



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

DEPARTMENT INFORMATION

Bachelorarbeit

Einführung von Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität

vorgelegt von

Antje Meuser

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

erste Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren

zweite Prüferin: Dipl.-Bibl. Olga Goihl

Hamburg, Juli 2012

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Einführung von Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Am Beispiel der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg werden die Voraussetzungen für die praktische Umsetzung der Einführung von Qualitätsmanagement geprüft.

Zu Beginn werden Begriffe und Grundkenntnisse des Qualitätsmanagements geklärt. Im Anschluss wird die Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität vorgestellt und die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von Qualitätsmanagement beleuchtet. Es wird ein kleiner Überblick über die Qualitätsmanagement-Ansätze für Bibliotheken gegeben. Danach werden die Standards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken genauer betrachtet, um sie im Anschluss mit den Gegebenheiten in der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität abzugleichen. Abschließend werden Empfehlungen für die Einführung von Qualitätsmanagement für die Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität gegeben.

Aus Gründen der besseren Übersicht erfolgt im Text keine explizite Differenzierung der weiblichen und männlichen Form. Stets sind beide gemeint.

Schlagworte:

Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken

Bibliothek

Helmut-Schmidt-Universität

QM-Modelle

Qualitätsmanagement

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Die aktuelle Bedeutung von Qualitätsmanagement in Bibliotheken	9
2 Voraussetzungen für die Einführung von Qualitätsmanagement	11
2.1 Begriff Qualität in Bezug auf Dienstleistungen im Allgemeinen.....	12
2.2 Begriff Qualität in Bezug auf Bibliotheken	14
2.3 Besonderheiten der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität	16
2.3.1 Allgemeine Informationen.....	16
2.3.2 Bestand und Nutzung.....	17
2.3.3 Aufbau der Bibliothek und Personal.....	18
2.4 Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes QM in Bibliotheken.....	19
2.4.1 Einleitung zu den Erfolgsfaktoren	19
2.4.1.1 Erfolgskette für QM in Bibliotheken	19
2.4.1.2 Definition kritischer Erfolgsfaktoren.....	20
2.4.2.1 Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM in Bibliotheken	21
2.4.2.1.1 Change Management	21
2.4.2.1.2 Kommunikation und Wissensmanagement	22
2.4.2.1.3 Personalmanagement	22
2.4.2.1.4 Führungsstil	24
2.4.2.1.5 Unternehmenskultur	24
2.4.2.1.6 Projektmanagement	25
2.4.2.1.7 Externe Berater	25
2.4.2.1.8 Fazit	26
2.4.2.2 Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM für die UB der HSU	28
2.4.2.2.1 Kommunikation und Wissensmanagement	28
2.4.2.2.2 Personalmanagement	28
2.4.2.2.3 Führungsstil	29
2.4.2.2.4 Unternehmenskultur	29
2.4.2.2.5 Projektmanagement	30
2.4.2.2.6 Externe Berater	30
2.4.2.2.7 Fazit	30

2.4.3	Erfolgsfaktoren für die Anwendung von QM in der UB der HSU	33
2.4.4	Fazit zu den Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes QM in Bibliotheken	43
3	Die Standards der AKMB und ihr Zusammentreffen auf die UB der HSU	44
3.1	Erläuterungen zum QM	45
3.1.1	Definition.....	45
3.1.2	QM für Dienstleistungen	45
3.1.3	Das QM-System	45
3.1.4	Total Quality Management.....	46
3.1.5	QM für Bibliotheken	46
3.2	Darstellung unterschiedlicher QM-Ansätze für Bibliotheken	48
3.2.1	Die DIN EN ISO 9000ff.....	49
3.2.2	EFQM-Modell für Excellence	50
3.2.3	Das Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek" der Hochschule der Medien Stuttgart	52
3.2.4	Die Standards der AKMB.....	53
3.2.5	Niedersachsens Projekt "Bibliothek mit Qualität und Siegel"	53
3.3	Einordnung der Standards der AKMB als QM-Ansatz	55
3.4	Erläuterungen zu den Standards der AKMB	57
3.5	Vergleich der Standards der AKMB mit den Gegebenheiten in der UB der HSU.....	58
3.5.1	Standards der AKMB, die sich nicht auf die UB der HSU übertragen lassen.....	58
3.5.2	Standards der AKMB, die die UB der HSU erfüllt	60
3.5.3	Standards der AKMB, die die UB der HSU nicht erfüllt	71
3.5.4	Beschreibung der Intension und der Ziele der nicht erfüllten Standards der AKMB und die Relevanzprüfung für die UB der HSU.....	75
3.5.5	Beschreibung der Aufgaben zur Erfüllung der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU und des Umsetzungsaufwands für die UB	83
3.5.6	Bewertung der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU	90
3.6	Zusammenfassende Darstellung der nicht erfüllten Standards.....	93
4	Nutzen von Qualitätsmanagement	96
4.1	Benchmarking.....	97
4.1.1	Definition.....	97
4.1.2	Ziele.....	97
4.1.3	Arten	98
4.1.4	Benchmarking im öffentlichen Sektor.....	98
4.1.5	Benchmarking für Bibliotheken	99
4.2	Zertifizierung	100
4.2.1	Definition und Auswahl der Zertifizierungsart.....	100
4.2.2	Ziele der Zertifizierung.....	101

5	Empfehlungen für die UB der HSU zum QM	102
	Anhang.....	104
A.1	Standards der AKMB	104
	Literaturverzeichnis	105
	Eidesstattliche Versicherung.....	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der UB der HSU	18
Abbildung 2: Erfolgskette des QM für Dienstleistungen.....	34
Abbildung 3: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001	50
Abbildung 4: Das EFQM-Modell für Excellence	51
Abbildung 5: Die Relevanz der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU in Abhängigkeit ihrer Umsetzbarkeit	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren für die Anwendung von QM für Bibliotheken im Allgemeinen und der Abgleich der Gegebenheiten in der UB der HSU	35
Tabelle 2: Standards der AKMB, die nicht für die UB der HSU relevant sind	58
Tabelle 3: Standards der AKMB, die die UB der HSU erfüllt.....	60
Tabelle 4: Standards der AKMB, die die UB der HSU nicht erfüllt.....	71
Tabelle 5: Beschreibung der Intension und der Ziele der nicht erfüllten Standards der AKMB und die Relevanzprüfung für die UB der HSU.....	76
Tabelle 6: Beschreibung der Aufgaben zur Erfüllung der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU und des Umsetzungsaufwandes für die UB der HSU	83
Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung des Vergleichs der Standards der AKMB mit den Gegebenheiten an der UB der HSU.....	90

Abkürzungsverzeichnis

AKMB	Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken
BIX	Bibliotheksindex
CAF	Common Assessment Framework
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
DBV	Deutscher Bibliotheksverbund
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
FB	Fakultätsbibliothek
FB Gei/So	Fakultätsbibliothek Geisteswissenschaften / Sozialwissenschaften
FB MB/ET	Fakultätsbibliothek Maschinenbau / Elektrotechnik
FB Wi/So	Fakultätsbibliothek Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
GBV	Gemeinsamer Bibliotheksverbund
IK	Informationskompetenz
ISO	International Organization for Standardization
HAW	Hochschule für angewandte Wissenschaften
HBV	Hamburger Bibliotheksverbund
HBZ	Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen
HSU	Helmut-Schmidt-Universität
OPAC	Online Public Access Catalog
OPL	One Person Library
OPUS	Online Publikationsverbund der Universität Stuttgart
PDCA	Plan Do Check Act
QM	Qualitätsmanagement
RADAR	Results Approach Deployment Assessment
TQM	Total Quality Management

TÜV	Technischer Überwachungsverein
S.	Seite
UB	Universitätsbibliothek
URL	Uniform Resource Locator
VZG	Verbundzentrale GBV
ZBW	Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften

1 Aktuelle Bedeutung von Qualitätsmanagement in Bibliotheken

In Unternehmen ist die Qualität der geleisteten Arbeit eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln. Langfristige Kundenbindung ist heutzutage nur über eine gleich bleibend hohe Qualität der geleisteten Arbeit gesichert, daher gehören Kundenzufriedenheit und Qualitätsmanagement (QM) zusammen. So geben 97% der Unternehmen in Deutschland an, Kundenzufriedenheit als ein wichtiges Unternehmerziel zu sehen (vgl. Stauss 2006, S. 22). In Non-Profit-Unternehmen ist dieses Bewusstsein zurzeit weniger stark vorhanden, jedoch steht QM am Anfang seines Einzugs in öffentliche Einrichtungen (vgl. Thau, S. 5). Demnach geben 14,2% der Kommunen an, am Aufbau eines QM-Systems zu arbeiten (vgl. Knipp 2005). Im Bibliotheksbereich können sich nur 13% der Bibliotheken vorstellen, ein komplexes und übergreifendes Steuerungsinstrument einzusetzen (vgl. Vonhof 2007). Diese Bestandsaufnahme weist ein großes Defizit am Einsatz von QM in Bibliotheken auf.

Trotz der momentan geringen Verbreitung von QM in Bibliotheken, gibt es Ansätze, die Qualität der geleisteten Arbeit von Bibliotheken zu sichern. In der Wissenschaft sind unterschiedliche QM-Ansätze für Bibliotheken bekannt. In der Praxis sind vielfach Branchenmodelle für den Bibliotheksbereich zu finden (vgl. Becker 2010, S. 18). Einige Bibliotheken haben sich bereits mit QM auseinandergesetzt. Wer diesen Schritt wagt, kann viel gewinnen. So ist das Resümee der Stadtbibliothek München nach ihrer Einführung von Qualitätsstandards im Auskunftsdienst durchweg erfreulich:

„Zum jetzigen Zeitpunkt fällt die Bilanz rundum positiv aus. Der hohe und organisatorische Aufwand ist in Anbetracht der aufschlussreichen und verwendbaren Ergebnisse gerechtfertigt. Der größte Erfolg liegt dabei in der Steigerung der Empathie gegenüber den Kunden bei den Mitarbeitern“ (Barz 2008, S.177).

Bibliotheken, die sich selbst Qualitätsstandards setzen, erfahren dadurch viele Vorteile. Sie sind zielorientierter in ihren Handlungen und können ihre Produkte und Dienstleistungen zielgruppenspezifischer aufbereiten (vgl. Becker 2010, S. 53). Die gesetzten Standards können durch externe Auditoren zertifiziert werden (vgl. Kamiske 2008, S. 6). Die Qualität der Managementsysteme wird somit objektiv beurteilt, was Transparenz und Vertrauen schafft (vgl. Nelles 2000, S. 24). Jedoch erfordert die Einführung eines funktionierenden QM-Systems eine Menge Vorarbeit für die Institution (vgl. Barz 2008, S.177). QM kann nur erfolgreich praktiziert werden, wenn auch andere Grundvoraussetzungen stimmen. Die Lehrgebiete Change Management, Personalmanagement und Projektmanagement spielen hierbei eine entscheidende Rolle, um QM einzuführen und anzuwenden.

Die Universitätsbibliothek (UB) der Helmut-Schmidt-Universität (HSU) beschäftigt sich schon länger mit QM. Die Organisation strebt an, sich selbst Qualitätsstandards zu setzen. In dieser Bachelorarbeit wird exemplarisch QM in wissenschaftlichen Bibliotheken am Beispiel der UB der HSU untersucht.

Die Standards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) sind vor allem für wissenschaftliche Spezialbibliotheken relevant. Die AKMB wurde 1995 gegründet, ist eine Vereinigung eigens für die Bedarfe der Bibliotheken im Kunst- und Museumsbereich (vgl. Appel 2009, S. 257). Seit 2007 haben sie Standards nach ihren Qualitätsvorstellungen formuliert (vgl. Appel 2009, S. 259). Da die UB der HSU eine wissenschaftliche Bibliothek ist, gibt es hier die Möglichkeit zu prüfen, inwieweit sich die Standards der AKMB auf die UB der HSU übertragen lassen. Diese Bachelorarbeit wird eine konkrete Empfehlung enthalten, ob sich die Standards der AKMB für die UB der HSU eignen.

Daraus ableitend wird als Hypothese aufgestellt, dass die Standards der AKMB sich für die UB der HSU eignen.

Die vorliegende Bachelorarbeit wird folgende Fragen beantworten: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit QM in der UB der HSU erfolgreich praktiziert werden kann? Eignen sich die Standards der AKMB für die UB der HSU? Welche Standards der AKMB sind nicht übertragbar? Welche Standards der AKMB sollte die UB umsetzen? Welche Standards der AKMB sind für die UB weniger relevant? Welchen Nutzen hat QM für die UB der HSU?

Als Ausgangspunkt zur Beantwortung der Fragen, werden im 2. Kapitel zentrale Begriffe geklärt, zum einen im Hinblick auf Dienstleistungen im Allgemeinen und zum anderen für Bibliotheken im Besonderen. Im Anschluss werden die Besonderheiten der UB dargestellt. Des Weiteren werden die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung und Anwendung von QM in der UB beleuchtet.

Im Kapitel 3 werden Erläuterungen zum QM gegeben. Exemplarisch werden einige QM-Ansätze vorgestellt. Ausgehend davon werden die Standards der AKMB expliziter analysiert. Danach erfolgt die Verknüpfung der Standards der AKMB mit den Gegebenheiten in der UB der HSU. Am Ende des Kapitels wird ein Fazit zu den Standards der AKMB und deren Relation zur UB gezogen. Zur Visualisierung der nicht erfüllten Standards der AKMB hinsichtlich ihrer Relevanz und Umsetzbarkeit für die UB der HSU werden diese in einer Vier-Felder-Matrix abgebildet.

Im Kapitel 4 wird der Nutzen von QM für Benchmarking und Zertifizierung beantwortet. Ein Fazit endet mit der Empfehlung für ein QM in der UB der HSU.

2 Voraussetzungen für die Einführung von Qualitätsmanagement

2.1 Begriff Qualität in Bezug auf Dienstleistungen im Allgemeinen

„Kein anderes Wissensgebiet hat einen so dominanten Zentralbegriff [Qualität] wie die Lehre vom QM, einen so umstrittenen und einen mit so vielen Bedeutungen in der Praxis...“ (Geiger 2008, S. 67). Von daher ist es in diesem Fall extrem wichtig, den Begriff Qualität für das Verständnis dieser Bachelorarbeit zu definieren. Der Begriff Qualität stammt aus dem lateinischen von „qualis“ und beschreibt die Beschaffenheit, Güte oder den Wert einer Sache (vgl. Bruhn 2008, S. 33).

Laut offizieller deutscher Übersetzung ist Qualität für das Deutsche Institut für Normung (DIN) der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (Geiger 2008, S. 71). Der Begriff Qualität ist seit 1972 genormt (vgl. Schmitt 2010, S. 19). Geiger definiert die Qualität als „Relation zwischen realisierter Beschaffenheit und geforderter Beschaffenheit“ (Geiger 2008, S. 68) und somit befindet sie sich „ständig in einem Grenzbereich zwischen „erfüllt“ und „nicht erfüllt““ (Geiger 2008, S. 75). Qualität wird aus dieser Sichtweise nicht von innen heraus definiert, sondern als eine Erwartung von außen herangetragen. Diese Sichtweise teilt Kamiske. „Aus Sicht des Kunden ist Qualität somit durch die Erfüllung der Kundenforderung - also durch die von ihm wahrgenommenen Eigenschaften im weitesten Sinne – determiniert“ (Kamiske 2008, S. 176). Auch Bruhn teilt diese Auffassung, indem er darstellt, dass die „Dienstleistung für jeden Kunden jeweils neu erstellt [wird], so dass oftmals sowohl unter statischen als auch unter dynamischen Gesichtspunkten der Leistungsumfang – so auch dessen Qualität – individuell verschieden sind“ (Bruhn 2008, S. 22). Am besten passt hier die Beschreibung „fitness for purpose“ (Hobohm 2002, S.1 / 3/5.2), welche die Gebrauchstauglichkeit beschreibt.

Die grundsätzliche Eigenschaft von Dienstleistungen ist die Integration des externen Faktors (vgl. Bruhn 2008, S. 22). Hierbei ist der Kunde gleichzeitig an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt. Dabei werden interne und externe Faktoren beim Leistungserstellungsprozess kombiniert (vgl. Bruhn 2008, S. 22). Dies hat zur Folge, dass man die Dienstleistung als Prozess betrachten muss. Demnach ist von den fünf vorhandenen Qualitätsdefinitionen von Kamiske nur eine für Dienstleistungsunternehmen relevant. Die vierte, prozessbezogene Sichtweise beinhaltet, dass Qualität „das Einhalten von Spezifikationen [ist], jede Abweichung impliziert eine Verminderung, hervorragende Qualität entsteht durch eine gut ausgeführte Arbeit, deren Ergebnis die Anforderungen zuverlässig und sicher erfüllt“ (Kamiske 2008, S. 178).

Ausgehend von diesen Überlegungen lässt sich Qualität nur mit einer Strategie erreichen (vgl. Kamiske 2008, S. 180). Diese Strategie muss vom gesamten Unternehmen getragen werden und führt letztendlich zum Total Quality Management. Dieser Ansatz beschreibt, dass Prozesse, Mitarbeiter und Kunden in alle strategischen Entscheidungen der Manage-

mentebene berücksichtigt werden müssen (vgl. Rothlauf 2010, S. 56). „Diesem umfassenden Ansatz folgt sinngemäß auch die neuere Normung, in dem Qualität als Querschnittsfunktion dargestellt wird, die sich durch das gesamte Unternehmen zieht und für die alle Mitarbeiter verantwortlich sind. Denn letztlich entsteht Qualität vor allem in den Köpfen der Beteiligten - innerhalb wie außerhalb des Unternehmens“ (Borgward 1987, S. 560-589).

2.2 Begriff Qualität auf Bezug auf Bibliotheken

Bibliotheken sind als Dienstleistungsanbieter tätig. Genauer betrachtet werden sie als Informations-Dienstleister beschrieben (vgl. Beger 2004, S. 8). Für Dienstleistungsunternehmen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, um Qualität zu definieren. Daher bedarf es weiterführender Erklärungen zum Begriff Qualität für Bibliotheken.

Bibliotheken sind in Trägerinstitutionen eingebettet, zu deren Aufgabenerfüllung sie beitragen. Dies bedeutet für Bibliotheken, im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsunternehmen, dass sie im Auftrag einer höheren Instanz handeln (vgl. Gantert 2008, S. 18). Daraus ergibt sich ihre intensive Zusammenarbeit mit der übergeordneten Organisation. „Die Leistungskette endet insofern nicht an den Organisationsgrenzen, sondern wird darüber hinaus gedacht...“ (Hill 2010, S. 30). Die erbrachte Arbeit der Bibliothek ist damit abhängig von den Zielen der Trägerorganisation. Gleichzeitig hat sie als Mittelgeber Einfluss auf den Grad der Professionalität des QM-Systems, welches die Bibliothek anwendet.

Als Teil der Öffentlichen Einrichtungen sind Bibliotheken als Non-Profit-Unternehmen zu betrachten. „Sie sind gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht in erster Linie Gewinn erwirtschaften wollen oder sollen, sondern dem Gemeinwohl dienen.“ (Umlauf 2000). Bibliotheken erhalten von ihrer Trägerorganisation Mittel, um bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Gantert 2008, S.20-38). Für die Verwendung der Mittel sind sie rechenschaftspflichtig. Bibliotheken bieten Produkte an, die sich nicht mit Unternehmensgütern vergleichen lassen. Die Verfolgung von ideellen Zielen, wie Leseförderung, „Lebenslanges Lernen“ oder sozialer und kultureller Treffpunkt (durch Veranstaltungen) kann man in Produktportfolio von Bibliotheken finden. Unternehmen könnten diese Produkte nicht gewinnbringend absetzen. Dies bedeutet natürlich nicht, dass für Bibliotheken wirtschaftliches Handeln unwichtig ist. Im Gegenteil das zielgerichtete und wirtschaftliche Handeln ist Grundvoraussetzung für die Erreichung von Qualität (vgl. Hill 2010, S. 26). Können Bibliotheken eine hohe Effizienz ihres QM-Systems belegen, dient dies der Argumentation mit dem Unterhaltsträger. Beispielsweise hat die British Library für ihr Berichtsjahr 2003/04 ihre Outcome-Kennzahlen ermitteln lassen. Die Wertschöpfung war um das 4,4fache größer als die geleistete Investition durch die öffentliche Hand (vgl. Barth 2009). Auch wenn die Outcome-Kennzahlen für Bibliotheken schwer zu ermitteln sind, ist es trotzdem möglich, die Leistungsfähigkeit der angewandten QM-Systeme zu ermitteln.

Unternehmen stehen untereinander in Wettbewerb. Im Gegensatz dazu sehen sich Bibliotheken als Kooperationspartner, die nur in eingeschränkter Form zueinander in Wettbewerb stehen. Dies erkennt man unter anderem an der abgestimmten Erwerbung der Bibliotheken, die kooperativ erfolgt oder der gemeinsamen Katalogisierung in einem Verbund (vgl. Gantert 2008, S. 197). Die Konkurrenz zu betrachten ist jedoch Teil des QM (vgl. Bruhn

2008, S. 216-217). Der Rahmen der „Konkurrenz“ von Bibliotheken ist damit ungenauer umrissen. Videotheken, Datenbankanbieter, Buchhändler und andere Vertreter des Informations- und Medienmarktes können als Wettbewerber gesehen werden. Die Orientierungspunkte für Bibliotheken sind somit die Unternehmen der Wirtschaft. Um eine entsprechende Qualität wie sie aufzuweisen, müssen Bibliotheken genauso effizient arbeiten.

QM kommt ursprünglich aus dem Bereich der Wirtschaft (vgl. Schmitt 2010, S. 25-27). Bibliotheken haben jedoch unterschiedliche Ansätze in ihrem Selbstverständnis und ihren Aufgaben als Unternehmen. Trotzdem lässt sich QM auch auf die Arbeit von Bibliotheken anwenden (vgl. Nelles 2000, S. 23-27). Die Einführung von QM-Systemen in Bibliotheken oder die Aufstellung von (Qualitäts-)Standards soll eine gleich bleibend hohe Qualität für die Kunden sichern. Dies soll die Kundenzufriedenheit steigern und dient der Kundenbindung (vgl. Bruhn 2008, S. 8). Eine hohe Qualität der Bibliotheksarbeit sichert letztendlich die Daseinsberechtigung von Bibliotheken.

2.3 Besonderheiten der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität

2.3.1 Allgemeine Informationen

Die HSU wurde 1972 gegründet (vgl. Strey 2012). Ein Jahr später entstand die „Universitätsbibliothek – zugl. Wehrbereichsbibliothek I - “ (Skibbe 1990, S. 419) aus der sich die heutige UB der HSU entwickelte (vgl. UB der HSU 2012a). Die UB befindet sich in Trägerschaft der Bundeswehr und ist daher dem Ministerium für Verteidigung zugeordnet. Nur an zwei Standorten in Deutschland ist die Bundeswehr Träger einer Universität und damit auch in Trägerschaft der dazugehörigen Bibliothek (vgl. Strey 2012). Als UB ist sie für den spezialisierten Bedarf auf Funktionsstufe 3 einzuordnen (vgl. Kuhlmeier 1994, S. 11). Es liegt das einschichtige Bibliothekssystem vor. Durch die 1977 erlassene Benutzungsordnung wurde die UB für die gesamte Öffentlichkeit zugänglich (vgl. Skibbe 1990, S. 419). Die Freihand- und Ausleihbibliothek bietet einen kostenlosen Zugang zu Fachinformationen für alle Interessierten (vgl. UB der HSU 2012 Info 1).

Die UB der HSU ist in Jenfeld im Bezirk Wandsbek in der Freien- und Hansestadt Hamburg zu finden (vgl. UB der HSU 2012b). Die Hauptbibliothek befindet sich im Erdgeschoß, die Fakultätsbibliotheken befinden sich im 1. und 2. Stock des zentralen Hörsaalgebäudes. Es gibt die Fakultätsbibliothek der Wirtschafts- und der Sozialwissenschaften mit der Abteilung Jura, die Fakultätsbibliothek der Geistes- und Sozialwissenschaften und die Fakultätsbibliothek des Maschinenbaus und der Elektrotechnik.

Die Bibliothek der HSU hat an 355 Tagen im Jahr geöffnet und hat 81 Öffnungsstunden pro Woche aufzuweisen (vgl. UB der HSU 2012 Info 1). Sie ist Mitglied des Gemeinsamen Bibliotheksverbunds (GBV) (vgl. UB der HSU 2012 Info 4) und des Hamburger Bibliothekenverbund (HBV) (vgl. Interview Goihl 2012). Die UB bietet ihren Nutzern den auswärtigen Leihverkehr (Fernleihe) (vgl. UB der HSU 2012 Info 1) an. Zudem wird den Kunden die Nutzung von Subito, dem „bekannteste[n] Dokumentlieferdienst in Deutschland“ (Gantert 2008, S. 278) ermöglicht (vgl. UB der HSU 2012 Info 1). Im Verbund mit anderen Hamburger Bibliotheken wird der elektronische Auskunftsdienst „Fragen Sie uns“ realisiert (vgl. UB der HSU 2012 Info 8). Die Bibliothek hat unter dem Titel „Ihre Meinung“ ein Feedbackmanagement eingerichtet. Zudem werden regelmäßig Benutzerschulungen angeboten (vgl. UB der HSU 2012 Info 7 und vgl. Interview Goihl 2012). 2012 belegte die Bibliothek der HSU Platz 4 auf dem Ranking des deutschen Bibliotheksindex (BIX) unter den einschichtigen Universitätsbibliotheken Deutschlands (vgl. BIX 2012).

„Bibliotheks-Info“ heißt die selbstständig herausgegebene Informationszeitung der Bibliothek, welche über die Geschehnisse in der UB der HSU berichtet. Als weitere Informationsverbreitungstools werden seit 2010 der Bibliotheks-Blog und seit 2003 eine Chat-Auskunft

betrieben. Des Weiteren ist die UB in den sozialen Netzwerken Facebook und Google+ vertreten (vgl. Interview Goihl 2012).

Zugehörig zur Bibliothek eröffnete 2008 die Medienwerkstatt der UB. Dort wird den Universitätsangehörigen mit der entsprechenden Hard- und Software ermöglicht, ihre Referate, Präsentationen, Diplom- oder Magisterarbeiten anzufertigen (vgl. UB der HSU 2012 Info 10).

2.3.2 Bestand und Nutzung

Zu den Fachgebieten der UB zählen Elektrotechnik, Erziehungswissenschaften (Erwachsenenbildung, berufliche Bildung), Geschichte, Marine, Maschinenbau, Militär- und Verteidigungspolitik Skandinaviens und des Ostseeraums, Organisationswissenschaften, Politik, Psychologie, Recht (Steuerrecht, Völkerrecht), Seekrieg, Theologie (Ethik, Friedensforschung), Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften (vgl. UB der HSU 2012 Info 1). Die Sammelschwerpunkte umfassen des Weiteren die Werke des Namensgebers Helmut Schmidt und die Literatur zur Marine, Seekriegsführung, Militär- und Verteidigungspolitik Skandinaviens (vgl. Skibbe 1990, S. 419).

Der Gesamtbestand setzt sich aus ca. 770.000 Bänden (ca. 65.000 E-Bücher), ca. 1600 laufenden Printzeitschriften, ca. 17000 elektronischen Volltextzeitschriften, ca. 130 fachwissenschaftliche Datenbanken und ca. 31.000 Bänden der Lehrbuchsammlung zusammen. Die Bibliothek verzeichnet einen jährlichen Zugang von ca. 21.000 Medieneinheiten. 2012 stand der Bibliothek ein Etat von 1,7 Millionen Euro zur Verfügung. Die Bibliothek bietet ihren Nutzern den Zugriff auf elektronische Inhalte über das Datenbankportal DBIS (Datenbank-Infosystem). Elektronische Zeitschriften können über die Elektronische Zeitschriftendatenbank (EZB) eingesehen werden, auf dem OPUS-Server sind ausgewählte Publikationen von HSU-Angehörigen der HSU hinterlegt. Seit Mai 2012 hat die UB das Discovery-System HSUfind als Meta-Suchmaschine für ihre Kunden in Betrieb (vgl. UB der HSU 2012 Info 5 und vgl. BIX 2012 und vgl. Interview Goihl 2012).

Die UB hat ca. 9.000 registrierte, aktive Nutzer (vgl. UB der HSU 2012 Info 5) und von diesen werden ca. 222.000 Ausleihen (vgl. BIX 2012) pro Jahr tätigt. Die Bibliothek der HSU untergliedert ihre Nutzergruppen in interne und externe Benutzer. Zu den internen Nutzern zählen die Professoren der HSU, die Studierenden der HSU und die Studierenden des hochschulübergreifenden Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen (HWI) in Hamburg, die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die Mitarbeiter der Bibliothek, externe Doktoranden an der HSU und sonstige Mitarbeiter der HSU. Zu den externen Nutzern zählen Studierende, die nicht an der HSU immatrikuliert sind, Angehörige des Wehrbereichs und sonstige interessierte Personen (vgl. Interview Goihl 2012).

2.3.3 Aufbau der Bibliothek und Personal

In der UB der HSU sind zurzeit 36 Mitarbeiter auf 36 Planstellen beschäftigt. Es gibt 5 Führungskräfte. Die Mitarbeiter sind einzelnen Abteilungen zugeordnet, aber der überwiegende Teil des Personals arbeitet für mehr als eine der 6 Abteilungen. Es gibt die Abteilungen Fachreferate, Benutzung, Erwerbung, Katalogisierung, Technische Dienste und IT/EDV. Zudem gibt es noch die Stabsstellen Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Alle Stabsstellen und Abteilungen sind der Direktion untergeordnet. Die Querschnittsaufgaben, wie die Ausbildung der Fachangestellten für Medien und Informationsdienste (FaMI), betreffen alle Abteilungen und werden von der Leitung überwacht (s. Abb. 1) (vgl. Interview Goihl 2012).

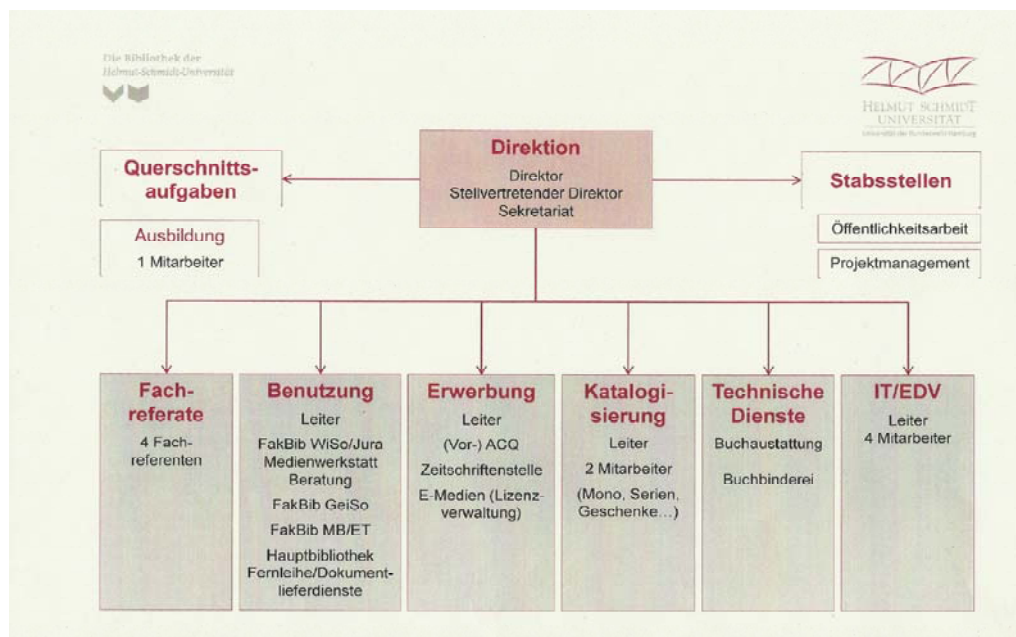


Abbildung 1: Organigramm der UB der HSU (vgl. Interview Goihl 2012)

2.4.1 Einleitung zu den Erfolgsfaktoren

2.4.1.1 Erfolgskette für QM in Bibliotheken

Dem QM legt die These zugrunde, dass die Erfüllung der Kundenerwartung zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führt. Diese Kundenzufriedenheit ist für die Kundenbindung verantwortlich. Kundenbindung bedeutet, dass der Kunde die Dienstleistung des Unternehmens wieder nutzen wird. Somit führt eine gute Kundenbindung zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Diese Annahme wird als Erfolgskette bezeichnet. Zu beachten ist hierbei, dass die Erfolgskette von Variablen abhängig ist und somit keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit hat (vgl. Bruhn 2008, S. 6-14).

Qualität ist die Erfüllung der Kundenerwartung. Da bei der Erstellung der Dienstleistung Kunde und Mitarbeiter involviert sind, ist es wichtig, nicht nur die Kundensicht, sondern auch die Mitarbeitersicht zu betrachten. Die Mitarbeiter sind für Effizienz der Prozesse und die vom Kunden wahrnehmbare Ausgestaltung der Prozesse verantwortlich. Die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter müssen so gestaltet sein, dass sie zufrieden sind und sich dem Unternehmen verbunden fühlen. Die internen Gegebenheiten sind die Basis für gute Servicequalität. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist Bedingung für die Kundenzufriedenheit und die Mitarbeiterverbundenheit zur Einrichtung ist Voraussetzung für die Kundenbindung. Dies alles führt letztendlich zum ökonomischen Erfolg der Organisation. Daher ist nicht einzig die Schnittstelle zwischen Kunde und Mitarbeiter der Punkt für gute Dienstleistungsqualität, sondern sie ist im gesamten Aufbau der Organisation zu suchen. QM ist eine Managementaufgabe, die in der Strategie des Unternehmens verankert sein muss und von allen Mitarbeitern getragen wird (vgl. Bruhn 2008, S. 6-14).

