

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 295

**QUALITÄTSMANAGEMENT IN BIBLIOTHEKEN  
AM BEISPIEL DER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER  
TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN**

VON  
CAROLIN BECKER



**QUALITÄTSMANAGEMENT IN BIBLIOTHEKEN  
AM BEISPIEL DER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DER  
TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN**

**VON  
CAROLIN BECKER**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 295

## **Becker, Carolin**

Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München / von Carolin Becker. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. – 80 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 295)

ISSN 14 38-76 62

### Abstract:

Qualitätsmanagement verspricht Kundenorientierung, Ressourcenplanung und effiziente Arbeitsabläufe. In Zeiten knapper werdender Budgets bei steigender Komplexität der Arbeitsabläufe und gleichbleibender Personaldecke beschäftigen sich auch Bibliotheken mit dem Thema Qualitätsmanagement. In dieser Arbeit wird gezeigt, dass Qualitätsmanagement Bibliotheken dabei unterstützt, sich mit der eigenen Strategie und Arbeitsabläufen zu beschäftigen und diese in Hinblick auf die Zufriedenheit der Kunden zu verbessern. Die Betrachtung erfolgt am Praxisbeispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München, deren Qualitätsmanagementsystem seit dem Jahr 2007 nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-295>

# Inhalt

Inhalt.....	5
1 Einleitung .....	7
1.1 Hintergrund und Forschungsstand .....	7
1.2 Fragestellung und Aufbau der Arbeit.....	8
2 Qualitätsmanagement allgemein und seine Umsetzung in Bibliotheken.....	9
2.1 Definition von Qualitätsmanagement.....	9
2.2 Entwicklung des Qualitätsmanagement-Ansatzes .....	11
2.3 Qualitätsmanagement-Modelle .....	13
2.3.1 TQM.....	13
2.3.2 EFQM-Modell für Business Excellence .....	14
2.3.3 Common Assessment Framework.....	15
2.3.4 DIN EN ISO 9001 .....	15
2.3.5 Anderes.....	17
2.4 Gründe für Qualitätsmanagement in Bibliotheken.....	18
2.4.1 Kostendruck .....	18
2.4.2 Kundenorientierung.....	19
2.4.3 Bedürfnis nach einheitlichen Arbeitsabläufen .....	20
2.4.4 Interesse des Bibliotheksträgers .....	20
2.4.5 Zusammenfassung.....	21
2.5 Beispiele für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in Bibliotheken im deutschsprachigen Raum.....	21
2.5.1 DIN EN ISO 9001 .....	22
2.5.2 EFQM/CAF .....	22
2.5.3 Qualitätsstandards .....	23
2.5.4 Kollegiale Beratung.....	24
3 Das Qualitätsmanagementsystem an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.....	26
3.1 Struktur der Universitätsbibliothek .....	26
3.2 Die Universitätsbibliothek vor der Einführung des Qualitätsmanagementsystems .....	27
3.2.1 Effizienzsteigerung durch funktionale Einschichtigkeit .....	28
3.2.2 Von der internen Umstrukturierung zur Zertifizierung.....	29
3.2.3 Aushängeschild nach außen .....	30
3.2.4 Aufwand und Kosten.....	31
3.3 Auswirkungen des Qualitätsmanagementsystems an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.....	31
3.3.1 Qualitätsmanagement als Alltagsgeschäft.....	31
3.3.2 Erhebung von Kundenanforderungen .....	33
3.3.3 Identifikation der Prozesse und Prozesssteuerung .....	35
3.3.4 Prozessmessung und Kenngrößen.....	36
3.3.5 Ressourcenplanung.....	37
3.3.6 Standardisierte Arbeitsabläufe .....	38
3.3.7 Normspezifische Dokumentationspflichten .....	41
3.3.8 Interne Überprüfung und Ermittlung von Verbesserungspotenzial .....	42
3.3.8.1 Managementbewertung .....	42
3.3.8.2 Interne Audits.....	43
3.3.9 Externe Überprüfung.....	45
3.3.10 Mitarbeiterorientierung .....	47
3.3.10.1 Qualitätsmanagement als Thema .....	47

3.3.10.2	Mitgestaltung der Bibliotheksentwicklung.....	48
3.3.10.3	Identifikation mit dem Gesamtsystem Universitätsbibliothek .....	48
4	Offene Fragen bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement, insbesondere der Anwendung der DIN EN ISO 9001 in Bibliotheken.....	50
4.1	Herkunft aus der verarbeitenden Industrie .....	50
4.2	Prozessmessung und Kennzahlen.....	51
4.3	Tendenz zur Bürokratisierung .....	52
4.4	Aufwendiges Verfahren mit fraglichem Nutzen .....	53
4.4.1	Externe Auditoren im Bibliotheksbereich meist fachfremd.....	53
4.4.2	Wert der Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 .....	54
4.5	Zerstörung bewährter Organisationsstrukturen .....	55
4.6	Allzu konsequente Benutzerorientierung .....	55
5	Bewertung und Ausblick .....	58
6	Abbildungen .....	62
6.1	Abbildung 1: PDCA-Zyklus.....	62
6.2	Abbildung 2: EFQM-Modell 2010,.....	63
6.3	Abbildung 3: Qualitätskreis der DIN EN ISO 9000er Reihe .....	64
6.4	Abbildung 4: Geschäftsgangübersicht aus dem Intranet der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München .....	65
6.5	Abbildung 5: Geschäftsgang Geschäftsgänge Flussdiagramm .....	71
6.6	Abbildung 6: Auditplan 2009 - 2011 der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (Ausschnitt) .....	72
7	Literatur- und Abbildungsverzeichnis .....	73

# 1 Einleitung

Automobilzulieferfirmen, Verkehrsbetriebe, Sonnenstudios, Bildungsträger: Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen werben immer häufiger mit ausgewiesener Kundenorientierung auf der Grundlage eines Qualitätsmanagementsystems und einer Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001<sup>1</sup>.

Eignet sich Qualitätsmanagement auch für Bibliotheken?

Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München hat die Probe aufs Exempel gemacht und in der Folge umfangreicher interner Umstrukturierungen, deren Hauptziel die Umstellung des Bibliothekssystems von der Zweischichtigkeit auf die funktionale Einschichtigkeit war, ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das im April 2007 von der Zertifizierungsgesellschaft TÜV Süd nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert wurde. Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist damit die einzige deutsche Universitätsbibliothek, die eigenständig und unabhängig von ihrer Trägereinrichtung über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügt. Im April 2010 erhielt die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München die Zertifizierung für weitere drei Jahre.

Dieser Zeitpunkt bietet sich an, um Rückschau auf die vergangenen drei Jahre zu halten:

- Wie ist das Qualitätsmanagement an der Universitätsbibliothek umgesetzt worden?
- Inwiefern profitiert die Universitätsbibliothek von ihrem Qualitätsmanagementsystem und von der Zertifizierung?
- Gibt es Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Norm?
- Wo besteht nach wie vor Verbesserungsbedarf?

## 1.1 Hintergrund und Forschungsstand

Bibliotheken gelten als Bewahrer des kulturellen Erbes. Noch weitgehend unklar ist, wie sie sich im Übergang zur Informations- oder Wissensgesellschaft bewähren. Durch die zunehmende Technisierung steigen das Angebot an Informationsprodukten unterschiedlichster Medienformen und damit auch die Anforderungen an Bibliotheken denen sie nicht immer gewachsen sind.<sup>2</sup> Auch die Komplexität der Abläufe in Bibliotheken wächst. Gleichzeitig werden die finanziellen Ressourcen der Bibliotheken knapper.

Mit diesen Veränderungen steigen auch die Anforderungen an die Organisation von Bibliotheken. Daher wird aus diesem Grund seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt über den Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente nachgedacht<sup>3</sup>. Hierzu zählt

---

<sup>1</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008

<sup>2</sup> Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen im Vorwort von Brophy 2007, S. IX ff

<sup>3</sup> Vogt 2009, S. 270

Qualitätsmanagement ebenso wie die Themenbereiche Leistungsmessung<sup>4</sup>, Wirkungsforschung<sup>5</sup>, Balanced Scorecard<sup>6</sup> und Benchmarking.<sup>7</sup> Die Hoffnung, die der Einsatz solcher Managementinstrumente in Bibliotheken schürt, illustriert der Titel des Buches von Munde/Marks zum Thema: „Surviving the Future“<sup>8</sup>.

Das Thema Qualitätsmanagement in Bibliotheken beschäftigt in Deutschland bislang überwiegend öffentliche Bibliotheken.<sup>9</sup> Einen eher theoretischen Abriss über Qualitätsmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken gibt Nelles<sup>10</sup>.

In der vorliegenden Arbeit geht es um die konkrete Umsetzung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 in einer wissenschaftlichen Bibliothek am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

## **1.2 Fragestellung und Aufbau der Arbeit**

Ausgehend von den Qualitätsmanagement-Erfahrungen der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München sollen im Rahmen dieser Arbeit Antworten auf die folgenden Fragen gefunden werden:

1. Eignen sich integrierte Qualitätsmanagementsysteme für Bibliotheken?
2. Was sind die Vorteile bei der Anwendung der DIN EN ISO 9001?
3. Hat sich der Aufwand für die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München gelohnt?

Nach einem kurzen Abriss über die Definition, die Entwicklung und über verschiedene Ansätze zur Umsetzung von Qualitätsmanagement werden Beispiele aus Bibliotheken genannt. Den Hauptteil der Arbeit bilden die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München und seine Auswirkungen auf den Bibliotheksalltag. Abschließend werden offene Fragen und Kritikpunkte an Qualitätsmanagement in Bibliotheken im Allgemeinen und an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München im Besonderen aufgegriffen und diskutiert.

---

<sup>4</sup> te Boekhorst 1996, S. 176 bezeichnet die Anwendung der Instrumente der Leistungsmessung, als „Qualitätsmanagement quasi in ‚kleinem Rahmen‘“, beispielhaft zum Themenkomplex Leistungsmessung in Bibliotheken: Poll 2007, Brophy 2006, Umlauf 2003, Dudden 2007

<sup>5</sup> Brophy 2006, S. 54 ff, Fett 2004, Koop 2009

<sup>6</sup> Hierzu insbesondere Ceynowa 2002

<sup>7</sup> Einen Überblick über die Instrumente Qualitätsmanagement, Leistungsmessung und Benchmarking in Bibliotheken geben Brophy, Coulling 1996 und Inden 2008

<sup>8</sup> Munde, Marks 2009

<sup>9</sup> Stellvertretend: Klaassen, Wiersma 1997 und die Erfahrungsberichte in Kapitel 2.5

<sup>10</sup> Nelles 2000



# 2 Qualitätsmanagement allgemein und seine Umsetzung in Bibliotheken

Für den Begriff Qualitätsmanagement gibt es keine festgelegte und allgemeingültige Definition. Die unterschiedlichen Modelle setzen den Begriff voraus, und in der Literatur wird er je nach Schwerpunkt der Veröffentlichung unter verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.

## 2.1 Definition von Qualitätsmanagement

Für eine Erläuterung des Begriffs Qualitätsmanagement bietet es sich an, ihn in seine Bestandteile zu zerlegen. Der Begriff stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und ist vor dem Hintergrund des Handelns am Markt zu betrachten.

Nach einer gängigen Definition umfasst funktionales Management „alle Aufgaben und Handlungen der Planung, Steuerung und Kontrolle zur zielorientierten Gestaltung und Lenkung eines Systems“<sup>11</sup> Mit anderen Worten bedeutet das „lenken, steuern, optimieren“.

Die Definition dessen, was genau durch Qualitätsmanagement gelenkt, gesteuert und optimiert werden soll, erschließt sich durch die Auslegung des Begriffes „Qualität“. Im Herkunftswörterbuch findet sich unter dem Begriff Qualität der folgende Eintrag: „Das Fremdwort wurde im 16. Jh. aus lat. Qualitas ‚Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft‘ entlehnt, das von lat. ‚wie beschaffen‘ abgeleitet ist.“<sup>12</sup> Qualität ist demnach neutral. Ein Produkt hat eine bestimmte Beschaffenheit, oder es hat sie eben nicht. Qualität bedeutet hingegen nicht, wie es Wortschöpfungen wie „Qualitätsprodukt“ nahelegen, dass es sich dabei um Produkte besonderer im Sinne besonders guter Güte handelt. Vielmehr macht ein Ausdruck wie „qualitativ hochwertig“ deutlich, dass es Produkte sowohl höherer als auch minderer Qualität gibt.

Die mittlerweile nicht mehr gültige DIN EN ISO 8402 definierte Qualität als „die Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften einer Einheit (Produkt, Prozess, Tätigkeit oder Organisation) bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“<sup>13</sup> und setzt die Beschaffenheit der Sache in Beziehung zu dem Zweck, der mit ihr erreicht werden soll. Im Englischen wird die Zweckgebundenheit des Qualitätsbegriffs mit dem eingängigen Satz „Quality is fitness for purpose“<sup>14</sup> ausgedrückt.

Qualitätsmanagement wäre demnach das Lenken, Steuern und Optimieren der Beschaffenheit dessen, was ein Unternehmen anbietet zu dem Zweck der Erfüllung vorher festgelegter Erfordernisse.

---

<sup>11</sup> Dillerup 2006, S. 6

<sup>12</sup> Duden, Etymologie, 1997, S. 563

<sup>13</sup> Norm DIN EN ISO 8402:1995, Einleitung

<sup>14</sup> Vgl. zum Beispiel Brophy, Coulling 1996, S. 6, Poll 2007, S. 13, Hobohm, Müller 2002, Kap. 3.5.1, S. 1

Die Erfordernisse, die Produkte oder auch Dienstleistungen erfüllen sollen, bestimmen sich in erster Linie nach den Erwartungen der primären Kunden. Eine Basis für Qualitätsmanagement ist daher die Kenntnis der Erwartungen der tatsächlichen oder potenziellen Kunden an die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens. Auf der Grundlage dieser Erwartungen entscheidet die Unternehmensleitung darüber, wie die eigenen Produkte oder Dienstleistungen aussehen, also welche Kriterien sie erfüllen sollen. Die Festlegung auf eine bestimmte Beschaffenheit beinhaltet neben der positiven Festlegung auf die Kundengruppe, die bedient werden soll, auch immer die Entscheidung, welche potenziellen Kunden gerade nicht zur Zielgruppe des Unternehmens gehören sollen.<sup>15</sup> Darauf aufbauend legt die Unternehmensführung die Ziele des Unternehmens, wie beispielsweise die Marktführerschaft innerhalb eines bestimmten Kundensegments oder die Steigerung von Absatzquoten, und die Strategien fest, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen.

Was bedeutet Qualität in Bibliotheken? Nach dem Grundsatz „fitness for purpose“ gibt es dafür keine allgemeingültigen Aussagen. Vielmehr ist Qualität in Bibliotheken abhängig von den jeweiligen Aufgaben und Zielgruppen und differiert unter anderem nach Bibliothekstyp und Größe. Bibliotheken verfügen wie alle Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen in der Regel nicht über eine einheitliche Kundengruppe. Um die an sie gestellten Anforderungen erfüllen zu können, müssen auch Bibliotheken zunächst ihre unterschiedlichen Kundengruppen identifizieren.

Primäre Kunden von Bibliotheken sind die Bibliotheksnutzer. Die primäre Nutzergruppe richtet sich nach dem Bibliothekstyp. Beispiele sind Kinder und Jugendliche in öffentlichen Bibliotheken, Studierende und wissenschaftliches Personal in Universitätsbibliotheken, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmens- und Behördenbibliotheken. Auch die Interessen innerhalb der primären Nutzergruppe können variieren. Je nach persönlicher Vorliebe informieren sich einige Bibliotheksnutzer lieber von zu Hause aus über Bibliotheksangebote und –Bestände. Den physischen Ort Bibliothek selbst benutzen sie vorwiegend zur Ausleihe. Andere nutzen die Bibliothek gerne und gegebenenfalls sogar unabhängig von ihren Beständen zum längeren Aufenthalt in den Lesesälen. In der Regel stimmt die Mehrheit der Kunden einer Bibliothek im Wunsch nach langen Öffnungszeiten überein. Weniger erfreulich ist die Aussicht auf lange Öffnungszeiten hingegen oftmals für diejenigen, die sie gewährleisten müssen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek, die ebenfalls eine Interessengruppe bilden. Für sie äußert sich die Qualität einer Bibliothek beispielsweise in flexiblen Arbeitszeiten, angemessener Vergütung, optimaler Arbeitsplatzausstattung, einem guten Betriebsklima und der Unterstützung bei der Wahrnehmung von Fortbildungsmöglichkeiten. Der Träger der Bibliothek als weitere Interessengruppe befürwortet die langen Öffnungszeiten so lange, wie der Personaleinsatz dafür wirtschaftlich gerechtfertigt ist. Für ihn äußert sich Qualität durch den effizienten Einsatz der Mittel, ein positives Image der Bibliothek und die Erfüllung kulturpolitischer Aufgaben.

Bei der Festlegung des konkreten Qualitätsverständnisses einer Bibliothek und der Ausgestaltung ihrer Dienstleistung müssen alle von ihr identifizierten Interessengruppen berücksichtigt werden.

---

<sup>15</sup> Vgl. hierzu auch Poll 2007, S. 13

Qualitätsmanagement beschäftigt sich jedoch nicht ausschließlich mit den Endprodukten eines Unternehmens oder den von ihm angebotenen Dienstleistungen. Die Modelle zielen vielmehr auf die Verwirklichung integrierter Qualitätsmanagementsysteme<sup>16</sup> als Teil des strategischen Führungskonzepts zur Unternehmenssteuerung ab.<sup>17</sup> Dies beinhaltet die Zufriedenheit der Kunden ebenso wie die der Mitarbeiter, die Planung von Verantwortlichkeiten, Prozessen und Schnittstellen, die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und Arbeitshilfen, die Ausrichtung an Zielen, die Überprüfung des Grads der Zielerreichung sowie die Verpflichtung zur regelmäßigen Überprüfung und der ständigen Verbesserung der Prozesse und gesamter Unternehmenssteuerung.<sup>18</sup>

Vereinfacht gesagt stehen zwei Aspekte im Mittelpunkt der Betrachtungen:

- die Kundenzufriedenheit (= Qualität) und
- die Betrachtung und Planung des Unternehmens auf der Basis von Prozessen (= Management).

Beide werden im Rahmen des Qualitätsmanagements mit dem Ziel der ständigen Verbesserung überwacht und gesteuert.

## **2.2 Entwicklung des Qualitätsmanagement-Ansatzes**

Der Fokus auf die Prozessbetrachtung ergibt sich aus der Geschichte des Qualitätsmanagements.

In der vorindustriellen Zeit erfolgte die Herstellung von Produkten durch menschliche Arbeitsleistung. Ein Handwerker bestimmte den gesamten Produktionsprozess.

Der in der Industrialisierung beginnende Einsatz von Maschinen in der Produktion ermöglichte die Herstellung auch sehr komplexer Waren in sehr kurzer Zeit. Die menschliche Arbeit wurde zunehmend auf die Handhabung der Maschinen und auf die Gewährleistung ihrer Produktivität reduziert. Die Fließbandproduktion führte zu einer Zerschneidung des Produktionsprozesses in einzelne Arbeitsschritte. Diese Zerlegung resultierte in einem weitgehenden Verlust des Bewusstseins der Arbeitenden für den Gesamtprozess und damit der mangelnden Verantwortlichkeit des Einzelnen für das Endprodukt.

Mit der Automatisierung ging auch die Standardisierung der Arbeitsschritte einher, die in der Lehre des Scientific Managements von Frederick Winslow Taylor<sup>19</sup> sowie der Unternehmensführung Henry Fords<sup>20</sup> zu Beginn und in der Mitte des 20. Jahrhunderts eine zentrale Rolle spielte. Die Bewertung von Qualität wurde allein am Endprodukt vorgenommen und im Rahmen der Qualitätskontrolle auch erst am Ende des gesamten Produktionsvorgangs durchgeführt.

---

<sup>16</sup> Seghezzi 2007b, S. 168

<sup>17</sup> Göbel 2001, S. 225

<sup>18</sup> Kamiske 2006, S. 207

<sup>19</sup> Zollondz 2006, S. 60ff

<sup>20</sup> Zollondz 2006, S. 71ff

Um die Produktion fehlerhafter Teile weitgehend auszuschließen und damit die Ausschusskosten für fehlerhafte Produkte zu senken, wurde der Kontrollzeitpunkt zunehmend nach vorne verlegt. Dies geschah beispielsweise im Rahmen von Qualitätskontrollen und durch die Einführung von Wartungsroutinen für Maschinen sowie durch die statistische Bewertung der Maschinenfähigkeit.<sup>21</sup>

Die Qualitätssicherung stellte den nächsten Schritt auf dem Weg zum Qualitätsmanagement dar. Die Unternehmen erkannten, dass die Fertigungsabteilung zwar am Ende der Produktionskette steht, jedoch nicht die alleinige Verantwortlichkeit für Produktfehler trägt. Fehlerkosten können erst verringert oder vermieden werden, wenn die Aufgabe der Qualitätssicherung in den Verantwortungsbereich aller Abteilungen gehört und so zur Aufgabe des gesamten Unternehmens gemacht wird.<sup>22</sup>

Während die amerikanische Wirtschaft aufgrund des anhaltenden Massenkonsums aufblühte und weitere Produktionssteigerungen insbesondere durch die Entwicklung besserer Maschinen erzielte, wurden japanische Unternehmer nach dem Zweiten Weltkrieg zu Vorreitern in Bezug auf die Verbesserung ihrer Produkte durch die Verbesserung der Organisationsstrukturen und Produktionsprozesse<sup>23</sup>.

Die Lehren William Edward Demings, die die Kunden- und Prozessorientierung in den Fokus der Unternehmensführung rückten<sup>24</sup>, fielen hier auf fruchtbaren Boden. Nach seinen „14 Punkten für die Unternehmensverwaltung“<sup>25</sup> stellt die ständige Verbesserung das höchste Ziel eines Unternehmens dar, und die Gewährleistung gleichbleibender Qualität ist die Sache aller Mitarbeiter. Qualität bezieht sich über die Qualität der hergestellten Produkte hinaus auch auf die Qualität der Arbeitsprozesse, auf die Wertschätzung der Mitarbeiter sowie auf den sachgerechten Einsatz der Mittel. Gemeinsam mit der Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung bildet Qualität die Basis für die Steuerung des gesamten Unternehmens und ist so Ausdruck eines grundlegend veränderten Managementverständnisses.<sup>26</sup>

Deming ist als ein wichtiger Mitbegründer des Qualitätsmanagements anzusehen<sup>27</sup>. Der nach ihm benannte Deming-Kreis, der nach seinen Stationen „plan“, „do“, „check“ und „act“ auch PDCA-Zyklus genannt wird, erläutert die vier Schritte der Prozesssteuerung zur kontinuierlichen Verbesserung:

- „plan“: die Planung auf dem Reißbrett,
- „do“: die Umsetzung eines Prototyps,
- „check“: die Überprüfung, ob der Prozess geeignet ist, die vorgegebenen Ziele zu erreichen, nötigenfalls die Überarbeitung und Standardisierung des Prozesses sowie
- „act“: die Adaption des standardisierten Prozesses auf Unternehmensebene und seine regelmäßige Überprüfung.

---

<sup>21</sup> Walgenbach 2001, S. 4

<sup>22</sup> Walgenbach 2001, S. 6

<sup>23</sup> Injac 2007, S. 18

<sup>24</sup> Bruhn 2008, S. 72

<sup>25</sup> Injac 2007, S. 22 f.

<sup>26</sup> Zollondz 2006, S. 85

<sup>27</sup> Kamiske 2006, S. 49

Die vier Phasen sind als Kreislauf angeordnet, da es sich bei der Verbesserung um eine kontinuierliche Aufgabe des Unternehmens handelt.<sup>28</sup>

*Siehe Abbildung 1: PDCA-Zyklus, S. 62*

Ein Beispiel für die frühen Qualitätsmanagementbestrebungen in Japan ist das Toyota-Produktionssystem, in dem die Produktionszyklen an der Kundennachfrage ausgerichtet werden und die Standardisierung der Prozesse unter dem Aspekt der Eliminierung der sogenannten „sieben Verschwendungen“ steht. In die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und damit der gesamten Organisation sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Arbeitsbereiche und Funktionen ausdrücklich einbezogen und werden zur Weitergabe von Verbesserungsvorschlägen ermutigt<sup>29</sup>.

Seit den 1980er Jahren ist Qualitätsmanagement aufgrund der großen wirtschaftlichen Erfolge japanischer Unternehmen weltweit immer populärer geworden und wird in unterschiedlichen Modellen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten weiterentwickelt.<sup>30</sup>

Integrierte Qualitätsmanagementsysteme beruhen auf den Prinzipien:

- Der Kunde steht im Mittelpunkt.
- Die Unternehmenssteuerung erfolgt auf der Basis von Geschäftsprozessen.
- Qualität ist Sache der gesamten Institution.
- Unternehmensziel ist die Ständige Verbesserung.<sup>31</sup>

Durch die Regelung von Verantwortlichkeiten, Prozessen und Schnittstellen, der Bewertung (Messung) der Prozesse und der Beurteilung ihrer Effizienz entsteht Transparenz im Innern der Organisation und zu einem gewissen Grad auch nach Außen.

## **2.3 Qualitätsmanagement-Modelle**

Zur Umsetzung des Managementkonzepts Qualitätsmanagement gibt es verschiedene Modelle, von denen im Folgenden einige besonders verbreitete und auch im Bibliothekswesen umgesetzte beispielhaft genannt und kurz beschrieben werden.

