, die die Qualitätskriterien betreffen, fällt letztlich jedoch die Lenkungsgruppe.

4.3.2 Zertifizierung

Jede niedersächsische öffentliche Bibliothek kann an dem Verfahren teilnehmen. Vor Beginn der Zertifizierung hat die Bibliothek die Möglichkeit, an verschiedenen Veranstaltungen, wie Fortbildungen und Workshops, teilzunehmen. Zu den Inhalten dieser Veranstaltungen gehören z. B. der Kriterienkatalog, Bestandsmanagement, Informationen über bereits zertifizierte Bibliotheken oder die Bedeutung der Zielsetzung. Im Folgenden wird die Vorgehensweise des Zertifizierungsverfahrens erläutert:

- (1) Nach Antragstellung der Bibliothek bei der Büchereizentrale Niedersachsen,⁹⁷ wird ein Audittermin vereinbart. Die Überprüfung erfolgt durch Bibliothekare der öffentlichen Bibliotheken, die zum Auditor ausgebildet wurden. Es ist vorgesehen, dass die Überprüfung von zwei Auditoren durchgeführt wird. Bei der Wahl der Auditoren wird darauf geachtet, dass

⁹⁷ Die gesamte Koordination der Zertifizierung erfolgt durch die Büchereizentrale

sie aus anderen Regionen stammen, als aus der Region der zu überprüfenden Bibliothek. Dies soll eine neutrale Beurteilung bei der Überprüfung gewährleisten. Als zusätzliche Unterstützung rund um den Auditablauf steht ein vom TÜV geprüfter QM-Auditor als externer Berater zur Seite.

- (2) In dem Audit geht es um die Überprüfung der einzelnen Qualitätskriterien. Zum einen müssen alle notwendigen Dokumente eingereicht werden. Zusätzlich werden Vor-Ort-Gespräche durchgeführt. Zum anderen haben die Auditoren die Möglichkeit, weitere Überprüfungen auf die von ihnen gewählte Weise vorzunehmen, z. B. Ansicht des Internetauftritts, Telefon- oder E-Mail-Anfragen. Zudem erhält die Bibliothek während des Audits Vorschläge für mögliche Verbesserungen.
- (3) Nach der Überprüfung verfassen die Auditoren einen Bericht, der mit der Bibliotheksleitung im Einzelnen besprochen wird. Abschließend wird der Auditbericht bei der Büchereizentrale eingereicht.
- (4) Die Bewertung erfolgt anhand eines Punktesystems, das auf jede Funktionsstufe zugeschnitten ist. Die Höhe der Punktevergabe hängt davon ab, inwiefern das Kriterium erfüllt wurde. Bei einigen Kriterien besteht die Möglichkeit, die doppelte Punktzahl, gegenüber der üblichen, zu erhalten. Dies trifft zu, sofern die Bibliothek besonders herausragende Leistungen vorweist. In diesem Fall ist von „Übererfüllung“ die Rede. Für eine erfolgreiche Zertifizierung muss die Bibliothek, entsprechend der jeweiligen Funktionsstufe, die geforderte Mindestpunktzahl erreichen. Nach Beendigung der Bewertung werden die gesamten Unterlagen an die Lenkungsgruppe weitergeleitet. Sie fällt die endgültige Entscheidung über eine erfolgreiche Zertifizierung. Bei einer positiven Bewertung wird der Bibliothek das Qualitätssiegel verliehen. Die Gültigkeitsdauer beträgt – wie auch bei allen anderen Modellen – drei Jahre.

Im Falle einer Nicht-Zertifizierung hat die Bibliothek zwei Optionen für einen weiteren Versuch. Die Bibliothek kann einen Antrag auf ein Nachaudit beantragen. Das heißt, innerhalb von sechs Monaten werden nichterfüllte Kriterien erneut überprüft. Als zweites kann innerhalb eines Jahres ein Wiederho-

lungsaudit durchgeführt werden. Dies beinhaltet die Überprüfung des gesamten Kriterienkatalogs.⁹⁸

Nach Ablauf der drei Jahre besteht die Möglichkeit einer Re-Zertifizierung. Nach Antragstellung und einem erfolgreichen Audit wird das Siegel um weitere drei Jahre verlängert.

Durch die Projekt-Förderung des Landes Niedersachsen, ist die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren kostenlos. Seit Projektbeginn haben 15 Bibliotheken⁹⁹ das Zertifizierungsverfahren erfolgreich durchlaufen und wurden mit dem Qualitätssiegel „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ ausgezeichnet.¹⁰⁰

4.4 QM-Projekt der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)

4.4.1 Ihre Entstehung

Bereits in den sechziger Jahren wurde eine Arbeitsgemeinschaft für Kunstbibliotheken (AKB) gegründet. In Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Deutschen Bibliotheksinstitut (DBI), fungierte sie als zentrale Beratungsstelle für Kunstbibliotheken. Besonders Bibliotheken kleinerer Größe oder mit fehlendem Personal, bedarf es an Unterstützung. Im Laufe der Zeit vergrößerte sich das Aufgabengebiet und somit auch die Arbeitsbewältigung des Bibliothekars. In folgedessen stieg die Nachfrage nach einer breitgefächerten Koordinationsstelle, die unterstützend zur Seite steht. Um diese Lücke zu schließen, gründete das Berliner Organisationskomitee im Jahr 1995 eine erweiterte Arbeitsgemeinschaft (AG) – die AKMB.

4.4.2 Ihre Aufgaben

Die AG entwickelt und vermittelt Arbeitstechniken zur Erleichterung einzelner Arbeitsabläufe (z. B. im Bereich Erwerbung und Katalogisierung). Sie steht bei bibliothekarischen und dokumentarischen Fragen beratend zur Seite und bietet Weiterbildungsmaßnahmen an. Zudem fördert sie die Zusammenarbeit

⁹⁸ Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen), 2010b

⁹⁹ Stand November 2010

¹⁰⁰ Neben den aufgeführten Quellen beruhen einzelne Information auf E-Mail-Angaben von Fr. Südkamp-Kriete (Leiterin des QM-Projektes an der Büchereizentrale Niedersachsen)

sowie den Austausch unter den Mitgliedern. Sie arbeitet mit vergleichbaren Institutionen und Verbänden auf nationaler und internationaler Ebene zusammen. Des Weiteren veröffentlicht sie halbjährlich die Zeitschrift „AKMB-news“. Mittlerweile zählt sie mehr als 230 institutionelle und persönliche¹⁰¹ Mitglieder aus dem deutschsprachigen Raum. Die Finanzierung der AKMB erfolgt aus den jeweiligen Mitgliedsbeiträgen.¹⁰²

Einen weiteren Bestandteil der AKMB bilden drei Fachgruppen. Diese Gruppen sind in folgende Bereiche eingeteilt:

- Fachgruppe „Standards“: Entwicklung der Standards und des gesamten Zertifizierungsverfahrens
- Fachgruppe „EDV“: Betreuung der Website und Online-Ausgabe der hauseigenen Zeitschrift, Durchführung von EDV-Kursen
- Fachgruppe „Virtuelle Auskunft“: Entwicklung und Einführung einer virtuellen Informations- und Austauschplattform

Bei deren Zusammentreffen werden bibliotheksspezifische Themen besprochen und notwendige Maßnahmen abgeleitet.

4.4.3 Entwicklung der Standards

Die Standards bilden die Grundlage für klare und effiziente Arbeitsläufe. Sie sollen helfen, entgegen eingeschränkter finanzieller Ressourcen, Leistungen kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Jeder Standard ist so formuliert, dass er messbare Wegweiser enthält. Das heißt, es sind festgelegte Zeit- und Kostenangaben, Umfangs- oder Qualitätsanforderungen enthalten. Sie dienen als Orientierungs- und Motivationshilfe, um eine effizientere Umsetzung zu ermöglichen.

Die Erarbeitung dieser Standards erfolgt durch die Fachgruppe „Standards“, unter der fachlichen und organisatorischen Mitwirkung vom Institut für Bibliotheks- und Informationsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin und eines geprüften QM-Auditors. Insgesamt gibt es 85 formulierte Standards,

¹⁰¹ Bezogen auf Personen aus dem kunst- und kulturwissenschaftlichen Bibliotheks-/ Dokumentationswesen

¹⁰² Vgl. Appel, 2009, S. 257 f

die neun Themenbereiche umfassen. Beispiele formulierter Standards sind in Anhang 8 zu sehen.

Im Folgenden werden die wesentlichen Inhalte der Bereiche zusammenfassend wiedergegeben:

1. Ziele und Zielgruppen, Organisation

Für diesen Bereich wurde festgelegt, die Aufgaben der Bibliothek in einem Organigramm und Geschäftsverteilungsplan festzuhalten. Die Ziele und Zielgruppen sind in einem Katalog klar formuliert. Ferner führt die Bibliothek monatliche Statistiken durch, z. B. Ermittlung der Nutzerzahl, entliehener Medien oder genutzter Online-Zugriffe. Diese Daten werden jährlich ausgewertet und an das Bibliotheksangebot angepasst. Zudem sind gesetzliche Vorgaben (z. B. Barrierefreiheit) einzuhalten.

2. Finanzen

Es ist vorgesehen, dass der in Zusammenarbeit mit den Trägerschaften erarbeitete Finanzplan, schriftlich festgehalten wird. Zusätzlich stellt die Bibliothek einen jährlichen Finanzplan auf.

3. Bestand

In einem Konzept sowie Erwerbungsprofil ist der Bestandsaufbau formuliert und begründet. Für die Digitalisierung des Bestandes ist ein lang-, mittel- und kurzfristig umsetzbares Konzept zu entwickeln. Der Bestand wird in regelmäßigen Abständen einer Revision unterzogen. Elektronisch erfasste Bestände sind im fachlichen Verbundkatalog zugänglich zu machen.

4. Dienstleistung

In diesem Bereich sind Regelungen rund um die Dienstleistung und um den Nutzer festgelegt (z. B. Öffnungszeiten, Auskunft, Nutzungsbedingungen). Die Bibliothek muss ein Konzept vorlegen, indem die Vorgehensweise bei der Informationsvermittlung (z. B. Recherche, Auskunft) festgehalten ist. Des Weiteren verfügt die Bibliothek über ein Beschwerdemanagement.

5. Kommunikation und Marketing

Die Dienstleistungsangebote werden in den Veröffentlichungen der Trägerinstitutionen unterbreitet (z. B. Pressemitteilungen, Homepage, Flyer). Die Bibliothek setzt regelmäßig Werbemittel ein, um auf ihr Dienstleistungsangebot aufmerksam zu machen.

6. Kooperation und Netzwerke

Der Kontakt zu Kooperationspartnern wird aufgebaut und gepflegt. Es ist vorgeschrieben, dass die Bibliothek in mindestens einem fachlichen Netzwerk (eine regionale Arbeitsgemeinschaft oder einem Berufsverband) arbeitet.

7. Personelle Rahmenbedingungen

Hier werden einzelne Anforderungen und Voraussetzungen an den Mitarbeiter (auch Praktikanten, Auszubildenden) formuliert.

8. Räumliche Rahmenbedingungen

Festgelegte Vorgaben hinsichtlich der räumlichen Ausstattung müssen eingehalten sein. Aufenthaltsräume für Gruppenarbeit sind zu gewährleisten. Dabei ist die Instandhaltung der Räume zu beachten.

9. Technische Ausstattung

In diesem Bereich wird die ausreichende Ausstattung technischer Gerätschaften und Online-Zugänge für die Mitarbeiter und die Nutzer geregelt.¹⁰³

Als weitere Hilfsmittel zu den Standards, gibt es die erstellten Checklisten. In denen sind Voraussetzungen aufgeführt, die folgende Bereiche abdecken: Benutzerordnung, Kostenverordnung, Kundenbefragung sowie Intra- und Internetauftritt.

4.4.4 Zertifizierung

Als Orientierung für die Entwicklung der Standards und des Verfahrens diente das QM-Modell der ISO-9000-Familie. Das Zertifizierungsverfahren ist wie folgt aufgebaut:

¹⁰³ Vgl. Probst, 2008, S. 5 ff

(1) Zu Beginn stellt die Bibliothek bei der AKMB einen Antrag für ein Auditverfahren. Dieser wird zur Überprüfung an die Zertifizierungsstelle, die Humboldt-Universität Berlin, weitergeleitet. Es werden von der Zertifizierungsstelle zwei Auditoren benannt. Um eine neutrale Bewertung zu gewährleisten, werden die Auditoren – wie auch bei der Büchereizentrale Niedersachsen – aus anderen Regionen gewählt, als aus der Region der zu auditierenden Bibliothek.

Für die Durchführung der Audits wurden Bibliothekare mit langjähriger Berufserfahrung ausgebildet. Dies hat zum Vorteil, dass sie im Vorfeld bibliotheksspezifisches Wissen mitbringen.

(2) Die eingereichten Informationsunterlagen werden vor Auditbeginn überprüft (ggf. auch der Internetauftritt der Bibliothek.). Dazu plant die AKMB-Koordinationsstelle, in Zusammenarbeit mit den Auditoren, das Auditverfahren. Der Ablauf wird anschließend mit der Bibliothek besprochen.

(3) Bei der Vor-Ort-Überprüfung werden Gespräche mit den Mitarbeitern und der Bibliotheksleitung geführt. Zusätzlich werden die Arbeitsbereiche besichtigt und Akten eingesehen. Des Weiteren werden die Arbeitsabläufe sowie die räumliche Ausstattung begutachtet.