Da die überwiegende Anzahl der Bibliotheken Teil der öffentlichen Einrichtungen sind, ist der ökonomische Erfolg nicht ihr Antrieb. Bibliotheken haben die Aufgabe der Informationsversorgung und verstehen sich selbst als Service-Einrichtungen, die den freien oder kostengünstigen Zugang zu Informationen gewähren (vgl. Gantert 2008, S. 11-16). Als übergeordnetes Ziel kann man daraus ableiten, dass Bibliotheken das Image eines kompetenten Informationsversorgers und die Vermittlung von Informationskompetenz für ihre Kunden anstreben. Zu beachten ist bei der Erfolgskette auch, dass nicht alle Bibliotheken die langfristige Kundenbindung als priorisiertes Ziel verfolgen. Für die Universitätsbibliotheken sind nur die aktuell immatrikulierten Studierenden die priorisierte Nutzergruppe. Sie sollen möglichst oft und effizient die Bibliothek nutzen. Nach dem Abschluss ihres Studiums sind sie nicht mehr Hauptzielgruppe.

2.4.1.2 Definition kritischer Erfolgsfaktoren

Kritische Erfolgsfaktoren sind Elemente, welche „für die Erreichung der Gesamtziele einer Unternehmung von zentraler Bedeutung sind“ (Alisch 2004, S. 2326). Werden diese kritischen Erfolgsfaktoren erfüllt, ist die Organisation gut vorbereitet, das Vorhaben erfolgreich auszuführen. Sind diese Erfolgsfaktoren nicht erfüllt, ist auch die Erreichung des erstrebten Gesamtziels der Organisation in Gefahr (vgl. Alisch 2004, S. 2326). Es gibt also einen Zusammenhang zwischen dem Einfluss des Erfolgsfaktors und dem zu erreichenden Ziel. Diese Abhängigkeit ist unterschiedlich groß (vgl. Schwaninger 2007, S. 152).

2.4.2.1 Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM in Bibliotheken

Da QM einen umfassenden Ansatz für die Organisation darstellt, wird an dieser Stelle eine Unterscheidung zwischen den Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM und den Erfolgsfaktoren für die Anwendung eines bestehenden QM vorgenommen. Die Aufführung dieser Erfolgsfaktoren erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die betriebsinternen Rahmenbedingungen differieren und der Status quo der Einrichtung beachtet werden muss. Vielmehr soll diese Auflistung eine Anregung darstellen. Jede Bibliothek muss in einem Prozess für sich selbst die kritischen Erfolgsfaktoren identifizieren.

Die Einführung eines so tief greifenden und allumfassenden Managementsystems wie QM bedarf der besonderen Herangehensweise. Dabei wird die Ebene des QM um die Wissenschaftsbereiche Change Management, Personalmanagement und Projektmanagement erweitert. Im nun folgenden Abschnitt werden die für die Einführung eines funktionierenden QM jeweils relevanten Aspekte beleuchtet.

2.4.2.1.1 Change Management

Change Management ist eine Strategie, die es der Organisation ermöglicht, auf verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren (vgl. Kraus 2006, S. 14). Change Management wird auch als „Transformationsmanagement“ oder „Veränderungsmanagement“ bezeichnet (Kraus 2006, S. 14). Dabei werden im Rahmen des Wandels die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur und die Strategie beeinflusst (vgl. Kraus 2006, S. 16). In diesem Zusammenhang muss gesagt werden, dass Change Management in einen Prozess eingebunden ist, mit einem klaren Anfang und einem definierten Ende. Der Veränderungsprozess mit Change Management durchläuft ganz bestimmte Phasen. Hierbei wird die vorherrschende Struktur in der Organisation durch die so genannte Auftauphase aufgebrochen. Danach folgt das Ausrichten der Prozesse, in diesem Fall auf QM. Diese Phase gibt den Mitarbeitern den Raum der Gestaltung. Im Anschluss wird die Struktur durch das Einfrieren des Prozesses wieder beruhigt (vgl. Schäfer 2011, S. 67).

Damit weist Change Management Ähnlichkeiten mit einem Projekt auf, ist aber langfristiger und umfassender, da es alle Mitarbeiter und die gesamte Organisation betrifft. Zudem ist Change Management auch nicht mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess gleichzusetzen. Die langfristige Veränderung zu einer lernenden Organisation wird erst durch ein QM-System erreicht (vgl. Kraus 2006, S. 19-20). Change Management eignet sich also zur Einführung von QM, da es die umfassende Veränderung für die Organisation unterstützt. Nach der Implementierung eines QM-Systems sollte dieses sich selbst tragen. Obwohl natürlich viele Elemente des Change Management auch in einem QM-System relevant sind.

Der Ansatz von Change Management ist es, dass die notwendigen Veränderungen in der Organisation im Einklang mit den Mitarbeitern erfolgen (vgl. Alisch 2004, S. 587). Die Einführung von QM in einer Bibliothek stellt eine umfassende Veränderung dar. Alle Abteilungen und Mitarbeiter sind betroffen, dementsprechend ist auch die Veränderung für das Personal sehr hoch. Einen gewichtigen Einfluss auf das Einführen von QM hat die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Je höher die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, desto „integrativer und mitarbeiterzentrierter“ kann die Ausrichtung auf ein ganzheitliches QM sein (vgl. Kraus 2006, S. 21). Dabei muss aber klar sein, dass „jede Veränderung in der Organisation zunächst auf Widerstände stößt“ (Rosenstiel 2009, S. 561). Um diesen zu begegnen, wurden im Change Management Faktoren definiert, die zu beachten sind.

2.4.2.1.2 Kommunikation und Wissensmanagement

Erfolgreiches Change Management funktioniert vor allem durch die Kommunikation von Informationen und der Beteiligung der Mitarbeiter (vgl. Kraus 2006, S.27-28, S. 66-67, S. 166-167). Wichtig ist hierbei von Anfang an zu kommunizieren, was sich verändern wird und was bleiben wird. Es ist zu vermitteln, wieso QM eingeführt wird (vgl. Kraus 2006, S. 66-67). Ist den Mitarbeitern der Sinn und Zweck der Veränderung klar, erhöht dies die Veränderungsbereitschaft des Personals, zudem schafft die Erklärung Transparenz und Vertrauen (vgl. Nelles 2000, S. 24). Auch die persönlichen Vorteile für die Mitarbeiter müssen aufgezeigt werden. Zur Kommunikation gehört auch das Informieren aller Beteiligten über die Vorgehensweise und den Zeitplan der einzelnen Teilschritte. Kommunikation bedeutet in diesem Fall mehr als das Versenden von E-Mails. Informationsveranstaltungen und Diskussionsmöglichkeiten sollten den Mitarbeitern angeboten werden. Da die Hinführung zum QM die Integration der Mitarbeiter entscheidend beinhaltet, sollte die Kommunikation einem Dialogmodell (vgl. Kraus 2006, S. 28) entsprechen.

Die Hinführung zum QM muss ausreichend und umfassend kommuniziert werden (vgl. Kraus 2006, S. 166-167). Die Kommunikation bietet die Möglichkeit der Mitgestaltung durch die Mitarbeiter. Beispielsweise können in einem Wissens-Wiki Ideen und Informationen gesammelt werden, die später ausgewertet werden können. Das Wiki ist als Instrument des Wissensmanagement nutzbar, um allen Mitarbeitern den gleichen Zugriff auf Informationen zu verschaffen (vgl. Warmbrunn 2011, S. 121-128).

2.4.2.1.3 Personalmanagement

Die Mitarbeiter müssen auf die Umstellung zum QM vorbereitet werden. Wichtig ist hierbei, dass die soziale Komponente im Vordergrund steht, denn ohne diese ist eine respektvolle und faire Zusammenarbeit nicht möglich (vgl. Kraus 2006, S. 178). Die Kommunikation spielt hierbei eine entscheidende Rolle, denn frühzeitiges und regelmäßiges Informieren der Mitarbeiter führt dazu, dass sich die Mitarbeiter integriert fühlen (vgl. Kraus 2006, S. 24). In Workshops und Teamsitzungen kann den Mitarbeitern ermöglicht werden, sich selbst und

ihre Vorstellungen in den Veränderungsprozess einzubringen. Empfehlenswertesten ist aus der Sicht der Autorin die Sandwichstrategie für die Einführung von QM. Die Sandwichstrategie (auch Bi-polare-Strategie) ist eine Einstiegsstrategie für Veränderungsprozesse und umfasst den Ansatz, dass die Veränderung sowohl von den Mitarbeitern als auch dem Top-Management gesteuert wird (vgl. Augustin 2011, S. 49-50). Die Integration der Mitarbeiter fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit der Veränderung (vgl. Kraus 2006, S. 24).

Bei jeder Veränderung werden sich Widerstände unter den Mitarbeitern gegenüber der Veränderung aufbauen (vgl. Augustin 2011, S. 27). Um den aktiven und passiven Widerständen des Personals, die sich in unterschiedlichster Form äußern, zu begegnen, gibt es verschiedene Herangehensweisen. Dazu müssen die Führungskräfte nach den Ursachen der Widerstände forschen und diese in einem konstruktiven Dialog aufgreifen (vgl. Kraus 2006, S. 62-65). Wichtig ist hierbei den Mitarbeitern Zeit zu geben, das Gespräch zu suchen und Diskussionen zuzulassen (vgl. Rosenstiel 2009, S. 562). Notwendig ist die Einbeziehung des Personalrates. Hilfreich ist es für die Mitarbeiter mit einer neutralen Vertrauensperson sprechen zu können oder ein Beschwerdemanagement für die Mitarbeiter zu schaffen.

Neben den Widerständen sehen sich die Mitarbeiter auch mit Barrieren konfrontiert. Es gibt die folgenden Barrieren: „Nicht-Wissen“, „Nicht-Können“, „Nicht-Wollen“ und „Nicht-Dürfen“. Auch hier ist die Führungsebene gefragt, diese Barrieren für Mitarbeiter überwindbar zu machen. Dem „Nicht-Wissen“ begegnet man mit klarer Kommunikation. Für das „Nicht-Können“ werden Schulungen angeboten. Dem „Nicht-Wollen“ entsprechen die Widerstände, die durch die oben genannten Maßnahmen zu überwinden sind. Beim „Nicht-Dürfen“ ist wieder die Kommunikation gefragt, die klar darstellen muss, was vom Personal erwartet wird (vgl. Rosenstiel 2009, S. 563). Die Mitarbeiter müssen bestimmte Fähigkeiten erlernen und Erfahrungen sammeln. Fortbildung und Schulungen erhöhen ihre fachliche Kompetenz. Es muss über das Fachliche hinaus geschult werden. Bei Dienstleistungsberufen ist es notwendig, auch die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter zu schulen, damit sie sich zum Beispiel in die Rolle des Kunden hineinversetzen können. Dies ist ein wichtiges Kriterium für die Erhöhung der Dienstleistungsqualität in Bibliotheken. Die Förderung von Teamarbeit gehört ebenso dazu.

Mitarbeiterbefragungen sind ein Instrument für eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung (vgl. Kraus 2006, S.231). Da die Einführung von QM eine große Veränderung für die Mitarbeiter darstellt, sind Mitarbeiterbefragungen empfehlenswert, um am Ende die Resultate zu ermitteln (vgl. Kraus 2006, S.229). Vor allem für Bibliotheken als Dienstleister, in der das Personal den Erstellungsprozess der Produkte für die Kunden gestaltet, ist dessen Befragung extrem wichtig. Die Mitarbeiter sind selbständig in ihrer Arbeit, sie tragen am Ende das QM-System. Eine Befragung beteiligt sie an Planungs-, Denk-, Entscheidungs- und Optimierungsprozessen (vgl. Kraus 2006, s. 239).

2.4.2.1.4 Führungsstil

Ein weiterer Aspekt der Einfluss auf die Einführung von QM hat, ist der Führungsstil der Führungskräfte, der sich entscheidend auf die Mitarbeitermotivation auswirkt. „Mitarbeiter achten sehr genau drauf, was eine Führungskraft tut, wie sie es tut, was sie sagt und was sie damit gerade nicht sagt“ (Schäfer 2011, S. 118). Führungskräfte erfüllen damit eine Vorbildfunktion und sollten sich dessen stets bewusst sein. Führungskräfte müssen die Umstellung auf QM daher genauso wollen, wie sie es von ihren Mitarbeitern erwarten. Zudem müssen „Führungskräfte auch in Zeiten der Veränderung und des Umbruchs als Führungskräfte erkennbar und berechenbar sein“ (Schäfer 2011, S. 118). Dies bedeutet, dass sie ihre Führungsposition aktiv wahrnehmen und Kontinuität sowie Zuversicht ausstrahlen.

Von den unterschiedlichen Führungsstilen, die es gibt, ist der partizipative Führungsstil für die Erreichung von Qualitätszielen empfehlenswert. Ein partizipativer Führungsstil ist gut geeignet, um auftretende Konflikte gemeinsam zu lösen. Dies hilft, Widerständen zu begegnen. Da die Mitarbeiter ganz entscheidend bei der Dienstleistung mitwirken und von ihren Entscheidungen die Qualität der Arbeit abhängt, ist es unter dieser Berücksichtigung angebracht, wenn ein partizipativer Führungsstil vorrangig genutzt wird (vgl. Kraus 2006, S. 40). „Entscheidend für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist, dass ... die Einbindung der Beteiligten in die Prozesse eine erhöhte Identifikation und Bereitschaft zur Mitwirkung erzeugt“ (Rosenstiel 2009, S. 567). Nur wenn man die Eigenverantwortung stärkt, werden die Mitarbeiter befähigt, dies in ihre Arbeit hineinzutragen. Dazu ist es empfehlenswert, den Führungsstil in Führungsgrundsätzen festzuhalten. Die Ausformulierung von Führungsgrundsätzen ist jedoch nur dann nützlich, wenn sie auch gelebt werden. Dies führt auf den noch elementareren Aspekt der Unternehmenskultur.

2.4.2.1.5 Unternehmenskultur

„Mit Unternehmenskultur wird die Summe aller Werte, Normen und Einstellungen verstanden, die die Unternehmensmitglieder im Laufe der Zeit bewusst oder unbewusst entwickelt haben, um die Zusammenarbeit, den Zusammenhalt und den Zweck des Unternehmens zu erreichen“ (Kraus 2006, S. 142). Jede Art von Unternehmen hat eine bestimmte Kultur, auch für Bibliotheken lässt sich diese ermitteln. Ist für die Bibliothek eine Organisationsveränderung geplant, wird der Erfolg der Einführung im Wesentlichen von der Unternehmenskultur abhängen. Die Unternehmenskultur für gutes QM fordert eine hohe Transparenz der Prozesse (vgl. Schmitt 2010, S. 281-282). Die Unternehmenskultur muss sowohl flexibel für Veränderungen sein, als auch stabil in einigen Werten (vgl. Kraus 2006, S. 140-144). Die bestehenden Werte helfen den Mitarbeitern gegen Orientierungslosigkeit und Angst. Am Anfang steht jedoch die Analyse der Ist-Situation (vgl. Kraus 2006, S. 140-144). Wie ist die Unternehmenskultur? Hilfreich kann hierbei die Unterstützung eines externen Beraters sein (vgl. Kraus 2006, S. 140-144). Als Schlüsselfaktoren für eine gute Unternehmenskultur sind hierbei folgende Aspekte zu nennen: den Mitarbeitern ist der Sinn der eigenen Arbeit für die Organisation klar, es herrscht ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern, Kon-

flikt- und Problemlösefähigkeit ist vorhanden, die richtige Kommunikation wird geführt und das Einbringen von Kreativität der Mitarbeiter wird gefördert (vgl. Kraus 2006, S. 140-144). Veränderungen der Unternehmenskultur „hängen sehr stark von den Inhalten und Besonderheiten des Unternehmens ab“ (Kraus 2006, S. 152) und stehen im engen Zusammenhang mit dem Unternehmensleitbild (vgl. Kraus 2006, S. 140-144).

2.4.2.1.6 Projektmanagement

Ein Projekt zeichnet sich durch die Einmaligkeit des Vorhabens, die Zielvorgabe und die Beschränkung durch zeitliche, finanzielle oder personelle Rahmenbedingungen aus. Hinzu kommt, dass die Abgrenzung gegenüber anderen Projekten stattfindet und es eine projektspezifische Organisation gibt (vgl. Hagen 2009, S. 28). „Projektmanagement ist eine Arbeitstechnik“ (Kraus 2006, S. 222), die hilfreich ist, weil Zeitpläne, Gremien, Aufgabenverteilung und Entscheidungspunkte definiert [werden] (vgl. Kraus 2006, S. 222). Wenn Arbeitsprozesse analysiert, dokumentiert und umgestaltet werden, wird dies in Form von einzelnen Projekten stattfinden. Auch QM erfordert die ständige Überprüfung der Prozesse. Die Mitarbeiter müssen mit der Arbeitstechnik Projektmanagement vertraut sein, um ihre Aufgaben professionell bearbeiten zu können. Die Methoden des Projektmanagements müssen den Mitarbeitern in Schulungen nahe gebracht werden. Dies ist das Werkzeug für die Arbeitnehmer, um die späteren Aufgaben innerhalb der Einführung und Anwendung eines QM-Systems bewältigen zu können.

2.4.2.1.7 Externe Berater

„Ohne externe Moderation wären wir heute nicht, wo wir sind.“, „Das Wir-Gefühl wurde gestärkt.“, „Es geht nicht ohne externe Moderation.“ (Barbara Schneider-Kempf 2012), diese Zitate der Generaldirektorin der Staatsbibliothek zu Berlin, Preußischer Kulturbesitz auf dem Bibliothekartag 2012 in Hamburg zum Thema QM lassen erahnen, wie wichtig aus der Sicht von Frau Schneider-Kempf die Mitwirkung von externen Beratern zur Einführung eines QM-Systems ist. Der Prozess der Ausrichtung auf QM ist sehr umfangreich und bedarf bei größeren Organisationen eines externen Beraters, der den Ablauf überwacht. Ein externer Berater begleitet die Mitarbeiter und hilft beratend in der Prozessgestaltung (vgl. Kraus 2006, S. 321-324). Zudem unterstützt ein guter Berater bei der Strategieentwicklung und –umsetzung, er analysiert die Organisation und hat Kenntnisse im Controlling und Finanzwesen (vgl. Kraus 2006, S. 321-324).

Die Einbeziehung eines externen Beraters bringt viele Vorteile. Ein externer Moderator delegiert die Aufgaben und ist „Ansprechpartner in allen qualitätsrelevanten Belangen“ (Thormann 2011, S. 4/03230). Der Moderator gehört nicht fest zur Institution und hat daher den „Blick von Außen [sic!]“ (vgl. Thormann 2011, S. 14/03230). Er beurteilt den Ist-Zustand der Organisation objektiv. Meistens übernimmt er die Kommunikation mit der Zertifizierungsstelle und begleitet das Audit. Ein externer Moderator motiviert die Mitarbeiter

und bindet sie in die Qualitätsinitiativen ein. Dabei helfen seine fundierten Fachkenntnisse und seine lange Erfahrung als Berater, diese kann er in Workshops und Schulungen anwenden. Der Berater gibt darin Hilfe zur Selbsthilfe. Außerdem kann er auf Netzwerke zurückgreifen, die benötigte Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Zudem ist er als Konfliktmanager tätig und genießt als Außenstehender häufig eine hohe Akzeptanz unter den Mitarbeitern (vgl. Thormann 2011, S. 4-5 und S. 14-15/03230).

„Eine wichtige Rolle kommt dabei dem Moderator der Gruppe zu, der - sei es als unabhängiger interner oder externer Berater - die Aufgabe hat, die am Prozess beteiligten Mitarbeiter/innen einzubeziehen, ihr Know-how, ihre Fähigkeiten und ihre Kreativität anzuerkennen und ihr Potenzial einbringen und entfalten zu lassen“ (Thomann 2011, S. 14 / 06130).

2.4.2.1.8 Fazit

Erfolgreiches Change Management funktioniert über gute Kommunikation, also der Weitergabe von Informationen und dem Austausch von Meinungen (vgl. Kraus 2006, S. 166-167). In den Prozess der Einführung eines QM-Systems sind die Mitarbeiter voll integriert (vgl. Kraus 2006, S. 178). Die Führungskräfte leben das Qualitätsverständnis der Organisation vor, so dass es später von allen Mitarbeitern getragen wird (vgl. Schäfer 2011, S. 118). Am Anfang steht die Analyse der Unternehmenskultur. Durch Weiterbildungen der Mitarbeiter und die Einbindung eines externen Moderators gelingt die Implementierung eines QM-Systems.

In einer empirischen Untersuchung von 2007 wurden die kritischen Erfolgsfaktoren von Projekten eruiert (vgl. Schwainiger 2007, S. 150). Auch wenn Change Management kein Projekt darstellt, lassen sich die Ergebnisse trotzdem für die Einführung von QM nutzen. Als relevante Erfolgsfaktoren wurden folgende Punkte extrahiert: Es sollten von der Leitungsebene klare Zielvorgaben gemacht werden, das Engagement der Entscheidungsträger ist bedeutend sowie die Kompetenz der Steuerungsverantwortlichen, zudem sollte ein ganzheitlicher Ansatz erkennbar sein (vgl. Schwainiger 2007, S. 167ff.).

„Es ist wichtig, Mitarbeiter in systematische Evaluationsprozesse (Monitoring, Manöverkritik usw.) einzubinden. Auf diese Weise kommt nicht nur eine gemeinsame Beurteilung des Projekterfolges zustande. Vielmehr ergeben sich daraus hochwertige Möglichkeiten für organisationales Lernen. Dies speziell auf Teamebene und auch im Sinne eines Lernens höherer Ordnung“ (Schwainiger 2007, S. 168).

Die Evaluation oder Mitarbeiterbefragung ist wichtig zur Reflektion der Veränderung. Sie hilft beim Erkenntnisgewinn und bietet zugleich einen Ansatzpunkt für Verbesserungen (vgl. Kraus 2006, S. 228-231). Die Auswertung der Einführung eines QM-Systems und deren Auswirkung auf die Mitarbeiter ist ein wichtiger Teilaspekt wie die Integration der Mitarbeiter selbst. Dies hilft der Verarbeitung und der Identifikation mit der Bibliothek.

Um eine Veränderung durchzuführen, ist es notwendig von Seiten der Leitungsebene, sich vor der Einführung eines QM-Systems Gedanken um die kritischen Erfolgsfaktoren zu machen. Change Management als Strategie für Veränderungen bietet viele Gedankenanstöße und weist auf kritische Erfolgsfaktoren hin. Als Entscheidungsträger sollte viel Zeit vor und während des Prozesses der Einführung eines QM-Systems eingeplant werden.

2.4.2.2 Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM für die UB der HSU

Ausgehend von den kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM in Bibliotheken, wird in diesem Abschnitt beschrieben, welche Voraussetzungen die UB der HSU für die Einführung von QM erfüllt. Die vorher formulierten Erfolgsfaktoren werden nun auf ihr Potenzial als kritische Erfolgsfaktoren geprüft. Die verwendeten Informationen wurden vom Stellvertretenden Bibliotheksdirektor Herrn Tannhof und Frau Dipl. Bibl. Goihl bereitgestellt.

2.4.2.2.1 Kommunikation und Wissensmanagement

Die interne Kommunikation in der UB läuft über den elektronischen und gedruckten Schriftverkehr, telefonische oder mündliche Absprachen ab. Mitarbeiter/Führungskräfte-Gespräche werden geführt. Einmal im Monat findet eine Dienstbesprechung der IT-Abteilung statt. Weiterhin gibt es regelmäßige abteilungsübergreifende Dienstbesprechungen. Es gibt keine regelmäßigen Vollversammlungen, die letzte fand im Dezember 2010 statt. In der eigenen Infobroschüre „Bibliotheks-Info“ werden Informationen zur Bibliothek selbst ausgewertet und veröffentlicht. Es gibt aber keine Jahresberichte im formalisierten Stil. Es ist kein Berichtswesen vorhanden. Das vorhandene Wiki wird vor allem zur Speicherung von internen Dokumenten und Informationen für den Benutzungsdienst genutzt. Ein formalisiertes Vorschlagswesen wurde nicht implementiert, aber die Mitarbeiter sind aufgerufen, ihre Ideen und Vorstellungen in den jährlichen Mitarbeitergesprächen oder jederzeit im Wiki, persönlich, in den Abteilungs- oder Dienstbesprechungen einfließen zu lassen (vgl. Interview Goihl 2012).

2.4.2.2.2 Personalmanagement

Der Aufbau der Bibliothek, dargestellt durch das Organigramm in Kapitel 2.3. weist auf flache Hierarchien hin. Es wird von der Leitungsebene keine Personalbedarfsplanung durchgeführt.

Die Mitarbeiter können sich aktiv in den unterschiedlichen Besprechungen einbringen. Ein formalisiertes internes Vorschlagswesen gibt es allerdings nicht. Es werden in der Nutzungsabteilung Mitarbeiter/Führungskräfte-Gespräche geführt, sowohl von der Ebene des höheren Dienstes mit dem gehobenen Dienst, als auch von der Ebene des gehobenen Dienstes mit dem mittleren Dienst. Es gibt jedoch kein regelmäßiges Beurteilungswesen. Dienstbesprechungen finden regelmäßig statt. Diese Dienstbesprechungen umfassen abteilungsinterne und abteilungsübergreifende Besprechungen. Darüber hinaus gibt es viele fachliche Arbeitsgruppen, die regelmäßig tagen. Interne und externe Fortbildungen bietet die HSU in

den meisten Fällen kostenlos für ihre Mitarbeiter an. Bei den Fortbildungen wird nicht nur fachliches Wissen vermittelt, sondern die Mitarbeiter werden auch in sozialen Kompetenzen geschult. In der Bibliothek werden zurzeit einige Projekte durchgeführt. Es gibt eine Personalstelle, die sich 50% der Arbeitszeit mit Projektmanagement befasst. Alle anderen Mitarbeiter haben nur im geringeren Umfang Kenntnisse im Projektmanagementbereich. Mit Beamten werden in Einzelfällen Zielvereinbarungen wegen möglicher Leistungsprämien getroffen. Bei den Angestellten gibt es nur teilweise Zielvereinbarungen. Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen werden nicht durchgeführt. Es gab eine Befragung im Jahr 2011 zur Nutzung und Zufriedenheit des internen Wikis. Jobrotation gibt es teilweise, vor allem in der Benutzungsabteilung (vgl. Interview Goihl 2012).

2.4.2.2.3 Führungsstil

Die Beschreibung des Führungsstils der Führungskräfte der Bibliothek ist durch die Autorin nicht möglich. An dieser Stelle wäre eine Mitarbeiterbefragung notwendig. Diese ist jedoch zeitlich, personell und organisatorisch nicht zu leisten. Hinweise zum Führungsstil lassen sich aus einigen Überlegungen zur Organisation ableiten. Flache Hierarchien, unterschiedliche Besprechungsformen und die Mitarbeit der Mitarbeiter in Arbeitsgruppen und Projekten lassen einen eher kooperativen Führungsstil vermuten. Jedoch befindet sich die UB im Gefüge des Ministeriums für Verteidigung, dies weist darauf hin, dass die Strukturen doch stark hierarchisch geprägt sein werden. Es ist noch anzumerken, dass es keine verschriftlichten Führungsgrundsätze gibt. Schulungen speziell für Führungskräfte müssen in Eigenverantwortlichkeit der Führungskraft organisiert werden (vgl. Interview Goihl 2012).

2.4.2.2.4 Unternehmenskultur

Vor der Einführung des QM ist eine Analyse der Unternehmenskultur sehr sinnvoll. Diese ist in der vorliegenden Bachelorarbeit nicht zu leisten, da die zeitlichen, personellen und organisatorischen Grenzen der Autorin überschritten werden. Eine genaue Untersuchung der Unternehmenskultur der UB ist daher nicht möglich und liegt auch nicht im Fokus der Arbeit. Jedoch gibt es Anzeichen für die Ausprägung der Unternehmenskultur. Das Leitbild lässt Rückschlüsse auf das Selbstverständnis der UB zu, wenn diese Darstellung nicht nur als „Lippenbekenntnis“ formuliert wurde (vgl. Kraus 2006. 140-144.). Das Leitbild der UB zeichnet sich besonders durch seine Kundenorientierung aus (vgl. UB der HSU 2012a). Durch das Mission Statement (vgl. UB der HSU 2012a) wurde der Arbeitsauftrag der Bibliothek zusammengefasst und für die Öffentlichkeit deutlich gemacht. Mission Statement und Leitbild sind relevante Aussagekriterien. Ein zentraler Aspekt der Unternehmensleitlinien fehlt jedoch. Es wurde keine Vision für die Bibliothek verfasst. Das übergeordnete Ziel der Institution wurde bis jetzt noch nicht festgehalten. Zudem existiert keine verschriftlichte Strategie, die für alle Mitarbeiter einsehbar ist (vgl. Interview Goihl 2012). Außerdem sind auch keine Qualitätsziele definiert worden (vgl. Interview Goihl 2012). Leitbild, Mission

Statement und Vision (wenn vorhanden) sind natürlich nur bekundete Werte einer Institution und spiegelt nicht die Grundprämissen und unterbewussten Werte der Einrichtung wieder (vgl. Kraus 2006, S. 144-147). Von daher ist eine Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur empfehlenswert, um zu erkennen, welche Werte die UB vertritt. Diese müsste gegebenenfalls für die Umstellung auf QM beeinflusst werden (vgl. Kraus 2006, S. 144).

2.4.2.2.5 Projektmanagement

Die Bibliothek der UB verfügt über eine Personalstelle für Projektmanagement. Hier sind die meisten Erfahrungen im Projektmanagementbereich vorhanden. Alle weiteren Mitarbeiter verfügen über weniger Kenntnisse. Grundlegende Arbeitstechniken zum Projektmanagement sollten jedoch bei einigen Mitarbeitern vorhanden sein, da in der UB kontinuierlich Projekte durchgeführt werden (vgl. Interview Goihl 2012). Wichtig sind hier nochmals die Kenntnisse der Mitarbeiter zu durchleuchten und bei Bedarf, entsprechende Weiterbildungen anzubieten.

2.4.2.2.6 Externe Berater

Für die UB der HSU ist es empfehlenswert, einen externen Berater für die Einführung von QM zu engagieren. Ein externer Berater hilft, die Objektivität und Zielgerichtetheit zu wahren. Er delegiert die Aufgaben und besitzt neuste und geschulte Fachkenntnisse zum Thema QM. Ein externer Berater fungiert als Motivator, Moderator, Konfliktmanager und Coach. Zudem analysiert er den Ist-Zustand der Organisation objektiv. Darüber hinaus übernimmt er meist die Kommunikation mit der Zertifizierungsstelle und begleitet das Audit (vgl. Thormann 2011, S. 4-5 und S. 14-15/03230).

2.4.2.2.7 Fazit

Bei allen kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM gibt es für die UB Handlungsbedarf, damit diese nicht die erfolgreiche Einführung eines QM-Systems beeinträchtigen. Das Wissens-Wiki für die Speicherung von Informationen könnte weit reichender zur internen Kommunikation genutzt werden. Es ist empfehlenswert, die Nutzung des Wikis zu einem Diskussions- und Austauschtool für Informationen und Ideen auszubauen. Die aktive Nutzung dieses Tools für die Mitarbeiter wäre erstrebenswert. Flache Hierarchien, unterschiedliche Besprechungsformen und regelmäßige Dienstbesprechungen, Projektarbeit und regelmäßige Weiterbildungen sprechen für eine gute Grundlage im Personalmanagement, um QM erfolgreich einzuführen. Zu empfehlen wäre eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durchzuführen, um den Status quo der Zufriedenheit des Personals vor der Umstellung auf QM abzufragen. Die Ergebnisse können mit späteren Befragungen verglichen werden. Dadurch kann festgestellt werden, welche positiven oder negativen Auswirkungen das QM-System auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat und ob gegebenenfalls von Seiten der Leitungsebene regulierende Maßnahmen ergriffen werden sollten (vgl. Kraus 2006, S. 228-233). Die

Zielvereinbarungen mit einigen Mitarbeitern stellen einen positiven Anfang in Richtung Motivation dar. Diese sollten für alle Mitarbeiter ausgebaut werden. Durch Zielvereinbarungen gibt die Führungskraft dem Mitarbeiter die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und eigenverantwortlich Ziele zu erreichen (vgl. Rosenstiel 2009, S. 685). Mitarbeiter/Führungskräfte-Gespräche sollten für alle Abteilungen ausgebaut werden. Dabei umfasst das Mitarbeitergespräch die Beurteilung des Mitarbeiters. „Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungsinstrument, das in erster Linie der Motivation der Mitarbeiter und der Verbesserung der Zusammenarbeit dient“ (Rosenstiel 2009, S. 193). Im Gespräch sollten die erreichten Ziele besprochen werden, eine Situationsanalyse stattfinden und über Fördermaßnahmen gesprochen werden (vgl. Rosenstiel 2009, S. 194). Empfehlenswert ist auch eine Personalbedarfsplanung, um Personalmangel oder -überschuss gegenzusteuern (vgl. Rosenstiel 2009, S. 438). Ratsam wäre auch die Verschriftlichung von Führungsgrundsätzen. Dies verbessert die Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitern, da ein gemeinsamer Orientierungspunkt und eine einheitliche Grundlage für das Führungsverhalten gegeben wird (vgl. Alisch 2004, S. 1412). Als entscheidender Punkt der Unternehmenskultur ist die Formulierung der Vision der Bibliothek anzuführen. Das Festhalten der übergeordneten Ziele der Institution ist entscheidend, da sich daraus die Strategie der Bibliothek ergibt (vgl. Kraus 2006, S. 78). Diese zu verschriftlichen und allen Mitarbeitern nahe zu bringen ist extrem wichtig, damit die Mitarbeiter verstehen, für welches Ziel sie arbeiten. Aus der Strategie ergeben sich Unterziele, die sich in der Jahreszielplanung wieder finden sollten. Darüber hinaus sollte eine Ist-Analyse der Unternehmenskultur durchgeführt werden. Alle Mitarbeiter sollten über Kenntnisse von Projektmanagement verfügen, da Projektmanagement im QM eine bedeutende Rolle zukommt (vgl. Schmitt 2010, S. 322-323). Die Arbeitstechnik Projektmanagement wird von den Mitarbeitern bei der Analyse, Dokumentation und Veränderung der Arbeitsprozesse gebraucht. Da die Bibliothek über eine Personalstelle für Projektmanagement verfügt, könnte die Person auf dieser Stelle als Multiplikator eingesetzt werden, um alle Mitarbeiter und Führungskräfte zu schulen. Die Verpflichtung eines externen Beraters für die Einführung von QM in der UB wäre hilfreich. Ein externer Moderator hat unbestreitbare Vorteile und Qualitäten, die notwendig für eine erfolgreiche QM-Einführung sind. Er ist objektiv, motiviert die Mitarbeiter, führt Schulungen durch, bietet Hilfe zur Selbsthilfe, ist Moderator und Konfliktmanager (vgl. Thomann 2011, S. 14-15 / 06130).