### **2.3.1 TQM**

Den umfassendsten Ansatz zur Umsetzung von Qualitätsmanagement stellt das Total Quality Management (TQM) dar, das gewissermaßen als Idealvorstellung hinter allen gängigen Qualitätsmanagementkonzepten steht. TQM versteht sich als ganzheitliche Management-Philosophie.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Kamiske 2006, S. 290

<sup>29</sup> Zollondz 2006, S. 76

<sup>30</sup> Injac 2007, S. 29

<sup>31</sup> Kamiske 2006, S. 210

<sup>32</sup> Rothlauf 2004, S. 53

Der Begriff des TQM wird in Ermangelung einer international abgestimmten Definition uneinheitlich verwendet. Für eine Definition wird beispielsweise auf die nicht mehr gültige DIN EN ISO 8402<sup>33</sup> für umfassendes Qualitätsmanagement zurückgegriffen<sup>34</sup>. Danach ist TQM die auf „der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ Die Qualitätsorientierung betrifft Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden gleichermaßen. Das Gelingen der Umsetzung von TQM beurteilt die jeweilige Einrichtung selbst. Durch die Bewerbung um einen Qualitätsmanagement-Preis besteht die Möglichkeit einer Überprüfung durch außerhalb der Einrichtung stehende Experten. Das Erlangen eines der in mehrstufigen Verfahren vergebenen Preise (Beispiele: Deming-Prize in Japan, Malcolm Baldrige National Quality Award in den USA, Ludwig-Erhardt-Preis in Deutschland<sup>35</sup>) verleiht der Einrichtung ein hohes Renommee und ermöglicht einen (branchenübergreifenden) Vergleich mit den Besten, der Ansatzpunkte für Verbesserungen im eigenen Unternehmen bietet<sup>36</sup>. Als Ergebnis der Bewerbung um einen Qualitätspreis erhält die Bewerber-Institution einen umfassenden Feedbackbericht mit einer Einschätzung der Gutachter über Stärken und Schwächen des Unternehmens gerade auch im Vergleich zu den Mitbewerbern. Dieser Feedbackbericht bietet ebenfalls Anhaltspunkte für Verbesserungspotenzial.<sup>37</sup>

### **2.3.2 EFQM-Modell für Business Excellence**

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) entwickelte Ende der 1980er Jahre eine europäische Variante des TQM-Ansatzes und wurde Ende der 1990er Jahre zu einem eigenständigen Unternehmensführungsmodell umgestaltet.<sup>38</sup> Ziel dieses Modells ist das Erreichen von Excellence, die als „überragende Praxis beim Managen einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen“ definiert wird<sup>39</sup>, und deren Verwirklichung in mehreren aufeinander aufbauenden Stufen (Levels of Excellence) erreicht werden kann.

Die Darstellung des EFQM-Modells ist aufgeteilt in sogenannte Befähiger- und in Ergebniskriterien. Befähiger sind dabei die Führung und ihre Potenziale (Mitarbeiter, Unternehmenspolitik und darauf abgestimmte Strategie sowie Partnerschaften und Ressourcen), mittels derer sie die Geschäftsprozesse so regelt und für deren Durchführung Sorge trägt, dass Ergebnisse erzielt werden können. Bei diesen Zielen handelt es sich um die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie um gesellschaftsbezogene Ergebnisse. Dauerhaftes Gesamtziel ist die Sicherung des langfristigen Geschäftserfolgs. Der Kreislauf wird dadurch geschlossen, dass die erzielten Ergebnisse und die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen von Innovation und Lernen wieder auf die Befähiger einwirken.<sup>40</sup>

---

<sup>33</sup> Norm DIN EN ISO 8402:1995

<sup>34</sup> Kamiske 2006, S. 343

<sup>35</sup> Vgl. Clever, Raptakis 2003, S. 347ff

<sup>36</sup> Vgl. Clever, Raptakis 2003, S. 345

<sup>37</sup> Malorny, Dicenta 2007, S. 360

<sup>38</sup> Seghezzi 2007b, S. 164

<sup>39</sup> Seghezzi 2007a, S. 275

<sup>40</sup> Vgl. Hobohm, Müller 2002, Kap. 3/5.4, S. 5

Siehe Abbildung 2: EFQM-Modell 2010, S. 63

Die Grundprinzipien des EFQM-Modells sind die sogenannten acht Orientierungen der Excellence: Ergebnisorientierung; Ausrichtung auf den Kunden; Führung und Zielkonsequenz; Management mittels Prozessen und Fakten; Mitarbeiterentwicklung und -Beteiligung; Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung; Entwicklung von Partnerschaften sowie soziale Verantwortung<sup>41</sup>.

### 2.3.3 Common Assessment Framework

Das Common Assessment Framework (CAF) illustriert, dass Qualitätsmanagement auch in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen angewendet werden kann. CAF ist ein europäisches Qualitätsbewertungssystem auf der Grundlage des EFQM-Modells, das speziell zur Anwendung für öffentliche Verwaltungen entwickelt wurde. Sein Ziel ist es, ein Qualitätsbewusstsein im öffentlichen Dienst zu verankern. Auf der Grundlage umfassender Selbstbewertungen über alle Ebenen der Einrichtung hinweg und mit Hilfe der CAF-Indikatoren werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einrichtungsspezifische Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet und umgesetzt. Die gemeinsame Erörterung der für die Bewertung gesammelten „Beweise“ und ihrer Einordnung ermöglicht einen Austausch über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg, verbessert damit die interne Kommunikation und bietet gleichzeitig einen Einstieg in die Erarbeitung eines Aktionsplanes, um in der Bewertung identifizierte Schwachpunkte zu verbessern. Das CAF-Modell ermuntert ausdrücklich zu Leistungsvergleichen mit anderen Organisationen, um Ideen für Verbesserungen in der eigenen Einrichtung aufgreifen zu können.<sup>42</sup>

### 2.3.4 DIN EN ISO 9001

Einen anderen Weg als den der Selbstbewertung geht die Normenfamilie der DIN EN ISO 9000 ff. Die zentrale Zertifizierungsnorm DIN EN ISO 9001<sup>43</sup> liegt mittlerweile in einer Version von 2008 vor. Diese Norm enthält einen international vereinbarten und branchenübergreifend anwendbaren Anforderungskatalog für Qualitätsmanagementsysteme.

Hinter der Entwicklung der Normenfamilie steht die Idee produzierender Unternehmen, ihren Lieferanten die Darlegung dafür aufzuerlegen, dass sie (dauerhaft) qualitätsfähig sind. Ein Beispiel hierfür sind die Qualitätsforderungen us-amerikanischer Automobilhersteller.<sup>44</sup> Die Überprüfung, ob die Anforderungen eingehalten werden, wird unabhängigen Zertifizierungsgesellschaften übertragen.

Die Qualitätsstandards der DIN EN ISO 9000er Reihe wurden im Jahr 1987 von der International Organization for Standardization veröffentlicht.<sup>45</sup> Die zertifizierungsfähige DIN EN ISO 9001 enthält Mindeststandards für Qualitätsmanagementsysteme.<sup>46</sup> Die

<sup>41</sup> Seghezzi 2007a, S. 276

<sup>42</sup> Vgl. Bundesverwaltungsamt, S. 5

<sup>43</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008

<sup>44</sup> Zollondz 2006, S. 262

<sup>45</sup> Kamiske 2006, S. 67

<sup>46</sup> Wagner 2007, S. 157

Norm wird ergänzt durch die DIN EN ISO 9004, einem Leitfaden „für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation“<sup>47</sup>, sowie durch die DIN EN ISO 9000<sup>48</sup>, die die Erläuterung von Grundlagen und Begriffen enthält.

Pfützinger identifiziert „drei wesentliche Themenblöcke“ in der DIN EN ISO 9001:

- „Sie definiert, dass es Menschen im Unternehmen geben muss, die sich des Themas Qualität annehmen.
- Sie legt fest, welche Verfahren im Unternehmen festgelegt und implementiert sein müssen.
- Sie bestimmt, wie die Wirksamkeit des QM-Systems überprüft werden muss.“<sup>49</sup>

Grob gesagt geht es bei der Umsetzung der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 darum, Regeln für systematisches Handeln aufzustellen. Folgende Aspekte spielen dabei eine Rolle:

- Kundenorientierung: Wer sind unsere Kunden? Was wollen unsere Kunden? Was wollen wir für unsere Kunden tun?
- Strategische Planung: Welche Ziele wollen wir erreichen? Welche Ressourcen benötigen wir dazu?
- Prozesssteuerung: Welche Arbeiten führen wir aus? Wer ist dafür verantwortlich? Welche Schnittstellen gibt es?
- Kontinuierliche Verbesserung: Wie oft und in welcher Form überprüfen wir die Funktionalität unserer Prozesse und den Grad der Zielerreichung?
- Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen: Welche Arbeitshilfen verwenden wir? Wo finden wir sie? Wer darf sie freigeben? Welche Version ist die aktuelle? Wie lange und in welcher Form bewahren wir Dokumente auf?

Das „Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems“<sup>50</sup> illustriert das Zusammenwirken der Normkapitel in der Wertschöpfungskette. Das Modell beruht auf dem Deming-Kreis. Oberstes Ziel der Organisation ist die ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Um dies zu erreichen, werden die Anforderungen der Kunden erhoben, die als Eingaben auf Entwicklung und Produktion bzw. Erbringung von Dienstleistungen auf die Planung der Organisation einwirken. Die Leitung führt die Planung durch und ist für die Umsetzung des Qualitätsgedankens in der Organisation verantwortlich. Sie stellt die erforderlichen Ressourcen (Personal, Infrastruktur, Arbeitsumgebung) bereit und plant und steuert die Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung. Die Produkte bzw. Dienstleistungen werden mit den Kundenerwartungen abgeglichen. Die Zufriedenheit der Kunden wird als Eingabe im Prozessschritt „Messung, Analyse und Verbesserung der Prozesse“ erneut mit berücksichtigt. Ein Qualitätsmanagementsystem nach diesem Modell muss die Fähigkeit haben „ständig fehlerfreie Produkte bereitzustellen und Kundenzufriedenheit zu erreichen.“<sup>51</sup>

*Siehe Abbildung 3: Qualitätskreis der DIN EN ISO 9000er Reihe, S. 64*

---

<sup>47</sup> Norm DIN EN ISO 9004:2009

<sup>48</sup> Norm DIN EN ISO 9000:2005

<sup>49</sup> Pfützinger 1998, S. 17

<sup>50</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008), Kapitel 0.2

<sup>51</sup> Zollondz 2006, S. 235



Die DIN EN ISO 9001 enthält recht umfangreiche Dokumentationsverpflichtungen. Dies dient der Transparenz der Organisation und erleichtert die Prüfung durch die Zertifizierungsgesellschaft. Zentrales Dokument ist das Qualitätsmanagement-Handbuch. Es enthält die Beschreibungen der Wechselwirkungen der Prozesse sowie Festlegungen zur Lenkung von Dokumenten und Qualitätsaufzeichnungen sowie zu fehlerhaften Produkten und die Darlegung der internen Prüfungsinstrumente.<sup>52</sup>

Der Zertifizierungszeitraum für ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001 beträgt 3 Jahre. In jährlichen Überwachungsaudits untersuchen die externen Auditoren stichprobenartig, ob die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllt sind. Nach drei Jahren findet das sogenannte Wiederholungsaudit statt, dessen Ziel die erneute Zertifizierung ist.<sup>53</sup>

Stellen die Autoren in ihren Audits systematischen Fehler bei der Umsetzung der Norm fest, sogenannte Abweichungen, wird das Zertifikat entzogen bzw. gar nicht erst erteilt. Weniger schwer wiegen nicht-systematische Verstöße gegen die Norm, sogenannte Feststellungen. Dabei liegt zwar eine systematische Regelung vor, die zum Zeitpunkt des Audits jedoch nicht beachtet wurde. Hier hat die Organisation die Möglichkeit einer Korrektur innerhalb einer von den Auditoren festgelegten Frist. Bei Hinweisen, der dritten Kategorie von Auffälligkeiten in einem Auditbericht, handelt es sich um Verbesserungsvorschläge der Auditoren, die die Organisation umsetzen kann, ohne dass hierzu eine Verpflichtung besteht.<sup>54</sup>

Im Rahmen von internen Audits und der Managementbewertung (Managementreview) überprüft und bewertet die Organisation selbst regelmäßig die Umsetzung der Norm und ihr Qualitätsmanagementsystem.<sup>55</sup>

Die Zertifizierung ist auch heute noch in vielen Branchen eine Voraussetzung für Unternehmen, um in einen bestehenden Markt einzutreten. In den Branchen, in denen eine Zertifizierung nicht erforderlich ist, erwachsen den zertifizierten Unternehmen Marketing-Vorteile im Werben um die Gunst der Kunden.<sup>56</sup>

### **2.3.5 Anderes**

Weniger umfassend als die hier vorgestellten Qualitätsmanagementsysteme ist die Umsetzung vereinbarter Branchen-Qualitätsstandards. Oft ist sie einer Bewertung durch außen stehende Experten zugänglich, und es besteht die Möglichkeit einer Verleihung von Urkunden, durch die die Wahrung der Standards nach außen dokumentiert werden kann<sup>57</sup>.

Dasselbe gilt für Benchmarking, also den Betriebsvergleich mit Institutionen derselben Branche, und Balanced Scorecard. Beides ist ein Ausdruck des Bemühens um Effizienz

---

<sup>52</sup> Kamiske 2006, S. 209

<sup>53</sup> Zollondz 2006, S. 346

<sup>54</sup> Vgl. Kamiske 2006, S. 380

<sup>55</sup> Wagner 2007, S. 191, 198

<sup>56</sup> Wagner 2007, S. 175

<sup>57</sup> Beispiel: Qualitätsstandards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), s. hierzu unten, Kapitel 2.5.3

und Verbesserung und damit wertvolle Hilfestellung für Qualitätsmanagementsysteme, ohne dass es sich dabei um systematische Qualitätsmanagementansätze handelt.

## **2.4 Gründe für Qualitätsmanagement in Bibliotheken**

Für das herkömmliche Selbstverständnis (wissenschaftlicher) Bibliotheken gilt nach Ansicht von te Boekhorst: „Die wissenschaftliche Bibliothek will eben nicht als Dienstleistungsbetrieb verstanden werden, sondern als Organisation ‚sui generis‘. Sie muss weder ihre Existenz rechtfertigen noch über ihr Tun Rechenschaft ablegen, da sie stets zum Wohl der Benutzerschaft handelt und nur bedingt wirtschaftlichen Überlegungen unterliegt.“<sup>58</sup>

Dieses Selbstverständnis aufrecht zu erhalten wird für die Bibliotheken zunehmend schwieriger. Das liegt zum einen an knapper werdenden finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand, die Bibliotheken einem konstanten Rechtfertigungsdruck aussetzen. Gleichzeitig beeinflussen die immer rasanteren Entwicklungen in der Informationstechnologie das Informationsbedürfnis der Gesellschaft und damit Verhalten und Erwartungen von Bibliothekskunden. Um den sich verändernden Kundenanforderungen begegnen zu können, besteht für Bibliotheken, auch wenn sie mit den von ihnen angebotenen Leistungen selbst keinen direkten Gewinn erzielen, verstärkt der Bedarf nach Kenntnis dieser Kundenwünsche, an denen die Dienstleistungen ausgerichtet werden müssen.

### **2.4.1 Kostendruck**

Mit den sinkenden Ressourcen der öffentlichen Hand wächst die Forderung nach dem effizienten Einsatz der Mittel.<sup>59</sup> Dies gilt auch für die steuerlich alimentierten öffentlichen Einrichtungen wie Bibliotheken.<sup>60</sup>

Die Darlegung wirtschaftlichen Handelns öffentlicher Einrichtungen spielt im Ausland zum Teil eine größere Rolle als in Deutschland. In den USA, in denen Steuern auch zweckgebunden gezahlt werden, ist für die Steuerpflichtigen leicht ersichtlich, welcher Anteil der gezahlten Steuern beispielsweise in die Bibliothek am Ort fließt.<sup>61</sup> Im Rahmen des sogenannten Return on tax investment wird ermittelt, wie viel von je einem Dollar, der in die Einrichtung fließt, an Ertrag wieder an die Gesellschaft zurück gelangt.<sup>62</sup> Im Umkehrschluss bestehen höhere Ansprüche an die Darlegung und Rechtfertigung der Steuerausgaben.<sup>63</sup> Die Zusammenstellung und Veröffentlichung eines Return-on-tax-investment-Berichts zwingt die Bibliotheksverantwortlichen dazu, die Ausgaben für die Bibliothek aus dem Blickwinkel der Steuerzahler als potenzieller Bibliothekskunden zu betrachten und ihre Dienstleistungen zu evaluieren.

---

<sup>58</sup> te Boekhorst 1996, S. 174

<sup>59</sup> Poll 2007, S. 158

<sup>60</sup> Wehr 2002, S. 3 f.

<sup>61</sup> Vgl. das Beispiel des Bundesstaats Ohio in Umlauf 2000, Kapitel 2

<sup>62</sup> Beispiel.: Return on Tax Investment der Madison Library New Hampshire, Madison Library 2009; Madison ist eine 2000-Einwohner-Stadt in New Hampshire, USA

<sup>63</sup> te Boekhorst 1996, S. 175

Auch in Deutschland ist der Kostendruck auf öffentliche Einrichtungen immer deutlicher zu spüren, was auch sich auch in Bibliotheken bemerkbar macht<sup>64</sup>. Vor allem öffentliche Bibliotheken sehen sich mit Personalabbau oder sogar mit drohenden Schließungen konfrontiert.

Zwar lassen sich Mittel- und Personalkürzungen nicht ganz vermeiden, jedoch stärkt eine effiziente Arbeitsweise das Vertrauen des Trägers in die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung. Mit anderen Worten: „Das Wissen, dass die Gelder effektiv eingesetzt werden, schafft Vertrauen.“<sup>65</sup>

In vielen Ländern ist auch der Besuch einer Universität mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden. Die Hochschulen werben um die Schulabgänger und stehen dadurch miteinander in Konkurrenz. Die Darlegung einer effizienten Arbeitsweise der gesamten Hochschule und damit auch der Hochschulbibliothek kann hier Einfluss auf die Universitätswahl durch die Schulabgänger haben und sich so mittelbar auf die Finanzierung der Hochschule auswirken.

In Deutschland dürften diese Erwägungen aufgrund der einheitlichen und verhältnismäßig niedrigen Studienbeiträge kaum eine Rolle spielen. Stattdessen geht es neben dem Zwang zu Personaleinsparungen vor allem um die Berücksichtigung der Universitätsbibliothek bei der intra-universitären Etatverteilung und somit um die Bedeutung der Bibliothek im Gesamtgefüge der Universität.<sup>66</sup> Dies betrifft insbesondere Bibliotheken, die im Rahmen eines Globalhaushalts „jedes Jahr erneut um ihre Mittelzuweisungen kämpfen müssen.“<sup>67</sup>

## 2.4.2 Kundenorientierung

Damit Kostensenkungen nicht zu Lasten der Bibliotheksnutzer erfolgen und gleichzeitig Blindleistungen vermieden werden, ist eine konsequente Orientierung der angebotenen Dienstleistungen an den Nutzerwünschen erforderlich.<sup>68</sup>

Die wachsende Anzahl von Bibliotheken, die Leitbilder, Profile und Entwicklungspläne erarbeiten und veröffentlichen, zeugt von einer verstärkten Beschäftigung mit den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen an Bibliotheksdienstleistungen und – Personal auf der Basis sich verändernder Bedürfnisse der Bibliotheksnutzer. Diese werden beispielsweise durch die technischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, namentlich das Internet, beeinflusst. Durch die online-Verfügbarkeit vieler Informationsquellen und Rechercheinstrumente ist ihre Nutzung nicht mehr an die Bibliotheken gebunden. Die Kunden können viele Informationsquellen von zu Hause nutzen ohne dazu klassische Bibliotheksdienstleistungen in Anspruch nehmen zu müssen.<sup>69</sup> Das Angebot von immer zahlreicheren und zum Teil stark spezialisierten Informationsressourcen führt dazu, dass Bibliotheken verstärkt in Konkurrenz zu

---

<sup>64</sup> Merkle 1996, S. 28

<sup>65</sup> Wehr 2002, S. 4

<sup>66</sup> te Boekhorst 1996, S. 175

<sup>67</sup> Nelles 2000, S. 23

<sup>68</sup> Müller-Jerina 2007, S. 206

<sup>69</sup> Pennings 1996, S. 55

privaten Informationsanbietern treten.<sup>70</sup> Gleichzeitig wachsen nicht zuletzt auch aufgrund der Erhebung von Studienbeiträgen die Ansprüche der Bibliotheksnutzer, was beispielsweise das Angebot und die online Verfügbarkeit von Informationsquellen und deren Benutzbarkeit sowie die Zugänglichkeit und Ausstattung von Lesesälen betrifft. Eine verstärkte Nachfrage besteht auch nach der Entwicklung neuer Bibliotheksdienstleistungen, die auf die Bedürfnisse einzelner Kunden zugeschnitten sind, sogenannten Customizing<sup>71</sup>. Gerade hierfür ist die genaue Kenntnis der Nutzerwünsche erforderlich.

### **2.4.3 Bedürfnis nach einheitlichen Arbeitsabläufen**

Voraussetzung für die effiziente Leistungserbringung ist, neben der Kenntnis von den Kundenanforderungen und der Entscheidung dafür, welche Kundenanforderungen erfüllt werden sollen, die konkrete Ausgestaltung der Prozesse. Mit dem Aufkommen neuer Medien, der Vielfalt an unterschiedlichen Datenbanken und dem immer breiteren Dienstleistungsangebot von Bibliotheken, steigen auch die Komplexität der internen Abläufe und ihr Regelungsbedarf.<sup>72</sup>

Planungssicherheit kann durch die Standardisierung der Abläufe erreicht werden. Die einheitliche Arbeitsausführung wiederum ist nur gewährleistet, wenn die Festlegungen zur Durchführung der Arbeitsabläufe und die Verantwortlichkeiten allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt sind. Transparenz ist damit ein positiver Nebeneffekt der Standardisierung der Arbeitsabläufe.

Standardisierte Arbeitsabläufe können leichter überprüft und verbessert werden. An der University of Lancashire wird die Orientierung an standardisierten Arbeitsabläufen im Rahmen der Anwendung der DIN EN ISO 9001 mit den folgenden Sätzen zusammengefasst:

“Saying what you do  
Doing what you say  
Recording that you've done it  
Improving it for the next time”.<sup>73</sup>

### **2.4.4 Interesse des Bibliotheksträgers**

Ein weiterer Grund für die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement in Bibliotheken liegt in Vorgaben der Trägereinrichtungen zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen. Im Hochschulbereich reicht dies von der Zertifizierung eines Studiengangs oder Fachbereichs, von der die Bibliothek mit betroffen ist,<sup>74</sup> bis zur Einführung eines universitätsweit einheitlichen institutionellen Qualitätsmanagementsystems<sup>75</sup>.

---

<sup>70</sup> Merkle 1996, S. 29

<sup>71</sup> Merkle 1996, S. 29

<sup>72</sup> Vgl. Jaschinski 1997, S. 5 ff

<sup>73</sup> Melling 1996, S. 101

<sup>74</sup> z.B. an der Fachhochschule Münster, Klotz-Berendes 2008, S. 20

<sup>75</sup> Beispiele vgl. Nickel 2007

Diese Tendenz geht auf die Bildungsdebatten der letzten Jahre zurück. Beispiele für Ergebnisse dieser Debatte sind die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge, der Beschluss zur Erhebung von Studienbeiträgen und die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen<sup>76</sup>. Vor diesem Hintergrund steigt zum einen die Bedeutung von Profilbildung und strategischer Planung von Hochschulen inklusive aller ihrer Einrichtungen. Zum anderen hält dadurch die Verpflichtung zur Evaluierung der Zielerreichung im Verhältnis zu den verausgabten Mittel Einzug in den Hochschulbereich. Auch hierbei können Instrumente des Qualitätsmanagements hilfreich sein.

## **2.4.5 Zusammenfassung**

Folgende Gründe werden im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement-Überlegungen in Bibliotheken angeführt:

- Nachweis der Bedeutung der Bibliothek und ihrer Existenzberechtigung gegenüber der Trägerorganisation (Internes Marketing) erbringen,
- Kosteneffizienz bei der Dienstleistungserbringung erreichen,
- Transparenz der Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten schaffen,
- Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen (Marketing nach außen) und dadurch:
- Die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken sichern.

Morris bezeichnet die Qualitätsorientierung von Bibliotheken daher auch als ihre Überlebensstrategie.<sup>77</sup>

## **2.5 Beispiele für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in Bibliotheken im deutschsprachigen Raum**

Die Vielfalt der Qualitätsmanagement-Ansätze findet sich auch im Bibliothekswesen wieder. Qualitätsmanagement wird heute in öffentlichen und in wissenschaftlichen Bibliotheken betrieben, in größeren Einrichtungen wie in kleineren, in einzelnen Bibliotheken und in Qualitätsmanagement-Verbänden, bibliotheksintern oder als Teil eines übergreifenden Konzepts der Trägereinrichtung.

Ein Blick in die Programme der Bibliothekartage, bibliothekarischen Fachkongresse und Veranstaltungen zeigt, dass sich Bibliotheken in Deutschland seit den 1990er Jahren verstärkt mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen. Beim Bibliothekskongress in Dortmund 1994 im Themenkreis IV „Kooperation und Qualitätsmanagement in Bibliotheken“ wurde Qualitätsmanagement in Bibliotheken in zwei Vorträgen thematisiert. Außerdem ging es um die Leistungsmessung als Qualitätssicherungsinstrument<sup>78</sup>. Der Bibliothekartag in Erlangen 1996 stand unter dem

---

<sup>76</sup> Exzellenzvereinbarung (ExV)

<sup>77</sup> Morris 1999, S. 99

<sup>78</sup> Stoltzenburg 1994, S. 22-25

Motto „Ressourcen nutzen für neue Aufgaben“ und beschäftigte sich im Themenbereich „Leistungsmessung und Qualitätsmanagement“ vorwiegend mit der Leistungsmessung<sup>79</sup>. Zehn Jahre später ist das Thema Qualitätsmanagement wohl endgültig im deutschen Bibliothekswesen angekommen. Auf dem Bibliothekartag in Düsseldorf 2005 zieht Cornelia Vonhof in ihrem Vortrag zur Anwendung des CAF-Modells in Bibliotheken das Resümee: „Qualitätsmanagement ist in Bibliotheken schon lange kein Fremdwort mehr. Es ist jedoch noch die Ausnahme, Qualitätsmanagement zum umfassenden Leitkonzept für das Management der Organisation zu machen.“<sup>80</sup> Die Ausnahmen sind seither zahlreicher geworden. Eine Auswahl sei im Folgenden kurz skizziert.

