

# Entwicklung von Qualitätsstandards für die Nachbarschaftsbibliotheken der Bücherhal- len Hamburg

Hausarbeit  
zur Diplomprüfung

an der

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Hamburg  
Fachbereich Bibliothek und Information

vorgelegt von  
Britta Neumann  
Hamburg, Dezember 2007

Referent: Prof. Dr. Hardy Gundlach  
Korreferent: Prof. Dr. Ulrich Hofmann

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	3
Abbildungsverzeichnis .....	6
Abstract .....	7
Schlagworte .....	7
Einleitung .....	8
I. Was ist Qualität und wie misst man diese? .....	10
1. Qualität als Begriff .....	10
Dienstleistungsqualität .....	10
2. Die Qualität und Funktion einer Bibliothek .....	11
Das UNESCO Manifest .....	13
3. Wie kann Qualität bzw. Leistung messbar und überprüfbar gemacht werden? .....	15
Aufgaben- und Anforderungsprofile .....	15
Standardprüfung .....	16
Zertifizierung der Standards .....	16
Qualitätsstandards .....	16
Warum werden Qualitätsstandards immer wichtiger? .....	17
Wer profitiert von Qualitätsstandards? .....	18
Kennzahlen für Qualität .....	18
4. Leistungsmessung am Beispiel der Balanced Scorecard .....	18
Die Balanced Scorecard .....	19
Zusammenfassung .....	22
II. Standards in der Theorie und Praxis .....	22
1. Standards für Bibliotheken der Grundversorgung in der Literatur .....	22
Der Bibliotheksplan 1973 .....	23
Das KGSt-Gutachten .....	24
Bibliotheken `93 .....	25
2. Qualitätsstandards in der Praxis – Best Practice Beispiel Südtirol .....	26
Zusammenfassung .....	28
III. Nachbarschaftsbibliotheken – hier und anderswo .....	29
1. Die Idee der Nachbarschaftsbibliotheken in Deutschland am Beispiel von Dresden und Bochum .....	29
Der Entstehungsprozess am Beispiel Bochum-Linden .....	30
2. Die Nachbarschaftsbibliotheken der Bücherhallen Hamburg .....	32
Von der Idee bis heute – Die Geschichte der Nachbarschaftsbibliotheken in Hamburg .....	32
Was uns trennt – was uns verbindet .....	33

Ziele für die Zukunft .....	34
<b>3. Die Standorte .....</b>	<b>35</b>
Dehnhaide.....	35
Finkenwerder.....	37
Jenfeld .....	39
Mümmelmannsberg.....	40
Schnelsen.....	42
Steilshoop.....	44
Wilhelmsburg.....	46
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>48</b>
<b>IV. Entwicklung der Balanced Scorecard .....</b>	<b>49</b>
<b>1. Mission und Vision.....</b>	<b>49</b>
1.1. Mission.....	49
1.2. Vision .....	51
<b>2. Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven .....</b>	<b>51</b>
2.1. Kundenperspektive.....	52
Nutzung .....	52
Image.....	52
Bekanntheit.....	52
Nicht-Nutzung .....	52
2.2. Mitarbeiter- und Potenzialperspektive .....	52
Mitarbeiterzufriedenheit .....	53
Innovationsfähigkeit des Personals .....	53
Planungssicherheit.....	53
Verankerung im Stadtteil .....	53
2.3. Prozessperspektive .....	53
Aktualität.....	53
Kundenorientierung.....	54
Veranstaltungen.....	54
Kita-Kisten .....	54
2.4. Finanzperspektive.....	54
Effizienz .....	54
Informationsversorgung .....	55
Informationsressourcen .....	55
Innovationen.....	55
<b>3. Operationalisierung.....</b>	<b>55</b>
3.1. Kundenperspektive.....	55
Nutzung/Kundenbindung .....	56
Image.....	59
Bekanntheit der nächstgelegenen Bücherhalle.....	61
Nicht-Nutzung .....	62
3.2. Mitarbeiter- und Potenzialperspektive .....	65
Mitarbeiterzufriedenheit .....	65
Innovationsfähigkeit des Personals .....	68
Planungssicherheit.....	69
Verankerung im Stadtteil .....	72
3.3. Prozessperspektive .....	75

Aktualität .....	75
Kundenorientierung .....	76
Veranstaltungen .....	77
Kita-Kisten .....	78
Zusammenfassung .....	80
<b>V. Implementierung .....</b>	<b>81</b>
Voraussetzungen für die Einführung: .....	82
Vorbereitungsphase .....	83
Wahl des Beraters .....	83
Bestimmung des Qualitätsbeauftragten .....	83
Zusammenstellung des Qualitätsmanagementteams .....	83
Bekanntmachung der Idee der Einführung der Standards .....	83
Erste Sitzung des Qualitätsmanagementteams .....	83
Erstellung der Standards .....	83
Festlegung der grundsätzlichen Inhalte .....	83
Mitarbeiter über ihren Beitrag zur Erstellung der Standards informieren .....	84
Erstellung von Dokumenten, die eine Qualitätskontrolle möglich machen .....	84
Vorstellung der Ergebnisse .....	84
Prozessbeschreibungen .....	84
Gründung von Arbeitsteam für die Erstellung .....	84
Umsetzung .....	84
Mitarbeiterschulungen .....	84
Interne Kontrolle .....	85
Sitzung des Qualitätsmanagementteams .....	85
Optimierungsphase .....	85
Externe Kontrolle .....	85
 Fazit .....	 85
 Literaturverzeichnis .....	 86

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Modell einer Balanced Scorecard (Quelle: Wikipedia) .....	19
Abbildung 2: Ausländeranteile Barmbek-Süd (Dehnhaide) .....	36
Abbildung 3: Ausländeranteile Jenfeld .....	39
Abbildung 4: Ausländeranteile Billstedt (Mümmelmansberg) .....	41
Abbildung 5: Ausländeranteile Schnelsen .....	43
Abbildung 6: Ausländeranteile Steilshoop.....	45
Abbildung 7: Ausländeranteile Wilhelmsburg.....	47
Abbildung 8: Nutzung der Nachbarschaftsbibliotheken .....	57
Abbildung 9: Zeitpunkt der letzten Nutzung.....	58
Abbildung 10: Grad der Aktivität .....	59
Abbildung 11: Grad der Kundenorientierung .....	60
Abbildung 12: Bekanntheit I.....	61
Abbildung 13: Bekanntheit II.....	62
Abbildung 14: Nicht-Nutzung.....	63
Abbildung 15: Grad der Zufriedenheit.....	66
Abbildung 16: Informationsfluss .....	67
Abbildung 17: Arbeitsbedingungen .....	68
Abbildung 18: Etatanteile.....	71
Abbildung 19: Etatanteile 2007.....	71
Abbildung 20: Zusammenarbeit mit Kitas und Schulen .....	73
Abbildung 21: Aktualität.....	75
Abbildung 22: Verhältnis Back-Office/Front-Office.....	77
Abbildung 23: Veranstaltungen .....	78
Abbildung 24: Kita-Kisten 2007 .....	79

## **Abstract**

Was sind Qualitätsstandards? Klassische bibliothekarische Standards sind weithin bekannt, aber sind diese noch zeitgemäß und handelt es sich nicht meist um fast nur rein Input-orientierte Leistungsstandards?

Gerade vor dem Hintergrund der knappen Kassen muss es auch möglich sein, gute Dienstleistungen mit geringen Ressourcen anzubieten. Dafür ist es wichtig, dass die Bibliotheken klar definieren wie ihr Leitbild aussehen soll, um sicherzustellen, dass alle Ressourcen bestmöglich verwendet werden. Im Leitbild müssen die Interessen des Trägers, aber auch der Kunden integriert werden. Auf Basis dieses Leitbildes können Standards entwickelt werden, die allgemein, aber auch individuell gefasst werden können.

Im Falle der Nachbarschaftsbibliotheken der Bücherhallen Hamburg ist keine Individualisierung, sondern eine Standardisierung angedacht. Umso wichtiger ist es hier, sich auf eine gute Datenlage und ein Grundwissen der Mitarbeiter über Qualitätsmanagement verlassen zu können. Grund hierfür ist, dass so die Standardisierung von den Mitarbeitern nicht als Bedrohung, sondern als Chance gesehen werden kann.

## **Schlagworte**

Qualität

Standardisierung

Nachbarschaftsbibliotheken

Leistungsmessung

## Einleitung

Tagtäglich wird man mit dem TÜV-Siegel konfrontiert. Dieses Siegel verspricht dem Kunden, dass er es mit einem geprüften und zertifizierten Produkt zu tun hat. Hier kann es sich um ein fertiges Produkt, aber auch um eine Dienstleistung handeln. Der Mehrwert für das Unternehmen ist klar, es gewinnt an Kundenvertrauen und kann somit den Kunden eher binden. Warum also nicht diesen Mehrwert für Bibliotheken nutzen? Klares Ziel muss hier zwar im Endeffekt auch die Zertifizierung sein, aber warum nicht erst einmal im Kleinen beginnen?

Zentrales Thema dieser Diplomarbeit ist es Qualitätsstandards für die Nachbarschaftsbibliotheken zu entwickeln. Es stellt sich die Frage, ob dies bei der derzeitigen Ausgangslage bereits möglich ist.

Dafür ist es wichtig sich mit dem Begriff Qualität zu befassen. Es muss geklärt werden, was dieser für Bibliotheken und für die Nachbarschaftsbibliotheken der Bücherhallen Hamburg insbesondere bedeutet, dies geschieht im Rahmen einer Literaturanalyse. Die Herangehensweise kann hier nur normativ sein, da Qualität ein sehr subjektiver Begriff ist. Danach muss geklärt werden, wie Qualität gemessen werden kann, denn um Standards zu erstellen, muss vorher Klarheit über die Leistungsfähigkeit der Bibliotheken herrschen. Als Leistungsmessungsinstrument soll die Balanced Scorecard angewendet werden.

Daraufhin folgt eine weitere Literaturanalyse, die sich mit schon bestehenden Standards im In- und Ausland beschäftigt. Das Best-Practice-Beispiel Bozen wird angeführt, denn dort werden bereits erfolgreich Qualitätsstandards verwendet.

Im folgenden Teil werden die Nachbarschaftsbibliotheken Bochum/Dresden und Hamburg betrachtet. Basis der Betrachtung für Hamburg ist ein Experteninterview mit Frau Marschall, die bei den Bücherhallen Hamburg die Stelle für Qualitätsmanagement besetzt. Genauere Angaben zu den Standorten der Nachbarschaftsbibliotheken folgen. Diese stammen aus Vor-Ort-Interviews mit den Leitern der Bibliotheken und aus der Stadtteildatenbank des Statistischen Landesamtes Nord.



Wo nun klar ist, wie die Ausgangslage aussieht, werden in Teil IV. spezifische Kennzahlen für die Nachbarschaftsbibliotheken unter Einbeziehung der Vision, der Mission und den Zielvereinbarungen gebildet. Diese werden in das System der Balanced Scorecard gebracht.

Daraufhin folgt die Operationalisierung, die Kennzahlen werden ausgewertet, mögliche Maßnahmen angesprochen und es mögliche Standards vorgeschlagen. Die Daten zur Kennzahlen-erhebung stammen in der Kundenperspektive ausschließlich aus einer infas-Studie, die im Juli 2007 stattfand. Die Daten der anderen Perspektiven stammen aus der Statistik der Bücherhal-len Hamburg. Zudem wurde eine eigene Umfrage zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit in den Nachbarschaftsbibliotheken durchgeführt.

Danach stellt sich die Frage nach der Implementierung. Diese wird anhand eines Leitfadens beantwortet.

Schlussendlich folgt ein Fazit, welches eine abschließende Beurteilung der derzeitigen Lage der Nachbarschaftsbibliotheken und ihrer Zukunftsaussichten enthält.

# I. Was ist Qualität und wie misst man diese?

## 1. Qualität als Begriff

Es gibt nach Töpfer zwei Arten von Qualität. Zum einen die Qualität ersten Grades, die technische Produktqualität, die durch den Betrieb selbst, gesetzliche Vorschriften und den Markt, respektive die Kunden und den Wettbewerb, definiert wird. Es geht hier um Qualitätssicherung, also um die Erfüllung aller quantitativen und qualitativen Mindestanforderungen an ein Produkt. Diese Qualitätsdefinition ist nicht ausreichend, da ein Produkt zwar alle Qualitätsanforderungen erfüllen kann, aber trotzdem keinen Absatzmarkt findet könnte, da das Kundeninteresse einfach nicht vorhanden ist. Genau beim Kundeninteresse und somit der Kundenzufriedenheit setzt die Qualität zweiten Grades an. Sie definiert sich nicht nur über die reinen Qualitätsanforderungen an das Produkt, die über den Markt definiert werden, sondern über alle Anforderungen, die der Kundenzufriedenheit zuträglich sind.

Die Qualität zweiten Grades umfasst neben der technischen Qualität auch die Qualität in allen Phasen des Kontaktes mit dem Kunden, in denen Dienstleistungen und Service angeboten werden, hiermit sind alle Pre-Sales und After-Sales-Aktivitäten gemeint. Sie umfasst also nicht nur die reine endgültige Produktqualität sondern auch alle vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsphasen. Dabei ist der Maßstab die Kundenzufriedenheit (vgl. Töpfer '94, S. 9 f.).

Nach dieser Definition von Qualität, die auf die freie Wirtschaft ausgelegt ist, trotzdem aber weitgehend Gültigkeit hat, soll nun noch die Qualitätsdefinition für Non-Profit-Unternehmen folgen.

### ***Dienstleistungsqualität***

Dienstleistungsqualität (auch Servicequalität) ist ein Begriff der Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet den Grad der Zielerreichung einer beauftragten Dienstleistung. Hierbei wird zwischen objektiver und subjektiver Dienstleistungsqualität unterschieden.

Objektive Dienstleistungsqualität ist die konkret messbare Übereinstimmung des Arbeitsergebnisses mit dem vorab definierten Nutzen. Da die Messbarkeit wesentlich von der Genauigkeit der Definition von Zielerforderungen abhängt, kann sich ein vermeintlich messbares Qualitätskriterium leicht als ein subjektives herausstellen.

Subjektive Dienstleistungsqualität ist die vom Auftraggeber empfundene Übereinstimmung des Arbeitsergebnisses mit dem anvisierten Nutzen. Diese Empfindung ist überlagert von der Ausgangsvorstellung des Auftraggebers sowie vom Geschick des Dienstleisters, das Arbeitsergebnis positiv zu "verkaufen".

Außerdem kann sich ein definiertes Ergebnis als nicht erreichbar herausstellen. Dann wäre das bestmögliche erreichbare Ergebnis das objektiv optimale, aber subjektiv dennoch unbefriedigende Resultat einer Dienstleistung.

Bei Bibliotheken und anderen öffentlichen Einrichtungen kommt zu den verschiedenen Aspekten von Qualität noch die öffentliche Aufgabe hinzu. Bibliotheken haben einen Bildungsauftrag und dieser muss manchmal hinter wirtschaftlichen Aspekten zurücktreten.

## **2. Die Qualität und Funktion einer Bibliothek**

Nun stellt sich die Frage, was ist die Qualität und Funktion einer Bibliothek. Sie setzt sich zusammen aus den beiden vorangestellten Definitionen.

Traditionell war das Interesse der Bibliotheken eher auf den Buch- und Medienbestand ausgerichtet als auf den Kunden. Die systematische Ausrichtung der Arbeitsabläufe auf den Kunden wird noch nicht bestmöglich realisiert, somit werden Qualitätsmerkmale in der Umsetzung von Kundenanforderungen auch wenig berücksichtigt. Kommt es aber zur Umsetzung dieser Qualitätsanforderungen, kann die Bibliothek einen entscheidenden Beitrag zur Existenzsicherung leisten.

Wichtige Voraussetzung für die Umsetzung eines Qualitätsmanagements ist die Abwendung von starren Hierarchien in der Mitarbeiterstruktur, um die Mitarbeiter zu motivieren und zu integrieren, sei es bei der Findung von Strategien, bei der Findung eines Konzeptes oder schlussendlich bei der Bestimmung von Qualitätszielen. Diese Qualitätsziele beziehen sich dann auf das Einhalten und Verbessern von Qualitätsstandards. Um den Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren ist eine Abwendung vom Bundesangestelltentarif sinnvoll, da dieser ein Beurteilungs- und Belohnungssystem ausschließt.

Benchmarking und die Konzentration auf die Qualität der Wertschöpfungsprozesse sind Ansätze aus der Wirtschaft, die durchaus übernommen werden können. In Bezug auf die Wertschöpfungsprozesse muss beschrieben und messbar gemacht werden, was unter Qualität verstanden wird. Die gefundenen Größen müssen in verschiedene Bereiche unterteilt werden:

- Kosten und Leistung
- Kundenzufriedenheit

- Mitarbeiterzufriedenheit.

So können Steuerungsapparate für die tägliche Arbeit gefunden werden und es kann ein konzeptioneller Ansatz entwickelt werden, der bei öffentlichen Bibliotheken folgenden Anforderungen standhalten muss:

- Ausrichten des Denkens und Handelns der Führungskräfte und aller Mitarbeiter auf Kundenzufriedenheit,
- Qualität messbar machen und als Steuerungsinstrument benutzen,
- Kontrolle und Verbessern der Abläufe im Sinne von Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit,
- Berücksichtigen der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für öffentliche Bibliotheken. (vgl. Klaassen 97, S. 27-30).

Auf den Bereich der politischen Verankerung soll hier näher eingegangen werden. Baden-Württemberg hat als einziges Land die Förderung des öffentlichen Bibliothekswesens im 'Gesetz zur Förderung der Weiterbildung und des Bibliothekswesens' vom 11. Dezember 1975 in der Fassung vom 20. März 1980 gesetzlich verankert. In allen anderen Ländern ergeben sich allgemeine rechtliche Grundlagen für die öffentlichen Bibliotheken lediglich aus dem Grundgesetz, den jeweiligen Länderverfassungen sowie den Gemeinde und Kreisordnungen. Neueste Entwicklungen auf diesem Gebiet ergeben sich aus der Drucksache 16/7000 vom 11.12.2007, die von der Enquete-Kommission Kultur des Deutschen Bundestages vorgelegt wurde (vgl. Bibliotheksrecht 07). Die sicherlich wichtigste Kernaussage ist hier:

*"Die Enquete-Kommission empfiehlt den Ländern, Aufgaben und Finanzierung der öffentlichen Bibliotheken in Bibliotheksgesetzen zu regeln. Öffentliche Bibliotheken sollen keine freiwillige Aufgabe sein, sondern eine Pflichtaufgabe werden. Alternativ zu Bibliotheksgesetzen der Länder kann die rechtliche Sicherung von öffentlichen Bibliotheken auch durch einen länderübergreifenden Staatsvertrag angestrebt werden."*  
S. 235

Nun bleibt abzuwarten, was sich hieraus tatsächlich ergibt. Die bisher gültigen Vorschriften ergeben sich aus dem Grundgesetz und den Leistungs- und Zielvereinbarungen.

Die Öffentlichen Bibliotheken – in jedweder Trägerschaft – sollen für alle Schichten der Bevölkerung einen wichtigen Beitrag zur Einlösung des allen Bürgern verfassungsrechtlich verbrieften Grundrechts leisten, "sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten" (Grundgesetz Artikel 5, Absatz 1).

Zudem gelten für die Bücherhallen Hamburg die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Stadt Hamburg.

- Der Betrieb eines leistungsfähigen Systems öffentlicher Bücherhallen in der Freien- und Hansestadt Hamburg, das als Informationsspeicher und Informationsvermittler und als Partner der Individuen und Bildungseinrichtungen bei der Verwirklichung von Lese-, Lern-, Orientierungs- und Bildungsinteressen dient;
- Das Angebot von Medien und Informationen zur Ausleihe und zur Nutzung in der Bibliothek, unterstützt durch sachgerechte professionelle Beratung;
- Die Förderung der Medienkompetenz durch Vermittlung prinzipiell aller bibliotheksüblichen Medienformen;
- Die Gestaltung und Bereitstellung von kulturellen Orten in den Stadtteilen;
- Die Beteiligung an der soziokulturellen Stadtteilarbeit (vgl. Kulturbehörde 03).

Hier wird deutlich, dass die Formulierungen sehr allgemein gehalten sind und sich wohl kaum für die spätere Erstellung von Standards eignen. Im UNESCO Manifest von 1994 werden die Aufgaben, Kompetenzen und Qualitätsmerkmale genauer formuliert, deswegen soll hier darauf eingegangen werden.

Das Manifest sollte Basis der Arbeit für jede öffentliche Bibliothek sein, ist aber nicht verbindlich oder gesetzlich verankert. Deswegen werden auch bei den Bücherhallen Hamburg sicherlich nicht alle Empfehlungen beachtet, da diese nur an Zielvereinbarungen mit der Stadt Hamburg und an das Grundgesetz gebunden sind. Gerade Empfehlungen von der UNESCO wie die Gebührenfreiheit werden nicht umgesetzt, weil dieses schlichtweg nicht mehr finanzierbar ist. Aber um zu zeigen, wie Qualität bestmöglich umgesetzt werden kann, werden hier einmal die Kernaussagen des Manifestes abgebildet.

### ***Das UNESCO Manifest***

Demnach soll die öffentliche Bibliothek ein kommunales Informationszentrum darstellen und ihren Benutzern nach dem Prinzip der Gleichberechtigung jede Art von Wissen und Information zugänglich machen. Es soll Barrierefreiheit in jeglicher Art herrschen, alle Altersgruppen bedacht und alle Arten von Medien bereitgestellt werden, die hohen Qualitätsmaßstäben genügen müssen. Zudem darf keinerlei Zensur praktiziert werden (vgl. Manifest '94, S. 5 f.).

Im Manifest werden außerdem folgende Aufgaben definiert:

- „1. *Leseanimation und Leseförderung vom Vorschulalter an;*
2. *Unterstützung des individuellen und selbstbestimmten Lernens sowie des formalisierten Bildungsprozesses auf allen Stufen;*
3. *Angebote von Möglichkeiten zur kreativen Entwicklung des Einzelnen;*
4. *Anregung der Phantasie und Kreativität von Kindern und Jugendlichen;*
5. *Förderung der Kenntnis des kulturellen Erbes, des Kunstverständnisses, der wissenschaftlichen Leistungen und Innovationen;*
6. *Hinführung zu unterschiedlichen Ausdrucksformen aller darstellenden Künste;*
7. *Pflege des interkulturellen Dialogs und Unterstützung der kulturellen Vielfalt;*
8. *Stärkung der mündlichen Überlieferung;*
9. *Sicherung des bürgerlichen Rechtes auf Zugang zu allen Arten staatlicher Information;*
10. *Bereitstellung von Informationsdiensten für örtliche Initiativen, Vereine und Interessengruppen;*
11. *Einführung in den Gebrauch der modernen Informationstechnologien;*
12. *Unterstützung, wo nötig Initiative und Teilnahme an Kampagnen und Programmen zur Leseförderung für jedes Alter“ (Manifest '94, S. 6)*

Im Bezug auf die Finanzierung, Gesetzgebung und die Vernetzung werden folgende Aussagen gemacht:

- Die Benutzung soll gebührenfrei sein. Die Bibliothek untersteht kommunalen und nationalen Behörden, sie soll eine eigene Gesetzgebung haben und durch die zuständigen Behörden finanziert werden. Dabei soll sie in die Langzeitplanung integriert werden.
- Es soll einen nationalen Bibliotheksverbund geben, der Leistungsstandards entspricht. Dieser Verbund soll mit allen anderen Bibliotheken abgestimmt sein (vgl. Manifest 94, S. 7)

Über die Aufgaben und Funktionen des Betriebes und des Managements werden folgende Aussagen gemacht:

- Es soll eindeutige politische Erklärungen für die Bibliotheken geben.
- Es sollen Kooperationen gestärkt und gesichert werden.

- Die Bibliotheken sollen verkehrsgünstig liegen und Barrierefreiheit gewährleisten. Zudem müssen ausreichende Öffnungszeiten und moderne Technologien existieren. Auch Immoblie sollen versorgt werden.
- Die Angebote müssen kundenorientiert sein.
- Der Bibliothekar hat eine Vermittlerfunktion, die durch eine gute Aus- und Fortbildung gesichert werden muss. Auch der Kunden soll durch Benutzerschulungen weitergebildet werden (vgl. Manifest 94, S. 7 f.)

### **3. Wie kann Qualität bzw. Leistung messbar und überprüfbar gemacht werden?**

Um Qualität messbar zu machen, müssen Leistungsindikatoren für die Qualität einer Bibliothek gefunden werden. Diese ergeben sich aus den Aufgaben- und Anforderungsprofilen. Der wichtigste Indikator ist dabei sicherlich immer die Kundenzufriedenheit. Aus diesen Leistungsindikatoren werden Kennzahlen gebildet, die über ein Leistungsmessungsinstrument zu Standards weiterentwickelt werden. Hier stellt sich zuerst die Frage, was sind Standards? Ein Standard beschreibt verständlich eine Vorgehensweise, einen Zustand oder eine Anforderung. Er ist der Oberbegriff für Anforderung, Regel, Vorschrift, Kriterium, Norm, etc. Im Unternehmen ein vom Management festgelegter, für alle Bereiche gültiger Satz aus Unternehmenspolitik, Regeln und Richtlinien, der als Handlungsleitfaden allen Mitarbeitern erfolgreiche Arbeitsausführung ermöglicht (vgl. WikiQM 07).

Um den Prozess der Standardfindung zu verdeutlichen werden im Folgenden die einzelnen Schritte in der Theorie durchgegangen. Später werden diese dann auf die Nachbarschaftsbibliotheken der Bücherhallen Hamburg angewendet.

#### **Aufgaben- und Anforderungsprofile**

Zuerst müssen die Aufgaben- und Anforderungsprofile festgelegt werden und mit dem Träger abgestimmt werden. Hierdurch wird die spezifische Identität der Bibliothek ausgedrückt. In diesem Profil müssen Aussagen über folgende Bereiche definiert werden:

- Klar definierte Leistungen
- Eindeutige Ressourcengrundsätze
- Organisations-, Führungs- und Personalgrundsätze
- Kooperationen und Partnerschaften (vgl. Motzko 06).

## **Standardprüfung**

Diese Prüfungen sind zusätzlich zur Kontrolle auch eine Hilfe zur Überwindung von Barrieren, die die Einhaltung der Standards behindern oder verhindern. Besonders der Blick von außen kann dabei helfen und vor Betriebsblindheit schützen.

Um die Standardprüfungen durchzuführen ist es notwendig klar definierte Verfahren zu verwenden. Eine ganz einfache Möglichkeit wäre es für jeden erfüllten Standard, Punkte zu vergeben. Dies könnte so aussehen:

Beispiel Standardprüfung:

- Erfüllung: 1 Punkt
- Übererfüllung: 2 Punkte
- Nichterfüllung: 0 Punkte.

Bei einer Über- und Nichterfüllung muss die Wahl dieser Punkteangabe begründet werden. Als Prüfer kommen nur Personen in Frage, die eine hohe fachliche, soziale und kommunikative Kompetenz haben. Sie benötigen eine einschlägige Ausbildung und bedürfen eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches.

## **Zertifizierung der Standards**

Ist die Standardprüfung erfolgreich, wird ein Zertifikat ausgestellt, welches eine festgelegte Gültigkeitsdauer hat. Ist dieses abgelaufen oder war die Standardprüfung nicht erfolgreich, kann die Prüfung selbstverständlich wiederholt werden.