(4) Nach der Prüfung verfassen die Auditoren einen ausführlichen Bericht. Das Ergebnis wird in einem Gespräch mit der Bibliotheksleitung besprochen. Anschließend erfolgt die Bewertung anhand eines Punktesystems. Die Höhe der Punktzahl hängt vom Grad der Erfüllung ab: Standarderfüllung, Nichterfüllung oder Übererfüllung.

(5) Ist der Bericht endgültig abgeschlossen, wird dieser an die Zertifizierungsstelle weitergeleitet. Für ein erfolgreiches Bestehen, muss die vorausgesetzte Mindestpunktzahl erreicht sein.

Auch dieses Zertifikat hat eine Gültigkeit von drei Jahren. Nach der Ablaufzeit kann ein Folgeaudit beantragt und das Zertifikat um weitere drei Jahre verlängert werden.¹⁰⁴ Die Kosten der Zertifizierung werden in diesem Projekt pauschal berechnet.

¹⁰⁴ Vgl. Appel, 2009, S. 260 ff

Folgende Bibliotheken¹⁰⁵ haben erfolgreich am Verfahren teilgenommen:

- Bibliothek des Instituts für Moderne Kunst Nürnberg
- TECHNOSEUM – Bibliothek des Landesmuseums für Technik und Arbeit in Mannheim
- Bibliothek des MUMOK – Museum für Moderne Kunst Stiftung Ludwig Wien

Die Standards und das Verfahren werden kontinuierlich weiterentwickelt. Es können alle AKMB-Mitglieder bei der Weiterentwicklung mitwirken. Die jährlich stattfindende Auditoren- und Fachgruppenkonferenz bietet den Mitgliedern die Möglichkeit, ihre Ideen mit einfließen zu lassen.

4.5 Fazit

Diese Projektbeispiele zeigen, dass – trotz ähnlicher Zertifizierungsabläufe – unterschiedliche Ansätze für eine bibliotheksspezifische Umsetzung möglich sind. Insgesamt betrachtet, bringt auch ein solches Projekt Vor- und Nachteile mit sich: Zu den Vorteilen zählt, dass es eine zentrale Anlaufstelle als Ansprechpartner gibt. Sie überwacht und koordiniert das gesamte Verfahren. Die Teilnahme jeder neuen Bibliothek stellt die Koordinationsstelle vor neue Aufgaben, kann jedoch auch zur Weiterentwicklung der QM-Modelle dienen. Die Bibliotheken können sich untereinander austauschen und gegenseitig unterstützen.

Nachteilig ist, dass eine Neustrukturierung einer Bibliothek nicht nur eine Zeit- und Kostenfrage ist, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeiter voraussetzt. Das bedeutet, jeder Mitarbeiter muss sowohl als Einzelner als auch als Teammitglied funktionieren.

Letztlich jedoch verfolgen die Projekte das gleiche Ziel: nachhaltige Qualitätssicherung und Leistungssteigerung. Das damit verbundene Zertifikat ist zudem eine gute Motivation nach innen (für die Mitarbeiter) und ein wirkungsvolles Aushängeschild nach außen (für die Kunden).

¹⁰⁵ Stand: Oktober 2010

5. Evaluation

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit verschiedenen QM-Modellen und den jeweiligen Zertifizierungsverfahren, soll nun die praktische Umsetzung in Bibliotheken genauer betrachtet werden. Hierzu wurde eine Befragung mit zertifizierten Bibliotheken durchgeführt.

Im Folgenden werden das Ziel und die Planung der Evaluation erläutert. Daraufhin erfolgt die Auswertung mit grafischer Veranschaulichung. Abschließend wird das Ergebnis der Auswertung in einem Fazit dargelegt.

5.1 Ziel und Methode

Mithilfe dieser Evaluation sollte die Wirksamkeit von QM-Systemen und einer Zertifizierung untersucht werden. Demzufolge war die Zielgruppe dieser Befragung Bibliotheken, die den Weg von der Systemeinführung bis zur Zertifizierung durchlaufen haben. In der Befragung sollten gewonnene Erkenntnisse zum Prozess und persönliche Einschätzungen der Teilnehmer ermittelt und am Ende vergleichend gegenübergestellt werden.

Als Form der Evaluation wurde eine E-Mail-Befragung mit angehängtem Fragebogen gewählt. Diese Form der Befragung bietet die Möglichkeit, den Fragebogen mit einem Textverarbeitungsprogramm (in diesem Fall mit *Word*), ohne zusätzliche Software oder Kostenaufwand, zu erstellen.

Für das Ermitteln von zertifizierten Bibliotheken wurde eine intensive Internetrecherche durchgeführt. Dabei wurden auch die Namen der Bibliotheksleiter und die jeweilige E-Mail-Adresse recherchiert. Ergänzend dazu, wurden Informationen bei den zuständigen QM-Projektleitern eingeholt. Insgesamt ergab die Recherche eine mögliche Teilnehmerzahl von 45 zertifizierten Bibliotheken.¹⁰⁶

5.2 Anschreiben

Das Anschreiben (s. Anhang 9) sollte informativ sein und zugleich das Interesse des Teilnehmers wecken. Dabei sollte eine angemessene Textlänge

¹⁰⁶ Zeitpunkt der (letzten) Recherche: August 2010

eingehalten werden. Folgende Inhaltspunkte wurden im Anschreiben berücksichtigt:

- Direkte Anrede
- Vorstellung der Evaluatorin: als Einführung
- Angaben zum Ziel und Zweck des Anschreibens: als Grundinformation und um die Wichtigkeit der Teilnahme zu verdeutlichen
- Voraussichtliche Ausfülldauer
- Hinweis zur Anonymität: als Zusicherung
- Mitteilung des Umfrage-Ergebnisses: als Anreiz zur Teilnahme
- Rücksendedatum des Fragebogens
- Dank für die Teilnahme¹⁰⁷

5.3 Konzeption des Fragebogens

5.3.1 Aufbau

Jeder Fragebogen sollte einleitend zur Befragung eine Titelseite enthalten.¹⁰⁸

Diese wurde folgendermaßen gegliedert:

- Titel der Befragung: Der Titel sollte allgemein formuliert und zudem mit einer direkten Anrede (z. B. „Ihre Meinung ist gefragt“) ergänzt werden¹⁰⁹
- Hinweise zum Ausfüllen: Hier werden die enthaltenen Ausfüllmöglichkeiten beschrieben und zusätzlich veranschaulicht.¹¹⁰
- Zusatzhinweis: Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Fragebogen als Datei beigefügt. Es wurde darauf hingewiesen, den Fragebogen nach dem Ausfüllen abzuspeichern und anschließend zurückzusenden.
- Kontaktdaten der Evaluatorin: Für eventuelle Rückfragen.¹¹¹

Der Fragebogen sollte eine einheitliche Struktur aufweisen. Dazu eignet sich die Gliederung der Fragen in verschiedene Themenblöcke. Auf diese Weise

¹⁰⁷ Vgl. Kuckartz, 2009, S. 36 ff

¹⁰⁸ Vgl. Porst, 2009, S. 33

¹⁰⁹ Vgl. Porst, 2009, S. 33

¹¹⁰ Vgl. Porst, 2009, S. 46

¹¹¹ Vgl. Porst, 2009, S. 35

kann der Befragte den Fragen leichter und konzentrierter folgen.¹¹² In diesem Fall wurde der Fragebogen in vier Themenblöcke eingeteilt.

Für die Frageformulierung wurden drei Varianten gewählt: geschlossene, offene sowie halboffene Fragen. Bei geschlossenen Fragen werden mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Damit die Antwortvorgaben für den Befragten gut überschaubar sind, ist eine Anzahl zwischen fünf und sieben Vorgaben angemessen.¹¹³ Zusätzlich unterscheidet sich die geschlossene Frage durch Einfach- und Mehrfachnennungen. Durch die geschlossenen Fragen sollen die Reaktionen des Befragten auf eingeschränkte Aussagen festgehalten werden und somit eine bessere Vergleichbarkeit ermöglichen.¹¹⁴ Durch die offenen Fragen sollen zusätzliche Informationen und persönliche Einschätzungen gewonnen werden. Die halboffenen Fragen bestehen aus begrenzten Antwortvorgaben sowie einer Zusatzkategorie für eine Freitext-Eingabe. Dadurch erhält der Befragte die Möglichkeit, weitere bzw. abweichende Punkte anzuführen.¹¹⁵

Das Beantworten eines Fragebogens am Bildschirm sollte im Idealfall eine Dauer von circa 15 Minuten nicht überschreiten.¹¹⁶ Aus diesem Grund wurden beim Konzipieren überwiegend geschlossene und halboffene Fragen formuliert. So kann der Fragebogen von den Teilnehmern mit geringem Zeitaufwand ausgefüllt werden. Zudem kann durch eine geringe Ausfüllzeit eine höhere Rücklaufquote bewirkt werden. Nicht zuletzt ermöglichen geschlossene Fragen eine klare Auswertung der Angaben.¹¹⁷ Dennoch sollte eine angemessene Mischung aller drei Fragevarianten gegeben sein, um eine angenehme Abwechslung zu erzeugen.¹¹⁸

Da bislang eine Befragung mit zertifizierten Bibliotheken in dieser Form noch nicht durchgeführt wurde, waren keine entsprechenden Bezugsquellen ver-

¹¹² Vgl. Porst, 2009, S. 141 f

¹¹³ Vgl. Raab-Steiner, 2008, S. 55

¹¹⁴ Vgl. Porst, 2009, S. 61

¹¹⁵ Vgl. Porst, 2009, S. 51 ff

¹¹⁶ Vgl. Kuckartz, 2009, S. 37

¹¹⁷ Vgl. Porst, 2009, S. 53

¹¹⁸ Vgl. Kuckartz, 2009, S. 35

füßbar. Aus diesem Grund wurde als Anreiz für die Formulierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten verschiedene Fachliteratur zu QM-Modellen zu Rate gezogen. Insgesamt enthält der Fragebogen 17 Fragen (s. Anhang 10). Im Folgenden werden die einzelnen Fragen (mit Angabe der Art und eingesetzter Antwortmöglichkeit) angeführt und der Zweck begründet:

Frage 1: Was macht Ihrer Meinung nach eine qualitativ hochwertige Bibliothek in erster Linie aus?

(geschlossene Frage; Einfachnennung)

Mit dieser Frage sollte das am ehesten zutreffende Merkmal (z. B. schnelle Informationsbereitstellung oder gut geschulte Mitarbeiter und Führungskräfte usw.) einer qualitativ hochwertigen Bibliothek erfragt werden.

Frage 2: Welchen Beweggrund bzw. welche Beweggründe gab es in Ihrer Bibliothek für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems?

(geschlossene Frage; Mehrfachnennung)

Die teilnehmenden Bibliotheken kommen aus verschiedenen Bereichen (öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken) oder sind in einem QM-Verbund. Die Beantwortung sollte aufzeigen, ob Übereinstimmungen in den Beweggründen für eine Systemeinführung bestehen.

Frage 3: Über welche Qualitätsmanagementsysteme haben Sie sich vorher informiert?

(offene Frage)

Hier sollte erfragt werden, inwiefern sich die Teilnehmer – vor dem Entschluss einer Zertifizierung – mit (verschiedenen) QM-Modellen befasst haben.

Frage 4: Welche Aussage trifft für die Veröffentlichung der Zertifikatsvergabe am ehesten zu?

(geschlossene Frage; Einfachnennung)

Mit diesen Angaben sollten die erwünschten (Haupt)Ziele aufgezeigt werden.

Frage 5: Sprechen Ihre Kunden Sie auf das Zertifikat an?

(Anwendung einer Ordinalskala)

Mit dieser Frage sollte die Wirkung des Zertifikats auf den Kunden ermittelt werden. Das heißt, ob bzw. wie oft das Zertifikat die Aufmerksamkeit des Kunden geweckt hat. Für die Fragen nach der Häufigkeit wurde eine Ordinalskala mit der Rangordnung „gelegentlich“, „oft“ und „nie“ eingesetzt.¹¹⁹

Frage 6: Welche Schwierigkeiten ergaben sich während des gesamten Zertifizierungsprozesses?

(geschlossene Frage; Mehrfachnennung)

Die zertifizierten Bibliotheken unterscheiden sich durch Faktoren wie z. B. Bibliothekstyp, Größe oder angewandtes QM-Verfahren. Diese Frage sollte Aufschluss darüber geben, ob und in welcher Weise Hindernisse während des Prozesses auftraten und die oben genannten Faktoren ggf. einen negativen Einfluss bewirkten.

Frage 7: Welche Ziele sollen durch das neue Qualitätsmanagement erreicht werden?

(geschlossene Frage; Mehrfachnennung)

Mit dieser Frage sollten die Erwartungen an das QM-System und der dadurch gewünschte Effekt festgehalten werden. Die Auswertung sollte aufzeigen, inwiefern es zu Übereinstimmungen in den genannten Zielen kommt.

Frage 8: Welche Veränderungen sind seit der Zertifizierung ersichtlich?

(geschlossene Frage; Mehrfachnennung)

Diese Frage sollte Aufschluss über bislang erzielte Veränderungen – sofern vorhanden – geben.

¹¹⁹ Vgl. Porst, 2009, S. 71

Frage 9: Welche Nachteile bringt ein Qualitätsmanagement mit sich?

(geschlossene Frage; Einfachnennung)

Diese Frage sollte aufzeigen, ob die Systemeinführung zu negativen Auswirkungen innerhalb des Betriebes geführt hat.

Frage 10: Wie würden Sie das „Leben“ nach der Zertifizierung beschreiben?

(geschlossene Frage; Einfachnennung)

Da sich das jeweilige QM-Verfahren der Bibliotheken in der Vorgehensweise unterscheidet, sollte eine Einschätzung von positiven oder negativen Auswirkungen abgegeben werden, die seit der Zertifizierung eingetreten sind.