Abschließend lässt sich sagen, dass erst einige Voraussetzungen erarbeitet werden müssen, damit die Einführung von QM in der UB gute Erfolgchancen hat. Empfehlenswert wäre der Ausbau des Wiki, die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiter/Führungskräfte-Gespräche für alle Abteilungen, Zielvereinbarungen für alle Mitarbeiter, Verschriftlichung der Führungsgrundsätze, Projektmanagementschulungen, eine Ist-Analyse der Unternehmenskultur, die Formulierung einer Vision und die Ausarbeitung einer Strategie. Diese Betrachtung der kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM ersetzt natürlich keine umfassende Ist-Analyse der UB. Es konnten lediglich Teilaspekte untersucht werden, zumal von externer Seite. Die UB sollte in einem Prozess selbst eruiieren, welche

Aspekte als kritischen Erfolgsfaktoren anzusehen sind. Diese Ausarbeitungen können unterstützend wirken.

2.4.3 Erfolgsfaktoren für die Anwendung von QM in der UB der HSU

Laut Bruhn (vgl. Bruhn 2008, S. 9) werden unternehmensexterne und -interne Erfolgsfaktoren definiert, die Einfluss auf die Anwendung von QM haben und so die Erfolgskette, wie sie in Kapitel 2.4.1. aufgestellt wurde, beeinflussen. Um QM zielführend in Bibliotheken einzusetzen, sind diese Faktoren zu berücksichtigen. Man unterscheidet dabei unternehmensexterne und unternehmensinterne moderierende Faktoren. Hierbei sind die Heterogenität der Kundenerwartungen, marktbezogene Dynamik und marktbezogene Komplexität unternehmensexterne moderierende Faktoren, die Einfluss auf die Schnittstelle zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit haben. Die Bequemlichkeit des Kunden, das Image der Bibliothek, das Variety-Seeking-Motiv und Alternativenzahlen sind unternehmensexterne moderierende Faktoren, die Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung haben. Hinzu kommen das Ertragspotenzial des Kunden, die Leistungsbereitschaft des Kunden, die Preisbereitschaft und die Kundenfluktuation, als externe Einflussfaktoren auf die Kundenbindung und den ökonomischen Erfolg (s. Abb. 2) (vgl. Bruhn 2008, S. 9).

Als unternehmensinterne moderierende Faktoren wirken die Individualität der Dienstleistung, die Heterogenität des Leistungsspektrums und die Leistungskomplexität auf die Schnittstelle zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit ein. Wechselbarrieren, die Möglichkeit der vertraglichen Bindung und funktionaler Verbund der angebotenen Leistungen sind als Parameter zu nennen, die von interner Unternehmensseite auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung Einfluss nehmen. Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg und die Kundenbindung haben die Ausgestaltung des Kundeninformationssystems, die Mitarbeiterfluktuation, die Restriktion bei der Preisfestlegung und die Breite des Leistungsangebots von unternehmensinterner Seite (s. Abb. 2) (vgl. Bruhn 2008, S. 9).

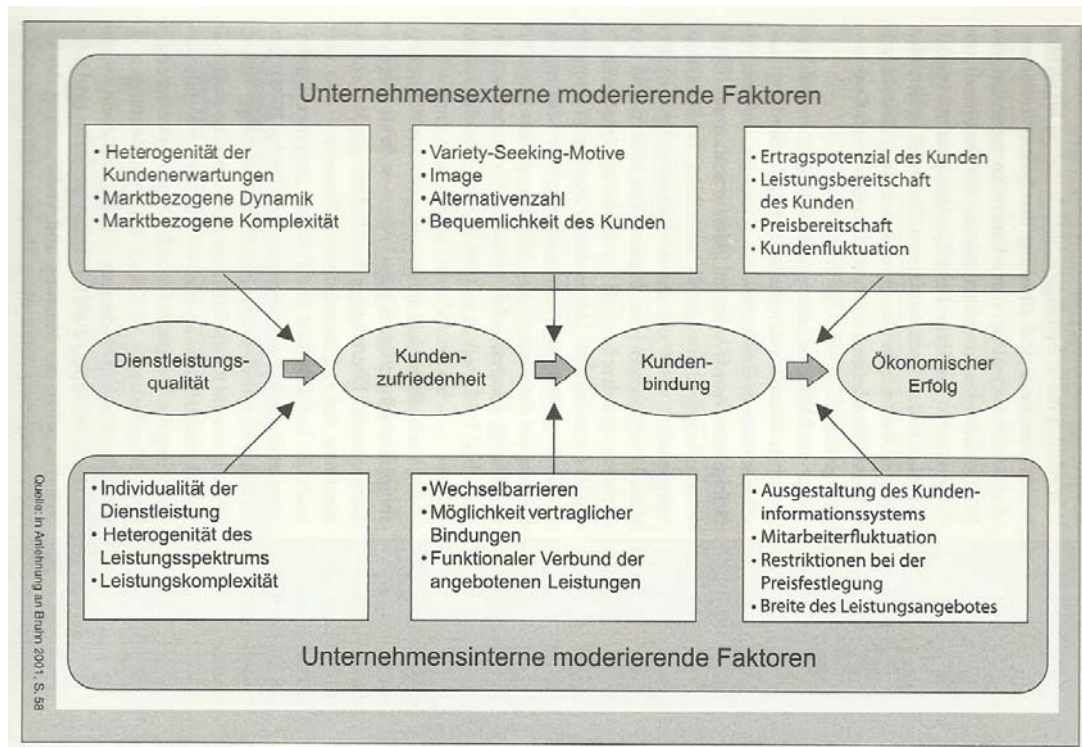


Abbildung 2: Erfolgskette des QM für Dienstleistungen (Bruhn 2008, S. 9)

Die unternehmensinternen und unternehmensexternen moderierenden Faktoren werden im nun folgenden Abschnitt auf Bibliotheken übertragen und entsprechend für diese interpretiert. Gleichzeitig erfolgt ein Abgleich mit den Bedingungen in der UB der HSU. Die verwendeten Informationen wurden vom Stellvertretenden Bibliotheksdirektor Herrn Tannhof und Frau Dipl. Bibl. Goihl bereitgestellt. Der Vergleich wird mit der nachfolgenden Tabelle 1 vollzogen (s. Tab. 1).

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren für die Anwendung von QM für Bibliotheken im Allgemeinen und der Abgleich der Gegebenheiten in der UB der HSU

Erfolgsfaktoren für die Anwendung von QM laut Bruhn 2008 interpretiert für Bibliotheken (Bruhn 2008, S. 9)	Erfolgsfaktoren für die Anwendung von QM für die UB der HSU
Unternehmensextern moderierende Faktoren	
<p>Heterogenität der Kundenerwartungen</p> <p>Für Bibliotheken spiegeln die unterschiedlichen Nutzergruppen mit ihren individuellen Ansprüchen an die Produkte der Bibliothek die Heterogenität der Kundenerwartungen wider. Dazu ist es Aufgabe der Bibliothek ihre Produkte zu definieren und an den Wünschen der Kunden auszurichten.</p>	<p>Heterogenität der Kundenerwartungen</p> <p>Die Bibliothek der HSU hat unterschiedliche Nutzergruppen. Die Hauptzielgruppe sind die Studierenden und Hochschulangehörigen der HSU. Deren Bedürfnisse gilt es als Erstes zu erfüllen. Durch unterschiedlichste Tools wird versucht, diese Bedürfnisse herauszufinden. Es gibt regelmäßige Benutzerbefragungen, zudem ist ein Beschwerdemanagement installiert. Weiterhin werden in Kooperation mit dem Department Information der Fakultät DMI der HAW Projekte zur Nutzeruntersuchung durchgeführt. Dies alles mündet in der Auswertung der Kundenerwartungen und der konsequenten Ausrichtung der Bibliothek auf die Bedürfnisse ihrer Nutzer. Ein Katalog über die Produkte der Bibliothek existiert nicht (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>marktbezogene Dynamik & marktbezogene Komplexität</p> <p>Die Veränderungen auf dem Informations- und Medienmarkt (marktbezogene Dynamik) gestalten das Nutzerverhalten und die Nutzererwartungen. Als einfaches Beispiel wäre hier die Erweiterung des Bibliotheksbestands durch E-Books, E-Zeitschriften etc. zu nennen. Die marktbezogenen Dynamiken müssen von der Bibliothek analysiert und ausgewertet werden, um mit einer entsprechenden Strategie darauf reagieren zu können. Adaptionen von Neuerungen werden vom Kunden erwartet und sind für eine zukunftsfähige Bibliothek unverzichtbar.</p> <p>Auch die marktbezogene Komplexität des Informations- und Medienmarktes verändert sich ständig. So hat Amazon eine digitale Bibliothek eröffnet (vgl. Lischka 2007) und Apple bietet einen Filmverleih (vgl. Bruness 2011) an. Diese Neuerungen verstärken die Konkurrenz für Bibliotheken am Informations- und Medienmarkt.</p>	<p>marktbezogene Dynamik & marktbezogene Komplexität</p> <p>Die UB vollzieht die Analyse des Informations- und Medienmarkts UB mit vielen Maßnahmen. Es werden Kundenbefragungen durchgeführt, die ermitteln, welche neuen Technologien vom Nutzer gewünscht sind. Des Weiteren werden durch regelmäßige Zusammenarbeit mit dem Department Information der Fakultät DMI der HAW Projektstudien durchgeführt, die sich teilweise mit den Entwicklungen am Informationsmarkt beschäftigen. Es werden Studien und Sekundärliteratur rezipiert, die sich mit der Marktanalyse befassen. Weiterhin werden bibliothekarische Weblogs verfolgt. Die SWOT-Analyse, als ein Management-Tool, welches unter anderem die Umweltbedingungen und Marktdynamik abbildet, wurde 2010 in einer Studie für die Bibliothek durchgeführt. In der Veröffentlichung, „All about Schmidt“ (vgl. Schade 2010) zum Thema Öffentlichkeitsarbeit wird dieses Tool zum ersten Mal auf die Bibliothek angewendet (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>Variety-Seeking-Motive</p> <p>Aus Kundensicht ist die Suche nach alternativen Angeboten, als Variety-Seeking-Motive bezeichnet, allzeit vorhanden. Entscheidend für die Nutzung von Bibliotheken ist der Nutzen (Studium, Weiterbildung, Freizeitgestaltung, Informationssuche...) für den Kunden, das Interesse am Bestand, die räumliche Nähe und Erreichbarkeit der Bibliothek oder die ökonomischen Vorteile. Eine hohe Qualität der Produkte der Bibliothek verhindern, dass sich die Kunden Alternativen zuwenden.</p>	<p>Variety-Seeking-Motive</p> <p>Da die Produkte und Dienstleistungen der UB genau auf die Studierenden und Hochschulangehörigen der HSU ausgerichtet sind, ist es unwahrscheinlich, dass die Hauptzielgruppe ein besseres Angebot auf dem Informations- und Medienmarkt finden wird. Zudem werden die Produkte der UB ständig erweitert und verbessert. Als Beispiel ist hier zu nennen, dass die UB seit Mai 2012 das Discovery-System HSUfind als Meta-Suchmaschine für ihre Kunden in Betrieb genommen hat (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Image</p> <p>Ein wichtiger Faktor der unternehmensexternen moderierenden Faktoren ist das Image des Dienstleistungsanbieters. Hier sind Image-Umfragen, wie man als Dienstleister wahrgenommen wird, zu empfehlen. Entsprechend der Auswertung sind Maßnahmen zu ergreifen, das Image positiv zu beeinflussen.</p>	<p>Image</p> <p>Für die UB ist es wichtig als leistungsstarker, innovativer und zuverlässiger Informationsvermittler aufzutreten. Dies sollte auch nach außen transportiert werden und sich in einem positiven Image der UB widerspiegeln. 2010 wurde eine Image-Analyse für die UB der HSU in Zusammenhang mit der Durchführung der Studie „All about Schmidt – Marketingkonzeption, Image-Analyse und Kommunikationsstrategie für die Hochschulbibliothek der HSU“ (vgl. Schade 2010) realisiert. Dies geschah in Zusammenarbeit mit dem Department Information der Fakultät DMI der HAW. Aufgrund des enormen Aufwandes wird die Auswertung des Images der Bibliothek nicht regelmäßig durchgeführt (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Alternativenzahl</p> <p>Als alternative Angebotsträger sind hier auch wieder die Informations- und Medienanbieter der freien Wirtschaft oder andere Bibliotheken zu sehen.</p>	<p>Alternativenzahl</p> <p>Als alternative Angebotsträger zur UB der HSU sind die Informations- und Medienanbieter der freien Wirtschaft oder andere Bibliotheken zu sehen. Ausgehend von der Hauptzielgruppe der HSU wären die Alternativen in der freien Wirtschaft im Vergleich zur UB zu kostenintensiv, um eine „Bedrohung“ für die Abwanderung darzustellen. Auch andere Bibliotheken werden aufgrund eines anderen Sammlungsprofils und anderen Hauptzielgruppen keine Angebotsverbesserung für die Hauptzielgruppe ermöglichen können (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Bequemlichkeit des Kunden</p> <p>Damit die Kunden die Leistungen der Bibliothek in Anspruch nehmen, sollte die Nutzung der Produkte komfortabel gestaltet sein. Dies bedeutet für Bibliotheken ihre Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen. Kundenumfragen eignen sich, um die Bedürfnisse zu eruieren. Letztendlich können Bibliotheken jedoch nur das umsetzen, was in diesem Zusammenspiel aus Bibliotheksstrategie und Ressourcen möglich ist.</p>	<p>Bequemlichkeit des Kunden</p> <p>Die UB führt regelmäßig Kundenbefragungen durch. Das Beschwerdemanagement wertet jegliches Feedback aus. So ist sichergestellt, dass die Kundenzufriedenheit durch die Bequemlichkeit der Nutzung gleich bleibend hoch ist (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>Ertragspotenzial des Kunden</p> <p>Das Ertragspotenzial des Kunden beschreibt die Bereitschaft des Kunden, finanzielle Mittel für Dienstleistungen auszugeben. Da Bibliotheken ihre Produkte in der Regel günstig oder kostenfrei anbieten, ist der finanzielle Aufwand für die Kunden sehr gering. Dies ist ein Wettbewerbsvorteil für Bibliotheken.</p>	<p>Ertragspotenzial des Kunden</p> <p>Da die Nutzung der UB kostenfrei ist (vgl. Interview Goihl 2012), stellt der monetäre Faktor einen entscheidenden Vorteil für die Kunden der UB dar.</p>
<p>Leistungsbereitschaft des Kunden</p> <p>Die Leistungsbereitschaft des Kunden ist abhängig vom Niveau seiner Informationskompetenz und der Dringlichkeit und Relevanz seines Informationsbedarfs. Anders als bei Wirtschaftsunternehmen wird vom Kunden eine hohe Eigenverantwortlichkeit gefordert. Die Suche von Medien im Katalog, die Suche des Mediums im Bestand oder die Suche nach Informationen in Datenbanken etc. fordert vom Kunden eine hohe Selbstständigkeit. Oft sind die internen und externen Zusammenhänge, in denen sich eine Bibliothek befindet, nicht klar. Die für den Kunden daraus folgenden Nachteile, werden als Unzulänglichkeiten der Bibliothek empfunden. Um diese negativen Aspekte zu reduzieren, ist es für die Kunden wichtig, die Bibliothek zu erreichen und Fragen und Kritik zu artikulieren. Zudem sollten Bibliotheken ihrer Aufgabe der Vermittlung von Informationskompetenz gerecht werden.</p>	<p>Leistungsbereitschaft des Kunden</p> <p>Die UB steht ihren Kunden jederzeit für Fragen, Kritik und Anregungen persönlich, per Telefon, per Chat zu den Öffnungszeiten oder per Mail zur Verfügung. Die UB der HSU bietet Informations- und Medienkompetenzvermittlung im obligatorischen IK-Unterricht für ca. 60% der HSU-Studenten an. Zudem erfolgt eine Einweisung aller neuen HSU-Studenten mit einer 30-minütigen Präsentation. Darüber hinaus ist die Beratungsabteilung der UB der HSU jederzeit für Fragen zum Thema Informations- und Medienkompetenz ansprechbar (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Preisbereitschaft</p> <p>Vor allem der Preis ist für Kunden ein entschiedenes Kriterium, um eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Geringe oder gar keine Gebühren sind für die Bibliotheksnutzung zu zahlen. Es können jedoch Kosten für Vormerkungen, die Fernleihe, Subito und das Anfallen von Mahngebühren zu Stande kommen.</p>	<p>Preisbereitschaft</p> <p>Für die Kunden entstehen keine Kosten für die Nutzung der UB, es sei denn, sie nehmen besondere Dienstleistungen in Anspruch. Dies gilt für Subito oder das Erstellen von Kopien, Externe zahlen für Fernleihen Gebühren (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>Kundenfluktuation</p> <p>Die Kundenfluktuation ist in öffentlichen Bibliotheken durch das Medienangebot, der Alternativenzahl und dem Ertragspotenzial der Kunden beeinflusst. Wissenschaftliche Bibliotheken hingegen haben eine stärkere Zielgruppenorientierung. Für Universitätsbibliotheken sind die Hauptzielgruppe die Lehrenden und Studierende der Universität. Alle anderen externen Nutzer nutzen die Bibliothek aufgrund ihres Interesses am Sammlungsprofil oder aufgrund des Alternativenmangels. Um die Kundenfluktuation zu mildern, sollten die Produkte von Bibliothek eine hohe Qualität aufweisen. Zudem sollte Öffentlichkeitsarbeit stattfinden und ein Beschwerdemanagement installiert werden, um die Kunden zu binden.</p>	<p>Kundenfluktuation</p> <p>Die UB der HSU ist stets auf die Optimierung und den Ausbau ihrer Produkte bedacht. Des Weiteren betreibt die UB Öffentlichkeitsarbeit, um die Kundenbindung zu steigern. Als Beispiele wären hier zu nennen, dass die UB regelmäßig Gewinnspiele anbietet, Give Aways verteilt, Veranstaltungen („Treffpunkt Bibliothek“) und Ausstellungen durchführt. Die UB betreibt einen Blog, ist in den sozialen Netzwerken zu finden, verbreitet Informationen über den Kanal Bib-TV und gibt die Zeitschrift „Bibliotheks-Info“ heraus. Um Kritik einzufangen und Anregungen aufzunehmen, wurde ein Beschwerdemanagement implementiert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Unternehmensintern moderierende Faktoren</p>	
<p>Individualität der Dienstleistung</p> <p>Für Bibliotheken gibt es viele Ansätze, ihre Dienstleistungen auf die Benutzer zuzuschneiden. Jede Frage eines Kunden wird individuell beantwortet. Auch bei der Vermittlung von Informationskompetenz gibt es die Möglichkeit, konkret auf die Nutzerbedürfnisse einzugehen. Auch standardisierte Dienste, wie die automatische Versendung von E-Mails, für die Abholung der Vormerkung oder das Ende der Ausleihfrist, sind gute Beispiele, wie man die individuellen Situationen der Kunden eingehen kann.</p> <p>Zur Erhöhung der individuellen Dienstleistung sind regelmäßige Nutzerumfragen durchzuführen. Darüber hinaus sollten Bibliotheken jederzeit für Fragen zu Verfügung stehen.</p>	<p>Individualität der Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek der HSU ist stets bemüht, ihre Dienstleistungen so individuell wie möglich anzubieten. Um diesen hohen Standard zu halten, werden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt. Neben der zentralen Information gibt es eine separates Beratungsteam, welches per Chat, Telefon, Mail oder persönlich erreichbar ist (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Heterogenität des Leistungsspektrums</p> <p>Durch den Erwerb einer Nutzerkarte eröffnen sich den Kunden sämtliche kostenfreie Produkte der Bibliothek. Die Vielfältigkeit des Produkt- und Dienstleistungsangebots ist bei Bibliotheken sehr hoch. Entsprechend ist eine Aufschlüsselung der Leistungen in einem Produktkatalog sinnvoll. Die Erweiterung der Produktportfolios sollte stets durch die Adaption von passenden Neuerungen des Informations- und Medienmarkts betrieben werden.</p>	<p>Heterogenität des Leistungsspektrums</p> <p>Die UB verfügt über verschiedenste Produkte und Dienstleistungen. Es wird versucht, alle sinnvollen Anregungen seitens der Kunden umzusetzen. Des Weiteren wird der Informations- und Medienmarkt analysiert, um neuste Entwicklungen zu verfolgen und gegebenenfalls in der UB umzusetzen. Die Erstellung eines Produktkatalogs ist für die UB empfehlenswert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>Leistungskomplexität</p> <p>Die Leistungskomplexität der Produkte von Bibliotheken ist für die Kunden oftmals nicht zu überschauen. Die unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen müssen daher verständlich über das Marketing kommuniziert werden.</p>	<p>Leistungskomplexität</p> <p>Die UB hat ein enorm breites Leistungsspektrum im Vergleich zur Größe der Einrichtung. Die Produkte und Dienstleistungen werden entsprechend über die Öffentlichkeitsarbeit beworben, die Nutzung in Anleitungen erklärt oder in persönlichen Anfragen dem Kunden nahe gebracht (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Wechselbarrieren</p> <p>Wechselbarrieren sind Abwanderungshindernisse eines Kunden. Die Wechselbarrieren gibt es auf ökonomischer, psychischer und sozialer Ebene (vgl. Kilian 2012). Auf psychologischer Ebene sollten Bibliotheken versuchen, ihre Kunden langfristig an sich zu binden, indem sie die Kundenzufriedenheit ausbauen. Bibliotheken haben den ökonomischen Vorteil auf ihrer Seite. Die Nutzung der Bibliothek ist preisgünstig oder sogar kostenlos. Soziale Wechselbarrieren bestehen in Bibliotheken durch persönliche Kontakte zu Mitarbeitern.</p>	<p>Wechselbarrieren</p> <p>Der Wechsel zu anderen Informationsanbietern als der UB bietet ökonomisch betrachtet keinen Vorteil für die Kunden und stellt somit eine Wechselbarriere dar. Eine andere Wechselbarriere ist auch die gute Serviceleistung der UB, die in der freien Wirtschaft nicht so kostengünstig zu finden ist. Auf psychologischer Ebene wird Kundenbindung durch Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen, werden regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Möglichkeit der vertraglichen Bindungen</p> <p>Die Möglichkeiten der vertraglichen Bindungen für Bibliotheken gibt es nur über die Nutzerkarte. Auch wenn diese abgelaufen ist oder nie eine erstellt wurde, gibt es das Nutzungsverhältnis, das durch die Präsenznutzung entsteht.</p>	<p>Möglichkeit der vertraglichen Bindungen</p> <p>Die Möglichkeit einer vertraglichen Bindung ist bei der UB nicht gegeben (vgl. Interview Goihl 2012). Kostenfrei erhält man einen Bibliotheksausweis, dies ist ein Vorteil für die Kundenbindung.</p>

<p>Funktionaler Verbund der angebotenen Leistungen</p> <p>Bibliotheken stehen mit anderen Bibliotheken in Kooperation. Dies ermöglicht es ihnen Produkte im funktionalen Verbund anzubieten. Dies zeigt sich zum Beispiel durch die Fernleihe.</p>	<p>Funktionaler Verbund der angebotenen Leistungen</p> <p>Die UB steht mit anderen Bibliotheken in Kooperation. Die Fernleihe erfolgt über den gemeinsamen Bibliotheksverbund (GBV). In Hamburg ist die Bibliothek der HSU Teil der bibliothekarischen Auskunft „Fragen Sie Hamburger Bibliotheken“. Der funktionale Verbund der angebotenen Leistungen wird zudem erkennbar durch den gleichen Aufbau des OPACs, des Datenbank-Informationssystems (DBIS) und der elektronischen Zeitschriftenbibliothek (EZB). Die Bibliothek beteiligt sich auch bei der online Lernplattform LOTSE „Library Online Tour and Self Paced Education“ von deutschsprachigen Bibliotheken zum Thema Literatursuche und Wissenschaftliches Arbeiten (vgl. Zillmann 2012). 2011 gab es eine Kollegialberatung mit der deutschen Zentralbibliothek in Kiel (ZBW Kiel), der technischen UB Hamburg-Harburg und der UB Erfurt. Zum finanziellen Vorteil der Bibliotheken werden in der Erwerbungsabteilung Konsortialverträge abgeschlossen. Durch den Zusammenschluss mehrere Bibliotheken entstehen Konsortien, die eine bessere Position gegenüber Geschäftspartnern ermöglichen. Diese Vereinigungen nutzt auch die UB. Auf der Leitungsebene kooperiert die Bibliothek mit der Verbundzentrale GBV (VZG) und mit der Sektion 4 des deutschen Bibliotheksverbundes (DBV). Zudem ist die UB Mitglied des Hamburger Bibliothekenverbunds (HBV) (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Ausgestaltung des Kundeninformationssystems</p> <p>Die Ausgestaltung des Kundeninformationssystem ist bei Bibliotheken durch ihre Größe und ihren Typus beeinflusst. Der überwiegende Teil der Bibliotheken hat eine eigene Website. Die Bibliotheksmitarbeiter sind über E-Mail, Telefon oder zu den Öffnungszeiten persönlich erreichbar. Vielfach besteht auch ein Vorschlagswesen für Nutzeranschaffungen und ein Beschwerdemanagement.</p>	<p>Ausgestaltung des Kundeninformationssystems</p> <p>Das Kundeninformationssystem der UB ist sehr ausdifferenziert. Es wird über unterschiedlichste Medien informiert. Beispiele sind hier die Zeitschrift „Bibliotheks-Info“, Handzettel mit QR-Code-Technologie und Plakate. Darüber hinaus wird sich der sozialen Netzwerke wie Facebook, Twitter und Google+ bedient, es gibt einen Blog und natürlich eine Website. Zudem werden über das Format „Bib-TV“ (Infoscreen) Informationen verbreitet (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>Mitarbeiterfluktuation</p> <p>Die Höhe der Mitarbeiterfluktuation hat einen Einfluss auf die Kundenbindung. Die Mitarbeiterfluktuation sollte möglichst gering gehalten werden, damit eine kontinuierliche Arbeitsweise der Bibliothek möglich ist.</p>	<p>Mitarbeiterfluktuation</p> <p>Die Mitarbeiterfluktuation in der UB ist sehr gering. Meist findet nur zu Anlässen wie Elternzeit oder Pensionierung ein Personalwechsel statt. Jedoch werden seit drei Jahren nur noch zeitlich befristete Verträge bei Stellenbesetzungen ausgeschrieben. Die Mitarbeiter sind nach Vertragsabschluss Teil des Öffentlichen Dienstes. (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Restriktion bei der Preisfestlegung</p> <p>Die Restriktion bei der Preisfestlegung ist bei Bibliotheken durch den Träger (und dessen Rechtsform) gesteuert.</p>	<p>Restriktion bei der Preisfestlegung</p> <p>Die Preisfestlegung erfolgte in der UB durch das Ministerium für Verteidigung. Einen Einfluss auf die Restriktion bei der Preisfestlegung hat die UB nicht (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>Breite des Leistungsangebots</p> <p>Die Breite des Leistungsangebotes ist abhängig von der Hauptzielgruppe und deren Wünschen im Einklang mit dem Etat der Bibliothek und ihrer Strategie.</p>	<p>Breite des Leistungsangebots</p> <p>Die Breite des Leistungsangebotes wird durch die Hauptzielgruppe, in diesem Fall den Studierenden und HSU-Angehörigen vorgegeben. Entsprechend ihrer Abschlussmöglichkeiten (Bachelor oder Master, Promotion und Habilitation) stellt die Bibliothek alle Mittel bereit und sorgt für die Informationsversorgung (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

Die Auswertung der kritischen Erfolgsfaktoren laut Bruhn für die Anwendung von QM für Dienstleister zeigt, dass die Anforderungen im Bereich Kundenorientierung (Heterogenität der Kundenerwartungen, Bequemlichkeit des Kunden, Leistungsbereitschaft des Kunden, Kundenfluktuation, Variety-Seeking-Motive, Wechselbarrieren) und der Beschaffenheit der Produkte (Individualität der Dienstleistung, Leistungskomplexität Heterogenität des Leistungsspektrums, Funktionaler Verbund der angebotenen Leistungen, Breite des Leistungsangebots) liegen. Bedeutsam für die kommerziellen Dienstleister ist natürlich auch die finanzielle Gestaltung (Ertragspotenzial des Kunden, Preisbereitschaft, Möglichkeit der vertraglichen Bindungen Restriktion bei der Preisfestlegung) der Produkte. Bibliotheken sind dort im Vorteil, da sie ihre Dienste sehr kostengünstig anbieten können. Des Weiteren sind die Aspekte Markanalyse (marktbezogene Dynamik marktbezogene Komplexität, Alternativenzahl), Kommunikation (Image, Ausgestaltung des Kundeninformationssystems) und Mitarbeiterorientierung (Mitarbeiterfluktuation) relevant.

Die Auswertung der Gegebenheiten der UB zeigt, dass die UB in ihrer Arbeitsweise bereits alle kritischen Erfolgsfaktoren zur Anwendung von QM berücksichtigt. Ausschlaggebend ist die Ausprägung der Kriterien als kritische Erfolgsfaktoren. Zu empfehlen wäre für die UB die Aufschlüsselung ihrer Produkte und Dienstleistungen in einem Produktkatalog. Erforderlich wäre auch die Installierung eines Tools, welches regelmäßig und ganzheitlich den Informations- und Medienmarkt nach Innovationen scannt und auswertet. Damit kann die UB Innovationen schnell erfassen und umsetzen. Der Bedarfsermittlung zuvorzukommen, ist der

Ansatz einer zukunftsorientierten Institution. Ferner sind alle Faktoren weniger als kritische Erfolgsfaktoren für die UB relevant, da die UB die Kriterien vorbildlich erfüllt.

2.4.4 Fazit zu den Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes QM in Bibliotheken

Die Einführung von QM ist ein langfristiger und komplexer Prozess, der alle Unternehmensaspekte betrifft. Viele Elemente spielen für die erfolgreiche Umsetzung eine Rolle. Bevor man ein QM-System einführt, ist eine detaillierte Analyse der Bibliothekssituation notwendig. Jede Bibliothek muss vorher für sich die kritischen Erfolgsfaktoren festlegen. Einmal die Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM und andererseits die Erfolgsfaktoren für die Anwendung eines eingeführten QM-Systems. Dabei sind die Erfolgsfaktoren für die Einführung von QM auch für dessen Anwendung relevant. Die Unternehmenskultur als entscheidender Aspekt, die interne Kommunikation, die Mitarbeiterführung und der Führungsstil haben einen Einfluss auf das angewandte QM-System und dessen Erfolg. Meist ist es empfehlenswert vor der Einführung von QM einige Managementtools zu installieren. Dies ist abhängig von den Ergebnissen der Ist-Analyse der Bibliothekssituation. Nur so lassen sich alle Voraussetzungen für die Implementierung eines nachhaltigen und funktionierenden QM-System in Bibliotheken erfüllen.

3 Die Standards der AKMB und ihr Zusammentreffen auf die UB der HSU

3.1 Erläuterungen zum QM

3.1.1 Definition

Der Begriff QM setzt sich aus den Begriffen Qualität und Management zusammen. Die Qualität, wie zuvor definiert, ist der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (Geiger 2008, S. 71). Der Begriff Management beinhaltet die „Führungstätigkeit einer Organisation“ (Geiger 2008, S. 7). Die Geschäftsführung ist demnach in das QM voll integriert (vgl. Nelles 2000, S. 18). „[Die] Aufgabe des QM ist es dafür zu sorgen, dass unter den genannten Rahmenbedingungen die qualitätsrelevanten Forderungen erfüllt werden“ (Binner 2008, S. 78). Zusammenfassend ist QM die bewusste Steuerung der zu erreichenden Qualität (vgl. Bruhn 2008, S. 81).

3.1.2 QM für Dienstleistungen

QM für Dienstleistungen umfasst die Elemente Potenzialorientierung, Prozessorientierung und Ergebnisorientierung. Dabei beinhaltet die Potenzialorientierung alle Aktivitäten, die unternommen, alle Ziele, die verfolgt und alle Ressourcen, die verfügbar gemacht werden, um die Dienstleistung zu erbringen. Die Prozessorientierung beinhaltet die Integration des externen Faktors, also des Kunden, in den Dienstleistungserstellungsprozess. Dabei werden die internen Voraussetzungen der Organisation mit den Kundenaufträgen verknüpft und es entsteht eine Dienstleistung. Die Ergebnisorientierung umfasst die Verknüpfung der Elemente, die zur Erbringung der Dienstleistung notwendig sind, mit den Ansprüchen des Kunden. Ziel ist es, einen Nutzen für den Kunden zu schaffen (vgl. Bruhn 2008, S. 81).

3.1.3 Das QM-System

Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahren und Mittel zur Verwirklichung werden beim QM erfasst und zu einem System zusammengesetzt. Daraus entsteht das QM-System (vgl. Bruhn 2008, S. 81). „Unter einem QM-System ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und –extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen“ (Bruhn 2008, S. 82). Die Erfassung mündet demnach in einem Regelkreis, der die Planung, Lenkung, Prüfung und Managementdarlegung beinhaltet (vgl. Bruhn 2008, S. 82). Es entsteht ein System, welches geleitet werden muss. „QM ist ein Prozess der kontinuierlich gesteuert werden muss. Er funktioniert am besten, wenn die Zusammenarbeit zwischen Arbeits- und Führungsebene auf Vertrauen, Ehrlichkeit und Offenheit basiert und die Bereitschaft für Veränderungen gegeben ist“ (Becker 2010, S. 217). Mit der kontinuierli-

chen Prüfung des Systems, kann man schnell und handlungssicher in den Prozess eingreifen und ihn zielführend beeinflussen. „Eine solche Rückkopplung bietet dann die Gelegenheit, das dynamische Verhalten des Unternehmens hinsichtlich der Anpassung an sich ändernde Zielgrößen zu erhöhen“ (Schmitt 2010, S. 13). Nicht nur die festgelegten Ziele sind veränderbar, sondern auch das System selbst ist dynamisch und passt sich den Unternehmensveränderungen an.