Für erfolgreiches Bestehen ist eine Mindestquote nötig (z.B. 90 % der Standards müssen erfüllt werden). Allerdings können die verbleibenden 10 % durch Übererfüllung von anderen Standards abgedeckt werden. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass besonders wichtige Standards auf jeden Fall erfüllt werden müssen und nicht durch Übererfüllung anderer Standards gedeckt werden können (vgl. Motzko 06).

## **Qualitätsstandards**

Im Qualitätsmanagement haben Regelwerke eine wichtige Bedeutung. Als aus der Initiative engagierter QM-Pioniere zunehmend eine QM-Bewegung wurde, begann man, das Wissen über den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen in Regelwerke und sogar in nationale



und internationale Normen umzusetzen. Basierend auf diesen Normen oder in Anlehnung daran entstanden wichtige Branchenstandards.

Standards und Normen fassen die Anforderungen zusammen, die an ein QM-System zu stellen sind. Zertifizierungen der QM-Systeme nach Normen oder Branchenstandards bestätigen letztlich, dass diese Anforderungen angemessen erfüllt sind. Bei der Umsetzung der Forderungen sind organisationsindividuelle Lösungen erlaubt und auch besonders wirksam. Normen und Standardisierung dienen grundsätzlich der Transparenz und somit letztendlich der Kundenzufriedenheit. (vgl. DGQ 07).

Diese Standards sollen angewendet bei Bibliotheken Mindestanforderungen beschreiben.

„Standards formulieren sowohl die von außen an die Institution herangetragenen Anforderungen als auch das selbstgestellte Qualitätsniveau.“ (Motzko 06). Diese Standards müssen Leistungsgarantien darstellen.

Themenbereiche für Standards in Bibliotheken können sein:

- Formales und Rechtliches (Rechtsgrundlage, Stellung der Bibliothek, Etathoheit etc.)
- Konzeptionelles (Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen, Medienangebot etc.)
- Organisation und Technik (Benutzungsbedingungen, technische Ausstattung etc.)
- Personelles (Qualifikation, Status des Personals etc.)

Diese Standards müssen immer messbar sein, um Klarheit zu schaffen und prüfbar zu sein. Es müssen Indikatoren für schwierig zu messende Inhalte erstellt werden, damit diese in die Qualitätsbeurteilung mit eingehen können.

Dabei wären die Menge, die Zeit, die Kosten und qualitative Anforderungen klassische Indikatoren. Die gefundenen Standards müssen ständig an neue Kundenanforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden, hierfür sind bestimmte Verfahren und Zyklen festzulegen (vg. Motzko 06).

### ***Warum werden Qualitätsstandards immer wichtiger?***

Die Notwendigkeit der Einführung eines Qualitätsmanagements ist gerade heute für Bibliotheken besonders wichtig, da sich die finanzielle Situation der Gemeinden und Städte geändert hat und die Bibliotheken sich in ihrer Existenz rechtfertigen müssen und mit hoher Qualität aufwarten müssen. Außerdem stehen Bibliotheken in Konkurrenz zu anderen Anbietern von Freizeit und Information. Es gibt grundsätzlich eher kein Interesse eines Kunden ein be-

stimmtes Buch zu leihen, sondern der Kunde möchte eine bestimmte Information bekommen oder angenehm unterhalten werden. Dies bieten andere Freizeiteinrichtungen auch. Natürlich gibt es den Bibliothekskunden, der der Bibliothek immer treu bleibt, aber die Anzahl dieser ist zu gering, als dass man darauf seine Existenz aufbauen könnte.

Zudem kommt ein Wandel im Denken der Bürger hinzu. Gegenüber der Verwendung öffentlicher Gelder und somit auch gegenüber öffentlichen Dienstleistungen wird kritischer Stellung genommen und es wird guter Service erwartet.

Auch das Ausrichten der Wirtschaft auf Qualitätsstandards, führt dazu, dass der Kunde gewisse Erwartungshaltungen hat. Diese überträgt er auf Bibliotheken und er möchte etwas für sein Geld bekommen (vgl. Klaassen 97, S. 30-32).

Wer profitiert von Qualitätsstandards?

Eigentlich gewinnen alle Beteiligten nur dazu. Es wird auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen. Die Mitarbeiter sind motivierter, da sie integrierter sind und außerdem zufriedene Kunden sehen. Die Leitung profitiert wiederum von der höheren Motivation der Mitarbeiter und kann den Betrieb durch Qualitätskontrollen einfacher steuern. Und schlussendlich wird das Geld der Träger effizient eingesetzt (vgl. Klaassen 97, S. 33).

### ***Kennzahlen für Qualität***

Um die Qualität messen zu können, müssen – wie schon gesagt – Leistungsindikatoren für Qualität gefunden werden. Der größte und wichtigste Indikator ist die Kundenzufriedenheit, aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit und der Überblick über die Kosten und die Leistungen muss gesichert sein. Der Leistungsindikator Kundenzufriedenheit kann wiederum in Kennzahlen unterteilt werden, die den Grad der Zufriedenheit des Kunden beschreiben. Beispiele für Kennzahlen wären hier die Aktualitätsquote, die Zahl der Veranstaltungen oder aber auch die Intensität des Kundenkontakts (Arbeitsstunden / Öffnungsstunden).

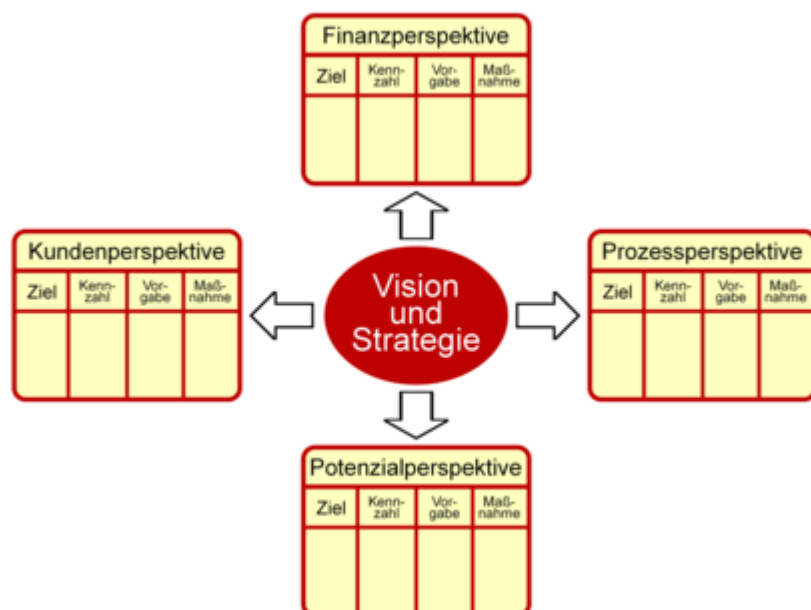
## **4. Leistungsmessung am Beispiel der Balanced Scorecard**

Um Standards festsetzen zu können, muss Klarheit über die Leistungsfähigkeit der Bibliotheken herrschen. Die Qualität muss messbar gemacht werden. Diese Leistungsfähigkeit wird mit einem Leistungsmessungsinstrument ermittelt. Dafür eignet sich im Besonderen die Balanced

Scorecard, da diese die Leistungsfähigkeit eines Betriebes ganzheitlich durch unterschiedliche Kennzahlenperspektiven betrachtet.

## **Die Balanced Scorecard**

Ein Beispiel für ein integriertes Controllingsystem ist die Balanced Scorecard. Dieses Kennzahlensystem hebt den früheren Mangel der einseitigen Betrachtungen eines Unternehmens, ausgerichtet auf die Finanzen, auf. Es rückt die Perspektiven Kunden, interne Prozesse und die Entwicklung mit ins Blickfeld (vgl. Weber 04, S. 261).



**Abbildung 1: Modell einer Balanced Scorecard (Quelle: Wikipedia)**

Kennzahlen sind präzise, vereinfacht und verdichtet dargestellte Verhältniszahlen (vgl. Weber/Schäffer 00, S. 2). Diese können externe und interne, vergangenheits- und zukunftsbezogene, sowie leicht und schwer quantifizierbare Sachverhalte darstellen (vgl. Meffert/Bruhn 03, S. 672).

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard haben folgende Inhalte:

### **Finanzen**

Die Finanzperspektive verdeutlicht die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Wie kann ich mein Unternehmen und die erzielten Ergebnisse verbessern (vgl. Weber/Schäffer 00, S. 3)? Wie können Kosten gesenkt, Risiko minimiert und ein schnelleres Wachstum erreicht werden (vgl. Witt 03, S. 209)? Neben dieser Rolle stellt die Finanzperspektive auch das Endziel aller anderen Perspektiven dar (vgl. Weber/Schäffer 00, S. 4). Die Betrachtung aller unternehmerischen Aspekte ist für die Optimierung unablässig. Ein Unternehmen kann aber noch so innovativ und perfekt funktionieren, ohne den nötigen finanziellen Hintergrund kann es nicht existieren.

### **Nutzer**

Die Ausrichtung wird hier auf die Ziele im Bereich Kunden- und Marktsegmente gelenkt (vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 4). Wo liegt meine Zielgruppe, wo will ich konkurrenzfähig sein? Wie kann ich meine Kundentreue, Kundenakquisition und Kundenzufriedenheit verbessern, damit ich den Kunden langfristig an mich binde (vgl. Witt 03, S. 210)? Entscheidend sind auch die Marktanteile der Produkte und Dienstleistungen.

### **Prozesse**

Unter den internen Prozessen versteht man alles - von der Schaffung bis zum Vertrieb - was mit der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen einhergeht. Hierbei müssen Kundenwünsche identifiziert, auf sie reagiert und befriedigt werden (vgl. Weber/Schäffer 00, S. 4/5). Die Fragen lauten hier also: Wie baue ich Dienstleistungen auf und entwickle neue? Wie nutze ich Infrastrukturen und wie sehen Ablauf- und Aufbauorganisation aus? Können Prozesse optimiert werden und muss ich Personal einsparen (vgl. Witt 03, S. 211)?

## **Mitarbeiter/Potenziale**

Diese Perspektive richtet sich an die Mitarbeiter des Unternehmens. Potenziale und Fähigkeiten müssen genutzt werden. Gerade im Dienstleistungsbereich müssen Mitarbeiter motiviert werden und mit den Zielsetzungen des Unternehmens vertraut sein. Mitarbeiter müssen eine hohe Verbundenheit fühlen und dementsprechend loyal handeln (vgl. Weber/Schäffer 00, S. 11).

Diese vier Perspektiven bilden den Rahmen der Balanced Scorecard. Sie dienen als Schablone und nicht als strikte Vorgabe. Jedes Unternehmen sollte einzigartig sein und daher auch die Balanced Scorecard auf die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Das Kennzahlensystem ist aufgrund seines Konzeptes erweiterbar. Zu beachten ist aber dennoch, dass die Balanced Scorecard nicht zu komplex werden sollte (vgl. Weber 04, S. 261 ff.).

Die einzelnen Perspektiven, aber auch das gesamte Gebilde, müssen für jeden verständlich und nachvollziehbar sein. Die Balanced Scorecard bietet die Chance, eine Transparenz im Unternehmen zu schaffen, bei der jeder Mitarbeiter in die Strategie- und Zielbestimmungen mit einbezogen wird. Es dient der Unternehmenskommunikation. Bei der Erstellung muss klar ausformuliert werden, was für Erwartungen, Ziele und Ergebnisse von der Führung und den Mitarbeitern gewünscht werden. Meist gelingt es hier zum ersten Mal, konkret Strategien, Ziele abzuleiten und diesen Maßnahmen gegenüberzustellen (vgl. Stelling 05, S. 293).

Zwei Dinge dürfen aber trotz aller Wandelbarkeit des Systems nicht unberücksichtigt bleiben. Es muss von allen Perspektiven ein Strategiebezug geben und jeder Punkt sollte Teil einer Ursache-Wirkungs-Kette sein (vgl. Weber/Schäffer 00, S. 7).

Die Balanced Scorecard ist im Bezug auf eine ganzheitliche Sicht auf ein Unternehmen und seine Strategie gerade im Dienstleistungsmarketing ein möglicher Ansatz. Besonders die Einbeziehung des Kunden und die damit verbundenen internen Prozesse sind wichtig für die Entwicklung leistungsstarker Dienstleistungen (vgl. Meffert/Bruhn 03, S. 675).

Gerade auch Bibliotheken bietet die Balanced Scorecard die Möglichkeit die Leistungen ganzheitlich zu messen. Natürlich gibt es im öffentlichen Sektor das Problem, dass sich die Einrichtungen nicht selbst aussuchen können, welche Aufträge oder Dienstleistungen sie erfüllen möchten. Deswegen werden die Ziel- und Messgrößen der Balanced Scorecard nicht

darauf bezogen, welche Leistungen erbracht werden, sondern wie diese erbracht werden. Es stellt sich also die Frage nach der Art und Weise der Leistungserbringung. Somit werden sich die Kennzahlen auf die Qualität, Produktivität, Effizienz und das Niveau beziehen. Ein Beispiel für eine gute Leistungserbringung wäre eine hohe Kundenzufriedenheit zu erlangen (vgl. Ceynowa 02, S. 25 f.).

Um die Balanced Scorecard auf Bibliotheken anwenden zu können, müssen die einzelnen Perspektiven neu bewertet werden. Die sicherlich wichtigste Perspektive ist nunmehr die Nutzerperspektive, dies ergibt sich allein schon aus der öffentlichen Aufgabe der Bibliothek. Hier lautet die Frage: Wie erfüllen wir die Erwartungen der Nutzer? Demgegenüber stellt sich die Frage der Finanzperspektive: Wie können wir unsere Ressourcen effizient einsetzen? Demnach tauschen diese beiden Perspektiven die Plätze im Balanced Scorecard System (vgl. Ceynowa 02, S. 28-30).

In der Prozessperspektive wird die Frage gestellt: Wie müssen die internen Prozesse organisiert sein, um den Nutzererwartungen zu entsprechen? Die zugehörige Frage zur Mitarbeiter- und Potenzialperspektive lautet: Wie können wir die zukünftige Leistungsfähigkeit der Bibliothek gewährleisten? Die zu entwickelnden Kennzahlen zu diesen vier Perspektiven orientieren sich am Leistungsauftrag und am Leitbild der Bibliothek (vgl. Ceynowa 02, S. 34). Eine Konkretisierung erfolgt im IV. Teil.

## **Zusammenfassung**

Nun sollte Klarheit über den Begriff Qualität und seine Bedeutung für Bibliotheken herrschen. Qualität kann also im Bezug auf Bibliotheken nahezu mit dem Begriff Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden. Für das weitere Vorgehen gilt es also Kundenzufriedenheit messbar zu machen und dies in Form einer Balanced Scorecard.

Im folgenden Teil werden nun Standards in der Theorie und Praxis beleuchtet. Hierdurch soll ersichtlich werden, wie Standards aussehen können und wie wenig verankert Qualitätsstandards bisher in der Literatur sind.

## **II. Standards in der Theorie und Praxis**

### **1. Standards für Bibliotheken der Grundversorgung in der Literatur**

In der Literatur finden sich viele Beispiele für klassische bibliothekarische Standards. Im Folgenden werden die empfohlenen Standards für die Bibliotheken der Funktionsstufe 1 oder auch Bibliotheken der Grundversorgung betrachtet, da diese dem Anforderungsprofil der Nachbarschaftsbibliotheken entsprechen. Dazu muss gesagt werden, dass diese Standards grundsätzlich Leistungsstandards sind. Da aber bisher in dieser Form (Gutachten, Bibliothekspläne) noch keinerlei Literatur über Qualitätsstandards existiert, wird es als wichtig erachtet zumindest diese Leistungsstandards zu betrachten, da sich meist dahinter auch Qualitätsstandards verbergen. So spricht z.B. der Bibliotheksplan 73 von publikumsgerechten Öffnungszeiten, dies ist sicherlich schon ein, zwar sehr allgemein gehaltener, Qualitätsstandard. Relevant für die Bücherhallen sind diese Pläne insoweit, dass alle Bibliotheken aufgefordert waren diese Zielvorstellungen einmal zu erreichen und sie machen somit deutlich wie nah oder fern die Realität von den genannten Zielvorstellungen entfernt ist.

Bibliotheken der Grundversorgung sollen ohne weite Wege erreichbar sein und ihre Dienstleistungen auch all denen anbieten, die die Bibliothek nicht aufsuchen können. Sie sollen Bildungswillen fördern und die Chancen verbessern. Der Bestand sollte dabei mindestens 10.000 Medieneinheiten betragen. Sie werden zudem von bibliothekarischem Fachpersonal geleitet und sollten zu einem Bibliothekssystem zusammen geschlossen sein (vgl. Bibliotheksplan 73, S.13 f.)

### ***Der Bibliotheksplan 1973***

Der Bibliotheksplan 1973 wurde von der Deutschen Bibliothekskonferenz vorgelegt. Er soll Wege aufzeigen, wie das gesamte Bibliothekssystem verbessert, entwickelt und auf Leistungshöhe gehalten werden soll.

Der Bibliotheksplan spricht von gewissen Mindestnormen, die eine Bibliothek der Funktionsstufe 1 erfüllen muss.

- Der Bestand sollte 2 Bände je Einwohner im Einzugsgebiet umfassen und sollte dabei aber mindestens 10.000 Bände betragen, hierbei sollten im angemessenen Verhältnis AV-Medien enthalten sein.
- Es soll ein Grundbestand an Nachschlagewerken, Bibliographien, Zeitschriften und anderen Informationsmitteln vorhanden sein.

- Der Anschaffungsetat sollte jährlich 12 % des Ist- und 3% des Soll-Bestandes betragen (nach KGSt-Gutachten).
- Es soll eine hauptamtliche fachliche Leitung und funktionsgerechte Personalausstattung geben (nach KGSt-Gutachten).
- Es sollen eigene, zentral gelegene und funktionsgerechte Bibliotheksräume vorhanden sein.
- Es soll eine ausreichende Ausstattung mit Geräten und Hilfsmitteln zur Erfüllung der Informationsaufgabe gewährleistet sein.
- Es soll gleichmäßige, ausreichende und publikumsorientierte Öffnungszeiten geben (vgl. Bibliotheksplan `73, S. 14 f.).

### ***Das KGSt-Gutachten***

Bei dem KGSt-Gutachten handelt es sich um ein Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, welches 1973 vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft herausgegeben wurde. Mit diesem Gutachten wurde eine Reihe der Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen eröffnet, in der Arbeitmaterialien für Bibliotheken veröffentlicht werden sollten.

Im KGSt-Gutachten wird von folgenden Mindestnormen für Bibliotheken der Grundversorgung gesprochen:

- Der Bestand soll mindestens 10.000 Medieneinheiten betragen und sollte angepasst an die soziologische Struktur des Einzugsgebietes sein, hierbei sollten 40 % allgemeine Fach- und Sachliteratur sein. Zudem wird empfohlen die Bibliothek mit 2 Medieneinheiten pro Einwohner auszustatten, hierbei sind wissenschaftliche Altbestände nicht anzurechnen. Der Aufbau des Bestandes sollte in einem mehrjährigen Plan festgehalten werden, um das Aufbauziel sicher zu erreichen. Zudem sollte der Bestand fortlaufend erneuert werden. Hierbei sollte die Erneuerungsquote 12 % betragen, aber nicht 8 % unterschreiten.
- Es soll eine hauptamtliche fachliche Leitung geben, wobei Bibliotheken der Grundversorgung auch fachlich mittelbar geleitet werden können (Bibliotheksassistent), wenn sie einem Bibliothekssystem angeschlossen sind.



- Die Bibliotheken sollen zudem ausreichende Öffnungszeiten haben, wobei Bibliotheken der Grundversorgung mindestens 35 Stunden an 5 Wochentagen einschließlich Sonnabend geöffnet sein sollten.
- Die bibliographische Grundausrüstung für die deutschsprachige Literatur soll gesichert sein.
- Die Bibliotheken sollen an den Leihverkehr angeschlossen sein (vgl. KGSt-Gutachten '73, S. 11 ff.).

Zudem wird von grundsätzlich einer Personalstelle pro 2000 Einwohner gesprochen.

### **Bibliotheken '93**

Bibliotheken '93 wurde von der Bundesvereinigung deutscher Bibliotheksverbände vorgelegt und stellt eine aktualisierte Zielbestimmung bibliothekarischer Arbeit dar.

Laut Bibliotheken '93 muss eine Bibliothek der Funktionsstufe 1 folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Sie sollen ein aktuelles Angebot von mindestens 2 ME pro Einwohner im Einzugsgebiet zur Verfügung stellen.
- Eine Ergänzung soll gemäß der Nutzungsintensität erfolgen, veraltete Literatur muss ersetzt werden. Dabei sollte die Erneuerungsquote 5 % vom aktiven Ausleihbestand zuzüglich Umsatzes in Prozent betragen.
- Es sollte ein aktuelles Angebot an Zeitschriften und Zeitungen geben.
- Der Bestand sollte vielfältig sein (ca. 20 % AV- und elektronische Medien).
- Die Öffnungszeiten sollen mindestens 35 Wochenstunden einschließlich Sonnabend betragen.
- Alle Verbundleistungen sollen genutzt werden (Leihverkehr, Transport-, Daten- und Kommunikationsnetze).
- Der Informations- und Auskunftsdienst soll mindestens 5% des Bestandes ausmachen. Zudem soll ein aktueller Informations- und Auskunftsdienst mit Broschüren, Verbraucherinformationen vorhanden sein. Auch die Angebote des Stadtteils/Gemeinde sollen bekannt gemacht werden.
- Der Zugriff Datenbanken und Speichermedien soll ermöglicht werden.
- Es soll Benutzungshilfen für Behinderte geben.
- Auch Immobile sollen versorgt werden.

- Die Leitung soll durch eine hauptamtlich tätige bibliothekarische Fachkraft erfolgen. Der sonstige Personalbedarf teilt sich folgendermaßen auf: Grundausrüstung 40%, Arbeiten am Bestand 30 % und 30% Benutzungsdienste.

Der Raumbedarf einer Bibliothek mit 10.000 ME sollte nach Bibliotheken '93 300 qm Hauptnutzfläche (30 qm pro 1000 ME) betragen (Bibliotheken '93, S. 14 f.)

## **2. Qualitätsstandards in der Praxis – Best Practice Beispiel Südtirol**

In der Autonomen Provinz Bozen – Südtirol wurde im Jahr 2004 ein Bibliothekskonzept verabschiedet, das auf dem Gebiet der Standards und Qualitätssicherung von Öffentlichen Bibliotheken als beispielhaft gilt. Verantwortlich zeichnete sich das zentrale Amt für Bibliothekswesen<sup>10</sup>. Zur Anwendung werden drei Funktionsstufen [nach Einwohnerzahl], Mittelpunktbibliotheken [vergleichbar mit deutschen Zentralbibliotheken] und zentrale Stellen [Amt für Bibliothekswesen, Bibliotheksverband Südtirol, etc.] voneinander unterschieden.

Für diese gelten jeweils spezifische Vorgaben, so dass ein gewisses Maß an Profil erhalten bleibt (vgl. Umlauf 05, S. 31). Zunächst sind die wichtigsten Aussagen in acht thesenartigen Kernsätzen zusammengefasst worden:

These 1: Nur eine flächendeckende Qualitätssicherung für eine Gruppe von Bibliotheken, eine Region oder ein ganzes Land führt zu einer positiven Weiterentwicklung des Bibliothekswesens

These 2: Qualitätssicherung heißt transparente Verfahren anwenden, die vorher mit Bibliotheksleitung und Träger abgestimmt sind

These 3: Professionalität ist nicht an Hauptamtlichkeit der Bibliotheksarbeit gebunden, auch gut geschulte Ehren- und Nebenamtliche erfüllen Leistungsstandards, ggf. mit unterschiedlichen Funktionsstufen und Ausprägungen

These 4: Eine flächendeckende Qualitätssicherung braucht eine zentrale Steuerung mit durchdachter Organisation und Kommunikation

These 5: Qualitätssicherung muss nicht teuer sein: Wenn eine solidarische Grundeinstellung vorhanden ist, kann ein internes Prüfverfahren ohne zusätzliche Kosten

herangezogen werden. Die meint, wenn die Mitarbeiter sich gut verstehen und loyal miteinander umgehen, muss kein externer zur Bewertung herangezogen werden und somit können Personalkosten gespart werden.

These 6: Eine flächendeckende Qualitätssicherung setzt einen Blick für das gesamte System voraus, wobei sich jede Bibliothek als ein wichtiger Teil des Ganzen verstehen muss

These 7: Qualitätssicherung ist politische Lobbyarbeit: Die frühzeitige Einbeziehung der Politik sichert die Umsetzung ab und wird von den Entscheidungsträgern als positiv besetztes Steuerungsinstrument akzeptiert, das zur Existenzsicherung von Bibliotheken beiträgt. Dies meint, dass die Bibliothek, dadurch dass sie ihre Leistungen transparenter und überprüfbarer macht, der Politik oder auch den Trägern einen Mehrwert bietet. Die Bibliothek ist besser steuerbar und die Qualität deutlich erkennbar. Somit kann diese kommuniziert werden und als positives Ergebnis der Politik mit aufgenommen werden.

These 8: Qualitätssicherung mit ihren Audits und Zertifizierungen sollte eng mit der staatlichen Landesförderung für Bibliotheken gekoppelt werden

(vgl. Seefeld 06, S. 203)

Auf Grundlage dieser Thesen wurden rund 90 allgemeine Standards formuliert, die anzustrebende Ziele und Anforderungen für Dienstleistungsqualität in Bibliotheken zum Ausdruck bringen. Für Einrichtungen in der Größenordnung Funktionsstufe 3 [hauptamtlich geführte Bibliotheken in Orten ab 3000 Einwohner] gelten 81 dieser insgesamt 90 Standards.

Beispielhaft soll hier eine kleine Auswahl vorgestellt werden:

- Jede Bibliothek definiert ihre Zielgruppen nach einheitlicher Methodik in Südtirol (Zielgruppenraster). Danach sind der Bestandsaufbau und das Veranstaltungsangebot auszurichten.
- Auf der Grundlage einer vom Amt für Bibliothekswesen entwickelten Mustergliederung erarbeitet die Bibliothek ihr individuelles Bestandskonzept
- Im Jahresprogramm der Bibliothek wird die prozentuelle Aufteilung des Etats begründet festgeschrieben.
- Jede Bibliothek ermittelt jährlich die Nutzungsquoten ihres Bestandes.
- Medien, die länger als drei Jahre nicht genutzt wurden, werden bezüglich
- ihres Verbleibs im Bestand überprüft
- Die Bibliothek kontrolliert alle zwei Wochen, ob die Medien am richtigen Platz
- im Regal stehen.

- Die Bibliothek misst den Erfolg ihrer Veranstaltungen u. a. durch anonyme schriftliche Rückmeldungen von Seiten der TeilnehmerInnen, durch persönliche Gespräche oder ähnliche Formen
- Bibliotheksdirektoren und -leiter nehmen an Fortbildungsveranstaltungen, Tagungen und Initiativen im In- und Ausland im Ausmaß von mindestens 40 Stunden jährlich teil. Über die Anerkennung der Fortbildungsveranstaltung entscheiden die zentralen Stellen.
- Jede Bibliothek führt eine Wunschliste, die vierzehntägig bearbeitet wird. Über die Ergebnisse dieser Bearbeitung sind die Kunden zu informieren. Die Ablehnung von Wünschen ist zu begründen
- Die Bibliothek darf an nicht mehr als 15 Öffnungstagen pro Jahr geschlossen bleiben (vgl. Umlauf 05, S. 32ff).

