



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

Bachelorarbeit

**Qualitätsmanagement in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken –  
Unvermeidliche Entwicklung oder vorübergehender Trend?**

vorgelegt von

**Sabrina Siegel**

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement  
Department Information

erste Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren

zweite Prüferin: Prof. Christine Gläser

Hamburg, Februar 2014

## **Abstract**

Diese Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, ob Qualitätsmanagement in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken eine unvermeidliche Entwicklung oder ein vorübergehender Trend ist. Genauer soll untersucht werden, warum wissenschaftliche Bibliotheken nur selten ein offizielles Qualitätsmanagement nutzen oder ein Qualitätsmanagementsystem implementieren und welche Gründe und Motive es dafür gibt. Es werden im theoretischen Teil der Arbeit verschiedene Qualitätsmanagement-Modelle vorgestellt sowie die Vor- und Nachteile eines Qualitätsmanagements aufgeführt. Um die Fragestellung beantworten zu können, beschäftigt sich der zweite Teil der Arbeit mit der Analyse der durchgeführten Interviews zu den genannten Fragen und der anschließenden Auswertung, die zu dem Ergebnis gelangt, dass die finanziellen, personellen und strukturellen Hürden meist zu groß sind, um das Projekt „Qualitätsmanagement“ sinnvoll umzusetzen.

## **Schlagworte**

Qualität

Prozessoptimierung

Qualitätsmanagement

Zertifizierung

Bibliothek

QM-Modelle

## **Inhaltsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abstract .....   | i  |
| Inhaltsverzeichnis .....   | ii |
| Anhangsverzeichnis .....   | iv |
| Abbildungsverzeichnis .....  | iv |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | iv |
| <br>   |    |
| 1. Einleitung.....   | 1  |
| 2. Stand der Forschung und aktueller Stand in wissenschaftlichen Bibliotheken..... | 4  |
| 3. Einführung zu Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken.....       | 7  |
| 3.1 Definitionen und Erläuterungen .....   | 8  |
| 3.2 Anwendbarkeit und Modelle .....  | 12 |
| 3.3 Vorteile und Nutzen von Qualitätsmanagement.....                               | 17 |
| 3.4 Nachteile und Probleme von Qualitätsmanagement.....                            | 19 |
| 3.5 Einschätzung .....   | 20 |
| 4. Anwendung von Qualitätsmanagement in der Praxis .....                           | 22 |
| 4.1 Untersuchungsgegenstand.....   | 22 |
| 4.1.1 Erhebungsmethode.....  | 22 |
| 4.1.2 Interviewleitfaden .....   | 23 |
| 4.1.3 Auswahl der Interviewpartner .....   | 24 |
| 4.1.4 Charakterisierung der befragten Einrichtungen.....                           | 25 |
| 4.1.5 Art der Durchführung.....  | 27 |
| 4.2 Auswertung der Interviews .....  | 27 |
| 4.2.1 Vorgehensweise .....   | 27 |
| 4.2.2 Auswertung und Kernaussagen der Interviewpartner .....                       | 28 |
| 4.2.2.1 Einschätzung der Begrifflichkeiten.....                                    | 28 |
| 4.2.2.2 Aktueller Stand in Deutschland.....  | 29 |
| 4.2.2.3 Gründe und Motive für die bewusste Qualitäts- und Prozessoptimierung ..... | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.2.4 Anwendung von Qualitätselementen und Nutzen eines<br>Qualitätsmanagements bzw. -systems ..... | 32 |
| 4.2.2.5 Zertifizierung .....  | 35 |
| 4.3 Zusammenfassung .....   | 36 |
| 5. Fazit und Ausblick.....  | 38 |
| Literaturverzeichnis .....  | 40 |
| Eidesstattliche Erklärung.....  | 55 |

## **Anhangsverzeichnis**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Anh. 1: Interviewleitfaden..... | 44 |
| Anh. 2: Codings.....            | 51 |

## **Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....  | 9  |
| Abb. 2: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems<br>nach DIN EN ISO 9000:2005 und DIN EN ISO 9001:2008 ..... | 13 |
| Abb. 3: EFQM-Modell für Excellence .....  | 15 |
| Abb. 4: Qualitätsmodell "Ausgezeichnete Bibliothek" .....   | 16 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|      |  |
|------|--|
| AKMB | Ausschuss für Kunst- und Museumsbibliotheken                       |
| CAF  | Common Assessment Framework  |
| EFQM | European Foundation for Quality Management                         |
| HSU  | Helmut-Schmidt-Universität   |
| ITIL | IT Infrastructure Library  |
| QM   | Qualitätsmanagement  |
| QMS  | Qualitätsmanagementsystem  |
| SUB  | Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky Ham-<br>burg |
| UB   | Universitätsbibliothek   |
| ZB   | Zentralbibliothek  |

## 1. Einleitung

Qualität ist sowohl für Unternehmen als auch für Kunden nach wie vor eines der wichtigsten Kriterien, um den Wert von Dienstleistungen und Produkten einschätzen zu können.

Denn nur hohe Qualität führt angesichts anspruchsvoller Nachfrager und umfassender Auswahlalternativen noch zu Kundenzufriedenheit. Und nur Zufriedenheit führt zur Kundenbindung und damit zur Loyalität von Nachfragern zu ihrem Anbieter.<sup>1</sup>

Auch bei bibliothekarischen Dienstleistungen spielt Qualität eine immer wichtigere Rolle. Qualität kann beispielsweise in der Erbringung der Dienstleistung oder in der Vermittlung von Informationskompetenz liegen, aber auch die Kundenzufriedenheit sagt einiges über die Qualität einer Bibliothek aus. Nicht nur Informationen, sondern auch die Dienstleistungen sollten heutzutage einen hohen Qualitätsanspruch aufweisen können. Neben den Öffentlichen Bibliotheken, die schon häufiger ein offizielles Qualitätsmanagement (QM) einführen und sich zertifizieren lassen, legen auch wissenschaftliche Bibliotheken großen Wert auf Qualität.

Dabei zählen Hochschulen sowie Bibliotheken und Informations-einrichtungen zu den Institutionen, die Qualitätsmanagement als ganzheitlichen Managementansatz im öffentlichen Sektor in den letzten Jahren aktiv voran gebracht haben. Sie nutzen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als Instrumente der Organisationsentwicklung, die Autonomie und Selbstverantwortung fördern und fordern.<sup>2</sup>

Oftmals sind dies kleinere Anteile aus einem vollständigen Qualitätsmanagementsystem (QMS), wie beispielsweise die Einführung eines Beschwerdemanagements oder standardisierte Abläufe, die in einer Dokumentation festgelegt werden. Im Unterschied zu den Öffentlichen Bibliotheken nutzen wissenschaftliche Bibliotheken aber eher selten ein offiziel-

---

<sup>1</sup> Pepels 1998, S. 122

<sup>2</sup> Vonhof, Bertele, Bauknecht 2013, S. 284

les QM. Dies geschieht eher auf der Grundlage interner Standards und sie verzichten größtenteils auf eine Zertifizierung. Welche Gründe es dafür gibt, ist bisher noch nicht bekannt.

QM bedeutet für viele Einrichtungen nicht nur eine spätere Arbeitserleichterung durch Optimierung, es bedeutet auch, dass bei einer richtigen Umsetzung alle daran teilnehmen können und sich bei Interesse auch aktiv einbringen können. Als Bonus dient die Zertifizierung, die nach außen einen gewissen Qualitätsstandard präsentiert und Kunden ansprechen soll.

In dieser Arbeit soll ein aktueller Stand analysiert werden, inwieweit wissenschaftliche Bibliotheken QM nutzen, welche Werkzeuge davon – eventuell unbewusst – verwendet werden und ob sie sich nach vorhandenen Modellen richten. Weiter sollen Gründe und Motive für Qualitäts- und Prozessoptimierung sowie mögliche Probleme und Risiken herausgearbeitet werden. Darauf aufbauend soll die Frage geklärt werden, ob QM für wissenschaftliche Bibliotheken nur ein vorübergehender Trend ist oder doch eher eine unvermeidliche Entwicklung darstellt. Diese Fragen sollen anhand einiger explorativ durchgeführter Experteninterviews mit Bibliothekaren<sup>3</sup> aus wissenschaftlichen Bibliotheken beantwortet werden. Ebenfalls soll analysiert werden, welche Gründe für eine Nicht-Zertifizierung vorliegen. Die vorliegende Arbeit wird nicht auf nähere Details der einzelnen QMS eingehen, da die Aufzählung der Grundlagen hier zu keinem Erkenntnisgewinn führten. Alle inhaltlichen Informationen zu den einzelnen Modellen können in der aufgelisteten weiterführenden Literatur eingesehen werden.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage sollen folgende Hypothesen berücksichtigt werden:

---

<sup>3</sup> Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

- Je größer die wissenschaftliche Bibliothek ist, desto stärker ist das Interesse ein Qualitätsmanagement einzuführen.
- Wenn sich wissenschaftliche Bibliotheken nach einem Qualitätsmanagementsystem zertifizieren lassen, entstehen Kosten, die nicht getragen werden können.
- Wenn wissenschaftliche Bibliotheken mit dem vorhandenen Qualitätsmanagement zufrieden sind, dann lassen sie sich nicht zertifizieren, weil ihnen die Anforderungen zu aufwändig sind.
- Je mehr Elemente eines Qualitätsmanagements genutzt werden, desto besser lassen sich die internen Prozessabläufe optimieren.

Zum Einstieg erfolgen im zweiten Kapitel ein aktueller Stand über die Forschung und der vorhandenen Literatur sowie ein aktueller Stand zur Thematik QM in wissenschaftlichen Bibliotheken. Im dritten Kapitel geht es um die Einführung der Thematik, es werden zunächst die Begriffe „Qualität“, „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätsmanagementsysteme“ definiert und erläutert. Des Weiteren werden verschiedenen Modelle beschrieben, ihre Anwendbarkeit geprüft, Vor- und Nachteile aufgezeigt sowie auf Nutzen und mögliche Probleme eingegangen. Hierdurch soll deutlich gemacht werden, welche Elemente oder Werkzeuge eines Qualitätsmanagements wissenschaftliche Bibliotheken nutzen können und womit bei einer Einführung zu rechnen ist. Das vierte Kapitel handelt von der Methodik und dem gewählten Untersuchungsgegenstand. Die Interviews werden in Auswahl, Art und Vorgehensweise beschrieben, anschließend werden die Kernaussagen interpretiert. Im letzten Kapitel wird in einem Fazit auf die Kernaussagen und die Forschungsfrage eingegangen.

## **2. Stand der Forschung und aktueller Stand in wissenschaftlichen Bibliotheken**

Bisher gibt es nur wenige wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland, die ein zertifiziertes QM vorweisen können. „Als erste deutsche Universitätsbibliothek wurde die Bibliothek der TU München im April 2007 von TÜV SÜD nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert“<sup>4</sup> und erhielt 2010 eine weitere Zertifizierung für weitere drei Jahre<sup>5</sup>. In Verbindung mit der Zertifizierung des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf, wurde auch die Ärztliche Zentralbibliothek 2009 für die Auditierung und Zertifizierung ausgewählt.<sup>6</sup> Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung ist seit 2007 nach dem European Foundation for Quality Management (EFQM) mit dem Zertifikat „Committed to Excellence“ zertifiziert<sup>7</sup>. Seit 2013 ist die Bibliothek Wirtschaft und Management der Fakultät Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin als erste wissenschaftliche Bibliothek nach dem Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ zertifiziert<sup>8</sup>. Bis auf die Zentralbibliothek des Forschungszentrums Jülich<sup>9</sup> gibt es ansonsten keine weiteren Quellen in der Fachliteratur über wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland, die sich offiziell mit einem QM beschäftigen oder kurz vor einer Implementierung nach einem QMS stehen.

In der deutschen Fachliteratur sind nur sehr wenige aktuelle Publikationen zum Thema QM in wissenschaftlichen Bibliotheken zu finden. Hingegen lassen sich etliche Quellen finden, die über QM für Dienstleistungen im Allgemeinen berichten und unterschiedliche Modelle vorstellen, wie beispielsweise in „*Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden*“ von Manfred Bruhn<sup>10</sup> oder „*Qualitätsmanagement :*

---

<sup>4</sup> Becker, Leiß 2009, S. 172

<sup>5</sup> Vgl. Becker 2011, S. 7

<sup>6</sup> Vgl. Kintzel 2009

<sup>7</sup> Vgl. Gries 2007, S. 3

<sup>8</sup> Vgl. Hochschule der Medien 2014a

<sup>9</sup> Hierzu folgen in Kapitel 4.2 weitere ausführliche Informationen

<sup>10</sup> Vgl. Bruhn 2011

*Strategien, Methoden, Techniken*“ von Robert Schmitt und Thilo Pfeifer<sup>11</sup>. In diesen Standardwerken werden vor allem die vorhandenen Modelle und Techniken erläutert sowie Probleme, Risiken und Lösungen angesprochen. Zusätzlich existiert sehr viel einführende Literatur zu der Thematik QM wie beispielsweise von Joachim Herrmann und Holger Fritz „*Qualitätsmanagement : Lehrbuch für Studium und Praxis*“<sup>12</sup> oder das „*Kompaktlexikon Qualitätsmanagement*“ von Werner Pepels<sup>13</sup>.