Frage 11: Wie glauben Sie, wird sich das Qualitätsmanagement in Ihrer Bibliothek in fünf Jahren auswirken?

(offene Frage)

Mit dieser Frage sollte der Teilnehmer eine persönliche Einschätzung hinsichtlich der Systemeinführung mit eigenen Worten abgeben.¹²⁰ Um die Einschätzung zu erleichtern, wurde ein Zeitraum von fünf Jahren als Maßstab angegeben.¹²¹

Frage 12: Sind Sie der Meinung, dass die Themen Qualitätsmanagement und Zertifizierung in den kommenden Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen werden?

(geschlossene Frage; Anwendung einer Nominalskala)

Während und nach der Zertifizierung ist eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement anzunehmen. Die Auswertung sollte zeigen, ob die zertifizierten Bibliotheken zwangsläufig den Eindruck haben, dass sich QM auch in Zukunft durchsetzen wird. Hierfür wurde eine einfache Nominalskalierung („Ja“ oder „Nein“) gewählt.¹²² Durch den eingegrenzten Zeit-

¹²⁰ Vgl. Porst, 2009, S. 64

¹²¹ Vgl. Porst, 2009, S. 106

¹²² Vgl. Porst, 2009, S. 70

raum („in den kommenden Jahren“) sollte die Einschätzung erleichtert werden.

Frage 13: Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Bibliothek?

Frage 14: Wann wurde das Zertifikat ausgestellt?

Frage 15: Wie lange dauerte der gesamte Zertifizierungsprozess, d. h. von der Vorbereitung bis zur Zertifikatsvergabe?

Frage 16: Wie hoch waren die externen Kosten für den Erhalt des Zertifikats?
(offene Fragen)

Der Vergleich dieser Angaben sollte in der Endauswertung Aufschluss darüber geben, ob durch die verschiedenen Verfahren auffallende Unterschiede zu erkennen sind. Zudem sollte überprüft werden, ob oder inwiefern die Größe der Bibliothek Einfluss auf den Zertifizierungsprozess hatte oder sonstige Auffälligkeiten aufwies.

Frage 17: Sonstige Anmerkungen

Am Ende des Fragebogens erhielt der Teilnehmer die Möglichkeit, zusätzliche Mitteilungen anzuführen.¹²³

Den Abschluss des Fragebogens bildete der Dank für die Mitarbeit.¹²⁴

5.3.2 Layout

Bei der Gestaltung des Fragebogens war es wichtig, dem Teilnehmer die Fragen strukturiert und übersichtlich zu präsentieren. Gegenüber papierbasierten Fragebögen, sollten beim Gestalten des Online-Fragebogens zusätzliche Merkmale berücksichtigt werden, um das Leseverhalten nicht zu beeinträchtigen.¹²⁵ Folgende Punkte wurden für das Layout umgesetzt:

Im gesamten Fragebogen wurde, neben der Schriftfarbe Schwarz, die Farbe Hellblau eingesetzt. Dadurch werden bestimmte Hinweise besser hervorgehoben bzw. sind leichter ersichtlich. Aufgrund ihrer Helligkeit ist diese Farbe

¹²³ Vgl. Porst, 2009, S. 157

¹²⁴ Vgl. Porst, 2009, S. 157

¹²⁵ Vgl. Kuckartz, 2009, S. 35

ein guter Kontrast und ist zudem auch im Logo der Fachhochschule enthalten.

Die Titelseite enthält zunächst das Logo der Fachhochschule. Darunter folgt der Titel der Befragung in dunkelblauer Schrift. Um den Titel zusätzlich hervorzuheben, wurde er mit einem hellblauen Kasten unterlegt. Zudem wurden die Hinweise zum Ausfüllen angeführt. Zuletzt erfolgte die Angabe der E-Mail-Adresse der Evaluatorin, die durch die dunkelblaue Farbe hervorgehoben wurde.

Um die Einteilung der Themenblöcke zu verdeutlichen, wurden diese mit blauen Rahmen versehen. Als weitere Hervorhebung wurden die Überschriften der Blöcke zentriert und nummerisch gekennzeichnet. Zum Ankreuzen der Antworten wurden durchgehend hellblaue Checkboxen, sogenannte Kontrollkästchen, eingesetzt. Um die Stellen für die Freitext-Eingabe hervorzuheben, wurde ein Textfeld eingesetzt, das ebenfalls in Hellblau gehalten wurde. Für die Abgrenzung der einzelnen Fragen wurden zusätzlich Trennlinien sowie eine fortlaufende Nummerierung eingefügt. Im Falle einer Einfach- oder Mehrfachnennung wurde der jeweilige Hinweis in Klammern unter die dazugehörige Frage gesetzt. Als Schriftart wurde Arial verwendet. Diese Schrift ist serifenlos und eignet sich dadurch besser für das Lesen am Bildschirm. Um die einzelnen Fragen beim Lesen schneller erfassen zu können und um sie von den Antworten hervorzuheben, wurde Fettschrift eingesetzt.¹²⁶ Die Danksagung wurde zur Hervorhebung in Dunkelblau geschrieben. Darüber hinaus wurden Seitenzahlen eingefügt, um den Seitenwechsel besser verfolgen zu können.¹²⁷

5.4 Pretest

Um die Rücklaufquote aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl nicht im Vordergrund zu beeinträchtigen, wurde – als Gegenzug zum Pretest mittels einer Stichprobe – eine Expertenmeinung eingeholt.¹²⁸ Hierfür wurde Frau Prof. Cornelia Vonhof, Leiterin des QM-Projekts an der HdM Stuttgart, hinzugezo-

¹²⁶ Vgl. Alkan, 2002, S. 120

¹²⁷ Abschnitt 5.3.2: vgl. Porst, 2009, S. 52 ff

¹²⁸ Vgl. Prüfer, 1996, S. 30

gen.¹²⁹ Zusätzlich wurde der Fragebogen von fünf unbeteiligten Personen auf Verständlichkeit, technische Funktionsfähigkeit und Gestaltung überprüft. Für Mehrfachnennungen wurden Checkboxen eingesetzt. Zur Antwortauswahl von Einfachnennungen sollten die hierfür standardisierten Radiobuttons verwendet werden.

Der Pretest hat ergeben, dass der Einsatz von Radiobuttons aktivierte Makros voraussetzt.¹³⁰ Diese Einstellung kann bei den Teilnehmern jedoch unterschiedlich ausfallen. Da die Verwendung der Checkboxen unproblematisch verlief, wurden im Fragebogen durchgehend Checkboxen eingesetzt. Des Weiteren hat ergeben, dass das Öffnen und Abspeichern des Fragebogens im doc-Format gegenüber dem docx-Format empfehlenswert ist. Aufgrund des vorhandenen Kompatibilitätsmodus kann das doc-Format sowohl von anderen Textverarbeitungsprogrammen als auch von allen gängigen Windows-Versionen verwendet werden. Des Weiteren wurde von den Personen angeführt, dass die im Fragebogen verwendete Schriftart mit 11 pt – im Gegensatz zur Größe von 12 pt – eine bessere Lesbarkeit bietet. Zusätzlich wurden die durch den Pretest angeführten Korrekturen übernommen.

5.5 Die Teilnehmer

Von den potentiellen 45 Teilnehmern haben insgesamt 31 Bibliotheken an der Befragung teilgenommen. Im Folgenden werden die Teilnehmer – dem jeweiligen QM-Verfahren zugeordnet – aufgelistet:

Zertifiziert nach ISO 9001

- Bibliothek der Technischen Universität München
- Stadtbibliothek Dormagen
- Stadtbibliothek Freiberg am Neckar
- Stadtbücherei Leichlingen
- Stadtbibliothek Neuss
- Stadtbücherei Walldorf
- Stadtbibliothek Wesel

Zertifiziert durch den QM-Verbund in Sachsen-Anhalt

- Kreisbibliothek Aschersleben

¹²⁹ Nähere Informationen zum QM-Projekt s. Kap. 4.1

¹³⁰ Vgl. Kuckartz, 2009, S. 24

- Stadtbibliothek Braunsbedra
- Stadt- und Kreisbibliothek „Edlef Köppen“ Genthin
- Stadtbibliothek „Heinrich Heine“ Halberstadt
- Stadt- und Kreisbibliothek Haldensleben
- Stadtbibliothek Ilsenburg
- Stadtbibliothek Jessen
- Stadtbibliothek „Walter Bauer“ Merseburg
- Stadtbibliothek Oschersleben
- Kreisbibliothek Quedlinburg
- Stadt- und Kreisbibliothek Salzwedel
- Stadtbibliothek Sangerhausen
- Stadtbibliothek "Erich Weinert " Schönebeck
- Stadt- und Kreisbibliothek Wanzleben

Zertifiziert durch die Büchereizentrale Niedersachsen

- Stadtbibliothek Aurich
- Stadt- und Schulbücherei Braunlage
- Stadtbibliothek Göttingen
- Gemeindebücherei Hesel
- Stadtbibliothek Osnabrück
- Bibliothek Waldmühle Soltau
- Gemeindebücherei Steinkirchen-Grünendeich
- Schul- und Samtgemeindebücherei Tarmstedt

Zertifiziert durch die AKMB

- Bibliothek des Instituts für Moderne Kunst Nürnberg
- TECHNOSEUM – Bibliothek des Landesmuseums für Technik und Arbeit in Mannheim

5.6 Durchführung

Zunächst wurde den Bibliotheksleitern das E-Mail-Anschreiben mit dem beigefügten Fragebogen zugesandt.¹³¹ Für die Dauer der Befragung wurden zwei Wochen angesetzt. Eine Woche vor Ablauf wurde eine Erinnerungsmail abgeschickt, um letzte Teilnahmen zu ermöglichen sowie eine höhere Rücklaufquote zu erzielen. Zuletzt wurde die Befragung um eine Woche verlängert, da seitens einiger Teilnehmer noch Zeitbedarf bestand.

¹³¹ Zeitraum der Befragung: 30.09.2010 bis 21.10.2010

5.7 Auswertung

Die Auswertung wurde mithilfe des Kalkulationsprogramms *Excel* durchgeführt. Fragen, die nicht beantwortet oder aufgrund ungültiger Angaben nicht bewertet werden konnten (Mehrfachnennung statt Einfachnennung oder umgekehrt), wurden unter „keine Angabe“ zusammengeführt. Insgesamt erfolgte eine dreifache Auszählung.

5.8 Ergebnisse

5.8.1 Allgemeine Informationen über die Teilnehmer

Bei den 31 Teilnehmern handelt es sich um 28 öffentliche Bibliotheken (ÖB) und drei wissenschaftliche Bibliotheken (WB). Die (Erst)Zertifizierung der jeweiligen Teilnehmer fand zwischen 2001 und 2010 statt. Die Aufteilung ist wie folgt:

- Zertifizierung von sieben Bibliotheken nach ISO 9001
Davon wurden zwei ÖB im Jahr 2001 sowie vier weitere ÖB¹³² im Jahr 2006 zertifiziert. Im Jahr 2007 wurde die wissenschaftliche Bibliothek mit dem Zertifikat ausgezeichnet. Die Zahl der Mitarbeiter liegt im Durchschnitt bei 12. Eine Bibliothek weist mit 115 Mitarbeitern die höchste Anzahl auf. Die durchschnittliche Dauer des Zertifizierungsprozesses konnte aufgrund ungültiger bzw. fehlender Angaben nicht ermittelt werden.
- Zertifizierung von 14 öffentlichen Bibliotheken durch den QM-Verbund in Sachsen-Anhalt
Diese Bibliotheken wurden 2009 zertifiziert. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt hier bei fünf. Der Zertifizierungsprozess dauerte im Durchschnitt 13 Monate.¹³³
- Zertifizierung durch die Büchereizentrale Niedersachsen
Hierbei handelt es sich um acht ÖB, wovon eine im Jahr 2009 und sieben im Jahr 2010 ausgezeichnet wurden. Die Zahl der Mitarbeiter liegt hier zwischen eins und 37, womit sich ein Durchschnitt von 12 Mitarbeitern ergibt. Der Zertifizierungsprozess liegt hier im Durchschnitt bei zehn Monaten.

¹³² Die Zertifizierungen der vier ÖB im Jahr 2006 erfolgten durch den QM-Verbund öffentlicher Bibliotheken in NRW

¹³³ Darunter wurde eine Bibliothek erst nach Stufe 1 (vom Zwei-Stufen-Prozess) zertifiziert

- Zertifizierung durch die AKMB

Hierbei handelt es sich um zwei Kunstbibliotheken.¹³⁴ Die Zertifizierungen fanden 2007 und 2009 statt. Der Zertifizierungsprozess liegt bei drei und 12 Monaten.

Die Höhe der Kosten unterscheidet sich insofern, als es sich um Zertifizierungen im Verbund und um einzelne Verfahren handelt. Bei den Zertifizierungen im Verbund werden die Kosten von den Trägern übernommen. Bei ggf. zusätzlich anstehenden Kosten, die von den Teilnehmern getragen werden mussten, gaben 15,4 % Kosten zwischen 100 und 2.500 Euro an. 53,8 % hatten keine Zusatzkosten. Die verbleibenden 22,7 % fallen unter „keine Angabe“. Die Zertifizierung der Kunstbibliotheken durch die AKMB liegt bei 900 Euro (Fixkosten). Die Kosten der Einzelverfahren nach ISO 9001 schwanken zwischen 2.000 und 11.000 Euro.