## 2.5.1 DIN EN ISO 9001

Die DIN EN ISO 9001 hat, obgleich ursprünglich zur Anwendung im Produktionsbereich konzipiert, bereits Anfang der 2000er Jahre Einzug in das deutsche Bibliothekswesen gehalten.

Als erste öffentliche Bibliothek Deutschlands wurde die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar im Frühjahr 2001 nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert. 2002 folgte die Stadtbücherei Walldorf (Baden) und 2006 sechs öffentliche Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen als Qualitätsmanagement-Verbund öffentlicher Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln. Odenkirchen-Büchner nennt gibt als Motivation für die Reorganisation der Stadtbücherei Walldorf (Baden) und die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems den Willen an „im laufenden Strukturwandel der Entwicklung voraus zu sein, zukunftsweisende Modelle zu entwickeln und anzuwenden“.<sup>81</sup> Weitere Gründe für die Entscheidung zugunsten eines Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 liegen nach Ansicht von Müller-Jerina (Stadtbibliothek Neuss) in der Verpflichtung durch die regelmäßigen externen Prüfungen<sup>82</sup> und nach Wehr (Stadtbibliothek Freiberg am Neckar) im Imagewert des Zertifikats gegenüber „Kunden, Verwaltung, Gemeinderat, Kooperationspartnern, Sponsoren“<sup>83</sup>.

Die Bibliothek der Technischen Universität München ist als erste wissenschaftliche Bibliothek Deutschlands im April 2007 nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert worden.<sup>84</sup> Die Entwicklungen im Zusammenhang mit dieser Zertifizierung werden im dritten Kapitel ausführlicher beschrieben.

## 2.5.2 EFQM/CAF

Navascués<sup>85</sup> stellt die Qualitätsmanagement-Ansätze nach der DIN EN ISO 9001 und EFQM hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in Bibliotheken gegenüber und konstatiert für Qualitätsmanagement-Bemühungen in deutschen Bibliotheken, dass konkretere

---

<sup>79</sup> Wefers 1997, S. 15-55

<sup>80</sup> Vonhof 2006, S. 48

<sup>81</sup> Odenkirchen-Büchner 2003, S. 247

<sup>82</sup> Müller-Jerina 2007, S. 215

<sup>83</sup> Wehr 2002, Kapitel 2/3.3, S. 15

<sup>84</sup> Becker, Leiß 2009, S. 172

<sup>85</sup> Navascués 2005, S. 48

Erfahrungen mit der Implementierung der DIN EN ISO 9001 im Gegensatz zur Beschäftigung mit TQM/EFQM vorliegen. Hierfür macht sie fehlende Öffentlichkeitsarbeit für EFQM/TQM sowie nicht ausreichende darauf spezialisierte Fortbildungsangebote für Bibliotheksmitarbeiterinnen und -Mitarbeiter verantwortlich. Zwar gibt es nach wie vor einige Bibliotheken, die die DIN EN ISO 9001-Zertifizierung erreicht haben oder anstreben, und die hierüber in einschlägigen Publikationen und Foren berichten, jedoch hat gerade in den letzten Jahren die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement auf der Basis von Selbstbewertungskonzepten wie TQM/EFQM und auch die Entwicklung eigener Konzepte oder Standards für Bibliotheksdienstleistungen zugenommen.

Die Hochschule der Medien in Stuttgart hat im Jahr 2007 ein Projekt für die Zertifizierung öffentlicher Bibliotheken auf der Grundlage der Modelle von EFQM und CAF gestartet.<sup>86</sup> Die teilnehmenden Bibliotheken im Raum Stuttgart werden bei der Selbstbewertung, der Identifikation von Verbesserungsbedarf sowie der Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten durch begleitende Schulungen und Workshops unterstützt. Die Verleihung der ersten Zertifikate ist für dieses Jahr vorgesehen.

### **2.5.3 Qualitätsstandards**

Bei Qualitätsstandards handelt es sich um Anforderungen, die von mehreren Bibliotheken einer Region oder eines Bibliothekstyps entwickelt werden, um entweder ein einheitliches Dienstleistungsportfolio zu gewährleisten oder um der einzelnen Bibliothek eine Orientierung zu bieten, wo sie steht und wo es Entwicklungsmöglichkeiten für sie geben könnte. Die Anerkennung solcher Standards setzt voraus, dass die beteiligten Bibliotheken eine weitgehend einheitliche Zielsetzung haben.

Die Autonome Provinz Südtirol hat im Jahr 2004 verbindliche Qualitätsstandards für alle Bibliothekstypen (auch ehrenamtlich geführte), das Amt für Bibliotheken und Lesen und den Bibliotheksverband Südtirol entwickelt.<sup>87</sup> Die Qualitätsstandards betreffen sowohl die internen Arbeitsweisen als auch die Wirkung der Bibliotheken nach außen.<sup>88</sup> Die Einhaltung der Standards wird zunächst intern durch die Bibliotheken selbst und später auch durch Begutachter anderer Bibliotheken überprüft. Dabei wird anhand von Nachweisen zu jedem Standard der Grad der Erfüllung von 0 (nicht erfüllt), 1 (erfüllt) oder 2 (übererfüllt) ermittelt. Die Fragen sind sehr konkret und dadurch leicht zu beantworten. Beispiel, Standard Nr. 60, Medienaussstellung: „Die Mittelpunktbibliothek bietet sechsmal pro Jahr eine Medienaussstellung, vorrangig zu einem aktuellen Thema (z. B. Ostern, Erstkommunion, Urlaubszeit, Weihnachten) an“.<sup>89</sup> Die Standards machen die Aufgaben sichtbar, die von den einzelnen Bibliothekstypen erfüllt werden sollen, und gestatten damit die kohärente Steuerung des gesamten Bibliothekswesens einer Region. Diese Lösung ist vor allem aus dem Blickwinkel des durch den föderalen Staatsaufbau geprägten deutschen Bibliothekswesens interessant.

---

<sup>86</sup> Vonhof 2009

<sup>87</sup> Autonome Provinz Bozen Südtirol Abteilung Deutsche Kultur 2010

<sup>88</sup> Andresen, Klotz 2009, S. 7

<sup>89</sup> Autonome Provinz Bozen Südtirol Abteilung 14 - Amt für Bibliotheken und Lesen 2010

Die Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) hat im Jahr 2007 ebenfalls sehr konkrete Qualitätsstandards entwickelt,<sup>90</sup> auf deren Basis die Bibliotheken eine Selbstbewertung durchführen können. Die Standards betreffen die Themengebiete Ziele und Zielgruppen, Organisation, Finanzen, Bestand, Dienstleistung, Kommunikation und Marketing, Personelle Rahmenbedingungen, Räumliche Rahmenbedingungen und Technische Ausstattung. Die Einhaltung der Standards kann zusätzlich mit der Verleihung eines Zertifikats durch das Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt Universität zu Berlin nach außen sichtbar gemacht werden. Ein wichtiges Ziel der Standards ist die Vermittlung der „Unverzichtbarkeit für Forschung, Lehre und Studium“ von Kunst- und Museumsbibliotheken gegenüber Trägern und externen Gutachtern.<sup>91</sup> Die Zielgruppe ist damit nicht nur die jeweilige Trägereinrichtung: vielmehr ermöglicht es die Berufung auf die Standards den überwiegend kleinen Kunst- und Museumsbibliotheken auch, im politischen und gesamtgesellschaftlichen Diskurs mit einer Stimme zu sprechen.

Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen haben seit dem Jahr 2009 die Möglichkeit, ihre Einrichtungen mit dem Qualitätszertifikat „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ auszeichnen zu lassen.<sup>92</sup>

## 2.5.4 Kollegiale Beratung

In Ansätzen wird Qualitätsmanagement auch in Initiativen zur kollegialen Beratung verwirklicht. Hier vereinbaren Bibliotheken die Begutachtung einzelner Arbeitsbereiche oder Tätigkeiten durch Abgesandte einer oder mehrerer Partnerbibliotheken. Durch die Sicht von außen erhoffen sich die Bibliotheken Anstöße für Neuerungen oder Veränderungen und die Offenlegung eigener blinder Flecke.

Beispiel hierfür ist ein Projekt acht nordrhein-westfälischer und zwei baden-württembergischer Bibliotheken aus den Jahren 2006/2007<sup>93</sup>. Vorteil dieser Methode ist, dass die externen Begutachter sowohl eigenes Fachwissen aus ihrer Tätigkeit als auch die Außensicht auf die Bibliothek, die sie beraten, mitbringen. Bereits die Auswahl und die vertiefte Auseinandersetzung mit den für die Begutachtung identifizierten Prozessen bietet Raum für die Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten, die im Gespräch mit dem Begutachter vertieft werden können. Die kollegiale Beratung ist vergleichbar mit den in manchen Qualitätsmanagement-Ansätzen vorgesehenen (internen) Audits. Anders als dort ist die kollegiale Beratung jedoch nicht Bestandteil einer systematischen Überprüfung der gesamten Organisation. Sie stellt damit einen Ansatz für Qualitätsmanagement dar, erfüllt jedoch die Anforderungen an ein geplantes und alle Bereiche der Bibliothek betreffendes Qualitätsmanagementsystem nicht.

---

<sup>90</sup> Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) 2002-2010

<sup>91</sup> Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) 2008b, S. 3

<sup>92</sup> Motzko

<sup>93</sup> Vogt 2007 sowie Vogt 2009





# 3 Das Qualitätsmanagementsystem an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München

Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München beschäftigt sich seit dem Jahr 2005 mit dem Thema Qualitätsmanagement. Der Zertifizierung ihres Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 im Jahr 2007 gingen umfangreiche Umstrukturierungen voraus.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den organisatorischen Veränderungen an der Universitätsbibliothek, die zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems führten, und beschreibt seine Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Bibliothek. Zum besseren Verständnis der Entwicklungen werden zunächst kurz das Profil und die Aufgaben der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München beschrieben.

## 3.1 Struktur der Universitätsbibliothek

Die Technische Universität München wurde 1868 gegründet. Ihre Schwerpunkte als einzige Technische Universität Bayerns liegen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften, den Lebenswissenschaften, der Medizin, den Wirtschaftswissenschaften und der Lehrerbildung. Die heute rund 23.000 Studierenden gehören 13 Fakultäten an und werden an den vier Standorten München, Garching bei München, Freising-Weihenstephan und Straubing betreut.<sup>94</sup> Seit 2007 kann sich die Universität mit dem Titel Exzellenzuniversität schmücken. Die Technische Universität hat rund 6.000 Mitarbeiter, rund 100 davon gehören der Universitätsbibliothek an.

Um die Informationsversorgung der Studierenden sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität zu gewährleisten, verfügt die Universitätsbibliothek über insgesamt zehn Teilbibliotheken an allen vier Standorten der Universität.<sup>95</sup> In München sind das die Teilbibliotheken Stammgelände (Schwerpunkte Architektur, Bauingenieurwesen, Elektrotechnik und Wirtschaftswissenschaften), Sport, Medizin und Sozialwissenschaften, in Garching die Teilbibliotheken Mathematik/Informatik, Maschinenwesen, Chemie und Physik, die Teilbibliothek Weihenstephan mit dem Schwerpunkt Lebenswissenschaften und die Teilbibliothek Straubing mit dem Schwerpunkt nachwachsende Rohstoffe. An jedem der drei Hauptstandorte (München, Garching bei München und Freising-Weihenstephan) werden zentrale Dienstleistungen der Abteilung Medienbearbeitung, wie der Erwerb und die Katalogisierung von Medien und die Einarbeitung von Pflichtexemplaren teilbibliotheksübergreifend erfüllt. Andere Funktionen wie der Erwerb, die Einarbeitung und die Bestandserhaltung von Zeitschriften sowie auch die Verwaltungstätigkeiten an der gesamten Universitätsbibliothek, wie Haushalt und Personal, werden an der Teilbibliothek Stammgelände in München zentral für alle Teilbibliotheken übernommen.

---

<sup>94</sup> Syslab.com und Technische Universität München 2003-2010b

<sup>95</sup> Die Bezeichnung (Bibliotheks-), „Standort“ ist rein räumlich zu verstehen und bezeichnet die vier Städte, an denen sich die zehn Teilbibliotheken der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München befinden.

Ein Kurierdienst verbindet die Teilbibliotheken miteinander und sorgt ebenso wie ein interner Dokumentlieferdienst dafür, dass Studierende sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die benötigte Literatur aus allen Teilbibliotheken an eine von Ihnen ausgewählte Teilbibliothek bestellen und dort entleihen können.

Die Bibliothek ist das wissenschaftliche Informationszentrum der Technischen Universität München. Ihre Dienstleistungen gliedern sich in sechs Bereiche:<sup>96</sup>

1. Bibliothek als Zentrum der Information: Erwerb und Einarbeitung von Medien, Bestandsaufbau und Pflege, Zugang zu digitalen Medien auch von zu Hause aus,
2. Bibliothek als Lern-, Lehr- und Arbeitsort: großzügige Öffnungszeiten, Angebot von optimal ausgestatteten Leseplätzen für unterschiedliche Nutzerinteressen,
3. Bibliothek als Wissensort: Bereithaltung eines Schulungsangebots zum Erwerb von Informationskompetenz und Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten sowie Führungen jeweils zugeschnitten auf die verschiedenen Benutzergruppen,
4. Bibliothek als Zentrum von Innovationen: Bereitstellung und Weiterentwicklung eines Medienservers, Beteiligung an Digitalisierungsprojekten,
5. Bibliothek als moderner Arbeitgeber: systematische Programme zu Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten, systematisches Streben nach ständiger Verbesserung im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001:2008,
6. Bibliothek als Kooperationspartner: Mitarbeit in nationalen und internationalen Fachgremien und Partnerschaften mit Bibliotheken in aller Welt.

Im Jahr 2009 umfasste der Bestand der Universitätsbibliothek 1,85 Mio. Bände. Die Bibliothek zählte 1.286.084 Bibliotheksbesuche. Die 31.887 aktiven Nutzer tätigten 392.654 Ausleihen. Der reguläre Etat der Universitätsbibliothek betrug rund 8,86 Millionen Euro (inklusive Personalausgaben), das Personal nach Stellenplan 101 Vollzeitäquivalente.

### **3.2 Die Universitätsbibliothek vor der Einführung des Qualitätsmanagementsystems**

Bis in die Mitte der 1990er Jahre war die Universitätsbibliothek als zweischichtiges Bibliothekssystem organisiert, in dem zentrale Universitätsbibliothek und Lehrstuhl- bzw. Institutionsbibliotheken nebeneinander existierten. Seit 1998 verpflichtet sich die Technische Universität München dem Leitbild der unternehmerischen Universität im Wettbewerb um Wissen und Innovation.<sup>97</sup> Dies beinhaltet unter anderem die Gewährleistung einer effizienten Organisation und Ressourcenverwendung an der gesamten Universität. Um diese zu erreichen führte die Hochschulleitung mehrere universitätsweite Evaluierungen durch. In den Evaluationsberichten kam auch die Kostenbelastung in der Universitätsbibliothek aufgrund des kaum koordinierten Nebeneinanders von zentraler Universitätsbibliothek und Lehrstuhl- bzw. Institutsbibliotheken zur Sprache. Eines der Ergebnisse der Evaluationen war, dass die Kostenbelastung durch die Umstrukturierung der Universitätsbibliothek zu einem funktional einschichtigen Bibliothekssystem erheblich gesenkt werden könne.

---

<sup>96</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2010b

<sup>97</sup> Syslab.com und Technische Universität München 2003-2010a

### 3.2.1 Effizienzsteigerung durch funktionale Einschichtigkeit

Die funktionale Einschichtigkeit von Bibliotheken ist gekennzeichnet durch die einheitliche Leitung der Bibliothek, also Fachaufsicht und Weisungsbefugnis gegenüber dem gesamten Bibliothekspersonal, sowie durch die zentrale Mittelzuweisung und -Verteilung.<sup>98</sup> Funktional einschichtige Bibliotheken haben in der Regel einheitliche Benutzungsbedingungen. Durch das Verschwinden von Sonderregelungen und Einzelbefugnissen kann das Personal ohne größere Einarbeitung überall bedarfsgerecht eingesetzt werden. Die zentrale Mittelverteilung fördert Absprachen bei der Erwerbung. Dies betrifft die Abonnements von Zeitschriften genauso wie den Erwerb von Dubletten bei Monografien. Die koordinierte Erwerbung ermöglicht die Einschätzung und Gewährleistung eines festgelegten Bestellvolumens das sich positiv auf die Erwerbungsbedingungen auswirken kann.

Die Hochschulleitung der Technischen Universität München beschloss als Ergebnis der Evaluierungen, die Literaturversorgung durch die Integration der Lehrstuhl- und Institutsbibliotheken in die zentrale Universitätsbibliothek effizienter zu organisieren.<sup>99</sup> Zu diesem Zweck wurde eine Bibliotheksordnung erarbeitet, die Regelungen zu Selbstverständnis und Aufgaben der Zentralbibliothek ebenso enthält wie Regelungen zur Erwerbung und der Aufstellung der Bestände.<sup>100</sup>

Für die Fakultäten begründete der Beschluss der Hochschulleitung zugunsten der Integration der Lehrstuhl- und Institutsbibliotheken einen Verlust der eigenen Befugnisse bei der Beschaffung von Literatur und war deshalb vielen Lehrstuhlinhabern ein Dorn im Auge. In einer Umfrage ermittelte die Universitätsbibliothek die Zufriedenheit ihrer Benutzer und sammelte Vorschläge für die Verbesserung. Die Ergebnisse der Umfrage flossen mit in die Erarbeitung der Ausführungsbestimmungen zur Benützung der Bayerischen Staatlichen Bibliotheken<sup>101</sup> ein, die die Bibliotheksordnung ergänzen. Die Bestimmungen regeln beispielsweise die Stückzahlregelungen für den Kaufzugang. Danach ist der Kaufzugang aus regulären Bibliotheksmitteln für jede Teilbibliothek auf ein Exemplar eines Titels pro Bestandstyp beschränkt. Bei den Bestandstypen handelt es sich um den Ausleihbestand, der für alle Nutzer ausleihbar ist, um den Präsenzbestand, der lediglich im Rahmen der Kurzausleihe (über Nacht) ausleihbar ist und um den Entnahmebestand, der nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Technischen Universität München ausleihbar ist. Der Entnahmebestand wurde als Entgegenkommen für die Wissenschaftler, die infolge der Entscheidung zugunsten der funktionalen Einschichtigkeit keine Gelder mehr für eigene Instituts- oder Lehrstuhlbibliotheken erhielten, eingerichtet. Die Wissenschaftler profitieren dabei von gegenüber dem Ausleihbestand verlängerten Ausleihfristen. Von der Exemplarzahlregelung ausdrücklich ausgenommen sind Lehrbücher.

Zugunsten aller Bibliotheksnutzer und als weiteres Ergebnis der Benutzerumfrage wurden die Öffnungszeiten in den Teilbibliotheken zum Teil deutlich erweitert und der Zweigstellenleihverkehr festgeschrieben.

---

<sup>98</sup> Halle 2002, S. 41

<sup>99</sup> Kallenborn 2004, S. 320

<sup>100</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2009a

<sup>101</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2008

Diese neuen Regelungen und Änderungen in der Bibliotheksorganisation beeinflussten selbstverständlich auch die internen Geschäftsprozesse der Bibliothek. Um die Umsetzung der Regelungen in allen Teilbibliotheken zu gewährleisten, wurden Richtlinien, Hinweise und Beschreibungen vieler Arbeitsabläufe erarbeitet. Diese Dokumentation stellte die Basis für den Entwurf der über alle Standortgrenzen und Teilbibliotheken hinweg geltenden integrierten Geschäftsgänge dar.

Während die beschriebenen Entwicklungen maßgeblich auf dem Beschluss der Hochschulleitung zur funktionalen Einschichtigkeit beruhten, bedeutete ihr Erreichen noch nicht das Ende der organisatorischen Änderungen. Weitere interne Umstrukturierungen betrafen die Änderung der Organisationsstruktur hin zur Bildung von Teams mit gemeinsamer Zuständigkeit und Verantwortung, die an die Stelle der zahlreichen und schwer durchschaubaren Einzelfunktionen und -Kompetenzen traten. Nach außen wurden die neuen Teamstrukturen in einem Organigramm<sup>102</sup> sichtbar gemacht, das in seiner externen Version die Funktionsbezeichnungen und in der internen Version die Namen der Funktionsträger enthält.

Als Ergebnis eines Workshops, an dem sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek beteiligten, entstand das Leitbild der Bibliothek<sup>103</sup>. Es enthält eine Selbstdarstellung der Universitätsbibliothek, die Grundlagen für ihre Dienstleistungen und Grundsätze für den Umgang miteinander. Ein Bibliotheksentwicklungsplan<sup>104</sup> definiert die Zielsetzung der Universitätsbibliothek für die jeweils kommenden 2 – 5 Jahre.

Auch die interne Kommunikation und die Informationsweitergabe wurden in der Universitätsbibliothek neu geregelt. Dies betrifft die Festlegung von Sitzungsstrukturen ebenso wie das Führen und die Weitergabe von Protokollen, die Neukonzeption des Intranets wie eine von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellte und regelmäßig erscheinende Mitarbeiterzeitung.<sup>105</sup>

Mit dem Ziel, den Zusammenhalt innerhalb der Universitätsbibliothek zu stärken und die Kenntnisse des Bibliothekspersonals weiter zu verbessern, wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek ein umfangreiches internes Fortbildungsprogramm geboten.<sup>106</sup>

### **3.2.2 Von der internen Umstrukturierung zur Zertifizierung**

Die Neuorganisation der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München hat nachhaltige Veränderungen eingeleitet. Der Wunsch, diese Veränderungen nach Außen sichtbar zu machen und sich zu einer Unternehmenskultur des Wandels<sup>107</sup> zu bekennen, führte dazu, dass nach dem Erreichen des Etappenziels der funktionalen Einschichtigkeit im Jahr 2005 über die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nachgedacht wurde. Die Bibliotheksleitung entschied sich nach umfassender Abwägung

---

<sup>102</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2010c

<sup>103</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2007

<sup>104</sup> Vgl. Technische Universität München Universitätsbibliothek 2010a

<sup>105</sup> Becker, Leiß 2009, S. 174

<sup>106</sup> Becker, Leiß 2009, S. 175 f.

<sup>107</sup> Kallenborn 2004, S. 325

der unterschiedlichen Qualitätsmanagement-Ansätze und nach eingehender Beratung durch den Lehrstuhl für Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München, für ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001.

In ersten Gesprächen mit der Zertifizierungsgesellschaft TÜV Süd stellte sich heraus, dass die Universitätsbibliothek im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses bereits viele der Anforderungen umgesetzt hatte, die die DIN EN ISO 9001 an ein Qualitätsmanagementsystem stellt. Einige der von der Norm geforderten Aspekte waren zwar in Ansätzen vorhanden, es fehlte jedoch noch an der Systematik bei ihrer Durchführung. Bei den noch gar nicht erfüllten Anforderungen handelte es sich unter anderem um die Planung und Durchführung systematischer und alle Bereiche der Norm abdeckender interner Audits und einer Managementbewertung, die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf Qualitätsmanagement, sowie um die Umsetzung der normspezifischen Dokumentationspflichten. TÜV Süd ermutigte die Bibliotheksleitung, die noch nicht erfüllten Normforderungen anzugehen und sich als erste deutsche Universitätsbibliothek in Deutschland nach der DIN EN ISO 9001 zertifizieren zu lassen. Dabei hoben die Verantwortlichen von TÜV Süd hervor, dass bis zur Zertifizierung nicht alles perfekt, sondern es vielmehr nachvollziehbar sein müsse, dass die Bibliotheksleitung Schwachstellen und Probleme erkannt hat, für die Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden.<sup>108</sup>

Das zweitägige Zertifizierungsaudit an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München durch TÜV Süd fand am 23. und 24. April 2007 statt. Am 21. Mai 2007 wurde der Leitung der Universitätsbibliothek der Technischen Universität in einem Festakt die Zertifizierungsurkunde überreicht.<sup>109</sup>

### **3.2.3 Aushängeschild nach außen**

Die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 hat in deutschen Bibliotheken noch immer Seltenheitscharakter. Die Zertifizierung hat das Bemühen der Universitätsbibliothek um Effizienz sichtbar gemacht und damit nach Ansicht der Bibliotheksleitung zum guten Ansehen der Universitätsbibliothek innerhalb der Hochschule beigetragen, was sich unter anderem im Zusammenhang mit der Bewilligung von Studienbeiträgen für die Universitätsbibliothek niederschlägt.

Die Zertifizierung der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München nach der DIN EN ISO 9001 eröffnet der Universitätsbibliothek auch Anknüpfungspunkte und Austauschmöglichkeiten mit internationalen Kooperationspartnern. Dadurch erhält die Universitätsbibliothek einen Einblick in Umsetzung von Managementkonzepten in Bibliotheken weltweit und wird als Ansprechpartnerin in Sachen Qualitätsmanagement beispielsweise bei IATUL, der International Association of Scientific and Technological University Libraries, bei der die Universitätsbibliothek federführend an einer Arbeitsgruppe für Bibliotheksentwicklung und Qualitätsmanagement<sup>110</sup> beteiligt ist, geschätzt.