Der Thematik liegt allerdings ein gesellschaftliches Bedürfnis nach gesteigerter Effizienz zugrunde. So erkennen wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland durchaus den wirtschaftlichen Nutzen des Qualitätsmanagements, sind sich aber noch unsicher, wie dieses Instrument implementiert werden soll und welchen Nutzen und welche Vorteile es tatsächlich erbringen kann. Wissenschaftliche Bibliotheken verwenden in ihrem Alltag eine Vielzahl verschiedener Management-Instrumente wie beispielsweise Wissensmanagement, Leitbilder, Beschwerdemanagement, Kundenbefragungen, Produktkataloge und Personalbedarfsplanung. Die Implementierung eines Qualitätsmanagements ist als übergreifendes Managementinstrument zu nennen, das als Steuerungsinstrument und Führungsmodell dienen kann.

Aufgrund fehlender Bibliotheksgesetze oder -verordnungen durch Bund, Länder und Kommunen ist es für Bibliotheken eine freiwillige Leistung, sich mit der Thematik QM zu befassen. Da es auch keine festgelegten einheitlichen Standards gibt, ist die Auswahl an Richtlinien, Modellen und Systemen sehr groß und leider auch undurchsichtig. Einige wenige Bibliotheken werden durch die Einführung eines Qualitätsmanagements auf der Ebene des Trägers mehr oder weniger dazu gezwungen, auch für sich ein QMS einzuführen. Gerade im Sektor der Hochschulen in Deutschland trifft dies immer mehr Hochschulbibliotheken, die in den Prozess integ-

---

<sup>11</sup> Vgl. Schmitt, Pfeifer 2010

<sup>12</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011

<sup>13</sup> Vgl. Pepels 1998

riert werden. Hier ließen sich beispielsweise die Hochschulbibliotheken aller Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Bayern auflisten, die sich für dieses Projekt zu einer Arbeitsgruppe zusammengeschlossen haben. Im Bereich der Krankenhaus-, Kunst- und Museumsbibliotheken wurde mit Hilfe von Projekten die Entwicklung von national gültigen Richtwerten durchgeführt.<sup>14</sup> Seefeldt fordert in seinem Artikel die Einführung und Umsetzung bestimmter Mindeststandards für Bibliotheken, um eine kontinuierliche Steigerung der Qualität gewährleisten zu können.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Seefeldt 2006

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

### **3. Einführung zu Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken**

QM spielt im öffentlichen Dienst eine immer bedeutendere Rolle und sollte somit einen offiziellen Einzug in wissenschaftliche Bibliotheken halten. Seefeldt drückt dies so aus: „*Im Zusammenhang mit Bibliotheksstandards gewinnt das Schlagwort ‚Qualitätsmanagement‘ in Bibliotheken immer stärker an Bedeutung - ein neues Denken ist gefragt und Handeln nach dem Motto ‚Die richtigen Dinge richtig tun!‘*“<sup>16</sup>

Kundenbindung und Kundenorientierung bekommen eine immer höhere Bedeutung zugeschrieben. Dadurch entstehen für Dienstleistungen anbietende Betriebe wie wissenschaftliche Bibliotheken die Möglichkeit untereinander wettbewerbsfähig zu werden und zu bleiben.<sup>17</sup> Wissenschaftliche Bibliotheken arbeiten bewusst stark kundenorientiert und müssen ihre Abläufe und Geschäftsgänge permanent optimieren, da sich die (technischen) Rahmenbedingungen laufend weiterentwickeln, „*Organisation und Prozesse müssen fortlaufend neu gedacht werden*“.<sup>18</sup> Für wissenschaftliche Bibliotheken bietet sich die Anwendung und Implementierung eines Qualitätsmanagements an, da einerseits die Steigerung von Effektivität und Effizienz<sup>19</sup>, andererseits die stetige Verbesserung der Kundenorientierung positive Effekte mit sich bringen. Hilfreich ist hierbei ein umfassendes QMS mit benötigten Instrumenten zur Anwendung und Umsetzung. Ein QMS kann auch ein Ansatz zur Modernisierung bieten, um ein veraltetes oder negatives Image zu verbessern.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Seefeldt 2006

<sup>17</sup> Vgl. Bruhn 2011, S. 4-5

<sup>18</sup> Jock 2009, S. 35

<sup>19</sup> Vgl. Jock 2009, S. 35

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

### 3.1 Definitionen und Erläuterungen

Im Folgenden Abschnitt geht es um die Definition und Erläuterungen der Begriffe „Qualität“, „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätsmanagementsysteme“.

Der Begriff „Qualität“ stammt aus dem Lateinischen („qualis“ = wie beschaffen) und bedeutet den „Wert“ eines Objektes oder die Beschaffenheit.<sup>21</sup> Die Definition des Begriffs nach Qualität nach ISO 9001 lautet „Qualität ist die an der geforderten Beschaffenheit gemessene realisierte Beschaffenheit.“<sup>22</sup> Den Ursprung hat das QM im Produktionssektor. Hier spielen vor allem Effizienz und Rationalität eine große Rolle. Qualität wird überwiegend an fehlerfreien Produkten gemessen, der Kundenkontakt und die Kundenorientierung stehen hierbei im Hintergrund.<sup>23</sup> Die Entwicklung des QM nahm über die letzten Jahrzehnte seinen Lauf und entwickelte sich stetig weiter. Die Definitionen änderten sich mit den kulturellen, betriebswirtschaftlichen Aspekten, wie in Japan als auch in den USA oder Europa. Durch die stetigen Veränderungen des Qualitätsmanagements kann heute gesagt werden, dass sich eine erhebliche Zahl an Systemen, Modellen und Standards entwickelt haben.<sup>24</sup>

Laut der DIN EN ISO 9000:2005 wird QM als *„Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“* definiert.<sup>25</sup> Das moderne QM betrachtet drei Einheiten, die die drei Ebenen der Qualitätssicherung bilden, dies sind Produkte, Prozesse und Systeme.<sup>26</sup> *„Qualitätsmanagement ist in diesem Sinne ein Führungsprozeß, der die gezielte Planung, Steuerung und die Kontrolle aller Qualitätsaspekte und –*

---

<sup>21</sup> Vgl. Bruhn 2011, S. 33

<sup>22</sup> DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2010, S. 10

<sup>23</sup> Vgl. Jock 2009, S. 37

<sup>24</sup> Vgl. Jock 2009, S. 38

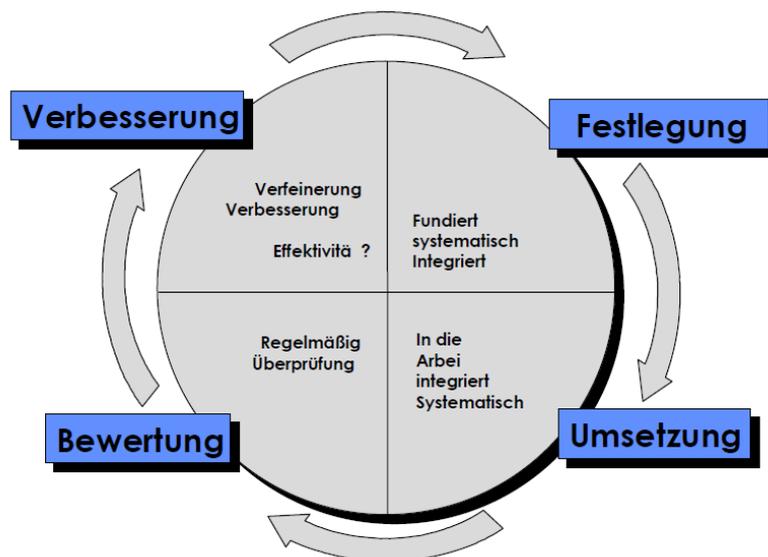
<sup>25</sup> Vgl. Bruhn 2011, S. 83

<sup>26</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 30

dimensionen einer Organisation umfasst.“<sup>27</sup> Ein systematisches QM bedeutet nach dem Demingkreis<sup>28</sup>:

1. Planen, was getan werden soll.
2. Tun, was geplant wurde.
3. Dokumentieren, was getan wurde.
4. Verbessern beim nächsten Mal.<sup>29</sup>

Somit basiert QM auf einem Regelkreis der ständigen Verbesserung und ist die Grundlage aller QM-Prozesse:<sup>30</sup>



**Abb. 1: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**<sup>31</sup>

Allerdings gibt es nach wie vor keinen eindeutigen Definierungsbegriff für Qualität und QM. Aus der Fachliteratur lassen sich etliche Definitionen zu den Begrifflichkeiten ableiten<sup>32</sup>, die hier nicht weiter erläutert werden sollen. Der Fokus soll in der vorliegenden Arbeit gleich auf den Begrifflichkeiten in Verbindung mit Dienstleistungen und Bibliotheken liegen.

<sup>27</sup> Eversheim, Jaschinski, Reddemann 1997, S. 39

<sup>28</sup> Auch bekannt unter PDCA-Zyklus

<sup>29</sup> Vgl. Poll 2004, S. 107

<sup>30</sup> Vgl. Müller-Jerina 2006, S. 2

<sup>31</sup> Müller-Jerina 2006, S. 3

<sup>32</sup> Bspw. nennen Herrmann und Fritz eine Vielzahl an Definitionen (Herrmann, Fritz 2011, S. 28f.)

Die Erwartungen der Kunden, aber auch der Mitarbeiter ändern sich stetig und somit ändern sich auch die Anforderungen, die Qualität im Dienstleistungsbereich betreffen.

‘Gute Qualität‘ definiert sich für die Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb nicht unbedingt als maximal erreichbare, sondern als angemessene Qualität, gemessen am Aufgabenspektrum und dem Bedarf der Klientel.<sup>33</sup>

Nelles spricht in ihrer Ausführung bereits davon, dass die Qualität durch die Kunden bestimmt wird und diese entscheiden, was gut ist und damit für ihn zufriedenstellend ist oder eben nicht. Die Erfüllung der Kundenzufriedenheit ist somit eine Kernaufgabe der Bibliotheken.<sup>34</sup> Auch Pepels ist der Ansicht, dass Qualität der Befriedigung von Kundenwünschen dienen sollte<sup>35</sup>.

Aufbauend zu der zu leistenden oder vorhandenen Qualität selbst ist QM ein stetiger Prozess, der nie endet und dessen Bereiche fortlaufend überprüft und optimiert werden müssen. „*Qualitätsmanagement heißt deshalb ständige Anpassung an die sich verschiebenden Erwartungen der Anspruchsgruppen*“<sup>36</sup>, so Jock. QM bedeutet jedoch auch, „die formale Struktur der Prozesse innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche zu beschreiben, zu vereinheitlichen und Kriterien zu entwickeln, um die effiziente und nachvollziehbare Leistungsüberwachung sicherzustellen.“<sup>37</sup> Bruhn definiert den Begriff QM in Verbindung mit Dienstleistungen folgendermaßen:

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen ist die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen in Bezug auf selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im

---

<sup>33</sup> Poll 2004, S. 98

<sup>34</sup> Nelles 2000. S. 21

<sup>35</sup> Pepels 1998, S. 124

<sup>36</sup> Jock 2009, S. 37

<sup>37</sup> Eversheim, Jaschinski, Reddemann 1997, S.67

Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten - nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientiert).<sup>38</sup>

Um ein QM erfolgreich umsetzen zu können, bietet sich die Implementierung eines QMS an, das als Instrument eine unterstützende Wirkung einbringen kann. Der Unterschied zwischen QM und QMS besteht darin, dass es sich bei QM um eine Reihe von Tätigkeiten handelt, während das QMS hingegen aus verschiedenen Elementen besteht.<sup>39</sup> Bei einem QMS geht es *„um die Einführung, Dokumentation und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems mit dem Ziel, die an die Leistungen gestellten Qualitätsanforderungen zu sichern.“*<sup>40</sup> Qualitätsmanagementsysteme liefern einen systematischen Ansatz für die Bewertung der eigenen Arbeit und bieten die Grundlage für eine externe Zertifizierung. Bruhn definiert den Begriff QMS anhand der Verwirklichung des Qualitätsmanagements durch die Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahren und Mittel<sup>41</sup>:

Unter einem Qualitätsmanagementsystem 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.<sup>42</sup>

Als Folge eines erfolgreich implementierten QMS besteht die Möglichkeit, durch eine externe Kontrollinstanz<sup>43</sup> zertifiziert zu werden, um somit eine

---

<sup>38</sup> Bruhn 2011, S.83

<sup>39</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 22

<sup>40</sup> Pepels 1998, S. 132

<sup>41</sup> Vgl. Bruhn 2011, S. 83

<sup>42</sup> Bruhn 2011, S. 84

<sup>43</sup> Diese werden in der Regel auch Konformitätsbewertungsstelle oder Zertifizierungsstelle genannt. Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 240

öffentlichkeitswirksame Bestätigung über geleistete Effizienzsteigerung zu erhalten.<sup>44</sup>

### **3.2 Anwendbarkeit und Modelle**

Die Anzahl verschiedener QMS ist relativ hoch. Die meisten stammen ursprünglich aus der Wirtschaft und dem Produktionssektor. Wissenschaftliche Bibliotheken müssen in Frage kommende Qualitätsmanagementsysteme oder -modelle für ihre Einrichtung entsprechend anpassen oder ergänzen.<sup>45</sup> Die bekanntesten QMS sind zum Beispiel die ISO 9000 Reihe und das EFQM-Modell, weiterhin werden im Folgenden Teil der Arbeit das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ und die Standards der AKMB aufgeführt.<sup>46</sup> Die hier vorgestellten Modelle sind in ihrer Struktur auf wissenschaftliche Bibliotheken anwendbar und legen eine ausführliche Dokumentation sowie die Erfüllung aller Anforderungen zugrunde, um ein Zertifikat zu erhalten. Zertifizierte Bibliotheken sind bereits im zweiten Kapitel genannt.

#### *DIN EN ISO-Norm*

Bei der DIN ISO-Norm handelt es sich um eine internationale Normenreihe für QM<sup>47</sup> und ist „das weltweit am meisten angewendete Modell des Qualitätsmanagements“<sup>48</sup>. Die ISO 9000:2000 ist ein Regelwerk, das als Instrument für die Implementierung eines QMS in Unternehmen und Organisationen dient (vgl. Abb. 2). Dieses Modell greift alle acht Grundsätze des Qualitätsmanagements auf:

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- prozessorientierter Ansatz

---

<sup>44</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 240

<sup>45</sup> Vgl. Jock 2009, S. 38

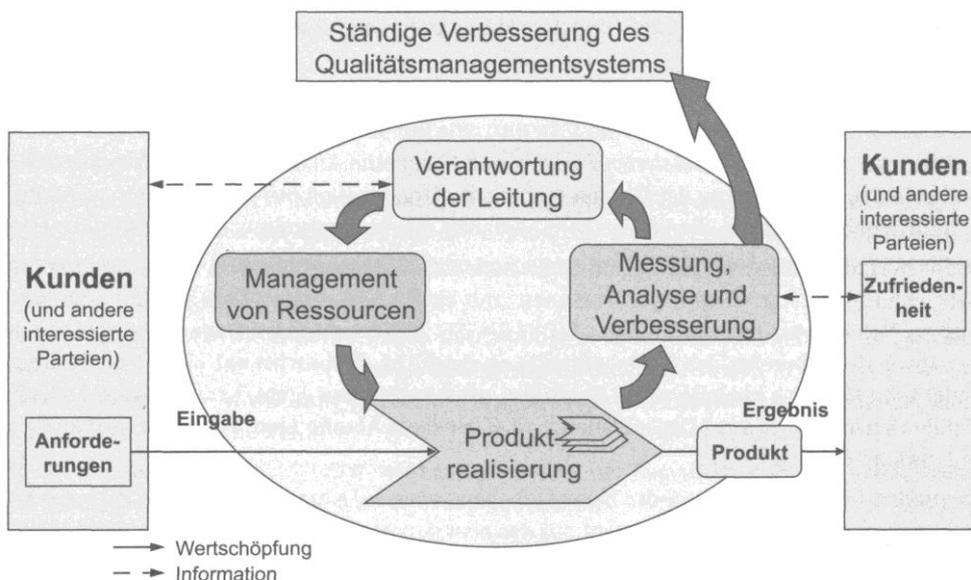
<sup>46</sup> Wie bereits in der Einleitung erwähnt, werden die Modelle inhaltlich nur kurz präsentiert.

<sup>47</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 194

<sup>48</sup> Jock 2009, S. 38

- systemorientierter Managementansatz
- ständige Verbesserung
- sachbezogener Ansatz für Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen<sup>49</sup>

Wenn alle Bedingungen und Anforderungen korrekt durchgeführt werden, kann es nach einem Audit zur Zertifizierung führen. Diese Zertifikate können der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Die Norm verdeutlicht, wie wichtig eine klare und systematische Vorgehensweise für das erfolgreiche Leiten und Lenken einer Organisation ist.<sup>50</sup>



**Abb. 2: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000:2005 und DIN EN ISO 9001:2008** <sup>51</sup>

### EFQM-Modell

Das EFQM-Modell ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Organisation und ist in zwei Hauptgruppen eingeteilt, die die drei Säulen Menschen, Prozesse und Ergebnisse repräsentieren.

<sup>49</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 199

<sup>50</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 198

<sup>51</sup> Herrmann, Fritz 2011, S. 198

Das ‚EFQM-Modell für Excellence‘ strukturiert die Bewertungskriterien, nach denen der EFQM Excellence Award vergeben wird, nach Dimensionen und nimmt eine Gewichtung der einzelnen Merkmalskategorien vor.<sup>52</sup>

Das Modell dient als Leitlinie, um in der Organisation die eigene Leistung sowie die Stärken und Schwächen analysieren und optimieren zu können, und basiert auf acht Grundkonzepten:

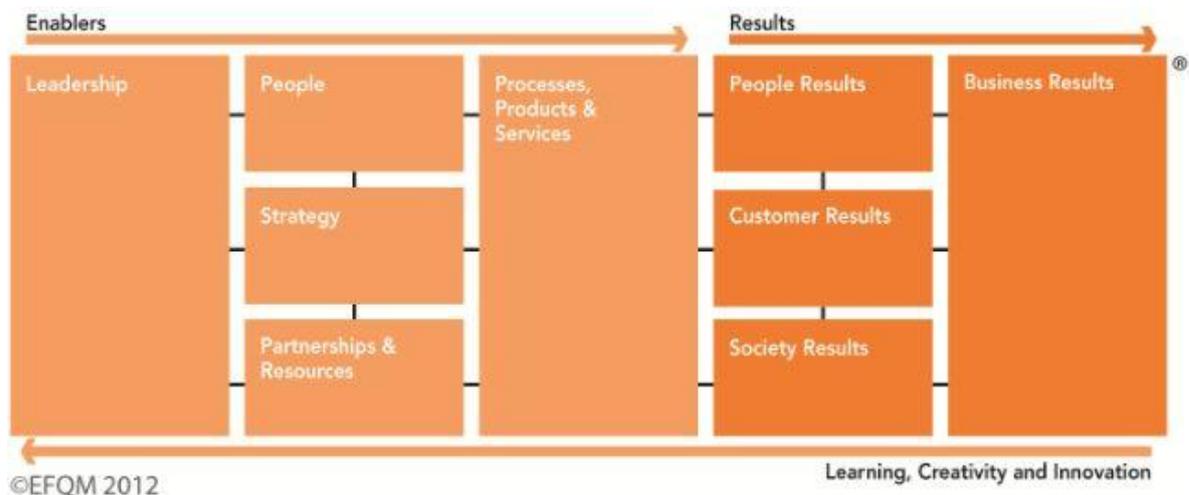
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen.
- Ausgewogene Ergebnisse erzielen.
- Nutzen für Kunden schaffen.
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen.
- Mit Prozessen managen.
- Durch Mitarbeiter erfolgreich sein.
- Innovation und Kreativität fördern.
- Partnerschaften aufbauen.<sup>53</sup>

Das EFQM-Modell besteht aus fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien, die sich auf die Tätigkeiten und Abläufe einer Organisation und auf die zu erreichenden Ziele beziehen und als Richtlinie dienen (vgl. Abb. 3). Dieses QMS ist die Grundvoraussetzung für den Europäischen Excellence Award EFQM und ist wie die ISO 9001 eine Zertifizierung.

---

<sup>52</sup> Bruhn 2011, S. 432

<sup>53</sup> Vgl. Herrmann, Fritz 2011, S. 256



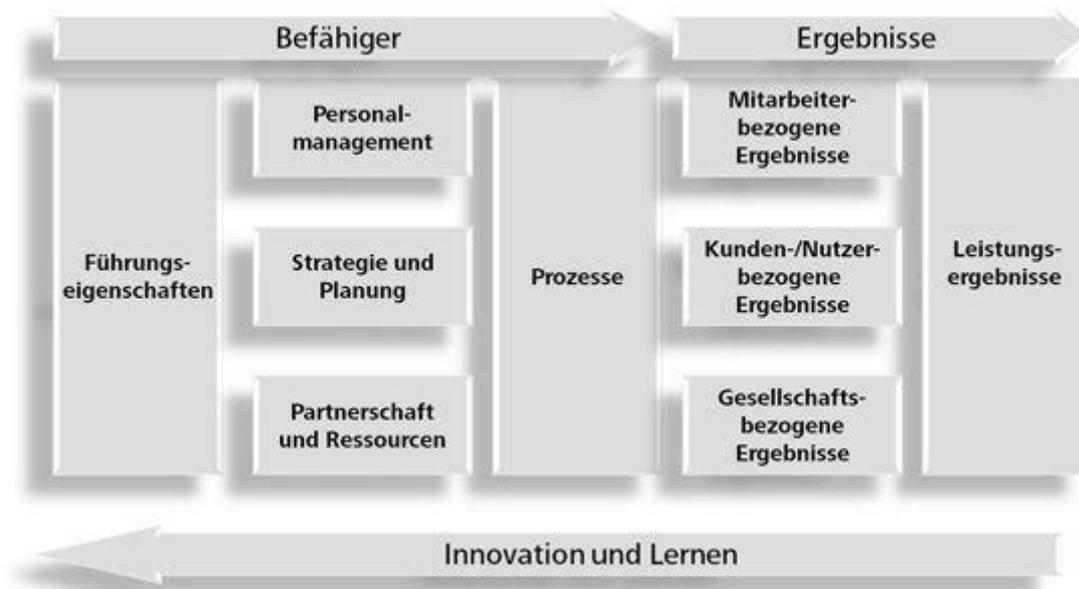
**Abb. 3: EFQM-Modell für Excellence**<sup>54</sup>

### *Ausgezeichnete Bibliothek*

Das Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ ist ein von dem Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung in Bibliotheken und Hochschulen (IQO) der Hochschule der Medien Stuttgart und die Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Stuttgart entwickeltes Zertifizierungsverfahren. Dieses Modell (vgl. Abb. 4) basiert auf dem EFQM-Modell und dem Common Assessment Framework (CAF) und berücksichtigt nicht nur Maßnahmen zur Sicherung und Steigerung von Qualität, sondern beinhaltet ein umfassendes Leitkonzept für das Management der Organisation. Auch dieses Modell ermöglicht eine externe Zertifizierung.<sup>55</sup> Die Qualitätsmessung erfolgt in zwei Stufen: durch die Selbstbewertung und durch eine externe Qualitätsprüfung. Zusätzlich ist dieses Modell passend auf Bibliotheken ausgerichtet und bietet bibliothekarische Ansprechpartner.

<sup>54</sup> EFQM 2012, S. 4

<sup>55</sup> Hochschule der Medien 2014b



**Abb. 4: Qualitätsmodell "Ausgezeichnete Bibliothek"<sup>56</sup>**

#### *Standards der AKMB*

Die Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) bietet ebenfalls ein QM-Projekt an. Anders als bei den oben genannten Modellen wurden hier Standards formuliert, die eine Grundlage für klare effiziente Arbeitsabläufe bieten sollen. Es gibt insgesamt 83 formulierte Standards, die in neun Themenbereiche (Ziele und Zielgruppen, Organisation, Finanzen, Bestand, Dienstleistung, Kommunikation und Marketing, Personelle Rahmenbedingungen, Räumliche Rahmenbedingungen und Technische Ausstattung) unterteilt sind. Alle Standards beruhen auf den Kriterien der Messbarkeit und Prüfbarkeit. Für die Implementierung wurden die Standards durch Checklisten ergänzt, an denen sich die Bibliotheken orientieren können. Das Institut für Bibliotheks- und Informationsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin unterstützt die AKMB in fachlicher Hinsicht und übernimmt die Aufgabe der Auditierung und Zertifizierung.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Hochschule der Medien 2014b

<sup>57</sup> Vgl. Appel 2009, S. 1ff.

### 3.3 Vorteile und Nutzen von Qualitätsmanagement

Aufgrund finanzieller Kürzungen und der Verpflichtung zu permanenter Rechtfertigungen den Trägern und Geldgebern gegenüber, kann ein QM für Bibliotheken ein hilfreiches Instrument sein, um *„ihre Mittel effektiver einzusetzen und die Geldgeber von ihrem Nutzen zu überzeugen“*<sup>58</sup>.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems eröffnet Chancen zur Etablierung von Qualitätsstandards, zur Stärkung von Effektivität und Effizienz, zur Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit und zur Vermeidung von Fehlleistungen.<sup>59</sup>

Ein QMS in Bibliotheken zu implementieren kann zu einem professionellen und kontinuierlich verbesserten System zur Ermittlung von Kundenanforderungen führen. Dies bewirkt eine Verbesserung der Kundenorientierung und langfristig auch eine Steigerung des Qualitätsniveaus, zudem kann QM als Problemlösungsstrategie verstanden werden, um den Umgang mit Fehlern zu analysieren und Prozesse neu ausrichten zu können.<sup>60</sup>

Darüber hinaus gibt das Qualitätsmanagement den Bibliotheken ein Instrumentarium zu einer mehr sachbezogenen Entscheidungsfindung an die Hand. Damit kann in Zeiten begrenzter finanzieller, personeller und sonstiger Mittel eine systematische Steuerung der Ressourcen durch die Bibliotheksleitung erfolgen. Zudem wird durch eine erhöhte Transparenz nach innen und außen eine größere Zufriedenheit der Kunden, Mitarbeiter und interessierten Parteien erreicht. Dies wirkt vertrauensbildend und zieht einen Imagegewinn nach sich.<sup>61</sup>

Des Weiteren bietet ein QM Potenziale und kann als Verstärker dienen:

---

<sup>58</sup> Nelles 2000, S. 23

<sup>59</sup> Vonhof, Bertele, Bauknecht 2013, S. 284

<sup>60</sup> Vgl. Müller-Jerina 2006, S. 2

<sup>61</sup> Müller-Jerina 2006, S. 2

Qualitätspotenziale:

- individuelle Verantwortung
- ehrliche Motivation
- Schaffung von Transparenz
- Einbeziehung der Kunden zur Verbesserung der Wertschöpfung<sup>62</sup>

Qualitätsverstärker:

- Wettbewerbe
- Leistungsvergleiche und -anreize
- Rückkoppelung durch die Leistungsempfänger<sup>63</sup>

Nelles nennt einige Vorteile für Bibliotheken bei der Einführung eines Qualitätsmanagements:

- Einschränkung des Zeitverlusts durch doppelt und mehrfach vollzogene Arbeit
- Transparenz der Bibliothek durch Dokumentation des Systems
- Miteinbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitsprozesse (Mitarbeitermotivation)
- Fortbestehen der Einrichtung durch die Erklärungen
- ständige Verbesserung der Organisation
- Erreichen der vollkommenen Kundenzufriedenheit
- Zertifizierung<sup>64</sup>

Eine Zertifizierung zeigt auf, dass die Implementierung des QMS erfolgreich durchgeführt wurde und kann als positives Zeichen für den Erfolg ausgelegt werden. Mit einem solchen Zertifikat als Aushängeschild kann das Vertrauen der Kunden gesichert werden. Ein Zertifikat kann als Werbemittel eingesetzt werden, um sich auch im Wettbewerb profilieren zu können.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Jock 2009, S. 56

<sup>63</sup> Vgl. Hill 1993 zitiert nach Jock 2009, S. 56

<sup>64</sup> Vgl. Nelles 2000, S. 23ff

<sup>65</sup> Vgl. Nelles 2000, S. 26

### 3.4 Nachteile und Probleme von Qualitätsmanagement

Die Implementierung und Nutzung eines Qualitätsmanagements ist für wissenschaftliche Bibliotheken schwer, da die Systeme durch ihre Entwicklung relativ streng gegliedert sind und eine Anpassung schwer durchzuführen ist. Hill ist der kritischen Meinung, dass die traditionellen QMS den gewünschten Vorgaben aus dem Bereich der Bibliotheken nicht gerecht wird und fordert eine zukunftsgerichtete Qualitätsentwicklung, um neue Möglichkeiten und Herausforderungen aufzunehmen und für ein verbessertes QM nutzen zu können.<sup>66</sup>

Traditionelle Qualitätsmanagement-Systeme leiden häufig unter Schematismus, Vergangenheitsorientierung und fehl gelenkter Aufmerksamkeit. Sie erzeugen zwar vordergründig das Gefühl von Vollständigkeit, Rationalität und Sicherheit, dienen somit eher der Absicherung, aber entfalten kaum Anreize oder Motivation. Eine zukunftsgerichtete Qualitätsentwicklung erfordert stattdessen einen kreativen Neuentwurf im Sinne eines Identitätsbildungsprozesses, der eine Profilierung und Differenzierung von anderen Organisationen erlaubt und dadurch Wettbewerbsvorteile schafft.<sup>67</sup>

Die Einführung eines QMS bedeutet für eine Bibliothek eine starke Umstrukturierung, die zudem sehr zeitaufwändig ist. Nelles nennt in ihrer Ausführung einige Probleme, die eine Implementierung mit sich bringen kann und über die sich die betreffenden Bibliotheken bewusst sein sollten:

- Bibliotheksleitung agiert nicht als Vorbild für Mitarbeiter
- Mangel an notwendigen Ressourcen (Zeit, Raum, Geld)
- Mitarbeiter werden nicht ernstgenommen/Verbesserungsvorschläge werden nicht angenommen und diskutiert
- fehlende Kontinuität
- fehlendes Interesse am „Projekt“

---

<sup>66</sup> Vgl. Hill 2010, S. 11

<sup>67</sup> Hill 2010, S. 11

- zu starke Hierarchie in der Bibliotheksstruktur; fehlende und/oder erschwerte Kommunikation zwischen den Abteilungen
- kein Zustandekommen von Teamarbeit
- Angst der Mitarbeiter
- fehlende Informationen
- aufkommende Frustration<sup>68</sup>

### **3.5 Einschätzung**

Auch wenn es bisher keine eindeutig festgelegten Definitionen gibt, sind die Begrifflichkeiten mittlerweile auch in der wissenschaftlichen Bibliothekslandschaft verankert und dienen als Grundlage für verschiedene Methoden und Modelle. Die vorgestellten Modelle sind in ihrer Anwendung auf Bibliotheken nutzbar, wie bereits die ersten zertifizierten wissenschaftlichen Bibliotheken zeigen. Die bisher erschienene Fachliteratur zeigt, dass sich Bibliotheken der Thematik QM annehmen und das vorhandene Instrument nutzen sollten. *„Das Qualitätsmanagement ist im Laufe der letzten Jahre zu einem der wichtigsten Bausteine einer guten Verwaltung geworden.“*<sup>69</sup> Ziel ist es, die Qualität für Kunden spürbar zu erhöhen und den (Stellen-) Wert des Qualitätsmanagements für die wissenschaftlichen Bibliotheken zu festigen.

Die Vor- und Nachteile zeigen den aktuellen Stand einer QM-Implementierung an. Jedoch hilft vorab eine theoretische Einarbeitung in die Thematik, um die möglichen Probleme erfolgreich umgehen oder lösen zu können. Zusammenfassend lässt sich hier sagen, dass bei der Auseinandersetzung mit der Theorie die Vorteile überwiegen, beispielsweise spielen Transparenz und die kontinuierliche Prozessoptimierung durch Organisationsverbesserung eine so große Rolle, dass mit den richtigen Elementen die vorhandenen Nachteile zum großen Teil beseitigt werden könnten. Es stellt sich jedoch die Frage, warum in der Praxis die Anwen-

---

<sup>68</sup> Vgl. Nelles 2000, S. 104ff

<sup>69</sup> Jock 2009, S. 56

dung von QM nur bedingt vorhanden ist und welche Gründe für das Fehlen des Qualitätsmanagements ausschlaggebend sind. Im nächsten Kapitel soll der Fokus auf diese Fragen gerichtet sein und durch die Analyse der Interviews beantwortet werden.

## **4. Anwendung von Qualitätsmanagement in der Praxis**

Bisher gibt es in Deutschland kaum qualitative oder quantitative Untersuchungen bezüglich der Motivation, QM in wissenschaftlichen Bibliotheken einzuführen. Um einen Einblick in die Praxis bezüglich der Anwendungen von Qualitätsmanagementelementen oder -systemen zu erhalten, werden für diese Arbeit Interviews mit fünf Bibliothekaren wissenschaftlicher Bibliotheken durchgeführt.

### **4.1 Untersuchungsgegenstand**

Das Ziel der Untersuchung besteht darin, herauszufinden, ob und in welcher Weise QM in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken benutzt und umgesetzt wird sowie die Frage zu beantworten, ob QM eine unvermeidliche Entwicklung oder ein vorübergehender Trend ist. Das Ziel der Interviews ist es, die verschiedenen bewussten und unbewussten Abläufe in Hinblick auf QM zu analysieren.

#### **4.1.1 Erhebungsmethode**

Um die Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantworten zu können, bot sich die Erhebung in Form von qualitativen Interviews an. Die Variante der Experteninterviews konnte hier nicht direkt angewendet werden, da die zugesagten Interviewpartner sich zwar mit der Thematik in ihrer Einrichtung auskennen, aber keine Experten auf diesem Gebiet sind. Daher entschied sich die Autorin für die Variante des leitfadengestützten, teilstandardisierten Interviews als Interviewform. Der Leitfaden bietet den Vorteil, dass alle wichtigen Aspekte angesprochen werden und eine Analyse und Vergleichbarkeit im Anschluss möglich ist.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Bohnsack, Marotzki, Meuser 2011, S. 114

#### 4.1.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden<sup>71</sup> wurde vorab entworfen und sollte als roter Faden zur Unterstützung in Funktion einer Checkliste und als Orientierungshilfe dienen. Er soll zudem die Möglichkeit bieten, flexible Fragen oder Antworten in die Befragung einbauen zu können. Auch bei Fragen, die nicht ausführlich genug beantwortet werden, können weitere Nachfragen gestellt werden. Beim Entwerfen des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass alle Kriterien für die Durchführung eines qualitativen Interviews erfüllt werden.

Ein Leitfaden dient in seiner Vorbereitung dazu, dass sich der Interviewer mit der Thematik beschäftigt, um den Experten gegenüber ein guter Gesprächspartner zu sein sowie die Befragten zu den zentralen Themen hinführen zu können. Des Weiteren wird er auch dazu genutzt, die Vergleichbarkeit der Interviewtexte zu sichern, da allen Personen dieselben Fragen entlang des gleichen Leitfadens gestellt werden.<sup>72</sup>

Gläser und Laudel beschreiben, dass der Interviewleitfaden die Fragen beinhaltet, die in einem Interview beantwortet werden müssen, die Frageformulierungen und die Reihenfolge der Fragen jedoch nicht verbindlich sein müssen. Da das zu führende Interview einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf einschlagen sollte, können weitere sich ergebende Fragen oder Fragen aus dem Interviewleitfaden auch außerhalb der Reihe gestellt werden. Während des Interviews kann der Interviewpartner von selbst auf eine bestimmte Thematik zu sprechen kommen und sollte dann nicht davon weggelenkt werden. Der Leitfaden dient somit als Richtschnur, der die unbedingt zu stellenden Fragen enthalten sollte. Um die Fragen vollständig beantwortet zu bekommen, sollten durchaus Nachfragen gestellt werden, die nicht im Leitfaden aufgenommen worden sind.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Der Interviewleitfaden ist im Anhang (Anh. 1) zu finden. Eine gekürzte Variante wurde den Interviewpartner zur Vorbereitung per E-Mail zugeschickt.

<sup>72</sup> Vgl. Nohl 2012, S. 15

<sup>73</sup> Vgl. Gläser, Laudel 2010, S. 42

Aufgrund der gewählten Themenblöcke bietet es sich jedoch an, die Fragen in der vorgegebenen Reihenfolge zu stellen und sich an diese zu halten. Für den Interviewleitfaden sind bereits im Voraus zu jeder Frage Nachfragen vorbereitet worden. Diese können jedoch in den Gesprächen selbst um weitere spontane Nachfragen ergänzt werden.

Folgende Themenblöcke beinhaltet der erstellte Interviewleitfaden:

- Einschätzung der Begrifflichkeiten
- Aktueller Stand in Deutschland
- Gründe und Motive für die bewusste Qualitäts- und Prozessoptimierung
- Anwendung von Qualitätselementen und Nutzen eines Qualitätsmanagements(-systems)
- Zertifizierung

#### **4.1.3 Auswahl der Interviewpartner**

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in zwei Etappen. Zu Beginn wurde bei 50 unterschiedlichen wissenschaftlichen Bibliotheken per E-Mail angefragt, ob sie QM und Teilprozesse oder Elemente von QMS anwenden und ob sie sich für ein Interview zur Verfügung stellen würden. Bei einer positiven Antwort wurden weitere Einzelheiten für ein Interview geklärt. Ziel war es von Beginn an, lediglich einen Überblick über die Anwendung und Motivation von QM in wissenschaftlichen Bibliotheken zu geben. Der Autorin liegt ein Vergleich oder eine Bewertung der einzelnen befragten Einrichtungen fern.

Interviewpartner konnten aus folgenden Einrichtungen gewonnen werden:

- Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (UB HSU)
- Hochschulbibliothek der HAW Neu-Ulm
- Zentralbibliothek des Forschungszentrums Jülich (ZB Forschungszentrum Jülich)
- Universitätsbibliothek der Universität Konstanz (UB Konstanz)

- Staats- und Universität Carl von Ossietzky Hamburg (SUB Hamburg)

Ziel war es, sich mit Experten auf dem Gebiet der QM-Anwendung zu unterhalten. Gläser und Laudel beschreiben den Begriff des Experten folgendermaßen: „*Experten in diesem Sinne sind Angehörige einer Funktionselite, die über besonderes Wissen verfügen.*“<sup>74</sup> Experten sind in diesem Fall Personen, die in wissenschaftlichen Bibliotheken arbeiten und sich in ihrer Einrichtung mit dem Bereich des Qualitätsmanagements beschäftigen. Die fünf befragten bibliothekarischen Kollegen haben entweder eine Leitungsfunktion in einer Bibliothek inne oder befinden sich in einer Stellung, die sich unter anderem speziell mit der Thematik Qualität, Qualitätssicherung sowie QM beschäftigt.

#### **4.1.4 Charakterisierung der befragten Einrichtungen**

Im Folgenden Unterkapitel werden die befragten Einrichtungen vorgestellt.

Das Forschungszentrum Jülich hat sich 2008 für eine Implementierung eines QMS in einer „Rahmenrichtlinie Qualität“ entschieden. In diesem Zusammenhang hat sich auch die ZB des Forschungszentrums Jülich nach dem Anstoß dieser Implementierung für ein Qualitätsmanagement entschieden, eine Mitarbeiterin zur Qualitätsbeauftragten ernannt, einen externen Berater zu Rate gezogen und das QMS nach DIN EN ISO 9001 schrittweise realisiert. Eine Zertifizierung steht 2014 an.<sup>75</sup>

Die UB der Universität Konstanz kommt einem Qualitätsmanagement nahe. Die Universität Konstanz besitzt ein Referat für Qualitätsmanagement und errichtet eine Qualitäts- und Prozesslandschaft, in die sich die Bibliothek integrieren muss. Dafür wird hochschulintern eine Software als Instrument genutzt. Abgesehen von diesen Vorgaben beschäftigt sich die

---

<sup>74</sup> Gläser, Laudel 2010, S. 11

<sup>75</sup> Vgl. Mittermaier 2013, S. 84 ff

Bibliothek der Universität Konstanz schon lange mit interner Qualitätsoptimierung. Neben der ausführlichen Dokumentation, die in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird, finden dort in regelmäßigen Abständen sogenannte Qualitätssicherungswochen statt. Eine Zertifizierung ist jedoch nicht geplant, da die Neueröffnung der UB Priorität besitzt.

In Bayern gibt es die Zielvereinbarung aller bayerischen Hochschulen, dass ein einheitliches QM eingeführt werden soll. Dieses Projekt ist eine Zielvereinbarung in Ausgestaltung des „Innovationsbündnisses Hochschule 2013“ und lief von 2008 bis 2013 unter dem Namen „Kooperative Qualitätsentwicklung – Bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ und beschreibt den Aufbau eines Systems für kooperative Qualitätsentwicklung in einem Konsortium bayerischer Fachhochschulen.<sup>76</sup> Die Bibliotheken der bayerischen Fachhochschulen haben sich in diesem Zusammenhang ebenfalls zusammengeschlossen, um das Thema QM und Qualitätssicherung aufzugreifen und haben einen Arbeitskreis Qualitätsmanagement (AK QM) gegründet.<sup>77</sup> Die Hochschulbibliothek der HAW Neu-Ulm hat ihre internen Abläufe anhand dieser Kriterien ausführlich dokumentiert und optimiert, plant jedoch keine Zertifizierung in den kommenden Jahren.

Die UB der Helmut-Schmidt-Universität und die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky Hamburg verwenden eigene Standards für unterschiedlichste Projekte. Die Bibliothek der HSU hat in Verbindung mit einer qualitätsmanagementbasierten Prozessoptimierung den Prozess Medienerwerbung Monographien überarbeitet.<sup>78</sup> Dabei orientierten sie sich stark an den Standards der AKMB und erfüllen dabei 63 von 83 Standards. Die SUB arbeitet im Bereich der IT stark mit Elementen von QM. Hier werden andere Werkzeuge und Instrumente berücksichtigt und in Erwägung gezogen, wie beispielsweise ein systematisches Prozessmana-

---

<sup>76</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst 2014

<sup>77</sup> Vgl. Die bayerischen Fachhochschulbibliotheken 2014

<sup>78</sup> Vgl. Schumann 2011

gement nach ITIL. Beide Bibliotheken planen keine Zertifizierung in den kommenden Jahren.

#### **4.1.5 Art der Durchführung**

Der Kontakt und die Terminvereinbarungen erfolgten ausnahmslos über E-Mail. Alle Termine wurden für einen Zeitraum innerhalb von zwei Wochen vereinbart und sind an den jeweiligen Standorten durchgeführt worden. Alle Interviewpartner unterschrieben eine Datenschutzvereinbarung über die Weiterverwendung der gegebenen Interviews. Die Interviews wurden im Vorfeld mit 60 Minuten angesetzt. Die Aufnahme aller Interviews erfolgte mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes, um die Konzentration beider Seiten gewährleisten zu können. Die Interviews wurden anschließend mit Hilfe des Programms F4 transkribiert.<sup>79</sup>

### **4.2 Auswertung der Interviews**

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit geht es um die Auswertung der Interviews. Zuerst wird kurz die Vorgehensweise beschrieben, anschließend erfolgen eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen und die inhaltliche Analyse der Interviews.

#### **4.2.1 Vorgehensweise**

Für die Auswertung der Interviews orientierte sich die Autorin anhand der Kriterien zur qualitativen Inhaltsanalyse.

Mit der qualitativen Inhaltsanalyse schafft man sich also eine von den Ursprungstexten verschiedene Informationsbasis, die nur noch die Informationen enthalten soll, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Die Interviews haben eine Länge zwischen 45 Minuten und 1 Stunde 15 Minuten. Die zugehörigen Transkripte haben etwa eine Länge von jeweils ca. 15 Textseiten. Um die Interviews weiterhin anonym behandeln zu können, sind die Transkripte nicht im Anhang zu finden, sondern befinden sich in anonymisierter Version auf einer Daten-CD, die bei der Erstprüferin hinterlegt wird.

<sup>80</sup> Gläser, Laudel 2010, S. 200

Um die Interviews auswerten zu können, wurde mit dem Programm MaxQDA gearbeitet. Die Transkripte wurden inhaltlich eingespielt und die Aussagen wurden verschiedenen Codes zugeordnet. Eine Übersicht aller Codings ist im Anhang (Anh. 2) zu finden. Für die Auswertung wurde eine grobe Systematisierung vorgenommen, die sich im Wesentlichen an dem Interviewleitfaden orientiert. Des Weiteren wurden wichtige Kernaussagen ausgewählt, die anschließend interpretiert wurden. Für die anschließende Analyse und Interpretation ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Aussagen der Interviewpartner eine Meinung darstellen. Es lässt sich nur eine Tendenz und keine repräsentative Aussage feststellen, da nur eine geringe Anzahl von Personen interviewt wurde.

#### **4.2.2 Auswertung und Kernaussagen der Interviewpartner**

Ziel der folgenden Interviewinterpretationen ist es, einen Überblick zu geben, zu möglichen neuen theoretischen Überlegungen zu kommen und so die Fragestellung beantworten zu können.

##### **4.2.2.1 Einschätzung der Begrifflichkeiten**

Zu Beginn wurden die Fragen nach der eigenen Einschätzung und Bedeutung der Begrifflichkeiten Qualität und QM aus Sicht der Interviewten und aus Sicht der Kunden gestellt.

Eine allgemeine Aussage darüber ist, dass das, was die Bibliotheken liefern, eine hohe Qualität haben muss, um den Anforderungen und Wünschen ihrer Kunden gerecht werden zu können. Die Kundenzufriedenheit steht im Mittelpunkt und die Qualität orientiert sich an dieser. So ist die Qualität eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Handeln in wissenschaftlichen Bibliotheken. Wichtig ist allerdings auch, dass die Prozesse in sich geschlossen sind und problemlos funktionieren. In diesem Zusammenhang ist der Begriff QM von Bedeutung. Prozesse werden dokumentiert, analysiert und optimiert.

Im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ist es wichtig, dass Waren und Dienstleistungen angeboten werden, die die Kunden brauchen und nicht einer subjektiven Einschätzung nach erfolgen sollte. Jedoch ist hier auch das Kundenverständnis zu den Begrifflichkeiten von hoher Relevanz. Kunden nehmen Qualität dann wahr, wenn ihre Bedürfnisse zu ihrer Zufriedenheit erfüllt werden. Kurze Wartezeiten, hohe Serviceorientierung, funktionierende technische Geräte oder eine ansprechende Arbeitsumgebung sind hier beispielsweise zu nennen. Bereits Pfitzinger stellte dies schon 1998 in den Vordergrund:

Qualität wird also aus der Sicht des Kunden definiert, denn er ist es, der die Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen festlegt und voraussetzt. Deshalb muß eine Facette der Qualitätsarbeit immer sein, die Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln und dabei die vorausgesetzten einzubeziehen. Vorausgesetzte Kundenwünsche sind dabei diejenigen, die gar nicht explizit genannt werden.<sup>81</sup>

Um diese Anforderungen erkennen und erfüllen zu können, werden die Kunden überwiegend bewusst in die Prozessoptimierung eingebunden. So werden bei den befragten Bibliotheken unregelmäßige Nutzerbefragungen durchgeführt und die Kunden haben immer die Möglichkeit ihre Meinung zu einem Anliegen in verschiedenen Varianten, wie beispielsweise über E-Mail, einen Feedback-Button auf der Homepage oder über einen Blog abzugeben.

#### **4.2.2.2 Aktueller Stand in Deutschland**

Die zweite große Frage in den Interviews beschäftigte sich mit dem aktuellen Stand in Deutschland und der persönlichen Einschätzung über die Gründe für das geringe Vorhandensein von QM. Wie bereits erwähnt gibt es bisher nur wenige wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland, die ein offizielles QM verwenden und nach außen präsentieren, indem sie beispielsweise ein QMS implementieren und zertifiziert sind. Die Interview-

---

<sup>81</sup> Pfitzinger 1998, S. 9

partner sollten hierzu ihre Einschätzungen über mögliche Gründe oder Unsicherheiten angeben.

Bis auf die Bibliothek des Forschungszentrums Jülich hat kein Interviewpartner bewusst ausgesprochen, dass sie ein QM nutzen. Sie beschäftigen sich zwar alle sehr stark mit Qualität und Prozessoptimierung, sehen jedoch noch eine gewisse Hürde zu der offiziellen Nutzung des Wortes QM. Die meisten Interviewpartner erwähnten hier den enormen Zeitaufwand, der QM mit sich bringt. Die benötigte Dokumentation wird weniger zeitaufwändig gesehen, als die kontinuierliche Fortführung der laufenden Prozesse und die zugehörige Optimierung, da alle befragten Einrichtungen schon selbst Dokumentationen führen.

Weiterhin wurden sowohl der finanzielle als auch der personelle Faktor angesprochen und als Begründung genannt. Bibliotheken erhalten oftmals keine finanzielle Unterstützung für solche Projekte und haben die Befürchtung, dass dafür anderweitige Mittel gestrichen werden könnten. Ein weiterer interessanter Aspekt war die Erwähnung aufkommender Transparenz, die ein solches Managementinstrument mit sich bringen könnte und eine befürchtete Kontrollierbarkeit seitens der Geldgeber mit der Folge möglicher Mittelkürzungen. Die Interviewpartner waren sich bei der Personalkapazität uneinig. Zum einen sei es leichter für große Bibliotheken, dort jemanden für ein solches Projekt freizustellen oder eine Projektgruppe zu gründen, die sich um alle Aufgaben kümmern könnte. Zum anderen wurden kleine Bibliotheken genannt, weil man die Aufgaben nebenher erledigen könne und alle Mitarbeiter daran beteiligt seien. Die Befragten waren sich jedoch im Großen und Ganzen darüber einig, dass der beträchtliche Aufwand gescheut, die Arbeit gefürchtet und der Nutzen in Relation zu der zu leistenden Arbeit zumindest als fragwürdig angesehen werde.

Manche wissenschaftliche Bibliotheken werden durch die Entscheidung der Einrichtung oder der Geldgeber gezwungen ein QMS einzuführen. Bei

dieser Begründung für eine Implementierung waren alle Interviewteilnehmer jedoch positiv eingestellt, da ihnen aufgrund des Top-Down-Prinzips die Entscheidung abgenommen wird. Eine Kontrollierbarkeit stehe hier nicht mehr im Vordergrund und die Rahmenbedingungen würden ebenfalls von außen geliefert. Die Bibliotheken müssen somit nur einen weiteren Aspekt erfüllen, den sie dann jedoch erfolgreich ausführen könnten. Meistens gibt es in den Trägereinrichtungen einen Beauftragten für das QM, der dann im engen Kontakt zu den Bibliotheken steht, unterstützen kann und über die benötigten Kenntnisse für eine Implementierung verfügt.

#### **4.2.2.3 Gründe und Motive für die bewusste Qualitäts- und Prozessoptimierung**

In diesem Fragenkomplex wurden die Interviewpartner nach ihren Gründen und Motiven für eine bewusste Qualitäts- und Prozessoptimierung in ihren Einrichtungen gefragt und welche Elemente oder Geschäftsgänge in der Vergangenheit optimiert wurden.

Hier waren alle Antworten sehr ähnlich und zeigen ein einheitliches Bild auf. Alle Befragten gaben an, dass sie schon immer auf Qualität geachtet hätten und sich darum kümmerten, nur nicht immer in Verbindung mit der Begrifflichkeit QM. Den Anspruch, eine hohe Qualität zu liefern, haben alle Bibliotheken und über diese Qualität denken sie bewusst nach. Wissenschaftliche Bibliotheken wollen sich demnach bewertbar machen, nutzerorientiert arbeiten und Rückmeldungen erhalten, dass das vorhandene Angebot auch gefragt ist und benötigt wird.

Wissenschaftliche Bibliotheken haben somit im Grunde seit jeher auf gute Qualität geachtet. Die Angebote und Dienstleistungen änderten sich im Laufe der Zeit, die technische Infrastruktur nahm zu. Diese Änderungen gaben allein schon Anlass für permanente Optimierung. In den vergangenen Jahrzehnten steckte keine spezielle Theorie dahinter, es wurde nicht nach Plan oder einem bestimmten Verfahren optimiert, der Bedarf zur Op-

timierung bestand jedoch. Schon der klassische Geschäftsgang<sup>82</sup> wurde und wird immer wieder optimiert. Ein weiterer Anlass für Qualitäts- und Prozessoptimierungen sind oftmals auch interne Organisationsveränderungen, die zu Auflösung und Umstrukturierung von Abteilungen führen. Weitere Gründe können auch oft vorkommende Fehler oder lange zeitliche Verzögerungen sein, die dann anhand verschiedener Analysen korrigiert und beseitigt werden.

Fast alle Interviewpartner erwähnten Leitbilder als ein Motiv für ein bewusstes Handeln nach guter Qualität. So wurden in einem großen Trend vor einigen Jahren vielerorts Leitbilder formuliert, die gewisse Ziele und Methoden beinhalteten. Diese Leitbildformulierung hängt stark mit einer Prozessoptimierung zusammen und führt in Richtung eines Qualitätsmanagements. Jedoch sagten fast alle Interviewpartner, dass dieser Trend wieder verschwunden ist, die Zielvereinbarungen existieren zwar noch, werden aber nicht mehr als oberste Priorität bei der Optimierung gesehen, viel mehr spielen die internen und externen Ansprüche und Anforderungen eine größere Rolle.

#### **4.2.2.4 Anwendung von Qualitätselementen und Nutzen eines Qualitätsmanagements bzw. -systems**

Bei der Anwendung von Qualitätselementen wurden die Interviewpartner befragt, welche Elemente, Techniken und Werkzeuge sie für ihre Prozessoptimierung benutzen und wie die Mitarbeiter in diese Prozesse eingebunden werden. Auch wurde gefragt, für welches QMS sich die einzelnen Personen oder Einrichtungen entscheiden würden und warum. Im zweiten Teil des Fragenkomplexes wurden die Interviewpartner nach den Zukunftsperspektiven dieser Entwicklung befragt, was sie sich von einem QM erhoffen und was ihre Ängste und Befürchtungen sind bzw. welche Erwartungen und Ziele sie erreichen möchten.

---

<sup>82</sup> Ein klassischer Geschäftsgang in wissenschaftlichen Bibliotheken beinhaltet alle Prozesse von der Auswahlentscheidung über die Beschaffung bis zur Bereitstellung zur Nutzung.

Alle befragten Einrichtungen führen sehr ausführliche Dokumentationen über Geschäftsprozesse durch. Zum einen wird dies als Standard der Abläufe gesehen und genutzt, zum anderen ist dies aber auch ein hilfreiches Werkzeug, um vorhandenes Wissen bei Personalfluktuaton nicht zu verlieren. Die Dokumentation wird in den befragten Bibliotheken unterschiedlich gehandhabt. Einige Einrichtungen führen diese in verbaler, ausführlicher oder stichwortartiger Form, andere Einrichtungen haben zusätzliche Ablaufdiagramme oder Flussdiagramme, die die Abläufe schematisch darstellen und wiederum andere haben entsprechende Formulare, die die einzelnen Abläufe beschreiben. Fast überall werden diese Dokumentationen in den entsprechenden Abteilungen erstellt und teilweise von einer benannten Person beaufsichtigt, die sich um die Dokumentation kümmert. Alle Dokumentationen müssen von gehobener Leitung geprüft und bestätigt werden und werden in einem Wiki zur Einsicht zur Verfügung gestellt.

Als Werkzeuge dienen neben den Dokumentationen vor allem Ablaufdiagramme und Flussdiagramme. Die Tragweite variiert in den einzelnen Bibliotheken. Meist wurden die Diagramme für einzelne Projekte oder Abteilungen angelegt und werden kontinuierlich gepflegt. In der Fachliteratur wird häufig das Beschwerdemanagement als Bestandteil eines Qualitätsmanagements genannt. Alle befragten Interviewpartner gaben an, dass ihre Kunden die Möglichkeit für ein Feedback haben. In einigen Bibliotheken werden Statistiken geführt, häufig aufkommende Themen werden besprochen und gegebenenfalls optimiert. Allerdings führt nur eine befragte Einrichtung ein offizielles Beschwerdemanagement durch.

Die befragten Bibliotheken arbeiten alle sehr eng mit ihren Mitarbeitern zusammen, wenn es um Ablauf- und Prozessoptimierung geht. Zu Beginn verschiedener Dokumentationsphasen fühlten sich viele Mitarbeiter tatsächlich kontrolliert und waren etwas verunsichert. Jedoch konnten alle Interviewpartner bestätigen, dass sich im Laufe der Zeit dieses Gefühl der Unsicherheit in ein Gefühl der Zugehörigkeit veränderte. Ihre Mitarbeiter

sollten nicht bewertet werden, es ging vielmehr darum, die Ablaufpläne auf mögliche Schwachstellen zu überprüfen. Mitarbeiter konnten aktiv an den einzelnen Phasen teilnehmen und ihr Wissen einbringen. In Abteilungen oder Gruppen werden die Abläufe gemeinsam besprochen und dokumentiert. Analysen und Entscheidungen werden in Teamarbeit aktiv umgesetzt und es wird kontrolliert, ob das Etablierte wirklich von Nutzen ist.

Bei dem Aufkommen der Frage nach den existierenden QMS auf dem Markt und einer Entscheidung für ein Modell gab es keine klare Meinung. Bei den Bibliotheken, die sich bewusst mit der Frage beschäftigen, kommt der Impuls von den Trägereinrichtungen und stellt somit keine Wahlmöglichkeit zur Verfügung. Da die befragten Personen meist mit ihren strukturierten Ablaufplanungen und Optimierungen im Alltag gut voran kommen, hat sich niemand der befragten Personen mit den Modellen bewusst beschäftigt. Es existieren zudem keine Leistungsanreize ein QMS einzuführen, wenn es nicht im Top-Down-Ansatz vorgegeben wird, wie bereits bei den Gründen und Motiven angesprochen. Das Modell der ISO wurde zweimal genannt, das Studienprojekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ einmal. Das EFQM-Modell wurde überhaupt nicht erwähnt. Die Standards der AKMB wurden zwar genannt, aber deren Anzahl der zu erfüllenden Standards als zu hoch eingestuft.

Niemand der befragten Personen schreckt vor der Thematik des QMs zurück und hat Respekt davor, sich näher damit zu beschäftigen, wenn sie dies nicht ohnehin schon tun. Erwartet wird von diesem Werkzeug unter anderem Transparenz, die sich auch in vielen Bereichen schon zeigt, und sich dadurch eine Wertschätzung – intern sowie extern – den Aufgaben und den Mitarbeitern gegenüber bildet. Weiterhin steht, wie bereits am Anfang erwähnt, die Kundenzufriedenheit im Vordergrund.

#### **4.2.2.5 Zertifizierung**

Alle Interviewpartner wurden befragt, warum der Zertifizierungsprozess für wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland eine solche Hürde darstellt und ob sie sich in Zukunft zertifizieren lassen möchten.

Die ZB des Forschungszentrums Jülich wird die Zertifizierung 2014 anstreben. Alle anderen Einrichtungen ziehen es zwar in Erwägung, dass die Frage nach einer Zertifizierung auf sie zukommen könnte, aber niemand wird sich kurzfristig bis mittelfristig damit beschäftigen können, da andere Projekte Priorität besitzen. Eine Zertifizierung nach einem QMS ist für die meisten nur ein Imagegewinn. Es kann nach außen präsentiert werden, um die Kundenbindung zu festigen oder um die Geschäftsbeziehungen zu Händler oder Kunden aufwerten zu können. So bietet sich eine Zertifizierung durchaus für wissenschaftliche Bibliotheken an, die Dienstleistungen für andere Bibliotheken anbieten. Für Bibliotheken, die sich in einem bestimmten Bereich als führend präsentieren wollen, ist eine Zertifizierung nahezu ein Muss. Um international um Gelder oder als ansässige Hochschulbibliothek um Studierende zu werben, kann eine Zertifizierung als Aushängeschild genutzt werden.

Es gibt wenig andere Effekte, die eine Zertifizierung mit sich bringt. Abgesehen von den hohen Kosten für eine Zertifizierung steht ein hoher Arbeitsaufwand dem Prozess gegenüber. Neben der ausführlichen Dokumentation nach vorgegebenen Richtlinien müssen die zu zertifizierenden Einrichtungen spezielle Vor- und End-Audits meistern, um die Zertifizierung zu erhalten. Die Zertifizierung hat nur eine begrenzte Dauer und muss nach drei bis vier Jahren erneuert werden, was weitere Dokumentationen und Audits mit sich bringt. Eine angestrebte Zertifizierung ist zeitlich sehr aufwändig und kostet viel Geld. Es gibt für wissenschaftliche Bibliotheken keine finanziellen Anreize sich zertifizieren zu lassen, weder gibt es vom Bund noch von den Ländern finanzielle Unterstützung oder einheitlich vorgegebene Konzepte für QM-Projekte in wissenschaftlichen Bibliotheken.

Eine weitere Hürde neben den hohen Kosten und dem hohen Arbeits- und Zeitaufwand könnte die Befürchtung sein, die Anforderungen nicht zu erfüllen und bei den Audits durchzufallen. Mangelnde Unterstützung und zu geringe Kenntnisse könnten bei der Implementierung zu einem Nicht-Bestehen führen. Um dem von Beginn an aus dem Weg zu gehen, muss es jemanden in der Einrichtung oder vom Geldgeber extern Beauftragten geben, der sich mit der Thematik QM und den Modellen auskennt.

### **4.3 Zusammenfassung**

Die Definitionen und Aussagen, die hinter Qualität und QM stehen, werden von allen Interviewpartnern sehr ernst genommen und sehr positiv umgesetzt, auch die Kunden werden auf unterschiedliche Art in diese Prozesse integriert. Für die meisten Bibliotheken ist der effektive Nutzen eines Qualitätsmanagements nicht erkennbar, bzw. steht nicht im Verhältnis zu dem Arbeitsaufwand der dahintersteckt. Um ein QM einführen zu können, oder ein QMS zu implementieren, müssen sich einzelne Mitarbeiter oder eine Arbeitsgruppe vorerst in die Thematik einarbeiten, die vorhandenen Systeme müssen miteinander verglichen und eine Entscheidung getroffen werden. Anschließend beginnt die Implementierungsphase, die schrittweise durchgeführt wird und somit erneut Zeit und Personal in Anspruch nimmt. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Einführung eines Qualitätsmanagements einen hohen Aufwand mit sich bringt, von der Einarbeitung über die Dokumentation bis hin zu der Optimierung und regelmäßigen Überprüfung. Die Implementierung eines QMS verursacht in der Tat hohe Kosten, die jedoch als Investitionskosten betrachtet werden müssen, die im Laufe der Zeit, bereits mittelfristig, durch Kostenersparnisse zu einer höheren Rentabilität führen sollten.<sup>83</sup>

Jedoch lässt sich eine interessante Aussage aus den verschiedenen Interviews herauslesen. Viele Anforderungen, die ein QMS erfüllen muss, werden in Bibliotheken bereits allein schon durch das Vorhandensein von

---

<sup>83</sup> Pepels 1998, S. 123

Geschäftsgängen und einer Ablaufplanung erfüllt. Die meisten Abläufe sind strukturiert und müssen nur noch dokumentiert und gegebenenfalls optimiert werden. Ein QM ist somit ein hilfreiches Instrument, um die Abläufe zu strukturieren und transparent machen zu können, durch die Dokumentation werden einheitliche Regeln festgelegt und Fehler oder lange Liegezeiten können vermieden werden. Viele Bibliotheken arbeiten intern schon sehr strukturiert ohne bewusst ein QM anzuwenden, sind allerdings fern von der Implementierung eines QMS. Alle Interviewpartner waren sich einig, dass die wissenschaftlichen Bibliotheken nur dann überleben können, wenn sie eine hervorragende Qualität bieten und sind danach bestrebt diese Anforderungen in hohem Maße zu erfüllen. Qualitätssicherung ist ein berufsbegleitender Prozess, der nicht mehr wegzudenken ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland in hohem Maße mit Qualitäts- und Prozessoptimierung befassen. Sie nutzen etliche Elemente und Werkzeuge, die ein QM beinhaltet, und haben einen strukturierten Ablaufplan. Jedoch sind sich die meisten Einrichtungen weniger bewusst, dass ihr Tun einem ordentlichen QM zuzuordnen ist und fühlen sich mit dem im Hintergrund benötigten Wissen aus der Betriebswirtschaftslehre etwas überfordert. Die Implementierung eines QMS kommt für wissenschaftliche Bibliotheken oft aus personellen und finanziellen Gründen nicht in Frage, es sei denn, der Geldgeber verlangt ein QMS.

## 5. Fazit und Ausblick

Die durchgeführten Interviews ergeben ein interessantes Bild, welches die theoretischen Ausführungen aus der Fachliteratur nur bedingt unterstützen. Die genannten Probleme und Risiken sind zwar vorhanden, werden aber weniger als große Hürde gesehen. Vielmehr wird der Nutzen in Relation zu dem Arbeitsaufwand als zu gering eingeschätzt. Die Antworten der Interviewpartner konnten die genannten Hypothesen zum großen Teil unterstützen. Allerdings hat die Größe einer Einrichtung nichts mit dem Interesse nach einem QM zu tun. Die Hypothesen, die einen hohen finanziellen und personellen Aufwand darstellen konnten ebenso belegt werden, wie auch die Hypothese, dass einzelne Elemente eines Qualitätsmanagements für stetige Prozessoptimierung genutzt werden.

Das bewusste Arbeiten, um eine hohe Qualität zu erreichen ist in der Tat eine unvermeidliche Entwicklung für wissenschaftliche Bibliotheken. Sie müssen permanent an ihren Abläufen und Strukturen arbeiten, um die gewünschten Anforderungen in hohem Maße erfüllen zu können. QM wird durchaus als ein wertvolles Management-Instrument angesehen, um Dienstleistungen und Prozessabläufe kontinuierlich zu verbessern. Hierfür werden in vielen Einrichtungen bereits einzelne Elemente genutzt. Die Nutzung eines QMS bedeutet für sie nur ein „Give away“, das einen zuträglichen Imagegewinn bedeuten würde, aber nicht von großem operativem Nutzen ist. Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems und die anschließende Zertifizierung für wissenschaftliche Bibliotheken kann, vorsichtig ausgedrückt, wie das damalige Aufkommen der Leitbilder eine *Modeerscheinung* sein, die keine große Relevanz darstellt.

QM ist zusammenfassend eine unvermeidliche Entwicklung, die in ihren Strukturen und Prozessen in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken durchaus vorhanden ist, jedoch in Zukunft vertieft werden muss. Die Grundlage für qualitätssichernde Maßnahmen in wissenschaftlichen Bib-

liotheken ist vorhanden. Der geäußerte Wunsch eines Interviewpartners lässt sich mit der Aussage von Hill vergleichen:

Die Arbeit an diesem Ansatz ist noch nicht abgeschlossen, weitere konzeptionelle Beiträge und praktische Erfahrungen vieler mit Qualitätsmanagement beschäftigter Personen und Organisationen sind erforderlich.<sup>84</sup>

Somit ist es im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken sehr wichtig, dass sie sich stärker und intensiver untereinander austauschen und ihre Erfahrungen mit der Anwendung von Qualitätsmanagementelementen veröffentlichen. Der theoretische Aspekt zur Thematik Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken sollte in den kommenden Jahren vertieft und weiter ausgearbeitet werden. Das Projekt des AK QM aus Bayern ist mit Sicherheit eine gute Möglichkeit, um den Schritt in Richtung QM zu vereinfachen. In einem Arbeitskreis, der sich aus verschiedenen Einrichtungen zusammensetzt, könnten unterschiedlichste Varianten, Implementierungsphasen und Abläufe aber auch Probleme und Risiken besprochen werden. Für eine einheitliche Variante und einen einheitlichen Ablauf des Qualitätsmanagements könnten gemeinsam erarbeitete Richtlinien dienen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die vorliegende Arbeit keine repräsentative Umfrage darstellt, sie ist dennoch ein Beitrag zur weiteren Verbreitung des Themenbereichs QM und kann hoffentlich zur weiteren Erforschung beitragen.

---

<sup>84</sup> Hill 2010, S. 16

## **Literaturverzeichnis**

### **Appel 2009**

APPEL, Nikola: *Standards für Kunst- und Museumsbibliotheken : Das Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)*. Stand: 2009. Online verfügbar unter: [http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/artdok/708/1/Appel\\_2009.pdf](http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/artdok/708/1/Appel_2009.pdf). Abruf: 14.01.2014

### **Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst 2014**

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND KULTUS, WISSENSCHAFT UND KUNST (HRSG.): *Innovationsbündnis Hochschule 2013*. Stand: 2014. Online verfügbar unter: <http://www.stmwfk.bayern.de/hochschule/hochschulpolitik/innovationsbueundnis/innovationsbueundnis-2013/>. Abruf: 07.01.2014

### **Becker 2011**

BECKER, Carolin: *Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München*. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 295). Online verfügbar unter: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-295/PDF/295.pdf>. Abruf: 18.01.2014

### **Becker, Leiß 2009**

BECKER, Carolin; LEIß, Caroline (2009): Qualitätsmanagement in Universitätsbibliotheken. In: *Bibliotheksforum Bayern* (2009), Nr. 3, S. 172–177. Online verfügbar unter: [http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB\\_0309\\_06\\_Becker-Leiss\\_V04.pdf](http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB_0309_06_Becker-Leiss_V04.pdf). Abruf: 18.01.2014

### **Bohnsack, Marotzki, Meuser 2011**

BOHNSACK, Ralf ; MAROTZKI, Winfried ; MEUSER, Michael: *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. Aufl. Opladen & Farmington Hills : Verlag Barbara Budrich, 2011. – ISBN 978-3-8252-8226-4

### **Bruhn 2011**

BRUHN, Manfred: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 8. Aufl. Heidelberg [u.a.] : Springer, 2011. – ISBN 978-3-642-13809-6

### **Die bayerischen Fachhochschulbibliotheken 2014**

DIE BAYERISCHEN FACHHOCHSCHULBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken*. Stand: 07.01.2014. Online verfügbar unter: <https://www.fh-bibliotheken-bayern.de/projekte/QM/QM.shtml>. Abruf: 07.01.2014

### **DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2010**

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V.: *Qualitätsmanagement und Statistik : Begriffe, Normen*. 5. Aufl. Berlin : Beuth Verlag GmbH. – ISBN 978-3-410-17273-4

### **EFQM 2012**

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (HRSG.): *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Stand: 2012. Online verfügbar unter: [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v1.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf). Abruf: 11.01.2014

### **Eversheim, Jaschinski, Reddemann 1997**

EVERSHEIM, Walter ; JASCHINSKI, Christoph ; REDDEMANN, Andreas: *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Dienstleister : ein Leitfaden für Kammern, Verbände und andere Wirtschaftsorganisationen*. Berlin : Springer-Verlag, 1997. – ISBN 3-540-62016-8

### **Gläser, Laudel 2010**

GLÄSER, Jochen ; LAUDEL, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Aufl. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010. – ISBN 978-3-531-17238-5

### **Gries 2009**

GRIES, Rainer: *Qualitätsmanagement und Bibliotheken : Chancen nutzen*. In: AKMB-news Jahrgang 13 (2007), Nr. 2, S. 3-7. Online verfügbar unter: <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/ojs/index.php/akmb-news/article/view/479/443>. Abruf: 14.01.2014

### **Herrmann, Fritz 2011**

HERRMANN, Joachim ; FRITZ, Holger: *Qualitätsmanagement : Lehrbuch für Studium und Praxis*. München : Carl Hanser, 2011. – ISBN 978-3-446-42580-4

### **Hill 2010**

HILL, Hermann: *Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert : Arbeit am Neuanfang*. In: HILL, Hermann: *Wege zum Qualitätsmanagement*. Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft, 2010. – ISBN 978-3-9329-5562-5, S. 11-16

### **Hochschule der Medien 2014a**

DIE HOCHSCHULE DER MEDIEN STUTTGART (HRSG.): *Das Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek"*. Stand: 2014. Online verfügbar unter: [http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab\\_projekt](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab_projekt).

Abruf: 14.01.2014

### **Hochschule der Medien 2014b**

DIE HOCHSCHULE DER MEDIEN STUTTGART (HRSG.): *Das Qualitätsmodell "Ausgezeichnete Bibliothek"*. Stand: 2014. Online verfügbar unter: [http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab\\_modell](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab_modell).

Abruf: 14.01.2014

### **Jock 2009**

JOCK, Christian: Qualitätsmanagement in Europa : Entwicklung, Probleme, Ausblick. In: HILL, Hermann: *Verwaltungsmodernisierung im europäischen Vergleich*. Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft, 2009. – ISBN 978-3-8329-5208-2, S. 35-59

### **Kintzel 2009**

KINTZEL, Melanie: *Die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf*. Fachbeitrag. Stand: 17.12.2009. Online verfügbar unter: <http://www.egms.de/static/en/journals/mbi/2009-9/mbi000160.shtml>. Abruf: 18.01.2014

### **Mittermaier 2013**

MITTERMAIER, Bernhard: Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems – Erfahrungen in einer Spezialbibliothek. In: FUTTERLIEB, Kristin ; VOGEL, Ivo: *Neue Führungskräfte in Bibliotheken*. Wiesbaden : Harrasowitz Verlag, 2013. – ISBN 978-3-447-06876-5, S.79-92

### **Müller-Jerina 2006**

MÜLLER-JERINA, Alwin: *Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung : Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Vortrag auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag in Dresden, Themenkreis 9.12, 22.04.2006. Dr. Alwin Müller-Jerina / Stadtbibliothek Neuss*. Stand: 2006. Online verfügbar unter: <http://www.opus-bayern.de/bib-in-fo/volltexte/2007/256/pdf/Bibltag%20Dresden%202006%20Vortrag%20Online-Fassung.pdf>. Abruf: 15.12.2013

### **Nelles 2000**

NELLES, Alexandra: *Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken : Eine Einführung in das Qualitätsmanagement*. Frankfurt am Main : Peter Lang GmbH, 2000. – ISBN 3-631-35942-X.

**Nohl 2012**

NOHL, Arnd-Michael: *Interview und dokumentarische Methode : Anleitungen für die Forschungspraxis*. 4. Aufl. - Wiesbaden : Springer 2012. – ISBN: 978-3-531-19421-9

**Pepels 1998**

PEPELS, Werner: *Kompaktlexikon Qualitätsmanagement*. Köln : Fortis Verlag FH GmbH, 1998. – ISBN 3-933430-52-6

**Poll 2004**

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

**Pfitzinger 1998**

PFITZINGER, Elmar: *Der Weg von DIN EN ISO 9000 zu Total-Quality-Management (TQM)*. Berlin : Beuth, 1998. – ISBN 3-410-14206-1

**Schumann 2011**

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

**Seefeldt 2006**

SEEFELDT, Jürgen: *Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken*. In: BIT online 9 (2006), Nr. 3, S. 201 – 204. – ISSN 1615-1577. Stand: 2006. Online verfügbar unter: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2006-03-idx.html>. Abruf: 04.11.2013

**Vonhof, Bertele, Bauknecht 2013**

VONHOF, Cornelia ; BERTELE, Maria ; BAUKNECHT, Cornelius : *Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung : Forschung für Bibliotheken*

und Hochschulen. In: DE GRUYTER: *Information, Wissenschaft & Praxis* 64 (2013); Nr. 5, S. 283–290. Stand: 2013. Online verfügbar unter: <http://www.degruyter.com/view/j/iwp.2013.64.issue-5/iwp-2013-0040/iwp-2013-0040.xml> Abruf: 15.12.2013

## **Anhang**

### **Anh. 1: Interviewleitfaden**

#### Thema:

Qualitätsmanagement in deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken – Unvermeidliche Entwicklung oder vorübergehender Trend?

#### Fragestellung:

Warum setzen, trotz der auf der Hand liegenden Vorteile, nur wenige wissenschaftliche Bibliotheken ein offizielles QM ein?

Welche Teilprozesse oder Elemente von einem QM werden in wissenschaftlichen Bibliotheken implementiert und welche "Geschäftsgänge" werden unbewusst als Prozessoptimierung ein- und umgesetzt, die bereits in Richtung eines Qualitätsmanagements führen? Welche Gründe und Motive gibt es für die Anwendung von QM?

#### Zielgruppe:

Experten (Bibliotheksleitungen, Projektleitungen, Qualitätsbeauftragte) aus den wissenschaftlichen Bibliotheken.

### **Einleitung**

- Kurze Vorstellung der eigenen Person.
- Grund des Interviews.
- Länge des Interviews.
- Einverständnis zur Tonbandaufnahme / Datenschutzerklärung / Weiterverarbeitung.

### **Hauptteil**

#### Einleitung:

*Ich interessiere mich zu Beginn dafür, wie Sie die Bedeutung der Begrifflichkeiten „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ im Dienstleistungsbereich einer wissenschaftlichen Bibliothek einschätzen.*

## **Allgemein zu den Begrifflichkeiten**

### Einstiegsfrage:

Was verstehen Sie unter Qualität in Verbindung mit einem Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken?

### Nachfrage:

- Was bedeutet es für Sie persönlich bzw. für Ihre Einrichtung?
- Welche Vorteile bietet ein solches Qualitätsmanagement für wissenschaftliche Bibliotheken?

### Überleitung/ Einstiegsfrage:

Oftmals verstehen Kunden etwas anderes unter dem Begriff Qualität. Was meinen Sie, verstehen Ihre Kunden unter dem Begriff Qualität in Bezug auf Ihre Bibliothek?

### Nachfrage:

- Wie kann die Qualität gemessen oder bewertet werden?
- Werden Ihre Kunden in die Prozessoptimierung eingebunden?

## **Aktueller Stand in Deutschland**

### Überleitung:

*Bisher gibt es nur sehr wenige wissenschaftliche Bibliotheken, die ein offizielles QMS umsetzen. Als Beispiele sind hier die UB der TU München und die Ärztliche Zentralbibliothek in Hamburg zu nennen, die beide nach der ISO zertifiziert sind.*

### Einstiegsfrage:

Warum glauben Sie, gibt es bisher nur so wenige wissenschaftliche Bibliotheken, die ein offizielles QMS implementieren und dies nach außen präsentieren?

### Nachfrage:

- Welche Gründe könnte es für die Unsicherheiten geben?
- Warum glauben Sie, sind die wissenschaftlichen Bibliotheken im Vergleich zu den Öffentlichen Bibliotheken in Bezug auf QM weit weniger fortgeschritten?

- Wie beurteilen Sie die angebotenen QM-Modelle auf dem Markt? Welche Modelle präferieren Sie für Ihre Einrichtung?

Überleitung / Einstiegsfrage:

Oftmals müssen Bibliotheken aufgrund der Entscheidungen ihrer Träger ein QM einführen, wie stehen Sie zu dieser Einschätzung?

Einstiegsfrage:

Glauben Sie, dass sich wissenschaftliche Bibliotheken aus bestimmten Gründen eher für die Einführung eines QMS selbst entscheiden würden? Welche Gründe oder Motive könnten dies sein?

Nachfrage:

- Wenn es attraktivere bzw. individuellere Modelle geben würde, würden dann mehr WBs sich für ein QMS entscheiden?

**Gründe und Motive für die bewusste Qualitäts- und Prozessoptimierung**

Überleitung:

*Vielen Dank, Sie haben mir nun beschrieben, was Sie unter Qualität und QM verstehen und wie Sie die aktuelle Lage in Deutschland einschätzen. Ich würde jetzt gerne auf die Umsetzung in Ihrer Bibliothek zu sprechen kommen.*

Einstiegsfrage I:

Erzählen Sie doch bitte, welche Umstände Ihre Einrichtung bewogen haben, sich mit Prozessoptimierung und Qualität zu beschäftigen.

Nachfrage:

- Welche Gründe und Motive gab es bzw. waren ausschlaggebend dafür?

Einstiegsfrage II:

Welche Elemente oder Geschäftsgänge wurden in Ihrer Einrichtung als erstes in Hinblick auf Qualität überarbeitet und optimiert?

Nachfrage:

- Wann haben Sie bewusst mit der Einführung von Prozessoptimierung begonnen?

**Anwendung von Qualitätselementen**

Überleitung:

*Sie haben mir jetzt viel über Ihre Beweggründe für die Einführung prozess-optimierter Vorgänge erzählt. Einige Modelle oder Standards lassen sich leichter als andere auf die Strukturen einer wissenschaftlichen Bibliothek ableiten.*

Einstiegsfrage:

Beschreiben Sie doch bitte, welche Teilprozesse oder Elemente eines QMS Sie in Ihrer Einrichtung tatsächlich anwenden/anwenden würden? Welche Techniken benutzen Sie/würden Sie benutzen, um Modelle und Standards oder einzelne Elemente davon einzuführen?

Nachfrage:

- Welche Strukturen stecken dahinter bzw. welche Techniken verwenden Sie?
- Benutzen Sie Qualitätszirkel, Ablaufdiagramme?
- Dokumentieren Sie die Prozesse?
- Führen Sie regelmäßige Nutzerbefragungen durch?
- 

Überleitung:

*Mich würde interessieren, welche Art von Prozessen und welches Modell Sie für die Anwendung benutzen/benutzen würden.*

Einstiegsfrage:

Für welches Modell haben Sie sich in Ihrer Einrichtung entschieden/für welches Modell würden sich in Ihrer Einrichtung entscheiden? Welche Gründe hatten/haben Sie für diese Entscheidung?

Nachfrage:

- Was spricht für bzw. gegen die vorhandenen Modelle in Bezug auf Ihre Einrichtung?

Überleitung:

*Ich habe nun einiges über die Umsetzung erfahren. Hier würde mich noch mehr der interne Prozess interessieren.*

Einstiegsfrage I:

Welche Qualitätswerkzeuge oder -methoden verwenden Sie als Qualitätstechniken, um Probleme erfassen, visualisieren und analysieren zu können?

Nachfrage:

- Nutzen Sie bestimmte Techniken, um das Qualitätsbewusstsein der Beteiligten/Ihrer Einrichtung zu erhöhen?

Einstiegsfrage II:

Können Sie mir bitte beschreiben, wie ihre Mitarbeiter in diese Prozesse eingebunden werden?

Nachfrage:

- Gibt es einen Qualitätsbeauftragten oder eine Qualitätsmanagement-Arbeitsgruppe?

**Nutzen von Qualitätsmanagements**

Überleitung:

*Sie haben mir nun viel über die praktische Umsetzung zum Thema QM für Ihre Einrichtung geschildert. Mich interessieren jetzt noch die Zukunftsperspektiven dieser Entwicklung.*

Einstiegsfrage:

Beschreiben Sie mir doch, was Sie sich von dem QM für Ihre Bibliothek erhoffen? Welche Ängste und Befürchtungen haben Sie in Bezug auf QM?

Nachfrage:

- Welche Erwartungen und Ziele möchten Sie erreichen?
- Wovor schrecken Sie zurück?

**Zertifizierung**

Überleitung:

*Zu Ihren Zielen würde mich jetzt noch interessieren, welche Schritte Sie noch kurzfristig und langfristig geplant haben.*

Einstiegsfrage:

Möchten Sie sich in der Zukunft noch zertifizieren lassen? Wenn ja, nach welchem Standard sollte dies geschehen und aus welchem Grund?

Nachfrage:

- Mit welchen Modellarten der Zertifizierung haben Sie sich auseinandergesetzt?
- Warum möchten Sie sich nicht zertifizieren lassen?

Überleitung:

*Um noch einmal auf den Gesamtbereich der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland zu sprechen zu kommen, würde ich gerne wissen, wie Sie über das Thema der Zertifizierung im Allgemeinen denken.*

Einstiegsfrage:

Warum glauben Sie, lassen sich nur so wenige wissenschaftliche Bibliotheken zertifizieren? Sehen Sie den Zertifizierungsprozess als eine Hürde an?

Nachfrage:

- Welche anderen Gründe könnte es für bzw. gegen eine Zertifizierung trotz dem Einsatz von einem QMS in wissenschaftlichen Bibliotheken geben?

## **Unvermeidliche Entwicklung oder vorübergehender Trend?**

### Überleitung:

*Zum Schluss noch eine allgemeine Frage an Sie.*

### Einstiegsfrage:

Glauben Sie, dass der Einsatz von QM in wissenschaftlichen Bibliotheken ein vorübergehender Trend ist oder sehen Sie es als eine unvermeidliche Entwicklung an, Prozesse zu optimieren und dies auch als Qualitätsmerkmal öffentlich herauszustellen?

### Nachfrage:

- Was müsste passieren, damit es nicht nur ein Trend bleibt, sondern sich zu einem Standard in der Landschaft von WBs entwickelt?

## **Schluss**

### Dank für das gegebene Interview:

Sie haben mir alle wichtigen Fragen ausreichend beantwortet. Haben Sie noch in Bezug auf das Gesprächsthema etwas zu ergänzen?

Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen für das Interview und das geduldige Beantworten meiner Fragen. Ihre Antworten haben mir einen guten Einblick in die Praxis dieser Thematik gegeben. Darf ich die Möglichkeit telefonischer Rückfragen in Erwägung ziehen?

### Frage nach Auswertung:

Möchten Sie nach der Auswertung der Interviews die Untersuchungsergebnisse (die fertig

## Anh. 2: Codings

Codesystem [356]

Itel [2]

Transparenz [3]

Konkurrenzverhalten [5]

BIX [8]

Sonstiges [1]

Wünsche [4]

Ratschläge [3]

Probleme [6]

Vorübergehender Trend [6]

Leitbilder [5]

Unvermeidliche Entwicklung [9]

Zertifizierung [1]

Zertifizierung bei WB allgemein [7]

Hürde [12]

Zertifizierung in Zukunft [7]

Gründe [4]

Anwendung von QM-Elementen [0]

Optimierung [4]

Dokumentation [15]

Ablauf [26]

Einbindung der Mitarbeiter/innen [15]

Qualitätsmanagementbeauftragte/r [5]

Strukturen [19]

Techniken [13]

Benutzte Werkzeuge [13]

Vorteile von Werkzeugen [2]

Gründe und Motive für bewusste Qualitäts- und Prozessoptimierung  
[6]

Optimierte Geschäftsgänge mit QM [5]

Optimierte Geschäftsgänge ohne QM [18]

Beurteilung der QMS auf dem Markt [10]  
    Bedarf an individuelleren Modellen für Bibliotheken [3]  
        Entscheidung für ein Modell [6]

Aktueller Stand in Deutschland [9]  
    Grund für QM durch Entscheidung / Druck von oben [14]  
    Gründe und Motive für Einrichtung [7]  
    Gründe für Unsicherheiten [5]  
    Grund für die geringe Anzahl [3]

Kundenverständnis Qualität [5]  
    Einbindung der Kunden [10]

Bedeutung Qualität / Qualitätsmanagement [12]  
    Gründe für bewusste Qualität [9]

Vorteile/Nachteile von QM [1]  
    Nutzen [22]  
    Ängste [7]  
    Erwartungen [8]  
    Ziel [1]

## **Eidesstattliche Erklärung**

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

---

Ort, Datum

---

Unterschrift