5.8.2 Aussagen zu QM und QM-Systeme

Die Frage nach Informationen über verschiedene QM-Systeme, die vor Zertifizierungsprozess von den Bibliotheken eingeholt wurden, ergab, dass sich der Großteil der Befragten mit mindestens einem Modell befasst hat. Dazu wurde auch angegeben, dass allgemeine Informationen über das TQM eingeholt oder der BIX-Leistungsvergleich eingesehen wurde. Insgesamt wurden sieben verschiedene Modelle angeführt (s. Tabelle 1).

QM-Verfahren	Häufigkeit	in Prozent
ISO 9001	11	32,3
Niedersachsen	4	11,8
EFQM/CAF	2	5,9
Südtirol	2	5,9
Sachsen-Anhalt	2	5,9
Nordrhein-Westfalen	2	5,9
Goethe-Institut	1	2,9
Über keine informiert	6	17,6
Keine Angabe	4	11,8

Tabelle 1: Eingeholte Informationen über QM-Verfahren

¹³⁴ Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl konnte aufgrund ungültiger Angaben nicht ermittelt werden

Als Hauptgrund für die Systemeinführung gaben die Befragten (46,9 %) die regelmäßige Überprüfung an, die durch die Zertifizierung gewährleistet ist. Als anderer Beweggrund wurde genannt, dass das Zertifikat als „gutes Aushängeschild“ dient. Unter „Sonstiges“ wurde angegeben, dass ein Kriterienkatalog eines Systems oder der Weg der Zertifizierung durch die strukturierten Verfahrensweisen Transparenz im innerbetrieblichen Ablauf erkennen lässt (s. Tabelle 2).

	Häufigkeit	in Prozent
Eine regelmäßige professionelle Überprüfung durch Dritte fördert die stetige Leistungsverbesserung.	30	46,9
Das Zertifikat ist ein gutes Aushängeschild.	18	28,1
Die Zertifizierung ist eine wichtige Bestätigung des eingeführten Managementsystems.	11	17,2
Sonstiges: ¹³⁵	5	7,8

- „Aufgrund des Kriterienkataloges wurde die eigene Bibliothek nach Verbesserungsmöglichkeiten durchleuchtet und Veränderungen wurden umgesetzt. Mithilfe des Kriterienkataloges war es auch einfacher, bestimmte Dinge (z. B. Beschilderungen, definierte Entscheidungsbefugnisse) beim Träger zu erreichen.“
- „Die Einführung des QM-Systems hat einem viele Arbeitsabläufe bewusst gemacht und war positiver Ansporn, Änderungen vorzunehmen (z. B. strikte Zielgruppenorientierung).“
- „Wir konnten uns im Verbund mit anderen Bibliotheken an das Thema herantasten und die Zertifizierung dadurch zu vertretbaren Kosten erreichen.“
- „Wunsch der Stadtverwaltung.“
- „Die Zertifizierung verschafft gerade kleineren Bibliotheken gute Argumente zum Erhalt der Bibliothek oder zur besseren finanziellen Ausstattung gegenüber dem Träger.“

Tabelle 2: Beweggrund für die Systemeinführung

Auf die Frage hin, welche der vorgegeben Antworten eine qualitativ hochwertige Bibliothek am ehesten beschreiben lässt, wurde mit 45,2 % die „starke Kundenbindung und hohe Kundenzufriedenheit“ genannt. 19,4 % der Befrag-

¹³⁵ Alle Angaben unter „Sonstiges“ wurden wortgetreu aus den Fragebögen wiedergegeben

ten sind der Meinung, dass eine „qualitative Informationsbereitstellung“ eine hochwertige Bibliothek ausmacht (s. Abbildung 5).

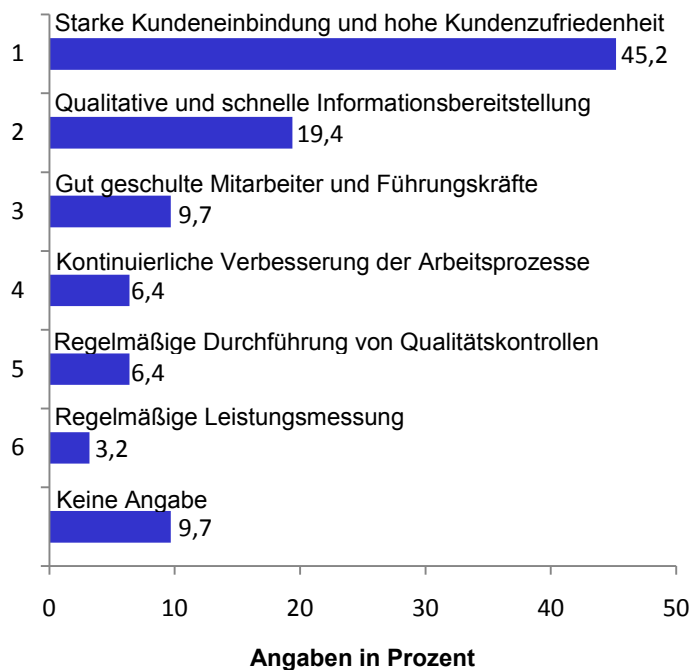


Abbildung 5: Am ehesten zutreffende Beschreibung einer qualitativ hochwertigen Bibliothek

5.8.3 Aussagen zur Zertifizierung

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass während des Zertifizierungsprozesses keine Probleme aufkamen. Jedoch empfanden 53,8 % die Dokumentation des QM-Handbuches oder die Selbstwertung als zu zeitaufwendig. Lediglich 5,1 % sagten aus, dass die Mitarbeiter während des Prozesses demotiviert waren (s. Tabelle 3).

	Häufigkeit	in Prozent
Die Selbstbewertung und Dokumentation waren sehr zeitaufwendig.	21	53,8
Die Zertifizierung verlief überwiegend problemlos.	15	38,5
Die Mitarbeiter waren demotiviert.	2	5,1
Sonstiges: ¹³⁶	1	2,6
▪ „Einbeziehung von Mitarbeitern anderer Bereiche, die zur Umsetzung notwendig waren (Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit)“		
Die Zeit für die Vorbereitungsphase war zu kurz.	0	0

Tabelle 3: Schwierigkeiten während des Zertifizierungsprozesses

Abbildung 6 zeigt auf, dass 54,9 % der Befragten der Meinung sind, dass die öffentliche Zertifikatsvergabe als „Aushängeschild und zur Image-Aufwertung“ dient. 25,8 % geben an, dass das Zertifikat Kundenvertrauen schafft. 6,4 % der Befragten sehen es als Ausweis gegenüber den Trägern. 3,2 % der Befragten sehen es als Sonstiges. 9,7 % der Befragten geben keine Angabe an.

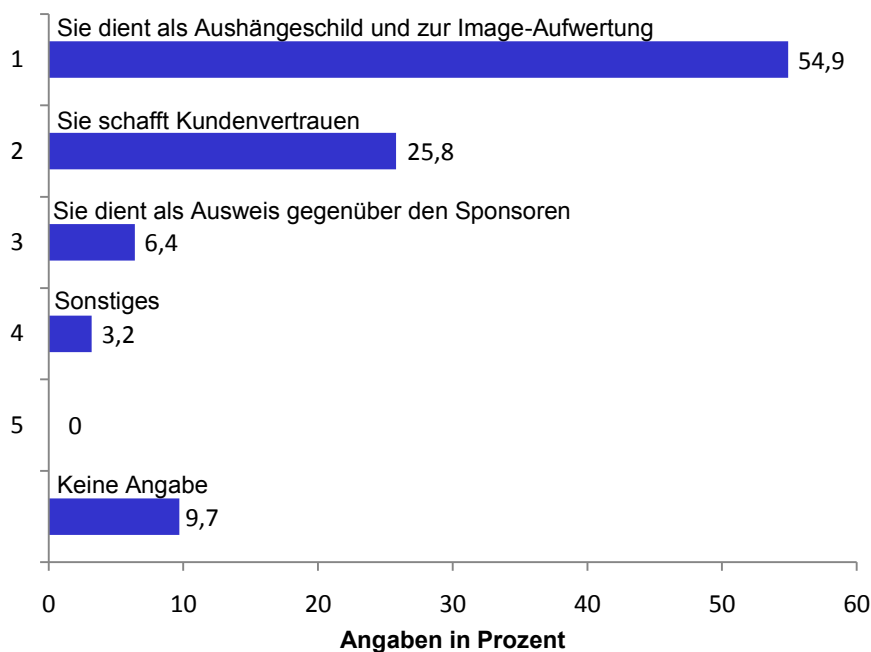


Abbildung 6: Zweck der öffentlichen Zertifikatsvergabe

¹³⁶ Alle Angaben unter „Sonstiges“ wurden wortgetreu aus dem Fragebogen wiedergegeben

Der Großteil der Befragten (80,6 %) wurde „gelegentlich“ hinsichtlich der Zertifizierung von den Kunden angesprochen. Mit jeweils 9,7 % wurden die Antworten „oft“ und „nie“ angegeben (s. Tabelle 4).

	Häufigkeit	in Prozent
Gelegentlich	25	80,6
Oft	3	9,7
Nie	3	9,7

Tabelle 4: Häufigkeit der Kundenanfrage hinsichtlich der Zertifizierung

Mit lediglich einer Ausnahme sehen die Befragten auffallende Veränderungen seit der Zertifizierung. Dazu gehören motivierte Mitarbeiter und höhere Kundenzufriedenheit. Auch die Arbeitsprozesse oder das Dienstleistungsangebot konnten mithilfe der Systemeinführung verbessert werden (s. Tabelle 5).

	Häufigkeit	in Prozent
Die Arbeitsprozesse sind besser aufeinander abgestimmt.	19	29,2
Die Mitarbeiter arbeiten motivierter.	19	29,2
Das Angebot der Servicedienstleistung ist umfangreicher.	16	24,6
Die Kunden sind zufriedener.	10	15,4
Es sind noch keine Veränderungen ersichtlich.	1	1,6

Tabelle 5: Auffallende Veränderungen seit der Zertifizierung

Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass durch das Managementsystem eine „Optimierung der Dienstleistungen“ (34,1 %) bzw. „ein verbesserter innerbetrieblicher Arbeitsprozess“ (30,6 %) erzielt werden soll. Dazu zählen auch die Image-Aufwertung und effiziente Arbeitsausführung der Mitarbeiter (s. Tabelle 6).

	Häufigkeit	in Prozent
Es ist uns wichtig, unsere Bibliotheksdienstleistung zu optimieren und auf den aktuellsten Stand zu bringen.	29	34,1
Allgemeine Verbesserung des gesamten betrieblichen Prozesses.	26	30,6
Aufwertung des Images.	18	21,2
Die Kenntnisse der Mitarbeiter sind stets auf dem neuesten Stand.	12	14,1
Langfristig gesehen können Kosten gespart und Gelder eventuell in andere Ziele investiert werden.	0	0

Tabelle 6: Wunschziel durch die Systemeinführung

Zusätzliche Äußerungen zur Zertifizierung wurden unter „Sonstige Anmerkungen“ vorgenommen:¹³⁷

- „QM bringt Transparenz in Arbeitsprozesse und regelt Zuständigkeiten.“
- „Für uns hat sich der Aufwand gelohnt, auch im Darstellen unserer Arbeit gegenüber dem Träger und der Verwaltung, mit dem Anforderungskatalog haben wir hier viel mehr in der Hand, auch als Argumentationshilfe.“
- „Ich kann es nur empfehlen, sich mit den Standards [...] auseinander zu setzen – als erster Schritt zur Überprüfung der täglichen Arbeit ist dies ein sehr hilfreicher! Noch besser ist es, diesen Schritt dann noch gemeinsam mit den Auditoren zu tun und sich dem kritisch-konstruktiven Blick der Kollegen auszusetzen. Ein Gewinn für die tägliche Arbeit.“
- „Die Zertifizierung verschafft gerade kleineren Bibliotheken gute Argumente zum Erhalt der Bibliothek oder zur besseren finanziellen Ausstattung gegenüber dem Träger.“
- „Qualitätsmanagement ist sehr wichtig, auch ohne Zertifikat.“

5.8.4 Einschätzung zur jetzigen und zukünftigen Auswirkung von QM

Die Mehrheit der Befragten (64,5 %) sieht keine negativen Auswirkungen durch eine Systemeinführung. 22,7 % sind jedoch der Meinung, dass ein QM-System nicht zwangsläufig gute Leistung oder hohe Effektivität voraussetzt. Mit jeweils 6,4 % wurde angegeben, dass das System einen höheren Leistungsdruck und ein negativ beeinflusstes Arbeitsklima bewirkt hat (s. Tabelle 7).

¹³⁷ Alle Angaben unter „Sonstige Anmerkungen“ wurden wortgetreu aus den Fragebögen wiedergegeben; vereinzelte Stellen wurden mit eckigen Klammern versehen, um die Anonymität zu bewahren

	Häufigkeit	in Prozent
Wir sehen keine Nachteile.	20	64,5
Qualitätsmanagement ist keine Garantie für mehr Leistung und Effektivität	7	22,7
Durch das neue System besteht ein ständig hoher Leistungsdruck	2	6,4
Das Arbeitsklima kann durch den Prozess negativ beeinflusst werden	2	6,4

Tabelle 7: Auswirkungen durch die Systemeinführung

Mit 54,8 % gibt die Mehrheit der Befragten an, dass seit der Zertifizierung die Motivation zur Leistungssteigerung gestiegen ist. 16,4 % halten die Arbeitsläufe zudem für effektiver. Zusätzlich wurde die Systemeinführung mit „Blick über den Tellerrand, Anregungen von außen wurden aufgenommen und umgesetzt, z. B. Servicemanagement“ positiv beschrieben (s. Abbildung 7).