Es gibt unterschiedlichste QM-Systeme. Sie alle eint das Streben nach Qualität der angebotenen Dienstleistung und ihrer kontinuierlichen Verbesserung (vgl. Becker 2010, S. 14).

3.1.4 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) sind Qualitätsmodelle, die alle Bereiche der Organisation, auch das Umfeld und die Philosophie des Unternehmens betreffen (vgl. Schmitt 2010, S. 53). Das TQM ist damit ein ganzheitlicher Ansatz des QM. Wichtig ist außerdem die sehr konsequente Ausrichtung auf die Kunden und deren Zufriedenheit (vgl. Schmitt 2010, S. 54).

„Die systematische Förderung eines unternehmensweiten Qualitätsdenkens und damit eines Wandels hin zu einer qualitätsgerechten Unternehmenskultur sind als zentrale Herausforderungen des Total Quality Managements zu sehen. TQM ist dementsprechend als eine grundsätzliche Philosophie zu verstehen, die durch entsprechende, konkretisierende Strategien umgesetzt wird“ (Schmitt 2010, S. 53).

In diesem Sinne ist QM ganzheitlich gedacht.

3.1.5 QM für Bibliotheken

Es gibt viele QM-Ansätze. Einige wurden explizit für Bibliotheken aus bestehenden Industrie-Modellen weiterentwickelt, überwiegend findet man aber Branchenmodelle vor (vgl. Becker, S. 18). Somit lässt sich sagen: „QM ist in Bibliotheken angekommen“ (Becker 2010, S. 14). „Ziel eines QM ist es, die Bibliothek und das Bibliotheksmanagement konsequent nach den Anforderungen der Kunden auszurichten und auf diese Weise ein modernes und attraktives Dienstleistungsangebot bereitzustellen“ (Müller-Jerina 2007, S. 205). Zudem wird QM von Müller-Jerina als Führungsinstrument gesehen, das die Prozesse steuert. Im Zentrum steht die Kundenorientierung, aber auch der Träger und die Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren. Unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen müssen diese Aspekte in den Entscheidungsfindungsprozess einfließen (vgl. Müller-Jerina 2007, S. 205).

Damit QM in Bibliotheken funktioniert, sollten einheitliche Standards definiert werden. Diese Standards sollten entweder selbst aus der Institution heraus entstehen oder sich an bereits vorhandenen Standards aus QM-Ansätzen orientieren. Wichtig ist immer, die individuelle Umsetzung in der Bibliothek. „Qualitätsstandards müssen in jedem Fall die unterschiedlichen Aufgaben der jeweiligen Bibliothekstypen berücksichtigen“ (Seefeld 2006).

Als Vorgabe gibt Seefeld an, dass die Standards messbar, kontrollierbar und veränderbar sein müssen (vgl. Seefeld 2006). Als Ausgangspunkt ist daher zu sehen, dass eine Gebrauchstauglichkeit gegeben sein muss. Dies wird als „fitness for purpose“ (Hobohm 2002, 3/5.2 S. 1) umschrieben.

3.2 Darstellung unterschiedlicher QM-Ansätze für Bibliotheken

In der Forschung sind verschiedenste Ansätze zur Qualitätssicherung bekannt. Für Bibliotheken sind einige aus der Industrie stammende Ansätze geeignet, da sie branchenübergreifend konzipiert sind. Andere Ansätze zur Qualitätssicherung wurden aus bestehenden QM-Ansätzen extra für Bibliotheken weiterentwickelt und wiederum einzelne Qualitätsstandards sind nur für Bibliotheken erarbeitet worden. In der kurzen Darstellung der nun folgenden QM-Ansätze geht es nicht darum, eine umfassende Aufführung anzustreben, sondern den Rahmen aufzuzeigen, in dem die Standards der AKMB einzuordnen sind. Da im späteren Abschnitt die Standards der AKMB mit den Gegebenheiten in der HSU abgeglichen werden, soll in diesem Abschnitt der Kontrast zu anderen QM-Ansätzen aufgezeigt werden. Es werden die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff, das EFQM-Modell für Excellence, das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ der Hochschule der Medien Stuttgart, die Standards der AKMB und das Projekt der Büchereizentrale Niedersachsen „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ vorgestellt.

Der bekannteste Ansatz zur Qualitätssicherung sind die Normen der International Organization for Standardization kurz ISO. Knapp 1 Million Organisationen aus 175 Ländern haben sich weltweit bis 2007 zertifizieren lassen. Somit weiß diese Norm eine weltweit überragende Bedeutung auf (vgl. Rothlauf 2010, S. 555). Daher wird die DIN EN ISO 9000ff als QM-Ansatz vorgestellt.

Das EFQM-Modell für Excellence ist gewählt worden, da es ein sehr dynamisches Modell ist. Mit Hilfe von Partnerorganisationen innerhalb und außerhalb Europas wird versucht das aktuelle Managementwissen in das Modell zu integrieren (vgl. EFQM 2003, S. 4). Zudem wird das EFQM-Modell schon in Öffentlichen Einrichtungen angewandt (vgl. EFQM 2003, S. 4). Das Modell lässt sich auf Bibliotheken übertragen und stellt zudem wie die ISO ein bekanntes Modell zu Qualitätssicherung dar.

Das Qualitätsprojekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ der Hochschule der Medien in Stuttgart ist eine Weiterentwicklung des EFQM-Modells und des Common Assessment Framework (CAF) explizit für Bibliotheken. Der Ansatz wird vorgestellt, da er die Schnittstelle zwischen einem anerkannten, internationalen Modell und der ausdrücklichen Auslegung für Bibliotheken bedient (vgl. Becker 2012, S. 19).

Die Standards der AKMB sind von Bibliotheken für Bibliotheken entwickelt worden (vgl. AKMB 2012a). Damit haben sie einen direkten Bezug zum Handlungsrahmen in welchem sich Bibliotheken bewegen (vgl. AKMB 2012b). Die Standards werden im Folgenden mit den Gegebenheiten der UB der HSU verglichen und werden deshalb genauer vorgestellt.

„Bibliothek mit Qualität und Siegel“ ist das Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren der Bibliotheken in Niedersachsen. Die formulierten Kriterien wurden von bibliothekarischen Fachkräften aufgestellt und orientieren sich an bereits vorhandenen Standards für Bibliotheken. Gewählt wurde dieser Ansatz, um einen direkten Vergleich zu den AKMB Standards zu haben, die auch von bibliotheksinternen Fachpersonal aufgestellt wurden (vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012a).

3.2.1 Die DIN EN ISO 9000ff

Die ISO 9000-Normenfamilie ist unabhängig von Branchenzugehörigkeit auf alle Organisationsformen anwendbar. Wichtig ist dabei zu wissen, dass die Qualitätsnormen kein QM-System darstellen. Es werden Anforderungen beschrieben, die ein QM-System beinhalten soll, aber nicht wie es unternehmensspezifisch umgesetzt wird. Die DIN EN ISO 9000-Familie besteht aus mehreren Teilen, wobei im Fall des QM drei Normen besonders relevant sind. In der DIN EN ISO 9000 werden QM-Systeme, die Grundlagen und Begriffe erläutert. In der DIN EN ISO 9001 werden die Anforderungen an ein QM-System formuliert und in der DIN EN ISO 9004 ist ein Leitfaden zur Leistungsverbesserung zu finden. Die aktuelle Version stammt aus dem Jahr 2000. In der vierten Ausgabe von 2008 wurden Verbesserungen zum einfacheren Verständnis und der leichteren Anwendung hinzugefügt (vgl. Schmitt 2010, S.290-292).

Die DIN EN ISO 9001 verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, das zentrale Element ist ein kontinuierliches Prozessdenken (vgl. Rothlauf 2010, S. 559). Das QM-System soll auf den acht Grundsätzen Kundenorientierung, Verantwortlichkeit der Führung, Einbeziehung der beteiligten Personen, prozessorientierter Ansatz, systemorientierter Managementansatz, kontinuierliche Verbesserung, sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz und Lieferantenbeziehungen basieren (vgl. Rothlauf 2010, S. 560). Zur Einführung eines QM-Systems und seiner späteren Zertifizierung ist die Erstellung eines Handbuchs notwendig, welches die Abläufe der Einrichtung dokumentiert (vgl. Schmitt 2010, S.299).

Die Bestandteile des Prozessmodells werden mit Hilfe des inneren und äußeren Regelkreises in einen „strukturellen Zusammenhang“ (Schmitt 2010, S.292) gebracht. Dabei schließt der äußere Regelkreis die Anforderungen und die Zufriedenheit der Kunden ein. Der innere Regelkreis, als Deming-Zyklus benannt, enthält den Plan-Do-Check-Act-Regelkreis. Das Management plant und stellt die benötigten Ressourcen zur Realisierung der Aufgaben zu Verfügung. Die Analyse der Ergebnisse führt wiederum zur Planung von neuen Maßnahmen und der Kreislauf beginnt von neuem (vgl. Schmitt 2010, S.292) (s. Abb. 3).

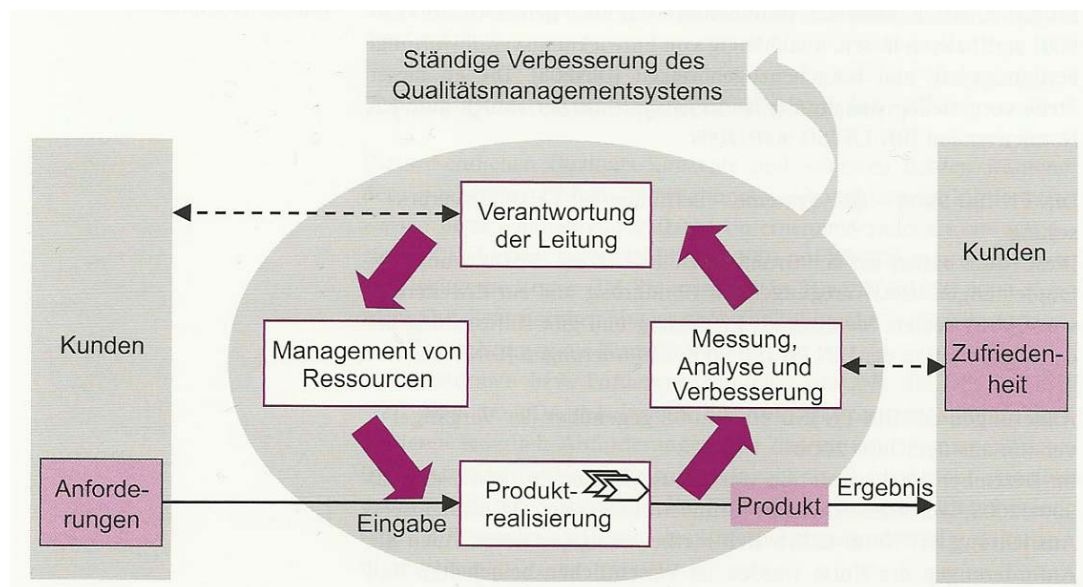


Abbildung 3: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001 (Schmitt 2010, S. 292)

Die Zertifizierung erfolgt durch den renommierten Technischen Überwachungsverein (TÜV) (vgl. Rothlauf 2010, S. 560). Neben den vielen Vorteilen, die sich durch die Anwendung der ISO 9000-Familie bieten, muss klar sein, dass ein erheblicher finanzieller Aufwand mit der Umsetzung und Zertifizierung der ISO Normen verbunden ist. Des Weiteren erfordert die Ausarbeitung des zur Dokumentation benötigten Handbuchs einen hohen zeitlichen Aufwand (vgl. Schmitt 2010, S.293). Das Zertifikat ist drei Jahre gültig (Kamiske 2008, S. 400).

3.2.2 EFQM-Modell für Excellence

1988 wurde die European Foundation for Quality Management (EFQM) gegründet (vgl. Rothlauf 2010, S. 545). Das EFQM-Modell für Excellence ist das QM-System dieses Verbundes (vgl. Becker 2012, S. 19). Das QM-Modell ist unabhängig von „Branche, Organisationsform oder Größe“ (vgl. EFQM 2003, S. 7) des Unternehmens anwendbar. Ein wesentlicher Teil des Systems ist die Selbstbewertung der Stärken und Schwächen der Organisation, um zu eruieren, wo Handlungsbedarf zur Verbesserung besteht (vgl. Gries 2007, S. 985). Acht Grundkonzepte bilden die Basis für das Modell. Dazu gehören: die Ergebnisorientierung, die Ausrichtung am Kunden, die Führung und Zielkonsequenz, das Management mittels Prozessen und Fakten, die Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, das kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, die Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung (vgl. EFQM 2003, S. 7-9).

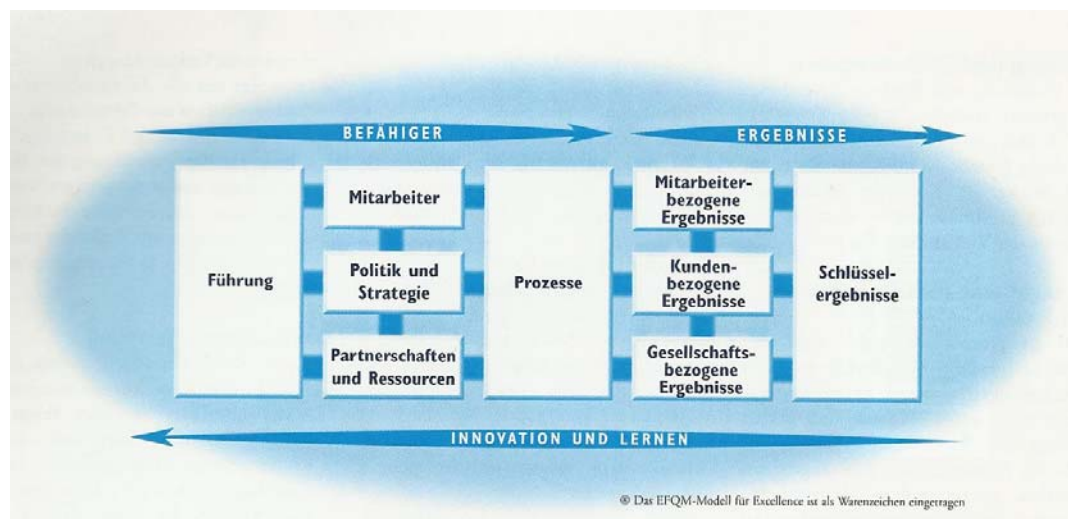


Abbildung 4: Das EFQM-Modell für Excellence (EFQM 2003, S. 12)

Das Modell ist so aufgebaut, dass zwischen „Befähiger-Kriterien“ und „Ergebnis-Kriterien“ unterschieden wird. Dabei sagen die fünf „Befähiger-Kriterien“ aus, wie die Organisation handelt und beschreibt ihre Vorgehensweise. Die „Ergebnis-Kriterien“ sagen aus, was für Resultate erzielt werden. Aufgrund der „Ergebnis-Kriterien“ lernen die „Befähiger-Kriterien“. Die „Befähiger-Kriterien“ werden demnach mit Hilfe der „Ergebnis-Kriterien“ besser. Ausführlicher bedeutet dies, dass die Führung der Organisation ihren Einfluss auf die Mitarbeiter, die Politik und Strategie sowie auf Partnerschaften und Ressourcen ausübt und damit die Prozesse steuert. Diese Prozesse führen zu mitarbeiterbezogenen-, kundenbezogenen- und gesellschaftsbezogenen Ergebnissen. Die Schlüsselergebnisse sind die Grundlage für Innovationen und bieten den „Befähigern“ die Chance zur ständigen Verbesserung (vgl. EFQM 2003, S. 12) (s. Abb. 4).

Ergänzt wird das Modell durch die RADAR-Logik. RADAR steht für: Results, Approach, Deployment, Assessment und Review. Diese Elemente bilden die Grundlage für das konkrete Handeln der Organisation (vgl. Sommerstange 2011, S. 32). Die Organisation klärt in ihrer Strategie die Ergebnisse (Results), welche sie erzielen möchte und plant (Approach) danach. Die systematische Umsetzung (Deployment) wird durch Bewertung und Überprüfung (Assessment und Review) gewährleistet. Dies wiederum fördert das Lernen der Organisation, indem verbessernde Maßnahmen ergriffen werden (vgl. EFQM 2003, S. 27).

Grundlage für die Zertifizierung ist die Verteilung von Punkten, die im nationalen Abstimmungsprozess EFQM festgelegt sind. Die Gesamtpunktzahl wird auf der Basis der Gewichtungen und prozentualen Bewertung ermittelt. Eine Mindestpunktzahl muss für Zertifizierung erreicht sein. Gleichzeitig ist die Gesamtpunktzahl die Anzeige des „Level of Excellence“ (vgl. Sommerstange 2011, S. 33).

3.2.3 Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ der Hochschule der Medien Stuttgart

An der Realisierung des Qualitätsmodells „Ausgezeichnete Bibliothek“ beteiligten sich der Forschungsschwerpunkt Bibliotheksmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung (BEO) an der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM) und die Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Stuttgart (vgl. Hochschule der Medien Stuttgart 2009). Entscheidend für die Grundlage der Entwicklung war eine „Orientierung an internationalen und auch in der Wirtschaft und Verwaltung angewandten Modellen“ (Vonhof 2008, S. 530). Hinzu kam die Überlegung, dass ein ganzheitliches Steuerungs- und Führungskonzept gebraucht wird, in das sich unterschiedliche Managementinstrumente einbinden lassen (vgl. Becker 2010, S. 21). Darüber hinaus soll die Wirkung des Zertifikats ein „entsprechende Reputation“ (Becker 2010, S. 21) entfalten.

Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ entstand aus dem EFQM-Modell für Excellence und dem Common Assessment Framework-Modell. Das EFQM-Modell für Excellence wurde im vorherigen Abschnitt erläutert. Das Common Assessment Framework-Modell (CAF-Modell) ist eine Weiterentwicklung des EFQM-Modells für die öffentliche Verwaltung mit Orientierung am Total Quality Management (vgl. Vonhof 2008, S. 530).

Die Themenfelder werden durch Kriterien und Indikatoren näher beschrieben. Davon ausgehend ist ein Katalog mit Leistungsmerkmalen erstellt worden. Diese fließen in die Bewertung der Bibliothek ein (vgl. Vonhof 2008, S. 530). Die Grundannahme dabei ist, dass „herausragende Ergebnisse im Hinblick auf die Leistungen der Bibliothek, für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden, die ihre Politik und Strategie mit Hilfe von Mitarbeitenden, Partnerschaften, Ressourcen und Prozessen umsetzt“ (Becker 2012, S. 325).

Ausgehend von einer ausführlichen Selbstbewertung der Bibliothek durch die Mitarbeiter und Führungskräfte, werden Prozesse, Leistungen und Ergebnisse erfasst und beurteilt. Dies führt zu Optimierungsvorschlägen und damit zur Steigerung der Qualität der Bibliothek (vgl. Hochschule der Medien Stuttgart 2009). Durch die Anwendung des Plan-Do-Check-Act - Zyklus (PDCA-Zyklus), wie bei der DIN EN ISO 9000ff, wird die stetige Verbesserung erreicht (vgl. Vonhof 2009, S. 26).

Zudem wird von der Fachhochschule eine umfangreiche Betreuung angeboten, die den gesamten Qualitätseinführungsprozesses umfasst. „Die Fachstelle Stuttgart unterstützt bei der Koordinierung des Pilotprojekts und bietet den teilnehmenden Bibliotheken den Rahmen für kollegialen Austausch durch regelmäßige Treffen der Qualitätsbeauftragten der Bibliotheken und durch eine virtuelle Austauschplattform. Jeder Projektabschnitt wird durch Workshops begleitet, die auf die nächsten Schritte vorbereiten und das bisherige Vorgehen reflektieren“ (Vonhof 2009, S. 26). Die Zertifizierung erfolgt durch die Hochschule der Medien Stuttgart (vgl. Vonhof 2009, S. 26).

3.2.4 Die Standards der AKMB

Im deutschsprachigen Raum gibt es seit 1993 die AKMB. Der Verein sieht sich selbst als die „Interessenvertretung und Beratung“ für die „in der Regel kleinen und mit wenig Personal ausgestatteten Kunst- und Museumsbibliotheken“ (AKMB 2012a). Mehr als 249 institutionelle und persönliche Mitglieder stärken die Kooperation dieser spezialisierten Bibliotheken (vgl. AKMB 2012a).

Um zukunftsfähig zu bleiben, sind 2007 von der damaligen Fachgruppe Standards, in Abstimmung mit den Mitgliedern der AKMB, Standards zur Qualitätssicherung formuliert worden (vgl. Appel 2009, S.259). Die aktuelle, vierte Version vom November 2011 umfasst 86 Standards und lässt sich in 9 Kapitel unterteilen (vgl. AKMB 2012b). Diese Kapitel sind „Ziele, Zielgruppen, Organisation“, „Finanzen“, „Bestand“, „Dienstleistung“, „Kommunikation und Marketing“, „Kooperation und Netzwerke“, „Personelle Rahmenbedingungen“, „Räumliche Rahmenbedingungen“ und „Technische Ausstattung“ (vgl. AKMB 2011c).

Bei der Erstellung der Standards hat sich die AKMB an der DIN EN ISO 9001 orientiert (vgl. AKMB 2012b). Die Ausrichtung der einzelnen Standards erfolgte jedoch nur aus Sichtweise von Bibliotheken für Bibliotheken (vgl. AKMB 2012b). Die Zertifizierung erfolgt durch bibliothekarisches Fachpersonal, welches in Schulungen spezielle Kenntnisse zur Auditierung erworben hat (vgl. AKMB 2011d). „[Die] Zertifizierungsstelle für das QM-Verfahren der AKMB ist im Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin bei Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf angesiedelt“ (AKMB 2011d). Das Zertifikat ist drei Jahre gültig (vgl. AKMB 2011d).

3.2.5 Niedersachsens Projekt „Bibliothek mit Qualität und Siegel“

Das von der niedersächsischen Landesregierung und der kommunalen Büchereizentrale Niedersachsens entwickelte Qualitäts- und Zertifizierungsverfahren richtet sich vorwiegend an öffentliche Bibliotheken. Der aufgestellte Kriterienkatalog des Verfahrens „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ orientiert sich an keinem „universellen Qualitätssicherungsverfahren“ (Büchereizentrale Niedersachsen 2012a). Als Ausgangspunkt dienten bibliotheksspezifische Ansätze wie: „Bibliothek Südtirol“, die Standards der AKMB und die Qualitätsbestrebungen der Lesesäle der Goethe-Institute in Osteuropa (vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012a).

Die von der Facharbeitsgruppe entwickelten Kriterien lassen sich in sechs Bereiche unterteilen. Sie umfassen die Aspekte „Ziele, Zielgruppen, Kooperationen“, „Angebot, Service, Erreichbarkeit“, „Kommunikation“, „Organisation und Management“, „Räume und Technik“ und „Personal“. Darunter lassen sich 46 bis 50 Kriterien finden, die je nach Funktionsstufe der Bibliothek beleuchtet werden (vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012b).

Zur Zertifizierung sind kommunale als auch kirchliche Bibliotheken zugelassen. Die Zertifizierung erfolgt durch geschultes bibliothekarisches Fachpersonal und hat drei Jahre Gültigkeit (vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012c). „Zur Vorbereitung des Audits dienen neben den bibliotheksinternen Prozessen die von der Büchereizentrale Niedersachsen angebo-

tene Fortbildungen, Workshops, Beratungsgespräche und Erfahrungsaustausche“ (Bücherei-zentrale Niedersachsen 2012a). Auch hier wird begleitende Hilfe für Bibliotheken angeboten, die sich zertifizieren lassen möchten.

3.3 Einordnung der Standards der AKMB als QM-Ansatz

Die Standards der AKMB werden als Branchenmodell bezeichnet, da sie „von Bibliotheken für Bibliotheken entwickelt wurden“ (Becker 2010, S. 21). Damit unterscheidet sich dieser Ansatz von der ISO-Norm oder dem EFQM-Modell, die sich auf unterschiedlichste Organisationen anwenden lassen (vgl. Schmitt 2010, S.290-292 und vgl. EFQM 2003, S. 7). In der Bibliothekslandschaft sind überwiegend Branchenmodelle zur Qualitätssicherung zu finden (vgl. Becker 2010, S. 18), die Standards der AKMB sind ein Beispiel von vielen. Der Kriterienkatalog der Büchereizentrale Niedersachsen ist ein weiterer Ansatz, der explizit nur eine Ausrichtung für Bibliotheken anstrebt (vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012a). Die Grundlage der Büchereizentrale Niedersachsen waren unterschiedliche bibliothekarische Qualitäts-Ansätze, jedoch erfolgte die Ausarbeitung der Qualitätskriterien für die Standards der AKMB an der ISO-Norm (vgl. AKMB 2012b und vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012a). Eine Hinwendung zu etablierten Modellen ist somit zu ersehen. Das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ ist ein Hybrid unter den vorgestellten QM-Ansätzen. Die enge Orientierung am EFQM-Modell und die spezielle Weiterentwicklung für Bibliotheken ist besonders und versucht sowohl die Vorteile eines anerkannten Modells einzufangen, als auch die Eigenheiten der Bibliothekswelt zu berücksichtigen (vgl. Vonhof 2008, S. 530).

Der Vorteil der Branchenmodelle ist die Nähe zum Anwendungsbereich. Bibliotheksspezifische Ausrichtungen tragen den besonderen Bedingungen Rechnung, unter denen Bibliotheken arbeiten. Dem gegenüber steht die Behauptung, dass Branchenmodelle nur wenig Anerkennung im politischen Raum genießen (vgl. Becker 2010, S. 21). Natürlich verspricht eine Zertifizierung durch die ISO-Norm oder das EFQM-Modell eine größere Reputation, da schon viele Organisationen durch die QM-Ansätze zertifiziert worden sind (vgl. Rothlauf 2010, S. 555 und vgl. Becker 2010, S. 21). Jedoch steht dem entgegen, dass diese Ansätze sich für Bibliotheken als „zu aufwändig, kostspielig und vor allem als zu wenig relevant für die Bibliothekspraxis erwiesen haben“ (Büchereizentrale Niedersachsen 2012a). Ob nun Branchenmodelle oder branchenunabhängige Modelle geeigneter für eine Bibliothek sind, ist von den jeweiligen Qualitätszielen der Bibliothek abhängig.

Des Weiteren ist festzustellen, dass die AKMB Standards kein Modell beinhalten, das einen kontinuierlichen Zyklus aufweist. Das EFQM-Modell und das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ sind die beiden QM-Ansätze, die einen regelmäßigen Ablauf haben, um die Prozesse der Arbeit kontinuierlich zu überprüfen. Abhängig von der Umsetzung in der Organisation, kann auch die ISO-Norm einen Modellcharakter haben (vgl. Schmitt 2010, S.292). Die Standards der AKMB und der Kriterienkatalog der Bücherreichzentrale Niedersachsen stellen jeweils nur Forderungen auf, die zu erfüllen sind, um eine Zertifizierung zu erlangen. Das Zertifikat endet jeweils nach drei Jahren (vgl. AKMB 2011d und vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012c). Um eine Anschlusszertifizierung zu erlangen, muss die Institution wieder

ein Audit bestehen. Dies entspricht zwar keinem Modell, setzt aber die wiederholte Auseinandersetzung mit den gestellten Qualitätsanforderungen voraus.

Was alle QM-Ansätze bei näherer Betrachtung eint, ist ihr Bestreben nach Kundenorientierung (vgl. Sommerstange 2022, S. 43-46, Vonhof 2009, S. 22-24, Büchereizentrale Niedersachsen 2012b, AKMB 2012d). Ein weiteres wichtiges Kriterium für gute Dienstleistungsqualität ist der Fokus auf die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung. Die ISO-Norm verankert bewusst die Einbindung der Mitarbeiter (vgl. Sommerstange 2011, S. 37). Aufgrund des Modellcharakters des EFQM-Modells und des Selbstbewertungsprozesses ist dies auch beim EFQM-Modell für Excellence gegeben (vgl. EFQM-Modell 2003, S. 22). Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“, basierend auf dem EFQM-Modell, weist natürlich auch eine starke Mitarbeiterorientierung auf (vgl. Vonhof 2009, S. 25-26). Die AKMB Standards nehmen dazu nur marginal Stellung (vgl. AKMB 2012d). Im Kriterienkatalog der Büchereizentrale Niedersachsen findet sich kein Hinweis auf die Integration der Mitarbeiter (vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012b).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Standards der AKMB kein ganzheitliches QM-System im Sinne des Total Quality Management darstellen (vgl. Sommerstange 2011, S. 49), da kein Prozessablauf in Form eines Modells vorhanden ist. Vielmehr sind es Anforderungen an die Bibliothek, die zwischen „Erfüllung oder Nichterfüllung“ (Sommerstange 2011, S. 46) einzuordnen sind.

3.4 Erläuterungen zu den Standards der AKMB

Die von bibliothekarischem Fachpersonal aufgestellten Standards der AKMB werden auf der jährlichen Auditorenkonferenz auf ihre inhaltliche Relevanz überprüft (vgl. AKMB 2012b). Dies sichert die Eignung und Zweckmäßigkeit der Anforderungen. Darüber hinaus ist das Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft (IBI) der Humboldt-Universität zu Berlin seit 2008 Kooperationspartner der Fachgruppe Standards (vgl. Appel 2009, S. 261-262).

Die 86 Standards sind in neun Kapitel unterteilt. Für das Kapitel „Ziele, Zielgruppen, Organisation“ sind sieben Standards formuliert worden. Es gibt drei Standards für das Kapitel „Finanzen“. Zum Kapitel „Bestand“ wurden elf Standards aufgestellt. Mit 21 Standards zum Thema „Dienstleistung“ weist dieses Kapitel die meisten Standards auf. Das Kapitel „Marketing und Kommunikation“ umfasst sieben Standards. Drei Standards gibt es für das Kapitel „Kooperation und Netzwerke“. Das Kapitel „Personelle Rahmenbedingungen“ wird mit 16 Standards abgedeckt. „Räumliche Rahmenbedingungen“ als achttes Kapitel umfasst sieben Standards und elf Standards sind für das Kapitel „Technische Ausstattung“ erarbeitet worden (vgl. AKMB 2012d) (s. Anhang 1).

Neben den Standards sind vier Checklisten im Anhang (s. Anhang 1) enthalten. Diese Checklisten sind als Hilfestellung für die Bibliotheken gedacht und beinhalten Angaben, welche jeweils in der Benutzungsordnung, der Kostenverordnung, der Kundenbefragung sowie im Intra- und Internetauftritt enthalten sein sollten (vgl. AKMB 2012d). Zum besseren Verständnis gibt es zu jedem Standard einen Hilfetext, zudem werden Hinweise gegeben, wie man den Nachweis über die Erfüllung des Standards erbringen kann (vgl. AKMB 2012e). Gleichzeitig gibt es einen Verweis auf die entsprechende ISO-Norm, an den der Standard angelehnt ist (vgl. AKMB 2012e). Zurzeit sind sechs Bibliotheken nach den AKMB Standards zertifiziert.

Die Auditierung beginnt mit der freiwilligen Anmeldung (vgl. AKMB 2011c). Zertifizierungsstelle und Kooperationspartner ist das Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Konrad Umlauf (vgl. AKMB 2011c). Zwei Auditoren besuchen die Bibliothek und erstellen einen Auditbericht (vgl. AKMB 2011c). Grundlage des Audits ist „das Gespräch mit dem Personal vor Ort, die Begehung vor Ort und die Einsicht in Unterlagen“ (AKMB 2011b). Dies ist zugleich Bewertung und „Hilfestellung“ (AKMB 2011c) durch „kritisch-konstruktive Begutachtung... auf kollegialer Ebene“ (AKMB 2011b). Dieser Bericht ist Grundlage für die Bewertung und somit der Vergabe des Zertifikats (vgl. AKMB 2011c). Es kann ein Wiederholungsaudit beantragt werden (vgl. AKMB 2011c). Das Zertifikat wird innerhalb von vier Wochen ausgehändigt und ist drei Jahre gültig (vgl. AKMB 2011c).

3.5.1 Standards der AKMB, die sich nicht auf die UB der HSU übertragen lassen

Zu Beginn wurde geprüft, welche der 86 Standards der AKMB überhaupt für die UB der HSU anwendbar und somit relevant sind. Die formulierten Bedingungen der folgenden Standards treffen nicht auf die UB zu, somit können die Standards weder „erfüllt“ noch „nicht erfüllt“ sein. In der nun folgenden Tabelle (s. Tab. 2) wird beleuchtet, welche der Standards der AKMB nicht für die UB relevant sind.

Tabelle 2: Standards der AKMB, die nicht für die UB der HSU relevant sind

Standards der AKMB Version 4, Stand: 2011 (s. Anhang 1)	Situation in der UB der HSU
3.4 Bestand Die Bibliothek entwickelt ein Konzept zur Digitalisierung ihrer Bestände, z. B. für einzigartige historische oder wertvolle Sammlungen. Das Konzept wird schriftlich festgehalten und mindestens alle 3 Jahre angepasst.	3.4 Bestand Die UB der HSU verfügt über keine einzigartig historischen oder wertvollen Bestände (vgl. Interview Goihl 2012). Daher ist die Digitalisierung der Bestände der UB, die als reine Gebrauchsbibliothek angelegt wurde, nicht angemessen.
3.7 Bestand Pflichtexemplarbibliotheken werden spätestens innerhalb 4 Wochen nach Erscheinen einer Publikation bedient.	3.7 Bestand Die UB der HSU ist keine Pflichtexemplarbibliothek (vgl. Interview Goihl 2012). Dieser Standard ist nicht auf die UB der HSU anwendbar.
3.10 Bestand Die Bibliothek verfügt über ein schriftlich fixiertes Konzept zur retrospektiven Katalogisierung ihres Bestandes. Es enthält die Anzahl der jährlich zu erfassenden Titel. Hierzu werden auch Projekte und Fördermöglichkeiten geprüft und dokumentiert, die zusätzliches Personal oder Sachleistungen bereitstellen können.	3.10 Bestand Die UB der HSU verfügt über keinen Bestand, der noch retrospektiv zu katalogisieren ist (vgl. Interview Goihl 2012). Dieser Standard ist somit nicht für die UB der HSU relevant.
7.15 Personelle Rahmenbedingungen Für Freiwillige in der Bibliothek liegen genaue schriftliche Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile vor. Rechte und Pflichten sind schriftlich geregelt.	7.15 Personelle Rahmenbedingungen In der UB der HSU arbeiten keine Freiwilligen (vgl. Interview Goihl 2012). Daher ist dieser Standard nicht für die UB der HSU relevant.