## **Zusammenfassung**

Die Standards der Grundversorgung unterscheiden sich natürlich maßgeblich von den Qualitätsstandards in Südtirol. Diese bieten für das gesamte Bibliothekssystem in Bozen eine Möglichkeit zum Qualitätsvergleich. Von dieser Situation kann in Deutschland bisher nicht ausgegangen werden, da lediglich Leistungsstandards angegeben werden. Deswegen ist es wichtig, diese unterschiedlichen Stadien der Standardisierung einmal gegenüber zu stellen. Sicherlich ist es in Deutschland nicht möglich, eine gesetzliche Standardisierung vorzuschreiben, aber das erneute Entwerfen eines Bibliotheksplans (bsw. 08), der Empfehlungen zu Qualitätsstandards für verschiedene Funktionsstufen enthält, also die Kundenzufriedenheit verbessert, würde bestimmt auch hier von den Bibliotheken dankbar angenommen werden. Natürlich können diese Empfehlungen auch nur ein Leitfaden darstellen, da auch auf ortsbezogene Schwerpunkte eingegangen werden muss. Auch für Bibliothekssysteme wie die Bücherhallen Hamburg, würde dies eine Erleichterung darstellen und diese Arbeit wäre vielleicht überflüssig. Im Folgenden werden die Qualitätsstandards der Region Bozen als Vorbild für die Entwicklung der Qualitätsstandards der Nachbarschaftsbibliotheken dienen. Um die nötigen, spezifischen Richtwerte für diese Standards zu ermitteln, wird die Balanced Scorecard angewendet.

Nun aber erst einmal zum Begriff der Nachbarschaftsbibliothek im Vergleich Bücherhallen Hamburg und Bochum/Dresden.

### **III. Nachbarschaftsbibliotheken – hier und anderswo**

#### **1. Die Idee der Nachbarschaftsbibliotheken in Deutschland am Beispiel von Dresden und Bochum**

Gemeinsam mit ihren Projektpartnern, der Stadtbücherei Bochum und den Städtischen Bibliotheken Dresden, erprobte die Bertelsmann Stiftung in dem fünfjährigen Modellprojekt "Bibliotheksfilialen – Optimierung von Angebot und Organisation" (1998 bis 2003) neue, aber auch bekannte Lösungswege für die optimale Gestaltung und den Betrieb von Bibliotheksfilialen. In diesem Rahmen wurden in den Städten auch Nachbarschaftsbibliotheken eingeführt.

In beiden Projektstädten wurden zwei bestehende Stadtteilbibliotheken zu Nachbarschaftsfilialen umgebaut.

Die Modelle, die in diesen Bibliotheken entwickelt wurden, zielen ab auf Nutzungssteigerungen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie eine Verbesserung der Qualität der Angebote.

Methoden und Beispiele für Einzelmaßnahmen sind:

##### **Verbesserung des Angebots und dessen Präsentation**

- Definition von Kern-Zielgruppen
- Thematische Aufstellung / Medien-Mix
- Frontalpräsentation

##### **Optimierung der Standorte**

- Erreichbarkeit / Zugang für die Bevölkerung
- Verbesserung des Aufenthaltscharakters
- Zielgruppengerechte Funktionsbereiche

##### **Ausbau von Kooperationen**

- Lokale Netzwerke
- Integration von Stadtteilangeboten (Vereine, Initiativen....)
- Intensivierung / Systematisierung der Zusammenarbeit mit Kindergärten und Schulen
- Partnerschaften mit Handel und Wirtschaft

##### **Verstärktes Marketing**

- Professionelle Werbematerialien
- Stakeholder-Management

Die bisherige Evaluation zeigt eine durchschnittliche Steigerung der Ausleihen um gut 25 Prozent und der Besuche um 20 Prozent. Aufgrund der sehr positiven Ergebnisse wurde das Modell der veränderten Medienpräsentation inzwischen auf eine Vielzahl weiterer Bibliotheksfilialen übertragen (vgl. Bertelsmann 04, S. 72 f.).

### ***Der Entstehungsprozess am Beispiel Bochum-Linden***

Um den Ursprung dieser positiven Ergebnisse genauer betrachten zu können, wird die Umkonzeptionierung beispielhaft an der Nachbarschaftsbibliothek Bochum-Linden betrachtet. Im Gegensatz zu den Bücherhallen Hamburg liegt hier das Erfolgskonzept der Nachbarschaftsbibliotheken nicht in der Standardisierung, sondern in der Differenzierung und der Individualisierung. Dies wird in der Methode der Stadtteilanalyse deutlich.

Am Beginn steht die Stadtteilanalyse, die nähere Auskunft zu den Einwohnerzahlen, Bevölkerungsentwicklung, Nationalitäten, Sozialstruktur, Bildungsangeboten, kulturelle Angebote/Freizeitangebote, Verkehrsanbindungen, Einzelhandel, Stadtteilidentität und lokalen Problemen/Besonderheiten geben sollte.

Hiermit sollten die Potenziale der Bibliotheken ermittelt werden. Nach der Datenerfassung, erfolgt die Analyse und die Bewertung der Potenziale. Im Falle der Bibliothek Bochum-Linden sieht dies folgendermaßen aus.

Die Bibliothek Bochum-Linden ist für die Grundversorgung zuständig und liegt in der Haupteinkaufstraße im Gebäude der Stadtparkasse. Es großer Parkplatz vorhanden. Die Bibliothek liegt im ersten Stock, ohne Fahrstuhl. Die Räume sind klein und unübersichtlich, was an der vorerst vorgegeben Nutzung als Wohnraum liegt.

Die Bibliothek befindet sich in einem kleinstädtischen, gutbürgerlichen Viertel. Dies setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen.

- Es sind alle Schultypen, sowie Kitas, Jugendfreizeithäuser, Senioreneinrichtungen etc. vorhanden
- Es ist ein auch über die Stadtteilgrenzen attraktiv wirkendes Kulturprogramm vorhanden (Theater, Galerien, Museen)
- Es existieren zahlreiche Vereine, die die Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Stadtteil unterstützen
- Es gibt ein zusammenhängendes Geschäftszentrum
- Es gibt eine gute Verkehrsanbindung

- Bochum-Linden hat einen hohen Wohnwert (viele Neubaugebiete); es wohnen dort wirtschaftlich gut gestellte Familien.

Die Auswertung der Bevölkerungszahlen hatte zum Ergebnis, dass im Vergleich zur Stadt Bochum im Stadtteil Südwest wenige Personen unter 35 und viele Personen über 60 wohnen. Der Ausländeranteil ist mit 5,8 % der niedrigste in ganz Bochum.

Zudem gab es folgende Ergebnisse im Vergleich mit der gesamten Bibliotheksstatistik Bochums.

- Der Anteil der aktiven Bibliothekskunden ist im Vergleich zu niedrig.
- Obwohl Jüngere weniger in diesem Stadtteil wohnen, stellen sie einen überdurchschnittlichen Anteil der Leser.
- Der Anteil älterer Bibliotheksnutzer ist zwar im Vergleich zu anderen Filialen höher, kann aber noch ausgebaut werden.

Hieraus ergeben sich folgende Schwerpunkte für die zukünftige Arbeit. Es soll ein Umzug in geeignete Räumlichkeiten stattfinden, es sollen neue zielgruppenspezifische Angebote geschaffen werden und es soll eine systematische Vernetzung im Stadtteil angegangen werden.

#### *Standort und Räumlichkeiten*

Die Bibliothek befindet sich nun gegenüber der alten Bibliothek in einem größeren Raum im Erdgeschoss eines Geschäftshauses. Zudem wurde ein kleines Lesecafé eingerichtet.

#### *Angebote*

Es sind 20.000 Medien vorhanden und entsprechend den Ergebnissen der Stadtteilanalyse wurden Schwerpunkte des Medienangebotes auf Schüler und ältere Kunden gelegt. Zudem steht ein Multimediabereich mit Einführungen in die PC- und Internet-Nutzung zur Verfügung. Ein Stadtteilshop bietet Medien zu Bochum und Umgebung, dieser dient zusätzlich als Veranstaltungsraum und Treffpunkt.

#### *Vernetzung im Stadtteil*

Der Schwerpunkt der Arbeit soll auf der Gewinnung junger Kunden liegen. Beispiele sind hier:

- Besuche bei den Leitern der Einrichtungen für Kinder und Jugendliche
- Gruppen- und Klassenführungen
- Teilnahme an Lehrerkonferenzen und Elternabenden
- Unterricht und Gruppenarbeit in der Bibliothek
- Elterntreffen
- Teilnahme an Schulfesten und Projektwochen
- Gewinnung der Schul-Fördervereine für ein Ausweis-Sponsoring

Für die Zielgruppe der Älteren wird mit Seniorenwohnheimen und ambulanten Pflegediensten zusammengearbeitet. Es gibt einen Medienlieferdienst nach Hause oder in Senioreneinrichtungen.

Den letzten Schritt stellt die Evaluation dar. Diese fand ein Jahr nach dem Umzug statt. Es kam zu einer Steigerung der Ausleihen von 35 % und 40 % mehr Neuanmeldungen (vgl. Bertelsmann 04 S. 75-82).

Sicherlich gute Zeichen dafür, dass es sich hier um ein Erfolgskonzept handelt.

## **2. Die Nachbarschaftsbibliotheken der Bücherhallen Hamburg**

Dieser Teil der Arbeit ist auf Basis eines Experteninterviews mit Frau Marschall (14.11.2007) entstanden. Diese besetzt seit dem 1. Oktober 2005 bei den Bücherhallen Hamburg die Stelle für Qualitätsmanagement und die Umstrukturierung kleinerer Bibliotheken zu Nachbarschaftsbibliotheken gehörte zu ihren ersten Aufgaben.

### ***Von der Idee bis heute – Die Geschichte der Nachbarschaftsbibliotheken in Hamburg***

Die Idee entstand im Jahr 2005. Zu dieser Zeit wurden viele kleine Bibliotheken geschlossen und um weitere Schließungen zu verhindern, entstand der Wunsch nach einem neuen Bibliothekstyp. Dieser sollte kostengünstig sein, was Räumlichkeiten und Personal betrifft, und die elementaren Arbeiten und Aufgaben einer Bibliothek übernehmen. Dieser Bibliothekstyp sollte fest im Stadtteil verwurzelt sein, um seine Existenz zu stärken und zu sichern.

Ende 2005 standen Dehnhaide, Finkenwerder, Jenfeld, Mümmelmannsberg, Schnelsen und Steilshoop als an diesem Projekt teilnehmende Bibliotheken fest.



Nach der Auswahl kam es zu den ersten Sitzungen, der anfänglich so genannten „kleinen Tiger“. Hier wurde dann der Name „Nachbarschaftsbibliothek“ festgelegt und der ursprüngliche Name „Familienbibliothek“ verworfen. Da dieser den Mitarbeitern der Nachbarschaftsbibliotheken zu eingeschränkt erschien. Es sollen nicht nur Familien versorgt werden, sondern auch Senioren oder Immobiler, also im gesamten die Nachbarschaft. Es wurden Probleme besprochen, wie z.B. die notwendige Reduzierung des Bestandes und erste konzeptionelle Aufgaben festgelegt:

- Grundversorgung der SchülerInnen bis 12/14 Jahre (Sekundarstufe I)
- Kindern aus Kindergarten, Kita und Grundschule eine Heimstatt geben
- elementare Freizeitbedürfnisse von Erwachsenen bedienen
- „Türöffner fürs System“ sein
- Medienkompetenz und fachliche Inhalte vermitteln
- intensive Kontakt- und Zusammenarbeit mit den Einrichtungen des Stadtteils
- Bereitstellung von Kita-Kisten.

2006 wurde Wilhelmsburg mit in die Gruppe der Nachbarschaftsbibliotheken aufgenommen. Diese Bibliothek unterscheidet sich zwar im Angebot, was die Medien und die Öffnungszeiten betrifft, von den anderen Bibliotheken, soll aber als Motor dienen. Denn diese Bibliothek hat Vorbildcharakter, was die Veranstaltungsarbeit und die Verankerung im Stadtteil betrifft,.

Die inhaltliche Arbeit soll im nächsten Jahr vertieft werden und es sollen jeweils vier feste Termine pro Jahr stattfinden. Zudem soll auch die Möglichkeit für Mitarbeiter bestehen, sich zu diesem Thema selbst aktiv fortzubilden.

### ***Was uns trennt – was uns verbindet***

Diese Bibliotheken haben eher wenige Gemeinsamkeiten, gerade inhaltlich. Ursache ist, dass die Direktion den Leitern der Nachbarschaftsbibliotheken wenige inhaltliche Vorgaben macht. Aber einige Gemeinsamkeiten sind doch zu nennen.

Zu Beginn der Entwicklung hatten die Bibliotheken folgende Gemeinsamkeiten: Sie waren schon vorher ähnlich groß und verfügten über eine große Familienbibliothek, zudem ist eine größere Bibliothek in greifbarer Nähe verfügbar. Diese Bibliotheken verfügten auch größten-

teils über eine starke Integration im Stadtteil und über ein gutes Veranstaltungsprogramm.

Außerdem stand ihnen ein ähnlicher Etat zur Verfügung.

Neue Gemeinsamkeiten sind die geringen Öffnungszeiten (außer Wilhelmsburg) und die konzeptionellen Aufgaben. Der Bestand soll vereinheitlicht werden. Dies bezieht sich zum einen auf das Verhältnis Kinder zu Erwachsenenliteratur 2/3:1/3 und zum anderen soll es anteilig einen standardisierten Sachbuchbestand geben, bei dem standardisierte Erneuerungsquoten eingehalten werden sollen.

Eine rein äußerliche Gemeinsamkeit ist die Vereinheitlichung der Optik, dies spiegelt sich schon in einheitlichen Fensterfronten und Möblierung wieder.

Dagegen finden sich fast in jeder Nachbarschaftsbibliothek aus dem Stadtteil heraus gewachsene Spezifika.

In Dehnhaide gibt es viele ältere Kunden, auf beim Romanbestand besonders eingegangen wird. Außerdem gibt es eine psychiatrische Tagesambulanz des Eilbeker Krankenhauses und es gibt Nachfragen der Patienten/Angehörigen. Dahingehend muss der Bestand noch verbessert werden. Da das KiFaZ (Kinder- und Familienzentrum im selben Haus) auch sehr junge Mütter betreut, kommen diese als Leserinnen auch und nutzen unsere Jugendabteilung sehr gut.

In Finkenwerder gibt es ein größeres Angebot an Romanen für Erwachsene, da sehr viele erwachsene Leser, besonders Senioren, Nutzer sind. Auch bei den Sachbüchern für Erwachsene wird in den Gruppen: B, C, M, N, X, Y angeschafft.

Da Jenfeld ein sozialschwacher und eher bildungsferner Stadtteil ist, ist der Bestand in Bezug auf Kinder- und Jugendbücher, aber auch im Erwachsenenbereich z. B. bei den Romanen viel Genreliteratur (Thriller, Krimi, Liebe etc.), eher niedrigschwellig anzusiedeln. Dies ist aber auch nicht ausschließlich so, da auch Kunden aus anderen Stadtteilen ausleihen. Da in Jenfeld viele ausländische Mitbürger leben, wird zusätzlich ein kleines Angebot an fremdsprachiger Literatur angeboten, dieses wird als Block aus der Zentralbibliothek bezogen- und etwa halbjährlich ausgetauscht. Türkische Medien sind hier nicht eingeschlossen, da diese nicht angenommen werden.

## ***Ziele für die Zukunft***

Großes Ziel für die Zukunft ist es das Konzept und die Aufgaben der Nachbarschaftsbibliotheken nach Außen und Innen zu kommunizieren. Es sollen die Ziele geklärt werden und Ungereimtheiten beim Kunden aber auch bei den Mitarbeitern aus dem Weg geräumt werden. So

wird beispielsweise dem Mitarbeiter vor Ort auch der Erklärungszwang genommen, warum er bestimmte Medien im Bestand hat oder aber auch nicht.

Die Türöffnerfunktion soll gestärkt werden. Eine Maßnahme ist z.B. das in Jenfeld wieder Erwachsenen-DVDs angeboten werden, um auch die Eltern der Kinder erreichen.

Ein anderer Punkt ist die Vereinheitlichung der Optik. Dieses soll noch verstärkt werden. Ziel ist, dass der Kunde schon von außen erkennt mit welchem Typ Bücherhalle er es zu tun hat und somit erschließen kann, was ihn hier erwartet.

Ein weiteres großes Ziel ist die Samstagsöffnung, die spätestens zum Jahre 2009 durchgesetzt werden soll. Dann ist auch ein großer Schritt hin zu größerer Kundenorientierung getan. Ein weiterer Schritt in diese Richtung ist die geplante Durchführung einer Kundenumfrage bezüglich des Bestandes.

Als große Gesamtziele sind somit die Standardisierung und die Verbesserung der Kundenorientierung zu nennen.

### **3. Die Standorte**

In diesem Teil der Arbeit finden sich nähere Angaben zu den Besonderheiten der Bibliotheken und deren Einzugsgebiete. Die Ausländerzahlen werden genauer aufgeschlüsselt, um Rückschlüsse auf eine mögliche Anpassung des Medienangebotes ziehen zu können. Die Daten zur Struktur der einzelnen Stadtteile stammen aus der Stadtteildatenbank des Statistischen Bundesamtes Nord und beziehen sich auf das Jahr 2006. Die übrigen Informationen wurden entweder in Vorortinterviews mit den Leitern der Nachbarschaftsbibliotheken gesammelt oder stammen aus der Datenbank der Bücherhallen Hamburg. Die Daten aus der Datenbank der Bücherhallen Hamburg haben den Stand 31.12.2006.

#### ***Dehnhaide***

Die Bücherhalle Dehnhaide ist dem Stadtteil Barmbek-Süd zuzurechnen. In diesem Stadtteil ist zusätzlich die Bücherhalle Barmbek, welche eine große Bücherhalle ist, ansässig. Hier einige Daten zum Stadtteil:

Bevölkerung	30.862
Unter 18	8,8 %
Über 65	17,9 %
Ausländer	13,5 %
Arbeitslose	7,6 %
Schüler	2,71 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	13,8 %

Kindertageseinrichtungen	21
Grundschulen	3
Weiterführende Schulen	1
Wohngebäude	1.987
Wohnungen	19.960
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	0,7 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	57,1 qm
Sozialwohnungen	3 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Barmbek-Süd gibt es 4.176 ausländische Einwohner. Die größte Gruppe (719) kommt dabei aus der Türkei.

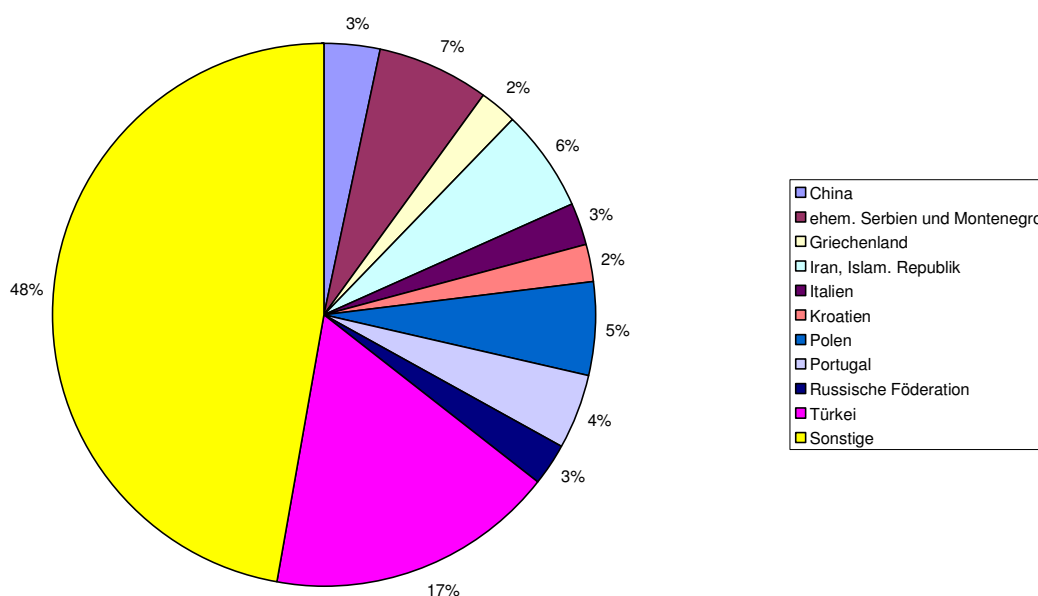


Abbildung 2: Ausländeranteile Barmbek-Süd (Dehnhaide)

### Öffnungszeiten und Lage:

Die Bücherhalle Dehnhaide ist an zwei Tagen in der Woche geöffnet und zwar montags 10-13 Uhr und 15-18 Uhr sowie donnerstags zu den gleichen Zeiten. Sie befindet sich unweit, bequem zu Fuß zu erreichen, der U-Bahn-Haltestelle Dehnhaide.

### Bestand:

Der Bestand beläuft sich auf 10.162 Medieneinheiten, wobei der Schwerpunkt liegt bei Kinder- und Jugendmedien liegt. Neben Büchern und Zeitschriften werden Literatur- und Pop-CDs, CD-ROMs sowie DVDs angeboten.

### Angebote:

Serviceangebote sind Klassenführungen, Zusammenstellung von Buchblöcken und thematischen Bücherkisten, regelmäßig werden Bilderbuchkinos oder andere Veranstaltungen zur Leseförderung angeboten. Zudem gehören zum Service diverse Stadtteilinformationen, ein ständiger Bücherflohmarkt und ein Fotokopierer.

**Fläche:**

Die Fläche der Bücherhalle beläuft sich auf 73 qm und befindet sich im „Haus Dehnhaide“, einem Kulturzentrum. Ein Umzug in das geplante Community-Center ist angedacht. Hier würde die Fläche 100 qm betragen. Im jetzigen Gebäude ist die Nutzung eines Gemeindesaales als Veranstaltungsraum möglich.

**Nutzer:**

Benutzergruppen sind durch die Stadtteilstruktur bedingt: Junge Familien, Senioren, Singles, Schüler, psychisch Kranke (unmittelbare Nähe des Eilbeker Krankenhauses). Es werden Medien für die unweit entfernt liegende katholische Schule und die Blinden- und Sehbehindertenschule angeboten.

**Kooperationen:**

Es gibt Kooperationen mit der SAGA, dem Quartiersmanagement, Woche des Gedenkens, AWO, Bezirksverwaltung, Kirche (ev.) KIFAZ, Kulturhaus, Grundschulen (2), KITAS (4 oft).

**Besonderheiten:**

Besonders beobachtet wird hier, dass die Eltern von ihren Kindern mitgebracht werden und somit die Kinder als „Türöffner“ dienen. Durch die räumliche Begrenztheit werden keine KITA-Kisten angeboten und es gibt keine Rückgabemöglichkeit für andere Bibliotheken.

Die Bücherhalle Dehnhaide nimmt an der Veranstaltungsreihe Buchstart teil. Zudem gab es den Hörclub in Grundschulen, welcher durch Bußgelder finanziert wurde.

Als eine Schließung der Bücherhalle drohte, kam es zu einer immensen Protestwelle der Bürger. Dies spricht für eine feste Verankerung im Stadtteil.

**Finkenwerder**

Hier einige Daten zum Stadtteil:

Bevölkerung	11.629
Unter 18	18,9 %
Über 65	19,8 %
Ausländer	13 %
Arbeitslose	6,1 %

Schüler	14,28 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	17,8 %
Kindertageseinrichtungen	6
Grundschulen	2
Weiterführende Schulen	2
Wohngebäude	2.256
Wohnungen	5.887
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	33,7 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	71,1 qm
Sozialwohnungen	14,2 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Finkenwerder ist der Ausländeranteil relativ gering. Es gibt insgesamt 1.513, wobei diese größtenteils aus der Türkei stammen (905).

### **Öffnungszeiten und Lage:**

Die Bücherhalle Finkenwerder hat an zwei Tagen in der Woche geöffnet und zwar dienstags und donnerstags jeweils von 11-13 Uhr und 14-18 Uhr. Sie befindet sich im Stadtteil Finkenwerder und ist mit der Fähre oder mit dem Bus zu erreichen.

### **Bestand:**

Der Bestand beläuft sich auf 12.264 Medien. Der Bestand setzt sich dabei aus Kinderbüchern, Romanen, Ratgeber- und Freizeitliteratur, Hörbüchern, CDs, Kinder-CD-ROMs, DVDs und schülerrelevanten Medien bis zur Sekundarstufe 1 zusammen.

### **Angebote:**

Serviceangebote sind ähnlich wie in Dehnhaid: Klassenführungen, Zusammenstellung von Buchblöcken und thematischen Bücherkisten und Kita-Kisten. An jedem Öffnungstag werden Veranstaltungen zur Leseförderung angeboten. Zudem werden diverse Stadtteilinformationen, ein ständiger Bücherflohmarkt und ein Fotokopierer angeboten. Nicht angeboten wird das Bilderbuchkino.

### **Fläche:**

Die Fläche der Bücherhalle beträgt 220 qm.

### **Nutzer:**

Benutzergruppen der Bücherhalle Finkenwerder sind Kinder und Jugendliche, deren Eltern, aber auch viele Senioren.

### **Kooperationen:**

Kooperationen gibt es mit der Aueschule, die einmal pro Woche die Bücherhalle besucht und den drei Kindertagesstätten, wobei zwei davon regelmäßige Termine wahrnehmen. Zweimal im Jahr finden gesponserte Kinderveranstaltungen statt.

## Jenfeld

Zuerst einige Daten zum Stadtteil:

Bevölkerung	25.145
Unter 18	19,6 %
Über 65	18 %
Ausländer	19,5 %
Arbeitslose	12,4 %
Schüler	8,8 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	26,2 %
Kindertageseinrichtungen	15
Grundschulen	4
Weiterführende Schulen	4
Wohngebäude	2568
Wohnungen	10.654
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	19,8 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	70,7 qm
Sozialwohnungen	43 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Jenfeld gibt es 4.908 ausländische Anwohner. Große Gruppen stammen aus der Türkei, Afghanistan und Polen.

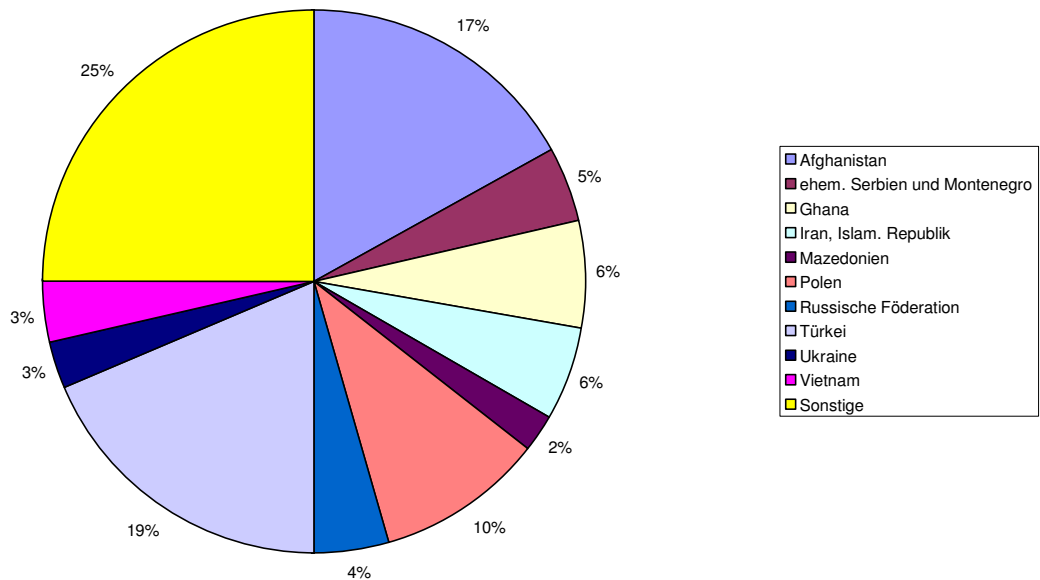


Abbildung 3: Ausländeranteile Jenfeld

### **Öffnungszeiten und Lage:**

Die Bücherhalle Jenfeld hat an drei Tagen in der Woche geöffnet. Dienstags und freitags jeweils von 11-13 Uhr und 14-18 Uhr und donnerstags von 11-13 Uhr und 14-17 Uhr. Die Bücherhalle befindet sich in einem zentralen Einkaufszentrum in Jenfeld und ist dort gut mit dem Bus zu erreichen.