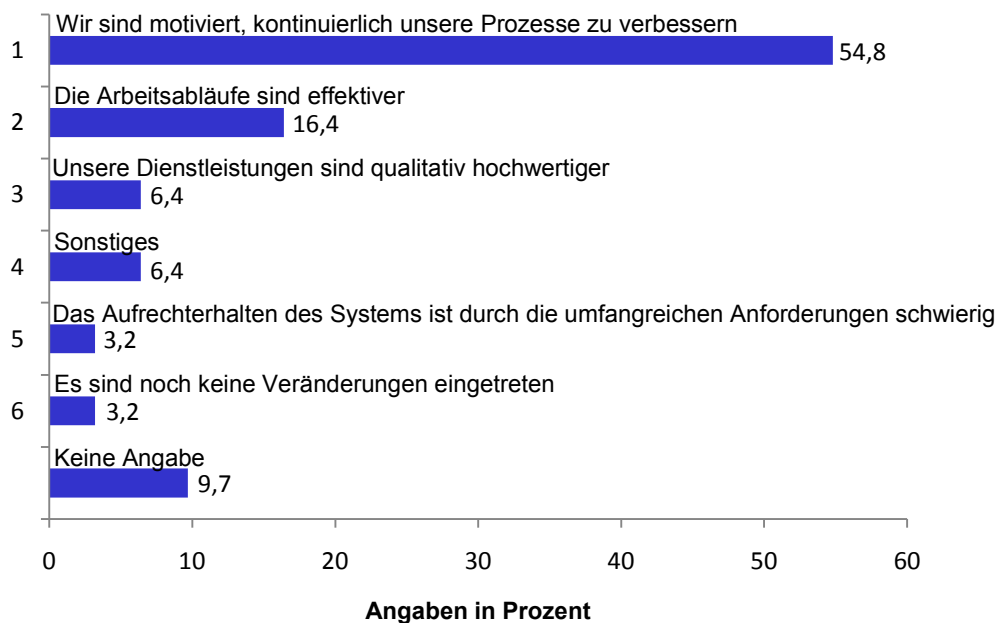


Abbildung 7: Einschätzung zur Auswirkung von QM nach der Zertifizierung

Zu der Frage, wie sich das Qualitätsmanagement im eigenen Betrieb zukünftig auswirken wird, wurden folgende Einschätzungen abgegeben:¹³⁸

- „Da die festgelegten Arbeitsabläufe durch die Routine effektiver sind und langfristig Arbeitszeit einsparen, kann die gewonnene Zeit für neue Aufgabenfelder genutzt werden.“
- „Kontinuierlicher Prozess wird qualitativ gesteuert.“
- „Die Bibliothek wird sich weiterentwickelt haben. Durch das QM-System wird sie gut vorbereitet sein hinsichtlich neuer Medien und gesellschaftlicher Veränderungen (Veränderung der Nutzergruppen etc.).“
- „Zahlreiche Arbeitsprozesse wurden optimiert und dadurch eine Erleichterung und Verbesserung der Arbeitsqualität erreicht. Es wird aber mehr ein interner Prozess bleiben, wichtig für Fördermittelanträge.“
- „Wir werden weiterhin daran arbeiten, unsere Prozesse und Arbeitsabläufe zu optimieren und neue Dienstleistungen anzubieten.“
- „Da sich Prozesse immer im Wandel befinden, kann das QM-System helfen, in diesem Wandel die Abstimmung der "Kunden-Lieferanten-Beziehung" zwischen den Prozessen besser abzustimmen. Das wird sich auch in fünf Jahren noch auswirken.“
- „Wir hoffen, dass wir auch dann noch die Standards halten können, sehen aber Probleme, da die aktuelle personelle Besetzung dazu nicht ausreichen wird.“
- „Dies hängt von der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Qualität hat ihren Preis.“
- „Immer noch mit offenen Augen die kleinen und größeren Mängel im Arbeitsbereich erkennen und abstellen, wodurch die Bibliothek ihre Anerkennung behält.“
- „Es sorgt weiter für Kontinuität und Angebotsverbesserung.“
- „Mitarbeiter arbeiten prinzipiell motiviert, finden aber die Regeln des QM überflüssig und zeitaufwendig.“
- „Einzelne Abläufe könnten klareren Regeln unterliegen, so dass schnellere und effektivere Einarbeitung neuer Mitarbeiter möglich ist.“
- „Bestimmte "neue" Serviceleistungen werden Standard sein, überarbeitete Prozesse werden zur Selbstverständlichkeit, bewusster Blick auf Kundenzufriedenheit.“
- „Die Dienstleistungen werden sich kontinuierlich verbessern und kundenorientierter sein.“

¹³⁸ Alle Angaben wurden wortgetreu aus den Fragebögen wiedergegeben; vereinzelte Stellen wurden mit eckigen Klammern versehen, um die Anonymität zu bewahren

- „Kundenbindung und -gewinnung.“
- „Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse wird Zeit für aktuelle Projekte schaffen.“
- „Dienstleistungen werden kundenorientierter erbracht.“
- „Da viele Arbeitsabläufe zum ersten Mal schriftlich fixiert wurden, besteht für die Zukunft eine Arbeitsbasis, Diskussionen über Änderungen sind konkreter, Übergabe von Arbeitsbereichen an neue Mitarbeiter problemloser. Die Arbeit insgesamt wird zielgerichteter, da die Konzepte formuliert und überprüft werden.“
- „Die Bibliothek wird langfristig davon profitieren und ihr Image weiter verbessern.“
- „Hängt von der Investitionsbereitschaft des Öffentlichen Dienstes ab.“
- „Die Stadtbücherei [...] war 8 Jahre zertifiziert, ist jedoch seit 2009 nicht mehr zertifiziert. QM war insofern eine große Bereicherung, da die Organisation der Bücherei viel strukturierter und effizienter lief. Zukünftig werden wir intern QM weiterführen.“
- „Die Bibliothek wird ihre geringen finanziellen Ressourcen zielgerichtet für ihre Hauptzielgruppen einsetzen und so diesen Kunden ein hochwertiges Gesamtpaket aus verschiedenen Bausteinen (Veranstaltungen, Buchbestand etc.) bieten und daraus ihre eigene Existenzberechtigung ableiten können.“
- „Noch keine Idee.“
- „Die Arbeit in der Bibliothek wird sich kundenorientierter gestalten.“
- „Ständige Weiterentwicklung und Verbesserung der Serviceleistungen auch durch ständige Analyse des Ist-Zustandes.“
- „Es besteht der Wunsch kontinuierlich an einer Verbesserung des Nutzerangebots zu arbeiten, aber der Alltag lässt dies nicht immer zu. Nach den ersten 3 Jahren steht im Frühjahr ein erstes Nachaudit an – dabei wird man den Stand der Dinge im Vergleich vor 3 Jahren erkennen können [...], dann lässt sich vielleicht auch abschätzen, wie es sich in weiteren 3-5 Jahren auswirken wird.“
- „Das Qualitätsmanagement erleichtert unsere Arbeit und bietet uns Argumente für den Erhalt der Stadtbücherei [...]. Die Zukunftsperspektive unserer Bücherei ist durch das Qualitätsmanagement und die Zertifizierung besser als in vergleichbaren Kommunen. Die Kundenzahlen steigen weiter.“

Abschließend zeigt das unten aufgeführte Diagramm (s. Abbildung 8), dass die Mehrheit (90,3 %) der Befragten der Überzeugung ist, dass das Quali-

tätsmanagement (in Bibliotheken) auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen wird. Die verbleibenden 9,7 % haben diese Aussage verneint.

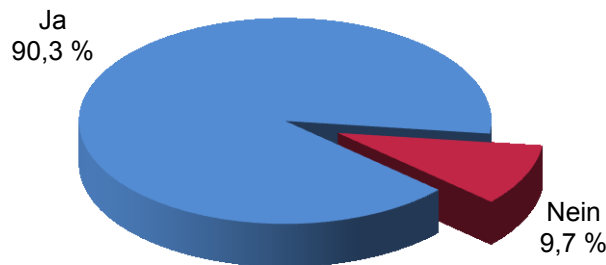


Abbildung 8: Zunehmende Bedeutung von QM in den kommenden Jahren

5.9 Fazit

Zusammenfassend lässt sich folgendes erschließen: Trotz der Unterschiede in den Beweggründen oder in den gesetzten Zielen, ist die Ansicht über eine Systemeinführung durchaus positiv. Ungeachtet von Typ und Größe der Bibliothek oder unterschiedlichen Zertifizierungszeitpunkten, konnten erste Veränderungen verzeichnet werden. Darunter sind Merkmale wie „Schwachstellen erkennen“, „Leistungen steigern“ oder „Arbeitsabläufe verbessern“ nur einige der angeführten positiven Auswirkungen.

Als negativer Aspekt wurde von der Mehrzahl der Befragten die aufwendige Dokumentation der Arbeitsabläufe angeführt. Weitere größere Auffälligkeiten wurden nicht genannt. Durch das Zertifikat soll eine Image-Aufwertung erzielt oder Kundenvertrauen geschaffen werden. Wie die Auswertung aufzeigt, wird das Zertifikat auch von Kunden wahrgenommen, jedoch von den Bibliotheken zweckmäßig eher zweitrangig gesehen.

Ob im Verbund oder im Einzelnen, durch das QM wird zukünftig eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Bibliothek erwartet. Infolgedessen sollen auch Kunden mehr profitieren, indem sie intensiver eingebunden werden und das Service-Angebot verbessert wird. Besonders kleinere Bibliotheken halten die (finanzierte) Zertifizierung durch den Verbund für eine unterstützende und wirkungsvolle Methode, auch zukünftig weiter zu bestehen und sich weiterzuentwickeln. Zudem befürworten die Bibliotheken die bessere Vergleichsmöglichkeit mit anderen Bibliotheken.

6. Schlussbetrachtung

Die vorgestellten Projekte und das Ergebnis der Evaluation verdeutlichen, dass sich QM für Bibliotheken, sowohl öffentliche und wissenschaftliche als auch große und kleine Bibliotheken – als wirkungsvoll erweist. Die eingangs gestellte Frage, ob QM ein vorteilhaftes und gewinnbringendes Führungsinstrument für Bibliotheken ist, kann bestätigt werden.

Mit oder ohne Zertifizierung – QM ist ein nützlicher Wegweiser für den ersten Schritt einer Neu- bzw. Umstrukturierung, da es den Bibliotheken die Möglichkeit bietet, sich qualitativ zu steigern und weiterzuentwickeln. Dies ist für Bibliotheken langfristig gesehen nicht nur gewinnbringend, sondern spiegelt sich auch in der Zufriedenheit der Kunden wieder. Die zertifizierten Bibliotheken begründen dies damit, dass die mit dem QM-System verbundenen Rahmenbedingungen eine wichtige Struktur für Bibliotheken bieten. Die Struktur wiederum sorgt für klare Abläufe, wodurch Schwachstellen erkennbar werden und folglich Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Fest steht, dass die Basismodelle anpassungsfähig und eine gute Grundlage für bibliotheksspezifische Konzepte bieten, wie es u. a. das Stuttgarter Hochschulprojekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ aufzeigt.

Der Kernpunkt vor der Einführung eines QM-Systems ist, die Bereitschaft aller beteiligten Personen, sprich Mitarbeiter, sicherzustellen, da Teamarbeit, Durchhaltevermögen oder gegenseitige Motivation wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umstrukturierung sind. Dazu gehört auch, sich umfassend mit dem Thema QM bzw. mit den Modellen und möglichen Managementinstrumenten auseinanderzusetzen, um eine notwendige Wissensbasis zu schaffen und ein „Gefühl“ für den bevorstehenden Umsetzungs- bzw. Zertifizierungsprozess zu entwickeln.

Dennoch sollte mit Bedacht in die Zukunft geblickt werden, da mögliche Veränderungen in wirtschaftlicher Hinsicht nicht abschätzbar sind und folglich jederzeit eintreten können. Ferner sollte man auch weiterhin den Blick auf andere bzw. neue Methoden zur Weiterentwicklung richten. Zudem sollten

regelmäßige innerbetriebliche Evaluationen durchgeführt werden, um über einen aktuellen Statusbericht der eigenen Bibliothek zu verfügen.

Literaturverzeichnis

Alkan 2002

ALKAN, Saim Rolf: *Texten für das Internet: ein Handbuch für Online-Redakteure und Webdesigner*. Bonn : Galileo Press. 2006. – ISBN 3-89842-214-3

Appel 2008

APPEL, Nikola; MAYER, Kathrin u.a.: *Standards + Empfehlungen und Hilfen*. URL: <http://www.akmb.de/web/pdf/StandardsIImitEmpfehlung.pdf>, Stand: 05.11.2008, Abruf 18.12.2010

Appel 2009

APPEL, Nikola: *Standards für Kunst- und Museumsbibliotheken: Das Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)*. In: *Bibliotheksdienst* 43 (2009), Nr. 4, S. 257 - 265

Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken 2010a

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KUNST- UND MUSEUMSBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Qualitätsmanagement in Kunst- und Museumsbibliotheken*. URL: <http://www.akmb.de/web/pdf/Qualitaetsmanagementverfahren2.pdf> Stand: 01.12.2008, Abruf 18.12.2010

Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken 2010b

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KUNST- UND MUSEUMSBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Wir über uns*. URL: <http://www.akmb.de/web/html/wir/wir.html>, Stand: 2010, Abruf 18.12.2010

Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken 2010c

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KUNST- UND MUSEUMSBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Ziele der AKMB*. URL: <http://www.akmb.de/web/html/wir/ziele.html>, Stand: 2010, Abruf 18.12.2010

Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken 2010d

ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR KUNST- UND MUSEUMSBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Fachgruppen*. URL: <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/fachgruppen.html>, Stand: 2007, Abruf 18.12.2010

Bauer 2006

BAUER, Andreas: *Nachhaltige Entwicklung durch Qualität : Konzepte, Aufbau, Optimierung von Qualitätsmanagement für Unternehmen und Regionen*. Wien [u.a.] : Springer, 2006. – ISBN 978-3-211-24549-1

Becker 2006

BECKER, Peter: *Prozessorientiertes Qualitätsmanagement : nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 - Zertifizierung und andere Managementsysteme*. 5. Aufl. Renningen : expert-Verl. 2006. – ISBN 978-3-8169-2673-3

Bruhn 2003

BRUHN, Manfred: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 4., verb. Aufl. Berlin [u.a.] : Springer, 2003. – ISBN 3-540-44047-X

Büchereizentrale Niedersachsen 2010a

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (HRSG.): *Generelle Informationen*. URL: http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50254, Stand: 2010, Abruf 14.12.2010

Büchereizentrale Niedersachsen 2010b

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (HRSG.): *„Bibliothek mit Qualität und Siegel“ : Qualitätssicherungssystem und Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen - Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren*.