<p>8.2 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Licht und Klima richten sich nach den konservatorischen Bedingungen gemäß DIN-Fachbericht 13 (max. 200 Lux, 50% Luftfeuchtigkeit, 18°C Temperatur im Magazin; max. 500 Lux, 60% Luftfeuchtigkeit, 23°C Temperatur im Lesesaal). Messgeräte sind aufzustellen und sind von einem definierten Mitarbeiter zu warten (Kontrolle der Messdaten, der Funktionalität und Papierwechsel) und auszuwerten. Dieser Mitarbeiter erstellt bei Handlungsbedarf Vorschläge für Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen an die Leitung.</p>	<p>8.2 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Die UB der HSU ist eine reine Gebrauchsbibliothek (vgl. Interview Goihl 2012). Die Bestände der UB der HSU werden gemäß der bibliothekarischen Richtlinien aufgestellt (vgl. Interview Goihl 2012), weshalb die regelmäßige Überprüfung der konservatorischen Bedingungen durch Messgeräte für die UB zu vernachlässigen ist.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.5.2 Standards der AKMB, die die UB der HSU erfüllt

Von den 86 Standards der AKMB werden nun die Standards aufgeführt, welche die UB der HSU vollständig oder größtenteils erfüllt (s. Tab. 3).

Tabelle 3: Standards der AKMB, die die UB der HSU erfüllt

Standards der AKMB Version 4, Stand: 2011 (s. Anhang 1)	Situation in der UB der HSU
<p>1.1 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die Bibliothek dient der Informations- und Literaturversorgung der Trägerinstitution und ist, wenn es den Zielen der Trägerinstitution entspricht, darüber hinaus öffentlich zugänglich.</p>	<p>1.1 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die UB der HSU dient der Informationsversorgung der Studierenden der HSU, den Studierenden des hochschulübergreifende Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen (HWI) in Hamburg, aller Universitätsangehörigen der HSU, aller Bundeswehrangehörigen und der interessierten Öffentlichkeit (vgl. UB der HSU 2012a und Interview Goihl 2012).</p>
<p>1.2 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die Bibliothek ist eine Organisationseinheit innerhalb der übergeordneten Institution, die nach bibliothekarischen Grundsätzen (Fachpersonal, Regelwerke usw.) geführt und organisiert wird. Ihre Stellung ist im Organigramm und Geschäftsverteilungsplan verbindlich geregelt und schriftlich festgehalten.</p>	<p>1.2 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die UB der HSU ist eine Organisationseinheit innerhalb der übergeordneten Institution, die nach bibliothekarischen Grundsätzen (Fachpersonal, Regelwerke usw.) geführt und organisiert wird. Ihre Stellung ist im Organigramm und Geschäftsverteilungsplan verbindlich geregelt und schriftlich festgehalten (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>1.4 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die Bibliothek benennt schriftlich ihre primären und sekundären Zielgruppen (z. B. Mitarbeiter der Trägerinstitution, Professoren, Volontäre, Museumspädagogen, Honorarkräfte, Restauratoren, Werkstattmitarbeiter, Studenten, interessierte Bürger).</p>	<p>1.4 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die UB der HSU hat im Leitbild und in der Benutzungsordnung ihre Zielgruppen definiert (vgl. UB der HSU 2012a und vgl. UB der HSU 2012d).</p>
<p>1.5 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Barrierefreiheit in den Bereichen Bau und Verkehr und Informationstechnik sind im Sinne der jeweiligen nationalen Gesetzgebungen zu realisieren. (S. z. B. Bundesgesetzblatt 2002, Teil I, Nr. 28, S. 1467, §4, §8, § 11.)</p>	<p>1.5 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Barrierefreiheit in den Bereichen Bau und Verkehr und Informationstechnik sind im Sinne der jeweiligen nationalen Gesetzgebungen realisiert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>1.6 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Für die Organisation und fachbibliothekarische Aufgaben steht ein von der Bibliothek schriftlich festzulegender Anteil der Wochenarbeitszeit als Arbeitsstunden außerhalb der Öffnungszeiten zur Verfügung (dabei Öffnungszeit = Auskunftszeit).</p>	<p>1.6 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Für die Organisation und fachbibliothekarische Aufgaben stehen den Mitarbeitern der UB der HSU, die im Frontoffice arbeiten, von der UB ein schriftlich festgelegter Anteil der Wochenarbeitszeit als Arbeitsstunden außerhalb der Öffnungszeiten zur Verfügung (dabei Öffnungszeit = Auskunftszeit) (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>2.1 Finanzen</p> <p>Die Bibliothek beteiligt sich an der Finanzplanung der Trägerinstitution mit eigenen Vorlagen. Diese Vorlagen und das Ergebnis der Verhandlungen mit der Trägerinstitution werden schriftlich dokumentiert.</p>	<p>2.1 Finanzen</p> <p>Die UB der HSU macht dem Ministerium, welchem sie untersteht, jährlich einen Haushaltsvoranschlag (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>2.2 Finanzen</p> <p>Die Bibliothek ist institutionell im Haushalt der Trägerinstitution ausgewiesen und erhält bis zum 01.03. eines jeden Jahres festgelegte Etats.</p>	<p>2.2 Finanzen</p> <p>Die UB der HSU ist institutionell im Haushalt der Trägerinstitution ausgewiesen und erhält bis zum 01.03. eines jeden Jahres ihre festgelegten Etats (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>2.3 Finanzen</p> <p>Die Bibliothek erstellt für ihren Etat in jedem Haushaltsjahr einen Finanzplan, aus dem die unterschiedlichen Einnahme- und Ausgabenarten zu erkennen sind (z. B. Erwerb von Medien wie Zeitschriften, Monografien, Lizenzen für Datenbanken, Schriftentausch, Arbeitsmaterialien und Sachmittel, Mittel für Ausstellungen und Veranstaltungen).</p>	<p>2.3 Finanzen</p> <p>Die Verwaltung der HSU erstellt für den Etat der UB der HSU in jedem Haushaltsjahr einen Finanzplan, aus dem die unterschiedlichen Einnahme- und Ausgabenarten zu erkennen sind (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>3.6 Bestand</p> <p>Der Schriftentausch wird anhand einer Tauschkartei/Tauschdatenbank (Titel, Anzahl, Wert, Schätzwert, Datum für Ein- und Ausgänge) dokumentiert. Die Bibliothek führt aktuelle Schriftentauschlisten, die veröffentlicht werden (z. B. Website, Versand).</p>	<p>3.6 Bestand</p> <p>Die UB der HSU nimmt eingeschränkt am Schriftentausch mit ausgewählten Bibliotheken teil (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>3.9 Bestand</p> <p>Zur formalen und sachlichen Erschließung von Medien liegen schriftlich festgelegte Richtlinien vor (z. B. Anwendung überregional gültiger Regelwerke, Erschließungstiefe, Aufsatzerschließung, Erfassung elektronischer Ressourcen). Ausnahmen sind schriftlich zu begründen.</p>	<p>3.9 Bestand</p> <p>Zur formalen und sachlichen Erschließung von Medien liegen schriftlich festgelegte Richtlinien vor (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>3.11 Bestand</p> <p>Elektronisch erfasste Bestandsnachweise (OPAC) und/oder fachliche Metadaten werden in einem regionalen oder überregionalen und/oder fachlichen Verbundkatalog oder Portal zugänglich gemacht. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen.</p>	<p>3.11 Bestand</p> <p>Der Nachweis der vorhandenen Medien der UB der HSU erfolgt über den eigenen OPAC, abrufbar unter: http://ub.hsu-hh.de/DB=1/. Unter anderem werden die Medien über den Gemeinsamen Bibliotheksverbund (GBV) nachgewiesen. Seit Mai 2012 gibt es den neuen Discovery-Dienst der HSU: HSUfind (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.1 Dienstleistung</p> <p>Eine Benutzungsordnung liegt zur Einsichtnahme im Lesesaal aus und/oder steht online zur Verfügung (s. a. Checkliste Benutzungsordnung).</p>	<p>4.1 Dienstleistung</p> <p>Die Benutzungsordnung ist online unter der URL http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/nutzung/benutzungsordnung.html abrufbar (vgl. UB der HSU 2012d).</p>
<p>4.2 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliotheksbenutzung ist kostenfrei. Besondere Dienstleistungen (z. B. Kopien, Fotoaufträge, aufwendige Recherchen) werden in einer schriftlich fixierten und ausliegenden und/oder online zur Verfügung gestellten Kostenverordnung (Gebühren- / Entgeltordnung) geregelt (s. a. Checkliste Kostenverordnung).</p>	<p>4.2 Dienstleistung</p> <p>Die Benutzung der UB der HSU ist kostenfrei. Es gibt keine Gebührenordnung, zur selbstständigen Verfassung einer Gebührenordnung ist die UB der HSU rechtlich nicht befugt. Dies liegt in der Verantwortung des Bundesministeriums für Verteidigung. Die Kosten für zusätzliche Dienstleistungen, wie Fernleihe und Subito sind unter der URL http://ub.hsu-hh.de/serviceangebote/einf.html einzusehen. Die Kosten für Kopien und Ausdrücke sind neben den Geräten aufgehängt. (vgl. Interview Goihl 2012 und UB der HSU 2012f).</p>
<p>4.4 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek ist für die Mitarbeiter der Trägerinstitution in max. 10 Minuten Fußweg vom Arbeitsplatz erreichbar; in der Regelarbeitszeit dieser Zielgruppe ist die Bibliothek immer zugänglich. Für Mitarbeiter an weiter entfernten Standorten steht ein Botendienst zur Verfügung.</p>	<p>4.4 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU befindet sich auf dem Campus der HSU. Die Öffnungszeiten entsprechen den Regelarbeits- oder Vorlesungszeiten der Zielgruppe. Es gibt einen Botendienst (vgl. UB der HSU 2012c und Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.5 Dienstleistung</p> <p>Für andere Angehörige der Trägerinstitution (z. B. Studentinnen und Studenten) und externe Besucherinnen und Besucher ist die Bibliothek mindestens 20 Stunden wöchentlich geöffnet, davon drei Stunden nach 18.00 Uhr oder am Wochenende (Öffnungszeiten = Auskunftszeiten).</p>	<p>4.5 Dienstleistung</p> <p>Die Öffnungszeiten für alle internen und externen Kunden betragen insgesamt 81 Stunden in der Woche. Die zentrale Bibliothek ist die Fakultätsbibliothek WiSo (mit Zugang zu den Fakultätsbibliotheken MB/ET und GeiSo), die Mo-Fr von 09.00-22.00 Uhr, Sa+So von 10.00-18.00 Uhr geöffnet ist (bei voller Funktionsfähigkeit auch außerhalb der Servicezeiten) (vgl. UB der HSU 2012c). Die Hauptbibliothek und die Abteilungsbibliothek WiSo/JURA spielen hier eine untergeordnete Rolle (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>4.6 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar (innerhalb von 10 Minuten zu Fuß ab Haltestelle).</p>	<p>4.6 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU ist mit den Buslinien 263 und 261, dem „MetroBus“ Linie 10 in weniger als 10 Minuten von der Bushaltestelle zu erreichen (vgl. UB der HSU 2012b und Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.7 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek ist während der Öffnungszeiten auch telefonisch erreichbar. Außerhalb der Öffnungszeiten ist ein Anrufbeantworter geschaltet, der das Angebot des Rückrufs spätestens am nächsten Werktag enthält.</p>	<p>4.7 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU ist während der Öffnungszeiten telefonisch erreichbar. Außerhalb der Öffnungszeiten ist ein Anrufbeantworter geschaltet, der das Angebot des Rückrufs spätestens am nächsten Werktag enthält. Zudem bietet die UB eine Chat-Auskunft innerhalb der Öffnungszeiten an. Darüber hinaus beteiligt sich die UB der HSU an der Kommunikationsplattform Twitter und den sozialen Netzwerken Facebook und Google+ (vgl. UB der HSU 2012e und Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.8 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek legt in Absprache mit der Trägerorganisation die Zugangsberechtigung der jeweiligen Zielgruppen zu den Freihand- und Magazinbeständen in einem schriftlichen Konzept fest.</p>	<p>4.8 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU ist Freihand- und Ausleihbibliothek (vgl. UB der HSU 2012 Info 1). In der Benutzungsordnung sind die Zugangsberechtigungen der Zielgruppen enthalten (vgl. UB der HSU 2012d).</p>
<p>4.10 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek macht definierten Zielgruppen auch Medien und Informationen zugänglich, die sich nicht im eigenen Bestand befinden (z. B. Fernleihe, Dokumentlieferservice). Auf dieses Angebot wird öffentlich hingewiesen (z. B. Intra-/Internet).</p>	<p>4.10 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU bietet ihren Kunden die Möglichkeit den auswärtigen Leihverkehr und den Dokumentenlieferdienst subito zu nutzen (vgl. UB der HSU 2012f). Die Angebote werden regelmäßig beworben (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.11 Dienstleistung</p> <p>Neuerwerbungen werden den Kunden 1 Woche nach Eingang in der Bibliothek zugänglich gemacht. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen.</p>	<p>4.11 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU stellt ihren Kunden die Neuerwerbungen meistens nach 1 Woche zur Verfügung (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.12 Dienstleistung</p> <p>Erwerbungsünsche von Kunden werden berücksichtigt, sofern diese in das Erwerbungsprofil passen und dem finanziellen Rahmen entsprechen.</p>	<p>4.12 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU berücksichtigt die Erwerbungsünsche von ihren Kunden, sofern diese in das Erwerbungsprofil passen und dem finanziellen Rahmen entsprechen (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.13 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek entscheidet über Anschaffungsvorschläge von Kunden in 3 Werktagen und benachrichtigt den Kunden.</p>	<p>4.13 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU entscheidet über Anschaffungsvorschläge von Kunden nach maximal 3 Werktagen und benachrichtigt den Kunden über die Entscheidung (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>4.14 Dienstleistung</p> <p>Für Mitarbeiter der Trägerinstitution sowie für Kunden mit Leseausweis wird der Zugang zu vorhandenen kostenpflichtigen Fachdatenbanken (Lizenzpflicht) und Informationssystemen garantiert.</p>	<p>4.14 Dienstleistung</p> <p>„Alle Kunden der Bibliothek haben einen Zugang zu den kostenpflichtigen Angeboten innerhalb des Campus-Netzes laut den Lizenzvereinbarungen (können in jedem einzelnen Fall anders sein). Außerhalb des Campus-Netzes variieren die Zugangsbeschränkungen sehr stark, abhängig vom Anbieter und der Kundengruppe. Externe Nutzer haben in der Regel keinen Zugriff von außerhalb des Campus-Netzes.“ (Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.15 Dienstleistung</p> <p>Der uneingeschränkte Zugang für alle Kunden zu kostenlosen Fachdatenbanken wird garantiert.</p>	<p>4.15 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU garantiert den uneingeschränkten Zugang für alle Kunden zu kostenlosen Fachdatenbanken (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.16 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek macht über ihr Internet und/oder Intranet fachlich einschlägige Linksammlungen und digitale Bibliotheken zugänglich (z. B. www.arthistoricum.net, www.artguide.net).</p>	<p>4.16 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU verwaltet Datenbanken über die Plattform DEBIS (Datenbank-Infosystem). Fachlich relevante Linksammlungen werden über die Softwareplattform Netvibes verwaltet (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.17 Dienstleistung</p> <p>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 der Kunde einen Zwischenbescheid mit einem Hinweis auf das bisher Bearbeitete und die voraussichtliche Bearbeitungszeit.</p>	<p>4.17 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU beantwortet Anfragen jedweder Form innerhalb von 1 Werktag. Der Empfang elektronischer Anfragen wird in 1 Werktag bestätigt. Kann eine Anfrage nicht innerhalb von 3 Werktagen beantwortet werden, erhält der Kunde einen Zwischenbescheid mit einem Hinweis auf das bisher Bearbeitete und die voraussichtliche Bearbeitungszeit (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.18 Dienstleistung</p> <p>Rechercheanfragen werden von bibliothekarischen Fachkräften bearbeitet. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen. Der Kunde erhält neben dem reinen Rechercheergebnis auch vollständige Angaben über die benutzten Quellen.</p>	<p>4.18 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU beantwortet die Rechercheanfragen durch bibliothekarische Fachkräfte. Der Kunde erhält neben dem reinen Rechercheergebnis auch vollständige Angaben über die benutzten Quellen (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.19 Dienstleistung</p> <p>Zur Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz liegt ein schriftliches Konzept vor, das sich an den Zielgruppen orientiert (z. B. Fachinformationsrecherche, Bibliothekseinführung). Es wird öffentlich bekannt gemacht und sieht Veranstaltungen mindestens einmal jährlich vor.</p>	<p>4.19 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU bietet Informations- und Medienkompetenzvermittlung im obligatorischen IK-Unterricht für ca. 60% der HSU-Studenten an. Zudem erfolgt eine Einweisung aller neuen HSU-Studenten mit einer 30-minütigen Präsentation. Darüber hinaus ist die Beratungsabteilung der UB der HSU jederzeit für Fragen zum Thema Informations- und Medienkompetenz ansprechbar (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>4.20 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek verfügt über ein Beschwerdemanagement (Anreiz, Bearbeitung, Auswertung).</p>	<p>4.20 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU verfügt über das Feedbackmanagement „Ihre Meinung!“. Dies entspricht einem Beschwerdemanagement (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.2 Kommunikation und Marketing</p> <p>Im Rahmen einer Befragung erhebt die Bibliothek mindestens alle drei Jahre ihren Bekanntheitsgrad sowie die Kundenbedürfnisse und Wünsche. Die Befragung wird zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten (Jahreszeitenfaktor) mittels einer festgelegten Methode durchgeführt. Die Inhalte und Methoden der Befragung sind über einen längeren Zeitpunkt vergleichbar. Die Ergebnisse der Auswertungen werden schriftlich festgehalten und zur Anpassung der Leistungen und Angebote genutzt.</p>	<p>5.2 Kommunikation und Marketing</p> <p>Im Rahmen einer Befragung erhebt die UB der HSU Bibliothek mindestens alle drei Jahre ihren Bekanntheitsgrad sowie die Kundenbedürfnisse und Wünsche. Die Befragung wird online mittels einer festgelegten Methode durchgeführt. Die Inhalte und Methoden der Befragung sind somit über einen längeren Zeitraum vergleichbar. Die Ergebnisse der Auswertungen werden schriftlich festgehalten und zur Anpassung der Leistungen und Angebote genutzt (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.4 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die Bibliothek verfügt über ein schriftlich fixiertes, mit der Trägerinstitution abgestimmtes Corporate Design aller Mittel und Medien (z. B. Logo, Signet, Schriften, Farben, Formate, Layout, Online-Medien, Leit- und Orientierungssystem, einheitliche Erkennungsmerkmale der Mitarbeiter).</p>	<p>5.4 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die UB der HSU verfügt über ein mit der Trägerorganisation abgestimmtes Corporate Design aller Mittel und Medien (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.6 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die Angebote der Bibliothek werden in den Medien der Trägerinstitution publiziert (z. B. Drucksachen, Pressemeldungen, Intranet, Homepage, Social Network, Wiki, Blog, s. Checkliste Intra- und Internetauftritt,...).</p>	<p>5.6 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die Angebote der UB der HSU werden in den Medien der Trägerinstitution publiziert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.7 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die Bibliothek informiert die Mitarbeiter der Trägerinstitution monatlich auf direktem Wege (z. B. Newsletter, E-Mail, Brief) über aktuelle Neuerungen und Neuerwerbungen, Veranstaltungen und Sonderaktionen.</p>	<p>5.7 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die UB der HSU informiert die Mitarbeiter der Trägerinstitution monatlich auf direktem Wege über aktuelle Neuerungen und Neuerwerbungen, Veranstaltungen und Sonderaktionen (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>6.3 Kooperation und Netzwerke</p> <p>Die Bibliothek arbeitet in mindestens einem fachlichen Netzwerk mit (z. B. lokale, regionale, Arbeitsgemeinschaft und/oder Berufsverband). Sie verfolgt die aktuellen Entwicklungen im Bibliothekswesen (z. B. Fachpublikation, Mailing-Liste) und nimmt an Veranstaltungen (z. B. Kongress, Bibliothekartag, Mitgliederversammlung, Fortbildung) teil. Eigene Beiträge in diesen Netzwerken werden dokumentiert.</p>	<p>6.3 Kooperation und Netzwerke</p> <p>Die UB der HSU ist im Gemeinsamen Bibliotheksverbund (GBV). Die Bibliothek beteiligt sich außerdem bei der online Lernplattform LOTSE. Auf der Leitungsebene kooperiert die Bibliothek mit der Verbundzentrale GBV (VZG) und mit der Sektion 4 des deutschen Bibliotheksverbundes (DBV). Die UB der HSU verfolgt die aktuellen Entwicklungen im Bibliothekswesen und nimmt an Veranstaltungen teil. Eigene Beiträge in diesen Netzwerken werden dokumentiert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>7.2 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Leitende Funktionen werden von hauptamtlich beschäftigten Kräften besetzt.</p>	<p>7.2 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Bei der UB der HSU üben hauptamtlich Beschäftigte die Leitung aus (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.3 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Auf der Basis einer Aufgabenbeschreibung werden in der Personalbemessung auch Aussagen zu den erforderlichen fachlichen Qualifikationen dokumentiert. Bibliothekarische Fachqualifikationen sind unverzichtbar.</p>	<p>7.3 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>In der UB der HSU werden auf der Basis einer Aufgabenbeschreibung in der Personalbemessung auch Aussagen zu den erforderlichen fachlichen Qualifikationen dokumentiert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.4 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für jede Stelle in der Bibliothek gibt es schriftlich fixierte Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile. Das Aufgabenprofil erläutert die jeweils zu erbringenden Aufgaben und Leistungen. Das Anforderungsprofil beschreibt die zur Leistungserbringung notwendigen Qualifikationen. Hierzu gehören Qualifikationen, die im Rahmen formalisierter Ausbildungen erworben wurden, und fachliche und persönliche Kompetenzen sowie Methodenkompetenzen, die häufig nur durch biografische Erfahrungen erworben werden können (s. a. Krauß-Leichert, Ute: Berufsbild 2000, Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. – 2., unveränd. Nachdr. – Wiesbaden, 2000).</p>	<p>7.4 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für jede Stelle in der UB der HSU gibt es schriftlich fixierte Tätigkeitsdarstellungen. Diese erläutern jeweils zu erbringenden Aufgaben und Leistungen und beschreiben die zur Leistungserbringung notwendigen Qualifikationen. Hierzu gehören Qualifikationen, die im Rahmen formalisierter Ausbildungen erworben wurden, fachliche und persönliche Kompetenzen sowie Methodenkompetenzen, die häufig nur durch biografische Erfahrungen erworben werden können (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.6 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Einmal jährlich führt die Bibliotheksleitung ein Gespräch mit jedem Mitarbeiter über die Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (Aufgabenerledigung, persönliche Entwicklung / Förderung des Teams, Kooperationen mit Führungskraft und Kollegen). Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten. Die Vorgaben der Trägerinstitution zu Mitarbeitergesprächen sind zu beachten.</p>	<p>7.6 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>In der UB der HSU werden Mitarbeiter/Führungskräfte-Gespräche geführt, sowohl von der Ebene des höheren Dienstes mit dem gehobenen Dienst, als auch von der Ebene des gehobenen Dienstes mit dem mittleren Dienst (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.7 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für Stellenbesetzungen erstellt die Leitung des bibliothekarischen Fachpersonals Aufgaben- und Anforderungsprofile und schlägt das Auswahlverfahren vor. Die Bibliotheksleitung hat in allen Personalangelegenheiten die Fachaufsicht.</p>	<p>7.7 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für Stellenbesetzungen erstellt die Leitung des bibliothekarischen Fachpersonals Aufgaben- und Anforderungsprofile und schlägt das Auswahlverfahren vor. Die Bibliotheksleitung hat in allen Personalangelegenheiten die Fachaufsicht (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>7.8 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die bibliothekarischen Mitarbeiter der Bibliothek beherrschen den Umgang mit den fachlich relevanten Medien – soweit diese in der Einrichtung vorhanden bzw. zugänglich sind (z. B. Zettelkatalog, OPAC, Datenbank, Fachdatenbank, Verbundkatalog, Internet, Suchmaschine, Bestelldienst, alle Arten von Trägern audiovisueller Informationen: CD, CD-ROM, DVD, Videoband, Tonkassette). Sie kennen die unterschiedlichen Datenbankstrukturen und -inhalte und beherrschen die Syntax der jeweiligen Retrieval- und Recherchesprache.</p>	<p>7.8 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die Mitarbeiter der UB der HSU beherrschen den Umgang mit den fachlich relevanten Medien. Sie kennen die unterschiedlichen Datenbankstrukturen und -inhalte und beherrschen die Syntax der jeweiligen Retrieval- und Recherchesprache (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.9 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die bibliothekarischen Mitarbeiter der Bibliothek sind mit den allgemein gültigen Regeln bezüglich der Handhabung von Bibliotheks- und Archivgut sowie von zeitgenössischen Medienformen und den optimalen konservatorischen Grundbedingungen (Klima, Lagerung) für alle in der Bibliothek gesammelten Medienarten vertraut. Sie tragen dafür Sorge, dass diese geschaffen und angewendet werden.</p>	<p>7.9 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die bibliothekarischen Mitarbeiter der UB der HSU sind mit den allgemein gültigen Regeln bezüglich der Handhabung von Bibliotheksgut sowie von aktuellen Medienformen und den optimalen konservatorischen Grundbedingungen für alle in der Bibliothek gesammelten Medienarten vertraut. Sie tragen dafür Sorge, dass diese geschaffen und angewendet werden (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.10 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die bibliothekarischen Mitarbeiter der Bibliothek sind mit den grundlegenden Bestimmungen des Urheberrechtes vertraut und tragen ihnen in der täglichen Arbeit Rechnung. Einzelheiten werden im jeweiligen Anforderungsprofil beschrieben.</p>	<p>7.10 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die bibliothekarischen Mitarbeiter der UB der HSU sind mit den grundlegenden Bestimmungen des Urheberrechtes vertraut und tragen ihnen in der täglichen Arbeit Rechnung. Die Mitarbeiter der UB nehmen an Schulungen zum Thema Urheberrecht teil (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.11 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Alle bibliothekarischen Mitarbeiter nehmen mindestens einmal jährlich an einer auf ihre jeweiligen Aufgaben und Qualifikationserfordernisse abgestimmten Fortbildung teil.</p>	<p>7.11 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Alle bibliothekarischen Mitarbeiter der UB der HSU nehmen in der Regel mindestens einmal jährlich an einer auf ihre jeweiligen Aufgaben und Qualifikationserfordernisse abgestimmten Fortbildung teil (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.12 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Auszubildende und Praktikanten arbeiten auf der Basis schriftlich geregelter Arbeitsverhältnisse, die Rechte und Pflichten regeln.</p>	<p>7.12 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die Auszubildende und Praktikanten der UB der HSU arbeiten auf der Basis schriftlich geregelter Arbeitsverhältnisse, die Rechte und Pflichten regeln (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.13 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für Auszubildende liegt ein schriftlicher Ausbildungsplan vor. Er regelt die Ausbildungsinhalte, Einsatzorte und die jeweils zuständigen Ausbilderinnen und Ausbilder.</p>	<p>7.13 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für die Auszubildende der UB der HSU liegt ein schriftlicher Ausbildungsplan vor. Er regelt die Ausbildungsinhalte, Einsatzorte und die jeweils zuständigen Ausbilderinnen und Ausbilder (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>7.14 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für Praktikanten liegt ein schriftlicher Praktikumsplan vor. Er regelt die Arbeits- und Ausbildungsinhalte, Einsatzorte und die jeweils zuständigen Anleitungskräfte.</p>	<p>7.14 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Für Praktikanten der UB der HSU liegt ein schriftlicher Praktikumsplan vor, dieser wird jeweils an die Bedürfnisse des Praktikanten angepasst. Er regelt die Arbeits- und Ausbildungsinhalte, Einsatzorte und die jeweils zuständigen Anleitungskräfte (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.16 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Auszubildende, Praktikanten und Freiwillige sind direkt einer hauptamtlichen Fachkraft zugeordnet, die für die Anleitung, Überwachung der Aufgabenerfüllung und die Weiterentwicklung der benötigten Qualifikationen zuständig ist.</p>	<p>7.16 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Auszubildende und Praktikanten (in der UB arbeiten keine Freiwilligen) in der UB der HSU sind direkt einer hauptamtlichen Fachkraft zugeordnet, die für die Anleitung, Überwachung der Aufgabenerfüllung und die Weiterentwicklung der benötigten Qualifikationen zuständig ist (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>8.1 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Grundlage für die räumlichen Rahmenbedingungen ist der DIN-Fachbericht 13 (Bau- und Nutzungsplanung von wissenschaftlichen Bibliotheken). Abweichungen werden schriftlich begründet und dokumentiert. (s. Bau- und Nutzungsplanung von Bibliotheken und Archiven. Berlin [u.a.]: Beuth, 2009.)</p>	<p>8.1 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Grundlage für die räumlichen Rahmenbedingungen in der UB der HSU ist der DIN-Fachbericht 13 (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>8.3 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Für Spezialbestände (z. B. Rara, Großformate, Sondersammlungen) stehen spezielle Schränke und Regale zur Verfügung. Erfordern Bestände spezielle klimatische Bedingungen (Tonbänder, Rollfilme), so sind diese zu schaffen.</p>	<p>8.3 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Die UB der HSU verfügt über einen kleinen Bestand an Spezialbeständen. Diese sind in einem klimatisierten Sondermagazin untergebracht (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>8.4 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Das Bibliothekspersonal wird an allen, die Bibliothek betreffenden räumlichen Planungen beteiligt. Die Beteiligung ist schriftlich zu dokumentieren.</p>	<p>8.4 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Das Bibliothekspersonal wird an allen, die UB der HSU betreffenden räumlichen Planungen beteiligt. Die Beteiligungen werden schriftlich dokumentiert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>8.5 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Die Bibliothek richtet Lese-Arbeitsplätze ein, die Anzahl richtet sich nach dem DIN-Fachbericht. Abweichungen sind schriftlich zu begründen. Die Lese-Arbeitsplätze sind ausgestattet mit Tisch, Stuhl und Beleuchtung.</p>	<p>8.5 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Die UB der HSU hat 293 Lese-Arbeitsplätze eingerichtet, die unterschiedlich ausgestattet sind. Davon sind 104 Arbeitsplätze (mit Schreibtischlampe, Stromanschluss, Laptopschlossvorrichtung plus Rollcontainer) mietbar und es gibt zudem 53 Katalog-/Internetarbeitsplätze (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>8.6 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Die Bibliothek bietet eine Möglichkeit zur Gruppenarbeit.</p>	<p>8.6 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Die UB der HSU bietet zwei Räume zur Gruppenarbeit an (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>9.1 Technische Ausstattung</p> <p>Jedem hauptamtlichen Mitarbeiter der Bibliothek steht ein Arbeitsplatz mit PC und Drucker (eigener oder Netzwerkdrucker) mit Internetanschluss zur Verfügung.</p>	<p>9.1 Technische Ausstattung</p> <p>Jedem hauptamtlichen Mitarbeiter der UB der HSU steht ein Arbeitsplatz mit PC und Drucker und mit Internetanschluss zur Verfügung (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.2 Technische Ausstattung</p> <p>Jeder hauptamtliche Mitarbeiter der Bibliothek hat Zugang zu einem Telefonanschluss und eine personalisierte Mailadresse. Die Bibliothek verfügt über mindestens einen internationalen Telefonanschluss.</p>	<p>9.2 Technische Ausstattung</p> <p>Jeder hauptamtliche Mitarbeiter der UB der HSU hat Zugang zu einem Telefonanschluss und eine personalisierte Mailadresse. Die Bibliothek verfügt über mehrere internationale Telefonanschlüsse (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.3 Technische Ausstattung</p> <p>Es gibt eine allgemeine Mailadresse für die Bibliothek.</p>	<p>9.3 Technische Ausstattung</p> <p>Die UB der HSU verfügt über eine allgemeine Mailadresse für die Bibliothek (vgl. UB der HSU 2012b).</p>
<p>9.4 Technische Ausstattung</p> <p>Es steht mindestens 1 Telefaxgerät zur Verfügung.</p>	<p>9.4 Technische Ausstattung</p> <p>Die UB der HSU verfügt über mindestens 1 Telefaxgerät (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.5 Technische Ausstattung</p> <p>Die Bibliothek verfügt über mindestens 2 Kunden-Arbeitsplätze mit PC und einen Multifunktionsarbeitsplatz, ausgestattet mit Steckdose, Internetzugang.</p>	<p>9.5 Technische Ausstattung</p> <p>Die UB der HSU verfügt über mehrere Kunden-Arbeitsplätze mit PC und mehrere Multifunktionsarbeitsplätze, ausgestattet mit Steckdose und Internetzugang (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.6 Technische Ausstattung</p> <p>Die Bibliothek ermöglicht Abspielmöglichkeiten für alle in ihrem Bestand befindlichen Medien (z. B. Schallplatte, Audiokassette, Videokassette, CD, DVD).</p>	<p>9.6 Technische Ausstattung</p> <p>Die UB der HSU bietet Abspielmöglichkeiten für alle in ihrem Bestand befindlichen Medien an (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.7 Technische Ausstattung</p> <p>Es gibt eine Kopiermöglichkeit bzw. die Bibliothek sorgt für eine Reproduktionsmöglichkeit innerhalb 1 Woche.</p>	<p>9.7 Technische Ausstattung</p> <p>Die UB der HSU ist mit Kopiergeräten ausgestattet (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.8 Technische Ausstattung</p> <p>Die Bibliothek ist in das EDV-Konzept der Trägerinstitution eingebunden (z. B. Netzwerk, Firewall, Datensicherung, Updates). Die Zuständigkeit für den technischen Support ist durch Benennung eines Administrators eindeutig festgelegt.</p>	<p>9.8 Technische Ausstattung</p> <p>Die UB der HSU ist in das EDV-Konzept der Trägerinstitution eingebunden. Die Zuständigkeit für den technischen Support ist durch die Benennung eines Administrators eindeutig festgelegt (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>9.9 Technische Ausstattung</p> <p>Erneuerungsintervalle für Geräte sind wie folgt festgelegt: PC und Monitor, Drucker, Scanner, Kopierer, Faxgeräte alle 5 Jahre. Es gibt Wartungs- und Serviceverträge mit Leistungsgarantie für die technischen Geräte, die von der Trägerinstitution gepflegt und bezahlt werden.</p>	<p>9.9 Technische Ausstattung</p> <p>Die Erneuerungsintervalle für die Geräte in der UB der HSU sind nicht verbindlich geregelt. Die Geräte (PCs und Monitore, Drucker, Scanner, Kopierer, Faxgeräte) werden aber mindestens alle 5 Jahre erneuert. Es gibt Wartungs- und Serviceverträge mit Leistungsgarantien für die technischen Geräte, die von der Trägerinstitution gepflegt und bezahlt werden (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.10 Technische Ausstattung</p> <p>Geltende Vorschriften zur Aufstellung technischer Geräte und Betriebsanleitungen werden eingehalten und liegen zur Einsicht in der Bibliothek aus.</p>	<p>9.10 Technische Ausstattung</p> <p>Geltende Vorschriften zur Aufstellung technischer Geräte und Betriebsanleitungen werden eingehalten. Diese liegen jedoch nicht zur Einsicht in der Bibliothek aus (vgl. Interview Goihl 2012). „Für die Kunden werden gesonderte Schritt-für-Schritt-Anleitungen angefertigt.“ (Interview Goihl 2012).</p>
<p>9.11 Technische Ausstattung</p> <p>Für Verbrauchsmaterialien (z. B. Toner, Papier) gibt es ein Vorratslager, das regelmäßig von der zuständigen Mitarbeiterin/dem zuständigen Mitarbeiter des Hauses aufgefüllt wird.</p>	<p>9.11 Technische Ausstattung</p> <p>Für Verbrauchsmaterialien gibt es ein Vorratslager, das regelmäßig von der zuständigen Mitarbeiterin/dem zuständigen Mitarbeiter des Hauses aufgefüllt wird (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

3.5.3 Standards der AKMB, die die UB der HSU nicht erfüllt

Die nun folgenden Standards der AKMB in Tabelle 4 erfüllt die UB der HSU gar nicht oder in wesentlichen Anforderungen nicht (s. Tab. 4).