### **Bestand:**

Der Bestand beläuft sich auf 13.327 Medieneinheiten. Es wird ein umfangreicher Bestand von Bilderbüchern für die Kleinsten bis zur Literatur für die Sekundarstufe 1 angeboten. Das Angebot wird abgerundet durch Romane sowie Ratgeberliteratur und Medien rund um die Bereiche Freizeit und Hobby. Das Medienangebot umfasst außerdem Pop-CDs und Hörbücher, CD-ROMs, Kinderfilme und Kassetten.

### **Angebote/Kooperationen:**

Jeden Dienstag findet von 16-17 Uhr in Zusammenarbeit mit der Lesewelt Hamburg e.V. eine Vorlesestunde statt. Jeden Donnerstag (15-17 Uhr) und Freitag (15-18 Uhr) findet in Zusammenarbeit mit der Elternschule „Die Spielkiste“ ein Treffen für Eltern mit kleinen Kindern statt. Zudem gibt es eine Beteiligung an dem Projekt Seiteneinsteiger.

### **Fläche:**

Die Fläche der Bücherhalle beträgt 615 qm.

### **Nutzer:**

Nutzergruppen sind Eltern mit Kindern, aber auch viele ausländische Anwohner.

### **Besonderheiten:**

Es werden keine DVDs für Erwachsene angeboten, was jetzt aber wieder geändert werden soll, weil diese eine nicht zu vernachlässigende Türöffnerfunktion haben. Fremdsprachige Literatur wird in Blöcken aus der Zentralbibliothek bestellt.

## ***Mümmelmannsberg***

Mümmelmannsberg gehört zum Stadtteil Billstedt. Im Stadtteil Billstedt ist zusätzlich die Bücherhalle Billstedt, welche eine mittlere Bücherhalle ist, ansässig. Hier einige Daten zum Stadtteil:

Bevölkerung	68.573
Unter 18	19,8 %



Über 65	17,3 %
Ausländer	22,2 %
Arbeitslose	12,8 %
Schüler	8,5 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	27 %
Kindertageseinrichtungen	36
Grundschulen	10
Weiterführende Schulen	6
Wohngebäude	7.406
Wohnungen	30.666
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	19,3 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	69,3 qm
Sozialwohnungen	42,5 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Billstedt gibt es 15.961 ausländische Anwohner. Besonders große Gruppen kommen aus der Türkei, Polen und Afghanistan.

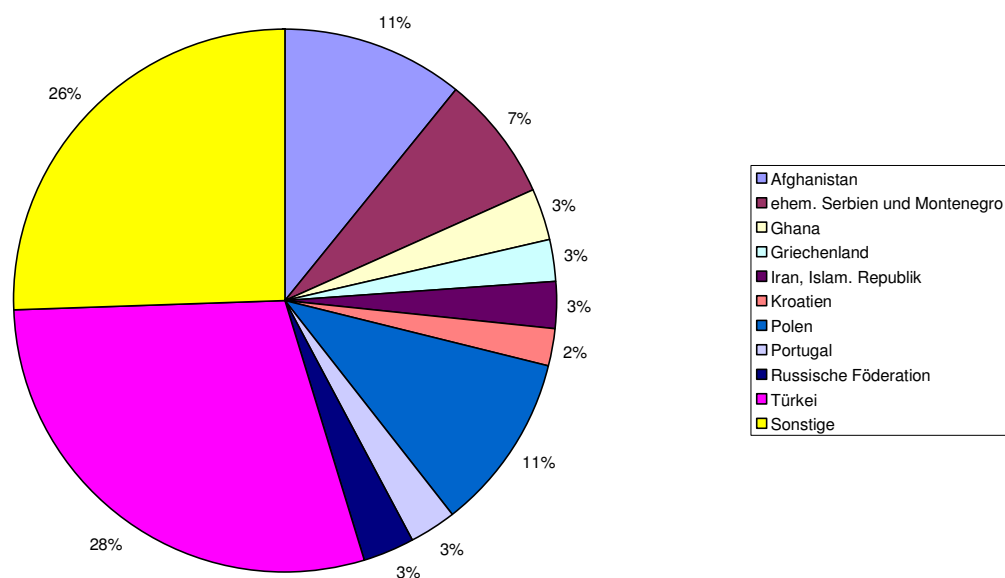


Abbildung 4: Ausländeranteile Billstedt (Mümmelmannsberg)

### Öffnungszeiten und Lage:

Die Bücherhalle Mümmelmannsberg hat an drei Tagen in der Woche geöffnet. Montags und donnerstags von 11-14 Uhr und 15-18 Uhr. Dienstags hat die Bücherhalle von 11-14 Uhr und von 15-17 Uhr geöffnet. Sie befindet sich unweit der U-Bahn-Station Mümmelmannsberg.

### Bestand:

Der Bestand beläuft sich auf 18.651 (Ende 2006) Medieneinheiten. Dieser ist auf ca. 13.000 reduziert worden. Dies ist bedingt durch den Umzug in neue Räumlichkeiten und die Umkonzeptionierung zur Nachbarschaftsbibliothek.

### **Angebote:**

Die Serviceangebote gestalten sich wie in den anderen Nachbarschaftsbibliotheken. Einmal pro Woche findet ein Bilderbuchkino statt und die Kita-Kisten werden zur Verfügung gestellt. Bilderbuchkino und Klassenführungen sind die klassischen „Selbstläufer“ in der Bücherhalle. Alle anderen Aktivitäten werden jetzt nach und nach aufgebaut: Bei den Seiteneinsteiger-Veranstaltungen waren die Bücherhalle mit einem Bilderbuchkino aufgelistet und hatten eine erstaunlich große Resonanz vorwiegend von den Grundschulklassen, denen jetzt Ausweichtermine angeboten worden sind. Erfahrungsgemäß wird nicht mit Besuchern aus anderen Stadtteilen gerechnet.

Für Gedichte für Wichte und Nachhilfenachmittage werden noch geeignete ehrenamtliche Kräfte gesucht, auch die Lesewelten-Vorlesenachmittage und Flax-Vorführungen sind geplant.

### **Fläche:**

Die Fläche liegt bei ca. 200 qm.

### **Nutzer:**

Hauptnutzer sind Kinder und Jugendliche, sowie Familien, Senioren und Behinderte.

### **Kooperationen:**

Die Bücherhalle Mümmelmannsberg ist im Stadtteil sehr verankert und mit nahezu allen (aber vorwiegend Kinder- und Jugend-) Einrichtungen im engen Kontakt (Stadtteilkonferenz und Einzelkontakte). Auch ins Stadtteilgeschehen ist die Bücherhalle fest eingebunden (Stadtteilzeitung „aktiv wohnen“, Sanierungsbeirat, Stadtteilstadt u.ä.) Die konkrete Form der Zusammenarbeit erfährt zur Zeit wegen der Neukonzipierung der Bücherhalle einen nicht unerheblichen Veränderungsprozess: Während früher die Bücherhalle konkret sogar finanziell von einigen Kinder- und Jugendeinrichtungen unterstützt wurde (Jugend-Internetcafé) und es mit fast allen Einrichtungen und Multiplikatoren einen intensiven Erfahrungsaustausch wegen der Problemzielgruppe Jugendliche gab, konzentriert sich jetzt die Zusammenarbeit auf Kindergärten und Grundschulen.

## **Schnelsen**

Vorerst einige Daten zur Stadtteilstruktur:

Bevölkerung	27.617
Unter 18	19,8 %
Über 65	18 %
Ausländer	11,1 %
Arbeitslose	5,7 %
Schüler	9,5 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	10,4 %
Kindertageseinrichtungen	19
Grundschulen	4
Weiterführende Schulen	2
Wohngebäude	5.198
Wohnungen	12.234
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	40,9 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	81 qm
Sozialwohnungen	16,1 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Schnelsen leben 3.064 ausländische Mitbürger. Hierbei stammen die größten Gruppen aus der Türkei (442) und aus dem ehemaligen Serbien und Montenegro (295).

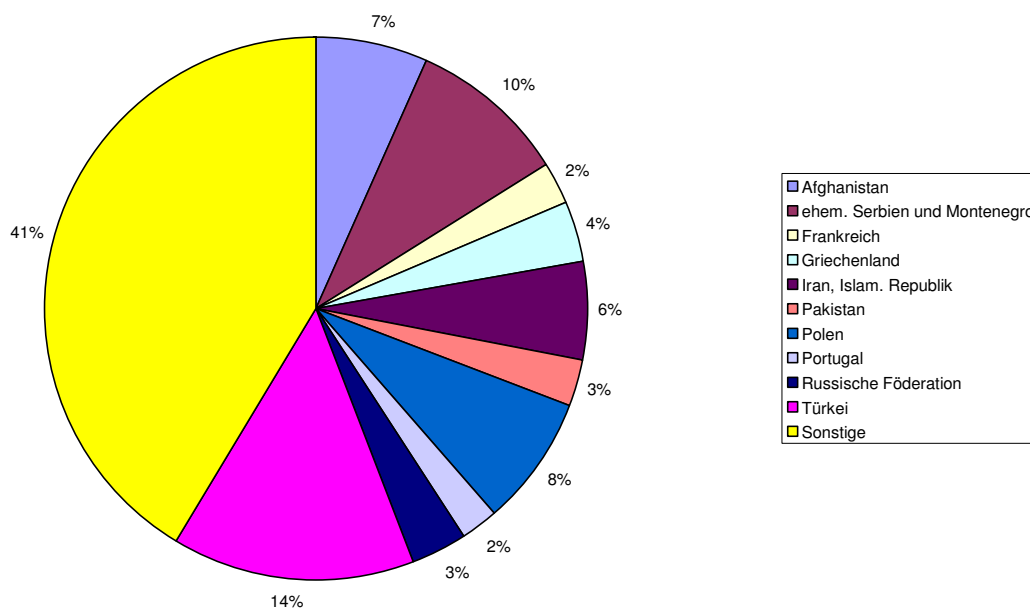


Abbildung 5: Ausländeranteile Schnelsen

### Öffnungszeiten und Lage:

Die Bücherhalle Schnelsen hat an zwei Tagen in der Woche geöffnet und zwar donnerstags und freitags von 10-13:30 Uhr und 14:30-17 Uhr. Direkt vor der Bücherhalle befindet sich eine Bushaltestelle.

**Bestand:**

Der Medienbestand beläuft sich auf 9.754 Medieneinheiten. Der Bestand deckt den Familienbedarf ab. Zudem kann Schnelsen auch als Abholbücherei charakterisiert werden, d.h. die in Schnelsen nicht vorhandenen Medien aus anderen Bibliotheken bestellt und werden nur dort abgeholt. Dieses könnte aber auch durchaus als Türöffnerfunktion gesehen werden. Es werden keine Mangas und Playstationspiele angeboten.

**Angebote:**

Es werden zahlreiche Veranstaltungen für Kinder angeboten, zum Beispiel Klassenführungen, Vorlesestunden (Lesewelt Hamburg e.V.), Bilderbuchkinos (Kitas), Schoßkinder-Vormittage (Programm mit Kindern bis 2 ½ Jahren, die von einem Elternteil begleitet werden (Gedichte für Wichte)), Abenteuer Bücherhalle (Themenbezogene Bücher werden durch Lesen, Spielen und Basteln erlebt). Alle Programme werden begleitet durch spielerische Aktionen.

**Fläche:**

Die Gesamtfläche beträgt 200 qm.

**Nutzer:**

Hauptzielgruppen sind Immobiler, Kinder (0-12 Jahre) und Begleiter und Senioren.

**Kooperationen:**

Es gibt Kooperationen mit vier Schulen vor Ort, dieses sind dann vor allem PLUS-Klassen. Zudem gibt es auch eine Beteiligung an dem Projekt Seiteneinsteiger. Der Verein „Ein Herz für Schnelsen“ ist zudem ein Kooperationspartner.

**Besonderheiten:**

Die Bücherhalle Schnelsen ist stark verankert in den Stadtteil. Als eine Schließung drohte kam es zu immensen Bürgerprotesten.

**Steilshoop**

Vorerst einige Daten zur Stadtteilstruktur:

Bevölkerung	19.361
Unter 18	19,2 %
Über 65	17 %
Ausländer	18,3 %
Arbeitslose	11,8 %
Schüler	5,4 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	25,4 %
Kindertageseinrichtungen	16
Grundschulen	3
Weiterführende Schulen	1
Wohngebäude	964

Wohnungen	8.627
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	4,1 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	72,8 qm
Sozialwohnungen	66,2 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Steilshoop gibt es 3.540 ausländische Anwohner. Die größten Gruppen stellen hierbei Türken (834) und Afghanen (450).

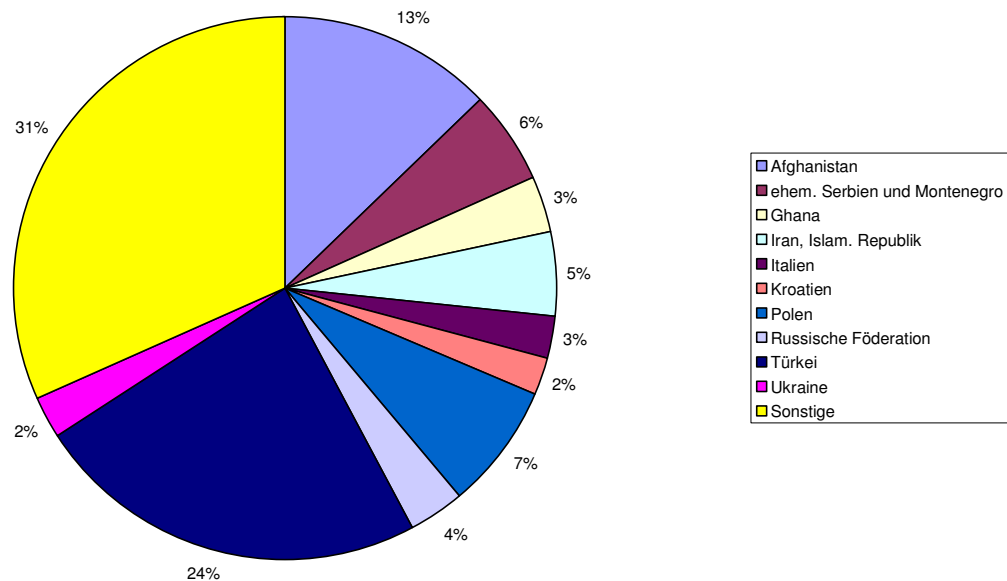


Abbildung 6: Ausländeranteile Steilshoop

### Öffnungszeiten und Lage:

Die Bücherhalle Steilshoop ist an drei Tagen in der Woche geöffnet. Jeweils montags und dienstags von 11-13 Uhr und 14-18 Uhr und donnerstags von 11-13 Uhr und 15-18 Uhr. Die Bücherhalle befindet sich im Einkaufszentrum des Stadtteils Steilshoop und ist dort gut mit dem Bus zu erreichen.

### Bestand:

Der Medienbestand beläuft sich auf 13.943 Medieneinheiten und setzt sich zusammen aus aktuellen Romanen, Kinderbüchern, Ratgebern und schülerrelevanter Literatur bis zur 10. Klasse sowie einem großen Bestand an DVDs, CDs und Hörbüchern für groß und klein.

### Angebote:

Es finden Vorlesestunden in Zusammenarbeit mit der Lesewelt Hamburg e.V. (seit 2004/05) immer donnerstags von 14-15 Uhr statt. Einmal im Monat findet eine Aktion im Rahmen des

Programms „Gedichte für Wichte“ statt. Für Erstklässler werden Lesekarten in den Schulen ausgegeben. Blockausleihen finden aufgrund des geringen Interesses eher nicht statt.

**Fläche:**

Es stehen 175 qm zur Verfügung.

**Nutzer:**

Hauptnutzer sind Kinder und Jugendliche und deren Familien. Es gibt aber auch auffallend viele Leser im Seniorenalter.

**Kooperationen:**

Es gibt eine gute Zusammenarbeit mit den angrenzenden Kitas statt. Im Rahmen der Initiative Lebenswerte Stadt Hamburg (Lebenswertes Steilshoop Große Siedlung – großes Engagement) und Buchstart gibt es für alle Familien mit Kindern im ersten Lebensjahr ein Buchpaket gratis.

**Besonderheiten:**

Die Bücherhalle Steilshoop genießt in ihrem Stadtteil einen hohen Bekanntheitsgrad, dies wird zu einem hohem Maße unterstützt durch die enge Zusammenarbeit mit dem Einkaufsmagazin des Einkaufszentrums Steilshoop, wo immer wieder Artikel über die Bücherhalle erscheinen.

***Wilhelmsburg***

In diesem Stadtteil ist zusätzlich die Bücherhalle Kirchdorf, welche eine kleine mittlere Bücherhalle ist, ansässig. Sie gehört wie auch schon die Bücherhallen Billstedt und Barmbek nicht zu den Nachbarschaftsbibliotheken, sondern ist eine vom Bestand größere Bibliothek und ist somit nicht nur für die Grundversorgung zuständig und kann ergänzend genutzt werden. Hier nun einige Daten zur Stadtteilstruktur:

Bevölkerung	49.132
Unter 18	22,6 %
Über 65	14,4 %
Ausländer	33,7 %
Arbeitslose	13,1 %
Schüler	11,6 %
Ausländische Schüler (% von Gesamtschülerzahl)	45 %
Kindertageseinrichtungen	27
Grundschulen	8

Weiterführende Schulen	6
Wohngebäude	4.412
Wohnungen	20.674
Wohnungen in 1 o. 2-Familienhäusern	15,2 %
Durchschnittliche Wohnungsgröße	67,5 qm
Sozialwohnungen	37,1 %

Quelle: Statistisches Bundesamt Nord (Stadtteildatenbank Hamburg)

In Wilhelmsburg gibt es 16.558 ausländische Anwohner. Die mit Abstand größte Gruppe wird dabei von den Anwohnern türkischer Herkunft (7.145) gebildet.

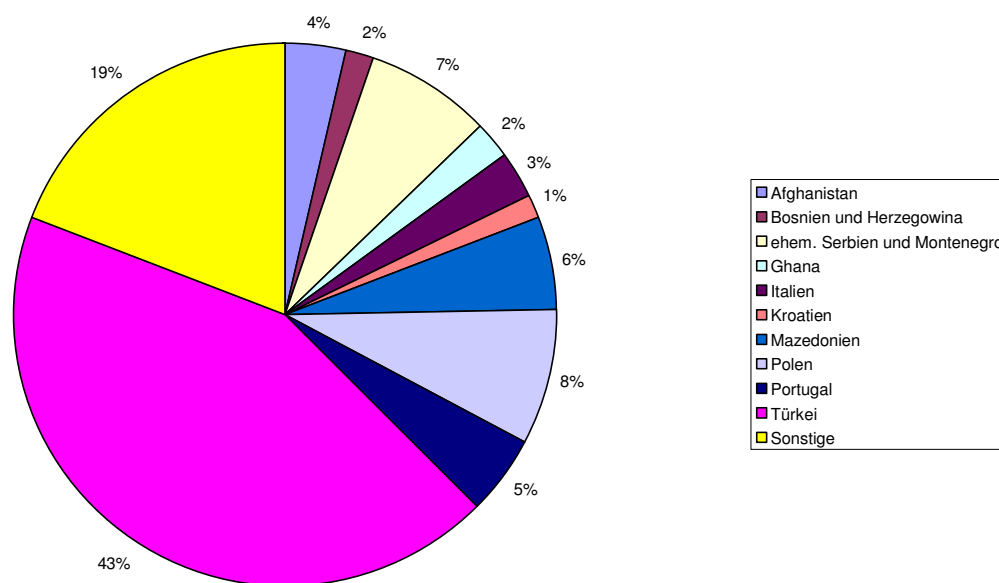


Abbildung 7: Ausländeranteile Wilhelmsburg

### Öffnungszeiten und Lage:

Die Bücherhalle Wilhelmsburg als einzige der Nachbarschaftsbibliotheken an fünf Tagen in der Woche geöffnet. Montags und freitags von 11-13 Uhr und 14-17 Uhr, dienstags von 14-17 Uhr, donnerstags von 11-13 Uhr und 14-18 Uhr und samstags von 10-13 Uhr. Die Bücherhalle liegt an einem zentralen Platz in Wilhelmsburg und ist dort gut mit dem Bus zu erreichen.

### Bestand:

Der Bestand beläuft sich auf 17.359 Medieneinheiten. Dieser Bestand setzt sich zusammen aus Ratgebern für Hobby und Freizeit und Unterhaltung, einem großen Spielfilmbestand, Literatur für Schüler, Spezialbestand für Kindergartenkinder, Hausaufgabenhilfe und Einzeltraining für leseschwache Kinder, einer "Türkischen Bibliothek", welche Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, Musik und Filme beinhaltet und einer

Literatursammlung "Geschichten aus dem Morgenland" und "Migrantenliteratur".

**Angebote:**

Es gibt eine Hausaufgabenhilfe für Grundschüler: Montag, Dienstag und Donnerstag von 15.00 bis 16.30 Uhr. Diese wird von Oberstufenschülern oder Müttern geleitet. Die Kosten werden von einem ansässigen Unternehmen getragen (UMCO). Hier nehmen regelmäßig zwischen 1-10 Kinder teil. Zudem findet ein Lesetraining für leseschwache Grundschulkinder immer Montag, Dienstag, Donnerstag und Freitag am Nachmittag, Samstag am Vormittag statt. Dieses findet in Zusammenarbeit mit der Initiative Vesku statt. Hier ist das Verhältnis Trainer zu Kind 1:1. Pro Kind dauert dieser Kurs acht Wochen. Andere Aktionen, die stattfanden waren z.B.: ein Schachkurs mit einem älteren Herrn aus Wilhelmsburg oder „Frauen Kinder, Häkelnadel“, bei der ausländische Frauen in Begleitung von Vesku-Logopäden gehäkelt haben.

**Fläche:**

Die Fläche der Bücherhalle beträgt 230 qm.

**Nutzer:**

Die Hauptnutzergruppen sind Kinder und Jugendliche und eher wenig Senioren. Bei Studenten ist die Tendenz steigend.

**Kooperationen:**

Zudem besteht ein guter Kontakt zu den Kitas des Stadtteils und es ist ein immenser Absatz an Kita-Kisten zu beobachten. Veranstaltungen für Kindergärten finden immer donnerstags (3 Termine) und montags (1 Termin) statt. Zudem gibt es eine Beteiligung an den Aktionen „Seiteneinsteiger“ und den „Märchentagen“.

**Besonderheiten:**

Eine Besonderheit in Wilhelmsburg ist die derzeit stattfindende Bildungsoffensive Elbinsel. Hier ist die Bücherhalle natürlich auch eingebunden.

## **Zusammenfassung**

Vergleich man diese unterschiedlichen Ansätze von Nachbarschaftsbibliotheken in Hamburg und Bochum/Dresden fällt ein gravierender Unterschied auf. In Hamburg geht es grundsätzlich um die Standardisierung und in Bochum/Dresden um die Differenzierung und Individualisierung.

Da von den Bücherhallen diese Standardisierung gewünscht ist, sind spezifische Qualitätskriterien für die einzelnen Bibliotheken bis auf den Bestand nicht unbedingt nötig. Der Bestand



sollte sich im gewissen Maße nach den vorher betrachteten ortsbezogenen Schwerpunkten richten, z. B. sollte eine Türkische Bibliothek in Wilhelmsburg nie fehlen. Sicherlich wird auch der Bestand immer weiter standardisiert werden und sich an die generelle Ausrichtung des Angebotes (Familien, Immobilität) anpassen. Er sollte sich aber auch dann immer einen gewissen Grad an Individualität bewahren, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

## **IV. Entwicklung der Balanced Scorecard**

### **1. Mission und Vision**

#### ***1.1. Mission***

Basis für die Entwicklung von Kennzahlen für die Balanced Scorecard sind die Mission und Vision der Bücherhallen Hamburg und insbesondere die der Nachbarschaftsbibliotheken.

Die Mission ergibt sich aus dem Stiftungszweck der Bücherhallen Hamburg, der in den Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg und der Stiftung Hamburger Öffentlichen Bücherhallen im Februar 2003 folgendermaßen festgehalten wurde. Außerdem ergibt sich die Mission aus den definierten Aufgaben der Nachbarschaftsbibliotheken. Die Ziele der Stiftung sind:

- Der Betrieb eines leistungsfähigen Systems öffentlicher Bücherhallen in der Freien- und Hansestadt Hamburg, das als Informationsspeicher und Informationsvermittler und als Partner der Individuen und Bildungseinrichtungen bei der Verwirklichung von Lese-, Lern-, Orientierungs- und Bildungsinteressen dient;
- Das Angebot von Medien und Informationen zur Ausleihe und zur Nutzung in der Bibliothek, unterstützt durch sachgerechte professionelle Beratung;
- Die Förderung der Medienkompetenz durch Vermittlung prinzipiell aller bibliotheksüblichen Medienformen;
- Die Gestaltung und Bereitstellung von kulturellen Orten in den Stadtteilen;
- Die Beteiligung an der soziokulturellen Stadtteilarbeit (vgl. Kulturbehörde 03).

Die Aufgaben der Nachbarschaftsbibliotheken zur Erinnerung:

- Grundversorgung der SchülerInnen bis 12/14 Jahre (Sekundarstufe I)
- Kindern aus Kindergarten, Kita und Grundschule eine Heimstatt geben
- elementare Freizeitbedürfnisse von Erwachsenen bedienen
- „Türöffner fürs System“ sein

- Medienkompetenz und fachliche Inhalte vermitteln
- intensive Kontakt- und Zusammenarbeit mit den Einrichtungen des Stadtteils
- Bereitstellung von Kita-Kisten.

Die Aufgaben und Ziele müssen nun in einem Leitbild zusammengebracht werden. Bezüglich des gesamten Bücherhallen Systems gab es da auch schon einen Versuch, der allerdings noch nicht der Öffentlichkeit präsentiert wurde. Dieses Leitbild soll über einen Kunden und einen Mitarbeiter-Flyer kommuniziert werden.

Zuerst der Flyer für die Kunden in Auszügen:

Dieser startet mit einem Leitsatz:

***„Die Spezialisten für Bücher, Medien und Informationen***

***Bücherhallen Hamburg***

***bürgernah***

***aktuell***

***engagiert***

***Hamburgs modernes Bibliothekssystem“***

Auf den folgenden Seiten werden den Bücherhallen Hamburg Adjektive und Beschreibungen zugeordnet, die dann immer genauer beschrieben werden. Einige davon wären:

- wandlungsfähig – innovativ –serviceorientiert
- Im Dienst der Kunden
- freundlich – zuverlässig – offen
- Tradition verpflichtet
- Kontinuität – Qualität – Wandel
- Service für alle Hamburger
- umfassend – flächendeckend – effizient
- geben Impulse:
- schaffen Verbindungen:
- präsentieren Erlebnisse:
- fördern Begegnungen:
- bieten Chancen:
- ... sind gelebte Kultur in Hamburg.