URL:

http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/_qs_kriterienpr_fung___bewertungsverfahren_g_ltig_ab_september_2010.pdf, Stand: September 2010, Abruf 14.12.2010

Büchereizentrale Niedersachsen 2010c

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (HRSG.): *„Bibliothek mit Qualität und Siegel“ : Qualitätssicherungssystem und Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen – Kriterienkatalog*.

URL:

http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienkatalog_g_ltig_ab_september_2010_.pdf, Stand: September 2010, Abruf 14.12.2010

Büchereizentrale Niedersachsen 2010d

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (HRSG.): *„Bibliothek mit Qualität und Siegel“ : Qualitätssicherungssystem und Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen – Kriterienkatalog*.

URL:

http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienkatalog_g_ltig_ab_september_2010_.pdf, Stand: September 2010, Abruf 14.12.2010

CAF-Netzwerk 2009

CAF-NETZWERK (HRSG.): *Selbstbewertung mit CAF - Leitfaden für die Praxis*.

URL: http://www.caf-netzwerk.de/cln_101/nn_1630364/CAF-

[Netzwerk/Shared/Publikationen/leitfaden__selbstbewertung__09122009,templ ateld=raw,property=publicationFile.pdf/leitfaden__selbstbewertung__09122009.pdf](http://www.caf-netzwerk.de/cln_101/nn_1630364/CAF-Netzwerk/Shared/Publikationen/leitfaden__selbstbewertung__09122009,templ ateld=raw,property=publicationFile.pdf/leitfaden__selbstbewertung__09122009.pdf) Stand: 11/2009, Abruf 22.11.2010

DAkKS 2010

DAKKS - DEUTSCHE AKKREDITIERUNGSSTELLE GMBH (HRSG.): *Über die DAkKS*.

URL: <http://www.dakks.de/>, Abruf 18.10.2010

Deutsche Gesellschaft für Qualität 2005

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. Berlin [u.a.] : Beuth, 2005. – ISBN 3-410-32969-2

Deutscher Bibliotheksverband e.V. 2010

DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND E.V. (HRSG.): *Schaffung eines QM-Verbundes Nord und Süd von öffentlichen Bibliotheken in Sachsen-Anhalt als Basis für die Zertifizierung der kulturellen Bildungsangebote von Bibliotheken*. URL:

http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Landesverbaende/Sachsen-Anhalt/2008-07-01_EU-Projekt.pdf, Stand: 01.07.2008, Abruf 20.07.2010

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009a

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe*. DIN-Taschenbuch 223, 5. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009b

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagement und Statistik*. DIN-Taschenbuch 223, 5. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009c

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2008)*. DIN-Taschenbuch 226, 5. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009d

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagement : Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen (ISO 19011:2002)*. DIN-Taschenbuch 226, 5. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009e

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Konformitätsbewertung – Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren (ISO/IEC 17021:2006)*. DIN-Taschenbuch 226, 5. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009f

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagement – Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009)*. DIN-Taschenbuch 226, 7. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2009g

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. (HRSG.): *Qualitätsmanagement: QM-Systeme und -Verfahren*. DIN-Taschenbuch 226, 7. Aufl. Berlin : Beuth, 2009

E-Mail-Kontakte 2010

HERRMANN, Gabriele – QM-Projekt Sachsen-Anhalt (20.07.2010, 27.07.2010)

PROBST, Michaela – AKMB (14.07.2010)

SÜDKAMP-KRIETE, Agnes – BZ Niedersachsen (15.07.2010, 15.12.2010)

VONHOF, Cornelia – HdM Stuttgart (23.07.2010)

European Foundation for Quality Management 2003a

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT: *Excellence einführen*.
Brussels : EFQM [u.a.], 2003. – ISBN 90-5236-424-9

European Foundation for Quality Management 2003b

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT: *Die Grundkonzepte der Excellence*. Brussels : EFQM [u.a.], 2003. – ISBN 90-5236-447-8

European Foundation for Quality Management 2003c

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT: *Das EFQM-Modell für Excellence: Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen*. Brussels : EFQM [u.a.], 1999-2003. – ISBN 90-5326-325-0

European Foundation for Quality Management 2003d

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT: *Excellence bewerten : eine praktische Anleitung für erfolgreiche Entwicklung, Umsetzung und Review einer Selbstbewertungsstrategie für ihre Organisation*. Brussels : EFQM [u.a.], 1999-2003. – ISBN 90-5236-453-2

European Foundation for Quality Management 2008

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (HRSG.): *EFQM Levels of Excellence*. URL:

<http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQM%20Levels%20of%20Excellence%20Overview.pdf>, Stand: 08.10.2008, Abruf 03.11.2010

European Foundation for Quality Management 2010

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (HRSG.): *EFQM Excellence Award 2011- Application form – Reference EFQM Excellence Model 2010*.

URL:

http://www.efqm.org/en/PdfResources/EEA%202011_application%20form.doc, Stand 09/2010, Abruf 03.11.2010

Herrmann 2009

HERRMANN, GABRIELE: *Qualitätsmanagement in Bibliotheken in Sachsen-Anhalt : ein leistbares und ergebnisorientiertes Zertifizierungsverfahren*.

URL:

http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Landesverbande/Brandenburg/Qualit%C3%A4tsmanagement_Sa-A_-_Herrmann_01.pdf, Stand 21.11.2009, Abruf 28.11.2010

Hochschule der Medien Stuttgart 2010

HOCHSCHULE DER MEDIEN STUTTGART (HRSG.): *Ausgezeichnete Bibliothek! - Ein Qualitätszertifikat für Bibliotheken*.

URL: [http://www.hdm-](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb_html)

[stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb_html](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb_html), Stand: 2010, Abruf 22.07.2010

Kamiske 2008

KAMISKE, Gerd F. ; BRAUER, Jörg-Peter: *Qualitätsmanagement von A bis Z : Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements*. 6. Aufl. München [u.a.] : Hanser, 2008. – ISBN 978-3-446-41273-6

Kuckartz 2009

KUCKARTZ, Udo; EBERT, Thomas u.a.: *Evaluation online : Internetgestützte Befragung in der Praxis*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009. – ISBN 978-3-531-16249-2

Müller-Jerina 2006

MÜLLER-JERINA, Alwin: *Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung : Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit*. Vortrag auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag in Dresden. URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-ino/volltexte/2007/256/pdf/Bibltag%20Dresden%202006%20Vortrag%20Online-Fassung.pdf>, Stand: 22.04.2006, Abruf: 15.10.2010

Neumann 2008

NEUMANN, Alexander: *Integrative Managementsysteme*. Heidelberg : Physica-Verl., 2008. – ISBN 978-3-7908-2011-9

Poll 2004

POLL, Roswitha: *Bibliotheksmanagement*. In: Die moderne Bibliothek : ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, S. 93 - 116. München : Saur, 2004. – ISBN 3-598-11447-8

Porst 2009

PORST, Rolf: *Fragebogen : ein Arbeitsbuch*. 2. Aufl. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009. – ISBN 978-3-531-16435-9

Probst 2008

PROBST, Michaela; ZANGL, Martin: *Standards in Kunst- und Museumsbibliotheken*, Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken (Hrsg.). URL: <http://www.akmb.de/web/pdf/StandardsVersion2.pdf>, Stand: 05.11.2008 (Version 2), Abruf am 18.12.2010

Prüfer 1996

PRÜFER, Peter; REXROTH, Margit: *Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen : ein Überblick*. In: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen ; Bd. 96/05. Mannheim : ZUMA. URL: http://www.soz.uni-heidelberg.de/assets/soz_download_270.pdf, Abruf: 23.01.2011

Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt 2010a

QUALITÄTSMANAGEMENT-PROJEKT DER BIBLIOTHEKEN IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *QM in Bibliotheken*. URL: <http://www.qualitaet-bibliotheken.de/texte/seite.php?id=10108>, Stand: 2010, Abruf 18.04.2010

Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt 2010b

QUALITÄTSMANAGEMENT-PROJEKT DER BIBLIOTHEKEN IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Qualitätskriterien*. URL: http://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/ergebnisagqualitaetskriterien_19.01.2010.xls, Stand: 2010, Abruf 18.04.2010

Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken in Sachsen-Anhalt 2010c

QUALITÄTSMANAGEMENT-PROJEKT DER BIBLIOTHEKEN IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Übersicht der Maßnahmen Stufe 1 der QM-Bibliotheken*. URL: <http://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/tabellezusammenfassung.doc>, Stand: 2010, Abruf 18.04.2010

Raab-Steiner 2008

RAAB-STEINER, Elisabeth ; BENESCH, Michael: *Der Fragebogen : Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. Wien : Facultas Verl., 2008. – ISBN 978-3-8252-8406-0

Sachsen-Anhalt 2010

SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Informationen zum EU-Projekt Qualitätsmanagement-Verbund in öffentlichen Bibliotheken Sachsen-Anhalts*
URL: http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/fileadmin/Elementbibliothek/LVWA-Bibliothek/Wirtschaft_und_Kommunales/Referat_311_-_Kultur,_Fachstelle_fuer_oeffentliche_Bibliotheken/Aufgaben_QM1__2_.pdf,
Abruf 18.04.2010

Schmitt 2010

SCHMITT, Robert ; PFEIFER, Tilo: *Qualitätsmanagement : Strategien - Methoden - Techniken*. 4., vollst. überarb. Aufl. München : Hanser, 2010. – ISBN 978-3-446-41277-4

ServiceQualität Deutschland 2009

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND (HRSG.): *Q-Inhalte*. URL: <http://www.q-deutschland.de/inhalte.html>, Stand: 2009, Abruf 08.12.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2010a

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Qualitätssiegel Stufe II*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/siegel2.php>, Stand: 2010, Abruf 18.12.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2010b

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Schulungsinhalte Stufe I*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/schulungen-inhalte-stufe1.php>, Stand: 2010, Abruf 27.07.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2010c

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Schulungsinhalte Stufe II*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/schulungen-inhalte-stufe2.php>, Stand: 2010, Abruf 27.07.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2010d

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Projekthinhalte der Stufe 1*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/projekthinhalte-stufe1.php>, Stand: 2010, Abruf 27.07.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2010e

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Projekthinhalte der Stufe 2*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/projekthinhalte-stufe2.php>, Stand: 2010, Abruf 27.07.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2010f

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Partner*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/partner.php>, Stand: 2010, Abruf 27.07.2010

ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt 2011

SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND IN SACHSEN-ANHALT (HRSG.): *Qualitätssiegel Stufe I*. URL: <http://www.servicequalitaet-sachsen-anhalt.de/admingate/site/siegel1.php>, Stand: 2010, Abruf 25.01.2011

Vonhof 2009

VONHOF, Cornelia: *Qualitätszertifikat für Bibliotheken*. http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/Projektskizze_Ausgezeichnete_Bibliothek_09-06-30.pdf, Stand: 06/2009, Abruf 25.04.2010

Vonhof 2010a

VONHOF, Cornelia: *Gut ist uns nicht gut genug! Die ‚Ausgezeichnete‘ Bibliothek – Teil 1*. In: B.I.T.online – Innovativ ; Bd. 30, S. 6 - 32, Wiesbaden : Dinges & Frick, 2010. – ISBN 978-3-934997-33-2

Vonhof 2010b

VONHOF, Cornelia: „*Qualität ist kein Zufall!*“ : *Die ausgezeichnete Bibliothek – Teil 2*. In: B.I.T.online – Innovativ ; Bd. 30, S. 324 - 340, Wiesbaden : Dinges & Frick, 2010. – ISBN 978-3-934997-33-2

Wagner 2008

WAGNER, Karl W. ; KÄFER, Roman: *PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement : Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001 ; neu: Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement*. 4., komplett überarb. und erw. Aufl. München : Hanser, 2008. – ISBN 978-3-446-41341-2

Zink 2004

ZINK, Klaus J.: *TQM als integratives Managementkonzept : Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung*. 2. Voll. überarb. und erw. Aufl. München [u.a.] : Hanser, 2004. – ISBN 3-446-22719-9