Tabelle 4: Standards der AKMB, die die UB der HSU nicht erfüllt

Standards der AKMB Version 4, Stand: 2011 (s. Anhang 1)	Situation in der UB der HSU
<p>1.3 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die Bibliothek benennt schriftlich und in Abstimmung mit der Trägerorganisation messbare Ziele ihrer Arbeit (z. B. Bestandsaufbau, Unterstützung von Forschung und Lehre, von Ausstellungen, Anzahl der zu erfassenden bibliothekarischen Datensätze, Zeitaufwand für die Medienbearbeitung, Erweiterung der Informationsdienstleistungen). Diese werden in einem Zielkatalog schriftlich festgelegt. Einmal jährlich wird die Zielerreichung ausgewertet, und es werden für das folgende Jahr neue Ziele schriftlich definiert.</p>	<p>1.3 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die UB der HSU hat keine schriftlichen, messbaren Ziele mit ihrer Trägerorganisation vereinbart. Es erfolgt keine jährliche Absprache mit dem Träger über die Ziele des folgenden Jahres (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>1.7 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die Bibliothek führt eine monatliche Statistik über die für sie relevanten Daten (z. B. Anzahl der Kunden, sortiert nach Zielgruppen, Anzahl der entliehenen / 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.</p>	<p>1.7 Ziele, Zielgruppen, Organisation</p> <p>Die UB der HSU führt jährliche Nutzer-, Ausleih- und Auskunftsstatistiken. Die Auswahl der zu erhebenden Daten wird jedoch nicht jährlich angepasst. Die Daten werden jährlich ausgewertet, aber die Ergebnisse der Auswertung werden nicht schriftlich festgehalten. Es erfolgt eine jährliche Übermittlung an die deutsche Bibliotheksstatistik und zudem nimmt die UB am BIX teil (vgl. Interview Goihl 2012).</p> <p>Anm.: „Gegenwärtig führt die Präsidialabteilung der HSU in einem 2. Anlauf ein hochschulweites Controlling ein. Bisher ist SAP für den Haushalt bereits im Einsatz, die Bibliothek ist daran noch nicht beteiligt“ (Interview Goihl 2012).</p>

<p>3.1 Bestand</p> <p>Die Bibliothek verfügt über ein Bestandskonzept/Erwerbungsprofil, das die Grundsätze des Bestandsaufbaus festlegt und mit den Zielen der Trägerinstitution abgestimmt ist (z. B. Beschreibung der Sammelgebiete, thematisch, zeitlich und geografisch, Medienarten, elektronische Ressourcen und Informationssysteme, Sonderbestände, Sondersammlungen, Geschenke, Tausch- und Belegexemplare). Das Erwerbungsprofil wird alle drei Jahre überprüft und angepasst.</p>	<p>3.1 Bestand</p> <p>Die UB der HSU verfügt über kein Bestandskonzept/Erwerbungsprofil, das die Grundsätze des Bestandsaufbaus festlegt und mit den Zielen der Trägerinstitution abgestimmt ist (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>3.2 Bestand</p> <p>Die Bibliothek legt in Absprache mit der Trägerinstitution fest, wer die Erwerbungsentscheidungen trifft und legt dies schriftlich nieder (z. B. Letztentscheidungsrecht, Mitwirkungsrecht, Entscheidungsrechte und -pflichten in Konfliktfällen).</p>	<p>3.2 Bestand</p> <p>Die UB der HSU hat mit der Trägerorganisation in keiner Form vereinbart, wer die Erwerbungsentscheidungen trifft (vgl. Interview Goihl 2012). „Bestellhoheit hat (nicht kodifiziert) (weitestgehend) die Professorenschaft“ (Interview Goihl 2012).</p>
<p>3.3 Bestand</p> <p>Für die Bestandserhaltung liegt ein schriftliches Konzept vor (z. B. gefährdete Bestände, Beschreibung der Freihand- und Magazinräume aus konservatorischer Sicht, Problemlösungen, Notfallplanung). (S. a. Internetseite http://forum-bestandserhaltung.de mit Literatur, Checklisten, Dienstleistern.).</p>	<p>3.3 Bestand</p> <p>Die UB der HSU hat keine Spezialbestände für die sie ein schriftliches Konzept für die Bestandserhaltung benötigt. Es gibt kein Bestandserhaltungskonzept für die Beschreibung der Freihand- und Magazinräume aus konservatorischer Sicht. Es existiert eine Notfallplanung, jedoch keine spezielle Notfallplanung für den Bestand (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>3.5 Bestand</p> <p>Der Bibliotheksbestand wird in regelmäßigen Abständen (mindestens alle 5 Jahre) einer Revision unterzogen. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen (z. B. OPL mit großem Bestand).</p>	<p>3.5 Bestand</p> <p>In der UB der HSU wird der Bibliotheksbestand nicht in regelmäßigen Abständen einer Revision unterzogen (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>3.8 Bestand</p> <p>Die Bibliothek legt den Umgang mit Dubletten schriftlich fest.</p>	<p>3.8 Bestand</p> <p>Die UB der HSU hat den Umgang mit Dubletten nicht schriftlich festgelegt (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.3 Dienstleistung</p> <p>Die Bibliothek legt ein Konzept zur Fernnutzung vor, das den Bedarf der Kunden und den Charakter der Sammlung berücksichtigt und Möglichkeiten zum wissenschaftlichen Arbeiten in virtuellen Informationsräumen anbietet (z. B. Verknüpfung von Objektdaten eines Museums mit bibliografischen Daten, mit Volltexten usw.).</p>	<p>4.3 Dienstleistung</p> <p>Die UB ist sehr engagiert bei der Entwicklung zur hybriden Bibliothek und beschäftigt sich stark mit den neusten Informationstechnologien. Ein Konzept zur Fernnutzung liegt jedoch nicht vor (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>4.9 Dienstleistung</p> <p>Medien aus dem eigenen Bestand werden in 1 Stunde bereitgestellt. Medien aus Außenmagazinen werden innerhalb von zwei Werktagen bereitgestellt.</p>	<p>4.9 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU ist Freihand- und Ausleihbibliothek (vgl. UB der HSU 2012 Info 1). Die UB der HSU hat einen Magazinbestand, dieser kann aber nicht innerhalb 1 Stunde für den Kunden bereitgestellt werden, da die Lieferung an den Buchtransport der Bibliothek angepasst ist (d.h. 2-3 Stunden je nach Bestellzeit) (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>4.21 Dienstleistung</p> <p>Es liegt ein schriftliches Konzept zum Verbesserungsmanagement vor (Fehlerbewertung, Ermittlung von Ursachen und Umsetzung von Maßnahmen). Das Konzept wird schriftlich ausgewertet und für Korrekturmaßnahmen genutzt.</p>	<p>4.21 Dienstleistung</p> <p>Die UB der HSU verfügt über kein schriftliches Konzept zum Verbesserungsmanagement (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.1 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die Bibliothek hat ein schriftlich fixiertes Konzept zur Darstellung ihrer Leistungen und Angebote für die Trägerinstitution, die Zielgruppen, die nationale und internationale Fachöffentlichkeit und die allgemeine Öffentlichkeit. Es enthält klare Verantwortlichkeiten z. B. für die Planung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen, Erstellung der Mittel und Medien, der Kontaktarbeit mit Presseorganen, Lobbyarbeit. Auf der Basis seiner Auswertung wird es jährlich aktualisiert.</p>	<p>5.1 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die UB der HSU verfügt über kein schriftlich fixiertes Konzept zur Darstellung ihrer Leistungen und Angebote (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.3 Kommunikation und Marketing</p> <p>Das Image der Bibliothek wird mindestens alle drei 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.</p>	<p>5.3 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die UB der HSU führt keine regelmäßige Imagebefragung durch, weder bei Kunden, bei (Noch-)Nicht-Kunden noch den Mitarbeitern (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>5.5 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die Bibliothek hat ein schriftlich fixiertes Konzept zu Sprachstil und Formulierungen aller Kommunikationsmittel. Darin enthalten sind exemplarische Vorgaben (z. B. Grußformeln, positive und negative Auskünfte, Bestellwünsche, Textbausteine, Stilmuster).</p>	<p>5.5 Kommunikation und Marketing</p> <p>Die UB der HSU hat kein schriftlich fixiertes Konzept zu Sprachstil und Formulierungen aller Kommunikationsmittel (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

<p>6.1 Kooperation und Netzwerke</p> <p>Die Bibliothek hat ein schriftliches Konzept zur Kooperation und Kontaktarbeit, das Punkte wie die folgenden enthält: inhaltliche Grundsätze der Zusammenarbeit mit Dritten (auch Ausschlüsse), eine Liste der bisherigen und potenziellen Kontaktpartner (z. B. Tauschpartner, Erwerbungsabsprachen, Regelungen über die personelle Zuständigkeit der Kontaktarbeit).</p>	<p>6.1 Kooperation und Netzwerke</p> <p>Die UB der HSU hat kein schriftliches Konzept zur Kooperation und Kontaktarbeit (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>6.2 Kooperation und Netzwerke</p> <p>Die Bibliothek kooperiert mit ausgewählten Abteilungen der Trägerinstitution (z. B. Museumspädagogik) oder 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.</p>	<p>6.2 Kooperation und Netzwerke</p> <p>Die UB der HSU steht mit anderen Bibliotheken in Kooperation. In Hamburg ist die UB Teil der bibliothekarischen Auskunft „Fragen Sie Hamburger Bibliotheken“. Die UB der HSU beteiligt sich an der online Lernplattform LOTSE. 2011 gab es eine Kollegialberatung mit der deutschen Zentralbibliothek in Kiel (ZBW Kiel), der technischen UB Harburg und der UB Erfurt. Jedoch werden keine jährlichen Angebote unterbreitet, die dann schriftlich dokumentiert werden (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.1 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die Personalausstattung in Kunst- und Museumsbibliotheken basiert auf nachvollziehbaren und schriftlich dokumentierten Personalbemessungsgrundlagen, die sich am Auftrag der Bibliothek, der Größe des Bestandes, der Besucherzahl und weiterer inhaltlicher Bemessungsgrundlagen (z. B. geforderte Erschließungstiefe, Sonderaufgaben) orientiert.</p>	<p>7.1 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Die Personalausstattung in der UB der HSU wurde in der Gründungsphase der Bibliothek in den 1980er Jahren festgelegt und danach nicht mehr verändert. Die Personalausstattung basiert somit nicht auf nachvollziehbaren und schriftlich dokumentierten Personalbemessungsgrundlagen, die sich am Auftrag der Bibliothek, der Größe des Bestandes, der Besucherzahl und weiterer inhaltlicher Bemessungsgrundlagen orientiert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>7.5 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>Mindestens einmal jährlich organisiert die Bibliotheksleitung ein Gespräch mit allen Mitarbeitern, bei dem über die Bibliotheksdienstleistungen (Aufgabenverteilung, Feedback) gesprochen wird. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.</p>	<p>7.5 Personelle Rahmenbedingungen</p> <p>In der Benutzungsabteilung der UB der HSU findet jährlich ein Gespräch mit allen Mitarbeitern statt. Für alle anderen Abteilungen gilt dies aber nicht (vgl. Interview Goihl 2012).</p>
<p>8.7 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>Lesesaal und Mitarbeiterräume werden alle 10 Jahre renoviert, das Magazin alle 20 Jahre. Auch der Fußboden wird hierbei berücksichtigt. Qualifiziertes Reinigungspersonal reinigt mindestens einmal wöchentlich die Räume. Magazinräume und Fenster werden zweimal jährlich gereinigt. Buch- und Regalentstaubungen finden einmal jährlich statt.</p>	<p>8.7 Räumliche Rahmenbedingungen</p> <p>In der UB der HSU reinigt qualifiziertes Reinigungspersonal mindestens einmal wöchentlich die Räume. Magazinräume und Fenster werden zweimal jährlich gereinigt und Buch- und Regalentstaubungen finden einmal jährlich statt. Allerdings werden der Lesesaal und Mitarbeiterräume in der UB der HSU nicht alle 10 Jahre und das Magazin wird nicht alle 20 Jahre renoviert (vgl. Interview Goihl 2012).</p>

3.5.4 Beschreibung der Intension und der Ziele der nicht erfüllten Standards der AKMB und die Relevanzprüfung für die UB der HSU

Aufgeführt sind in der Tabelle alle Standards der AKMB aus dem Kapitel 3.5.3, welche die UB der HSU nicht oder in wesentlichen Teilen nicht erfüllt. Zusätzlich werden hierbei in Spalte 2 der Tabelle 5 der Hintergrund und die Intention der Standards erläutert. Die Auslegung erfolgt jeweils für Universitätsbibliotheken, damit der Nutzen für die UB der HSU deutlich wird. Daraufhin wird in Spalte 3 konkret die Relevanz für die UB angegeben. Dies geschieht durch die Angabe einer Gewichtigkeit übertragen auf Punktzahlen zwischen null und zehn. Null bedeutet in diesem Fall keine Relevanz des Standards für die UB der HSU, zehn bedeutet, dass dieser Standard sehr wichtig ist. Die Beurteilung wurde vorgenommen, indem überlegt wurde, ob die Umsetzung des Standards eine Verbesserung der qualitätsbezogene Arbeit der UB bringen würde. Es sei erwähnt, dass die Angabe der Relevanz des Standards betreffend der UB nur geschätzt angegeben werden kann, da es sich hierbei um eine externe Beurteilung durch die Autorin handelt (s. Tab. 5).

Tabelle 5: Beschreibung der Intension und der Ziele der nicht erfüllten Standards der AKMB und die Relevanzprüfung für die UB der HSU

Standards der AKMB Version 4, Stand: 2011 (s. Anhang 1)	Erläuterung der Intension des Standards	Relevanz des Standards für die UB der HSU durch Angabe einer Punktzahl von 0 – 10, dabei ist 0 - nicht relevant 10 - sehr relevant
1.3 Ziele, Zielgruppen, Organisation		
Die Bibliothek benennt schriftlich und in Abstimmung mit der Trägerorganisation messbare Ziele ihrer Arbeit (z. B. Bestandsaufbau, Unterstützung von Forschung und Lehre, von Ausstellungen, Anzahl der zu erfassenden bibliothekarischen Datensätze, Zeitaufwand für die Medienbearbeitung, Erweiterung der Informationsdienstleistungen). Diese werden in einem Zielkatalog schriftlich festgelegt. Einmal jährlich wird die Zielerreichung ausgewertet, und es werden für das folgende Jahr neue Ziele schriftlich definiert.	Sobald sich eine Bibliothek messbare Ziele setzt und diese mit der Trägerorganisation abstimmt, setzt sich die Bibliothek mit den bestehenden und zukünftigen Aufgaben auseinander (vgl. AKMB 2011e). Es dient der Verdeutlichung der Aufgaben und Leistungen der Bibliothek sowohl für die Bibliothek als auch für die Trägerorganisation (vgl. AKMB 2011e). Zudem priorisiert es die Aufgaben der Bibliothek.	Messbare Ziele kann die UB nur formulieren, wenn die UB sich selbst Ziele gesetzt hat, die in einer Strategie zu verankern sind. Dies verlangt von der UB die Auseinandersetzung mit ihren zukünftigen Aufgaben. Die Auseinandersetzung mit den zukünftigen Aufgaben der UB sichert ihre Zukunftsfähigkeit und ist damit Grundlage ihrer Daseinsberechtigung. Relevanz: 10
1.7 Ziele, 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.	Wenn die Bibliothek monatliche Statistiken führt, können diese ausgewertet werden und zur Anpassung des Angebots genutzt werden, ähnlich eines Controllings. Dazu gehört auch die Reflektion über die Angemessenheit der Datenerhebung. Wichtig ist die Auswertung der Daten, deren Ergebnisse für qualitative Verbesserungen genutzt werden sollen. Dabei müssen die Ergebnisse verschriftlicht werden, um klare Handlungsanweisungen zu formulieren.	Ein zukunftsgewandtes Controlling ermöglicht der UB regulierend in Prozesse einzugreifen. Dies erhöht das effiziente Arbeiten. Die UB kann die vorhandenen Ressourcen so einsetzen, dass sie ihre festgelegten Ziele erreicht. Relevanz: 5

3.1 Bestand		
<p>Die Bibliothek verfügt über ein Bestandskonzept/Erwerbungsprofil, das die Grundsätze des Bestandsaufbaus festlegt und mit den Zielen der Trägerinstitution abgestimmt ist (z. B. Beschreibung der Sammelgebiete, thematisch, zeitlich und geografisch, Medienarten, elektronische Ressourcen und Informationssysteme, Sonderbestände, Sondersammlungen, Geschenke, Tausch- und Belegexemplare). Das Erwerbungsprofil wird alle drei Jahre überprüft und angepasst.</p>	<p>Das Erwerbungsprofil der Bibliothek wird durch ihre Trägerorganisation vorgegeben. Bei Universitätsbibliotheken ist ihr Auftrag die Informationsversorgung der Universitätsangehörigen. Ihr Bestand richtet sich nach dem Fächerspektrum der Universität. Die Verschriftlichung des Bestandskonzept/Erwerbungsprofil dient der Reflexion und Priorisierung des Bestandsaufbaus (vgl. AKMB 2011e). Die Veröffentlichung fördert die Profilierung der Bibliothek (vgl. AKMB 2011e). Durch die Veröffentlichung werden die Kundenerwartungen gestaltet. Die Abstimmung mit der Trägerorganisation dient der genaueren Ausrichtung auf die Institution und fördert die Zusammenarbeit mit der Trägerorganisation.</p>	<p>Das Bestandskonzept bildet die Grundlage der Bibliotheksarbeit. Der Erwerb der Medien muss „planmäßig“ und „kritisch“ erfolgen (vgl. Gantert 2008, S. 125). Da die Informationsversorgung durch den Bestand die Hauptaufgabe der Bibliothek darstellt, ist ein klares Bestandskonzept in Absprache mit dem Träger überaus wichtig.</p> <p>Relevanz: 9</p>
3.2 Bestand		
<p>Die Bibliothek legt in Absprache mit der Trägerinstitution fest, wer die Erwerbungsentscheidungen trifft und legt dies schriftlich nieder (z. B. Letztentscheidungsrecht, Mitwirkungsrecht, Entscheidungsrechte und -pflichten in Konfliktfällen).</p>	<p>Die Verschriftlichung der Erwerbungsentscheidungen dient der Festlegung von Verantwortlichkeiten und gibt klare Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter. Zudem werden Konfliktfälle vermieden.</p>	<p>Die Entscheidung über die Erwerbungen greift in das Bestandskonzept ein. Eine klare Handlungsanweisung durch die Zuordnung von Zuständigkeiten ist empfehlenswert, da die Erwerbungsentscheidung auch die Ausgaben des Etats betreffen.</p> <p>Relevanz: 6</p>

3.3 Bestand		
<p>Für die Bestandserhaltung liegt ein schriftliches Konzept vor (z. B. gefährdete Bestände, Beschreibung der Freihand- und Magazinräume aus konservatorischer Sicht, Problemlösungen, Notfallplanung). (S. a. Internetseite http://forum-bestandserhaltung.de mit Literatur, Checklisten, Dienstleistern).</p>	<p>Ein Bestandserhaltungskonzept dient dem angemessenen Umgang mit dem Bestand. Alte Bestände sollen möglichst lange erhalten bleiben. Die Freihand- und Magazinbestände sollen unter konservatorischer Sicht optimal gelagert werden, um auch sie möglichst lange nutzen zu können. Des Weiteren ist ein Notfallplan für Krisensituationen, die den Bestand gefährden, absolut notwendig, um handlungsfähig zu bleiben. Zudem dient es der Argumentation mit der Trägerorganisation (vgl. AKMB 2011e).</p>	<p>Ein schriftliches Konzept für die Bestandserhaltung des Freihand- und Magazinbestandes ist für die UB als reine Gebrauchsbibliothek eher weniger relevant. Eine Notfallplanung für Krisensituationen jedoch sehr wichtig.</p> <p>Relevanz: 5</p>
3.5 Bestand		
<p>Der Bibliotheksbestand wird in regelmäßigen Abständen (mindestens alle 5 Jahre) einer Revision unterzogen. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen (z. B. OPL mit großem Bestand).</p>	<p>Eine regelmäßige Bestandsrevision dient der Erhöhung des Retrieval. die UB erhält einen Überblick über die vermissten und verfügbaren Medien.</p>	<p>Eine regelmäßige Bestandsrevision ist für die UB empfehlenswert, um die Ordnung des Bestandes zu sichern.</p> <p>Relevanz: 2</p>
3.8 Bestand		
<p>Die Bibliothek legt den Umgang mit Dubletten schriftlich fest.</p>	<p>Die Verschriftlichung über den Umgang mit Dubletten dient der Festlegung von Verantwortlichkeiten und gibt klare Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter. Zudem werden Konfliktfälle vermieden.</p>	<p>Die schriftliche Festlegung über den Umgang mit Dubletten greift in das Bestandskonzept ein und definiert eine klare Handlungsanweisung durch die Zuordnung von Zuständigkeiten.</p> <p>Relevanz: 2</p>

4.3 Dienstleistung		
<p>Die Bibliothek legt ein Konzept zur Fernnutzung vor, das den Bedarf der Kunden und den Charakter der Sammlung berücksichtigt und Möglichkeiten zum wissenschaftlichen Arbeiten in virtuellen Informationsräumen anbietet (z. B. Verknüpfung von Objektdaten eines Museums mit bibliografischen Daten, mit Volltexten usw.).</p>	<p>„Ziel des Standards ist es, sich mit den neuen/neuesten Informationstechnologien zu beschäftigen. Er fordert die Weiterentwicklung zu einer hybriden Bibliothek, d. h. die Bibliothek bietet über ihre Bestände vor Ort hinaus Online-Bestände und Dienstleistungen an, die von zu Hause aus genutzt werden können“ (vgl. AKMB 2011e).</p>	<p>Obwohl die UB sehr engagiert die neuesten Entwicklungen am Informationsmarkt verfolgt und relevante Informationstechnologien für die Bibliothek übernimmt, liegt kein verschriftlichtes Konzept vor. Da die Entwicklungen zukunftsweisend sind und die Daseinsberechtigung der Bibliothek beeinflussen, ist ein schlüssiges Konzept unbedingt notwendig.</p> <p>Relevanz: 9</p>
4.9 Dienstleistung		
<p>Medien aus dem eigenen Bestand werden in 1 Stunde bereitgestellt. Medien aus Außenmagazinen werden innerhalb von zwei Werktagen bereitgestellt.</p>	<p>Das Bereitstellen der Medien aus dem Magazin innerhalb von 1 Stunde, soll das schnelle verfügbar machen des Bestandes ermöglichen und so den Kundenwunsch nach zügigem Zugang zu den Medien befriedigen.</p>	<p>Die Bereitstellung der Medien aus dem Magazinbestand hat für die UB eher eine untergeordnete Relevanz, da sich nur 1% des Bestandes im Magazin befindet (vgl. Interview Goihl 2012).</p> <p>Relevanz: 3</p>
4.21 Dienstleistung		
<p>Es liegt ein schriftliches Konzept zum Verbesserungsmanagement vor (Fehlerbewertung, Ermittlung von Ursachen und Umsetzung von Maßnahmen). Das Konzept wird schriftlich ausgewertet und für Korrekturmaßnahmen genutzt.</p>	<p>Das Verbesserungsmanagement strebt an, Schwachstellen zu ermitteln und Maßnahmen der Verbesserung einzuleiten. Zudem sollen Prozesse abgebildet werden, um sich der Abläufe in der Bibliothek bewusst zu werden und steuernd eingreifen zu können. Somit kann man auf Trends reagieren und die Prozesse verändern, verbessern oder verkürzen, um Kapazitäten besser auszunutzen und effektiver zu arbeiten. Dies erhöht die Effizienz der Einrichtung.</p>	<p>Die Dokumentation der Prozessabläufe ist in den meisten QM-Ansätzen enthalten. Die Darstellung der Prozesse dient der Bestandsaufnahme, welche Prozesse wie ablaufen. Die entstehenden Übersichten erleichtern das Verändern, Verbessern oder Verkürzen von Prozessen und dies kann zur besseren Regulierung von Ressourcen führen.</p> <p>Relevanz: 8</p>

5.1 Kommunikation und Marketing		
<p>Die Bibliothek hat ein schriftlich fixiertes Konzept zur Darstellung ihrer Leistungen und Angebote für die Trägerinstitution, die Zielgruppen, die nationale und internationale Fachöffentlichkeit und die allgemeine Öffentlichkeit. Es enthält klare Verantwortlichkeiten z. B. für die Planung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen, Erstellung der Mittel und Medien, der Kontaktarbeit mit Presseorganen, Lobbyarbeit. Auf der Basis seiner Auswertung wird es jährlich aktualisiert.</p>	<p>Die Verschriftlichung der Leistungen und Angebote der Bibliothek dient der Reflexion und Priorisierung der Produkte der Bibliothek. Die Aufgaben der Bibliothek treten genauer hervor und die Kundenerwartungen werden klarer gestaltet. Die Argumentation mit dem Träger wird verbessert (vgl. AKMB 2011e).</p>	<p>Die Darstellung der Bibliotheksleistungen spiegelt die Aufgaben der UB wieder und muss auf die Zielgruppen zugeschnitten werden. Diese Darstellung nach außen, für die Trägerorganisation, die Zielgruppen und die Öffentlichkeit ist immens wichtig, da sie identitätsstiftend wirkt.</p> <p>Relevanz: 9</p>
5.3 Kommunikation und Marketing		
<p>Das Image der Bibliothek wird mindestens alle drei Jahre bei den Kunden (z. B. anhand eines Polaritätenprofils) und allen Mitarbeitern ermittelt. Bei den (Nicht-)Kunden wird das Image durch eine Zufallsauswahl der potenziellen Zielgruppen mit der gleichen Methode ermittelt.</p>	<p>„Ziel des Standards ist die höhere Kundenorientierung und damit eine Verbesserung des Dienstleistungsangebotes“ (AKMB 2011e).</p>	<p>Die Image-Erhebung der UB ist empfehlenswert, um eine Einschätzung des Renommées der Bibliothek zu erhalten, denn dieses hat Einfluss auf die Kundenbeziehung.</p> <p>Relevanz: 3</p>
5.5 Kommunikation und Marketing		
<p>Die Bibliothek hat ein schriftlich fixiertes Konzept zu Sprachstil und Formulierungen aller Kommunikationsmittel. Darin enthalten sind exemplarische Vorgaben (z. B. Grußformeln, positive und negative Auskünfte, Bestellwünsche, Textbausteine, Stilmuster).</p>	<p>Die AKMB haben als Ziel dieses Standards das einheitliche Auftreten der Bibliothek definiert (vgl. AKMB 2011e). Es sichert somit ein gleiches, sprachliches und freundliches Niveau. Zudem erleichtert es die Arbeit der Mitarbeiter bei der Formulierung, wenn sie auf vorformulierte Bausteine zurückgreifen können.</p>	<p>Die Vereinheitlichung der Kommunikationsmittel sichert das sprachliche angemessene und freundliche Niveau. Als wichtiges Element der Kundenkommunikation ist es für die UB sehr relevant.</p> <p>Relevanz: 7</p>

6.1 Kooperation und Netzwerke		
Die Bibliothek hat ein schriftliches Konzept zur Kooperation und Kontaktarbeit, das Punkte wie die folgenden enthält: inhaltliche Grundsätze der Zusammenarbeit mit Dritten (auch Ausschlüsse), eine Liste der bisherigen und potenziellen Kontaktpartner (z. B. Tauschpartner, Erwerbungsabsprachen, Regelungen über die personelle Zuständigkeit der Kontaktarbeit).	Dieser Standard hilft, um sich potenzieller Partner bewusst zu sein und die geschlossenen Beziehungen zu pflegen. Ziel ist das Netzwerken und der Austausch mit anderen Institutionen um gegenseitig voneinander zu profitieren.	Ein schriftliches Konzept zur Kooperation und Kontaktarbeit dient der Ermittlung und Pflege der partnerschaftlichen Beziehungen mit anderen Organisationen. Relevanz: 3
6.2 Kooperation und Netzwerke		
Die Bibliothek kooperiert mit ausgewählten Abteilungen der Trägerinstitution (z. B. Museumspädagogik) oder 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.	Ziel des Standards ist es, sich mit Kooperationspartnern zu verbinden und die geschlossenen Beziehungen zu pflegen. Ziel ist das Netzwerken und der Austausch mit anderen Institutionen um gegenseitig voneinander zu profitieren.	Kooperationen durch Zusammenarbeit dienen dem Erhalt der partnerschaftlichen Beziehungen mit anderen Organisationen. Relevanz: 4
7.1 Personelle Rahmenbedingungen		
Die Personalausstattung in Kunst- und Museumsbibliotheken basiert auf nachvollziehbaren und schriftlich dokumentierten Personalbemessungsgrundlagen, die sich am Auftrag der Bibliothek, der Größe des Bestandes, der Besucherzahl und weiterer inhaltlicher Bemessungsgrundlagen (z. B. geforderte Erschließungstiefe, Sonderaufgaben) orientiert.	Nur die angemessene Personalausstattung einer Bibliothek sichert die effiziente und erfolgreiche Arbeit der Bibliothek. Dies wiederum sichert die gute Versorgung der Kunden. Der Standard dient als „politische Forderung gegenüber der Trägerorganisation“ (AKMB 2011e).	Eine angemessene Personalausstattung der Bibliothek dient der adäquaten Aufgabenerfüllung der UB. Relevanz: 9

7.5 Personelle Rahmenbedingungen		
<p>Mindestens einmal jährlich organisiert die Bibliotheksleitung ein Gespräch mit allen Mitarbeitern, bei dem über die Bibliotheksdienstleistungen (Aufgabenverteilung, Feedback) gesprochen wird. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.</p>	<p>Bei einem jährlichen Mitarbeitergespräch über die Bibliotheksdienstleistungen geht es um den Meinungsaustausch und die Integration der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse. Zudem dient es der Mitarbeiterbindung, wenn man auf das Feedback und die fachspezifischen Kenntnisse der Mitarbeiter zurückgreift. Die Bibliothek kann dies auch nutzen, um Verbesserungen zu planen und somit zukunftsfähig zu bleiben. Die Verschriftlichung der Ergebnisse werden benötigt, um klare Handlungsanweisungen zu formulieren.</p>	<p>Die jährlichen Mitarbeitergespräche helfen der UB ihre Dienstleistungen von den „internen Kunden“ zu reflektieren.</p> <p>Relevanz: 6</p>
8.7 Räumliche Rahmenbedingungen		
<p>Lesesaal und Mitarbeiterräume werden alle 10 Jahre renoviert, das Magazin alle 20 Jahre. Auch der Fußboden wird hierbei berücksichtigt. Qualifiziertes Reinigungspersonal reinigt mindestens einmal wöchentlich die Räume. Magazinräume und Fenster werden zweimal jährlich gereinigt. Buch- und Regalentstaubungen finden einmal jährlich statt.</p>	<p>„Sinn dieses Standards ist die Unterstützung von Bibliotheksforderungen gegenüber der Trägerorganisation“ (AKMB 2011e). Gute bauliche Rahmenbedingungen sind die Grundlage für die angemessene Unterbringung der Medien und dienen somit dem Bestandsschutz.</p>	<p>Die adäquate Unterbringung des Bestands sichert die lange Nutzung des Bestands.</p> <p>Relevanz: 2</p>

3.5.5 Beschreibung der Aufgaben zur Erfüllung der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU und des Umsetzungsaufwands für die UB

In diesem Kapitel sind die Standards der AKMB aus dem Kapitel 3.5.3 aufgeführt, welche die UB der HSU gar nicht oder in wesentlichen Teilen nicht erfüllt. Zudem sind die notwendigen Anforderungen beschrieben, welche die UB erbringen müsste, um die Standards zu erfüllen. Anschließend wird bewertet, die aufwändig die Umsetzung dieser Anforderungen für die UB wäre. Aufgrund der externen Beurteilung kann nur ein geschätzter Aufwand der Umsetzung angegeben werden. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von null bis zehn, wobei null „nicht aufwändig“ beschreibt und zehn mit „sehr aufwändig“ zu übersetzen wäre. Dies alles ist in Tabelle 6 beschrieben (s. Tab. 6).

Tabelle 6: Beschreibung der Aufgaben zur Erfüllung der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU und des Umsetzungsaufwandes für die UB der HSU

Standards der AKMB Version 4, Stand: 2011 (s. Anhang 1)	Notwendige Umsetzungsmaßnahmen für die UB der HSU, um den Standard der AKMB zu erfüllen	Einschätzung des Aufwandes der Umsetzung mit einer Punktzahl von 0 – 10, wobei 0 - nicht aufwändig 10 - sehr aufwändig
1.3 Ziele, Zielgruppen, Organisation		
Die Bibliothek benennt schriftlich und in Abstimmung mit der Trägerorganisation messbare Ziele ihrer Arbeit (z. B. Bestandsaufbau, Unterstützung von Forschung und Lehre, von Ausstellungen, Anzahl der zu erfassenden bibliothekarischen Datensätze, Zeitaufwand für die Medienbearbeitung, Erweiterung der Informationsdienstleistungen). Diese werden in einem Zielkatalog schriftlich festgelegt. Einmal jährlich wird die Zielerreichung ausgewertet, und es werden für das folgende Jahr neue Ziele schriftlich definiert.	Die UB der HSU müsste schriftliche, messbare Ziele ausarbeiten und diese mit ihrer Trägerorganisation vereinbaren. Diese müssten in einem Zielkatalog schriftlich festgelegt werden, um jährlich die Zielerreichung auszuwerten. Für jedes folgende Jahr müssten neue Ziele schriftlich definiert werden.	Die Festlegung von jährlichen Zielen und deren Abstimmung mit dem Träger, sowie deren Auswertung ist sehr aufwändig. Die Leitungsebene der UB müsste jährlich mit den Mitarbeitern Ziele definieren, die sie erreichen können und wollen. Dies verlangt viele Meetings und Verhandlungen. Zudem muss die Absprache mit den Verantwortlichen der Trägerorganisation geführt werden. Die Auswertung der Ergebnisse erfordert auch wieder einen organisatorischen Aufwand. Aufwand: 9

1.7 Ziele, Zielgruppen, Organisation		
<p>Die Bibliothek führt eine monatliche Statistik über die für sie relevanten Daten (z. B. Anzahl der Kunden, sortiert nach Zielgruppen, Anzahl der entliehenen / 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.</p>	<p>Die UB der HSU müsste die geführten Statistiken jährlich auf ihre Angemessenheit überprüfen. Die ausgewerteten Ergebnisse müssten schriftlich festgehalten werden.</p>	<p>Während der Auswertung der statistischen Ergebnisse könnte gleichzeitig die Angemessenheit der geführten Statistik aufgegriffen und diskutiert werden. Die Ergebnisse der Auswertung müssten schriftlich festgehalten werden.</p> <p>Aufwand: 3</p>
3.1 Bestand		
<p>Die Bibliothek verfügt über ein Bestandskonzept/Erwerbungsprofil, das die Grundsätze des Bestandsaufbaus festlegt und mit den Zielen der Trägerinstitution abgestimmt ist (z. B. Beschreibung der Sammelgebiete, thematisch, zeitlich und geografisch, Medienarten, elektronische Ressourcen und Informationssysteme, Sonderbestände, Sondersammlungen, Geschenke, Tausch- und Belegexemplare). Das Erwerbungsprofil wird alle drei Jahre überprüft und angepasst.</p>	<p>Die UB der HSU müsste ein Bestandskonzept/Erwerbungsprofil erstellen, das die Grundsätze des Bestandsaufbaus festlegt und mit den Zielen der Trägerinstitution abgestimmt ist. Das Erwerbungsprofil müsste alle drei Jahre überprüft und angepasst werden.</p>	<p>Der Aufwand für die Erstellung eines Bestandskonzeptes/Erwerbungsprofils, das die Grundsätze des Bestandsaufbaus festlegt und mit den Zielen der Trägerinstitution abgestimmt ist, wird sehr umfangreich sein. Dazu müsste von der UB die genaue Zielbeschreibung ihrer Bestandspolitik aufgeschlüsselt werden. Die Überarbeitung des Bestandskonzeptes/Erwerbungsprofils innerhalb von drei Jahren erfordert, dass sich alle Entscheidungsträger der Leitung der UB und der Trägerorganisation besprechen.</p> <p>Aufwand: 7</p>

3.2 Bestand		
<p>Die Bibliothek legt in Absprache mit der Trägerinstitution fest, wer die Erwerbungsentscheidungen trifft und legt dies schriftlich nieder (z. B. Letztentscheidungsrecht, Mitwirkungsrecht, Entscheidungsrechte und -pflichten in Konfliktfällen).</p>	<p>Die UB der HSU müsste in Absprache mit der Trägerinstitution schriftlich festlegen, wer die Erwerbungsentscheidungen letztendlich trifft.</p>	<p>Weitestgehend werden die Entscheidungen über die Erwerbungen feststehen und nur in Einzelfällen geklärt werden müssen. Es müsste die schriftliche Niederlegung erfolgen und Entscheidungskompetenzen in Absprache mit der Trägerorganisation zugewiesen werden.</p> <p>Aufwand: 2</p>
3.3 Bestand		
<p>Für die Bestandserhaltung liegt ein schriftliches Konzept vor (z. B. gefährdete Bestände, Beschreibung der Freihand- und Magazinräume aus konservatorischer Sicht, Problemlösungen, Notfallplanung). (S. a. Internetseite http://forum-bestandserhaltung.de mit Literatur, Checklisten, Dienstleistern).</p>	<p>Die UB der HSU müsste ein Bestandserhaltungskonzept für die Beschreibung der Freihand- und Magazinräume aus konservatorischer Sicht entwickeln und eine spezielle Notfallplanung für den Bestand erstellen.</p>	<p>Die Erstellung eines Bestandserhaltungskonzepts für den Freihand- und Magazinbestand aus konservatorischer Sicht ist sehr aufwändig, da dazu auch fachspezifischer Rat von außen eingeholt werden muss. Die Erstellung einer Notfallplanung für die Rettung des Bestands ist ebenfalls sehr umfangreich.</p> <p>Aufwand: 6</p>
3.5 Bestand		
<p>Der Bibliotheksbestand wird in regelmäßigen Abständen (mindestens alle 5 Jahre) einer Revision unterzogen. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen (z. B. OPL mit großem Bestand).</p>	<p>In der UB der HSU müsste in regelmäßigen Abständen (mindestens alle 5 Jahre) den Bibliotheksbestand einer Revision unterziehen.</p>	<p>Da eine komplette Bestandsrevision den gesamten Mitarbeiterstab fordert und zudem jedes physisch vorhandene Medium überprüft wird, muss die UB für einen gewissen Zeitraum geschlossen werden. Dies erfordert die Absprache mit dem Träger. Dabei müssen Urlaubszeiten der Mitarbeiter, Klausurphasen der Studierenden und vieles mehr beachtet werden. Der organisatorische Aufwand ist entsprechend hoch.</p> <p>Aufwand: 6</p>

3.8 Bestand		
Die Bibliothek legt den Umgang mit Dubletten schriftlich fest.	Die UB der HSU muss den Umgang mit Dubletten schriftlich festlegen.	Die schriftliche Festlegung über den Umgang mit Dubletten greift in das Bestandskonzept und fordert daher eine Absprache mit dem Träger. Aufwand: 2
4.3 Dienstleistung		
Die Bibliothek legt ein Konzept zur Fernnutzung vor, das den Bedarf der Kunden und den Charakter der Sammlung berücksichtigt und Möglichkeiten zum wissenschaftlichen Arbeiten in virtuellen Informationsräumen anbietet (z. B. Verknüpfung von Objektdaten eines Museums mit bibliografischen Daten, mit Volltexten usw.).	Die UB der HSU müsste ein Konzept zur Fernnutzung erarbeiten.	Ein Konzept zur Fernnutzung betrifft alle Nutzergruppen der UB, zudem ist die Erstellung des Konzepts nur in Zusammenarbeit mit der Trägerorganisation möglich und der engen Absprache mit der IT-Abteilung. Aufwand: 7
4.9 Dienstleistung		
Medien aus dem eigenen Bestand werden in 1 Stunde bereitgestellt. Medien aus Außenmagazinen werden innerhalb von zwei Werktagen bereitgestellt.	Die UB müsste die Medien aus dem Magazinbestand innerhalb 1 Stunde bereitstellen. Die UB der HSU hat einen Magazinbestand, dieser wird aber nicht innerhalb 1 Stunde für den Kunden bereitgestellt, da die Lieferung an den Buchtransport der Bibliothek angepasst ist (d.h. 2-3 Stunden je nach Bestellzeit) (vgl. Interview Goihl 2012).	Da die Lieferung der Bestände aus dem Magazin an den Buchtransport der Bibliothek gekoppelt ist, müsste dieser komplett umgestellt oder effizienter gestaltet werden. Aufwand: 4

4.21 Dienstleistung		
<p>Es liegt ein schriftliches Konzept zum Verbesserungsmanagement vor (Fehlerbewertung, Ermittlung von Ursachen und Umsetzung von Maßnahmen). Das Konzept wird schriftlich ausgewertet und für Korrekturmaßnahmen genutzt.</p>	<p>Die UB müsste ein schriftliches Konzept zum Verbesserungsmanagement erarbeiten und dieses Konzept regelmäßig zur Fehleranalyse auswerten.</p>	<p>Da die AKMB noch selbst keine Hinweise oder Hilfestellung zur Umsetzung dieses Standards formuliert haben, da der Standard neu aufgestellt wurde, ist der Aufwand für die UB zur Umsetzung noch nicht absehbar. Wenn das Konzept zum Verbesserungsmanagement dazu genutzt werden soll Fehlerbewertung, Ermittlung von Ursachen und Umsetzung von Maßnahmen zu generieren, müssen dazu die Prozesse der UB aufgeschlüsselt werden. Die reine Dokumentation der Prozesse ist extrem aufwändig.</p> <p>Aufwand: 7</p>
5.1 Kommunikation und Marketing		
<p>Die Bibliothek hat ein schriftlich fixiertes Konzept zur Darstellung ihrer Leistungen und Angebote für die Trägerinstitution, die Zielgruppen, die nationale und internationale Fachöffentlichkeit und die allgemeine Öffentlichkeit. Es enthält klare Verantwortlichkeiten z. B. für die Planung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen, Erstellung der Mittel und Medien, der Kontaktarbeit mit Presseorganen, Lobbyarbeit. Auf der Basis seiner Auswertung wird es jährlich aktualisiert.</p>	<p>Die UB müsste ein schriftlich fixiertes Konzept zur Darstellung ihrer Leistungen und Angebote für die Trägerorganisation, die Zielgruppen, die nationale und internationale Fachöffentlichkeit und die allgemeine Öffentlichkeit erstellen. Auf der Basis der Auswertung muss das Konzept jährlich aktualisiert werden.</p>	<p>Da die Leistungen und Angebote der UB sehr umfangreich sind, ist auch die Dokumentation innerhalb eines Leistungskataloges für die unterschiedlichen Öffentlichkeiten sehr aufwändig.</p> <p>Aufwand: 8</p>
5.3 Kommunikation und Marketing		
<p>Das Image der Bibliothek wird mindestens alle drei 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.</p>	<p>Die UB müsste regelmäßig (mindestens alle drei Jahre) eine Imagebefragung durchführen bei Kunden, bei (Noch-)Nicht-Kunden, als auch den Mitarbeitern.</p>	<p>Eine regelmäßige Image-Umfrage bei allen drei Zielgruppen wäre relativ aufwändig. Dazu müsste jeweils die Befragung erstellt, die (Noch-)Nicht-Kunden-Zielgruppe ausgewählt werden, die Befragung durchgeführt und ausgewertet werden.</p> <p>Aufwand: 7</p>

5.5 Kommunikation und Marketing		
<p>Die Bibliothek hat ein schriftlich fixiertes Konzept zu Sprachstil und Formulierungen aller Kommunikationsmittel. Darin enthalten sind exemplarische Vorgaben (z. B. Grußformeln, positive und negative Auskünfte, Bestellwünsche, Textbausteine, Stilmuster).</p>	<p>Die UB der HSU muss ein schriftlich fixiertes Konzept zu Sprachstil und Formulierungen aller Kommunikationsmittel erarbeiten.</p>	<p>Die Ausarbeitung eines schriftlich fixierten Konzepts zu Sprachstil und Formulierungen aller Kommunikationsmittel ist weniger aufwändig. Es muss nur eine einmalige Ausarbeitung der Formulierungen getroffen werden, die dann allen Mitarbeitern zugänglich sein muss.</p> <p>Aufwand: 3</p>
6.1 Kooperation und Netzwerke		
<p>Die Bibliothek hat ein schriftliches Konzept zur Kooperation und Kontaktarbeit, das Punkte wie die folgenden enthält: inhaltliche Grundsätze der Zusammenarbeit mit Dritten (auch Ausschlüsse), eine Liste der bisherigen und potenziellen Kontaktpartner (z. B. Tauschpartner, Erwerbungsabsprachen, Regelungen über die personelle Zuständigkeit der Kontaktarbeit).</p>	<p>Die UB der HSU müsste ein schriftliches Konzept zur Kooperation und Kontaktarbeit ausarbeiten.</p>	<p>Da die UB schon Kooperationen unterhält und Kontaktarbeit betreibt, wäre hier die Zusammenstellung mit den inhaltlichen Grundsätzen erforderlich. Zudem muss die Liste um die potenziellen Kontaktpartnern und Ausschlüsse ergänzt werden.</p> <p>Aufwand: 4</p>
6.2 Kooperation und Netzwerke		
<p>Die Bibliothek kooperiert mit ausgewählten Abteilungen der Trägerinstitution (z. B. Museumspädagogik) oder 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.</p>	<p>Die UB müsste ihre Kooperationen um jährliche Angebote erweitern und diese müssten, zusammen mit der Kooperation, schriftlich dokumentiert werden.</p>	<p>Die Ausarbeitung passender, jährlicher Angebote für die Kooperationspartner ist nur in Absprache mit diesen und dessen Zielen und Ressourcen möglich. Die Dokumentation ist weniger aufwändig.</p> <p>Aufwand: 5</p>

7.1 Personelle Rahmenbedingungen		
Die Personalausstattung in Kunst- und Museumsbibliotheken basiert auf nachvollziehbaren und schriftlich dokumentierten Personalbemessungsgrundlagen, die sich am Auftrag der Bibliothek, der Größe des Bestandes, der Besucherzahl und weiterer inhaltlicher Bemessungsgrundlagen (z. B. geforderte Erschließungstiefe, Sonderaufgaben) orientiert.	Die UB müsste die notwendige Personalausstattung für die UB auf nachvollziehbaren und schriftlich dokumentierten Personalbemessungsgrundlagen, die sich am Auftrag der UB, der Größe des Bestandes, der Besucherzahl und weiterer inhaltlicher Bemessungsgrundlagen orientieren, erarbeiten.	Die völlig neue Erarbeitung der Personalausstattung nach allen Aspekten, die die AKMB vorgibt, ist für die UB sehr aufwändig. Zudem ist die Umsetzung der Personalausstattung mit den Verantwortlichen der Trägerorganisation durchzuführen. Aufwand: 10
7.5 Personelle Rahmenbedingungen		
Mindestens einmal jährlich organisiert die Bibliotheksleitung ein Gespräch mit allen Mitarbeitern, bei dem über die Bibliotheksdienstleistungen (Aufgabenverteilung, Feedback) gesprochen wird. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.	Die UB müsste für alle Abteilungen ein jährliches Gespräch über die Bibliotheksdienstleistungen organisieren und die Ergebnisse schriftlich dokumentieren. Die Organisation eines jährlichen Gesprächs über die Bibliotheksdienstleistungen für jede Abteilung ist in der UB weniger sinnvoll, da viele Mitarbeiter für unterschiedliche Abteilungen arbeiten. Möglicherweise müssten andere Formate für die UB gefunden werden.	Die Organisation von jährlichen Gesprächen über die Bibliotheksdienstleistungen ist relativ einfach umzusetzen. Sollten jedoch andere Gesprächsformate gewählt werden, zum Beispiel Besprechungen des gesamten Mitarbeiterstabs, sind diese sicher schwerer zu organisieren, durchzuführen und zu dokumentieren. Aufwand: 5
8.7 Räumliche Rahmenbedingungen		
Lesesaal und Mitarbeiterräume werden alle 10 Jahre renoviert, das Magazin alle 20 Jahre. Auch der Fußboden wird hierbei berücksichtigt. Qualifiziertes Reinigungspersonal reinigt mindestens einmal wöchentlich die Räume. Magazinräume und Fenster werden zweimal jährlich gereinigt. Buch- und Regalentstaubungen finden einmal jährlich statt.	Die UB müsste den Lesesaal und die Mitarbeiterräume alle 10 Jahre renovieren lassen. Das Magazin müsste alle 20 Jahre renoviert werden.	Für die Renovierungen müssten Absprachen mit dem Träger getroffen werden (Art der Renovierung, Zeitraum...). Der Träger müsste auch die Finanzierung der Renovierungen tragen. Aufwand: 4

3.5.6 Bewertung der Standards der AKMB für die UB der HSU

Von den 86 Standards der AKMB hat die UB der HSU mit 63 Standards schon die Mehrzahl erfüllt. 5 Standards der AKMB sind auf die UB nicht anwendbar, da die Voraussetzungen für eine Bewertung nicht erfüllt sind. Somit verbleiben insgesamt 18 Standards der AKMB, welche die UB nicht erfüllt.

Die genaue Aufschlüsselung aller geprüften Standards nach Kapiteln entnehmen Sie bitte der folgenden Tabelle 7 (s. Tab. 7).

Tabelle 7: Zusammenfassende Darstellung des Vergleichs der Standards der AKMB mit den Gegebenheiten an der UB der HSU

Kapitelnummer	Kapitelname	AKMB Standards insgesamt	Erfüllte AKMB Standards der UB der HSU	Nicht erfüllte AKMB Standards der UB der HSU	Nicht anwendbare AKMB Standards für die UB der HSU
1	Ziele, Zielgruppen, Organisation	7	5	2	0
2	Finanzen	3	3	0	0
3	Bestand	11	3	5	3
4	Dienstleistung	21	18	3	0
5	Marketing und Kommunikation	7	4	3	0
6	Kooperation und Netzwerke	3	1	2	0
7	Personelle Rahmenbedingungen	16	13	2	1
8	Räumliche Rahmenbedingungen	7	5	1	1
9	Technische Ausstattung	11	11	0	0
	Gesamt	86	63	18	5

Die genauere Analyse ergibt, dass die Standards der einzelnen Kapitel zu „Ziele, Zielgruppen, Organisation“, „Finanzen“, „Dienstleistung“, „Personelle Rahmenbedingungen“, „Räumliche Rahmenbedingungen“ und „Technische Ausstattung“ größtenteils oder vollständig erfüllt sind. In diesen Bereichen decken sich die Vorstellungen der AKMB mit den Gegebenheiten in der UB. Bei den Kapiteln „Marketing und Kommunikation“ und „Kooperation und Netzwerke“ ist derzeit nur ein Teil von der UB erfüllt. Eine große Überraschung ist die Tatsache, dass im Kapitel „Bestand“ nur drei Standards erfüllt sind und fünf nicht.

Was bei Betrachtung der einzelnen nicht erfüllten Standards auffällt, ist die Tatsache, dass die UB sehr wenig schriftlich Dokumentiertes in Form von Konzepten vorliegen hat. Die Dokumentation von Vorgängen und Prozessen ist ein wichtiges Element der Standards der AKMB. Dies ist vermutlich der Tatsache geschuldet, dass die ISO-Norm als Vorbild für die AKMB Standards gedient hat (vgl. AKMB 2012b).

Eine Verschriftlichung in Form von Konzepten hat viele Vorteile. Bei der Niederschrift wird über die betreffenden Aspekte reflektiert. Es werden klare Ziele und Handlungsanweisungen formuliert, sowie Verantwortlichkeiten festgelegt (vgl. Schuster 2009, S. 16-17). Zudem erfolgt eine Priorisierung der Aufgaben und daraus ergibt sich die Profilierung der Bibliothek. Des Weiteren kann die engere Zusammenarbeit mit der Trägerorganisation gefördert werden.

Mit 63 erfüllten Standards der AKMB hat die UB fast dreiviertel der Standards erfüllt. Dies bedeutet, dass eine große Übereinstimmung bei der Relevanz der Standards für die AKMB mit der UB herrscht. Von den insgesamt 86 Standards sind nur 5 für die UB nicht relevant. Dies ist relativ wenig und bedeutet dass die Qualitätsziele, die die AKMB erreichen wollen, größtenteils auch für UB relevant sind. Die Standards der AKMB haben damit einen allgemeineren Anspruch und sind nicht nur für Kunst- und Museumsbibliotheken bedeutend.

Bei den nicht erfüllten Standards hat die Beurteilung durch die Autorin ergeben, dass die überwiegende Mehrzahl der Standards auch für die UB relevant wäre. Zu empfehlen ist die Umsetzung aller Standards mit einer Relevanz über 4 innerhalb der Bewertungsskala. Dies trifft auf insgesamt elf der 18 nicht erfüllten Standards zu. Die groben Inhalte dieser elf Standards betreffen die Festlegung von messbaren Zielen der Arbeit der Bibliothek, die Überprüfung der praktizierten Statistikerhebung oder die Einführung eines Controllings, die Erstellung eines Bestandskonzepts, die Festlegung der Erwerbungsentscheidungen, die Entwicklung eines Bestandserhaltungskonzepts, die Ausarbeitung eines Fernnutzungskonzepts, die Einführung eines Verbesserungsmanagements, die zusammenfassende Darstellung der Produkte der Bibliothek in einem Produktkatalog, die Neuerarbeitung der Personalausstattung für die UB und die Einführung einer jährlichen Besprechung der Mitarbeiter über die Bibliotheksdienstleistungen (ausführlich sind diese Standards nachzulesen unter den Kapitelnummern 1.3, 1.7, 3.1, 3.2, 3.3, 4.3, 4.21, 5.1, 5.5, 7.1 und 7.5 s. Anhang 1).

Die Darstellung der Relevanz der nicht erfüllten Standards der AKMB in Anhängigkeit des Aufwands ihrer Umsetzung für die UB ist in einer Matrix im nachfolgenden Kapitel 3.6. dargestellt. Sollte die UB die Standards der AKMB als ihr QM-Verfahren wählen, ist in diesem Kapitel der Aufwand der Umsetzung für die nicht erfüllten Standards nochmals grafisch dargestellt.

Das erklärte Ziel der Arbeit war herauszufinden, ob sich die Standards der AKMB für die UB der HSU eignen. Diese Hypothese lässt sich abschließend nicht beantworten, da die UB keine QM-Ziele festgelegt hat. Erst durch die Festlegung der Ziele kann eine Entscheidung über das QM-Verfahren getroffen werden. Unabhängig davon ist jedoch die Empfehlung der Umsetzung, der nicht erfüllten, aber relevanten Standards (elf Standards mit einer Relevanz über vier) für die UB.

Hat die UB ihre QM-Ziele festgelegt, wäre danach zu klären, ob für die in Kapitel 3.3. analysierten Charakteristika der AKMB mit den Qualitätsziele der UB zusammenpassen. Ist ein Branchenmodell für die UB denkbar oder nur ein anerkanntes Modell? Wie wichtig ist die Bedeutung des Zertifikats? Reicht der UB die Erfüllung eines Kriterienkataloges oder soll das QM-Verfahren ein Modell beinhalten? Ist der Prozesscharakter des Modells wichtig? In wie weit soll die Mitarbeiterorientierung eine Rolle spielen? Sollen alle Aspekte des TQM abgedeckt werden? Diese Fragen sollten geklärt werden, bevor entschieden werden kann, ob die Standards der AKMB für die QM-Ziele der UB passen.

3.6 Zusammenfassende Darstellung der nicht erfüllten Standards

Die folgende Matrix enthält die 18 nicht erfüllten Standards der UB der HSU und verdeutlicht die Relevanz dieser in Abhängigkeit des Aufwands ihrer Umsetzung. Der Grad der Relevanz wird auf der y-Achse angegeben, der Aufwand der Umsetzung auf der x-Achse. Ausgehend von der Bewertung der Relevanz und des Aufwands der Umsetzung aus den Kapiteln 3.5.4 und 3.5.5, wurde die Matrix in 10 Einheiten aufgeteilt. Die Bedeutung von 0 nicht relevant/aufwändig und 10 sehr relevant/aufwändig wurde übertragen. Es wurde eine Unterteilung der Matrix in vier Quadranten vorgenommen. Die Punkte, die auf der fünften Ebene liegen, werden jeweils den oberen oder rechten Quadranten zugeordnet. Die einzelnen Punkte repräsentieren die Standards und sind unter Angabe der Nummer (zum Beispiel 3.8) im Anhang (s. Anhang 1) nachzulesen. Zum schnelleren Verständnis wurde eine Kurzbeschreibung des Inhalts (zum Beispiel „Dubletten“) vorgenommen. In Klammern sind der Aufwand der Umsetzung und die Angabe der Relevanz angegeben (s. Abb. 5).

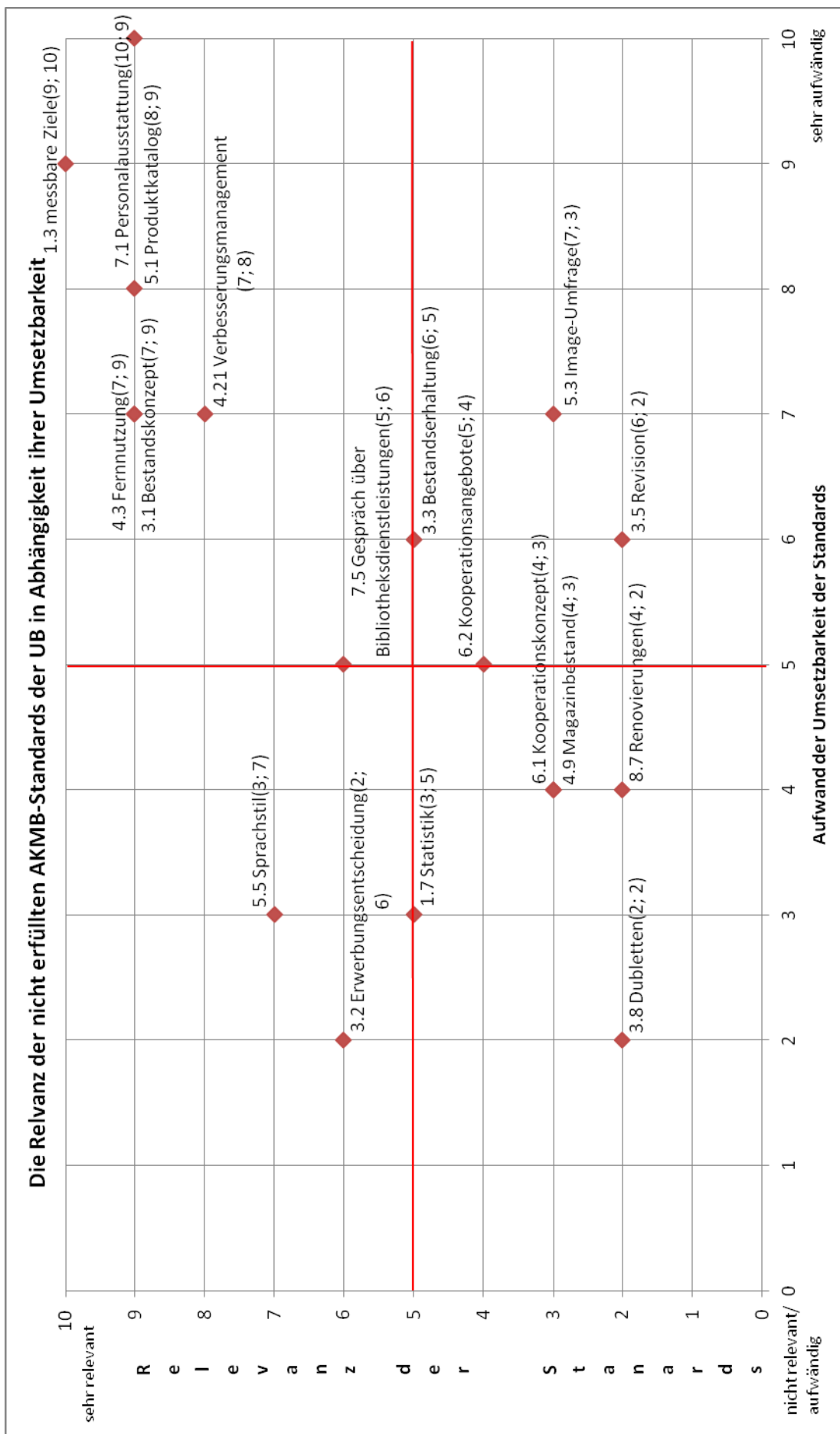


Abbildung 5: Die Relevanz der nicht erfüllten Standards der AKMB für die UB der HSU in Abhängigkeit ihrer Umsetzbarkeit

Wie aus der Abbildung 5 ersichtlich wird, befinden sich im linken unteren Quadrant vier Standards (3.8 Dubletten, 6.1 Kooperationskonzept, 4.9 Magazinbestand, 8.7 Renovierungen), die leicht umzusetzen wären, aber für die UB nicht sehr relevant sind. Im linken oberen Quadrant sind drei Standards (1.7 Statistik, 3.2 Erwerbungsentscheidung, 5.5 Sprachstil) enthalten, die leicht umsetzen sind und zugleich wichtig für die UB wären. Weniger Relevanz haben die drei Standards (3.5 Revision, 5.3 Image-Umfrage, 6.2 Kooperationsangebote) im rechten unteren Quadranten. Diese sind außerdem auch sehr aufwändig für die UB umzusetzen. Im rechten oberen Quadranten sind die acht Standards (3.3 Bestandserhaltung, 7.5 Gespräche über Bibliotheksdienstleistungen, 4.21 Verbesserungsmanagement, 3.1 Bestandskonzept, 4.3 Fernnutzung, 5.1 Produktkatalog, 7.1 Personalausstattung, 1.3 messbare Ziele), die große Relevanz für die UB haben, aber leider sehr schwer umzusetzen sind. Die wirklich wichtigen 11 Standards (Bewertung der Relevanz über 4), welche die UB realisieren sollte, sind sehr aufwändig umzusetzen. Wenn sich also die UB in ihrem QM-Verfahren für die Standards der AKMB entscheiden würde, wäre die Umsetzung der nicht erfüllten Standards mit hohem Aufwand verbunden wäre. Die Erledigung bis zur kompletten Erfüllung aller AKMB Standards würde damit einen langwierigen Realisierungsprozess für die UB darstellen (s. Abb. 5).

4 Nutzen von Qualitätsmanagement

4.1 Benchmarking

4.1.1 Definition

1979 wurde der Begriff „Competitive Benchmarking“ eingeführt (vgl. Rothlauf 2010, S. 424). Dieser bedeutet den Vergleich der Herstellungskosten innerhalb einer Firma (vgl. Rothlauf 2010, S. 424). Heute versteht man unter Benchmarking das kontinuierliche Vergleichen und messen „der eigenen Produkte und Dienstleistungen und Prozesse mit den besten Wettbewerbern oder mit den anerkannten Marktführern“ (Kamiske 2008, S. 10). Es ist als ein „managementorientiertes Verfahren“ (Bruhn 2008, S. 192) zu verstehen, dass „als Instrument der operativen Qualitätsplanung“ (Bruhn 2008, S. 296) eingesetzt wird. Somit geht Benchmarking über den klassischen und längst bekannten Unternehmens- und Betriebsvergleich hinaus (vgl. Kamiske 2008, S. 10). Zur Bewertung werden kennzahlengestützte Vergleiche angewendet, diese sowohl quantitativ als auch qualitativ gestützt sein können (vgl. Wagner 2010, S. 293).

Der Ansatz von Benchmarking ist, von den Erfahrungen und Erkenntnissen anderer zu profitieren. Der Vergleich mit den führenden Organisationen ist Anlass für die eigene Qualitätsverbesserung (vgl. Kamiske 2008, S. 10-11). Dazu müssen zunächst die Unterschiede aufgrund klassifizierender Merkmale analysiert werden. Ist der systematische Vergleich abgeschlossen, beginnt die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Institution (vgl. Kamiske 2008, S. 10-11). Danach erfolgt die Adaption des Best Practice, also der wirkungsvollsten Methode (vgl. Kamiske 2008, S. 10-11). Wichtig ist dabei, dass Benchmarking als zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess betrachtet wird (vgl. Rothlauf 2010, S. 424-447).

4.1.2 Ziele

Das übergeordnete Ziel von Benchmarking ist von den Marktführern zu lernen und somit die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern, um selbst eine Spitzenposition einzunehmen (vgl. Kamiske 2008, S. 10-17).

Weitere Ziele von Benchmarking sind:

- Konsequente Orientierung des Unternehmens an Markterfordernissen, insbesondere an den Kundenbedürfnissen und an den Wettbewerbsbedingungen
- Aufzeigen von Einflussfaktoren auf die Effektivität und Effizienz
- Aufdecken von Schwachstellen und Rationalisierungsschwerpunkten
- Erhöhung von Transparenz von Prozessabläufen
- Erhöhung der Flexibilität des Unternehmens bezüglich seiner Anpassung an veränderte Markterfordernisse und technologische Entwicklungen

- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen
- Initiieren, Vorbereiten und Unterstützen von Innovationsprozessen
- Vorbereitung von Revitalisierung und Reengineeringprozessen
- Unterstützung von Qualitätsmanagementsystemen
- Verbesserungen der Frühaufklärung über relevante externe Entwicklungen
- Unterstützung des permanenten Lernens im Unternehmen und die Herausbildung „lernender Organisationen“

(Rothlauf 2010, S. 428-429).

Um diese Ziele zu erreichen, gibt es zwei unterschiedliche Methoden der Leistungsverbesserung. Die evolutionäre Verbesserung beinhaltet, dass das angewendete Grundprinzip beibehalten wird und ständige, kleine Verbesserungen vorgenommen werden. Wohingegen bei der revolutionären Verbesserung völlig neuartige Problemlösungen als Lösungsprinzip angewendet werden (vgl. Rothlauf 2010, S. 428).

4.1.3 Arten

Es gibt unterschiedliche Arten des Benchmarkings. Man unterscheidet nach Benchmarking am Objekt und das Benchmarking mit einem Partner. Beim Objekt-Benchmarking gibt es das Produkt-Benchmarking, das Prozess-Benchmarking und das Strategie-Benchmarking. Mittels eines Gegenübers wird beim Benchmarking-Partner ein Vergleich gezogen. Es gibt das interne Benchmarking als unternehmensbezogenes Benchmarking oder als konzernbezogenes Benchmarking. Beim externen Benchmarking gibt es das wettbewerbsbezogene Benchmarking, das branchenbezogene Benchmarking und das branchenunabhängige Benchmarking (vgl. Rothlauf 2010, S. 429-447).

4.1.4 Benchmarking im öffentlichen Sektor

In den 90er Jahren wurde Benchmarking in den öffentlichen Verwaltungen eingeführt. Gestartet ist Benchmarking als Projekt der Bertelsmann Stiftung und des Deutschen Beamtenbundes (vgl. Thau 2009, S. 5). Leider gibt es keine umfassende theoretische Auseinandersetzung oder theoretische Fundierung von Benchmarking im öffentlichen Sektor (vgl. Thau 2009, S. 4). Da die öffentliche Hand in einigen Aspekten Monopolist ist (vgl. Thau 2009, S. 272), wird Benchmarking als „Instrument eingesetzt, um Wettbewerb zu simulieren“ (Thau 2009, S. 269) um dadurch zu versuchen, die Leistung in Form von Effektivität, Effizienz und Qualität zu steigern (vgl. Thau 2009, S. 269). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich durch Benchmarking die Leistungen im öffentlichen Sektor steigern lassen. Durch den Anreiz zur Verbesserung nehmen die Leistungsunterschiede ab und die Gesamtleistung steigt (vgl. Thau 2009, S. 233-236). Mehrheitlich konnten Kostensenkungen festgestellt werden oder eine Steigerung der Kosteneffizienz (vgl. Thau 2009, S. 233-236). Des Weiteren wurde die

Aufmerksamkeit auf Schwachstellen gelenkt, die dadurch behoben werden konnten. Zudem erhöhte Benchmarking die Transparenz der Vorgänge (vgl. Thau 2009, S. 233-236) und gibt öffentlichen Einrichtungen die Möglichkeit, vor den Bürgern Rechenschaft über die erbrachten Leistungen abzulegen (vgl. Thau 2009, S. 282).

4.1.5 Benchmarking für Bibliotheken

Für Bibliotheken gibt es die Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) und den Bibliotheksindex (BIX) als Möglichkeiten des Leistungsvergleichs.

An der DBS beteiligen sich rund 10.400 Bibliotheken. Sie ermöglicht den teilnehmenden Bibliotheken einen „Leistungsvergleich an Hand von statistischen Daten in den Bereichen Ausstattung, Bestand, Entleihungen, Ausgaben, Finanzen und Personal“ (Hochschulbibliothekszenrum 2012). Damit erkennt die Bibliothek ihre Position innerhalb von Bibliotheken gleicher Sparte und Größe. Darüber hinaus kann sie die Entwicklungen im Verlauf mehrerer Berichtsjahre verfolgen und diese in das individuelle Controlling der Bibliothek einfließen lassen (vgl. Hochschulbibliothekszenrum 2010).

Der BIX ist 1999 von der Bertelsmann Stiftung mit dem Deutschen Bibliotheksverband e.V. (dbv) initiiert worden. Seither wird dieses überregionale Ranking für Bibliotheken jährlich durchgeführt. Am BIX nehmen ca. 250 Bibliotheken teil. Der BIX misst die Leistungsfähigkeit der Bibliotheken und bietet damit die Möglichkeit des Vergleichs „im Sinne des Benchmarkings an den Besten [Bibliotheken] ihrer Sparte und Größe“ (Hochschulbibliothekszenrum 2010) an.

4.2 Zertifizierung

4.2.1 Definition und Auswahl der Zertifizierungsart

Die Zertifizierung ist ein Verfahren (vgl. Schmitt 2010, S. 304-305). Bei diesem Vorgang wird für Externe das eigene QM-System dargelegt und überprüft, ob dies den Anforderungen an die gestellte Norm entspricht (vgl. Schmitt 2010, S. 304-305). „Gemeint ist damit der Vorgang des Nachweises der Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit eines entsprechenden Managementsystems im Unternehmen“ (Kamiske 2008, S. 397). Die Überprüfung sollte eine neutrale Stelle übernehmen. Sie zeichnet sich vor allem durch formale Kompetenz, Neutralität, Unabhängigkeit und Integrität aus (vgl. Schmitt 2010, S. 301-305). Die Zertifizierung kann nur durch akkreditierte Zertifizierungsstellen durchgeführt werden (vgl. Schmitt 2010, S. 301-305). Um eine Zertifizierung zu erlangen, wird meist ein Audit durchgeführt. Ein Audit ist die direkte Überprüfung (vgl. Schmitt 2010, S. 301) der gestellten Anforderungen und dient der Aufdeckung von Schwachstellen (vgl. Nelles 2000, S. 88-90). Dabei sollen aber auch Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden (vgl. Schmitt 2010, S. 301). Besteht die Institution erfolgreich das Audit, wird das Zertifikat ausgehändigt. Dabei hat das Zertifikat immer eine bestimmte Gültigkeitsdauer, nach welcher es wieder erlischt und somit eine erneute Prüfung notwendig macht (vgl. Schmitt 2010, S. 301-305).

Es gibt unterschiedlichste Beweggründe, die die Entscheidung liefern, welches QM-System eine Institution anwendet (vgl. Schmitt 2010, S. 301). Wobei damit nicht sofort die Entscheidung für eine Zertifizierung mit getroffen ist. Beide Entscheidungen, also die Entscheidung für das QM-Verfahren und die Entscheidung für die anschließende Zertifizierung können unabhängig voneinander sein (vgl. Becker 2010, S. 28). Ein Zertifikat ist nicht immer notwendig, da damit zugleich Kosten- und Zeitaufwendungen verbunden sind (vgl. Nelles 2000, S. 88-90). Jedoch kann es für eine Institution relevant sein, welchen Marketingwert ein Zertifikat liefert. Somit kann das zu erlangende Zertifikat sehr wohl einen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen ein QM-System haben (vgl. Sommerstange 2011, S. 48). Entscheidend dafür sind Kenntnisse über das Zertifikat, seine Reputation, Verbreitung (vgl. Schmitt 2010, S. 461) und politische Wirkung (vgl. Becker 2010 S. 21).

Da Dienstleister immaterielle Produkte anbieten und herstellen, ist es für sie besonders relevant, dass „die gesamte Einrichtung als innovativ“ herausgestellt wird. Daher wird der Zertifizierung „vor allem eine Reputations- und Imagefunktion“ zugeschrieben (vgl. Becker 2010, S. 38).

4.2.2 Ziele der Zertifizierung

Natürlich soll das Zertifikat in erster Linie als Nachweis dienen, die gestellten Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dies wiederum schafft mehr Transparenz und Vertrauen für die Kunden, die damit gleichzeitig an die Institution gebunden werden sollen. Der damit verbundene positive Image- und Werbeeffect, soll auch potenzielle Kunden ansprechen. Allgemein kann das Zertifikat sehr gut als Marketinginstrument genutzt werden. Durch ein Zertifikat verbessert die Institution auch die eigene Wettbewerbsposition und dies ist hilfreich zur Pflege der Unternehmensbeziehungen. Zur Erreichung des Zertifikats müssen meist die Geschäftsprozesse dokumentiert werden. Ist das Zertifikat erlangt worden, zeigt dies, dass die Unternehmensabläufe analysiert und gegebenenfalls optimiert wurden. Ist eine Optimierung durchgeführt worden, steigert dies die Produktivität der Einrichtung. Durch das Abbauen von Systemschwachstellen werden die Kosten reduziert und die Effizienz gesteigert. Zudem ist in Studien nachgewiesen worden, dass durch den Prozess der Zertifizierung die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden konnte und der Teamgeist gestärkt wurde. Allgemein lässt sich ein besseres Betriebsklima nachweisen, was sich wiederum positiv auf die Kundenbindung auswirkt (vgl. Bruhn 2008, S. 428 und S. 447-455).

„Unternehmen kommen heutzutage nicht mehr umhin, sich einer Zertifizierung ihres QM-Systems zu stellen. Wer ein QM-System erfolgreich etabliert hat, verschafft sich zudem entscheidende Kundenvorteile. Die Zertifizierung wird zu einem Marketinginstrument, mit dem die Kunden positiv über das Unternehmen in Kenntnis gesetzt werden und zugleich eine Abgrenzung gegenüber denjenigen Unternehmen stattfindet, die noch nicht zertifiziert sind. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die mit der Einführung eines QM-Systems verbundenen Vorteile den zusätzlichen finanziellen und zeitlichen Aufwand rechtfertigen“ (Rothlauf 2010, S. 563).

5 Empfehlungen für die UB der HSU zum QM

Es ist positiv, dass sich die UB bereits mit QM auseinandersetzt. Durch die Formulierung von Auskunftsstandards (vgl. UB der HSU 2012h) und die Prozessanalyse und -dokumentation der Buchakzession (vgl. Schumann 2011) geht die UB bereits kleine Schritte in Richtung QM. Die beste Voraussetzung, sich für ein QM-System zu entscheiden, erfolgt aus dem „eigenem Willen“ und der eigenen „Überzeugung mit dem Ziel“, die Kundenwünsche bestmöglich und langfristig zu erfüllen (vgl. Schmitt 2010, S. 278). Diese Bedingungen erfüllt die UB.

Die Einführung eines QM-Systems ist für die UB empfehlenswert, da sie dadurch Verbesserungen in der Kundenzufriedenheit erlangen wird. Damit die Einführung von QM an der UB erfolgreich verläuft, ist es wichtig, dass die UB als Erstes ihre Qualitätsziele formuliert und somit ihr Verständnis von Qualität festlegt. Dazu gehört die Formulierung einer Vision. Diese Vision wird in einer Strategie verarbeitet. Aus ihr lassen sich die (Qualitäts-)Ziele ableiten. Denkbar wäre hier die Durchführung eines Workshops für alle Mitarbeiter der UB. Dies bildet die Grundlage dafür, dass alle Mitarbeiter hinter den Qualitätszielen stehen und steigert die Identifikation mit dem Vorhaben. Wenn die UB ihre Qualitätsziele definiert hat, müssen die Anforderungen eines QM-Systems ermittelt werden. Danach sollten mehrere QM-Verfahren auf ihre mögliche Anwendung hin überprüft werden. Ist die Entscheidung für ein QM-System gefallen, müssen die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

Beginnt die UB mit der Einführung eines QM-Systems, ist das Engagement der Leitung von entscheidender Bedeutung. Die Führungsebene muss die benötigten Rahmenbedingungen schaffen, damit das QM-System von allen Mitarbeitern angewandt werden kann. Zudem beweist das Bemühen der Führungsebene, dass ein „gelebtes“ QM-System entstehen soll (vgl. Schmitt 2010, S. 279-280). Zu den weiteren Anforderungen an die Leitungsebene gehört das Wissen über die benötigten Ressourcen und Kenntnisse über die Einführung und Pflege des QM-Systems (vgl. Schmitt 2010, S. 279-280). Die Führungskräfte übernehmen dabei die Aufgaben von Promotoren, Mittragenden und Vorbildern (vgl. Schmitt 2010, S. 279-280). QM beginnt bei der Leitung, um dann von allen Mitarbeitern getragen zu werden.

Zur Einführung eines QM-Systems ist die Einbeziehung eines externen Beraters für die UB sinnvoll. Ein externer Berater koordiniert die Prozesse und gibt Hilfestellung (vgl. Kraus 2006, S. 321-323) bei der Implementierung eines übergreifenden QM-Systems.

Vor der Einführung eines QM-Systems sollte die UB noch einige Managementtools installieren und gewisse Rahmenbedingungen schaffen. Folgende Aspekte wurden bei der Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren als Manko identifiziert und sollten behoben werden. Empfehlenswert ist der Ausbau des Wiki, die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiter/Führungskräfte-Gespräche für alle Abteilungen, Zielvereinbarungen für alle Mitarbeiter,

Verschriftlichung der Führungsgrundsätze, Projektmanagementschulungen, eine Ist-Analyse der Unternehmenskultur und die Aufschlüsselung der Produkte und Dienstleistungen in einem Produktkatalog.

Nachdrücklich zu empfehlen ist auch die Umsetzung einiger nicht erfüllter Standards der AKMB. Dazu gehören die Standards mit den Inhalten: der Festlegung von messbaren Zielen der Arbeit der Bibliothek, die Überprüfung der praktizierten Statistikerhebung oder die Einführung eines Controllings, die Erstellung eines Bestandskonzepts, die Festlegung der Erwerbungsentscheidungen, die Entwicklung eines Bestandserhaltungskonzepts, die Ausarbeitung eines Fernnutzungskonzepts, die Einführung eines Verbesserungsmanagement, die zusammenfassende Darstellung der Produkte der Bibliothek in einem Produktkatalog, die Neuarbeitung der Personalausstattung für die UB und die Einführung einer jährlichen Besprechung der Mitarbeiter über die Bibliotheksdienstleistungen (ausführlich sind diese Standards nachzulesen unter den Kapitelnummern 1.3, 1.7, 3.1, 3.2, 3.3, 4.3, 4.21, 5.1, 5.5, 7.1 und 7.5 s. Anhang 1).

Diese Arbeit soll als Ausgangspunkt einer konkreteren Auseinandersetzung mit QM für die UB der HSU dienen und den Anreiz dazu liefern, sich für die Einführung eines QM-Systems zu entscheiden.

Anhang

Anhang 1: Standards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken

s. CD-ROM

Literaturverzeichnis

AKMB 2012a

AKMB (Hrsg.): *Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB): Wir über uns*. Stand: 2012-05-12 <http://www.akmb.de/web/html/wir/wir.html> Abruf: 2012-05-18

AKMB 2011b

AKMB (Hrsg.): *Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB): Fachgruppe Qualitätsmanagement*. Stand: 2012-02-16
<http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html>
Abruf: 2012-07-01

AKMB 2011c

AKMB (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in Kunst- und Museumsbibliotheken*. Stand: 2011-11
<http://www.akmb.de/web/pdf/Qualit%C3%A4tsmanagement-System2012.pdf> Abruf: 2012-07-11

AKMB 2011d

AKMB (Hrsg.): *Qualitätsstandards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken*. Stand: 2011
http://www.akmb.de/web/pdf/Standards_Version%20IV.pdf Abruf: 2012-07-11

AKMB 2011e

AKMB (Hrsg.): *Standards + Hilfen/Empfehlungen/ISO-Abgleich*. Stand: 2011
http://www.akmb.de/web/pdf/Empfehlungen_ISO_2011.pdf Abruf: 2012-07-11

Alisch 2004

ALISCH, KATRIN (Hrsg): *Gabler-Wirtschafts-Lexikon*. [die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht, Steuern]. 16. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004. - 3-409-12993-6

Appel 2009

APPEL, NIKOLA : Standards für Kunst- und Museumsbibliotheken. Das Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB). In: *Bibliotheksdienst* 43 (2009) ,3, S. 257–265.

Augustin 2011

AUGUSTIN, SIEGFRIED; HORNSTEIN, ELISABETH VON; STIHL, NIKOLAS: *Change Management - ein Wechselspiel von Psychologie und Logistik. Praxisgerechte Veränderungen durch Psychologiestik*.
1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011. - 978-3-8349-1877-2

Barth 2009

BARTH, ROBERT: Kosten, Wert und Mehrwert von Bibliotheken. In: *Churer Schriften zur Informationswissenschaft* . 2009, 30, S. 45–59.

Barz, Becker 2008

BARZ, CARMEN; BECKER, TOM: Was für ein Service. Der lange Weg zu Qualitätsstandards im Auskunftsdienst.
In: *Bibliotheksforum Bayern*. 2008, 3, S. 174–177. Online verfügbar unter

http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/images/www/pdf-dateien/bibliotheksforum/2008-3/BFB_0308_12%20Becker%20V04.pdf Abruf: 2012-07-11

Becker 2010

BECKER, TOM (Hrsg.): *"Gut ist uns nie gut genug!". Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek.* Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010. - 978-3-934997-33-2

Beger 2004

BEGER, GABRIELE (Hrsg.): *Bibliothek 2007. Strategiekonzept* 2. Aufl. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, 2004. - 3-89204-703-0

Binner 2008

BINNER, HARTMUT F.: *Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung.* 3. Aufl. [München]: Hanser, 2008. - 978-3-446-41627-7

BIX 2012

BIX BIBLIOTHEKESINDEX (Hrsg.): *Bix - Ergebnisse – Wissenschaftliche Bibliotheken . Universitätsbibliothek Helmut-Schmidt-Universität Universität der Bundeswehr Hamburg.*

Stand: 2012 [http://www.bix-](http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=20&L=0&x=a&template=detail&jahr=2012&bib=DB900)

[bibliotheksindex.de/index.php?id=20&L=0&x=a&template=detail&jahr=2012&bib=DB900](http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=20&L=0&x=a&template=detail&jahr=2012&bib=DB900)

Abruf: 2012-07-13

Borgward 1987

BORGWARD, CARL FRIEDRICH: Qualität beginnt im Kopf. In: *Qualität und Zuverlässigkeit : QZ.* 1987 32,12, S. 560–589.

Bruhn 2008

BRUHN, MANFRED: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden.* 7. Aufl. Berlin: Springer, 2008. - 978-3-540-76867-8

Bruness 2011

BRUNESS, LISA: *Pläne von Apple: Auch Filme sollen offenbar in die iCloud.* Netzwelt.

Stand: 2012 <http://www.netzwelt.de/news/88941-plaene-apple-filme-offenbar-icloud.html>

Abruf: 2012-03-30

Büchereizentrale Niedersachsen 2012a

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (Hrsg.): *Büchereizentrale Niedersachsen ...für Bibliotheken in Bewegung. Generelle Informationen - "Bibliothek mit Qualität und Siegel".* Stand: 2012-03 [http://www.bz-](http://www.bz-lueneburg.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50503)

[lueneburg.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50503](http://www.bz-lueneburg.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50503)

Abruf:2012-05-17

Büchereizentrale Niedersachsen 2012b

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (2012): „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ - *Qualitätssicherungssystem und Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Kriterienkatalog für Einzelbibliotheken.* Stand: 2012-03

http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs_kriterienkatalog_einzelbibliotheken_g_ltig_ab_m_rz_2012.pdf

Abruf: 2012-05-20

Büchereizentrale Niedersachsen 2012c

BÜCHEREIZENTRALE NIEDERSACHSEN (Hrsg.): „*Bibliothek mit Qualität und Siegel*“ - *Qualitätssicherungssystem und Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren für Einzelbibliotheken.* Stand: 2012-03
http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs_kriterienpr_fung_bewertungsverfahren_g_ltig_ab_m_rz_2012.pdf Abruf: 2012-05-20

EFQM 2003

EFQM-MODELL FÜR EXCELLENCE (Hrsg.): *Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen.* Frankfurt am Main: Deutsche Ges. für Qualität, 2003.- 978-9-0523-6325-7

Gantert, Hacker 2008

GANTERT, KLAUS; HACKER, RUPERT: *Bibliothekarisches Grundwissen.* 8. Aufl. München: K.G. Saur, 2008. - 978-3-598-11771-8

Geiger 2008

GEIGER, WALTER; KOTTE, WILLI: *Handbuch Qualität. Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme - Perspektiven.* 5. Aufl. Wiesbaden: Friedr. Vieweg, 2008. - 3-834-89429-X

Gries 2007

GRIES, RAINER: Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung stellt sich erfolgreich den Anforderungen des Qualitätsmanagements. "Committed to Excellence" Verpflichtung zur Exzellenz. In: *Bibliotheksdienst* 41, 2007, 9/10, S. 985–994.

Hagen 2009

HAGEN, STEFAN: *Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale.* Wiesbaden: Gabler, 2009. - 978-3-8349-1580-1

Hill 2010

HILL, HERMANN (Hrsg.): *Wege zum Qualitätsmanagement.* 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 2010. - 978-3-8329-5562-5

Hobohm 2002

HOBOHM, HANS-CHRISTOPH; UMLAUF, KONRAD; BEGER, GABRIELE: *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare.* Hamburg: Dashöfer, 2002. – 3-931-83246-5

Hochschulbibliothekszentrum 2010

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (Hrsg.): *BIX und DBS. 10_004_Flyer_DBS_RZ3:hbz.* Stand: 2010-02-27 <http://www.hbz-nrw.de/dokumentencenter/flyer/dbs.pdf>
Abruf: 2012-06-05

Hochschulbibliothekszentrum 2012

HOCHSCHULBIBLIOTHEKSZENTRUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (Hrsg.): *hbz — Über die DBS.*
Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen. Stand: 2011- 08-04
<http://www.hbz-nrw.de/angebote/dbs/aktuell/> Abruf: 2012-06-05

Hochschule der Medien 2009

HOCHSCHULE DER MEDIEN STUTTGART (Hrsg.): *Bibliotheks- und Informationsmanagement - Ausgezeichnete Bibliothek! Hochschule der Medien Stuttgart*. Stand: 2009-06
http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb_html Abruf: 2012-05-18

Interview Goihl 2012

GOIHL, OLGA: Stabsstelle Projektmanagement an der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität ; Tannhof, Werner. Stellvertretender Direktor an der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität. Interview/E-Mail, Hamburg 2012

Kamiske 2008

KAMISKE, GERD F.; BRAUER, JÖRG-PETER:
Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 6. Aufl. München: Hanser, 2008. - 978-3-446-41273-6

Kilian 2012

KILIAN, KARSTEN: *Markenwissen von A bis Z : Marken-Lexikon. Wechselbarrieren*. Stand: 2012
http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1004199,mlid=1364
Abruf: 2012-07-11

Knipp 2005

KNIPP, RÜDIGER; BEISSWENGER, KLAUS-DIETER: *Verwaltungsmodernisierung in deutschen Kommunalverwaltungen - eine Bestandsaufnahme. Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Städtetages und des Deutschen Instituts für Urbanistik*. Berlin: Difu, 2005. - 978-3-881-18367-3

Kraus 2006

KRAUS, GEORG; FISCHER, THOMAS; BECKER-KOLLE, CHRISTEL: *Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen ; Einflussfaktoren und Beteiligte ; Konzepte, Instrumente und Methoden*. 2. Aufl. Berlin: Cornelsen, 2006. - 978-3-589-23635-0

Kuhlmeyer 1994

KUHLMEYER, HANS-JÜRGEN; RENNERT, SIMONE: *Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen*.
Berlin: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände; Vertrieb, Deutsches Bibliotheksinstitut, 1994. - 3-87068-445-3

Lischka 2007

LISCHKA, KONRAD: *Digitales Lesegerät: Amazon-Boss zeigt den Bücher-iPod - SPIEGEL ONLINE - Nachrichten - Netzwelt*. Spiegel Online. Stand: 2007-11-19
<http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,518121,00.html> Abruf: 2012-03-30

Müller-Jerina 2007

MÜLLER-JERINA, ALWIN: Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung. Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie / Sonderbände* Sonderband 92, 2007, S. 204–215.

Nelles 2000

NELLES, ALEXANDRA: *Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Einführung in das Qualitätsmanagement*. Frankfurt am Main ;, New York: Lang, 2000. - 3-631-35942-X

Rosenstiel 2009

ROSENSTIEL, LUTZ VON; DOMSCH, MICHEL; REGNET, ERIKA: *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009. - 978-3-791-02829-3

Rothlauf 2010

ROTHLAUF, JÜRGEN: *Total-quality-Management in Theorie und Praxis. Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis*. 3. Aufl. München: Oldenbourg, 2010. - 978-3-486-59687-8

Schade 2010

SCHADE, FRAUKE: *All about Schmidt. Marketingkonzeption, Image-Analyse und Kommunikationsstrategie für die Hochschulbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität*. Hamburg: Die Bibliothek der Helmut-Schmidt-Univ., 2010. - 978-3-86818-019-0.

Schäfer 2011

SCHÄFER, FRANK: *Kommunales Change-Management. Strategien für Reformen im öffentlichen Dienst* 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt, 2011. - 978-3-50-312930-0

Schneider-Kempf 2012

SCHNEIDER-KEMPF, BARBARA: *Sieben Leitthemen für die Zukunft. Qualitätsmanagement an der Staatsbibliothek zu Berlin* Qualitätsmanagement. Staatsbibliothek zu Berlin. Vortrag. Hamburg, 22.05.2012.

Schumann 2011

SCHUMANN, MARIA: *Qualitätsmanagementbasierte Prozessoptimierung in der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität*. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität, Bibliothek, 2011. - 978-3-86818-027-5

Schuster 2009

SCHUSTER, ALEXANDER: *Wissensbilanzen. Ein strategisches Managementinstrument - auch für Bibliotheken*. Berlin: BibSpider, 2009. - 978-3-936960-33-4

Schwaninger 2007

SCHWANINGER, MARKUS; KAISER, CHRISTIAN: Erfolgsfaktoren organisatorischen Wandels. In: *zfbf : Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59, 2007, 3, S. 150–172.

Seefeldt 2006

SEEFELDT, JÜRGEN: Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. In: *B.I.T. online* 9, 2007, 3, S. 201–204. Online verfügbar unter <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2006-03-idx.html>

Skibbe 1990

SKIBBE, MARTIN: Die Universitätsbibliothek der Universität der Bundeswehr in der Hamburger Bibliothekslandschaft. In: *Auskunft* 10, 1990, S. 418–427.

Sommerstange 2011

SOMMERSTANGE, MARCUS: Ein Vergleich der DIN EN ISO 9001:2008, des EFQM-Modells für Excellence und der AKMB-Standards unter Berücksichtigung ihrer praktischen Anwendung in drei Beispielbibliotheken. In: *Bibliotheksdienst* 45, 2011, 1, S. 26–51.

Strauss 2006

STAUSS, BERND; COENEN, CHRISTIAN: Kundenzufriedenheitsmanagement in Deutschland: nicht nur drüber reden!

In: *Qualität und Zuverlässigkeit* : QZ 51, 2006, 9, S. 22–27.

Strey 2012

STREY, DIETMAR: *Helmut-Schmidt-Universität : Geschichte*. Helmut-Schmidt-Universität.

Stand: 2012-03-02 http://www.hsu-hh.de/hsu/index_vRRJ31VYAwaigtqtoJ.html Abruf: 2012-07-11

Thau 2009

THAU, ALEXANDER: *Benchmarking in öffentlichen Verwaltungen. Theoretische Fundierung und mögliche Weiterentwicklung eines Modernisierungsinstruments*. 1. Aufl. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2009. - 3-83-051636-3

Thomann 2011

THOMANN, HERMANN JOSEF: *Der Qualitätsmanagement-Berater. Aktueller Ratgeber für den Qualitätsmanager in der betrieblichen Praxis*. Köln: TÜV-Verl., 2011. - 978-3-8249-1249-0

UB der HSU 2012a

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Über uns : Wir stellen uns vor*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-04-10 <http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/vorstellung.html> Abruf: 2012-07-11

UB der HSU 2012b

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Über uns : Kontakt*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-04-10 <http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/kontakt.html> Abruf: 2012-07-11

UB der HSU 2012c

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Über uns : Öffnungszeiten*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-05-18 <http://ub.hsu-hh.de/oeffnungszeiten/index.html> Abruf: 2012-05-27

UB der HSU 2012d

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Über uns : Nutzung der Bibliothek : Benutzungsordnung*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-05-18 <http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/nutzung/benutzungsordnung.html> Abruf: 2012-05-28

UB der HSU 2012e

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Fragen Sie uns. HSU Chat-Auskunft*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-05-18 <http://ub.hsu-hh.de/FSU.html> Abruf: 2012-05-27

UB der HSU 2012f

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Serviceangebote : Literaturbestellung : Kurzeinführung*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-05-18 <http://ub.hsu-hh.de/serviceangebote/einf.html> Abruf: 2012-05-27

UB der HSU 2012g

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Blog*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-02-29 <http://wp.ub.hsu-hh.de/> Abruf: 2012-05-28

UB der HSU 2012h

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *FSU : Standards für die Auskunft*.

Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-06-19 http://ub.hsu-hh.de/standards_ausk.html

Abruf: 2012-06-27

UB der HSU 2012 Info 1

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Info 1.1. : Bibliotheksprofil*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-03 [http://ub.hsu-](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info1.pdf)

[hh.de/bibliothek/info1.pdf](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info1.pdf) Abruf: 2012-04-15

UB der HSU 2012 Info 4

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Info 4: Online-*

Fernleihe. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-03 [http://ub.hsu-](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info4.pdf)

[hh.de/bibliothek/info4.pdf](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info4.pdf) Abruf: 2012-04-15

UB der HSU 2012 Info 5

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Info 5 : Elektronische Angebote (Online-Ressourcen)*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-03

<http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info5.pdf> Abruf: 2012-04-15

UB der HSU 2012 Info 7

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Info 7 : Beratung - Schulung*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-03 [http://ub.hsu-](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info7.pdf)

[hh.de/bibliothek/info7.pdf](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info7.pdf) Abruf: 2012-04-15

UB der HSU 2012 Info 8

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Info 8 : Information/Beratung*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-03 [http://ub.hsu-](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info8.pdf)

[hh.de/bibliothek/info8.pdf](http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info8.pdf) Abruf: 2012-04-15

UB der HSU 2012 Info 10

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT (Hrsg.): *Info 10 : Medienwerkstatt. "Arbeiten in Eigenregie"*. Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012-03

<http://ub.hsu-hh.de/bibliothek/info10.pdf> Abruf: 2012-04-15

Umlauf 2000

UMLAUF, KONRAD: *Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen*. Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. Stand: 2000-05-20

<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81/kapitel1bis2.html> Abruf: 2012-03-11

Universitätsbibliothek Regensburg 2012

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK REGENSBURG (Hrsg.): *CD-Rom- und Online-*

Datenbanken/Titelsuche. UB der Helmut-Schmidt-Universität. Stand: 2012 [http://rzblx10.uni-](http://rzblx10.uni-regensburg.de/dbinfo/fachliste.php?bib_id=ubw_hh&colors=63&ocolors=40&lett)

[regensburg.de/dbinfo/fachliste.php?bib_id=ubw_hh&colors=63&ocolors=40&lett](http://rzblx10.uni-regensburg.de/dbinfo/fachliste.php?bib_id=ubw_hh&colors=63&ocolors=40&lett) Abruf: 2012-05-28

Vonhof 2009

VONHOF, CORNELIA: „Ausgezeichnete Bibliothek“! – Qualitätsmanagement in Bibliotheken.

In: *Churer Schriften zur Informationswissenschaft* 2009, 30, S. 21–27.

Vonhof 2008

VONHOF, CORNELIA: Ausgezeichnete Bibliothek! Qualitätsmanagement. HdM Stuttgart verleiht Zertifikat.

In: *BuB* 60, 2008, 7/8, S. 530–531.

Vonhof 2009

VONHOF, CORNELIA: *Qualitätszertifikat für Bibliotheken*. Stand: 2009-07-01

[http://www.hdm-](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/Projektskizze_Ausgezeichnete_Bibliothek_09-06-30.pdf)

[stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/Projektskizze_Ausgezeichnete_Bibliothek_09-06-30.pdf](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/Projektskizze_Ausgezeichnete_Bibliothek_09-06-30.pdf) Abruf: 2012-07-11

Vonhof 2007

VONHOF, CORNELIA; MUNDT, SEBASTIAN: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken. Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* 2007, 3, S. 318–325. Online verfügbar unter

http://www.b2i.de/fileadmin/dokumente/BFP_Bestand_2007/Jg_31-Nr_3/Jg_31-Nr_3_Aufsaeetze/Jg_31-2007-Nr_3-S_318-325.pdf Abruf: 2012-07-13

Wagner 2010

WAGNER, KARL WERNER; KÄFER, ROMAN: *Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. PQM ; Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001*. 5. Aufl. München: Hanser, 2010. - 978-3-446-41932-2

Warmbrunn 2011

WARMBRUNN, JADWIGA: *Die Kraft der digitalen Unordnung*. 22. bis 25. September 2009. Karlsruhe: Universitätsverlag, 2011. - 3-86-644793-0

Zillmann 2012

ZILLMANN, ERIKA: *Lotse: Über uns*. Stand: 2012 http://lotse.uni-muenster.de/ueber_uns/ Abruf: 2012-04-24

Eidesstattliche Versicherung

Name:

Vorname:

Matrikel-Nr.:

Studiengang:

Hiermit versichere ich, Antje Meuser, an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Einführung von Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 Bachelor-SPO bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO der Hochschule der Medien Stuttgart) sowie die strafrechtlichen Folgen (siehe unten) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Auszug aus dem Strafgesetzbuch (StGB)

§ 156 StGB Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer von einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

Ort, Datum

Unterschrift