---

<sup>108</sup> Becker, Leiß 2009, S. 176

<sup>109</sup> Technische Universität München 21.05.2007

<sup>110</sup> IATUL International Association of Scientific and Technological University Libraries 2010

### **3.2.4 Aufwand und Kosten**

Die Installation und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems bringt einen nicht unerheblichen personellen und finanziellen Aufwand mit sich.

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München hat die Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 gut 2 Jahre in Anspruch genommen. Hierbei ist der Aufwand im Zusammenhang mit den internen Umstrukturierungen hin zur funktionalen Einschichtigkeit, der die Weichen für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems gestellt hat, nicht berücksichtigt.

Mit der Zertifizierung im Jahr 2007 hat die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München eine Personalstelle für Qualitätsmanagement eingerichtet. Die Qualitätsmanagementbeauftragte widmet sich mit einem Stellenanteil von 60% der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Zur Erlangung und Vertiefung ihres Qualitätsmanagement-Wissens besuchen die Qualitätsmanagementbeauftragte sowie im Einzelfall weitere mit dem Thema Qualitätsmanagement Betraute, Schulungen und Fortbildungen. Weitere Personalkosten entstehen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek, die die internen Audits durchführen.

Die Kosten für die Zertifizierung richten sich nach der Größe der Institution und den daraus ermittelten Manntagen für die Audits. Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München zahlt für den dreijährigen Zertifizierungszeitraum insgesamt rund 11.000 € an die von ihr beauftragte Zertifizierungsgesellschaft. Diese Summe deckt die Kosten für die jährlichen Audits und für einen Satzes an Zertifizierungsurkunden ab.

## **3.3 Auswirkungen des Qualitätsmanagementsystems an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München**

Aufgabe des Qualitätsmanagements an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist es, die Neuerungen aufgrund der funktionalen Einschichtigkeit zu evaluieren sowie Verbesserungsmaßnahmen bibliotheksweit unter einem Dach zu bündeln und weiter zu systematisieren. Das Zertifikat dient dabei als Rahmen und Selbstverpflichtung, den einmal eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Dies wirkt sich besonders auf die nachfolgenden Aspekte aus.

### **3.3.1 Qualitätsmanagement als Alltagsgeschäft**

Qualitätsmanagement ist eine Managementaufgabe.<sup>111</sup> Die einzelnen Aufgaben der „obersten Leitung“ beschreibt Kapitel 5 der DIN EN ISO 9001<sup>112</sup>. Bereits die

---

<sup>111</sup> Brunner, Wagner 2008, S. 1

<sup>112</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5

Entscheidung für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems steht und fällt mit dem Engagement der Führungskräfte.

Die Bibliotheksleitung der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München hat den Beschluss der Hochschulleitung zur funktionalen Einschichtigkeit mit Entschlossenheit umgesetzt und als Ausgangspunkt für weitere Veränderungen genommen, deren Ziel es war, Kompetenzen an der Universitätsbibliothek zu bündeln, Verantwortlichkeiten zu regeln, Arbeitsabläufe zu vereinheitlichen und ein innovationsfreundliches Klima in der Bibliothek zu schaffen. Die Bibliotheksleitung ist dabei mit hohem persönlichem Engagement vorangegangen und hat von Anfang an deutlich gemacht, dass sie die Änderungen an der Organisationsstruktur und damit auch an der Organisationskultur als dauerhaften Wandlungsprozess betrachtet, durch den die übergeordneten Ziele Kundenorientierung und ständige Verbesserung erreicht werden sollen.

Zu den Aufgaben der obersten Leitung zählt es auch, die notwendigen Ressourcen für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem bereitzustellen. Dazu gehört nach der DIN EN ISO 9001 die Einsetzung eines Qualitätsmanagementbeauftragten.<sup>113</sup> Dabei handelt es sich um ein Mitglied der Leitung der Organisation. Ihm obliegen die Koordination und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems<sup>114</sup> sowie die Berichterstattung über das Qualitätsmanagementsystem und über notwendige Verbesserungen.

Seit August 2007 ist an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München die Stelle einer Qualitätsmanagementbeauftragten besetzt. Die Qualitätsmanagementbeauftragte ist erste Ansprechpartnerin in Sachen Qualitätsmanagement an der Universitätsbibliothek. Durch die Schaffung einer Zuständigkeit für Qualitätsmanagement wurden die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe und die fortschreitende Systematisierung von Evaluierung und Verbesserungen an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München als Alltagsarbeit anerkannt. Mit der Qualitätsmanagementbeauftragten gibt es eine Zuständigkeit dafür, Arbeitsabläufe einheitlich zu regeln, aufzuschreiben und bekannt zu machen, eingefahrene Abläufe zu hinterfragen, Änderungen vorzuschlagen und umzusetzen. Vieles von dem, was ansonsten aus Zeitmangel unter den Tisch zu fallen oder auf halbem Wege stecken zu bleiben droht, wird so thematisiert und beharrlich immer wieder auf die Tagesordnung gesetzt. Dabei bietet eine kurze Unterhaltung auf dem Gang, die mit den Worten „jetzt haben wir schon dieses Qualitätsmanagement, aber diese eine Sache klappt immer noch nicht“ beginnt, oft wertvolle Hinweise auf Verbesserungsbedarf.

Zum Zuständigkeitsbereich der Qualitätsmanagementbeauftragten gehören die Beschreibung der Geschäftsprozesse und die Sammlung sowie die Koordination bei der Dokumentation und Pflege der Geschäftsgänge. Sie ermittelt und verfolgt Verbesserungsbedarf vor allem im Rahmen der von der DIN EN ISO 9001 als Prüfungsinstrumente vorgesehenen internen Audits, für deren Planung und Koordination sie verantwortlich ist. Außerdem bereitet die Qualitätsmanagementbeauftragte die regelmäßige und systematische Bewertung des Qualitätsmanagementsystems vor und durch. Sie kümmert sich um die Umsetzung des jährlichen Auditberichts und um die Planung und die Durchführung der externen

---

<sup>113</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5.5.2

<sup>114</sup> Wagner 2007, S. 191



Audits. In den Themenbereich der Erhebung von Kundenanforderungen ist die Qualitätsmanagementbeauftragte ebenso eingebunden wie in die Identifikation und Auswertung von Kenngrößen. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ihrer Tätigkeit ist die Qualitätsmanagementschulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch regelmäßige Informationen aus ihrem Arbeitsbereich, zum Beispiel in der Mitarbeiterzeitung, hält sie die Qualitätsdebatte innerhalb der Universitätsbibliothek aufrecht. Im Rahmen von externen Fortbildungen und Workshops stellt die Qualitätsmanagementbeauftragte die Qualitätsmanagement-Erfahrungen an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München auch außerhalb der Universitätsbibliothek vor.

Die Qualitätsmanagementbeauftragte wird durch die AG Qualitätsmanagement unterstützt. Die Arbeitsgruppe besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fast aller Bibliotheksstandorte und Abteilungen. In erster Linie fungieren die Mitglieder der Arbeitsgruppe als Ansprechpartner ihrer Teams, Abteilungen, Teilbibliotheken oder Bibliotheksstandorte. Sie halten dort das Bewusstsein zum Thema Qualitätsmanagement aufrecht. Die Arbeitsgruppe kommt in der Regel viermal jährlich zusammen, um über Neuigkeiten aus den Arbeitsbereichen der Mitglieder zu berichten, Verbesserungspotenziale zu benennen und Vorschläge zu erörtern. Die Mitglieder der AG Qualitätsmanagement führen auch die internen Audits durch.

### **3.3.2 Erhebung von Kundenanforderungen**

Die Ermittlung von Kundenanforderungen ist ein zentrales Thema bei der Verwirklichung integrierter Qualitätsmanagementsysteme. Die DIN EN ISO 9001 beschreibt die Verpflichtungen der Einrichtung beispielsweise in ihrem Kapitel 5.2.<sup>115</sup> Die Ermittlung der Kundenanforderungen kann auf verschiedene Arten verwirklicht werden, wie beispielsweise durch die Erhebung von Kundenwünschen in gezielten Befragungen<sup>116</sup> oder das Sammeln und Auswerten von Anregungen und Beschwerden. In erster Linie geht es darum, die Bibliotheksnutzer und ihre Nutzungsgewohnheiten genauer kennenzulernen. Daher müssen, wie im Beschwerdemanagement üblich, für die Kunden gut sichtbare Möglichkeiten geschaffen werden, damit sie Anregungen und Kritik möglichst schnell und ohne größeren Aufwand äußern können.<sup>117</sup>

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München wird dies insbesondere durch den Link zu einem Feedbackformular auf ihrer Homepage<sup>118</sup> ermöglicht. Schon die Bezeichnung verdeutlicht, dass die Universitätsbibliothek nicht nur bei konkreten Fragen beispielsweise zu Ausleihe oder Recherche zur Verfügung steht, sondern darüber hinaus für Wünsche, Anregungen und Kritik der Bibliotheksnutzer offen ist.

Alle Beschwerden, Anfragen, Anregungen und Vorschläge der Bibliotheksnutzer werden gesammelt und systematisch ausgewertet. Dies betrifft das elektronische Feedback genauso wie die Anfragen an den Informations- und Ausleihtheke oder telefonische Auskünfte. Dazu werden sie in das Beschwerdemanagementsystem der Universitätsbibliothek geleitet, das durch die an der Universität verwendete Software

---

<sup>115</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5.2

<sup>116</sup> Mühlkamp 2004, S. 213

<sup>117</sup> Brunner, Wagner 2008, S. 241

<sup>118</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2009c

OTRS (Open-source Ticket Request System) verwaltet wird. Die Software erzeugt für jede Anfrage einen Vorgang, ein sogenanntes „Ticket“, und ermöglicht die kooperative Beantwortung der Anfrage durch Zuweisung der Tickets zu den richtigen Ansprechpartnern. Die Anfragen werden mitsamt den zugehörigen Antworten gespeichert und stehen damit sowohl als Wissensspeicher für ähnliche Anfragen als auch für eine spätere Auswertung zur Verfügung. Kriterien für die regelmäßig durchgeführten Auswertungen sind beispielsweise die Anzahl von Anfragen zu bestimmten Themengebieten oder die Beantwortungsdauer. Die Auswertung gibt einen Überblick über Themenkomplexe, die an der Universitätsbibliothek gegebenenfalls nicht rund laufen. Dabei kann es sich um kurzfristige technische Defekte handeln, wie den Zugang zu einer elektronischen Ressource, um allgemeine Unklarheiten oder auch um mangelnde oder schlecht auffindbare Informationen zu bestimmten Themengebieten. In manchen Fällen kann eine Häufung von Anfragen zu bestimmten Themen auf Defizite in der Benutzerführung hindeuten, die überdacht werden muss, denen aber gegebenenfalls durch eine erweiterte Hilfestellung in Flyern oder auf der Homepage der Bibliothek begegnet werden kann. Dadurch werden auch die Bibliotheksnutzer erreicht, die ähnliche Fragen haben, ohne dass sie sich selbst an die Universitätsbibliothek wenden.

Darüber hinaus werden in gezielten Kundenumfragen die Wünsche und die Zufriedenheit der Bibliotheksnutzer mit der Universitätsbibliothek erfragt. Die Ergebnisse dieser Befragungen beeinflussen die strategische Ausrichtung und Zielsetzung der Universitätsbibliothek und wirken sich zum Teil auch auf die Gestaltung der Geschäftsgänge aus. Die letzte umfassende Befragung durch die Universitätsbibliothek fand im Dezember 2008 statt. Mit ihr wurde die Zufriedenheit der Studierenden der Technischen Universität mit der Bibliothek und den von ihr angebotenen Dienstleistungen erhoben. Die Umfrage enthielt unter anderem Fragen zu den Nutzungsgewohnheiten der Studierenden (Zweck der Bibliotheksbesuche), der Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten der einzelnen Teilbibliotheken, zur Akzeptanz von eBooks und zur Verwendung von Studienbeiträgen in der Universitätsbibliothek.

Die Ergebnisse der Umfrage, an der insgesamt 6464 Studierende teilgenommen haben, zeigen, dass die Studierenden ganz überwiegend mit der Bibliothek und ihren Dienstleistungen zufrieden bis sehr zufrieden sind. Gleichzeitig sprach sich eine Vielzahl der Studierenden in der Umfrage für die Erweiterung des Bestandes an gedruckter Studienliteratur, insbesondere an Lehrbüchern, aus. Diesem Wunsch konnte die Universitätsbibliothek nicht zuletzt mit der Unterstützung durch Studienbeitragsmittel nachkommen, nachdem die Ergebnisse der Umfrage in die Beratungen über die Verwendung von Studienbeiträgen eingebracht wurden.

Die Umfrage brachte aber auch überraschende Aspekte an den Tag. So nutzte eine große Anzahl der befragten Studierenden das freie Bemerkungsfeld der Umfrage für den Hinweis darauf, dass das morgendliche Verladen der Bücherkisten für den Zweigstellenleihverkehr sehr störende Geräusche verursache. Durch eine kurzfristige Umorganisation des Zweigstellenleihverkehrs konnte den lärmgepeinigten Studierenden geholfen werden: Die Bücherkisten der am stärksten betroffenen Teilbibliothek Stammgelände in München werden jetzt vor der Bibliotheksöffnung ent- und beladen.<sup>119</sup> Diese Maßnahme hat auch Eingang in den entsprechenden Geschäftsgang Zweigstellenleihverkehr gefunden.

---

<sup>119</sup> Leiß 2009, S. 190

Kundenumfragen bieten zusätzlich die Möglichkeit, auf einzelne Dienstleistungsangebote hinzuweisen und so gezieltes Marketing für sie zu betreiben. Die in der Befragung aus dem Jahr 2008 enthaltene Frage zur Nutzung des Wunschbuch-Services zur Bestellung von Literatur, die sich nicht im Bestand der Universitätsbibliothek befindet, hatte diesen Hintergrund. Daher überraschte es nicht, dass der Mehrheit der befragten Studierenden dieser Service unbekannt war. Seit der Umfrage ist die Abgabe von Literaturwünschen mittels des Wunschbuchformulars merklich angestiegen.

Bei der Befragung der Studierenden hat sich die Universitätsbibliothek auf aktuell Studierende und auf diejenigen konzentriert, die ihr Studium vor kurzer Zeit abgeschlossen hatten. Die Wünsche künftiger Bibliotheksnutzer konnten daher in der Umfrage nicht erhoben werden. Die Universitätsbibliothek muss jedoch auch deren Belange im Hinterkopf haben. Dies geschieht derzeit beispielsweise durch den verstärkten Kauf von eBooks, obwohl diese sich bei den befragten Studierenden derzeit noch nicht durchsetzen konnten. Die steigenden Nutzungszahlen von eBooks geben dieser Entscheidung der Bibliotheksleitung derzeit recht.

### **3.3.3 Identifikation der Prozesse und Prozesssteuerung**

Die DIN EN ISO 9001 verlangt die Identifikation der Prozesse und Wechselwirkungen in der Organisation.<sup>120</sup> Dabei ist Zuordnung der Prozesse beispielsweise zu den Kategorien:

- Management- oder Leitungsprozesse
- Geschäfts-, Haupt-, Kern- oder Wertschöpfungsprozesse
- Support- oder Unterstützungsprozesse und
- Mess-, Analyse und Verbesserungsprozesse

zweckmäßig.<sup>121</sup>

Vor der Zertifizierung durch TÜV Süd im Jahr 2007 wurden die Geschäftsprozesse an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München im Rahmen einer Studienarbeit von einer Gruppe von Studierenden des Lehrstuhls Technische Dienstleistungen und Operations Management identifiziert, geordnet und aufgeschrieben. Die dabei entstandene Übersicht listet die Haupt- bzw. Kern- und die Teilprozesse auf, benennt und beschreibt sie, nennt die zuständigen Abteilungen, Verantwortlichen und Schnittstellen. Darüber hinaus wird aus den einzelnen (Teil-) Prozessen auf die detaillierten Arbeitsablaufbeschreibungen, die Geschäftsgänge, verwiesen. Diese Auflistung stellte die Prozesslandschaft der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München dar.

Die Studienarbeit bildet auch die Grundlage für den Dienstleistungskatalog der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Die Bezeichnung ist irreführend, da es sich auch hier zunächst um eine Auflistung der Geschäftsprozesse handelt. Mittelfristig soll der Dienstleistungskatalog jedoch so aufbereitet und

---

<sup>120</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 4.1

<sup>121</sup> Vgl. z.B. Wagner 2008, S. 51 ff.

veröffentlicht werden, dass er von den unterschiedlichen Zielgruppen der Universitätsbibliothek als Informationsquelle über die konkret angebotenen Dienstleistungen genutzt werden kann. In der Auflistung sind die Geschäftsprozesse nach ihrer Zugehörigkeit zu den sechs Säulen des Bibliotheksprofils<sup>122</sup> gegliedert. Neben der Bezeichnung der Prozesse und Verantwortlichkeiten enthält der Dienstleistungskatalog die Kategorie Zielgruppe, in der angegeben ist, an wen sich die Dienstleistungen als Ergebnisse der einzelnen Geschäftsprozesse richten. Dabei kann es sich um externe oder um Teams oder Abteilungen der Universitätsbibliothek als interne Zielgruppen handeln.

Die internen Geschäftsprozesse lassen sich in Support- oder Unterstützungsprozesse auf der einen sowie in Management- oder Leitungsprozesse auf der anderen Seite einteilen. Die internen Prozesse richten sich zwar nicht unmittelbar an externe Kunden, dennoch sind sie im Rahmen der Prozesssteuerung zu berücksichtigen, da sie zum Teil breiteren Raum einnehmen als die externen Prozesse. Klassische Support- oder Unterstützungsprozesse führt etwa die Abteilung EDV/Bibliothekstechnik aus. Durch sie wird erst die Grundlage für die Erbringung externer Dienstleistungen geschaffen. Hierzu zählen beispielsweise die Wartung von Servern, Endgeräten, Telefonanlagen oder Mailclients und die Installation sowie die Aktualisierung von Software. Auch die Management- oder Leitungsprozesse richten sich nicht an externe Kunden. Zu dieser Kategorie von Prozessen zählen beispielsweise Personalplanung, -Bedarfsermittlung und -Einstellung oder die Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung.

### **3.3.4 Prozessmessung und Kenngrößen**

Der Aspekt der Prozesssteuerung an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist noch verbesserungsfähig. Derzeit stehen Überlegungen zur besseren Nutzbarkeit der Geschäftsprozessübersicht und punktuelle Verbesserungen im Vordergrund. Messungen und Kontrollen der Zielerreichungen beispielsweise durch die Auswertung von Statistiken werden hingegen zunehmend selbstverständlicher.

So werden zur Unterstützung der Literaturerwerbung regelmäßig Statistiken zur Ausleihe der Bestände erhoben und an die Fachreferentinnen und Fachreferenten weitergegeben. Sie erhalten so Informationen über die Titel des Ausleihbestands mit mehr als vier Ausleihen innerhalb der vergangenen sechs Monate oder mit vier oder mehr aktuellen Vormerkungen sowie über Titel, die im Rahmen der Zweigstellenausleihe stark nachgefragt sind, per E-Mail. Die Fachreferentinnen und Fachreferenten werten die E-Mails nach Teilbibliotheks- und Fächerzugehörigkeit der Titel aus und informieren sich über eine Mailingliste gegenseitig über getätigte oder empfohlene Nachkäufe.

Auch die Entscheidung über den Kauf oder die Lizenzierung elektronischer Medien wird durch die Erhebung der Zugriffszahlen zu den elektronischen Angeboten im Bestand der Universitätsbibliothek und die Ermittlung der Kosten pro Zugriff unterstützt.

Ein weiteres Beispiel sind die halbjährlichen Statistiken zur Ausleihe von Lehrbüchern, die die Grundlage für die Entscheidung über Aussonderung oder Nachkauf bilden. Die

---

<sup>122</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2010b, vgl. auch Kapitel 3.1

Arbeitsschritte Erhebung der Statistik (Zuständigkeit, Zeitpunkt der Erstellung und benötigte Informationen), die aufgrund der Statistik zu treffende Aussonderungsentscheidung und die dadurch ausgelösten Arbeitsgänge zur Tilgung der Bestände werden im Geschäftsgang „Lehrbuchaussonderung“ beschrieben.

Ein Beispiel für die Messung der Prozesse ist die Erhebung der Buchdurchlaufzeiten zur Ermittlung der Dauer der Bereitstellung von Medien vom Zeitpunkt der Bestellung bis zur Ausleihbarkeit der Medien.<sup>123</sup> Die Ergebnisse der letzten stichprobenartigen Messung der Buchdurchlaufzeiten wurden in der Abteilung Medienbearbeitung eingehend diskutiert. Zur Beschleunigung der Buchdurchlaufzeiten wurden die Kommunikationswege mit allen Buchhändlern vom Postweg auf E-Mails umgestellt.

Zur Optimierung der Zusammenarbeit mit den Buchhändlern sind auch die Lieferantenbeziehungen bei der Erwerbung von Medien Gegenstand regelmäßiger Überprüfung. Dabei werden Qualitätsaspekte wie Lieferzeiten und gewährte Rabatte erhoben und ausgewertet. Die Ergebnisse beeinflussen Vertragsverhandlungen und Abschlussentscheidungen.

### **3.3.5 Ressourcenplanung**

Kapitel 6 der DIN EN ISO 9001<sup>124</sup> beschreibt die Anforderungen an eine qualitätsorientierte Ressourcenplanung. Sie umfasst die Ermittlung und die Bereitstellung sowohl von Ressourcen, die für die Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems und die Steigerung der Kundenzufriedenheit erforderlich sind, als auch personelle und infrastrukturelle Ressourcen.

Das Personal stellt im Dienstleistungsbereich wahrscheinlich die wichtigste Ressource eines Unternehmens dar. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Qualitätsmanagement auch als interne Kunden bezeichnet, da sie, um selbst gute Arbeit zu leisten auf die Qualität der Leistungen der in der Geschäftsprozessorganisation vorgeschalteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen sind.<sup>125</sup> Zur Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Tätigkeiten optimal ausgebildet sein.

Die tiefgreifenden Umstrukturierungen an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München wurden von Beginn des Veränderungsprozesses an mit der Erarbeitung und dem Angebot eines umfangreichen internen Fortbildungsprogramms begleitet. Besonders wichtig wurde dies aufgrund der Zusammenfassung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Erwerbung und Katalogisierung zur neuen Abteilung Medienbearbeitung und der daraus resultierenden Notwendigkeit eines integrierten Geschäftsgangs. Auch die Erarbeitung des Leitbildes der Universitätsbibliothek im Rahmen mehrerer Workshops war ein Bestandteil des internen Fortbildungsprogramms.

Das interne Fortbildungsprogramm beinhaltet regelmäßige interne Schulungen zu den Themen Qualitätsmanagement, Datenschutz und Arbeitssicherheit. Daneben können

---

<sup>123</sup> Vgl. hierzu Hanke 2009, S. 102

<sup>124</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 6

<sup>125</sup> Kamiske 2006, S. 134

sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über neue Konzepte und Entwicklungen in den Abteilungen und Teams der Universitätsbibliothek informieren. Eine wichtige Rolle spielen auch Vorträge zur Gegenwart und Zukunft von Bibliotheken weltweit. Mit dieser Thematik befassen sich beispielsweise Berichte von Bibliothekskonferenzen oder -kongressen sowie Vorträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Bibliotheken, vor allen Dingen aus den Partnerbibliotheken der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Dabei handelt es sich um die Bibliotheken der Dublin City University, der Thammasat University in Bangkok und der Nanyang Technological University Singapur<sup>126</sup>, die im Rahmen zum Teil gegenseitiger Besuche über Aufgaben, Organisation und Dienstleistungen ihrer Bibliotheken sowie der eigenen Arbeitsbereiche informieren. Das interne Fortbildungsprogramm ermöglicht auch den Blick auf die Arbeitsweisen und hinter die Kulissen anderer Bibliotheken am Ort, darunter die Bibliotheken anderer Universitäten, sowie Behörden-, Gerichts- oder Museumsbibliotheken.

Derzeit wird an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ein Schulungskonzept erarbeitet, in dem die gegenwärtigen und künftigen Erwartungen an das Berufsbild von Bibliothekaren in eine stärker systematisierte Schulungsplanung einfließen sollen.

Auch der Dienstleistungskatalog als Prozesslandschaft der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München erfüllt bei der Ressourcenplanung eine wichtige Funktion. Die Auflistung gestattet einen Überblick über die regelmäßigen Aufgaben der einzelnen Abteilungen der Universitätsbibliothek. Um einen Überblick über die tatsächliche Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, sind in einer Projektliste die darüber hinaus im Rahmen zeitlich abgeschlossener Projekte anfallenden Arbeitspakete aufgeführt. Die Projektliste ergänzt insofern den Dienstleistungskatalog. Beides unterliegt der ständigen Aktualisierung und wird regelmäßig in den Sitzungen des Leitungsgremiums besprochen und unter anderem im Rahmen der Managementbewertung evaluiert.

### **3.3.6 Standardisierte Arbeitsabläufe**

Die Geschäftsgänge, auf die auch im Dienstleistungskatalog verwiesen wird, bilden das Herzstück des Qualitätsmanagementsystems der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Die Geschäftsgänge sind die konkreten Beschreibungen der einzelnen Arbeitsabläufe innerhalb der Geschäftsprozesse. Für sie hat die Universitätsbibliothek einen eigenen Bereich im Intranet eingerichtet. Neben klassischen Arbeitsablaufbeschreibungen finden sich hier auch Checklisten und übersichtlich aufbereitete Auszüge aus der Bibliotheksordnung zu bestimmten Themen in der Form allgemeiner Festlegungen. Beispiele hierfür sind eine Übersicht über die Preisgrenzen für genehmigungspflichtige Erwerbungen, Erläuterungen zur Handhabung des lokalen Bibliothekssystems oder zum Verständnis von SAP-Auszügen sowie Informationen über die Kosten, die bei der Annahme von Fachbuchspenden entstehen. Als Anhänge zu den Geschäftsgängen finden sich Links zu Formularen, Merkblättern, gesetzlichen Bestimmungen oder sonstigen Arbeitshilfen, die die Regelungen in den Geschäftsgängen ergänzen. Die Geschäftsgänge sind nach den Abteilungen geordnet, in denen die Aufgaben schwerpunktmäßig erledigt werden. Weitere Spalten auf der

---

<sup>126</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2009b

Übersichtsseite enthalten Angaben zum Typ der Regelung (Geschäftsgang, Allgemeine Festlegung, Information), über die betroffenen Abteilungen, den Stand der Regelung und die Anlagen.