Anhang

Anhang 1 – Instrumenten-Matrix für die ausgezeichnete Bibliothek

Instrumenten-Matrix für die ausgezeichnete Bibliothek

		Innovationsmanagement	Kleinmanagement	Change Management	Portfolio-Analyse	Dienstleistungsqualität	Kommunikations-Evaluation	Trouble-Ticket-System	Lebensstilanalyse	Zielgruppenanalyse	Informationslogistische Rollen
Themenfelder und Kriterien		Managementinstrumente									
1 Führungsqualität											
1.1	Der Bibliothek eine Richtung vorgeben										
1.2	Für die Bibliothek ein Managementsystem entwickeln u. umsetzen										
1.3	Die Beschäftigten motivieren/unterstützen, Vorbild sein			■							
1.4	Angemessene Beziehungen nach außen pflegen										
2 Strategie und Planung											
2.1	Informationen über aktuelle und zukünftige Bedürfnisse von Interessengruppen gewinnen				■					■	■
2.2	Strategie und Planung entwickeln, überprüfen, aktualisieren und umsetzen	■	■		■						■
3 Personalmanagement											
3.1	Personalressourcen planen, gestalten und weiterentwickeln										
3.2	Fähigkeiten d. Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln u. nutzen					■					
3.3	Beteiligung der Beschäftigten durch Dialog und Empowerment gewährleisten					■					
4 Partnerschaft und Ressourcen											
4.1	Relevante Partnerschaften aufbauen und weiterentwickeln										
4.2	Partnerschaften mit KundInnen aufbauen und weiterentwickeln	■									
4.3	Finanzen wirksam steuern				■						
4.4	Wirksames Wissensmanagement betreiben										
4.5	Technologiemanagement sicherstellen							■			
4.6	Management von Gebäuden und Vermögenswerten sicherstellen										■

*Instrumenten-Matrix für
die ausgezeichnete Bibliothek*

	Innovationsmanagement	Ideenmanagement	Change Management	Portfolio-Analyse	Dienstleistungsqualität	Kommunikations-Evaluation	Trouble-Ticket-System	Lebensstilanalyse	Zielgruppenanalyse	Informationslogistische Rollen
5 Prozesse										
5.1 Prozesse identifizieren, gestalten und verbessern					■		■			
5.2 Kunden an der Entwicklung von Dienstleistungen beteiligen	■						■			
5.3 (Prozess)innovationen vornehmen	■	■	■							
6 Kundenbezogene Ergebnisse										
6.1 Ergebnisse der Messungen der Wahrnehmung durch die Kunden	■				■	■				
6.2 Kundenbezogene Leistungsindikatoren										
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse										
7.1 Ergebnisse der Messungen der Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden										
7.2 Mitarbeiterbezogene Leistungsindikatoren		■								
8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse										
8.1 Ergebnisse der Messungen der Wahrnehmung durch die Gesellschaft						■				
8.2 Indikatoren für gesellschaftsbezogene Leistungen der Bibliothek										
9 Leistungsergebnisse										
9.1 Ergebnisse externer Schlüsselleistungen										
9.2 Indikatoren zu internen Schlüsselleistungen										

Quelle: Vonhof, 2010b, S. 339 f

Anhang 2 – Erster Maßnahmenplan des Qualitätssiegels Stufe 1

4.1. Erster Maßnahmenplan zum Antrag des Qualitätssiegels Stufe I

Name des Betriebs: _____

Für den Zeitraum Von Monat / Jahr (der Antragsstellung): / Bis Monat / Jahr: /



Der Maßnahmenplan stellt die von Ihnen ausgewählten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Verbesserung dar. Übernehmen Sie Punkte aus den Serviceketten, dem Beschwerdemanagement und den Qualitäts-Bausteinen.

Mindestens 8 konkrete Maßnahmen sollen für das erste Jahr vereinbart werden, deren Ergebnis in einem Jahr kontrolliert wird.

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Verantwortung/ Termin (Wer? / Wann?)	Priorität A B C ¹	Kontrolle der Umsetzung Ja/Nein ²
1			/		
2			/		
3			/		
4			/		
5			/		
6			/		
7			/		
8			/		
9			/		
10			/		

¹ A = hohe Priorität: Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.

B = mittlere Priorität: Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.

C = langfristige Priorität: Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

² Erst im nächsten Jahr – zur 1. Ergebniskontrolle / Aktualisierung – ausfüllen. / Grad der Zielerreichung: Ja = erfüllt Nein = (noch) nicht erfüllt

Version Q1-2.0

Quelle: ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2011

Anhang 3 – Formular zur Bestimmung der Kettenglieder 1 bis 8

1.0 Bestimmung der Servicekettenglieder

Name des Betriebs

Servicekette für die Kundengruppe

Organisationsbereich



Bestimmen Sie die Servicekettenglieder im Zeitablauf aus Sicht des Kunden:

Legen Sie pro Servicekette vier bis maximal acht Servicekettenglieder fest. (z.B. von „Information“ bis „Feedback“)

Servicekettenglied 1 ▶	Servicekettenglied 2 ▶	Servicekettenglied 3 ▶	Servicekettenglied 4 ▶
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
Servicekettenglied 5 ▶	Servicekettenglied 6 ▶	Servicekettenglied 7 ▶	Servicekettenglied 8 ▶
<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>

Bitte übertragen Sie, die von Ihnen selbst festgelegten Kettenglieder auf die entsprechenden Formulare für Servicekettenglieder 1 - 8

Quelle: ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2011

Anhang 4 – Formular zur Bestimmung eines Kettengliedes

1. Servicekette



Name des Betriebs:

Kettenglied 1:



Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Beschreibung der Leistungselemente des jeweiligen Servicekettengliedes: Minimum ist die Ausformulierung einer Leistung.

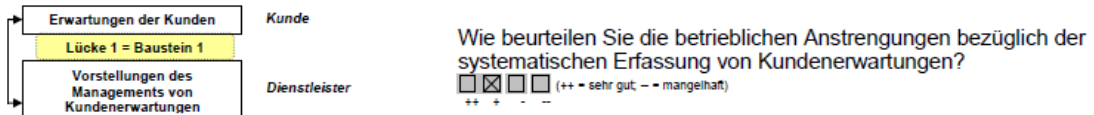
Quelle: ServiceQualität Deutschland in Sachsen-Anhalt, 2011

Anhang 5 – Ausgefülltes Formular-Beispiel eines Qualitäts-Bausteines

Name des Betriebs: Stadtbibliothek XXX

2.1. Qualitäts-Baustein 1: Kundenerwartungen kennen:

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der systematischen Erfassung von Kundenerwartungen in Ihrem Betrieb.



Qualitätswerkzeug/-hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
1.1 Kundenwunschkarte – Smiley-Karte	<input type="checkbox"/>	Wird bisher nicht genutzt
1.2 Auswertung von Stammkunden-Interviews, Kundengesprächen	<input checked="" type="checkbox"/>	unregelmäßig
1.3 Kundentag – Kundenworkshop	<input type="checkbox"/>	Bisher nicht durchgeführt
1.4 Gezielte Erfassung von Kunden- / Sonderwünschen	<input checked="" type="checkbox"/>	Literaturwünsche werden bei Bedarf in Bestell-Liste aufgenommen
1.5 Auswertung von Fachzeitschriften	<input checked="" type="checkbox"/>	Empfehlungen für den Bestandsaufbau, es werden keine weiterreichenden Schlussfolgerungen getroffen
1.6 Auswertung von Marktforschungsergebnissen	<input type="checkbox"/>	Bisher nicht genutzt
1.7 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur Verbesserung der Ermittlung von Kundenerwartungen durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Kundenbefragung	Stand der Kundenzufriedenheit ermitteln	Smiley-Karte erstellen	B
2. Erfassen von Kundenwünschen	Benutzer mehr in den Bestandsaufbau einbeziehen	Wunsch-Box	A
3.			

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
 B = mittlere Priorität, Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
 C = langfristige Priorität, Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Quelle: Herrmann, 2009, S. 14

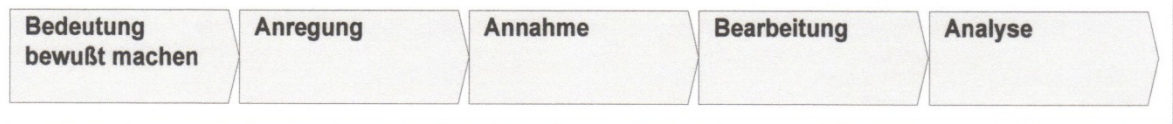
Anhang 6 – Formular für das „Aktive Beschwerdemanagement“

Name des Betriebs:



3. Aktives Beschwerdemanagement (Verbesserungsvorschläge von Kunden richtig nutzen)

Die fünf zentralen Bereiche eines aktiven Beschwerdemanagements:



1. **Betreiben Sie bereits ein aktives Beschwerdemanagement - gibt es in Ihrem Betrieb klare Regelungen und Vorgaben für die Bearbeitung von Beschwerden?**

ja nein

2. **Nennen Sie die drei häufigsten Beschwerdegründe, die Ihre Kunden vorbringen.**

- 1.
- 2.
- 3.

3. **Wie haben Sie bisher auf die Beschwerden reagiert?**

- 1.
- 2.
- 3.

4. **Welche Änderungen haben Sie aufgrund von Beschwerden und Anregungen in den letzten zwölf Monaten durchgeführt?**

- 1.
- 2.
- 3.

5. **Kennen Ihre Mitarbeiter die Bedeutung von Beschwerden?**

ja nein

6. Welche Instrumente setzen Sie zur Beschwerdeanregung Ihrer Kunden ein, damit diesen die Mitteilung einer Beschwerde – einer Anregung erleichtert wird?

- Durchführung von persönlichen und gezielten Kundengesprächen
- Auslage von Meinungskarten/ Kommentarkärtchen
- Errichtung eines Anschlagbrettes, wo Lob und Tadel angebracht werden können.
- Einsatz von Fragebogen zur (Stamm-)kundenbefragung

Andere:

7. Welche Hilfsmittel setzen Sie bereits ein, um professionell mit Beschwerden und Anregungen umgehen zu können?

- Teambesprechungen der aktuellen Beschwerden und Anregungen, deren Ursache und Vermeidung bzw. Umsetzung.
- Durchführung von Mitarbeiter-Schulungen
- Festlegung von Zuständigkeiten für die Beschwerdebearbeitung
- Bestimmung von Entscheidungskompetenzen
- Formulare zur Beschwerdeerfassung
- Leitfaden für ein professionelles Beschwerdegespräch

Andere Hilfsmittel:

8. Welche Reaktionsinstrumente setzen Sie bereits ein, um auf Beschwerden und Anregungen zu reagieren?

- Übergabe einer kleinen Aufmerksamkeit (z.B. Sachgüter, Gutscheine)
- Persönliches Gespräch mit Entschuldigung bzw. Dank für die Anregung.
- Persönlicher Anruf beim Kunden
- Entschuldigungs- bzw. Dankeschreiben
- Nachträgliche Rückerstattung eines bestimmten Geldbetrages
- Ersatz/Reparatur der defekten Anlage
- Nachbesserung der mangelhaften Leistung
- Leistungsaustausch
- Belohnung für Anregungen

Andere Reaktionsmöglichkeiten:

9. Werden die Beschwerden und Anregungen von Kunden systematisch dokumentiert, analysiert und ausgewertet?

ja nein

Wenn ja, wie gehen Sie dabei vor?

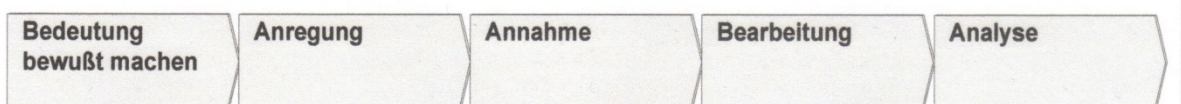
10. Welche Änderungen planen Sie aufgrund der Auswertung und Analyse der Beschwerden und Anregungen des letzten halben Jahres?

- 1.
- 2.
- 3.

11. Wurde durch die Änderungen aufgrund von Beschwerden und Anregungen die Zufriedenheit der Kunden wiederhergestellt?

- 90 - 100 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 75 - 90 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 50 - 75 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 25 - 50 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 0 - 25 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden

Mit Beantwortung der Fragen haben Sie den Ist-Zustand für die fünf zentralen Bereiche eines aktiven Beschwerdemanagements bewertet.



Welche Maßnahmen wollen Sie durchführen, um den Umgang mit und das Management von Beschwerden und Anregungen in diesen Bereichen zu verbessern?