Der Flyer für die Mitarbeiter, soll motivieren und erklären. Er beginnt auch mit einem Leitsatz:

***„Bücher sind unsere Leidenschaft***

***Die Mitarbeiter der Hamburger Öffentlichen Bücherhallen***

***Wer wir sind***

***Was wir wollen***

***Wie wir arbeiten“***

Danach ist dieser ähnlich wie der Kundenflyer aufgebaut:

- professionell, engagiert und serviceorientiert – so sind wir!
- freundlich, zuverlässig, aufgeschlossen – wir haben den Kunden im Blick
- Ein Ort zum Wohlfühlen
- Hervorragender Service
- Überzeugende Fachkompetenz
- Die Kunden im Blick
- offen, geradlinig, respektvoll - wir pflegen einen guten Ton (vgl. Leitbild 06).

## **1.2. Vision**

Die Vision, auch das Leitziel genannt, ergibt sich aus dem Leitbild, da aber das Leitbild der noch nicht ganz spruchreif ist und auch nicht speziell für die Nachbarschaftsbibliotheken erdacht wurde, folgt hier ein eigener Versuch:

Die Nachbarschaftsbibliotheken sollen eine bedarfsgerechte Grundversorgung mit Medien, Information und Kultur von Kindern/ Jugendlichen, deren Eltern und Immobiler in enger Zusammenarbeit mit dem Stadtteil garantieren und stärken.

## **2. Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven**

Auf Basis dieser Mission und Vision können nun die Kennzahlen in den Perspektiven Kunde, Mitarbeiter/Potenziale, Prozesse und Finanzen entwickelt werden. Da aus den Ergebnissen der Balanced Scorecard Qualitätsstandards und keine Leistungsstandards entwickelt werden sollen, ist es wichtig, dass diese Kennzahlen immer Qualität widerspiegeln. Da der ausschlaggebende Indikator für die Qualität einer Bibliothek, wie schon vorher gesagt, die Kundenzufriedenheit ist, müssen diese Kennzahlen alle Indikatoren für Kundenzufriedenheit sein.

## **2.1. Kundenperspektive**

In der Kundenperspektive sollen die Kundenzufriedenheit über die Nutzung, das Image, die Bekanntheit und die Nicht-Nutzung untersucht werden.

### **Nutzung**

Die Daten zur Nutzung der Bücherhallen in den letzten drei Jahren und den letzten Zeitpunkt der Nutzung werden über eine Nutzerbefragung ermittelt. In der Ursachen-Wirkungskette im Bezug auf die Qualität kann hier die Verknüpfung nicht augenscheinlicher sein. Je häufiger die Nutzung und je weniger lange her, desto zufriedener der Kunde und desto besser die Qualität der Dienstleistungen und Bibliothek.

### **Image**

Die Informationen über das Image werden auch über eine Nutzerbefragung ermittelt. Hier sollte bei Dienstleistungen der Ursache-Wirkungsbezug sein: Je besser das Image, desto höher die Qualität. Natürlich gibt es auch den Fall, dass es minderwertige Dinge gibt, die aber trotzdem ein gutes Image haben (I Phone, kann nichts, aber jeder will es haben).

### **Bekanntheit**

Die Informationen über die Bekanntheit der nächstgelegenen Bücherhalle werden auch über eine Nutzerbefragung ermittelt. Hier ist der Ursache-Wirkungsbezug: Je weniger bekannt die Bibliothek ist, desto geringer ist die Qualität. Wäre eine höhere Qualität der Dienstleistungen (auch Marketingmaßnahmen) vorhanden, käme es nicht zu einer geringen Bekanntheit.

### **Nicht-Nutzung**

Diese Informationen werden über eine Kundenumfrage ermittelt. Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, warum die Bücherhallen nicht genutzt werden. Der Bezug zur Qualität ist hier: Je geringer der Grad der Nicht-Nutzung ist, desto höher ist die Qualität der Bibliothek anzurechnen.

## **2.2. Mitarbeiter- und Potenzialperspektive**

Die Mitarbeiter- und Potenzialperspektive wird in die Kennzahlen Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsfähigkeit des Personals (Fortbildungen), Planungssicherheit und Fernzugriffe unterteilt.

### **Mitarbeiterzufriedenheit**

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird über eine Mitarbeiterumfrage gemessen. Hier ist der Ursache-Wirkungsbezug: Je zufriedener die Mitarbeiter, desto motivierter und leistungsstärker sind diese und desto höher ist die Qualität ihrer Leistung.

### **Innovationsfähigkeit des Personals**

Die Innovationsfähigkeit des Personals wird an der Anzahl der Fortbildungen gemessen. Je häufiger und intensiver Fortbildungen stattfinden, desto höher und zeitgemäßer ausgebildet sind die Mitarbeiter. Hier ist der Bezug: Je höher die Innovationsfähigkeit, desto höher die Qualität.

### **Planungssicherheit**

Diese Kennzahl misst die Anteile der Einzel-Etats der Nachbarschaftsbibliotheken am Gesamt-Etat der Bücherhallen Hamburg. Denn um Qualität gewährleisten zu können müssen auch Mittel zur Verfügung stehen. Gleiche Qualität kann auch nur bei einem gleich bleibenden bzw. steigenden Etat gewährleistet werden. Hier ist also der Bezug: Je höher der Etat, desto höher die Qualität.

### **Verankerung im Stadtteil**

Diese Kennzahl misst die Zahl der Kooperationen im Stadtteil. In der Potenzialperspektive ist dies sicher eine der wichtigsten Kennzahlen, da diese die Existenz der Bibliothek sichert und stärkt und so in den nächsten Jahren ausgebaut werden muss. Hier ist der Bezug: Je höher die Anzahl der Kooperationen, desto verankerter ist die Bibliothek in den Stadtteil und desto höher ist folglich die Aufwertung die die Bibliothek durch den Stadtteil erfährt, die sie aber auch dem Stadtteil zurückgibt.

## ***2.3. Prozessperspektive***

In der Prozessperspektive sind folgende Kennzahlen enthalten: Die Aktualität, die Kundenorientierung, die Veranstaltungen und die Beschaffungsgeschwindigkeit.

### **Aktualität**

Die Aktualität wird gemessen an der Anzahl von Neuzugängen am Gesamtbestand, zudem wird die Löschquote mit einbezogen. Hier ist der Bezug: Je aktueller der Bestand, desto zufriedener der Kunde und desto höher die Qualität.

## **Kundenorientierung**

Die Kundenorientierung wird gemessen an den Arbeitsstunden Front-Office/Back-Office. In der Ursachen-Wirkungskette würde dies bedeuten: Je häufiger die Mitarbeiter im Kundenkontakt stehen, desto höher die Qualität der Dienstleistung.

## **Veranstaltungen**

Bei dieser Kennzahl wird gemessen, wie viele Veranstaltungen pro Jahr pro Bücherhalle stattfanden und welcher Art diese waren. Hier gilt: Je größer die Anzahl der Veranstaltung ist, desto größer ist die Kundenorientierung und die Kundenzufriedenheit. Hier muss aber die Art der Veranstaltung differenziert werden. Eine Blockausleihe ist sicherlich nicht vergleichbar mit einer Klassenführung.

## **Kita-Kisten**

Hier wird die Zahl der ausgegebenen Kita-Kisten pro Bücherhalle angezeigt. Die Versorgung von Kindertageseinrichtungen mit diesen Kisten gehört zu den speziellen Aufgaben der Nachbarschaftsbibliotheken. Durch das erfolgreiche Anbieten dieses Services kann die Kundenzufriedenheit verbessert werden und somit die Qualität verbessert werden.

## **2.4. Finanzperspektive**

Diese Perspektive wird auch in Non-Profit-Organisationen immer wichtiger, da diese sich in Form von Bilanzen vor ihrem Träger rechtfertigen müssen. Allerdings sind diese Rechnungen nicht vergleichbar mit denen der Wirtschaft. Denn es existiert kein Produkt, für das am Ende ein Preis festgelegt werden kann und für das nach einem Absatzmarkt gesucht wird. Die Bücherhallen Hamburg hat Aufgaben (Bildungsauftrag), die sich nicht rechnen, deshalb ist ein ständiges Abwägen zwischen den zu rechtfertigenden und den überflüssigen Kosten nötig. Natürlich ist davon auszugehen, dass bei einer Kostenreduzierung nicht von einer Qualitätssteigerung ausgegangen werden kann. In dieser Perspektive sind wichtige Kennzahlen: Effizienz, Informationsversorgung, Informationsressourcen und Innovationen.

## **Effizienz**

Diese Kennzahl wird über die Größen Kosten pro Nutzer ermittelt. Hier ist der Bezug je geringer die Kosten pro Nutzer sind, desto höher ist die Effizienz und desto höher ist der Grad der Zufriedenheit des Trägers mit der Bibliothek. Die Senkung der Kosten darf hier aber nicht auf Kosten der Qualität geschehen (vgl. Latze 04, S. 46).

## **Informationsversorgung**

Diese Kennzahl spiegelt die Kosten für die Beschaffung der Informationsressourcen im Verhältnis zu den Kosten für ihre Bereitstellung wieder. Hier wird also die gesamte Wertschöpfungskette der Bibliothek implementiert. Hier sollte das Verhältnis zumindest ausgeglichen sein, besser positiv. (vgl. Latze 04, S. 46)

## **Informationsressourcen**

Hier wird der Anteil der Personalkosten pro Bibliotheksprodukt an den Gesamtpersonalkosten gemessen. Es gilt: Je geringer die Personalkosten, desto besser. Dies könnte natürlich wieder auf die Kosten der Qualität gehen (vgl. Latze 04, S. 46)

## **Innovationen**

Hier können die Ausgaben für die bedarfsgerechte Ausstattung der Nachbarschaftsbibliotheken mit einbezogen werden. Durch die Umstellung der Bibliotheken auf neue Benutzergruppen sind einige wichtige neue Mediengruppen noch unterrepräsentiert und müssen nun mit finanziellen Mitteln aufgestockt werden. Hier ist ein eindeutiger Bezug herzustellen: Je höher der Grad der Innovation, desto höher die Qualität.

# **3. Operationalisierung**

Dieser Teil der Arbeit befasst sich mit der Datenbeschaffung und Analyse. Für die verschiedenen Kennzahlen werden zuerst die Ziele beschrieben, danach wird die Herkunft der Daten und die Methode der Analyse erklärt. Darauf folgen Interpretationen und Maßnahmen.

Die Finanzperspektive wird bei der Analyse weitestgehend ausgespart, da es hier leider keine Daten von den Bücherhallen Hamburg zur Verfügung gestellt wurden.

## **3.1. Kundenperspektive**

Die Daten dieser Perspektive stammen aus dem Tabellenband einer repräsentativen telefonischen Befragung von Hamburger Haushalten durch das infas Institut für Angewandte Sozialwissenschaft GmbH. Das Thema dieser Umfrage war: Bekanntheit und Nutzung der Bücherhallen Hamburg. Diese Umfrage wurde von den Bücherhallen Hamburg in Auftrag gegeben und im Mai und Juni 2007 durchgeführt. Es wurden 1985 Personen befragt.

Problematisch ist hier, dass die Befragten in Bezirke eingeteilt worden sind und so eine Zuordnung zu den einzelnen Stadtteilen und somit den Einzugsgebieten der Nachbarschaftsbibliotheken nicht wirklich möglich ist. Deswegen müssen die Stimmenanteile der gesamten

Bezirke betrachtet werden, was natürlich die Ergebnisse ungenauer werden lässt. Finkenwerder und Dehnhaiide werden somit dem Bezirk Mitte zugeordnet. Jenfeld und Steilshoop werden dem Bezirk Wandsbek/Farmsen/Rahlstedt zugeordnet. Mümmelmannsberg wird dem Bezirk Horn/Billstedt und Bergedorf zugeordnet (hier ist die Bücherhalle sehr bekannt). Schnelsen wird dem Bezirk Niendorf/Schnelsen zugeordnet und Wilhelmsburg wird dem Bezirk Wilhelmsburg/Harburg zugeordnet. Die Basis dieser Zuordnung sind die Daten für die Bekanntheit der Bücherhallen. Jede Bücherhalle wurde dem Bezirk zugeordnet, in dem sie am bekanntesten ist.

Es stellt sich nun natürlich die Frage, warum trotz dieser Widrigkeiten auf diese Umfrage zurückgegriffen und nicht eine eigene genauere Umfrage durchgeführt wurde. Dies war auch angedacht, wurde aber von Bücherhallen Hamburg abgelehnt. Somit muss auf die vorhandenen Daten zurückgegriffen werden. Das Vorgehen kann dabei aber als Anleitung genommen werden, um bei einer etwaig später stattfindenden Umfrage, die Daten auswerten zu können.

## **Nutzung/Kundenbindung**

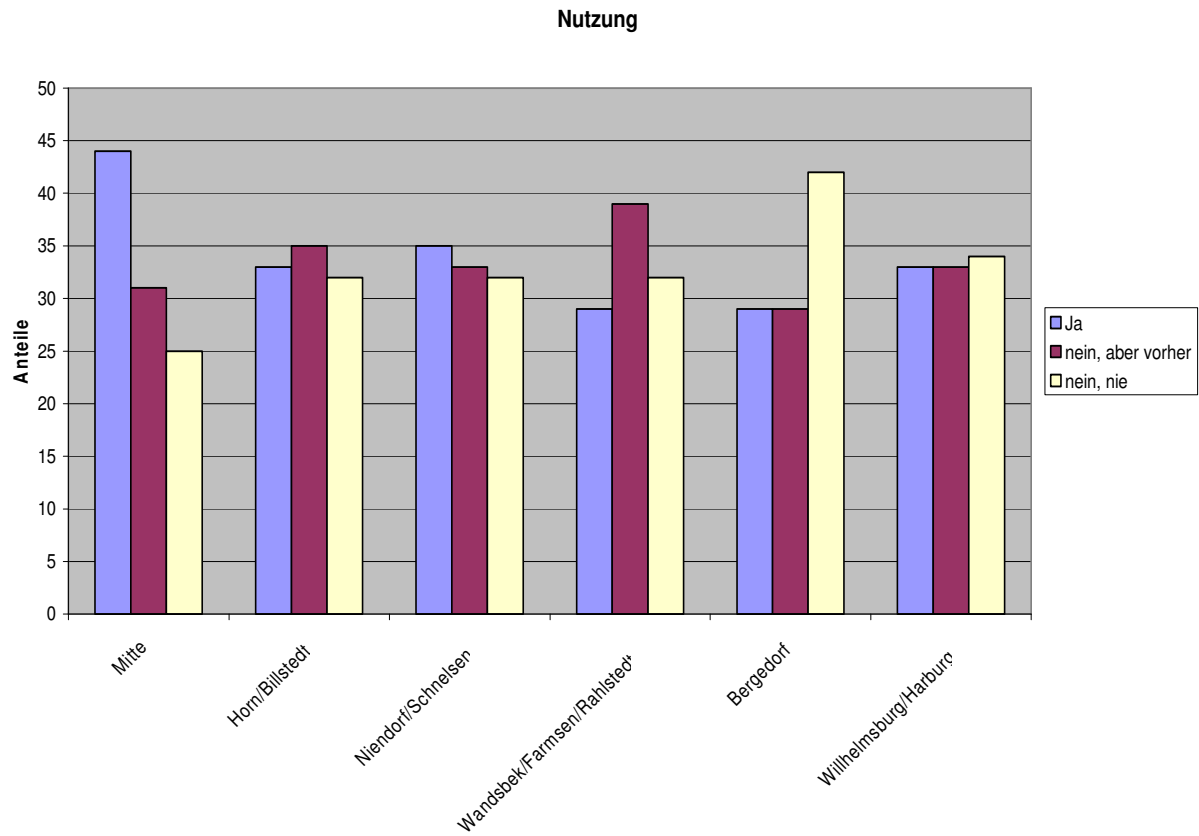
### **Ziele:**

Dieser Indikator soll Aufschluss darüber geben, ob die Bücherhallen überhaupt in den letzten drei Jahren genutzt werden und wie lange dies her ist. Denn je mehr Personen, die die Bücherhallen kennen, die Bücherhallen tatsächlich nutzen und je weniger lang dies her ist, desto höher muss die Kundenzufriedenheit/Kundenbindung und somit die Qualität sein.

### **Datenerhebung und Methode:**

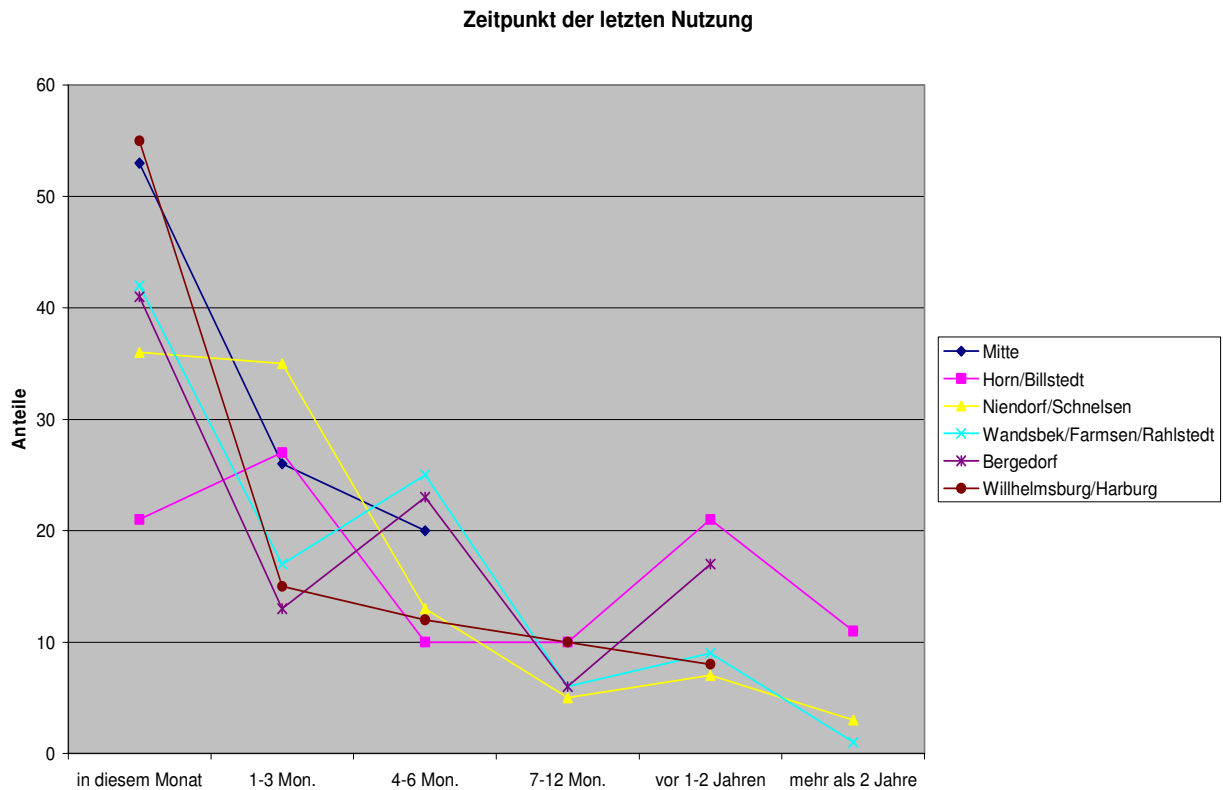
In die Bewertung gehen hier nur Befragte mit ein, die die Frage, ob sie die Bücherhallen kennen mit ja beantwortet haben. Der erste Teil ist die Frage nach der Nutzung in den letzten drei Jahren. Diese konnte mit „ja“, „nein, aber vorher“ und mit „nein, noch nie“ beantwortet werden.





**Abbildung 8: Nutzung der Nachbarschaftsbibliotheken**

Der zweite Teil gibt nun Aufschluss über den genaueren Zeitpunkt der letzten Nutzung innerhalb dieser drei Jahre.



**Abbildung 9: Zeitpunkt der letzten Nutzung**

### **Interpretationen und Maßnahmen:**

Die erste Grafik lässt erkennen, dass die meisten befragten Personen (alle Personen, die die Bücherhallen kennen) auch Nutzer sind oder es zumindest schon einmal waren. Am meisten beachten sollte man die Kategorie, der Kunden, die die Bücherhallen schon genutzt haben, aber dies seit drei Jahren nicht mehr tun. Hier muss hinterfragt werden, warum dies der Fall ist. Erklärungsansätze werden bei der Analyse der Gründe für die Nicht-Nutzung gegeben. Die Gruppe der Nie-Nutzer könnte durch zusätzliche Marketingaktionen angesprochen werden, wobei Gründe für die Nicht-Nutzung geklärt müssten.

In der zweiten Grafik wird ersichtlich, dass wenn die Bücherhallen genutzt werden, die letzte Nutzung auch nicht lange zurückliegt. Dies lässt schließen, dass wenn eine Person erst einmal Nutzer ist, die Kundenbindung auch relativ groß ist und es zu einer intensiven Nutzung kommt.

## Image

### Ziele:

Dieser Indikator beschreibt wie die Bücherhallen von den Nutzern gesehen werden. Hier gilt auch wieder: Je besser das Image, desto höher die Kundenzufriedenheit.

### Datenerhebung und Methode:

Die Befragten sollten darüber Auskunft geben, ob und inwieweit sie die Bücherhallen zuverlässig, kundenorientiert, aktiv, innovativ, freundlich, modern, ausreichend bei den Öffnungszeiten und kompetent finden. Hier war es immer möglich die Antworten trifft voll und ganz zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft überhaupt nicht zu und weiß nicht zu wählen. Zudem konnte die Aussage verweigert werden.

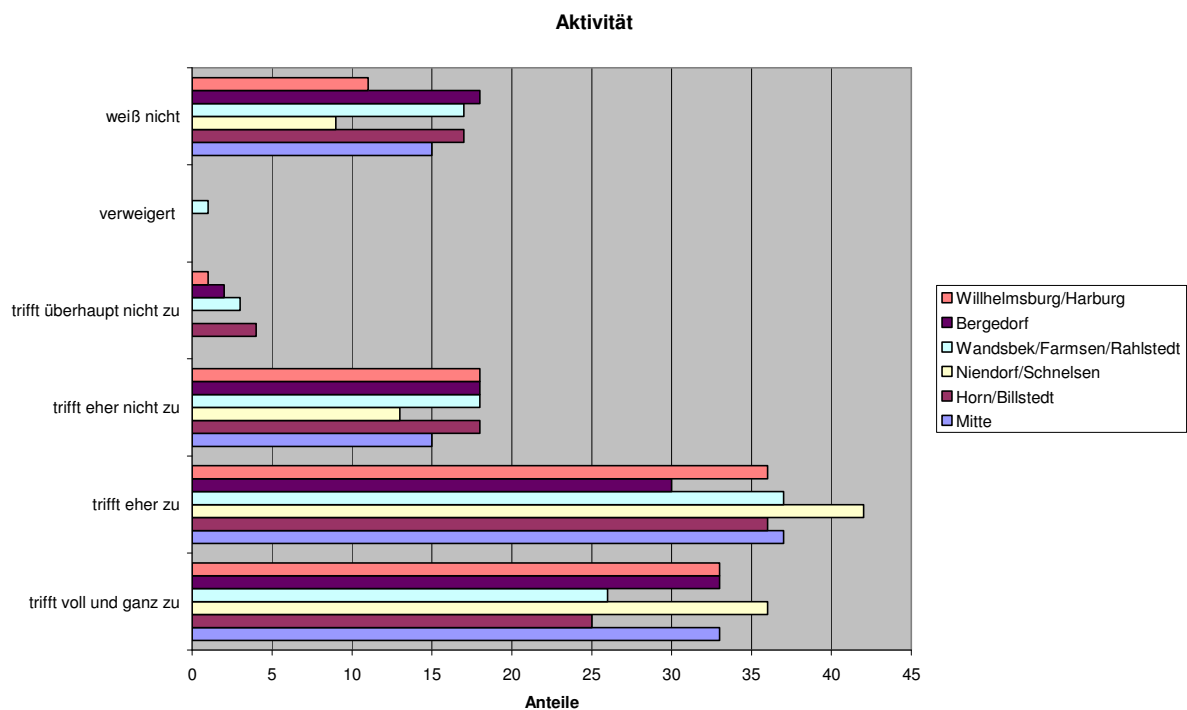
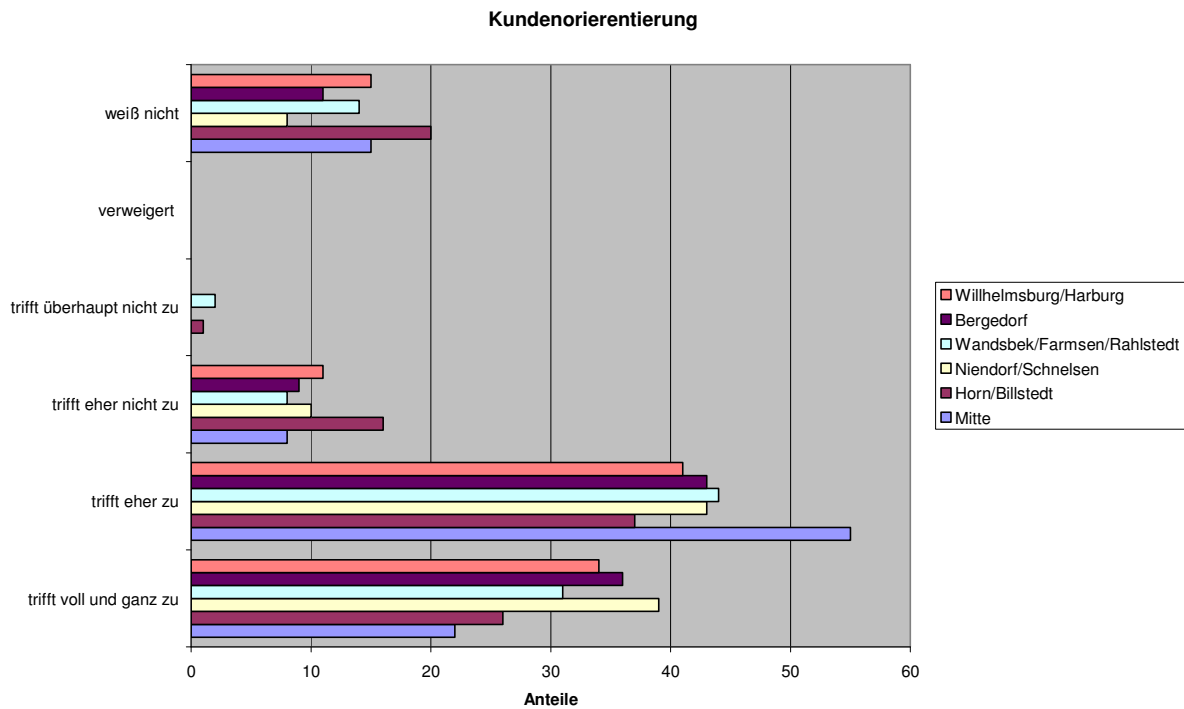


Abbildung 10: Grad der Aktivität

### Interpretationen und Maßnahmen:

Diese erste Grafik zeigt, dass die meisten Nutzer der Bücherhallen, diese schon für aktiv halten. Zu dem Bereich der Stadtteilorientierung könnte man auch die Auswertungen zur Modernität und Innovationsvermögen zählen. Im Gegensatz zum Image über die Aktivität, denn dort ist das Verhältnis von der Aussage „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ ausgeglichen, liegt der Schwerpunkt auf der Aussage „trifft eher zu“. Es gibt also eher Handlungsbedarf. Der Grund für diese Aussage mag darin liegen, dass Bibliotheken im Allgemeinen immer

noch ein leicht verstaubtes Image haben und dieses von Personen, die sich mit den Bibliotheken nicht wirklich auseinandersetzen natürlich noch weiter transportiert wird. Um diesen entgegen zu wirken, bedarf es einer Imagekampagne, die im Rahmen einer Marketingaktion stattfinden könnte.



**Abbildung 11: Grad der Kundenorientierung**

Diese zweite Grafik zeigt das Image über die Kundenorientierung. Diesem Bereich kann man auch die Aussagen über die Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, ausreichende Öffnungszeiten und die Kompetenz zuordnen. Die Grafik macht deutlich, dass im Sinne der Nutzer die Kundenorientierung verbessert werden könnte. Besonders im Bereich Horn/Billstedt scheinen die Nutzer eher unzufrieden zu sein. Eine Maßnahme, um entgegen zu wirken, wären Mitarbeiterschulungen, die dem Mitarbeiter noch einmal verdeutlichen sollen, dass dieser in einem Serviceunternehmen arbeitet und so Freundlichkeit und Zuverlässigkeit Kernkompetenzen sind. In Bezug auf die Öffnungszeiten wäre eine Maßnahme zur Verbesserung des Images, die angestrebte Samstagsöffnung. Um das Image im gesamten zu verbessern, wäre es eine Möglichkeit, die schon vorgeschlagene Imagekampagne durchzuführen.

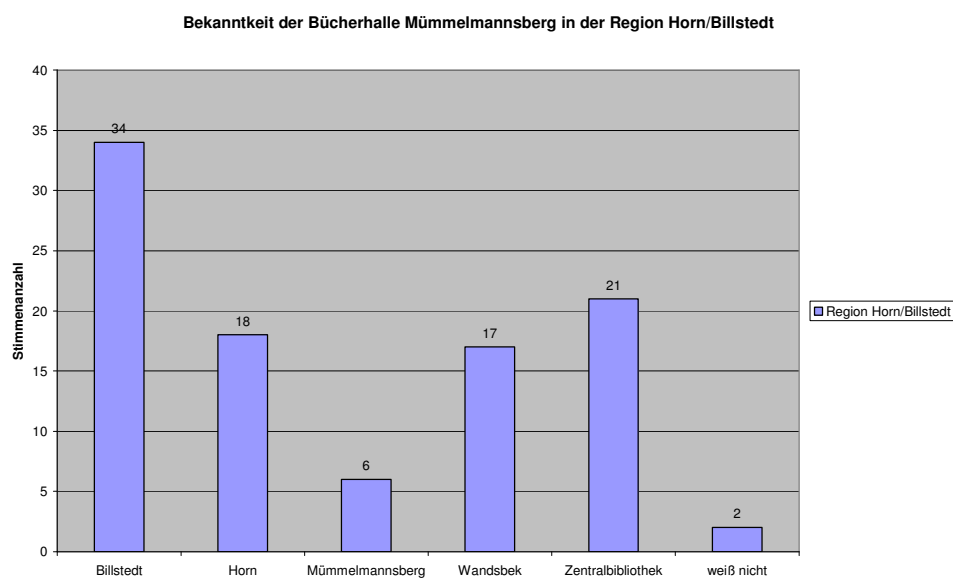
## Bekanntheit der nächstgelegenen Bücherhalle

### Ziele:

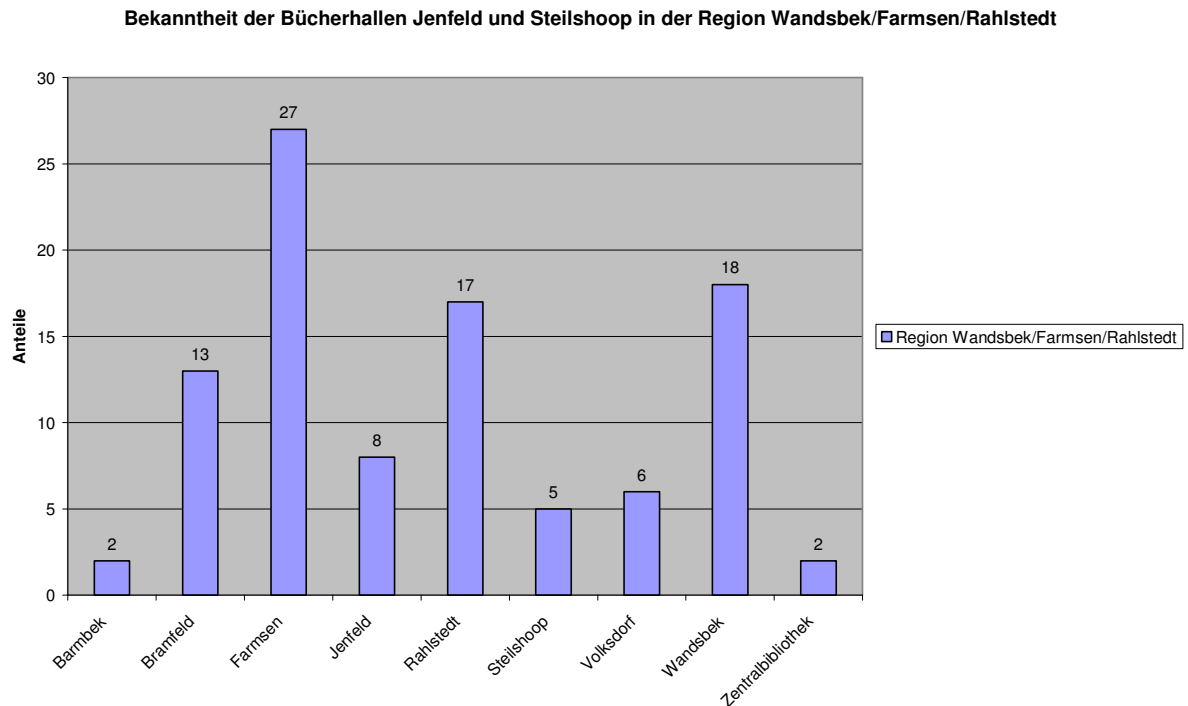
Dieser Indikator gibt Aufschluss darüber, wie bekannt die einzelnen Bücherhallen sind. Man kann davon ausgehen, dass eine Bibliothek, die über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügt, auch über eine hohe Qualität verfügt.

### Datenerhebung und Methode:

Problematisch ist hier das die Bücherhallen Finkenwerder, Dehnaide, Schnelsen und Wilhelmshagen in der Befragung nicht auftauchen. Entweder wurde diese nicht genannt oder sie wurden nicht von infas mit abgefragt. Hier aber die Auswertung für Jenfeld, Mümmelmannsberg und Steilshoop. Diese sind im Vergleich mit den Bekanntheitsgraden der umliegenden Bücherhallen dargestellt.



**Abbildung 12: Bekanntheit I**



**Abbildung 13: Bekanntheit II**

### **Interpretation und Maßnahmen:**

Es fällt auf, dass die Bücherhallen in den Regionen eher unbekannt sind. Dies mag dadurch bedingt sein, dass sie auch kleinere Zielgruppen ansprechen, aber sicherlich ist eine Verbesserung des Bekanntheitsgrades möglich. Dieses kann durch eine zentral geplante Marketingaktion geschehen.

Allerdings ist bei diesem Indikator eine Interpretation eher schwierig, da eindeutig zu wenige Daten vorhanden sind. Hier wäre eine genauere auf die Nachbarschaftsbibliotheken zugeschnittene Kundenumfrage wünschenswert.

### **Nicht-Nutzung**

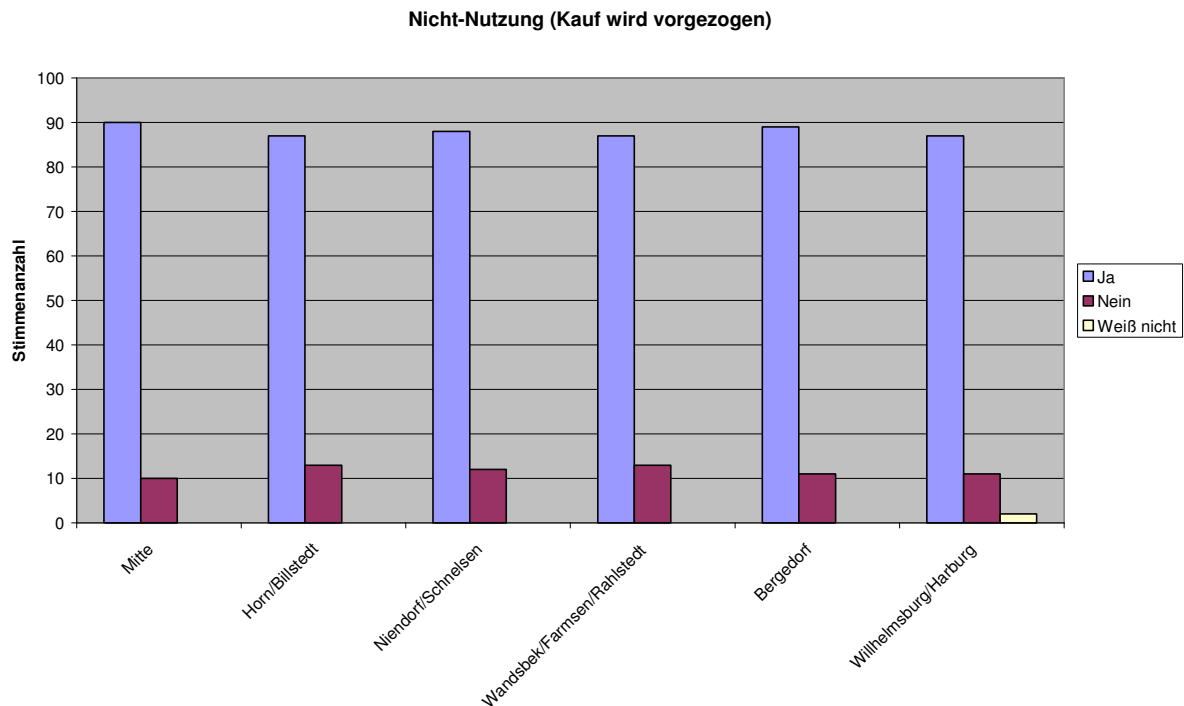
#### **Ziele:**

Dieser Indikator gibt Aufschluss darüber, warum die Bücherhallen nicht genutzt werden. Um die Qualität verbessern zu können, ist eine Analyse dieser Gründe zwingend nötig.

#### **Datenerhebung und Methode:**

Die Gründe für die Nicht-Nutzung konnten sein: Schlechte Erreichbarkeit, zu hohe Gebühren, keine interessanten Medien, Leihfristen, Kauf wird vorgezogen, schlechte Öffnungszeiten,

schlechte Beratung, unattraktive Räumlichkeiten und keine Kenntnis über das Angebot. Es konnte jeweils zwischen den Antwortmöglichkeiten ja, nein, weiß nicht gewählt werden.



**Abbildung 14: Nicht-Nutzung**

### **Interpretation und Maßnahmen:**

Die Grafik bildet den häufigsten Grund für die Nicht-Nutzung der Bücherhallen ab. Hier die Ergebnisse der übrigen Auswertungen kurz zusammengefasst: Die Gründe schlechte Erreichbarkeit, zu hohe Gebühren, keine interessanten Medien, schlechte Beratung und unattraktive Räumlichkeiten sind eher keine Gründe für die Nicht-Nutzung. Wohingegen die Gründe Leihfristen, Öffnungszeiten und Unkenntnis über das Angebot fast in allen Bezirken zu 50 % Gründe für die Nicht-Nutzung sind. Absoluter Spitzenreiter ist allerdings der Grund, dass Medien lieber selbst gekauft werden. Hiergegen kann man natürlich auch nichts machen, außer das Angebot zu verbessern oder die Qualität der Medien insgesamt erhöhen. Hiermit wird man aber auch nicht alle Selbst-Käufer erreichen. Auch der Grund für die Nicht-Nutzung „Mich stören Leihfristen“ ist nicht wirklich zu verändern, da die Medien nun einmal irgendwann in die Bibliothek zurückkehren müssen und es unmöglich ist, dass jeder Nutzer über die Dauer der Leihfrist selbst entscheiden kann. Bei den Öffnungszeiten ist es allerdings möglich in angemessenem Maß zu reagieren. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Samstag-

öffnung. Hierzu ist aber auch zu sagen, dass die Nachbarschaftsbibliotheken immer eingeschränkte Öffnungszeiten haben werden, was durch die Personalkapazitäten und durch die Konzeption bedingt ist. Auch der Grund „Unkenntnis über das Angebot“ sollte auszuräumen sein. Dies kann im Rahmen einer Marketingaktion geschehen, über die für jeden Bibliothekstyp die Angebotspalette kommuniziert wird.

### **Mögliche Standards der Kundenperspektive:**

**Kundenumfrage:** Mindestens alle drei Jahre sollte eine Kundenumfrage durchgeführt werden. Diese sollte Aufschluss über die Bekanntheit, Image und Gründe für Nutzung oder Nicht-Nutzung geben, um so die Zielgruppe besser erreichen zu können.

**Image-/Marketingkampagne:** Zur Verbesserung des Images und der Kenntnis über das Angebot der Nachbarschaftsbibliotheken ist eine zentral durchgeführte Image bzw. Marketingkampagne innerhalb eines Jahres durchzuführen.

**Pressemitteilungen:** Mittels Pressemitteilungen und eines Pressespiegels informieren die Bibliotheken über stattfindende Veranstaltungen. Dieses kann direkt erfolgen, kann aber auch zentral erledigt werden. Ziel kann hier sein, dass mindestens viermal jährlich über die Bibliothek berichtet wird.

**Stadtteilanalyse:** Jede Bibliothek sollte in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre) eine Stadtteilanalyse durchführen, um so ihre Zielgruppe zu kennen.

**Zielgruppe:** Jede Bibliothek definiert ihre Zielgruppe, wobei die individuelle Definition durch die Ausrichtung der Nachbarschaftsbibliotheken eingeschränkt ist. Generell gilt: Zielgruppe sind Kinder und Jugendliche bis Sekundarstufe I, sowie deren Eltern.

**Bestandskonzept:** Jede Bibliothek erstellt ein Bestandskonzept, welches auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet ist. Das Hauptziel der stetigen Standardisierung des Bestandes sollte hierbei aber nicht aus den Augen gelassen werden. Dabei sollte der Bestand 1/3 Erwachsenenmedien und 2/3 Kindermedien beinhalten.

**Aufstellung/Leitsystem:** Ziel für die Zukunft ist eine einheitliche Aufstellung und Gestaltung des Leitsystems. Dieses geschieht nach einem Plan, der von der Hauptverwaltung erstellt wird.

**Verweis auf Leihverkehr:** Die Bibliotheken verweisen auf die Bestände des Gesamtsystems.



**Öffnungszeiten:** Die Öffnungszeiten sollen auf die Zielgruppe (Samstagsöffnung), aber dabei auch auf die Ressourcen (Personalkapazitäten) abstimmt sein. Dabei sollte eine hohe Kundenorientierung mit einer Mindestquote (Backoffice/Frontoffice) von 20 % herrschen.

**Kundenorientierung der Mitarbeiter:** Der Mitarbeiter ist verpflichtet stets freundlich und höflich aufzutreten. Er sollte ein hohes Maß an Kompetenz und Zuverlässigkeit aufweisen.

**Ortsbezogene Schwerpunkte:** Jede Bibliothek definiert auf Basis der Stadtteilanalyse ihre ortsbezogenen Schwerpunkte.

**Räume:** Die Räumlichkeiten sollen den Gestaltungskriterien der Nachbarschaftsbibliotheken entsprechen, wobei eine Mindestgröße nicht unterschritten werden sollte.

**OPAC:** Um die Nutzung des OPACs für jeden Kunden möglich zu machen, ist eine Anlei-tung daneben zu legen.

### ***3.2. Mitarbeiter- und Potenzialperspektive***

#### **Mitarbeiterzufriedenheit**

##### **Ziele:**

Dieser Indikator spiegelt die Meinung der Mitarbeiter wider. Je positiver hier die Aussagen sind, desto höher ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Und dies spiegelt sich dann natürlich auch in der Qualität wieder.

##### **Datenerhebung und Methode:**

Basis der Datenerhebung war ein Fragebogen, der aufgrund der Mitsprache des Betriebsrates nur anonymisiert und in geringem Umfang konzipiert werden konnte. Dies soll Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter vermeiden. Dieser Fragebogen umfasst sechs Fragen, die mit den Schulnoten 1-6 zu bewerten waren. Ausgehändigt wurde dieser Fragebogen per Email an alle Mitarbeiter der Nachbarschaftsbibliotheken. Insgesamt wurden innerhalb von drei Wochen 16 Fragebögen ausgefüllt.

Für die Erhebung wurden die Bewertungen zusammengezählt und Durchschnittswerte gebildet.

##### **Die Fragen:**

1. Wie zufrieden sind Sie Mitarbeiter/In der HÖB zu sein?
2. Wie zufrieden sind Sie mit dem Informationsfluss

3. Wie zufrieden sind Sie mit den Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz?

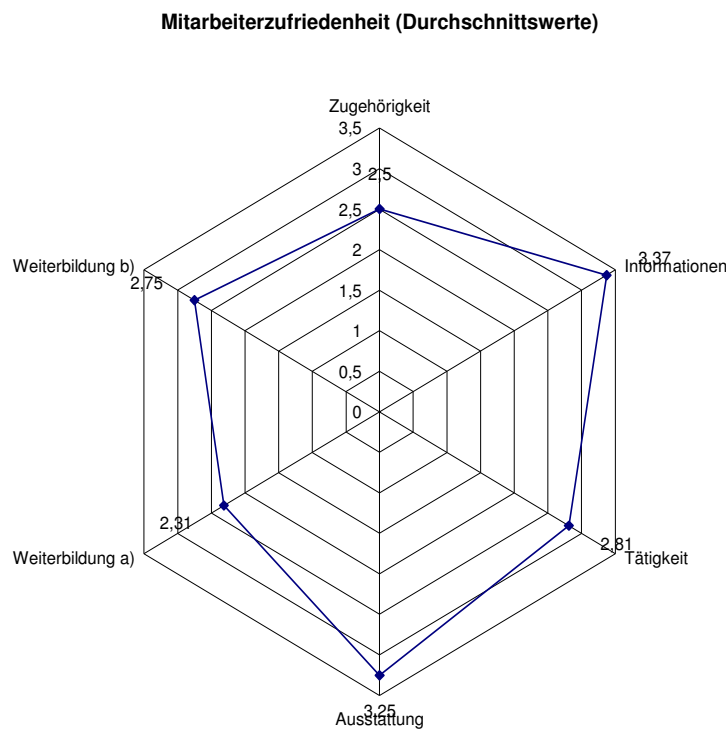
a) Tätigkeit/Aufgabenbereich

b) Räume, Ausstattung, Arbeitsmittel

4. Wie zufrieden sind Sie mit den Weiterbildungsmöglichkeiten?

a) Bedarfsgerechte Angebote

b) Ausreichende Angebote und Plätze



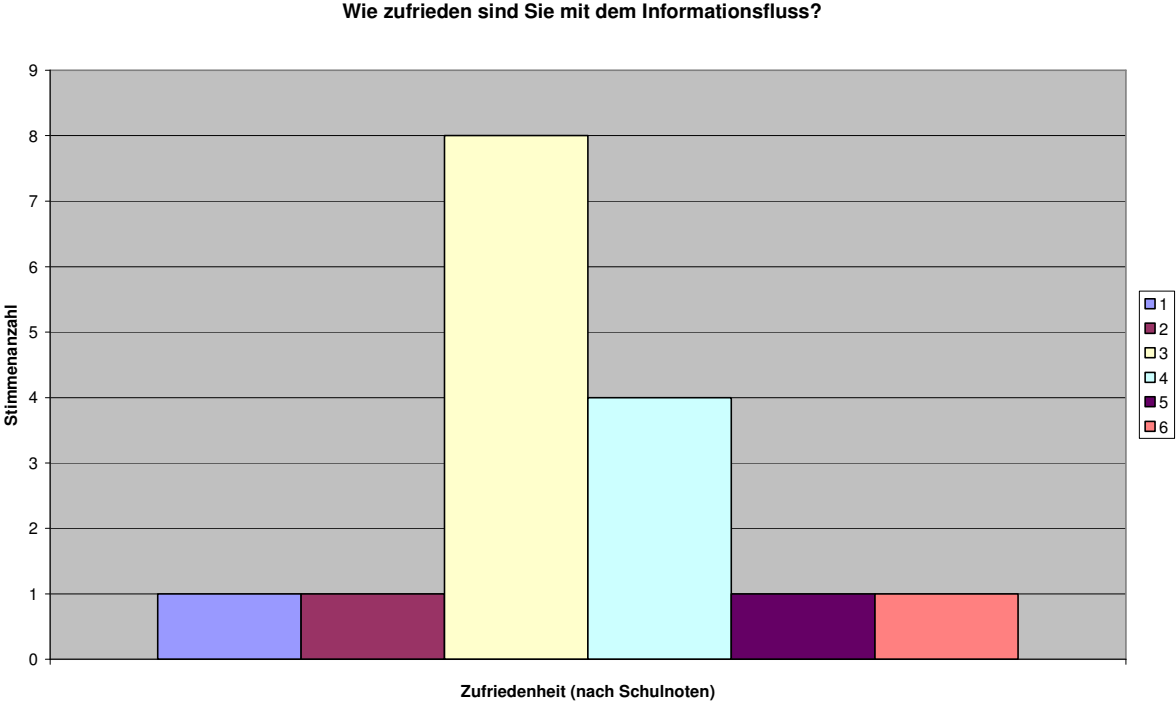
**Abbildung 15: Grad der Zufriedenheit**

### **Interpretationen und Maßnahmen:**

Insgesamt ist zu sagen, dass die Mitarbeiter relativ zufrieden sind. Die Fragen 2 und 3 b) sind am schlechtesten bewertet worden. Hier die Ergebnisse noch einmal genauer:

Im ersten Diagramm ist zu erkennen, dass die Hälfte der Mitarbeiter mit befriedigend antwortet, aber auch ein viertel antwortet noch mit ausreichend. Da aber auch sogar noch die Noten ungenügend und mangelhaft vergeben worden sind, ist in diesem Bereich wohl Handlungsbedarf. Es stellt sich also die Frage, wie der Informationsfluss verbessert werden kann. Eine Möglichkeit wäre das regelmäßige Versenden von Newslettern, die über alle Neuigkeiten der

Geschäftsleitung informieren. Auch eine Mailingliste wäre denkbar, über die jede Bibliothek Veränderungen und Informationen an alle zu übermitteln. Außerdem müssen regelmäßig Konferenzen auf den verschiedenen Ebenen stattfinden. Denn je besser der Informationsfluss ist, desto motivierter und integrierter ist der Mitarbeiter. Dies wird zwangsläufig zu einer Qualitätssteigerung führen.



**Abbildung 16: Informationsfluss**

Wie zufrieden sind Sie mit den Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz? (Räume, Ausstattung, Arbeitsmittel)

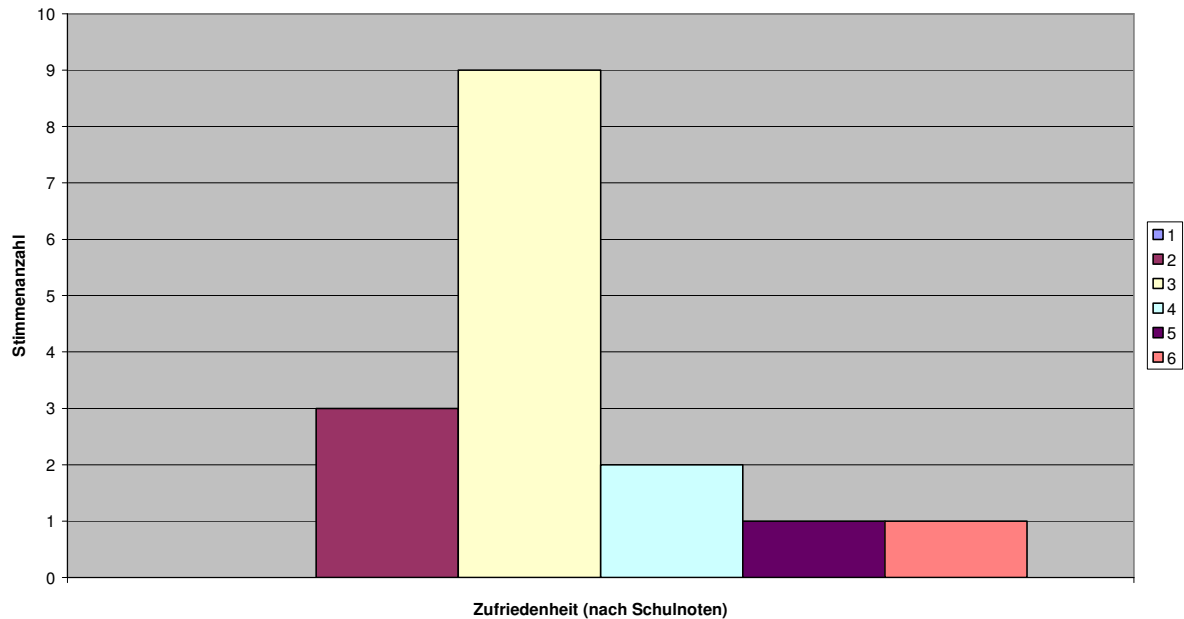


Abbildung 17: Arbeitsbedingungen

Im zweiten Diagramm ist zu sehen, dass über die Hälfte der Befragten mit ausreichend geantwortet haben. Aber auch die nachfolgenden Noten werden genannt. Eine Ursache mag hier sein, dass viele der Nachbarschaftsbibliotheken im Zuge der Umstrukturierung verkleinert worden sind. Dies bezieht sich nicht nur auf die Räume, sondern auch eine wirklich kunden- und mitarbeitergerechte Ausstattung ist nicht unbedingt möglich. Hier kann man allerdings den Befragten Recht geben, da kaum eine der Bibliotheken den bibliothekarischen Standards (Bibliotheken 93 und KGSt) bezüglich der Größe und Ausstattung entspricht. Dies müsste von der Direktion geändert werden, was aber wohl in nächster Zeit nicht möglich sein wird.

## Innovationsfähigkeit des Personals

### Ziele:

Dieser Indikator spiegelt wider, inwieweit sich die Mitarbeiter und die Bibliotheken im Allgemeinen auf die Veränderungen und neuen Anforderungen anpassen und anpassen wollen.

### Datenerhebung und Methode:

Ausgewertet wurden hier die Fortbildungstage 2006. Die Anzahl der Fortbildungstage wird im Rahmen der Statistik der Bücherhallen Hamburg erfasst. Hieraus werden die Fortbildungs-

tage pro beschäftigte Person errechnet. Der Anteil der Fortbildungsstunden zu den Gesamtarbeitsstunden liefert dann den Wert über die für Fortbildungen aufgewendeten Arbeitsstunden. Hier war es leider nicht möglich die Daten aus der Datenbank der Bücherhallen Hamburg genau zu analysieren. Lediglich das Endprodukt wurde zur Verfügung gestellt. Somit können leider auch nicht die Werte für die einzelnen Nachbarschaftsbibliotheken im Vergleich dargestellt werden. Dies ist aber in Zukunft anzuregen, um bessere Standards entwickeln zu können.

Der zur Verfügung gestellte Wert für das Gesamt-System der Bücherhallen Hamburg für 2006 lautet: 1,2 %. Vergleichend dazu: Der Wert in München liegt bei 0,9%.

### **Interpretationen und Maßnahmen:**

Auf Basis der vorherigen Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit, in der auch Fragen zu den Fortbildungen gestellt wurden, besteht dahingehend Handlungsbedarf, dass wohl nicht genügend Angebote und Plätze zur Verfügung stehen. Das dies die Mitarbeiter der Nachbarschaftsbibliotheken äußern ist nicht verwunderlich. Denn gerade diese Mitarbeiter haben großen Bedarf an Schulungen, da sie jetzt Mitarbeiter in einem für sie noch relativ unbekanntem Bibliothekstyp sind. Hier ist es sinnvoll, spezielle Angebote zu entwickeln, um so den Mitarbeiter für die neue, alte Arbeit fit zu machen. Somit wird sicherlich auch wieder die Motivation gestärkt. Es sollte zudem für jeden Mitarbeiter möglich sein, an diesen Angeboten teilzunehmen. Somit müssen ausreichend Plätze vorhanden sein.

### **Planungssicherheit**

#### **Ziele:**

Dieser Indikator gibt an, wie sich die Etatanteile der einzelnen Nachbarschaftsbibliotheken im Vergleich verhalten. Diese Anteile können Schlüsse über den Stellenwert der Bibliotheken liefern.

#### **Datenerhebung und Methode:**

Die Daten stammen aus der Statistik der Bücherhallen Hamburg und spiegeln die Anteile des geplanten Etats am Gesamtetat der Bücherhallen wider. Besser ist es hier die Daten in einer Zeitreihe zu vergleichen, indem die Daten der vorangegangenen Jahre mit herangezogen werden. Dann kann ermittelt werden, wie sicher die Planungen sind und somit die Qualität gesi-

chert werden kann. In dieser Arbeit werden lediglich die Jahre 2006 und 2007 betrachtet, da leider nicht mehr Daten zugänglich waren.

Hier ist der jeweilige Anteil des Etats am Gesamtetat zu erkennen (Auf Bitte der HÖB werden nur die Anteile dargestellt, keine reellen Zahlen), gleichzeitig findet sich in der Tabelle noch die Veränderung des Etats im Vergleich der Jahre 2006 und 2007. Um die Werte zu erhalten wurden zuerst die Einzeletas durch den Gesamtetat dividiert. Danach wurde durch Subtraktion mit dem Vorjahr die Veränderung des Etatanteils für die einzelnen Bibliotheken berechnet.

	prozentualer Anteil Medienmitteln 06	prozentualer Anteil an Medienmittel (ohne Zentralbib.) 06	prozentualer Anteil gepl. Medienmitteln (07)	prozentualer Anteil gepl. Medienmittel (ohne Zentralbib.) 07	Veränderung 06/07	Veränderung 06/07 (ohne Zentralbib.)
Dehnhaiide	0,50%	0,83%	0,56%	0,93%	0,06%	0,10%
Finkenwerder	0,49%	0,82%	0,59%	0,97%	0,10%	0,15%
Jenfeld	0,62%	1,03%	0,71%	1,16%	0,09%	0,13%
Mümmelmannsberg	0,63%	1,05%	0,64%	1,06%	0,01%	0,01%
Schnelsen	0,51%	0,85%	0,63%	1,03%	0,12%	0,18%
Steilshoop	0,63%	1,05%	0,68%	1,12%	0,05%	0,07%
Wilhelmsburg	0,62%	1,03%	0,63%	1,03%	0,01%	0,00%
<b>Andere Bib.</b>	<b>96,00%</b>	<b>93,33%</b>	<b>95,56%</b>	<b>92,69%</b>	<b>-0,44%</b>	<b>-2,87%</b>

Hier nun noch einmal zur Verdeutlichung eine Grafik. Hier sind die Veränderungen der Medienmittel dargestellt (mit Zentralbibliothek). Die zweite Grafik zeigt die geplanten Etatanteile der Nachbarschaftsbibliotheken am Gesamtetat für 2007.

Veränderung der Etatanteile 2006-2007

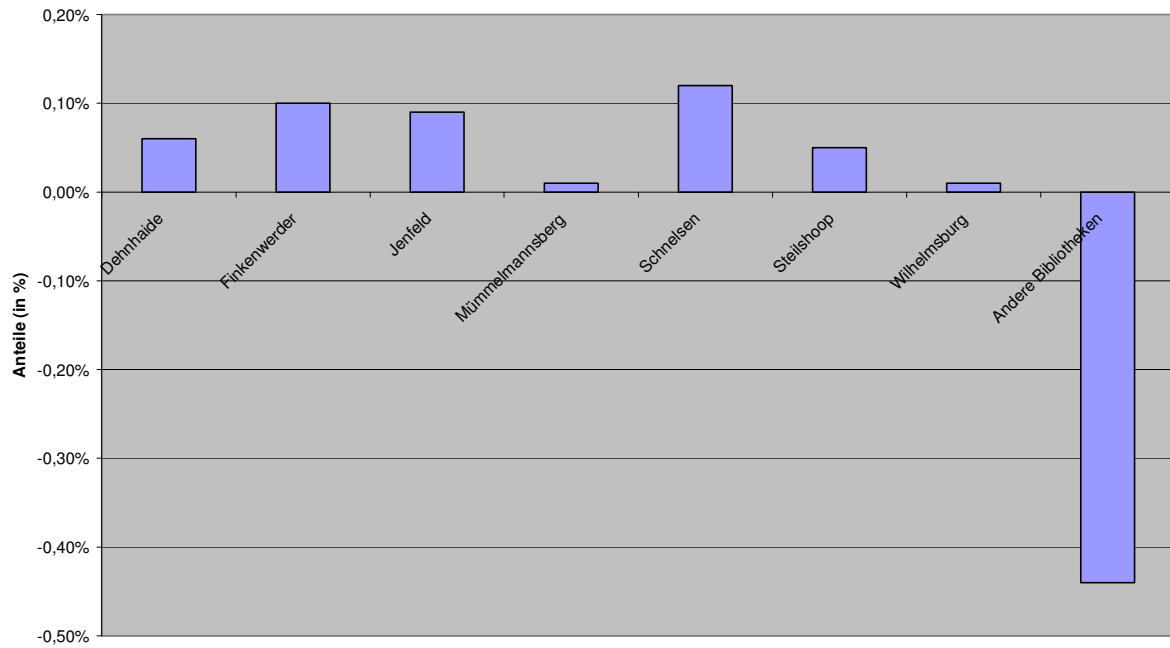


Abbildung 18: Etatanteile

Anteil der Medienmittel am Gesamtetat

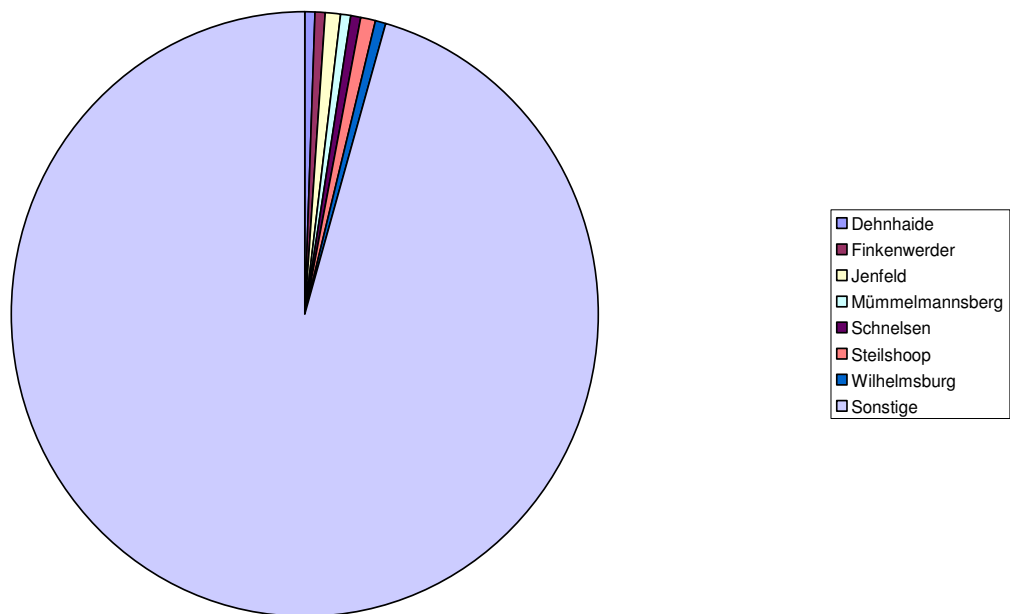


Abbildung 19: Etatanteile 2007

### **Interpretationen und Maßnahmen:**

In der ersten Grafik ist zu erkennen, dass die Etatanteile von 2006 auf 2007 gestiegen sind. Dies ist sicherlich durch die Umstrukturierung zu Nachbarschaftsbibliotheken zu erklären. Auf den zweiten Blick wird aber klar, dass dieses zuerst positiv anmutende Ergebnis zu überdenken ist. Denn trotzdem sind die Etatanteile sehr gering und es handelt sich um absolut minimale Steigerungen. Positiv ist aber trotzdem festzustellen, dass von einer Planungssicherheit ausgegangen werden kann, da der Etat nahezu gleich bleibt und somit nicht sinkt.

Bezüglich der zweiten Grafik ist das Ergebnis ist wie ist nicht wirklich überraschend, ist aber so auch nicht zu akzeptieren. Hier muss die Frage gestellt werden: Ist es in Ordnung Bibliotheken, die als Türöffner dienen sollen und die Grundversorgung sichern sollen, mit einen so geringen Anteil des Etats zu bedienen?

Vielleicht sollte die Etatverteilung überdacht werden. Die Schwankungen in den Etatanteilen zwischen den einzelnen Bibliotheken können durch bestandsbedingte Zusatzmittel erklärt werden. Grundsätzlich wäre es sinnvoll diese Bibliotheken in den folgenden Jahren mit einem höheren Etatanteil zu unterstützen, um somit auch die Umstrukturierung zur Nachbarschaftsbibliothek zu unterstützen. Dies geschieht schon durch direktorale Zusatzgelder, könnte aber ausgeweitet werden.

### **Verankerung im Stadtteil**

#### **Ziele:**

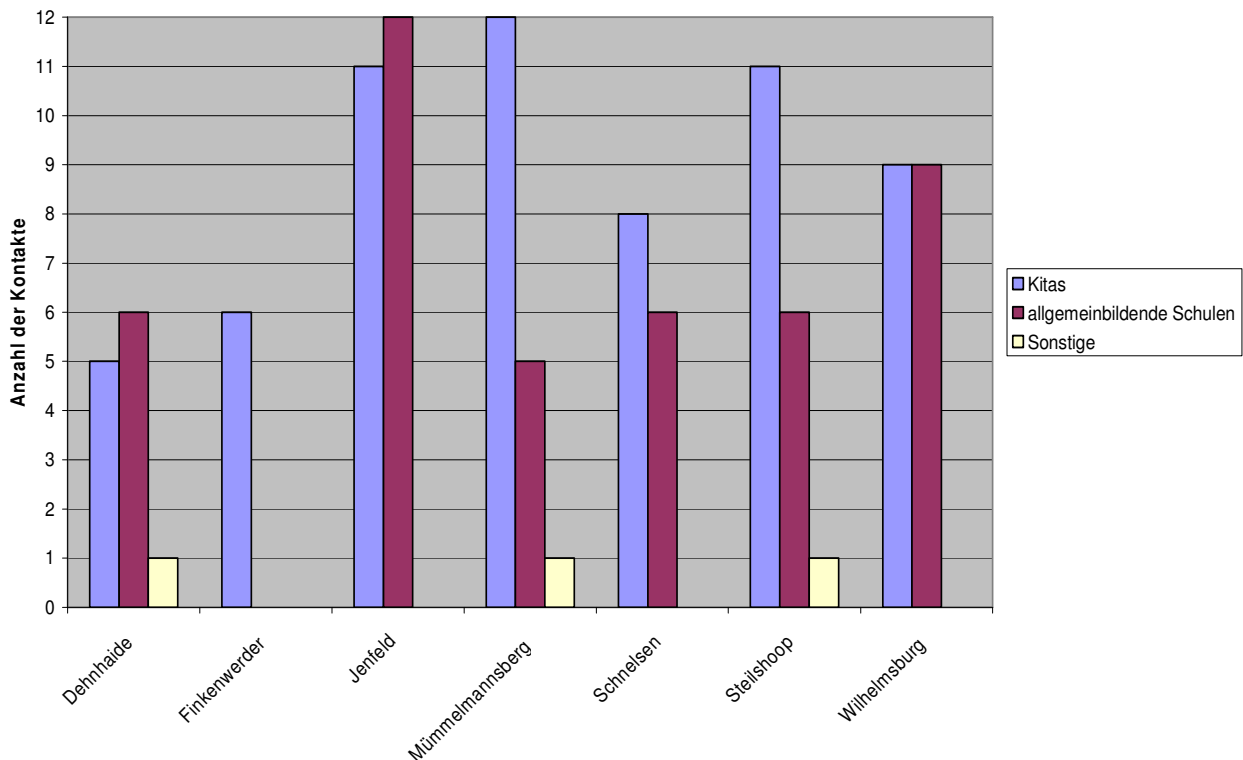
Dieser Indikator zeigt, wie verankert die Bibliotheken im Stadtteil sind. Denn je verankerter desto sicherer die Existenz.

#### **Datenerhebung und Methode:**

Die Daten hierfür stammen aus der Controlling-Abteilung der Bücherhallen Hamburg und spiegeln anhand der Anzahl der Kontakte zu Schulen, Kindertageseinrichtungen, und anderen Bildungseinrichtungen die Verankerung im Stadtteil wider. Zudem existieren natürlich auch noch andere Kooperationen der Bibliotheken. Auf diese wurde bereits in der Beschreibung der Standorte eingegangen.



## Kooperationen



**Abbildung 20: Zusammenarbeit mit Kitas und Schulen**

Aus dieser Grafik wird ersichtlich, dass die Bücherhallen zum Teil zu einem relativ unterschiedlichen Maße Kontaktpflege betreiben. Absoluter Spitzenreiter ist die Bücherhalle Jenfeld. Weniger gut sieht es in Dehnhaiide aus. Hier gibt es relativ wenig Kontakt zu Kitas, entweder wurden diese nicht erfasst oder sie bestehen tatsächlich nicht. In Barmbek-Süd gibt es 21 Kindertageseinrichtungen. Diese sind sicherlich nicht alle im Einzugsgebiet von Dehnhaiide, aber der Kontakt könnte sicherlich intensiviert werden.

Eine Maßnahme wäre z.B. einen Flyer zu entwickeln, der die Kindertageseinrichtungen auf die Bücherhalle aufmerksam macht oder einmal vor Ort vorbeizuschauen. Dies muss nicht zwangsläufig von dem dazugehörigen Personal erledigt werden (wenig Zeit), sondern kann auch durch Mitarbeiter der Verwaltung geschehen. Diese Methoden eignen sich auch für die Kontaktaufnahme mit Schulen, wobei aber Grundschulen, aufgrund der Ausrichtung der Nachbarschaftsbibliotheken, zu bevorzugen sind.

## **Mögliche Standards der Mitarbeiter- und Potenzialperspektive:**

**Liste Kooperationen und Partner:** Jede Bibliothek führt eine Liste über vorhandene und mögliche Partner und Kooperationen. Diese Liste sollte einmal jährlich aktualisiert werden. Zudem muss jede Bibliothek alle zielgruppenspezifischen Einrichtungen des Stadtteils kennen.

**Kontakt zu möglichen Partnern:** In regelmäßigen Abständen (einmal jährlich) sollten die Bibliotheken an mögliche Partner herantreten und ihr Angebot bekannt machen. Dies kann in Form von Vorortbesuchen, Flyern oder zentral geplanten Marketingaktionen geschehen.

**Informationsfluss:** Um einen guten Informationsfluss zu gewährleisten, ist es Pflicht der Bibliotheken die Hauptverwaltung über alle Veränderungen zu informieren, aber auch die Hauptverwaltung hat die Pflicht über Veränderungen zu informieren. Dies kann in Form von Newslettern oder Versammlungen geschehen. Diese Versammlungen sollten mindestens einmal jährlich auf den verschiedenen Ebenen stattfinden. Um den Informationsfluss der Nachbarschaftsbibliotheken untereinander zu stärken soll viermal jährlich ein Treffen dieser stattfinden.

**Mitarbeitergespräch:** Einmal jährlich sollte ein Gespräch zwischen den Leitern der Nachbarschaftsbibliotheken und deren Mitarbeitern stattfinden, um so Klarheit darüber zu schaffen, wie hoch der Grad der Zufriedenheit gegenseitig ist. Auch die Leiter der Bibliotheken sollten Möglichkeit zu einem Gespräch dieser Art mit der Leitung haben, dieses kann dann ebenfalls jährlich stattfinden.

**Ausbildung:** Jeder Mitarbeiter muss einer seiner Funktion entsprechende Ausbildung haben.  
**EDV-Kenntnisse:** Jeder Mitarbeiter verfügt über für seine Funktion ausreichende EDV-Kenntnisse (OPAC, Internet, Verleih, Recherche). Sollten diese nicht vorhanden sein, müssen diese im Rahmen einer Fortbildung angepasst werden.

**Fortbildung:** Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf mindestens eine Fortbildungsveranstaltung pro Jahr. Zum Einstieg in die Umstrukturierung zur Nachbarschaftsbibliothek ist es für jeden Mitarbeiter Pflicht eine Fortbildungsveranstaltung zu diesem Zweck zu besuchen.

**Medienbearbeitung:** Die Medien werden nach einheitlichen Maßstäben bearbeitet (Interessenkreise, farbliche Kennzeichnung etc.).

**Etat:** Der Etat soll den Bedürfnissen der Bibliotheken angepasst sein und sollte keinesfalls sinken, sondern mindestens gleich bleiben.

### 3.3. Prozessperspektive

#### Aktualität

##### Ziele:

Dieser Indikator soll zeigen, wie aktuell der Medienbestand der Nachbarschaftsbibliotheken ist. Denn je aktueller der Bestand ist, desto höher die Qualität.

##### Datenerhebung und Methode:

Für den ersten Teil der Erhebung wurden die neuangeschafften Medien pro Bibliothek aus der Statistik der Bücherhallen Hamburg entnommen. Der zweite Teil der Erhebung beschäftigt sich mit der Löschquote. Danach werden Löschquote und Zugang in Bezug gesetzt. Das Verhältnis sollte hier annähernd 1:1 betragen.

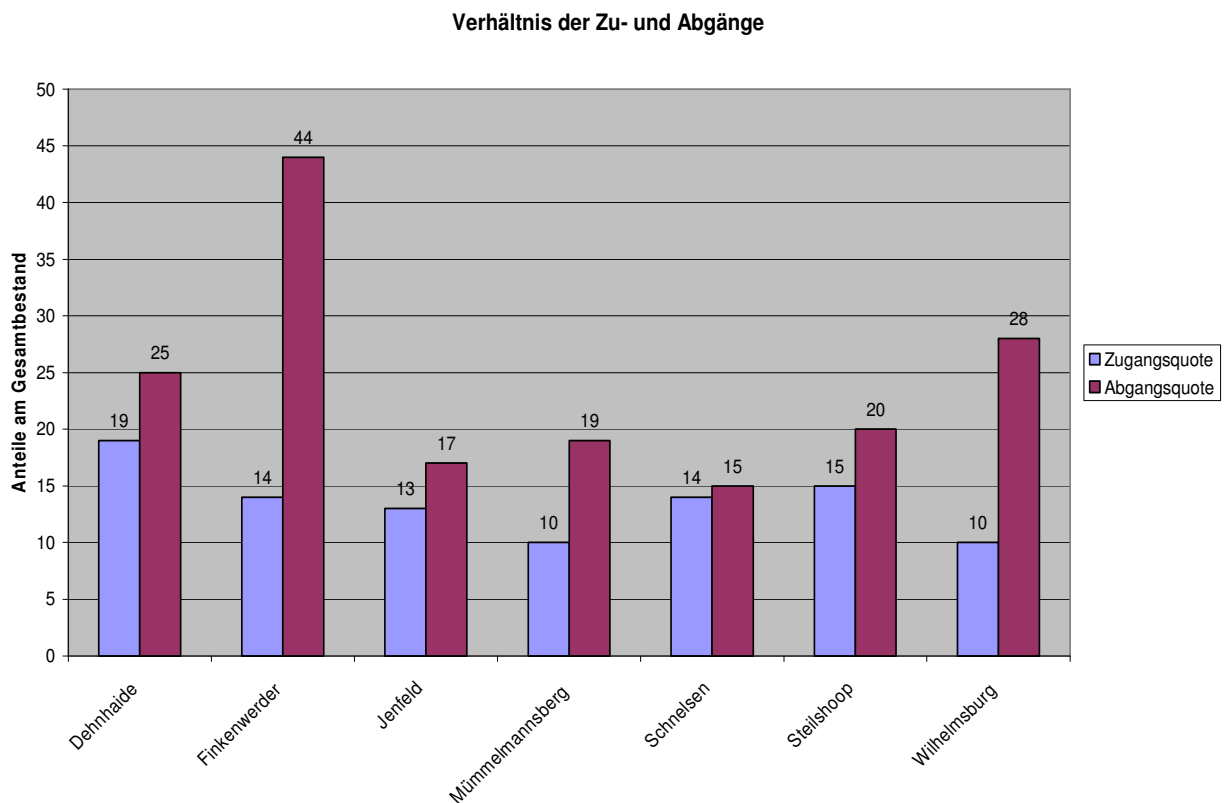


Abbildung 21: Aktualität

##### Interpretationen und Maßnahmen:

Aus der Grafik wird ersichtlich, dass das Verhältnis der Zugangs- zur Abgangsquote keinesfalls überall 1:1 ist. Dies ist allerdings auch nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, dass die Umstrukturierung der Bibliotheken noch im Gange ist. Viele Bibliotheken hatten einen viel zu großen Bestand und dieser musste durch intensives Löschen an die neuen Anforderungen angepasst werden. Am Beispiel Schnelsen sieht man aber das ein Verhältnis 1:1

möglich ist. Diese Bibliothek diente auch als Vorbild für die anderen Bibliotheken und musste somit 2006 den Bestand nicht mehr anpassen. Sicherlich wird sich das bei den anderen Bibliotheken auch einpendeln.

## **Kundenorientierung**

### **Ziele:**

Dieser Indikator gibt anhand des Verhältnisses Anteil der Prozesse mit Kundenkontakt zum Anteil der Prozesse ohne Kundenkontakt Aufschluss darüber, wie stark die Arbeit direkt kundenorientiert ist. Je mehr Kundenkontakt besteht, desto zufriedener der Kunde.

### **Datenerhebung und Methode:**

Die Arbeitsstunden der Mitarbeiter pro Bibliothek werden auf 100% angesetzt. Das Ergebnis wird mit den Jahresöffnungszeiten multipliziert.

	Öffnungszeiten2006	Stellen 2006	Wochenarbeitszeit	Jahresarbeitszeit	Quote 2006
Dehnhaid	693	1,25	48,125	2071,25	33,4580567
Finkenwerder	600	1,25	48,125	2071,25	28,9680145
Jenfeld	861	2,25	86,625	3728,25	23,0939449
Mümmelmannsberg	839	2,75	105,875	4556,75	18,4122456
Schnelsen	606	1,75	67,375	2899,75	20,8983533
Steilshoop	844	2	77	3314	25,4677127
Wilhelmsburg	1083	2,5	96,25	4142,5	26,1436331

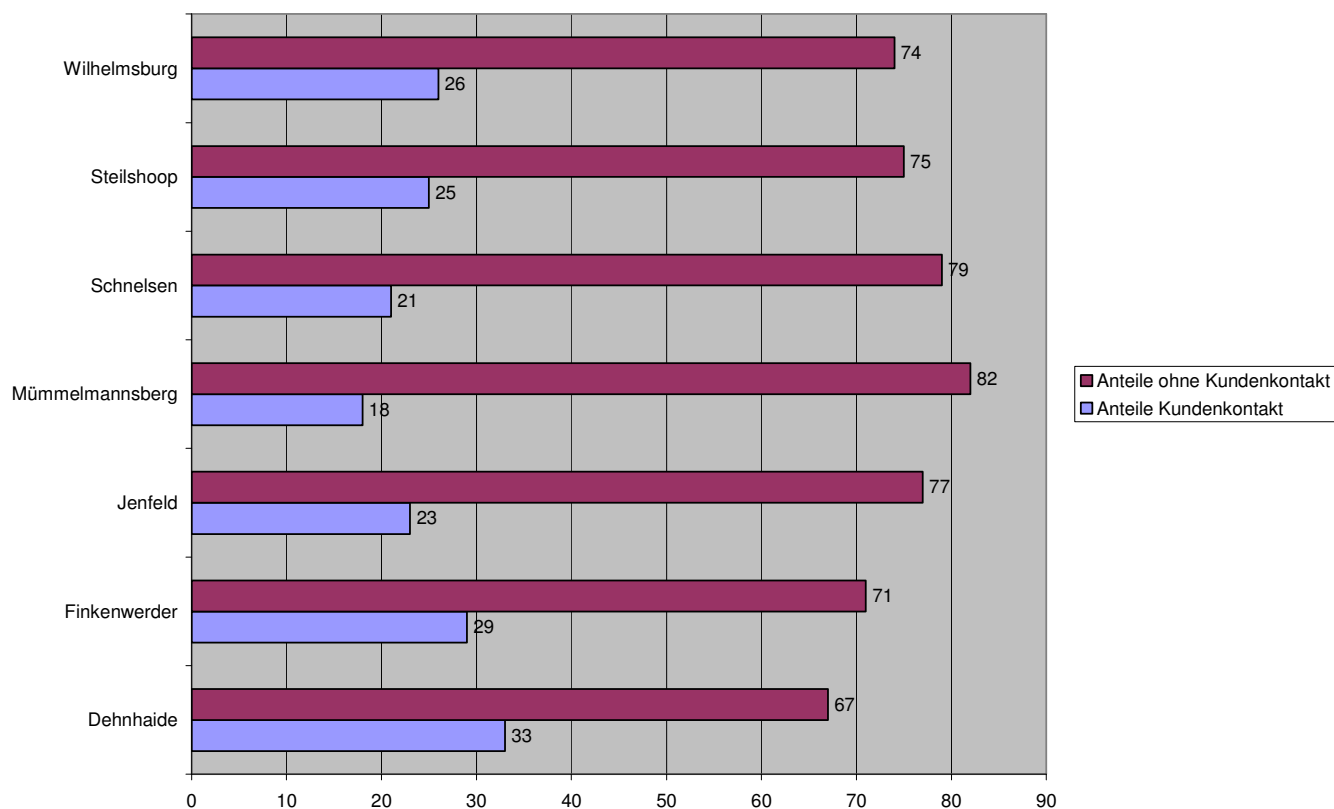


Abbildung 22: Verhältnis Back-Office/Front-Office

**Interpretationen und Maßnahmen:**

Die Grafik macht ersichtlich, dass die Anteile der Öffnungszeiten an den Gesamtarbeitsstunden relativ ähnlich sind. Im Vergleich Mümmelmannsberg zu Dehnhaide allerdings werden auch deutliche Unterschiede sichtbar. Eine Möglichkeit, um die Situation in Mümmelmannsberg zu verbessern, wäre die Öffnungszeiten auszuweiten oder aber Personalstellen zu streichen. Die zweite Möglichkeit ist aber sicherlich im Sinne der Bibliotheken, deshalb sollten die Öffnungszeiten erweitert werden. Da die Samstagöffnung bald kommen soll, ist hier dann auch schon eine unmittelbare Lösung in Sicht.

**Veranstaltungen**

**Ziele:**

Hier soll gemessen werden, wie viele Veranstaltungen pro Bibliothek in den Jahren 2004-2006 stattgefunden haben.

### Datenerhebung und Methode:

Die Daten hierfür stammen aus der Statistik der Bücherhallen Hamburg und werden vorerst in einer Datenreihe dargestellt, um die Entwicklung zu betrachten. Ergebnis sollte zumindest eine gleich bleibende Anzahl an Veranstaltungen sein, besser eine steigende.

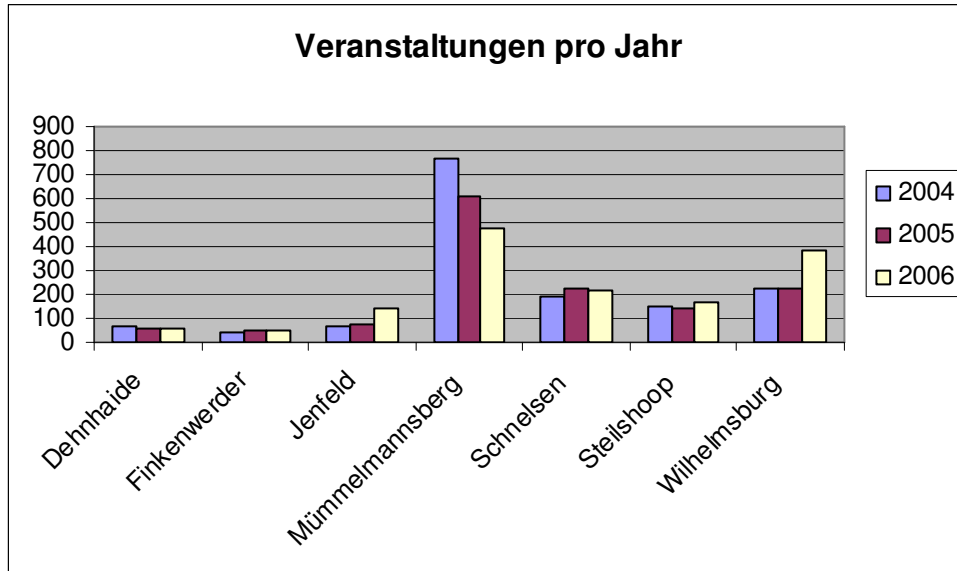


Abbildung 23: Veranstaltungen

### Interpretationen und Maßnahmen:

Die Grafik macht immense Unterschiede deutlich. Gerade Mümmelmannsberg sticht hier hervor. Für die Interpretation dieses Ergebnisses muss genauer beleuchtet werden, welche Art von Veranstaltungen diese enorme Gesamtanzahl auslöst. Mümmelmannsberg gibt in der bei der Kategorie „Veranstaltungen aller Art für Kinder + Jugendliche“ 649, 526, und 372 (2004-2006) an. Hier ist genauer zu hinterfragen, welche Vorgänge und Veranstaltungen zu dieser Kategorie gezählt werden. Dies scheint nicht genau geklärt zu sein und sollte vereinheitlicht werden, um so die Ergebnisse besser vergleichen zu können, was bisher eher unrealistisch erscheint.

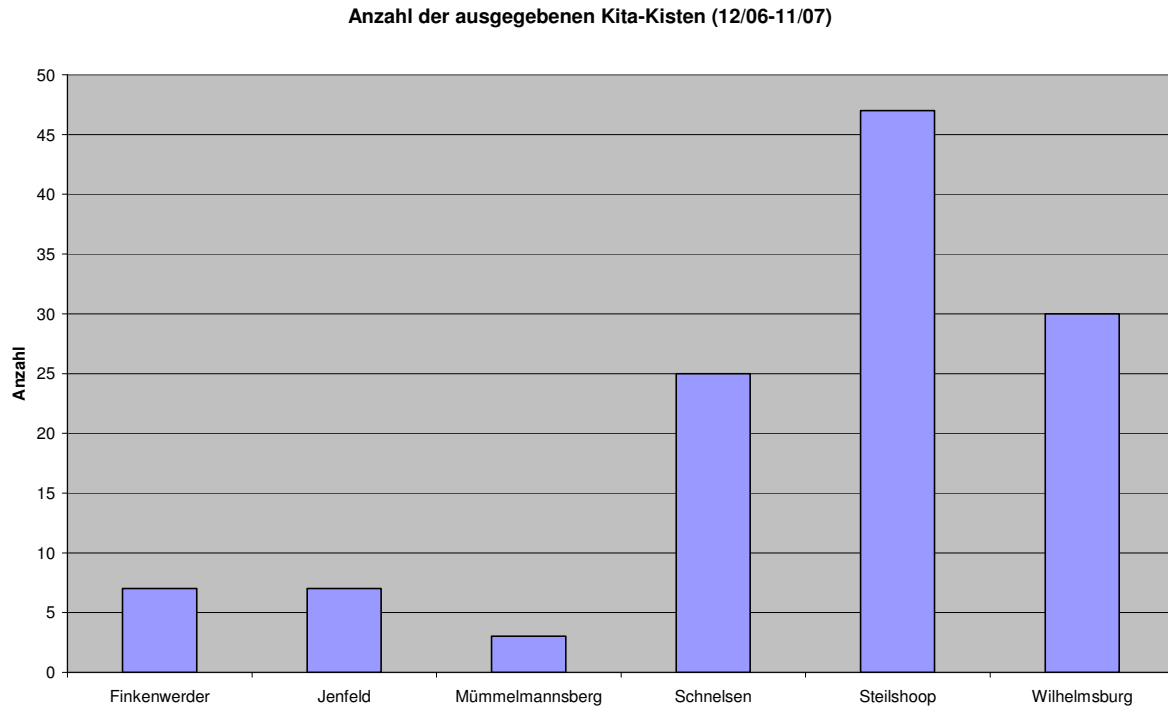
### Kita-Kisten

#### Ziele:

Diese Kennzahl soll zeigen, wie viele Kita-Kisten pro Bücherhalle bisher insgesamt ausgegeben worden sind.

### **Datenerhebung und Methode:**

Die Daten stammen direkt von den Leitern der Nachbarschaftsbibliotheken, da hier noch keine Statistik vorhanden ist, weil dieses Serviceangebot erst seit 2007 existiert. Zu Dehnhaid ist zu sagen, dass diese Nachbarschaftsbibliothek nicht an diesem Angebot teilnimmt, da hier kein Platz für die Lagerung der Kita-Kisten vorhanden ist.



**Abbildung 24: Kita-Kisten 2007**

### **Interpretationen und Maßnahmen:**

Es fällt auf, dass die Aktion teilweise noch nicht besonders gut angelaufen ist. Dies sollte aber dringend geändert werden, da zusätzlicher Service ein Zeichen für zusätzliche Kundenorientierung ist und somit die Qualität der Bibliothek verstärkt wird. Die teilweise relativ geringen Zahlen lassen vermuten, dass das Angebot in den Einzugsgebieten dieser Bibliotheken noch nicht bekannt genug ist. Hier wäre eine zusätzliche Kommunikationsaktion denkbar. Diese könnte eine erneute Kontaktaufnahme zu den Kindertageseinrichtungen in Form von Vorortbesuchen oder Briefaktionen beinhalten. Wobei aber der Vorortbesuch vorzuziehen ist, da dieser sicher nachhaltiger ist.

Zusätzlich ist anzumerken, dass die Aktion auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten in den Bücherhallen gestartet ist.

- Finkenwerder 02/07

- Jenfeld 03/07
- Mümmelmannsberg 05/07
- Schnelsen 03/07
- Steilshoop 12/06
- Wilhelmsburg 01/07

Fazit ist hier, dass es besser ist, dieser Aktion eine Anlaufzeit zu gewähren und dann noch einmal zu überprüfen, ob es etwas zu verbessern gibt.

### **Mögliche Standards der Prozessperspektive:**

**Leistungskennzahlen:** Jede Bibliothek ist verpflichtet einmal pro Jahr, die von der Hauptverwaltung vorgegeben Leistungskennzahlen zu erheben und an die Hauptverwaltung zu schicken. Die Erhebung dieser Leistungskennzahlen muss vereinheitlicht sein (s. Veranstaltungen).

**Überprüfung des Bestandes:** Jede Bibliothek ist verpflichtet einmal pro Jahr den Bestand hinsichtlich der Aktualität und des Zustandes der Medien zu überprüfen. Bezüglich der Aktualität ist ein Verhältnis Zugang: Abgang 1:1 angedacht.

**Leistungsmessung nach Veranstaltung:** Die Bibliothek misst den Erfolg der Veranstaltung (Gespräche, Fragebögen).

**Veranstaltungen:** In der Bibliothek sollten regelmäßig Veranstaltungen zur Leseförderung, Medienkompetenz und Recherchekompetenz stattfinden. Diese müssen an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst sein. Eine vergebene Zahl sollte nicht unterschritten werden

**Teilnahme an Veranstaltungsreihen:** Die Bibliothek gibt sich Mühe Teil aller möglichen Veranstaltungsreihen zu sein (von den Bücherhallen, aber auch von der Stadt, private Anbieter).

**Kita-Kisten:** Die Bibliotheken bieten Kita-Kisten an und sind angehalten dies in regelmäßigen Abständen (1x jährlich) an mögliche Partner zu kommunizieren.

## **Zusammenfassung**

Während der Datenerhebung wurde klar, dass teilweise nur sehr ungenaue Daten oder gar keine Daten zur Verfügung stehen. Dies macht die Entwicklung von Qualitätsstandards um einiges schwieriger. Denn für diese war angedacht die Leistung der einzelnen Bibliotheken zu



messen und diese miteinander zu vergleichen. Danach hätten Mindestwerte, die in den einzelnen Perspektiven erreicht werden müssen, festgesetzt werden können, die sich dann in den Qualitätsstandards wieder finden würden.

Da aber teilweise bei der Erhebung der einzelnen Kennzahlen gar nicht zwischen den einzelnen Bibliotheken unterschieden werden konnte, ist ein Vergleich, sozusagen ein Benchmarking, gar nicht möglich. Die Qualitätsstandards, die hieraus entwickelt werden können, können nur sehr allgemein gehalten sein und müssen auch teilweise sehr abstrakt formuliert sein und sollten nur als Diskussionsgrundlage dienen. Vorbild für die Bildung dieser Standards sind die Qualitätsstandards der Provinz Bozen.

## **V. Implementierung**

Um genauere und auf die Nachbarschaftsbibliotheken exakter zugeschnittene Standards entwickeln zu können, muss darüber nachgedacht werden, was für die Verbesserung der Datenlage getan werden kann, damit bessere Qualitätsstandards entwickelt werden können.

Wichtig wäre es eine standardisierte Kundenumfrage in den Nachbarschaftsbibliotheken durchzuführen. Bei dieser Umfrage muss zu erkennen sein, in welcher Bibliothek die Kunden befragt worden sind, damit die Ergebnisse miteinander verglichen werden können. Zudem wäre es von Vorteil, wenn auch eine offene Mitarbeiterumfrage durchgeführt werden würde. Um die finanzielle Ebene besser darstellen zu können, wäre es schön, wenn bei einer etwaigen folgenden Untersuchung auch hier die Statistiken besser zur Verfügung gestellt würden. Zudem müssen Daten einheitlicher in den Bibliotheken erhoben werden. Denkt man an die Datenerhebung im Bereich der Veranstaltungen zurück, kam es doch zu deutlichen Unterschieden, was als Veranstaltung erhoben wurde und was nicht.

Dazu kommen noch andere Probleme, die die Erstellung von Qualitätsstandards bisher behindern. Ein großes Problem ist sicherlich das relativ geringe Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung, dass durch einen schlechten Informationsfluss bedingt ist. Wäre das Vertrauen größer, wäre es auch eher möglich die Leistungen der einzelnen Bibliotheken zu überprüfen, weil dann nicht jeder Mitarbeiter sofort denken würde, dass es für ihn negative Konsequenzen hat, wenn er in einem Bereich der Arbeit nicht der Beste ist. So würde dann auch der Betriebsrat eher bereit sein Umfragen aller Art zuzulassen und im Allgemeinen weniger negativ auf Anliegen der Geschäftsleitung reagieren. Dem Mitarbeiter muss kommuni-

ziert werden, dass das Wohle der Bücherhallen Hamburg im Vordergrund steht und das dafür ein Qualitätsmanagement nötig ist. Dafür ist es nötig vielleicht noch einmal in die Grundlagenarbeit zurückzugehen. Dem Mitarbeiter sollte noch einmal erklärt werden, was Qualitätsmanagement ist, warum dies notwendig für die Bücherhallen ist und das dies auf keinen Fall negativ belegt ist, somit also hieraus nicht immer nur Entlassungen folgen müssen. Denn wenn dieses Basiswissen da ist, sollte es einfacher sein den Mitarbeiter zum Mitarbeiten zu bewegen und diesen auch aktiv am Prozess teilhaben zu lassen. Die Vermittlung dieses Wissens sollte in Form von Mitarbeiterschulungen stattfinden, die dann aber für alle Mitarbeiter der Bücherhallen Hamburg angeboten werden sollten, da Qualitätsstandards in naher Zukunft alle betreffen werden.

Um die Umsetzung dieses Prozesses zu erleichtern folgt nun ein Leitfaden zur Umsetzung und Einführung des Qualitätsmanagements. Vorbild für diesen Prozess ist die Bibliothek der Stadt Freiberg am Neckar, die die erste zertifizierte öffentliche Bibliothek Deutschlands war.

### ***Vorraussetzungen für die Einführung:***

Vor der Einführung sollten einige Voraussetzungen erfüllt sein. Diese wären:

- Marketingkonzepte
- Gute Kundenkenntnisse (Umfragen)
- Qualifizierte Bibliotheksangestellte
- Einsatz eines strategischen Managements
- Durchführung von Kennzahlen-Vergleichen.

Im Bezug auf die Nachbarschaftsbibliotheken fehlen die Kundenkenntnisse, die sicherlich in der Praxis vorhanden sind, aber auf eine solide, überprüfbare Basis gestellt werden müssen. Der Punkt strategisches Management zielt auch auf diese Umfragen, um den Markt zu analysieren, aber auch auf ein zielorientiertes Management, bei dem Ziele und Zielgruppen segmentiert, positioniert und konsequent verfolgt werden. Dieses ist sicherlich schon vorhanden, sollten aber noch durch ein Marketingkonzept gestützt werden.

Wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, kann es an die Umsetzung gehen.

## ***Vorbereitungsphase***

### **Wahl des Beraters**

Es sollte ein externer Berater hinzugezogen werden, da dieser eine objektive Sichtweise garantiert und sich so keiner der Beteiligten (Mitarbeiter, Geschäftsleitung) ungerecht behandelt fühlen kann. Bezüglich der Wahl des Beraters sollten sich folgende Fragen gestellt werden:

- Hat der Berater Erfahrung mit Non-Profit-Organisationen?
- Es sollte ein Kostenvergleich gestellt werden
- Soll es Gruppen- oder Einzelberatungen geben?
- Behält der Berater die Gesamtorganisation im Auge und verliert sich nicht in Details?
- Gibt es persönliche Sympathie? (vgl. Gebauer 03, S. 155).

### **Bestimmung des Qualitätsbeauftragten**

Dies ist bei den Bücherhallen Hamburg bereits geschehen.

### **Zusammenstellung des Qualitätsmanagementteams**

Es wird empfohlen nicht nur einen Qualitätsbeauftragten zu wählen, sondern für spezielle Aufgaben auch die Beteiligten zu integrieren. Also im Falle der Nachbarschaftsbibliotheken sollten entweder alle Leiter am Team beteiligt werden oder es sollten besser ein oder zwei Vertreter gewählt werden. Mitglied dieses Teams ist auch der externe Berater.

### **Bekanntmachung der Idee der Einführung der Standards**

Ist bei den Bücherhallen schon geschehen.

### **Erste Sitzung des Qualitätsmanagementteams**

Erste Treffen haben zwar auch schon stattgefunden. Diese sollten aber noch einmal wiederholt werden, wenn die notwendigen Grundvoraussetzungen erfüllt sind und ein kleineres Qualitätsmanagementteam gebildet ist.

### ***Erstellung der Standards***

#### **Festlegung der grundsätzlichen Inhalte**

Hier muss vom Qualitätsmanagementteam geklärt werden, welche Inhalte die Standards haben sollen. Hier kann wie in der Arbeit beschrieben nach den vier verschiedenen Perspekti-

ven der Balanced Scorecard unterteilt werden. Also Mitarbeiter/Potenziale, Nutzer, Finanzen und Prozesse. Als Anregung können auch die vorgestellten Standards der Region Bozen dienen. In der Gesamtheit finden sich diese im Internet

<http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaetsstandards.asp>

### **Mitarbeiter über ihren Beitrag zur Erstellung der Standards informieren**

Es muss allen Mitarbeitern der Nachbarschaftsbibliotheken klar sein, wie ihr Beitrag aussieht, d. h. welche Informationen sie zur Verfügung stellen müssen. Diese Informationen können im Rahmen einer Veranstaltung oder per Email übermittelt werden.

### **Erstellung von Dokumenten, die eine Qualitätskontrolle möglich machen**

Zu diesem Zeitpunkt muss gesichert werden, dass jeder Prozess oder alle Standards überprüfbar gemacht werden. Das heißt es muss ein Nachweis vorliegen. Dies kann in Form einer Statistik, eines Gesprächsprotokolls oder aber auch einer Umfrage geschehen. Wenn es für gewisse Standards noch keine Nachweismöglichkeit gibt, muss diese geschaffen werden.

### **Vorstellung der Ergebnisse**

Während eines Meetings sollten nun die Ergebnisse vorgestellt werden, die natürlich vorher mit der Geschäftsleitung abgestimmt werden müssen. Es sollte ein Handbuch ausgegeben werden, in dem die Standards festgehalten sind.

### **Prozessbeschreibungen**

Um auch die Qualität der Arbeitsprozesse gewährleisten zu können, sollten diese auch standardisiert werden.

### **Gründung von Arbeitsteam für die Erstellung**

Innerhalb dieser Teams werden die Prozessbeschreibungen erstellt. Sinnvoll ist es für Tätigkeiten wie Ausleihe oder Einstellen ein oder zwei Vertreter aus dem Assistentenbereich und für das Bearbeiten der Standing Order Bibliothekare zu wählen. Hierfür sollten die Mitarbeiter freigestellt werden. Für die Erstellung dieser Beschreibungen muss den Mitarbeitern deutlich gemacht werden, wie diese aussehen sollen.

### **Umsetzung**

#### **Mitarbeiterschulungen**

Vor der Umsetzung sollten Mitarbeiterschulungen stehen, die noch einmal den Sinn und den Inhalt der Standards vermitteln sollen. Sie regeln zudem die Form der Umsetzung. Außerdem

sollten diese Schulungen auch noch einmal den Sinn und Zweck des Qualitätsmanagements im Gesamten beleuchten.

### **Interne Kontrolle**

In gewissen Abständen sollte die Einhaltung der Standards überprüft werden. Dieses kann von Frau Marschall übernommen werden und wird anhand eines Protokolls durchgeführt. Auf diesem Protokoll müssen alle Standards vorhanden sein und es wird eine Nichterfüllung, eine Erfüllung und eine Übererfüllung notiert. Diese Termine sollten regelmäßig und nicht zu selten stattfinden.

### **Sitzung des Qualitätsmanagementteams**

Nach dem Stattfinden dieser Vor-Ort-Besuche sollte eine Sitzung des gesamten Teams stattfinden, um etwaigen Handlungsbedarf zu besprechen.

### ***Optimierungsphase***

#### **Externe Kontrolle**

Als endgültiges Ziel ist die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2000 anzustreben, die durch ein unabhängiges Unternehmen durchgeführt wird (TÜV). Nach Bestehen erhält die Bibliothek ein Prüfsiegel und kann somit mit geprüfter Qualität werben, welches einen erheblichen Mehrwert für die Bücherhallen darstellen sollte.

Vor der Zertifizierung sollte aber sichergestellt werden, dass alle Standards optimiert sind. Zu diesem Zwecke ist es sinnvoll, ein Vor-Audit mit einem Mitarbeiter vom TÜV zu vereinbaren, um Unklarheiten über den Ablauf und den Inhalt der Zertifizierung zu klären.

### **Fazit**

Negatives Fazit dieser Diplomarbeit muss nun sein, dass es bisher nicht möglich ist, spezifische Qualitätsstandards für die Nachbarschaftsbibliotheken zu entwickeln. Da es noch an grundlegenden Daten fehlt, könnten nur sehr allgemein gehaltene Standards entwickelt werden und dies sicherlich nicht Sinn und Zweck einer Standardisierung.

Eine Chance für die Einführung und Entwicklung der Qualitätsstandards stellt der vorgestellte Leitfaden dar. Hiermit sollte die Umsetzung in relativ kurzer Zeit möglich sein. Natürlich müssen vorher die entsprechenden Grundlagenarbeiten bezüglich der Daten und des Verständnisses der Mitarbeiter geleistet werden.

## Literaturverzeichnis

### **Bertelsmann 04**

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Bibliotheksfilialen im Blick. Ein Leitfaden für Angebot und Organisation. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2004.

ISBN 3-89204-702-2

### **Bibliotheksplan 73**

Deutsche Bibliothekskonferenz: Bibliotheksplan 1973: Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland. In: Bibliotheksportal: Bibliotheksentwicklung in Deutschland. – URL:

[http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0bibliotheken/Bibliothek\\_der\\_Zukunft/dokumente/bibliotheksplan1973.pdf](http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0bibliotheken/Bibliothek_der_Zukunft/dokumente/bibliotheksplan1973.pdf) - geladen am 30. August 2007. – Dateigröße: 32 MB.- mailto: [dbv@bibliotheksverbandde](mailto:dbv@bibliotheksverbandde)

### **Bibliotheken 93**

Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände: Bibliotheken '93: Strukturen, Aufgaben, Positionen. In: Bibliotheksportal: Bibliotheksentwicklung in Deutschland. – URL:

[http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0bibliotheken/Bibliothek\\_der\\_Zukunft/dokumente/bibliotheken93.pdf](http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/0bibliotheken/Bibliothek_der_Zukunft/dokumente/bibliotheken93.pdf) - geladen am 30. August 2007. – Dateigröße: 36 MB. mailto: [dbv@bibliotheksverbandde](mailto:dbv@bibliotheksverbandde)

### **Bibliotheksrecht 07**

Steinhauer, Eric Dr. jur.: Bibliotheksrecht. Virtueller Zettelkasten mit Hinweisen und Anmerkungen zu bibliotheksrechtlichen Themen. – URL:

<http://bibliotheksrecht.blog.de/?tag=bibliotheksgesetz> – geladen am 18. Dezember 2007. – Dateigröße: 39.736 B.

### **Ceynowa 02**

Ceynowa, Klaus; Coners, André: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt am Main: Klostermann, 2002 (Zeitschrift für das Bibliothekswesen und Bibliographie; Sonderheft 82). – ISBN 3-465-03207-1

### **DGQ 07**

Deutsche Gesellschaft für Qualität: Basiswissen: Regelwerke, Normen & Standards. – URL: <http://www.dgq.de/forschung/wui-basis-rsn.htm>. – geladen am 1. September 2007. Dateigröße: 10.851 B. – mailto: [info@dgq.de](mailto:info@dgq.de)

### **Gebauer 03**

Gebauer, Gabriele: Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken – am Beispiel der ersten zertifizierten Öffentlichen Bibliothek in Deutschland. In: Fuhlrott, Rolf (Hrsg.): Innovationsforum 2003. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2003. (BIT Online : Innovativ; Bd .5)  
ISBN: 3-934997-06-6

### **Infas 07**

Infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH: Bekanntheit und Nutzung der Bücherhallen Hamburg. Repräsentative telefonische Befragung in Hamburger Haushalten (Tabellenband). Bonn, Juli 2007.

### **Klaassen 97**

Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken / [verantw.: Bettina Windau]. – Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.  
ISBN 3-89204-295-0  
Bd.2. Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken / Ute Klaassen ; Chris Wirnsma [u.a.]. – 1997

### **KGSt-Gutachten 73**

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) / Deutscher Bibliotheksverband; Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen. Berlin: Deutscher Bibliotheksverband; Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen, 1973. (Materialien der Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen ; 1  
Schriftenreihe Bildungsplanung ; 2)  
ISBN 3-87068-701-0

#### **Latze 04**

Latze, Claudia: Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Hamburger Öffentlichen Bücherhallen. In: Fuhlrott, Rolf (Hrsg.): Innovationsforum 2004. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2004. (BIT Online : Innovativ; Bd .7)

ISBN 3-934997-08-2

#### **Manifest 94**

Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände: Public Library Manifesto 1994. 2. überarb. Aufl. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1997.

#### **Motzko 06**

95. Deutscher Bibliothekartag (Hrsg.) : Motzko, Meinhard: Über Standards, Audits und Zertifikate zur gesicherten Qualität in Bibliotheken. URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2006/215/>. – geladen am 15. September 2007. Dateigröße: 36 KB. - mailto: [mail@bib-info.de](mailto:mail@bib-info.de)

#### **Meffert/Bruhn 03**

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing : Grundlagen – Konzepte - Methoden mit Fallstudien. 4. , vollständig überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2003.

ISBN 3-409-43688-X

#### **Seefeldt 06**

Seefeldt, Jürgen : Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. In: BIT online : Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie.9 (2006), Nr. 3.

ISSN 1435-7607

#### **Statisches Bundesamt Nord 07:**

Statisches Bundesamt Nord: Stadtteildatenbank Hamburg. URL: <http://www.statistik-nord.de/fileadmin/regional/regional.php> - geladen am 15. September 2007. Dateigröße:

14.273 B. – mailto: [info@statistik-nord.de](mailto:info@statistik-nord.de)



### **Stelling 05**

Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling. 2. überarb. Aufl. München: Oldenbourg, 2005.

ISBN 3-486-57727-1

### **Töpfer 94**

Töpfer, Armin; Mehdorn, Hartmut: Total Quality Management. Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen. 3. aktualisierte Aufl. Neuwied (u.a.): Luchterhand, 1994.

ISBN 3-472-01759-7

### **Umlauf 05**

Umlauf, Konrad: Standards und Profile für Öffentliche Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 166)

ISSN 14 38-76 62

### **Weber 04**

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

ISBN 3-7910-9243-X

### **Weber/Schäffer 00**

Weber, Jürgen ; Schäffer, Utz: Balanced Scorecard und Controlling : Implementierung. Nutzen für Manager und Controller. Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2000.

ISBN 3-409-21518-2

### **WikiQM 07**

WikiQM: Das Qualitätsmanagement-Wiki. URL: <http://www.wikiqm.de/doku.php>. - geladen am 10. September 2007. Dateigröße: 119.119 B. mailto: info@wikiqm.de

### **Witt 03**

Witt, Frank-Jürgen: Dienstleistungscontrolling. München : Vahlen, 2003.

ISBN 3-8006-2920-8

### **Ziel- und Leistungsvereinbarungen 03**

Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg – die Kulturbehörde – und der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen vom Februar 2003

### Eidesstattliche Versicherung

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

Hamburg, den 20.12.2007