*Siehe Abbildung 4: Geschäftsgangsübersicht aus dem Intranet der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München, S. 65*

Da jede Änderung an den Geschäftsgängen mit einer E-Mail an die gesamte Belegschaft bekanntgegeben wird, erfreut sich die Intranet-Seite großer Beliebtheit und es gibt lebhafte Diskussionen darüber, wie man die sie übersichtlicher gestalten könnte. Die Vorschläge der Vergabe von Schlagwörtern oder die Möglichkeit einer Volltextsuche werden dabei öfter genannt.

Die bereits vorhandenen Arbeitsbeschreibungen werden fortwährend ergänzt und Änderungen an den Arbeitsabläufen in die Geschäftsgänge eingearbeitet. Die Erweiterung betrifft nicht nur Geschäftsgänge zu neuen Dienstleistungen, sondern im Rahmen der Wissenssicherung auch zunehmend Tätigkeiten, die seltener ausgeübt werden und bei denen die Gefahr des Vergessens von Einzelheiten deshalb hoch ist, sowie solche, bei denen großer Abstimmungsbedarf unter den Beteiligten besteht. Beides trifft zum Beispiel auf den Geschäftsgang „Neue Mitarbeiter“ zu, der derzeit als Excel-Datei gestaltet ist. Die einzelnen Arbeitsgänge im Flussdiagramm sind mit den Tabellenblättern verlinkt, die in Form von Checklisten Angaben über die Informationen auflisten, die von einer Abteilung an die nächste weitergegeben werden müssen, wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden. Beispielsweise muss das Einstellungsdatum der betroffenen Abteilungsleitung ebenso mitgeteilt werden wie dem Referat Öffentlichkeitsarbeit, das hierüber in der Mitarbeiterzeitung berichtet, und dem Referat Aus- und Fortbildung, das den Einarbeitungsdurchlauf organisiert. Die Abteilung Bibliothekstechnik benötigt Informationen über das Büro der neuen Mitarbeiter und die notwendige EDV-Ausstattung für die Einrichtung des Computers und der Telefonanlage. Schließlich enthält der Geschäftsgang die Vorlage für ein Schreiben der Abteilung Bibliothekstechnik an die neuen Mitarbeiter zur Inbetriebnahme des Rechners und der dafür notwendigen Passwörter sowie ein Merkblatt mit allgemeinen Informationen unter anderem über geltende Dienstvereinbarungen, Arbeitszeitregelungen, Überstunden, Krankmeldungen, Büromaterial und Dienstreisen.

Die Einheitlichkeit der Arbeitsabläufe stellt das vordringlichste Ziel der Geschäftsgangsdokumentation an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München dar. Bei der Erstellung der Geschäftsgänge wird der aktuell beste Stand der Durchführung der Arbeitsprozesse ermittelt und dokumentiert. Die Abläufe werden im Rahmen von Audits bibliotheksintern überprüft. Verbesserungsmaßnahmen werden gemeinsam mit den betroffenen Teams und Abteilungen erörtert und umgesetzt. Da die Gefahr von Informationsverlusten an den Schnittstellen von Teams und Abteilungen besonders groß ist, wird bei der Erarbeitung von Geschäftsgängen großer Wert auf die Beteiligung aller betroffenen Teams und Abteilungen gelegt.

Die Geschäftsgänge stellen jedoch mehr als bloße Arbeitshilfen dar: Sie gelten als Dienstanweisungen. Dies regelt der „Geschäftsgang zur Erstellung und Aktualisierung von Geschäftsgängen“. In ihm sind auch die Verantwortlichkeiten bei der Erstellung und Änderung von Geschäftsgängen, die umfassende Beteiligung aller betroffenen Teams und Abteilungen, die Freigabe durch die Abteilungsleitungen, Befugnisse der Qualitätsmanagementbeauftragten, die Veröffentlichung im Intranet sowie das

Bekanntmachen von Änderungen und Neuerungen bei den Geschäftsgängen per E-Mail an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt.

Die Aufbereitung der Geschäftsgänge erfolgt als Fließtext oder als Flussdiagramm, vorzugsweise beides. Die Aufbereitung als Flussdiagramm verdeutlicht Schleifen, redundante Regelungen oder tote Enden, die im Fließtext leicht übersehen werden können.

*Siehe Abbildung 5: Geschäftsgang Geschäftsgänge Flussdiagramm, S. 71*

Die Dokumentation der Geschäftsgänge liegt in der Verantwortung der hauptsächlich von den Regelungen betroffenen Abteilung bzw. Teams, also bei denjenigen, die die größten Kenntnisse in den zu regelnden Bereichen haben. Ein Nachteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass diejenigen, die mit den festzulegenden Arbeiten selbst betraut sind, gleichzeitig die geringste Distanz zu den Arbeitsprozessen haben. Ihrer Erfahrung steht die Gefahr einer gewissen Betriebsblindheit gegenüber. Aus diesem Grund koordiniert die Qualitätsmanagementbeauftragte die Geschäftsgangserstellung und überprüft sie (unter Einbeziehung der Abteilungsverantwortlichen) auf eventuelle Unstimmigkeiten und somit auf Effizienz.

Dabei spielt auch die Frage nach den Adressaten der Geschäftsgänge eine Rolle. Sind es in erster Linie diejenigen, die die dargestellten Tätigkeiten durchführen, so können die Geschäftsgänge auch Spezialausdrücke oder Abkürzungen enthalten, die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Teams oder Abteilungen kaum verständlich sind. Geht es bei den Geschäftsgängen hingegen um die Dokumentation der Arbeitsprozesse über die sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren können sollen, so müssen die Geschäftsgänge auch für alle verständlich sein. Spezialvokabular und Abkürzungen dürfen dann nur sparsam verwendet oder müssen erläutert werden. Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München hat sich für einen Mittelweg entschieden: Die Geschäftsgänge dienen in erster Linie denjenigen, die unmittelbar mit den dort festgelegten Tätigkeiten betraut sind. Sie sind jedoch auch Bestandteil der Wissenssicherung. Auch wenn es sich noch nicht um strukturiertes Wissensmanagement handelt, können die Geschäftsgänge beispielsweise bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Eingliederung bei einem Wechsel in andere Teams oder Abteilungen unterstützen. Gleiches gilt für die Vertretung im Falle von Urlaub oder Krankheit. Daher wird auf Verständlichkeit der Regelungen auch für diejenigen, die wenig Einblick in die jeweils konkret geregelten Arbeitsabläufe haben, geachtet.

Die Geschäftsgänge stehen für Verlässlichkeit und Transparenz. Die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Durchführung der entsprechenden Arbeitsprozesse betraut sind, fördert den Austausch untereinander und eröffnet im Idealfall die Möglichkeit, voneinander zu lernen.

Die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Erstellung von Geschäftsgängen sind bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universitätsbibliothek unterschiedlich stark ausgeprägt. Während von einigen kritisiert wird, dass die Geschäftsgänge Ausdruck von Überregulierungstendenzen seien, weisen andere auf Unsicherheiten durch fehlende Regelungen hin. Gerade bei alltäglichen Tätigkeiten bedeutet die schriftliche Fixierung für die Geschäftsgangverantwortlichen einen zum Teil nur schwer nachvollziehbaren Mehraufwand. Bei der Dokumentation



von Arbeitsabläufen, die seltener durchgeführt werden, ist die Bereitschaft zur Mitarbeit oft höher, weil durch fehlende Regelungen oder die seltenere Beschäftigung mit den Sachverhalten die Unsicherheit bei der Arbeitsausführung in der Regel größer ist.

### 3.3.7 Normspezifische Dokumentationspflichten

Die Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 bedeutet Planung und Ausrichtung der Organisation auf der Basis dieser Norm. Zur externen Überprüfung der Erfüllung der Normforderungen enthält die Norm einige spezielle Dokumentationsanforderungen.<sup>127</sup>

Das Zusammentragen und die ständige Aktualisierung der qualitätsmanagementrelevanten Dokumente ist eine umfangreiche Aufgabe, die gerade vor der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems eine schier unüberwindliche Hürde darstellen kann.<sup>128</sup> In diesem Zusammenhang wird die Verschriftlichung von Regelungen und Sachverhalten als „lästige Pflicht“ allein um der Norm willen beklagt.<sup>129</sup> Der Dokumentationsaufwand ist bei der Erstzertifizierung am größten und nimmt danach ab. In Hinblick auf die Zielsetzung eines Qualitätsmanagementsystems ist die Beschäftigung mit den eigenen Abläufen und Vorschriften und der Frage, welche davon schriftlich aufbereitet und zumindest intern veröffentlicht sein sollten, sinnvoll. Melling bezeichnet die Qualitätsmanagementdokumentation auch als das „Gedächtnis der Organisation“.<sup>130</sup>

Im Qualitätsmanagementhandbuch, das in Kapitel 4.2.2 der DIN EN ISO 9001<sup>131</sup> näher beschrieben wird, soll die „Grobstruktur“ des Qualitätsmanagementsystems dargelegt werden.<sup>132</sup> Etwas flapsig könnte man es so ausdrücken, dass im Handbuch die „Spielregeln“ der Einrichtung für systematisches Handeln festgehalten werden.

Das Qualitätsmanagementhandbuch der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist verhältnismäßig kurz. Es besteht zunächst aus einer von der Bibliotheksleitung unterzeichneten Selbstverpflichtungserklärung zur fortgesetzten Umsetzung von Qualitätsmanagement und einer Erklärung über den Ausschluss der Anwendbarkeit einzelner Bereiche der DIN EN ISO 9001 in der Universitätsbibliothek. Dabei handelt es sich um einzelne Bestandteile des Kapitels 7<sup>133</sup>, wie beispielsweise den Ausschluss der Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln nach Kapitel 7.6, da diese in Bibliotheken keine Rolle spielen.

Darüber hinaus enthält das Handbuch Verweise auf das Leitbild, das Bibliotheksprofil, den Bibliotheksentwicklungsplan und die rechtlichen Grundlagen der Universitätsbibliothek im Internet (Qualitätspolitik und –Ziele) sowie auf das Organigramm und die Geschäftsgänge im Intranet (Verantwortlichkeiten und Arbeitshilfen). Qualitätspolitik, Qualitätsziele und Verantwortlichkeiten bilden den Bezugspunkt für die Geschäftsprozesse an der Universitätsbibliothek, wie sie im

---

<sup>127</sup> Wagner 2007, S. 185

<sup>128</sup> Melling 1996, S. 104

<sup>129</sup> Killich et al. 2007, S. 310

<sup>130</sup> Melling 1996, S. 104

<sup>131</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 4.2.2

<sup>132</sup> Wagner 2007, S. 85

<sup>133</sup> Vgl. hierzu Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 1.2

Dienstleistungskatalog aufgeführt sind, der ebenfalls Bestandteil des Qualitätsmanagementhandbuches ist.

Außerdem finden sich im Handbuch Ausführungen zum Umgang mit Fehlern und zu den angewendeten Verfahren zur Messung und Verbesserung der Prozesse. In diesen Komplex fallen beispielsweise die Darlegungen zur Planung und systematischen Durchführung der internen Audits und der Managementbewertung Als Nachweis ihrer Durchführung enthält die Dokumentation die Protokolle dazu ebenso wie eine Darlegung der Ergebnissen sowie der daraus entwickelten Verbesserungsmaßnahmen und ihrer Umsetzung.

Auch ein Nachweis zur Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen ist Bestandteil des Qualitätsmanagementhandbuchs. Dabei handelt es sich um Angaben zu Verfahren, Verantwortlichkeit und der Freigabe von Vorlagedokumenten sowie zur Aufbewahrung von ausgefüllten Vorlagedokumenten und Aufzeichnungen. Das Ziel der Dokumentenlenkung ist die Sicherstellung, dass allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stets die aktuelle, geprüfte und freigegebene Version der von ihnen benötigten Dokumente zur Verwendung zur Verfügung steht und dass Aufbewahrungsfristen definiert sind, damit die Aufzeichnungen eine nach ihrem Zweck und ihrer Bedeutung angemessenen Zeit lang aufbewahrt werden.

### **3.3.8 Interne Überprüfung und Ermittlung von Verbesserungspotenzial**

Als interne Kontrollinstrumente sieht die DIN EN ISO 9001 die Managementbewertung und interne Audits vor. Sie sollen dazu genutzt werden, Verbesserungspotenzial in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem zu identifizieren.

#### **3.3.8.1 Managementbewertung**

Die Managementbewertung (oder Managementreview) ist das Instrument zur regelmäßigen und fortwährenden Überprüfung der fortdauernden Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems.<sup>134</sup>

Managementbewertung ist ein Begriff aus dem Berichtswesen. Er ist vergleichbar mit dem Management-Reporting, also dem „Teil des betrieblichen Berichtswesens (...), der die Aufgabe hat, das Management für Steuerungsprozesse im Rahmen des Planungs- und Kontrollprozesses mit Informationen in Gestalt von Berichten zu versorgen.“<sup>135</sup>

Die Eingaben für die Managementbewertung nennt die DIN EN ISO 9001 in ihrem Kapitel 5.6.2.<sup>136</sup> Dabei handelt es sich um die Ergebnisse von Audits, die Rückmeldungen von Kunden, die Prozessleistung und Produktkonformität, den Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen, die Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen, Änderungen, die auf das Qualitätsmanagementsystem durchschlagen könnten, und Empfehlungen für Verbesserungen. Diese Bewertung findet regelmäßig und mindestens einmal jährlich statt. Planung und Durchführung der Managementbewertung müssen dokumentiert werden.

---

<sup>134</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5.6

<sup>135</sup> Management-Reporting, 2008, S. 20

<sup>136</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5.6.2

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München findet die Managementbewertung im Frühjahr statt. Dadurch können ohne zusätzlichen Erhebungsaufwand die Zahlen für die Deutsche Bibliotheksstatistik als Eingabe verwendet werden. Die Ergebnisse aus der Bibliotheksstatistik helfen bei der Bewertung der Zielerreichung. Ein erklärtes Ziel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist zum Beispiel die Verbesserung des zeit- und ortsunabhängigen Zugangs zu Informationen.<sup>137</sup> Dieses Ziel wurde auch in der Managementbewertung 2010 thematisiert. Die auch im Jahr 2009 gestiegene Anzahl digitaler Bestände kann als Erfolg bei der Umsetzung dieses Zieles gewertet werden. Ein weiteres Ziel der Universitätsbibliothek ist die Weiterentwicklung der Dienstleistungsangebote der Universitätsbibliothek zur Förderung von Informationskompetenz.<sup>138</sup> Die Anzahl der Benutzerschulungen ist im Jahr 2009 leicht gestiegen. Zusätzlich wurde zur verbesserten Betreuung der einzelnen Kundengruppen und der Vermittlung von Informationskompetenz an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München im Jahr 2009 eine eigenständige Abteilung für Informationsdienste eingerichtet. Deren Aktivitäten werden ein zentrales Thema der Managementbewertung des Jahres 2011 sein.

Die Managementbewertung an der Universitätsbibliothek dauerte 2010 knapp einen Tag lang. Neben dem Rückblick auf das Jahr 2009, der die Themenbereiche Ergebnisse und Maßnahmen der Benutzerumfrage und des Mitarbeiterworkshops enthielt, ging es vor allem um veränderte Schwerpunkte der Universitätsbibliothek, die in einem derzeit in Arbeit befindlichen Bibliotheksentwicklungsplan festgehalten sind und die sich auf die Struktur und die Organisation der Universitätsbibliothek auswirken. Außerdem wurde die Weiterentwicklung der Geschäftsprozessübersicht zu einem Dienstleistungskatalog, der intern und extern veröffentlicht werden soll, besprochen. Die weitere Systematisierung des Projektmanagements war ebenso ein Thema wie die vertiefte Beschäftigung mit und die Weiterentwicklung von Kennzahlen zur verbesserten Prozessmessung an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

### **3.3.8.2 Interne Audits**

Auch Audits dienen dazu, die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu überprüfen.<sup>139</sup> In den Audits geht es darum, stichprobenartig zu festzustellen, ob die „Spielregeln“ für das Qualitätsmanagementsystem, die im Handbuch festgelegt sind, und die sich zur Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems eignen, in der Praxis auch tatsächlich befolgt werden. Die in der DIN EN ISO 9001 genannten Audits sind sogenannte Systemaudits.<sup>140</sup> Im Rahmen dieser Audits sehen sich Auditoren einzelne Prozesse an und stellen Fragen zu den Arbeitsabläufen und zu weiteren normrelevanten Themenbereichen wie beispielsweise Kommunikation, Aus- und Fortbildung, Datenschutzvorschriften und Arbeitssicherheit. Zu unterscheiden sind diese Systemaudits von Prozessaudits, bei denen einzelne Prozesse begutachtet werden und Produkt- oder Konformitätsaudits, durch die die Konformität eines Produktes mit den Kundenanforderungen überprüft wird.<sup>141</sup> Für ihre Beobachtungen sammeln die Auditoren Nachweise wie beispielsweise schriftliche Arbeitsanweisungen, Arbeitshilfen oder Aufzeichnungen.

---

<sup>137</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2010b

<sup>138</sup> Technische Universität München Universitätsbibliothek 2010b

<sup>139</sup> Vgl. die kritische Betrachtung von Audits in Antoni 2001, S. 147 ff

<sup>140</sup> Antoni 2001, S. 143

<sup>141</sup> Wagner 2008, S. 295 f.

Die DIN EN ISO 9001 sieht die regelmäßige Durchführung systematischer interner Audits vor<sup>142</sup>. Das Verfahren und die Durchführung dieser Audits sind zu dokumentieren. Die Audits zielen darauf ab herauszufinden, ob das, was die Leitung plant und als Anweisungen und Vorgaben ausgibt, tatsächlich auch so umgesetzt wird und dienen im Bedarfsfall als Ausgangspunkt für die Erörterung notwendiger Verbesserungsmaßnahmen.<sup>143</sup>

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München gibt es für die internen Audits eine an den Zertifizierungszeitraum angelehnte Dreijahresplanung. Eine Matrix enthält alle relevanten Arbeitsbereiche, Normbestandteile, Fragestellungen, Ansprechpartner und Zeitpunkt für die Durchführung der einzelnen Audits.

*Siehe Abbildung 6: Auditplan 2009 - 2011 der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (Ausschnitt), S. 72*

Die internen Audits an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München werden von Mitgliedern der AG Qualitätsmanagement durchgeführt. Für die Durchführung der internen Audits werden sie von der Qualitätsmanagementbeauftragten nach Maßgabe der DIN EN ISO 19011, dem „Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen“<sup>144</sup>, geschult. Zu den Anforderungen an die Auditoren nach dieser Norm zählen ethisches Verhalten, sachliche Darstellung, angemessene berufliche Sorgfalt sowie ihre Unabhängigkeit. Unabhängigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang beispielsweise, dass die Auditoren keine Audits von Tätigkeiten durchführen, mit denen sie selbst betraut sind. Die Auditplanung wird in der AG Qualitätsmanagement vorgestellt und besprochen. Die Mitglieder der AG suchen sich die Bereiche, die sie auditieren wollen, in erster Linie selbst aus und bereiten die Audits in kleinen Teams aus zwei bis drei Personen vor. Dazu gehört die Sichtung der für die Tätigkeit vorliegenden Unterlagen und der Fragestellungen für das Audit. Die Audits werden in den Abteilungen und Teams einige Wochen vor der Durchführung angekündigt, so dass sich auch die Auditierten vorbereiten können.

Die Überprüfung in den Audits selbst bezieht sich darauf, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff auf alle für ihre Tätigkeit benötigten Ressourcen, Kenntnisse und Informationen haben, dass einschlägige (zum Beispiel gesetzliche) Regelungen bekannt sind und Vorgaben der Leitung eingehalten werden. Dafür Sorge zu tragen ist die Aufgabe der Führungskräfte. Ein möglicher weiterer Fokus ergibt sich aus den Fragen, die im Auditplan enthalten sind. Das können zum Beispiel Fragen dazu sein, von wem und auf welchen Wegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert werden, ob und wo Dokumente und Aufzeichnungen gesammelt und wie lange sie aufbewahrt werden. Dabei sollte es in der gesamten Abteilung bzw. im gesamten Team einheitliche Regelungen geben und Ausnahmen sollten begründet werden können. Möglich sind auch Fragen zur Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise danach, wie Schulungsbedarf erhoben oder Kompetenzfortschritte gemessen werden.

Es besteht auch die Möglichkeit, unangemeldete Audits durchzuführen. Dies ist notwendig, um kurzfristig auf Veränderungen eingehen zu können. Von dieser

---

<sup>142</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 8.2.2

<sup>143</sup> Antoni 2001, S. 142

<sup>144</sup> Norm DIN EN ISO 19011:2002

Möglichkeit ist an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München jedoch bislang kein Gebrauch gemacht worden.

### 3.3.9 Externe Überprüfung

Bei den jährlich stattfindenden externen Audits führen Auditoren der Zertifizierungsgesellschaft die Begutachtung der Arbeitsbereiche und Tätigkeiten in Hinblick auf die Umsetzung der Normanforderungen und zum Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten durch.<sup>145</sup> Die Dauer der Audits richtet sich nach der Größe der auditierten Einrichtung. Am Ende der alle drei Jahre stattfindenden Zertifizierungsaudits, die umfangreicher sind als die jährlichen Überwachungsaudits, erhält die Organisation, sofern die Normforderungen erfüllt sind, die Zertifizierung ihres Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001.<sup>146</sup>

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München werden die Audits von zwei Auditoren von TÜV Süd durchgeführt. Bei der erstmaligen Zertifizierung und den alle drei Jahre stattfindenden Wiederholungsaudits dauert die Begutachtung zwei, bei den jährlichen Überwachungsaudits jeweils einen Tag.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch die Mitarbeiterzeitung und per E-Mail an die gesamte Belegschaft über die bevorstehenden Audits informiert. Soweit vor dem externen Audit absehbar ist, welche Bereiche konkret begutachtet werden, wird bei der Wahl der Ansprechpartner für die Auditoren berücksichtigt, dass es einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwerer fällt als anderen, sich beim Arbeiten über die Schulter schauen zu lassen und Fragen über ihre Tätigkeit zu beantworten.

Vor der Begutachtung vor Ort führen die Auditoren eine Dokumentenprüfung durch. Dafür erhalten Sie das Qualitätsmanagementhandbuch und weitere qualitätsbezogene Aufzeichnungen, wie beispielsweise Organigramm, Überblick über die Prozesse, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sowie Unterlagen zu den internen Audits und der Managementbewertung.

Das Audit selbst beginnt mit einem Gespräch der Auditoren mit der Bibliotheksleitung und der Qualitätsmanagementbeauftragten. Dabei informieren sich die Auditoren über Veränderungen an der Universitätsbibliothek im Vergleich zum vergangenen Jahr und haben die Möglichkeit, eventuelle Unklarheiten, die ihnen bei dem Studium der Unterlagen aufgefallen sind, zu klären. Außerdem können die Maßnahmen aus dem Auditbericht des vergangenen Jahres erörtert werden.

Welche konkreten Arbeitsbereiche sich die Auditoren darüber hinaus ansehen wollen, können sie selbst entscheiden. In den letzten Jahren sind die Auditoren bei ihren Audits in der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München in aller Regel den Vorschlägen der Qualitätsmanagementbeauftragten gefolgt, die sich an den Geschäftsgängen der Universitätsbibliothek orientieren.

---

<sup>145</sup> Drechsel 2007, S. 347

<sup>146</sup> Herrmann 2007, S. 340

Die beiden Auditoren gehen nach dem Einführungsgespräch getrennter Wege in der Bibliothek und erhalten im Laufe des Tages mehrfach die Möglichkeit, sich über ihre Beobachtungen auszutauschen und ihren abschließenden Bericht vorzubereiten.

Der Audit-Tag endet mit einem Gespräch der Auditoren mit der Bibliotheksleitung und der Qualitätsmanagementbeauftragten, in dem über die Beobachtungen der Auditoren, eventuelle Problembereiche bei der Umsetzung einzelner Normbestandteile und Verbesserungsmöglichkeiten sowie über besonders positive Aspekte des Qualitätsmanagementsystems an der Universitätsbibliothek gesprochen wird. Der Auditbericht selbst wird der Universitätsbibliothek in den Wochen nach dem Audit zugeschickt.

Deutlicher als dies im Rahmen der internen Audits der Fall ist, betrachten die externen Auditoren den gesamten Tätigkeitsbereich der Universitätsbibliothek über die Abläufe der konkret betrachteten Geschäftsprozesse hinaus. Dies sorgt unter Umständen für einige Verblüffung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. So kann es passieren, dass die angekündigten Auditoren ein Büro betreten und dort ohne Vorankündigung einen Ordner aus dem Regal nehmen. Würde man dies mit dem Hinweis darauf, dass es sich um Personaldaten handelt, ablehnen, zöge dies umgehend die Frage nach sich, wieso denn so sensiblen Daten so leicht für jedermann zugänglich seien.

Eines der Themen des externen Audits im Jahr 2009 war die Arbeitssicherheit. Beinahe in jedem Büro fragten die Auditoren nach dem Termin der letzten Arbeitssicherheitsbegehung. Die Antworten auf diese Frage fielen sehr unterschiedlich aus, was in den Augen der Auditoren einen Hinweis auf die nicht hinreichend systematische Regelung dieses Sachverhalts darstellte. Damit fand der Themenbereich Arbeitssicherheit Aufnahme in den Auditbericht und wurde im Nachgang zum externen Audit zu einem bibliotheksinternen Schwerpunktthema des vergangenen Jahres. Die bisher allein arbeitenden Sicherheitsbeauftragten der drei großen Bibliotheksstandorte der Universitätsbibliothek (München, Garching und Freising-Weihenstephan) wurden zu einem Arbeitssicherheitsteam zusammengefasst, das sich nun gemeinsam der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, Sicherheitsbegehungen und Arbeitssicherheitsschulungen widmet, sich in der Vorbereitung austauscht und bei der Durchführung gegenseitig unterstützt. Das Arbeitssicherheitsteam bespricht sich auch regelmäßig mit der Bibliotheksleitung zur Abstimmung der arbeitssicherheitsrelevanten Themen an der Universitätsbibliothek. Zusätzlich wurde im Intranet ein Informationsbereich zum Thema Arbeitssicherheit eingerichtet, der die Kontaktdaten der Arbeitssicherheitsbeauftragten und der Ersthelfer ebenso enthält wie Verhaltensregeln für den Notfall und die Standorte der Verbandskästen.

Neben den Beobachtungen zur Arbeitssicherheit enthielt der Auditbericht der Universitätsbibliothek des vergangenen Jahres die Feststellung, dass die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Führungskräfte und Sonderverantwortlichen genauer darzulegen sind. Dies wurde bei der Umgestaltung des Dienstleistungskataloges der Universitätsbibliothek berücksichtigt.

Das Verbesserungspotenzial, das die Auditoren darüber hinaus in ihrem Auditbericht identifizierten, betraf weiteren Systematisierungsbedarf in den Bereichen Personalentwicklung, Personalbedarfsplanung und Personalrekrutierung und bei der konkreten Durchführung der Managementbewertung und der internen Audits.

Die Auditoren von TÜV Süd haben bei allen bisherigen Audits das Engagement und die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München als besonders positiv hervorgehoben.

### **3.3.10 Mitarbeiterorientierung**

Zur Mitarbeiterorientierung im Rahmen vom Qualitätsmanagementsystemen gehört nicht nur die Sicherstellung der notwendigen Qualifikationen des Personals, sondern auch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensziele, insbesondere das der ständigen Verbesserung, zu sensibilisieren, sie einzubeziehen, zu fördern und dadurch ihr Engagement und ihre Leistungsbereitschaft zu steigern.<sup>147</sup>

#### **3.3.10.1 Qualitätsmanagement als Thema**

Für die gelungene Umsetzung von Qualitätsmanagement in einer Organisation ist es wichtig, in Bezug auf Qualitätsmanagement ansprechbar zu sein, Bedenken ernst zu nehmen, sich Kritik zu stellen und das Thema Qualitätsmanagement präsent zu halten. Dies gilt vor allem für die Person des Qualitätsmanagementbeauftragten.

Auch für die Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist besonders wichtig. Sie greift die großen und kleinen Verbesserungen, die mit Qualitätsmanagement in Zusammenhang stehen, in der „QM-Kolumne“ auf, die in jeder Ausgabe der Mitarbeiterzeitung erscheint, und erläutert dort auch Qualitätsmanagement bezogene Begriffe. Jüngstes Beispiele hierfür ist die Erläuterung des externen Audits anhand des Vergleichs der TÜV-Untersuchung eines Kraftfahrzeugs und der Begutachtung des Qualitätsmanagementsystems der Universitätsbibliothek durch TÜV Süd:

„Liebe Kolleginnen und Kollegen, welche Übereinstimmung gibt es zwischen der Universitätsbibliothek der TUM<sup>148</sup> mit einem Auto? Beide müssen regelmäßig zum TÜV. Wir haben es ein bisschen leichter, denn wir müssen nicht extra hinfahren, sondern der TÜV kommt zu uns. Unser nächster Termin ist im April. Die 3-jährige Gültigkeit der ISO 9001-Zertifizierung läuft dann ab, und wir stellen uns einer erneuten Begutachtung durch TÜV Süd. Die Auditoren werden dazu diesmal gleich an zwei Tagen bei und zu Gast sein und dabei auch die Gelegenheit erhalten, sich neben dem Stammgelände einen weiteren Standort anzusehen. Bei der Hauptuntersuchung des Autos geht es darum, die Mängelfreiheit sicherzustellen. Bei der Überprüfung von Qualitätsmanagementsystemen, wie sie bei uns stattfinden wird, geht es, um bei dem Bild des Autos zu bleiben, eher um die Feststellung der Fahrtauglichkeit. Kommt das Auto da an, wo es ankommen soll und wo ist das? Ist genügend Benzin vorhanden bzw. sind ausreichende Tankstopps eingeplant? Wie wird sichergestellt, dass das Auto auch bei unvorhergesehenen Ereignissen an sein Ziel gelangt?

Um nun wieder zur Bibliothek zurückzukommen geht es darum, dass wir unsere Ziele, die wir aus den Anforderungen und Wünschen unserer Kunden abgeleitet haben, erreichen können und dass dies nicht zufällig geschieht, sondern systematisch. Davon werden sich die Auditoren von TÜV Süd im April überzeugen können.“<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Vgl. hierzu Kamiske 2006, S. 149 ff

<sup>148</sup> TUM ist die Abkürzung für Technische Universität München

<sup>149</sup> Mitarbeiterzeitung der Technischen Universität München, Heft 4/2009 [ internes Dokument]

Gerade in Bezug auf die in diesem Artikel zur Sprache gekommenen Audits gilt es, Unsicherheiten bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzubauen.<sup>150</sup> Die Versuchung ist groß, schon länger notwendige Veränderungen mit dem Hinweis auf das nächste Audit zu rechtfertigen („Der TÜV verlangt...“). Dabei geht es häufig nur darum, die Festsetzung eines Termins für die Umsetzung einer Verbesserungsmaßnahme zu begründen. Diese ausdrücklich hergestellte Verbindung zum Audit-Termin kann dazu führen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Aussicht auf das externe Audit unter Druck gesetzt fühlen und die externen Auditoren dafür verantwortlich machen. Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Vorstellung, unter der Beobachtung durch fremde oder im Fall der internen Audits auch durch eigene Kolleginnen und Kollegen zu stehen, nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angenehm ist. Vor allem die externen Auditoren stellen zudem die eine oder andere Frage, mit der die Befragten nicht gerechnet haben. Die auditierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen der Bibliotheksleitung mit ihren Antworten nicht schaden und versuchen abzuschätzen, ob es eine richtige und eine falsche Antwort gibt. Hier gilt es, vor den Audits ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass beispielsweise nicht vorhandene oder nicht auffindbare Arbeitshilfen, Regelungen oder Formulare oder die Tatsache, dass man sich nicht an die letzte Arbeitssicherheitsbegehung erinnern kann, kein Versagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellt, sondern dass es die Aufgabe der Führungskräfte ist, für Ressourcen und Weiterbildung, die Planung und die Durchführbarkeit der Tätigkeiten an den entsprechenden Arbeitsplätzen zu sorgen.

### **3.3.10.2 Mitgestaltung der Bibliotheksentwicklung**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München haben auch die Möglichkeit, sich im Rahmen abteilungsübergreifender AGs und Foren über ihre eigene Tätigkeit hinaus in der Bibliothek zu engagieren. Neben der AG Qualitätsmanagement gehört hierzu beispielsweise das Innovationsforum, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen regelmäßig treffen, um sich über neue Entwicklungen und Tendenzen im Bibliothekswesen auszutauschen. Daraus entwickeln sie Vorschläge, was auch an der Universitätsbibliothek umgesetzt werden könnte. Diese Vorschläge werden im Leitungsgremium diskutiert.

In der Tradition, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an den Planungen und Entwicklungen der Universitätsbibliothek zu beteiligen, stehen auch die Workshops zur Umsetzung von Ergebnissen aus den Benutzerumfragen oder zur Verbesserung der internen Kommunikation und des Arbeitsklimas an der Universitätsbibliothek. Letzterer wurde im Anschluss an eine „Wunschzettellaktion“ durchgeführt, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit erhielten, ihre Wünsche an die Universitätsbibliothek aufzuschreiben und an die Bibliotheksleitung weiterzugeben. Der Workshop wurde mit der Unterstützung der Bayerischen Verwaltungsschule durchgeführt und richtete sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des mittleren und gehobenen Dienstes. Im Workshop wurden Verbesserungsvorschläge erarbeitet, und die inzwischen an die Bibliotheksleistung weitergegeben wurden.

### **3.3.10.3 Identifikation mit dem Gesamtsystem Universitätsbibliothek**

Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Identifikation mit der Universitätsbibliothek zu ermöglichen, wurde in der Zeit, in der die Umstrukturierungen

---

<sup>150</sup> Herrmann 2007, S. 334 f.



an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München stattfanden, eine Mitarbeiterzeitung ins Leben gerufen. Sie erscheint in der Regel viermal im Jahr. In ihr berichten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über neue Entwicklungen genauso wie über ihren Arbeitsalltag an den Teilbibliotheken, über Umzüge, Fortbildungen oder Ausstellungen. Die Mitarbeiterzeitung soll so zur Entwicklung eines Wir-Gefühls der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek beitragen. Als Ergebnis einer vor kurzem erfolgten internen Evaluation der Mitarbeiterzeitung wurde entschieden, diese künftig nicht in der bisherigen Form weiterzuführen, sondern sie durch ein Blog abzulösen. Dadurch wird der Arbeitsaufwand für Redaktion und Layout gesenkt und die Veröffentlichung der Artikel ist nicht an einen festgelegten Redaktionsschluss gebunden.

Auch großzügige Weiterbildungsangebote, Betriebsfeiern und gemeinsame Unternehmungen können mit dazu beitragen, die Wertschätzung der Leitung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszudrücken und über die Stärkung einer gemeinsamen Organisationsidentität auch ihre Arbeitsmotivation zu steigern. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek durchlaufen in den ersten Monaten ihrer Tätigkeit eine ausführliche Einarbeitungsphase. In dieser Zeit lernen sie die Arbeitsbereiche der Bibliothek in unterschiedlichen Teams an den verschiedenen Bibliotheksstandorten und Teilbibliotheken kennen. Angelehnt an diese Hausdurchläufe haben seit dem vergangenen Jahr auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon länger an der Universitätsbibliothek beschäftigt sind, die Möglichkeit, im Rahmen von internen Praktika in andere Teams, Abteilungen und Teilbibliotheken hineinzuschnuppern. Das Referat Aus- und Fortbildung sammelt die Wünsche der Interessenten, die dann entweder an den Einarbeitungsterminen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen oder sich in gesonderten Terminen die Arbeit der von ihnen ausgewählten Bereiche ansehen können. Dies fördert das Verständnis für die eigene Arbeitsleistung im Gesamtgefüge der Bibliothek und weckt Verständnis für die Anforderungen und (Informations-)Bedürfnisse anderer Abteilungen und Teams.

Beliebt und zur Stärkung einer gemeinsamen Identität geeignet sind auch Betriebsausflüge und die Weihnachtsfeier, die Anlass bieten, mit den Kolleginnen und Kollegen aus allen Teilbibliotheken zusammen zu kommen. Zur Weihnachtsfeier des vergangenen Jahres, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek mit Selbstgemachtem das Buffet ausrichteten, ist sogar ein Bibliotheks-Kochbuch entstanden.

# 4 Offene Fragen bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement, insbesondere der Anwendung der DIN EN ISO 9001 in Bibliotheken

Die Umsetzung von Qualitätsmanagement gerade in Bibliotheken ist nicht unumstritten und die Anwendung der DIN EN ISO 9001 nicht immer leicht.<sup>151</sup>

Te Boekhorst<sup>152</sup> greift in seiner Beschäftigung mit der Thematik Qualitätsmanagement in Bibliotheken folgende gängigen Einwände auf:

- „Herkunft aus der verarbeitenden Industrie“
- „Tendenz zur Bürokratisierung“
- „Aufwendiges Verfahren mit fraglichem Nutzen“
- „Zerstörung bewährter Organisationsstrukturen“
- „Allzu konsequente Benutzerorientierung“<sup>153</sup>

Diese Kritikpunkte spielen gerade auch bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 eine Rolle. Weitere Kritikpunkte aus der Sicht von Bibliotheken können in diesem Zusammenhang lauten:

- Prozessmessung anhand von Kennzahlen ist schwierig
- Externe Auditoren sind meist fachfremd

Mit den genannten Kritikpunkten möchte ich mich im Folgenden aus der Sichte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München auseinandersetzen, wo trotz der Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 manche Frage offen geblieben ist.

## 4.1 Herkunft aus der verarbeitenden Industrie

In vielen Aspekten von Qualitätsmanagement-Ansätzen im Allgemeinen und dem Anforderungskatalog der DIN EN ISO 9001 im Besonderen wird deutlich, dass Qualitätsmanagement aus dem produzierenden Gewerbe stammt. Das erschwert zum Teil die „Übersetzung“ für Dienstleistungseinrichtungen wie Bibliotheken.

Qualitätsmanagement stammt aus dem Produktionsbereich. Dienstleistungen sind mit Produkten jedoch nicht in allen Belangen vergleichbar. Dienstleistungen sind nicht fassbar, sie sind also intangibel, und nicht lagerfähig.<sup>154</sup> Während Produkte auf Vorrat hergestellt werden können, werden Dienstleistungen im Moment des Kundenkontakts

---

<sup>151</sup> Zur Kritik an Qualitätsmanagement allgemein s. auch Kühl 2001

<sup>152</sup> te Boekhorst 1996, S. 173 f.

<sup>153</sup> te Boekhorst 1996, S. 175 macht sich diese Kritik jedoch nicht zueigen, sondern befürwortet die Beschäftigung von Bibliotheken mit dem Thema Qualitätsmanagement

<sup>154</sup> Pepels 2005 S. 37

erbracht und im selben Moment vom Kunden konsumiert.<sup>155</sup> Für die Zufriedenheit von Kunden mit der Dienstleistung spielen in einem hohen Maße Faktoren eine Rolle, die nichts mit der Leistung an sich zu tun haben, wie beispielsweise das Umfeld der Dienstleistungserbringung und das Personal, das mit ihr betraut ist.<sup>156</sup> Die meisten Qualitätsmanagement-Ansätze berücksichtigen diese Besonderheiten von Dienstleistungen kaum. Deutlich wird dies auch an einigen Stellen des Anforderungskatalogs der DIN EN ISO 9001.

Ein Beispiel für die nicht immer leichte Umsetzung der DIN EN ISO 9001 im Dienstleistungsbereich ist die Normforderung zur Lenkung von fehlerhaften Produkten.<sup>157</sup> Die Zielrichtung dieser Regelung ist es, zu verhindern, dass fehlerhafte Produkte in den Verkehr kommen und weiterverwendet werden, indem beispielsweise ein fehlerhaftes Teil in ein anderes eingebaut wird. Damit soll die Funktionsfähigkeit des hergestellten Endprodukts sichergestellt werden. Wie aber erkennt man fehlerhafte Dienstleistungen in Bibliotheken und wie können sie gekennzeichnet werden? Im Bibliotheksbereich ist eine fehlerhafte Dienstleistung beispielsweise eine falsche Auskunft im Rahmen der Beantwortung einer Nutzeranfrage. Eine erste Schwierigkeit liegt darin, diese Auskunft als falsch zu identifizieren: der Nutzer wird sich in der Regel auf das Bibliothekspersonal verlassen und derjenige, der die Auskunft erteilt hat, handelt nach seinem besten Wissen. Es könnte im Dienstleistungsbereich darum gehen, den Erwerb und die Verfügbarkeit des für die Erfüllung der Tätigkeit notwendigen Wissens zu gewährleisten, damit fehlerhafte Dienstleistungen gar nicht erst entstehen.

Dies ist auch der Weg, für den sich die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München entschieden hat. Durch die Bibliotheksorganisation wird dafür Sorge getragen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die für ihre Tätigkeit notwendigen Qualifikationen besitzen und dass sie zum Besuch von Schulungen angehalten werden, in denen sie dieses Wissen erwerben und vertiefen können. Des Weiteren erleichtern es die Festlegung, Dokumentation und Kommunikation von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, für eigene Fragen und Zweifelsfälle innerhalb der Einrichtung die richtigen Ansprechpartner zu finden. Die gemeinsame und systematische Auswertung von Statistiken über die kategorisierten Anfragen bieten zusätzlichen Anlass, einander über die Fragen der Benutzer zu informieren und mögliche Antworten und Hilfestellungen zu erörtern.

## **4.2 Prozessmessung und Kennzahlen**

Ein Kennzeichen eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems ist die Steuerung der Einrichtung auf der Basis von Unternehmenszielen.<sup>158</sup> Um nachprüfen zu können, ob die vorgegebenen Ziele erreicht wurden, und um nötigenfalls Konsequenzen aus der nicht gelungenen Zielerreichung zu ziehen, müssen die Prozesse gemessen werden.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> Bruhn 2008, S. 21

<sup>156</sup> Pepels 2005, S. 36

<sup>157</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kap. 8.3

<sup>158</sup> Wagner 2008, S. 39 f.

<sup>159</sup> Seghezzi 2007a, S. 59

Zur Leistungsmessung im Bibliotheksbereich gibt es zahlreiche Publikationen.<sup>160</sup> Einige der dort genannten Leistungsindikatoren lassen sich nur mit großem Aufwand erheben. Ein Beispiel hierfür sind die Buchdurchlaufzeiten, auf die auch Kapitel 3.3.4 beispielhaft eingeht. Eine solche Erhebung ist je nach Bibliothekssystem extrem aufwendig und kann nach Abwägung der benötigten Ressourcen lediglich alle paar Jahre erfolgen.

Weitere Probleme ergeben sich daraus, dass die Zielerreichung zum Teil von externen Faktoren abhängt, auf die die Bibliotheken selbst nur wenig Einfluss haben. Dies gilt zum Beispiel für Aufgaben, die sie im Rahmen der Daseinsvorsorge erbringen müssen, wie der Bearbeitung von Pflichtabgaben. Zum anderen sind Bibliotheken verhältnismäßig unflexibel, was die Verwendung der eigenen Ressourcen betrifft. So kann das Ziel einer Bibliothek zwar darin bestehen, eine vorher festgelegte Menge an Medien jährlich in ihren Bestand aufzunehmen, also ihren Bestand um einen definierten jährlichen Prozentsatz zu vergrößern. Selbst wenn die personellen Kapazitäten dies gestatten würden, hängt der tatsächliche Medienzugang jedoch vom Literaturretat ab, auf den die Bibliothek selbst nur begrenzten Einfluss hat.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Definition von Zielgrößen zum Selbstzweck verkommt, nur um nach außen oder im Rahmen einer Zertifizierung einen Nachweis für die Steigerung der Kundenzufriedenheit erbringen zu können.

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München stellt sich der Themenkomplex Kennzahlen als verbesserungsfähig dar. So werden zwar (auch für die Deutsche Bibliotheksstatistik) viele Daten erhoben, jedoch erscheint gerade die Auswertung der erhobenen Daten bisher nicht hinreichend systematisch. Für diesen Aufgabenbereich wurde in diesem Jahr eine neue abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich dem Thema Leistungsmessung mit dem Ziel verstärkter Systematisierung widmen soll.

### **4.3 Tendenz zur Bürokratisierung**

Dieser Kritikpunkt wird vor allem im Zusammenhang mit der DIN EN ISO 9001 oft vorgebracht. Dass viele Verfahren und Regelungen schriftlich festgehalten werden müssen, liegt dort jedoch in der Natur der Sache, da sie anders nur schwer von außen überprüfbar sind. Der Aspekt der Bürokratisierung beinhaltet auch die Standardisierung von Abläufen, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Teil kritisch gegenüber stehen.

An der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München lässt sich dies an den Geschäftsgängen festmachen. Gerade langjährige und sehr erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beklagen, dass die genauen und als Dienstanweisungen ausgestalteten Regelungen der Geschäftsgänge keinen Spielraum für eigenes Handeln lassen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signalisiert werde, dass ihre Erfahrungen nicht wertgeschätzt würden. Stattdessen würde ihnen durch die starren Regelungen eigene Befugnisse und Fingerspitzengefühl abgesprochen. Andererseits ist zu beobachten, dass aufgrund der wachsenden Komplexität der Arbeitsgänge auch das Bedürfnis nach klaren und einheitlichen Regeln wächst. Dies betrifft das Auftreten gegenüber Benutzern genauso wie das gegenüber den in der

---

<sup>160</sup> Siehe hierzu die Verweise in Kapitel 1.1

Qualitätsmanagementliteratur als internen Kunden bezeichneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Abteilungen.

## **4.4 Aufwendiges Verfahren mit fraglichem Nutzen**

Die Umsetzung und Aufrechterhaltung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems ist aufwendig. Das gilt nicht nur, aber aufgrund der umfangreichen Dokumentationspflichten gerade bei der Umsetzung der DIN EN ISO 9001. Die Umsetzung von Qualitätsmanagement ist nur dann sinnvoll, wenn ihr Nutzen den Aufwand überwiegt. Aber auch am Nutzen von Qualitätsmanagement nach der DIN EN ISO 9001 bestehen Zweifel.

### **4.4.1 Externe Auditoren im Bibliotheksbereich meist fachfremd**

Die Zertifizierungsgesellschaften achten darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von ihnen als Auditoren in die Unternehmen geschickt werden, eine Ausbildung in der Branche haben, der das jeweilige Unternehmen angehört.<sup>161</sup> Da die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen in Bibliotheken eine verhältnismäßig neue Entwicklung darstellt, dürfte die einschlägige Ausbildung der Auditoren hier Seltenheitscharakter haben. In aller Regel wird es so sein, dass Auditoren Bibliotheken eher als Kunden, beispielsweise in ihrer eigenen Studienzeit, kennengelernt haben und daher nur wenig über ihre zum Teil komplexen Aufgaben und Arbeitsprozesse wissen. Darin besteht ein wichtiger Unterschied zu den Auditoren, die über die Vergabe von Zertifikaten auf der Grundlage branchenweit vereinbarter Standards vergeben werden. Im Falle des hier beispielhaft zu nennenden Audit- und Zertifizierungsverfahrens der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)<sup>162</sup> stammen die Auditoren selbst aus dem Bibliotheksbereich und verfügen sowohl über eine bibliothekarische Ausbildung als auch über einen eigenen Erfahrungshintergrund was Organisation, Finanzierung und Dienstleistungen von Bibliotheken betrifft.

Dass die Auditoren der Zertifizierungsgesellschaften für die DIN EN ISO 9001 in Bibliotheken fachfremd sind, fällt besonders bei der Auditierung von Kernprozessen auf. Hier muss verhältnismäßig viel Zeit dafür aufgewendet werden, dass sie sich einen Einblick in grundlegende Arbeitsschritte, wie beispielsweise die Katalogisierung von Medien, und Hintergrundwissen, wie die Zusammenarbeit im Bibliotheksverbund, verschaffen können. Verbesserungsbedarf wird hier eher im Rahmen der internen Audits erkannt, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München durchgeführt werden.

In anderen Bereichen, vor allem in Bezug auf Management- oder Leitungsprozesse, wie beispielsweise die strategische Planung, das Management von Ressourcen und Projekten, oder bei übergreifenden Aspekten, wie der Gewährleistung der Arbeits- oder der Datensicherheit, können sich die Auditoren stärker einbringen. Hier bietet die

---

<sup>161</sup> Siehe hierzu Drechsel 2007, S. 346

<sup>162</sup> Siehe hierzu Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) 2008a

Begutachtung durch Fachfremde auch Vorteile. Die Auditoren betrachten die Geschäftsprozesse der Bibliothek zudem aus einem unternehmerischen und damit stärker effizienzorientierten Blickwinkel, der in Bibliotheken als steuerfinanzierten Einrichtungen nicht immer vorherrschend ist.

#### **4.4.2 Wert der Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001**

Für viele Einrichtungen ist die Möglichkeit der Zertifizierung der Hauptgrund für die Entscheidung zugunsten der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001. Doch welchen Wert hat die Zertifizierung in Branchen, in denen eine Zertifizierung keine Markteintrittsvoraussetzung ist? Die Aussagen dazu in einschlägigen Publikationen sind vage: „Vieles spricht dafür, dass zertifizierte Unternehmen in der Regel bessere interne Prozesse haben, die wiederum zu höherer Produktivität und niedrigeren Kosten führen und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern.“<sup>163</sup>

Die Zertifizierung besagt letztlich nichts anderes als:

- die Organisation setzt die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 um und hält gesetzliche Regeln ein,
- sie erhebt Kundenanforderungen, die sie bei ihrer Zielsetzung berücksichtigt,
- sie gewährleistet durch ihre Struktur und ihre Abläufe, dass sie diese Ziele erreichen kann und ständiger Verbesserung verpflichtet ist,
- sie lässt sich an den Aussagen messen, die sie über sich macht.

Plakativ gesagt bedeutet das: Das was draufsteht ist drin (aber nicht zwangsläufig gut).

In Bibliotheken kann es dennoch gute Gründe für eine Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001 geben. Das auf systematische Verbesserung gerichtete kundenbezogene Handeln und die effiziente Ausgestaltung der Prozesse, die durch die Zertifizierung bescheinigt wird, kann als gute Prognose für die Zukunftsfähigkeit der Bibliothek gewertet werden. Diese Prognose kann die Entscheidung der Trägereinrichtung mit beeinflussen, wenn beispielsweise Mittelkürzungen oder Bibliotheksschließungen im Raum stehen. Vor allem in öffentlichen Bibliotheken können steigende Nutzer- oder Ausleihzahlen gegenüber der Trägereinrichtung den kulturellen und gesellschaftlichen Wert von Bibliotheken deutlich machen. Die Zertifizierung drückt gegenüber den aktuellen und potenziellen Kunden aus, „dass die Bibliothek ein innovatives, qualitätsorientiertes Image aufbauen kann.“<sup>164</sup> Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt das Zertifikat die Anerkennung ihrer Arbeit dar.

---

<sup>163</sup> Drechsel 2007, S. 15

<sup>164</sup> Merkle 1996, S. 37

## **4.5 Zerstörung bewährter Organisationsstrukturen**

Im Rahmen der Einführung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems werden bestehende Strukturen und Abläufe in einer Einrichtung hinterfragt. Dabei kann es zu Veränderungen kommen. Das muss sich aber nicht unbedingt als Nachteil erweisen. Schließlich sind Organisationen auch Veränderungen von außen unterworfen, die sie selbst nicht beeinflussen können, auf die sie aber reagieren müssen. Gerade dabei können sie durch Qualitätsmanagement unterstützt werden.<sup>165</sup> Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Organisationsstrukturen durch Qualitätsmanagement zerstört werden oder ob anstehende Veränderungen nicht vielmehr zum Anlass genommen werden, sich mit dem Thema Qualitätsmanagement zu beschäftigen. Nach Bilo/Klug<sup>166</sup> bietet Qualitätsmanagement „zahlreiche Hilfestellungen, Veränderungsprozesse zu initiieren, am Leben zu halten und in die alltägliche Praxis zu integrieren.“

Auch die Einführung des Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München erfolgte in einer Zeit der Veränderung der Organisationsstrukturen, die gerade der Auslöser für die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement waren. Die organisatorischen Veränderung und das damit verbundene Bekenntnis zu einer Kultur des Wandels durch Qualitätsmanagement waren hier also gerade beabsichtigt.

## **4.6 Allzu konsequente Benutzerorientierung**

Der Kritikpunkt der „allzu konsequenten Benutzerorientierung“ wirkt ebenso wenig stichhaltig wie der der Veränderung bewährter Organisationsstrukturen.

Zum einen ist die Kundenorientierung ein Grund gerade für Bibliotheken, sich mit dem Thema Qualitätsmanagement zu beschäftigen. Klaassen/Wiersma<sup>167</sup> bemerken in diesem Zusammenhang: „Traditionell gilt (...) das Denken und Handeln in Öffentlichen Bibliotheken dem Buch- und Medienbestand und nicht in erster Linie dem Bibliothekskunden“ und betrachten die Ausrichtung an Kundenanforderungen als „entscheidenden Beitrag zur eigenen Existenzsicherung“.

Zum anderen muss auch die Qualifikation der Benutzerorientierung im Qualitätsmanagement als „allzu konsequent“ hinterfragt werden. Stauss<sup>168</sup> erkennt im Qualitätsmanagement die Tendenz, dass „der Kunde (...) offenbar mehr und mehr als bloße Messgröße verstanden (wird)“ und Kundenorientierung „sich im Wesentlichen auf die Messung und Zurkenntnisnahme von Informationen über Kundenerwartungen und -Wahrnehmungen zu beschränken (scheint)“. Die DIN EN ISO 9001 fordert zwar zusätzlich „dass die Kundenanforderungen (...) mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden.“<sup>169</sup> In welchem Maße die Einrichtung die erhobenen Kundenanforderungen erfüllt, bleibt ganz ihr selbst überlassen. Dies ist Teil

---

<sup>165</sup> Seghezzi 2007a, S. 24

<sup>166</sup> Bilo, Klug 2005, S. 451

<sup>167</sup> Klaassen, Wiersma 1997, S.

<sup>168</sup> Stauss 2001, S. 213

<sup>169</sup> Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5.2

der strategischen Entscheidung und hängt nicht zuletzt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Die Bibliothek der University of Lancashire umschreibt ihren Qualitätsanspruch mit den Worten: „The closest fit to user's needs that resources permit“<sup>170</sup>.

---

<sup>170</sup> Melling 1996, S. 98





# 5 Bewertung und Ausblick

Aus den vorangegangenen Ausführungen über die gedanklichen Hintergründe von Qualitätsmanagement und seiner Umsetzung in Bibliotheken, insbesondere die Umsetzung der DIN EN ISO 9001 in der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München, ergibt sich für die Beantwortung der Eingangsfragen Folgendes:

## **Qualitätsmanagement eignet sich für Bibliotheken.**

Bibliotheken sind zunehmend darauf angewiesen, ihren Trägern ihre Existenzberechtigung nachzuweisen. Dies wird ihnen vor allem dann gelingen, wenn sie den Nachweis erbringen können, dass sie hohe Benutzerzahlen haben und die Rückmeldungen ihrer Kunden positiv sind. Qualitätsmanagement bietet sich als eine Möglichkeit an, die Erhebung der Kundenanforderungen ihre Erfüllung in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Qualitätsmanagement lässt sich insbesondere auch im öffentlichen Dienst anwenden. Dass die meisten gängigen Qualitätsmanagement-Modelle auf die Besonderheiten des öffentlichen Dienstes keine Rücksicht nehmen, kann auch ein Vorteil sein, da auf diesem Weg ein verstärktes Effizienzdenken in die Bibliotheken getragen werden kann.

Die Prozessorientierung von Qualitätsmanagement verpflichtet Bibliotheken zur Identifikation ihrer Prozesse und kann auch bei der konkreten Ausgestaltung komplexer und neuer Arbeitsabläufe hilfreich sein.

## **Einige Vorteile der Umsetzung der DIN EN ISO 9001:**

Ein Qualitätsmanagementsystem nach den Vorgaben der DIN EN ISO 9001 ist aufgrund des hohen Abstraktheitsgrades der Norm universell und schnell umsetzbar und bietet viel Spielraum, die Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung abzubilden. Durch die Einsetzung eines Qualitätsmanagementbeauftragten geht die Einrichtung eine Selbstverpflichtung ein, mit der sie das kontinuierliche Bemühen um Verbesserung fortgesetzt als Alltagsgeschäft anerkennt. Der Qualitätsmanagementbeauftragte hält das Thema Qualitätsmanagement in der Einrichtung präsent.

DIN EN ISO 9001 bietet Orientierung über die notwendigen Bestandteile integrierter Qualitätsmanagementsysteme und sorgt dafür, dass man den Faden nicht verliert.

Die gelungene Zertifizierung kann gegenüber dem Bibliotheksträger als sichtbares Zeichen für das Bemühen um die Erfüllung von Kundenanforderungen und um effiziente Prozessgestaltung verwendet werden.

## **Der Aufwand für die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München hat sich gelohnt.**

Nach den Erfahrungen der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München ist es in jedem Fall sinnvoll, sich im Rahmen von Qualitätsmanagement mit den Zielen und Abläufen in der eigenen Bibliothek zu befassen.

Die Hauptvorteile sind aus der Sicht der Universitätsbibliothek:

- die Gewährleistung schneller, reibungsloser und einheitlicher Abläufe,
- das Bekenntnis zur ständigen Verbesserung,
- die Kenntnis und Steuerbarkeit der Prozesse,
- verbindliche und transparente Regelungen und Verantwortlichkeiten,
- das Bemühen um systematisches Handeln,
- die Kenntnis der Kundenanforderungen,
- die Hilfestellung von Außen

Qualitätsmanagement setzt die Bereitschaft voraus, sich zu hinterfragen und zu verändern. Dafür gibt es unterschiedliche Modelle und unterschiedliche Bezeichnungen, über deren Sinnhaftigkeit und Angemessenheit nach den Bedürfnissen der eigenen Organisation entschieden werden muss. Unabhängig vom gewählten Ansatz erfordert Qualitätsmanagement den Willen, den Mut und das Durchhaltevermögen, sich mit der eigenen Organisation auseinanderzusetzen, die eigenen Strukturen in Frage zu stellen, Veränderungen in Angriff zu nehmen und hartnäckig dranzubleiben.

Während bei der isolierten Anwendung einzelner Qualitätsmanagementinstrumente schnelle Erfolge zu verzeichnen sind und die Aufwendung von Zeit und Ressourcen überschaubar gehalten werden kann, besteht der Vorteil der Einführung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems wie dem nach der DIN EN ISO 9001 darin, dass die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement dauerhaft in der Organisation verankert wird. Die vorgeschriebenen internen und externen Überprüfungen stellen Fixpunkte dar, um Schwachstellen zu bearbeiten, die ansonsten vergessen zu werden drohen.<sup>171</sup>

Auch wenn die externen Audits und die Zertifizierung nicht der eigentliche Grund für die Umsetzung von Veränderungen an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München sind, bieten die jährlichen Überprüfungen doch einen zeitlichen Rahmen, um größere Themenbereiche in Angriff zu nehmen. Die Gespräche mit den Auditoren, in denen sie neben ihrem unabhängigen Blick von außen auch ihre Erfahrungen aus anderen Einrichtungen mit- bzw. einbringen, helfen bei einer objektivierten Beurteilung der eigenen Organisation und Entwicklungsmöglichkeiten.

Qualitätsmanagement sorgt nicht zwangsläufig dafür, dass Bibliotheken besser werden oder sich durch besondere Kundenorientierung auszeichnen. Es gewährleistet aber, dass Kundenanforderungen erhoben und umgesetzt und die Prozesse der Dienstleistungserbringung betrachtet, evaluiert und verbessert werden und ist damit ein Mittel, um die Kundenorientierung und den Verbesserungsgedanken in den Arbeitsalltag zu integrieren. Außerdem wird durch die Fokussierung auf die Prozesse das Bewusstsein – gerade in Organisationen des öffentlichen Sektors – gestärkt, dass Ressourcen effizient eingesetzt werden sollten.

Eine Kehrseite der universellen Anwendbarkeit der DIN EN ISO 9001 ist der hohe Abstraktionsgrad dieser Norm, der es schwer machen kann, die Norm auf die Gegebenheiten der eigenen Einrichtung anzuwenden. Bei der Teilnahme an Qualitätswettbewerben und der Orientierung an Qualitätsstandards erhalten die Einrichtungen demgegenüber konkrete und genaue Kriterien an die Hand, an denen sich

---

<sup>171</sup> Wehr 2002, S. 15

die Qualität der Einrichtung bemessen lässt. Branchenstandards etwa bieten den Vorteil genauer und branchenspezifischer Vorgaben, die die Einschätzung der Qualität der eigenen Organisation und Dienstleistungen im Vergleich zu den abstrakten Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erleichtern. Die Erarbeitung solcher Branchenstandards setzt jedoch zweierlei voraus: zum einen ist ein gemeinsames Interesse an der Erarbeitung und der Geltung der Standards erforderlich.<sup>172</sup> Zum anderen ist es für die Vereinbarung einheitlicher Branchenstandards hilfreich, wenn die beteiligten Einrichtungen möglichst homogen sind. Dies ist mit zunehmender Größe der Bibliothek und der Komplexität ihrer Dienstleistungen, Strukturen und ihres Aufbaus nicht der Fall.

Eine Möglichkeit, Außensicht und Fachkompetenz zu vereinen, könnte darin bestehen, die eigenen Qualitätsmanagementbestrebungen nicht auf die Anwendung der DIN EN ISO 9001 zu beschränken, sondern weitere Qualitätsmanagement-Instrumente, wie Elemente aus Selbstbewertungsansätzen, einzubeziehen oder durch die Teilnahme an Initiativen zur kollegialen Beratung anzureichern. Dies geschieht an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München bereits ansatzweise durch den gegenseitigen Austausch im Rahmen von Besuchen ausländischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare an der Universitätsbibliothek. Darüber hinaus strebt die Bibliothekleitung noch in diesem Jahr eine Initiative zur kollegialen Beratung mit anderen deutschen Universitätsbibliotheken an.

---

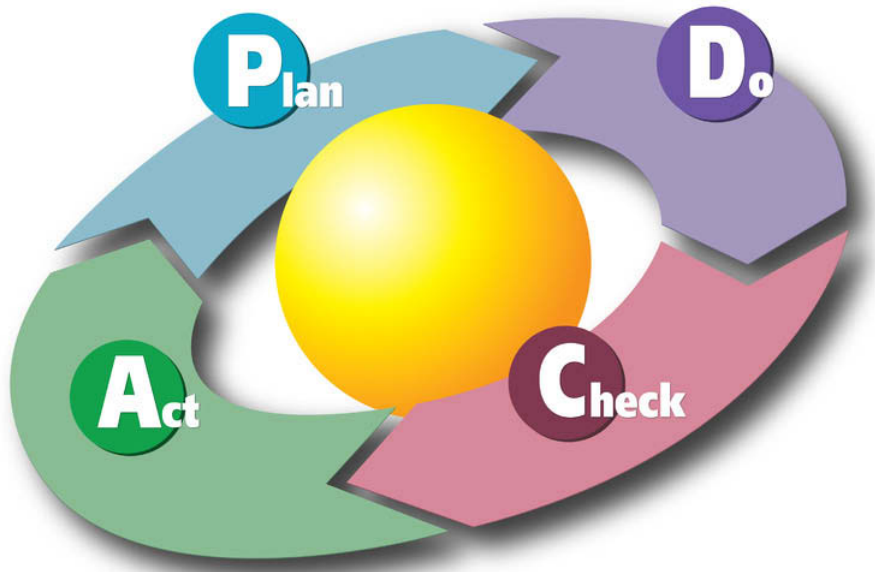
<sup>172</sup> Bei der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) liegt dieses Interesse darin, Mindeststandards festzulegen, um gegenüber den Trägereinrichtungen argumentieren zu können, welche Ressourcen für die Gewährleistung eines Standard-Dienstleistungsportfolios benötigt werden. Vgl. hierzu Kapitel 2.5.3



# 6 Abbildungen

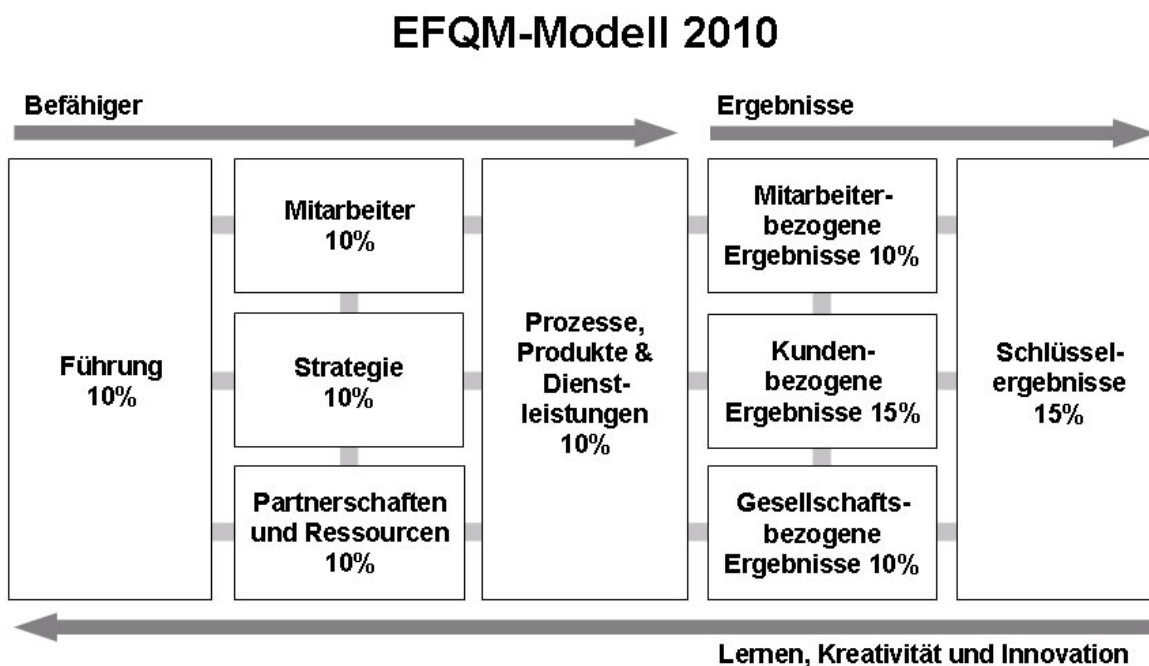
## 6.1 *Abbildung 1: PDCA-Zyklus*

(Bulsuk 2009)



## 6.2 Abbildung 2: EFQM-Modell 2010,

(Online-Verwaltungslexikon 2010)



© Krems, Online-Verwaltungslexikon olev.de, 2009-11-25  
(eigene Übersetzung aus dem englischen Original)

## 6.3 Abbildung 3: Qualitätskreis der DIN EN ISO 9000er Reihe

(Norm DIN EN ISO 9001:2008), Kapitel 0.2, Bild 1

EN ISO 9001:2008 (D/E/F)

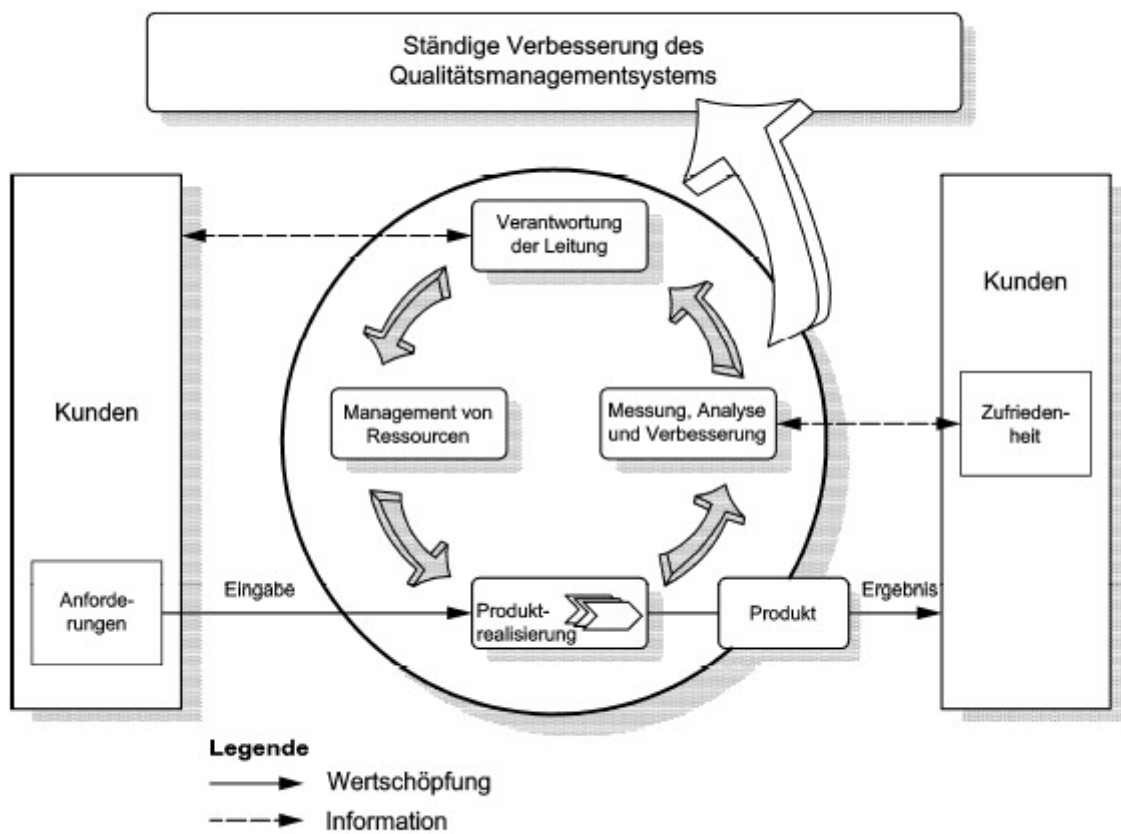


Bild 1 — Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems



## 6.4 *Abbildung 4: Geschäftsgangsübersicht aus dem Intranet der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München*

Thema	Typ	Beteiligte	Stand	Anlagen
<b>Abteilungsübergreifend, alle Mitarbeiter</b>				
Geschäftsgänge	Geschäftsgang	alle Mitarbeiter	20.05.2009	Flussdiagramm
Neue Mitarbeiter	Geschäftsgang	alle Mitarbeiter	25.02.2010	Flussdiagramm und Formblätter Informationsblatt für neue Mitarbeiter
Änderung von Mitarbeiterarbeitsplätzen	Geschäftsgang	alle Mitarbeiter	25.02.2010	Flussdiagramm und Formblätter
Materialbeschaffung	Geschäftsgang	alle Mitarbeiter	06.10.2008	Beschaffungsantrag
<b>Etatverwaltung</b>				
SAP-Auszüge interpretieren und verstehen	Information	Etatverwaltung, Medienbearbeitung, Fachreferenten	19.03.2010	
<b>Medienbearbeitung</b>				

Erwerbungsrichtlinien	Allgemeine Festlegungen		11.11.2008	
Pflichtabgaben	Allgemeine Festlegungen		25.02.2010	
Archivierungsrichtlinien	Allgemeine Festlegungen		24.03.2009	
Entnahmebestand	Allgemeine Festlegungen		25.02.2009	
Mongrafien Einarbeitung (Kauf, Geschenk, Pflicht)	Geschäftsgang		25.02.2010	Flussdiagramm
Mehrfachexemplare und Neuauflagen im Freihandbereich	Information		11.11.2008	
Fachbuchspende	Information		24.03.2009	Erklärung des/der Spenders/-in zu Sachzuwendungen
Kosten Geschenklieferung	Information		22.04.2009	
Handreichung zur Bearbeitung im EC, Schwerpunkt Monografien	Information		19.02.2009	
Lehrbücher	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten	05.05.2009	
CD-ROM/DVD (monografisch und als Beilage)	Zusatzinfo zu Monographien	Medienbearbeitung Fachreferenten	25.02.2010	Screenshot nicht entlehbare CD-ROMS/DVDs

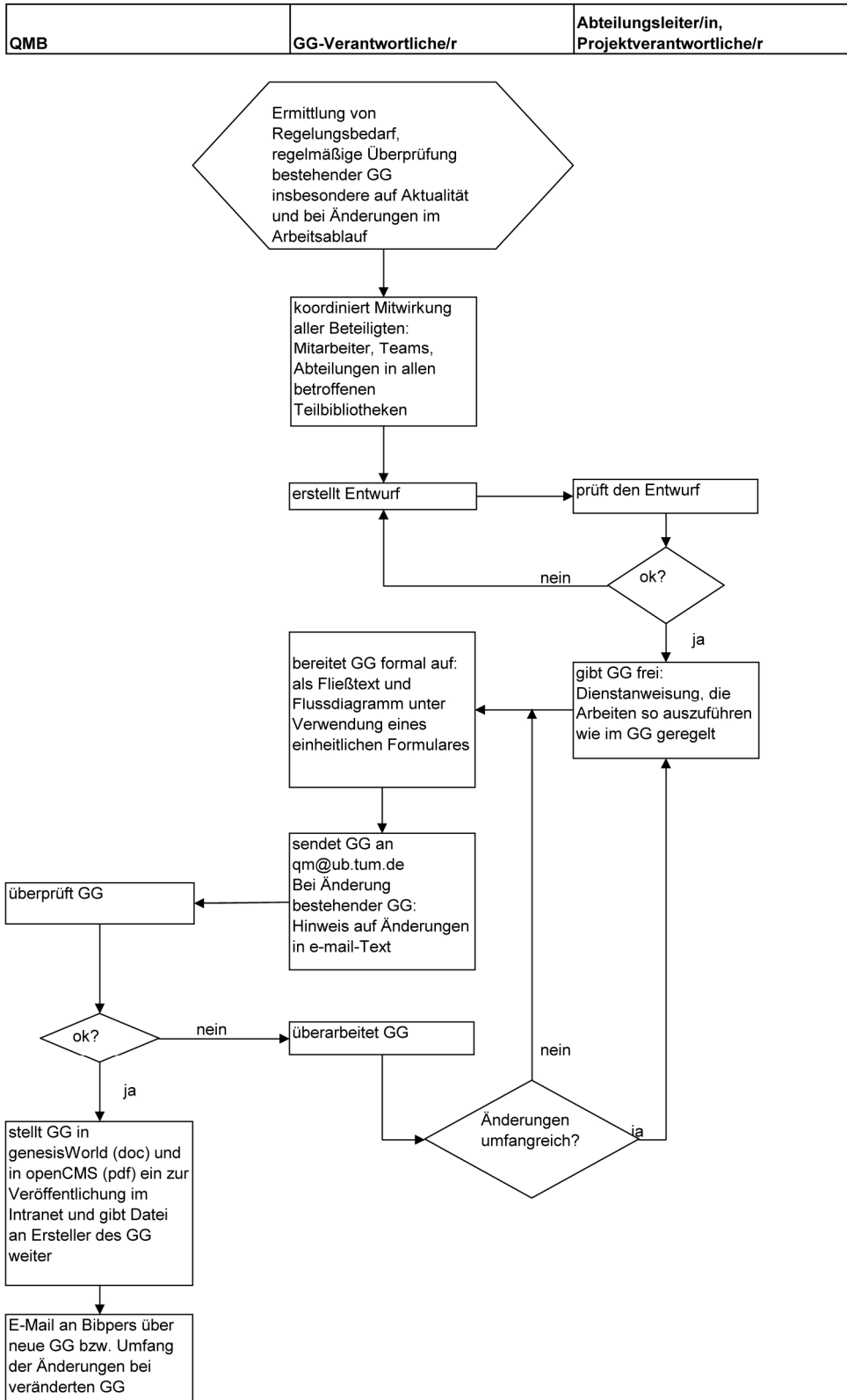
		Benutzung		
CD-ROM/DVD (periodisch)	Zusatzinfo zu CD-ROM	Medienbearbeitung Fachreferenten Benutzung	28.06.2007	
Zeitschriften Richtlinien	Allgemeine Festlegungen	Medienbearbeitung	01.10.2009	
Zugang einer neuen Print-Zeitschrift (Kauf, Geschenk, Pflicht)	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten	01.10.2009	Fächerzuordnung Zeitschriftenteam Laufzettel Zeitschriften
Elektronische Zeitschriften	Geschäftsgang	Medienbearbeitung	01.10.2009	Ansprechpartner elektronische Zeitschriften Flussdiagramm Anbestellen einer elektronischen Zeitschrift Flussdiagramm Änderung der Lizenzbedingungen
Hefteverwaltung laufender Zeitschriften	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Benutzung	01.10.2009	
Hochschulschriften (Dissertationen und Zulassungsarbeiten)	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten	26.02.2009	Formular Zulassungsarbeiten Bayerischer Sammelplan
Online-Datenbanken	Geschäftsgang	Medienbearbeitung	01.10.2009	Flussdiagramm Bestellung einer neuen Datenbank im EC Flussdiagramm Integrierter Geschäftsgang Online-Datenbanken
Drittmittelerwerbung, bibliotheks fremde Mittel, Handapparate	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten Benutzung	24.03.2009	

Rara-Erfassung	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Referat Altes Buch Benutzung	17.02.2009	
Wunschbuch	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten	27.04.2007	
Sigeländerungen	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten Bibliothekstechnik	01.08.2008	
<b>Fachreferenten</b>				
Fächerzuständigkeiten Fachreferenten	Information		04.03.2010	
Sacherschließung	Geschäftsgang	Fachreferenten	05.12.2007	
Systematikänderungen	Geschäftsgang	Medienbearbeitung Fachreferenten	04.04.2007	
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>				
Faltblätter und Anmeldekarten	Geschäftsgang	Öffentlichkeitsarbeit Benutzung Informationsdienste	28.09.2009	Formular für Nachbestellungen
<b>Informationsdienste</b>				

Semesteranfangsführungen	Geschäftsgang	Informationsdienste Fachreferenten	18.12.2006	Statistikformular Führungsunterlagen
<b>Benutzung</b>				
Benutzergruppentabelle	Information		01.10.2009	
Standortparameter	Information		20.01.2010	Standort- und Sigelliste gesamt
Altbestandszertifikat	Geschäftsgang	Benutzung	09.10.2009	Zertifikat im Wortlaut Buchfahne zum Einlegen Kundenbenachrichtigung
Bindeaufträge	Geschäftsgang	Benutzung	09.04.2009	Hinweise zur Etikettierung Formular Bindeanweisung
Buchreparaturen	Geschäftsgang	Benutzung Fachreferenten	04.03.2010	Beiblatt "Erhaltenswert" Beiblatt "Aussondern"
Digitalisierung on Demand (DoD)	Geschäftsgang	Benutzung Bibliothekstechnik Referat Etatverwaltung Fachreferenten Medienbearbeitung	01.10.2009	Textbausteine für den Kundenkontakt
Dokumentlieferung/Fernleihe	Geschäftsgang	Benutzung	09.10.2009	
Lehrbuchaussonderung	Geschäftsgang	Bibliothekstechnik Medienbearbeitung Fachreferenten	05.12.2008	

		Benutzung		
Leihverträge	Geschäftsgang	Benutzung	05.02.2008	Formular Leihvertrag
Mahn- und Rückforderungsverfahren	Geschäftsgang	Benutzung	19.09.2008	
Rara-Ausleihe	Geschäftsgang	Benutzung	24.03.2009	Formular Rara-Bestellung Hinweisblatt Rara-Ausleihe
Schließfächer	Geschäftsgang	Benutzung	07.04.2009	Ausgabe Schließfachschlüssel Schlüsselverlustprotokoll Räumungsprotokoll Räumungsbenachrichtigung
Schlussstelle	Geschäftsgang	Benutzung	26.09.2006	
Semesterapparate	Geschäftsgang	Benutzung Fachreferenten	22.04.2009	Formular Semesterapparate
Semesterausleihe	Geschäftsgang	Benutzung	01.10.2009	Formular Semesterausleihe
Zweigstellenleihverkehr	Geschäftsgang	Benutzung	08.04.2010	Transportweg Kurierdienst
<b>Bibliothekstechnik/EDV</b>				
Ausgabe Kostenstellenkarten	Geschäftsgang	Bibliothekstechnik Referat Etatverwaltung	30.01.2008	Infoblatt Kostenstellenkarte Bestellformular

## 6.5 Abbildung 5: Geschäftsgang Geschäftsgänge Flussdiagramm



## 6.6 Abbildung 6: Auditplan 2009 - 2011 der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (Ausschnitt)

Themenbereiche	Zielrichtung	Fragen	Organisationseinheit	Arbeitsbereich/ Personen	interne Auditoren	auditierte Elemente	JAN	FEB	MRZ	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ
GG Zweigstellenleihverkehr GAR, Stg.	Ermittlung des Aufwands im Verhältnis zum Nutzen, zB: in allen Garching TBB nötig?	Reibungslose Abläufe an allen Standorten? Einheitlicher Ablauf? Auswertung Statistik Auswertung Kundenfeedback	Benutzung			7.2, 7.4, 7.5		10										
Bereitstellung von EDV-Infrastruktur	Einheitliche Kommunikationswege und klare Vorgaben zur Aufgabenerledigung? Ggf. in diesem Zusammenhang Erstellung entsprechender GG	Funktionsweise OTRS Rückmeldung Behandlung von Anfragen außerhalb von OTRS Prioritäten bei der Bearbeitung	Werkstatt EDV-Leitung			5.5, 6.3		10										
GG Erstellung von Geschäftsgängen	Kommunikation zwischen Teams aller betroffenen Abteilungen und GG-Verantwortlichen verbessern, Änderungen möglichst schnell nachziehen, Hilfestellung für Geschäftsgangsverantwortliche	Startpunkt für Geschäftsgangserstellung? Wer wird beteiligt? Welches war der letzte Geschäftsgang, der erstellt wurde? Regelmäßige Kontrolle bzgl. Veränderung bzw. wissen die Mitarbeiter, dass sie Änderungen im Arbeitsablauf mitteilen müssen?	zB Benutzung			5.2, 6.3, 8.5,						10						
Beschwerdemanagement	wie wird die Kundenzufriedenheit ermittelt und verbessert?	regelmäßige Ermittlung? Sicherstellung, dass alle Kundengruppen berücksichtigt werden Sammeln und Auswerten von Beschwerden Reaktion auf Anregungen und Beschwerden	Benutzung Informationsdienste			5.2, 7.1, 7.2, 7.4												
Kommunikation von Qualitätspolitik und Qualitätszielen anhand GG	Strategische Planung, QM-Verständnis und -Ziele (Beitrag zur Zielerreichung einzelner Mitarbeiter)	Wie wird sichergestellt, dass diese Erkenntnisse in die strategische Planung einfließen?	Direktion QMB			5.1, 5.3, 5.4, 5.5												
Kommunikation mit der Personalverwaltung anhand GG?			Direktion Beauftragter für Bauangelegenheiten Standortvertretung Garching			6.2												



# 7 Literatur- und Abbildungsverzeichnis

*Andresen, Johannes; Klotz, Volker* (2009): Hier ist drin, was drauf steht! Zertifizierte Bibliotheken in Südtirol. Online verfügbar unter [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2009/789/pdf/Andresen\\_Klotz\\_Erfurt%202009.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2009/789/pdf/Andresen_Klotz_Erfurt%202009.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Antoni, Conny H.* (2001): Anforderungen an den Prozess der Auditierung. In: Wächter, Hartmut (Hg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 139–158.

*Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)* (2002-2010): Fachgruppe "Standards". Online verfügbar unter <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Qualitätsmanagement in Kunst- und Museumsbibliotheken. Auditverfahren* (2008a). Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB). Online verfügbar unter <http://www.akmb.de/web/pdf/Qualitaetsmanagementverfahren2.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Standards in Kunst- und Museumsbibliotheken* (2008b). Version 2. Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB). Online verfügbar unter <http://www.akmb.de/web/pdf/StandardsVersion2.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Autonome Provinz Bozen Südtirol Abteilung 14 - Amt für Bibliotheken und Lesen* (2010). Online verfügbar unter <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/download/Mittelpunktbibliotheken%281%29.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Autonome Provinz Bozen Südtirol Abteilung Deutsche Kultur* (2010). Online verfügbar unter <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Downloads.asp>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Becker, Carolin; Leiß, Caroline* (2009): Qualitätsmanagement in Universitätsbibliotheken. In: Bibliotheksforum Bayern, Jg. 3, H. 3, S. 172–177. Online verfügbar unter [http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB\\_0309\\_06\\_Becker-Leiss\\_V04.pdf](http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB_0309_06_Becker-Leiss_V04.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Bilo, Albert; Klug, Petra* (2005): Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis. In: Buch und Bibliothek, Jg. 57, H. 6, S. 447–453.

*Brophy, Peter* (2006): Measuring Library Performance. Principles and Techniques. London: Facet Publishing.

*Brophy, Peter* (2007): The Library in the 21st Century: Facet Publishing.

*Brophy, Peter; Coulling, Kate* (1996): Quality Management for Information and Library Managers: Gower Publishing Ltd.

*Bruhn, Manfred* (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen Konzepte Methoden. 7., überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.

*Brunner, Franz J.; Wagner, Karl Werner* (2008): Taschenbuch Qualitätsmanagement. Leitfaden für Studium und Praxis. 4., überarb. Aufl. München, Wien: Hanser.

*Bulsuk, Karn G.* (2009): PDCA-Cycle. Online verfügbar unter <http://karnbulsuk.blogspot.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html#axzz0mwkzI8F3>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Bundesverwaltungsamt: caf - Common Assessment Framework.* Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung. Online verfügbar unter [http://www.caf-netzwerk.de/cln\\_092/nn\\_376176/SharedDocs/Publikationen/CAF/CAF\\_\\_Broschuere\\_\\_2006,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/CAF\\_Broschuere\\_2006.pdf](http://www.caf-netzwerk.de/cln_092/nn_376176/SharedDocs/Publikationen/CAF/CAF__Broschuere__2006,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/CAF_Broschuere_2006.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Ceynowa, Klaus* (2002): Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken. Unter Mitarbeit von André Coners. Frankfurt am Main: Klostermann (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 82).

*Clever, Friedrich; Raptakis, Nikos* (2003): Auszeichnungen im Qualitätsmanagement. Zielerreichung durch konsequente Zielsetzung. In: Masing, Walter; Clever, Friedrich (Hg.): Qualitätsmanagement - Tradition und Zukunft. Festschrift zum 50-jährigen Bestehen der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. München, Wien: Hanser, S. 339–365.

*Dillerup, Ralf* (2006): Unternehmensführung. Unter Mitarbeit von Roman Stoi. München: Vahlen.

*Norm, DIN EN ISO 8402:1995:* DIN EN ISO 8402:1995.

*Norm, DIN EN ISO 9004:2009:* Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz.

*Norm, DIN EN ISO 19011:2002:* Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen.

*Norm, DIN EN ISO 9001:2008:* Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen.

*Norm, DIN EN ISO 9000:2005:* Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe.

*Drechsel, Michael* (2007): Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen. In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 343–350.

*Dudden, Rosalind F.* (2007): Using Benchmarking, Needs Assessment, Quality Improvement, Outcome Measurement, and Library Standards: A How-to-do-it Manual: Neal-Schuman Publishers Inc.

*Duden, Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache.* Nach den Regeln der neuen dt. Rechtschreibung überarb. Nachdr. der 2. Aufl. (1997). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverl.

*Fett, Othmar F.* (2004): Impact - Outcome - Benefit. Ein Literaturbericht zur Wirksamkeitsmessung für Hochschulbibliotheken. Herausgegeben von Konrad Umlauf. Humboldt-Universität zu Berlin. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, 142). Online verfügbar unter <http://www.ib-hu-berlin.de/~kumlauf/handreichungen/h142/h142.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Göbel, Elisabeth* (2001): Prozessorientierung. In: Wächter, Hartmut (Hg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 225–244.

*Halle, Axel* (2002): Zentralisierung und Dezentralisierung. Managementaspekte ein- und zweischichtiger Bibliothekssysteme. In: Bibliothek. Forschung und Praxis, Jg. 26, H. 1, S. 41–43.

*Hanke, Sabine* (2009): Buchdurchlaufzeiten an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. In: Bibliotheksforum Bayern, Jg. 3, H. 2, S. 102. Online verfügbar unter [http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-2/BFB\\_0209\\_10\\_Hanke\\_V04.pdf](http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-2/BFB_0209_10_Hanke_V04.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Herrmann, Joachim* (2007): Audit. In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 331–342.

*Hobohm, Hans-Christoph; Müller, Helmut* (2002): Kundenbindung und Qualitätsmanagement. In: Umlauf, Konrad; Hobohm, Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Stand: November 2002. Hamburg: Dashöfer, Kapitel 3/5.

*IATUL Special Interest Group on Library Organisation and Quality Management* (2010). IATUL International Association of Scientific and Technological University Libraries. Online verfügbar unter <http://www.iatul.org/resources/iatulsigloquum.asp>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Inden, Yvonne* (2008): Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking. Herausgegeben von Konrad Umlauf. Humboldt-Universität zu Berlin. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, 229). Online verfügbar unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h229/h229.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Injac, Nenad* (2007): Die Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20./21. Jahrhundert. In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 15–34.

*Jaschinski, Christoph* (1997): Qualitätsmanagement für Nonprofit-Dienstleister. Ein Leitfaden für Kammern Verbände und andere Wirtschaftsorganisationen. Unter Mitarbeit von Andreas Reddemann. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hongkong, London, Mailand, Paris, Santa Clara, Singapur, Tokio: Springer.

Kallenborn, Reiner (2004): Aspekte der Organisationsentwicklung am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. gewidmet Herrn Dr. Hermann Leskien anlässlich seines Eintritts in den Ruhestand. In: Bibliothek. Forschung und Praxis, Jg. 24, H. 3, S. 318–326. Online verfügbar unter [http://www.bibliothek-saur.de/2004\\_3/318-326.pdf](http://www.bibliothek-saur.de/2004_3/318-326.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Kamiske, Gerd F.* (2006): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 5., aktualisierte Aufl. Unter Mitarbeit von Jörg-Peter Brauer. München, Wien: Hanser.

*Killich, Stephan; Bruns, Iris; Künzer, Alexander* (2007): Dokumentation. In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 309–329.

*Klaassen, Ute; Wiersma, Chris* (1997): Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. In: Windau, Bettina (Hg.): Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken. Ergebnisse. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 11–97.

*Klotz-Berendes, Bruno* (2008): Geschäftsprozessmanagement. Qualitätsmanagement-Zertifizierung nach ISO 9001:2000 in Hochschulbibliotheken. Online verfügbar unter [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/539/pdf/bib\\_2008\\_klotz\\_berendes.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/539/pdf/bib_2008_klotz_berendes.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Koop, Ulrike* (2009): Wirkungsmessung für Bibliotheken unter besonderer Berücksichtigung des Return on Investment. Fachhochschule Osnabrück. (Osnabrücker Arbeitspapiere zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, 18). Online verfügbar unter [https://www.fh-osnabrueck.de/fh/fileadmin/users/451/upload/Arbeitspapiere/AP\\_18\\_Wirkungsmessung\\_fuer\\_Bibliotheken\\_Koop.pdf](https://www.fh-osnabrueck.de/fh/fileadmin/users/451/upload/Arbeitspapiere/AP_18_Wirkungsmessung_fuer_Bibliotheken_Koop.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Kühl, Stefan* (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. Ansätze für einen Qualitätsdiskurs jenseits des zweckrationalen Paradigmas. Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In: Wächter, Hartmut (Hg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 75–113.

*Leiß, Johann* (2009): Onlinebefragung der Studierenden an der TUM durch die Universitätsbibliothek. In: Bibliotheksforum Bayern, Jg. 3, H. 3, S. 185–190. Online verfügbar unter [http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB\\_0309\\_09-LeissJ\\_V05.pdf](http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/bibliotheksforum/2009-3/BFB_0309_09-LeissJ_V05.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Madison Library* (2009): Value of Library Use 2009. Return on Tax Investment. Online verfügbar unter <http://madisonlibrary-nh.org/WP/wp-content/uploads/2010/02/ROI2009nwsltr-vert.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Malorny, Christian; Dicenta, Maximilian* (2007): Funktion und Nutzen von Qualitätsauszeichnungen (Awards). In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 351–368.

*Management-Reporting*. Grundlagen Praxis und Perspektiven. 1. Aufl. (2008). Freiburg, Br., Berlin, München i.e. Planegg: Haufe-Mediengruppe.

*Melling, Maxine* (1996): The University of Central Lancashire Library: ISO 9000 as Part of a Total Quality Programme. In: Pauleweit, Karin (Hg.): Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (DBI-Materialien, 150), S. 95–106.

*Merkle, Martina* (1996): Auf dem Weg zu mehr Qualität - Implementierung und Zertifizierung. In: Pauleweit, Karin (Hg.): Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (DBI-Materialien, 150), S. 25–40.

*Morris, Beryl* (Hg.) (1999): Arbeitshilfen für Spezialbibliotheken. Erste Schritte im Management. Berlin: Dbi (DBI-Materialien, 191).

*Motzko, Meinhard*: „Bibliothek mit Qualität und Siegel“. Qualitätssicherungssystem und Gütesiegel für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Büchereizentrale Niedersachsen (Lüneburg). Online verfügbar unter [http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienkatalog\\_2009.pdf](http://80.239.150.30/~bzluene/cms/downloads/qs.kriterienkatalog_2009.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Mühlenkamp, Holger* (2004): Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen. Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage. Unter Mitarbeit von Magdalena Simonji. Wiesbaden: Dinges und Frick (BIT online, 8).

*Müller-Jerina, Alwin* (2007): Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung. Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. In: Lülfiing, Daniela; Benkert, Hannelore (Hg.): Netzwerk Bibliothek. Frankfurt, M.: Klostermann (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 92), S. 204–215.

- Munde, Gail; Marks, Kenneth* (2009): *Surviving the Future: Academic Libraries, Quality Assessment*: Woodhead Publishing Ltd.
- Navascués, Amalia Ayensa* (2005): *Qualitätsmanagement und Exzellenz in Bibliotheken: dargestellt am Beispiel des Bibliotheks- und Dokumentationservice des CNIC Carlos III. Madrid (Spanien)*. Herausgegeben von Konrad Scherfer und Saskia Brintrup. Fachhochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 50). Online verfügbar unter <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/Band050.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.
- Nelles, Alexandra* (2000): *Total-quality-Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Einführung in das Qualitätsmanagement*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang (Europäische Hochschulschriften, 73).
- Nickel, Sigrun* (2007): *Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte, Instrumente, Umsetzung*. CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH. Online verfügbar unter [http://www.che.de/downloads/CHE\\_QM\\_Studie\\_AP94.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.
- Odenkirchen-Büchner, Renate* (2003): *Verstetigung von Leistung und Qualität. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden)*. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information*, Jg. 55, H. 4, S. 246–248.
- Online-Verwaltungslexikon, www.olev.de* (2010). Herausgegeben von Burkhardt Krems. Online verfügbar unter <http://www.olev.de/e/efqm.htm>, zuletzt aktualisiert am 2010, zuletzt geprüft am 28.02.2011.
- Pennings, Leo J.* (1996): *Qualitätsmanagement in den Niederlanden*. In: Pauleweit, Karin (Hg.): *Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken*. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (DBI-Materialien, 150), S. 53–68.
- Pepels, Werner* (2005): *Servicemanagement*. 1. Aufl. Rinteln: Merkur-Verl.
- Pfützinger, Elmar* (1998): *Der Weg von DIN EN ISO 9000 ff zu total quality management (TQM)*. 1. Aufl. Berlin, Wien, Zürich: Beuth.
- Poll, Roswitha* (2007): *Measuring quality. Performance measurement in libraries*. 2nd, rev. ed. Unter Mitarbeit von Peter Boekhorst. München: Saur (IFLA publications, 127).
- Rothlauf, Jürgen* (2004): *Total Quality Management in Theorie und Praxis. Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis*. 2., neubearb. und erw. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Seghezzi, Hans Dieter* (2007a): *Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz*. 3., vollst. überarb. Aufl. Unter Mitarbeit von Fritz Fahrni und Frank Herrmann. München: Hanser.
- Seghezzi, Hans Dieter* (2007b): *Konzepte - Modelle - Systeme*. In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): *Handbuch Qualitätsmanagement*. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 155–171.
- Stauss, Bernd* (2001): *Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement*. In: Wächter, Hartmut (Hg.): *Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 205–221.
- Stoltzenburg, Ingeborg M. (Hg.)* (1994): *Arbeitsfeld Bibliothek. Kurzfassungen*. Regensburg: Verein der Diplom-Bibliothekare an Wiss. Bibliotheken.

*Syslab.com und Technische Universität München (2003-2010a):* Auf dem Weg zur unternehmerischen Universität. Online verfügbar unter [http://portal.mytum.de/tum/unternehmerische\\_universitaet/index\\_html](http://portal.mytum.de/tum/unternehmerische_universitaet/index_html), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Syslab.com und Technische Universität München (2003-2010b):* Willkommen an der Technischen Universität München. Technische Universität München. Online verfügbar unter [http://portal.mytum.de/tum/index\\_html](http://portal.mytum.de/tum/index_html), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*te Boekhorst, Peter (1996):* Qualitätsmanagement und wissenschaftliche Bibliothek - ein unüberbrückbarer Gegensatz? In: Pauleweit, Karin (Hg.): Qualität und Leistung - Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (DBI-Materialien, 150), S. 173–180.

*Technische Universität München: Qualitätsmanagement wie es im Buche steht.* Pressemitteilung vom 21.05.2007. Online verfügbar unter [http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news\\_article.2007-05-21.6651917501?searchterm=qualit%C3%A4tsmanagement%20wie%20es%20im%20buche%20steht](http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news_article.2007-05-21.6651917501?searchterm=qualit%C3%A4tsmanagement%20wie%20es%20im%20buche%20steht), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2007):* Leitbild. Technische Universität München Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/ueber-die-bibliothek/bibliotheksstrategie/leitbild/leitbild>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2008):* Ausführungsbestimmungen zur "Allgemeinen Benützungordnung der Bayerischen Staatlichen Bibliotheken (ABOB)", geltend für die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Technische Universität München Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/ausfuehrungsbestimmungen-zur-abob>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2009a):* Bibliotheksordnung der TUM. Technische Universität München Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/bibliotheksordnung-0>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2009b):* Bibliothekspartnerschaften. Technische Universität München Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/ueber-die-bibliothek/bibliotheksstrategie/kooperationen-mitgliedschaften#Bibliothekspartnerschaften>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2009c):* Ihre Anregungen und Vorschläge. Technische Universität München Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/so-erreichen-sie-uns/feedback/ihre-meinung-ist-gefragt>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2010a):* Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/ueber-die-bibliothek/bibliotheksstrategie/bibliotheksentwicklungsplan>, zuletzt aktualisiert am 22.04.2010, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek (2010b):* Bibliotheksprofil. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/ueber-die-bibliothek/bibliotheksstrategie/bibliotheksprofil/bibliotheksprofil>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Technische Universität München Universitätsbibliothek* (2010c): Organigramm. Technische Universität München Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <http://www.ub.tum.de/organigramm>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Umlauf, Konrad* (2000): Die Bibliothek als wissenschaftliches Dienstleistungszentrum. Herausgegeben von Humboldt-Universität zu Berlin. Online verfügbar unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81/>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Umlauf, Konrad* (2003): Leitungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Herausgegeben von Konrad Umlauf. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, 116). Online verfügbar unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/h116.pdf>, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Vogt, Renate* (2007): Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements. In: *Bibliotheksdienst*, Jg. 41, H. 11, S. 1118–1126.

*Vogt, Renate* (2009): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. In: Hohoff, Ulrich; Siebert, Stefan (Hg.): *Wissen bewegen - Bibliotheken in der Informationsgesellschaft*. Frankfurt, M.: Klostermann (*Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 96), S. 269–280.

*Vonhof, Cornelia* (2006): Qualitätsmanagement in Bibliotheken: Zukunftsorientiertes Handeln im Spannungsfeld von Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Finanzkrise. In: Lülfi, Daniela; Kessen, Kathrin (Hg.): *"Geld ist rund und rollt weg, aber Bildung bleibt"*. Frankfurt am Main: Klostermann (*Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 89), S. 48–60.

*Vonhof, Cornelia* (2009): Ausgezeichnete Bibliothek. Qualitätszertifikat für Bibliotheken. Online verfügbar unter [http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung\\_projekte/forschung/beo/Projektskizze\\_Ausgezeichnete\\_Bibliothek\\_09-06-30.pdf](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/Projektskizze_Ausgezeichnete_Bibliothek_09-06-30.pdf), zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Wagner, Karl* (2007): Ausgestaltung von QM-Systemen auf der Basis der ISO-9000-Reihe. In: Masing, Walter; Pfeifer, Tilo (Hg.): *Handbuch Qualitätsmanagement*. 5., vollst. neu bearb. Aufl. München: Hanser, S. 173–205.

*Wagner, Karl Werner* (2008): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. PQM ; Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001 ; neu: Rollen im prozessorientierten Qualitätsmanagement. 4., komplett überarb. und erw. Aufl. Unter Mitarbeit von Roman Käfer. München: Hanser.

*Walgenbach, Peter* (2001): Historisch-Institutionalistische Analyse der QM-Entwicklung. In: Wächter, Hartmut (Hg.): *Qualitätsmanagement in Organisationen*. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–25.

*Wefers, Sabine* (Hg.) (1997): Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. Frankfurt am Main: Klostermann (*Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 66).

*Wehr, Andrea* (2002): Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung in der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar. In: Umlauf, Konrad; Hobohm, Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Stand: November 2002. Hamburg: Dashöfer, Kapitel 2/3.3.

*Wissenschaftsminister des Bundes und der Bundesländer* (18.07.2005): Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91 b des Grundgesetzes (Forschungsförderung) über die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und

Forschung an deutschen Hochschulen. Exzellenzvereinbarung (ExV). In: Bundesanzeiger. Online verfügbar unter [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/reden\\_stellungnahmen/2006/exin\\_0610\\_pr essemappe/exin\\_0610\\_wr\\_blk\\_vereinbarung.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/reden_stellungnahmen/2006/exin_0610_pr essemappe/exin_0610_wr_blk_vereinbarung.pdf), zuletzt aktualisiert am 18.07.2005, zuletzt geprüft am 28.02.2011.

*Zollondz, Hans-Dieter* (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte Begriffe Systeme und Konzepte. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.