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹

¹ **A = hohe Priorität,** Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
B = mittlere Priorität, Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
C = langfristige Priorität, Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Anhang 7 – Inhalte des Standards „Kommunikation“

Bibliothek mit Qualität und Siegel
Kriterienkatalog gültig ab September 2010

Kommunikation						Erläuterungen
Stichwort	Punkt- bewertung	Kriterien Funktionsstufe 1 (bis 15.000 EW)	Kriterien Funktionsstufe 2 (15.000 bis 50.000 EW)	Kriterien Funktionsstufe 3 (50.000 bis 100.000 EW)	Kriterien Funktionsstufe 4 (ab 100.000 EW)	
1 <i>Erscheinungsbild (Corporate Design)</i>	1 (+1)	Die Bibliothek nutzt ein einheitliches Erscheinungsbild (Logo, Medienausweis, Briefkopf, Plakate, Handzettel, usw.)				Falls das zentrale Corporate Design des Bibliotheksträgers verwendet wird, erhalten alle Drucksachen der Bibliothek einen zusätzlichen Hinweis wie „aus Ihrer Bibliothek ...“ o.ä. Eine leicht erkennbare Orientierung leitet den Nutzer nicht nur schnell ohne Nachfrage zu den gesuchten Medien, sondern erspart dadurch auch Arbeitsaufwand auf Personalseite.
2 <i>Internes Leitsystem</i>	1 (+1)	Die Bibliothek verfügt über ein internes Orientierungs- und Leitsystem.				Damit die Öffentliche Bibliothek von Ortsfremden wie auch Ortsansässigen gefunden werden kann, sollten Hinweisschilder an zentralen Verkehrspunkten aufgestellt sein, das Bibliotheksgebäude selbst sollte eine große Kennzeichnung durch Logo, Schriftzug etc. aufweisen. Nur solchermaßen ausgewiesene Einrichtungen können auch ihre Funktion als zentrale Anlaufstelle für erste Ortsinformationen wahrnehmen.
3 <i>Externes Leitsystem</i>	1	Die Bibliothek verfügt über ein äußeres Leitsystem (Beschilderung am Gebäude und Hinweisschilder in der Kommune).				Erfolgreiche Pressearbeit ist für die angestrebte Verbreiterung der Nutzerbasis unverzichtbar. Noch immer wird die Arbeit der meistigen öffentlichen Einrichtung Bibliothek unverhältnismäßig selten öffentlich dargestellt.
4 <i>Pressearbeit</i>	1 (+1)	Die Bibliothek ist in der örtlichen Presse 6 x jährlich präsent (z.B. in einer Tageszeitung, Regionalzeitung, in einem Anzeigenblatt, Vereinsnachrichten, kirchlichen Gemeindebriefen, im Fernsehen oder im Hörfunk).	Die Bibliothek ist in der örtlichen Presse 12 x jährlich präsent (z.B. in einer Tageszeitung, Regionalzeitung, in einem Anzeigenblatt, Vereinsnachrichten, kirchlichen Gemeindebriefen, im Fernsehen oder im Hörfunk).	Die Bibliothek ist in der örtlichen Presse 18 x jährlich präsent (z.B. in einer Tageszeitung, Regionalzeitung, in einem Anzeigenblatt, Vereinsnachrichten, kirchlichen Gemeindebriefen, im Fernsehen oder im Hörfunk).	Die Bibliothek ist in der örtlichen Presse 24 x jährlich präsent (z.B. in einer Tageszeitung, Regionalzeitung, in einem Anzeigenblatt, Vereinsnachrichten, kirchlichen Gemeindebriefen, im Fernsehen oder im Hörfunk).	
5 <i>Homepage</i>	5	Die Bibliothek verfügt über eine aktuelle Präsenz im Internet, z.B. im Rahmen der Homepage des Trägers bzw. mindestens im Verzeichnis www.bibliotheken-niedersachsen.de	Die Bibliothek verfügt über eine eigene, aktuelle Website, ggf. integriert in den Internetauftritt ihres Trägers und im Verzeichnis www.bibliotheken-niedersachsen.de	Die Bibliothek verfügt über eine eigene, aktuelle Website, ggf. integriert in den Internetauftritt ihres Trägers und im Verzeichnis www.bibliotheken-niedersachsen.de	Die Bibliothek verfügt über eine eigene, aktuelle Website, ggf. integriert in den Internetauftritt ihres Trägers und im Verzeichnis www.bibliotheken-niedersachsen.de	
6 <i>Träger informieren</i>	1 (+1)	Die Bibliothek informiert den Träger nach dessen organisatorischen Vorgaben einmal pro Jahr über ihre Aktivitäten.	Die Bibliothek informiert den Träger nach dessen organisatorischen Vorgaben 2 x pro Jahr über ihre Aktivitäten.	Die Bibliothek informiert den Träger nach dessen organisatorischen Vorgaben 3 x pro Jahr über ihre Aktivitäten.	Die Bibliothek informiert den Träger nach dessen organisatorischen Vorgaben 4 x pro Jahr über ihre Aktivitäten.	

Anhang 8 – Auszüge von Standards der AKMB

Standards mit Empfehlungen und Hilfen			
1	Ziele und Zielgruppen, Organisation	Die Bibliothek dient der Informations- und Literaturversorgung der Trägerinstitution und ist, wenn es den Zielen der Trägerinstitution entspricht, darüber hinaus öffentlich zugänglich.	<i>Nachweis durch Website, Flyer, Leitbild, Bibliotheksordnung / Die Forderung nach einer öffentlichen Zugänglichkeit ist abhängig vom Auftrag der Trägerorganisation.</i>
[...]	[...]	[...]	[...]
7	Ziele und Zielgruppen, Organisation	Die Bibliothek führt eine monatliche Statistik über die für sie relevanten Daten (z.B. Anzahl der Kunden, sortiert nach Zielgruppen, Anzahl der entlehnten / benutzten Medien, Zugriffe auf ihre Intra- / Internetseiten). Die Auswahl der zu erhebenden Daten wird jährlich angepasst. Die Daten werden jährlich ausgewertet und zur Anpassung des Angebots genutzt. Die Ergebnisse der Auswertung werden schriftlich festgehalten. Eine schriftlich festgelegte Auswahl der erhobenen Daten wird regelmäßig an die jeweilige nationale Bibliotheksstatistik übermittelt.	<i>Eine jährliche Statistik ist ausreichend, wenn dies begründet werden kann. Ob die erhobenen Daten zur Anpassung des Angebotes genutzt werden, kann erst in einem Folgeaudit überprüft werden. Wichtig sind aussagekräftige Statistiken, die zu Handlungen / Konsequenzen führen. Nachweis z.B. durch Teilnahme an DBS.</i>
[...]	[...]	[...]	[...]
38	Dienstleistung	Anfragen jeder Form werden in 3 Werktagen beantwortet. Der Empfang elektronischer Anfragen wird in 1 Werktag bestätigt. Kann eine Anfrage nicht in 3 Werktagen beantwortet werden, erhält Kunde einen Zwischenbescheid mit einem Hinweis auf das bisher Bearbeitete und die voraussichtliche Bearbeitungszeit.	<i>Um die Erfüllung dieser Standardanforderung zu bewerten, könnten die Auditoren anonym im Vorfeld des Audits Anfragen an die Bibliothek stellen. Nachweis z.B. durch E-Mails.</i>
[...]	[...]	[...]	[...]
44	Kommunikation und Marketing	Das Image der Bibliothek wird mindestens alle zwei Jahre bei den Kunden (z. B. anhand eines Polaritätenprofils) und allen Mitarbeitern ermittelt. Bei den (Noch-)Nicht-Kunden wird das Image durch eine Zufallsauswahl der potenziellen Zielgruppen mit der gleichen Methode ermittelt.	<i>Ziel des Standards ist eine höhere Kundenorientierung und damit eine Verbesserung des Dienstleistungsangebotes. Zur Erstellung eines Polaritätenprofils: siehe Checkliste „Image von One-Person-Libraries“ auf der Website des Berufsverbandes Information Bibliothek e.V. (www.bib-info.de).</i>
[...]	[...]	[...]	[...]
52	Kooperation und Netzwerke	Die Bibliothek kooperiert mit ausgewählten Abteilungen der Trägerinstitution (z. B. Museumspädagogik) und Bildungseinrichtungen vor Ort (z. B. Schulen, VHS, FH, Universität), denen mindestens einmal jährlich ein Angebot unterbreitet wird (z. B. Handapparat, Büchertisch, Medienliste, Recherchedienstleistung, Veranstaltung). Diese Kooperationen werden schriftlich dokumentiert.	<i>Ziel des Standards ist die Vermittlung von Angeboten und Dienstleistungen, um neue Nutzer zu gewinnen. Nachweis z.B. durch Dokumentation im Kulturbericht, Strategiepapier, Arbeitsplan, Arbeitsbericht; Kooperation mit der Kunstvermittlung des Hauses; Bereitstellung von Handapparaten möglich.</i>
[...]	[...]	[...]	[...]

Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an: Appel, 2008, S. 1 ff

Anhang 9 – E-Mail-Anschreiben

Sehr geehrte Frau ...,
Sehr geehrter Herr....,

als Studentin an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg (Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement) führe ich im Rahmen meiner Studienabschlussarbeit eine Befragung durch.

In dieser Arbeit werden verschiedene Qualitätsmanagementmodelle und -projekte in Bibliotheken analysiert. Durch die Befragung von zertifizierten Bibliotheken sollen Informationen und Erfahrungen über die Einführung eines QM-Systems sowie über den Zertifizierungsprozess gesammelt werden. Am Ende werden die Ergebnisse gegenüberstellt.

Das Ausfüllen beansprucht etwa 10 Minuten Ihrer Zeit. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym.

Das Rücksendedatum für den Fragebogen ist der 13.10.2010. Auf Wunsch teile ich Ihnen anschließend gerne das Ergebnis der Befragung mit.

Für Fragen stehe ich Ihnen jederzeit zur Verfügung und bedanke mich recht herzlich im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen
Ayten Bektas

Quelle: Eigendarstellung



Ihre Meinung ist gefragt!

–

Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bibliotheken

- Hinweise zum Ausfüllen -

Jede Antwort enthält eine der folgenden Möglichkeiten:

1) nur eine Antwortmöglichkeit:

- Kästchen anklicken;
 Löschen durch erneuten Klick

2) Mehrfachnennung möglich:



3) Freitext-Eingabe:

Feld anklicken und Text schreiben
vorher: nachher: mit Text

→ Bitte speichern Sie den Fragebogen nach dem Ausfüllen ab und senden ihn zurück.

Kontakt

Frau Ayten Bektas

E-Mail: ayten_bektas@web.de

Bibliotheks- und Informationsmanagement
-Department Information-

I. Allgemeine Fragen

1. Was macht Ihrer Meinung nach eine qualitativ hochwertige Bibliothek in erster Linie aus?

(nur eine Antwortmöglichkeit)

- Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse
- Gut geschulte Mitarbeiter und Führungskräfte
- Starke Kundeneinbindung und hohe Kundenzufriedenheit
- Regelmäßige Durchführung von Qualitätskontrollen
- Qualitative und schnelle Informationsbereitstellung
- Regelmäßige Leistungsmessung (z. B. anhand von Statistikführung, Kundenbefragung etc.)

2. Welchen Beweggrund bzw. welche Beweggründe gab es in Ihrer Bibliothek für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems?

(Mehrfachnennung möglich)

- Das Zertifikat ist ein gutes Aushängeschild
- Die Zertifizierung ist eine wichtige Bestätigung des eingeführten Managementsystems
- Eine regelmäßige professionelle Überprüfung durch Dritte fördert die stetige Leistungsverbesserung
- Sonstiges:

3. Über welche Qualitätsmanagementsysteme haben Sie sich vorher informiert?

II. Fragen zum Zertifizierungsprozess

4. Welche Aussage trifft für die Veröffentlichung der Zertifikatsvergabe am ehesten zu?

(nur eine Antwortmöglichkeit)

- Sie dient zur Kundengewinnung
- Sie schafft Kundenvertrauen
- Sie dient als Aushängeschild und zur Image-Aufwertung
- Sie dient als Ausweis gegenüber den Sponsoren
- Sonstiges - da keine der genannten Aussagen zutrifft

5. Sprechen Ihre Kunden Sie auf das Zertifikat an?

- Gelegentlich
 - Oft
 - Nie
-

6. Welche Schwierigkeiten ergaben sich während des gesamten Zertifizierungsprozesses?

(Mehrfachnennung möglich)

- Die Selbstbewertung und Dokumentation waren sehr zeitaufwendig
 - Die Mitarbeiter waren demotiviert
 - Die Zeit für die Vorbereitungsphase war zu kurz
 - Die Zertifizierung verlief überwiegend problemlos
 - Sonstiges:
-

7. Welche Ziele sollen durch das neue Qualitätsmanagement erreicht werden?

(Mehrfachnennung möglich)

- Aufwertung des Images
 - Allgemeine Verbesserung des gesamten betrieblichen Prozesses
 - Die Kenntnisse der Mitarbeiter sind stets auf dem neuesten Stand
 - Langfristig gesehen können Kosten gespart und Gelder eventuell in andere Ziele investiert werden
 - Es ist uns wichtig, unsere Bibliotheksdienstleistung zu optimieren und auf den aktuellsten Stand zu bringen
-

8. Welche Veränderungen sind seit der Zertifizierung ersichtlich?

(Mehrfachnennung möglich)

- Die Arbeitsprozesse sind besser aufeinander abgestimmt
 - Das Angebot der Servicedienstleistung ist umfangreicher
 - Die Kunden sind zufriedener
 - Die Mitarbeiter arbeiten motivierter
 - Es sind noch keine Veränderungen ersichtlich
-

9. Welche Nachteile bringt ein Qualitätsmanagement mit sich?

(nur eine Antwortmöglichkeit)

- Das Arbeitsklima kann durch den Prozess negativ beeinflusst werden
 - Qualitätsmanagement ist keine Garantie für mehr Leistung und Effektivität
 - Durch das neue System besteht ein ständig hoher Leistungsdruck
 - Wir sehen keine Nachteile
-

10. Wie würden Sie das „Leben“ nach der Zertifizierung beschreiben?
(nur eine Antwortmöglichkeit)

- Wir sind motiviert, kontinuierlich unsere Prozesse zu verbessern
- Die Arbeitsabläufe sind effektiver
- Unsere Dienstleistungen sind qualitativ hochwertiger
- Das Aufrechterhalten des Systems ist durch die umfangreichen Anforderungen schwierig
- Es sind noch keine Veränderungen eingetreten und daher keine Aussage möglich
- Sonstiges:

III. Fragen zur Zukunftsaussicht

11. Wie glauben Sie, wird sich das Qualitätsmanagement in Ihrer Bibliothek in fünf Jahren auswirken?

12. Sind Sie der Meinung, dass die Themen Qualitätsmanagement und Zertifizierung in den kommenden Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen werden?

- Ja
- Nein

IV. Abschlussfragen

13. Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Bibliothek?

14. Wann wurde das Zertifikat ausgestellt?

15. Wie lange dauerte der gesamte Zertifizierungsprozess, d. h. von der Vorbereitung bis zur Zertifikatsvergabe?

16. Wie hoch waren die externen Kosten für den Erhalt des Zertifikats?

 Euro

17. Sonstige Anmerkungen:

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit!

Quelle: Eigendarstellung

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift