

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 351

QUALITÄTSMANAGEMENT  
BEI MAßNAHMEN  
DER LESEFÖRDERUNG

VON  
MIRIAM PFEIFFER



QUALITÄTSMANAGEMENT  
BEI MAßNAHMEN  
DER LESEFÖRDERUNG

VON  
MIRIAM PFEIFFER

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

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

Heft 351

## **Pfeiffer, Miriam**

Qualitätsmanagement bei Maßnahmen der Leseförderung / von Miriam Pfeiffer. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2013. - 63 S. : (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 351)

ISSN 14 38-76 62

### Abstract:

Leseförderung spielt in Öffentlichen Bibliotheken spätestens seit dem „PISA-Schock“ im Jahr 2000 eine herausragende Rolle. Es existieren zahlreiche Konzepte von Leseförderungsaktivitäten, allerdings gibt es kein übertragbares Konzept für Qualitätsmanagement in diesem Bereich. Qualitätsmanagement soll Bibliotheken dabei helfen, sich mit der eigenen Arbeitsweise und Strategie auseinanderzusetzen. Ziele sind Verbesserungen in Hinblick auf die Zufriedenheit der Kunden sowie eine effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe. In der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Qualitätsmanagementmodelle vorgestellt und diskutiert, die von Bibliotheken bereits angewendet werden. Daraus wird ein Konzept speziell für Qualitätsmanagement bei Maßnahmen der Leseförderung entwickelt. Abgerundet wird die Arbeit durch einen Maßnahmenkatalog und eine Checkliste für die konkrete Anwendung der entwickelten Qualitätsstandards.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang M. A. Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2013-351>



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons [Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0](#) Deutschland-Lizenz.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken – Definitionen und Bestandsaufnahme</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Qualität, Dienstleistungsqualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme allgemein</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Status quo im Bibliotheksbereich</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 In Bibliotheken eingesetzte Qualitätsmanagementmodelle</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 Total Quality Management.....	14
2.3.2 Modell der European Foundation for Quality Management.....	15
2.3.3 Common Assessment Framework .....	16
2.3.4 DIN EN ISO 9001.....	17
<b>2.4 Anwendungen der Modelle in Bibliotheken</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 Öffentliche Bücherei Freiberg am Neckar .....	20
2.4.2 „Ausgezeichnete Bibliothek“ .....	21
2.4.3 Qualitätsstandard der Autonomen Provinz Südtirol.....	22
2.4.4 Standards und Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken.....	24
2.4.5 Qualitätsstandard: „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ .....	25
<b>2.5 Mögliche Einbettung eines Qualitätsmanagementkonzepts für Leseförderungsaktivitäten in bereits bestehende Modelle</b> .....	<b>26</b>
<b>3 Leseförderung in Öffentlichen Bibliotheken – Definitionen und Bestandsaufnahme</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Lesen, Lesekompetenz, Lesemotivation, Leseförderung</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 Medien- und Informationskompetenz, Teaching Library</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 Kooperationen mit Bildungspartnern, Spiralcurriculum</b> .....	<b>30</b>
<b>3.4 Status quo im Bibliotheksbereich</b> .....	<b>32</b>
<b>3.5 Praxisbeispiele bibliothekarischer Leseförderungsmaßnahmen</b> .....	<b>37</b>
3.5.1 Frühkindliche Leseförderung: Stadtbibliothek Brilon.....	38
3.5.2 Kooperation mit Kindertagesstätten: „WortStark“ .....	40
3.5.3 Spiralcurriculum: Stadtbibliothek Villingen-Schwenningen.....	42
3.5.4 Sommerleseaktion: „SommerLeseClub“ .....	43
<b>3.6 Evaluation von Leseförderungsmaßnahmen</b> .....	<b>45</b>

<b>4 Qualitätsmanagement bei Leseförderungsaktivitäten .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Standards qualitativ guter Leseförderung .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Maßnahmenkatalog für Leseförderungsaktivitäten.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Checkliste für die Durchführung einer Leseförderungsaktivität .....</b>	<b>56</b>
<b>5 Schluss .....</b>	<b>57</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>59</b>

# 1 Einleitung

Das schlechte Abschneiden deutscher Schülerinnen und Schüler in der PISA-Studie 2000<sup>1</sup>, die ihren Schwerpunkt auf die Untersuchung des Lesens legte, führte zu heftigen bildungspolitischen Diskussionen in Deutschland. Es entstand eine große Nachfrage im Bereich der außerschulischen Leseförderung. Viele Öffentliche Bibliotheken haben diese Chance genutzt, um Schwerpunkte im Bereich der Leseförderung von Kindern und Jugendlichen zu entwickeln.<sup>2</sup> Eine Reihe von neuen Angeboten und Maßnahmen wurde entwickelt und durchgeführt. Kritisiert wird immer wieder, dass durch diese Angebote meist nur Kinder und Jugendliche erreicht werden, die ohnehin schon gut und gerne lesen und einen Bezug zu Bibliotheken haben.<sup>3</sup> Bisher werden Leseförderungsprojekte jedoch selten evaluiert.<sup>4</sup> Es stellt sich also die Frage, ob Bibliotheken mit ihren Angeboten im Bereich der Leseförderung grundsätzlich gut aufgestellt sind.

In einigen Bibliotheken werden bereits unterschiedliche Qualitätsmanagementkonzepte angewendet. Die Anwendung eines solchen Konzepts bedeutet natürlich nicht gleich, dass nur qualitativ hochwertige Leistungen erbracht werden. Allerdings wird sichergestellt, dass die Qualität der Leistungen und die Ausrichtung der Bibliothek und deren Angebote auf Kundenbedürfnisse stets im Blick sind. Auch bei der Konzeption und Durchführung von Leseförderungsmaßnahmen sollten Zielgruppen und Ziele der Aktivitäten im Fokus stehen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, was qualitativ hochwertige Leseförderung im Bibliotheksbereich ausmacht. Ziel ist es, ein Qualitätsmanagementkonzept in Form eines Maßnahmenkatalogs und einer Checkliste zu entwickeln, um die Qualität der einzelnen Aktivitäten zu erhalten bzw. zu verbessern.

Das erste Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit verschiedenen Qualitätsmanagementmodellen. Nach einer allgemeinen Darstellung verschiedener Modelle wird die Anwendung dieser im Bibliotheksbereich mit Fokus auf die Öffentlichen Bibliotheken an Beispielen aus

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutsches PISA-Konsortium 2001.

<sup>2</sup> Vgl. Keller-Loibl 2009, S. 38f.

<sup>3</sup> Vgl. Marci-Boehncke und Rose 2012, S. 190.

<sup>4</sup> Ein Beispiel für eine Evaluierung findet sich im Projekt „LeWi“ der Stadtbibliothek Bielefeld. Vgl. Krauß-Leichert et al. 2012.

der Praxis vorgestellt. Erste Überlegungen über die Möglichkeit einer Einbettung eines Konzepts speziell für Maßnahmen der Leseförderung werden angestellt.

Im zweiten Kapitel geht es um den Bereich der Leseförderung. Einem allgemeinen Teil zu Definitionen folgt die Betrachtung der Rolle der Öffentlichen Bibliotheken. Ziele, Zielgruppen und die strukturellen Rahmenbedingungen von Leseförderungsaktivitäten werden dargelegt und aktuell existierende Maßnahmen der Leseförderung werden beispielhaft vorgestellt. Im Anschluss wird betrachtet, ob und wie die Aktivitäten der Leseförderung evaluiert werden.

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie man die Qualität von Leseförderungsaktivitäten feststellen und verbessern kann. Es werden Kriterien qualitativ guter Leseförderung definiert und es wird ein Konzept entwickelt, das in der Praxis durch einen Maßnahmenkatalog und eine Checkliste für Veranstaltungen angewendet werden kann.



## 2 Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken – Definitionen und Bestandsaufnahme

Um von Qualität und Qualitätsmanagement in Bibliotheken sprechen zu können, müssen zunächst die grundlegenden Begriffe allgemein definiert werden. Dann wird auf Besonderheiten und Herausforderungen des Bibliotheksbereichs eingegangen. In der anschließenden Bestandsaufnahme werden exemplarisch Qualitätsmanagementmodelle vorgestellt, die in Bibliotheken Anwendung finden. Schwerpunktmäßig werden hierbei Konzepte Öffentlicher Bibliotheken betrachtet. Darauf aufbauend wird dann die mögliche Einbettung eines Qualitätsmanagementkonzepts für Leseförderungsaktivitäten in die bereits bestehenden Modelle beleuchtet.

### 2.1 Qualität, Dienstleistungsqualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme allgemein

Laut der seit 2005 gültigen Begriffsnorm ISO 9000:2005 versteht man unter Qualität den „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale (An)forderungen erfüllt“<sup>5</sup>. Von guter oder schlechter Qualität kann also immer nur mit Blick auf die Anforderungen an ein Produkt gesprochen werden. Es geht nicht allein um den Zweck, den ein Produkt erfüllen soll, sondern auch um die Erwartungen und Wünsche der Kunden. Oft stehen Organisationen im Spannungsfeld von unterschiedlichen Qualitätsanforderungen verschiedener Kunden und Anspruchsgruppen.

Bei Dienstleistungen handelt es sich um ein immaterielles Gut, das im Moment der Erbringung entsteht und dessen Qualität meist nicht messbar ist. Bei Informationsdienstleistungen kommt hinzu, dass die Qualität schwer objektiviert werden kann. Die Dienstleistungsqualität entsteht „in der Wahrnehmung der Leistungsempfänger durch den Vergleich

---

<sup>5</sup> Zitiert nach Zollondz 2006, S. 166.

zwischen der wahrgenommenen Leistung und den Erwartungen“<sup>6</sup>. Doch wie kann man sie messen und überprüfen?

Das amerikanische SERVQUAL-Modell benennt fünf Schlüsselfaktoren, die eine qualitativ hochwertige Dienstleistung ausmachen. Aus ihnen lässt sich das Akronym RATER bilden:

- „**R**eliability“ (Zuverlässigkeit): die Fähigkeit, Leistungen auf dem versprochenen Niveau zu erfüllen;
- „**A**ssurance“ (Leistungskompetenz): Fachwissen und Verhalten der Mitarbeiter;
- „**T**angibles“ (Annehmlichkeit des Umfeldes): das äußere Erscheinungsbild des Personals und der Räumlichkeiten;
- „**E**mpathy“ (Einfühlungsvermögen): die Bereitschaft und Möglichkeit, jedem die notwendige Aufmerksamkeit entgegenzubringen; und
- „**R**esponsiveness“ (Reaktionsfähigkeit): die Flexibilität, auf spezielle Wünsche einzugehen.<sup>7</sup>

Das Besondere an diesem Verfahren zur Feststellung von Service-Qualität ist, dass mithilfe eines Fragebogens die Differenz zwischen Erwartungen und tatsächlich erfahrener Dienstleistung analysiert wird.<sup>8</sup> Ein weiteres Instrument, um Dienstleistungsqualität zu überprüfen, kann beispielsweise Beschwerdemanagement sein.

Ähnlich wie für den Begriff Qualität gibt es für Qualitätsmanagement verschiedenartige Definitionen. Laut DIN EN ISO 9000:2005 ist Qualitätsmanagement ein „Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“<sup>9</sup>. Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des Managements und setzt beim Kunden und seinen Bedürfnissen an.<sup>10</sup> Im Mittelpunkt steht die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. William Edwards Deming ist ein Mitbegründer des Qualitätsmanagements. Der nach ihm benannte Demingkreis, auch

---

<sup>6</sup> Bruhn 2013, S. 23.

<sup>7</sup> Vgl. Bruhn 2013, S. 30.

<sup>8</sup> Vgl. Hobohm 2002, Kapitel 3.5.8, S. 2.

<sup>9</sup> Zitiert nach Bruhn 2013, S. 56.

<sup>10</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

PDCA-Zyklus genannt, ist noch immer von zentraler Bedeutung. Er ist als „nie endender Prozeß zu verstehen, ohne Anfang und ohne Ende“<sup>11</sup> und besteht aus vier Phasen:

- „(1) Plan: Planen einer Verbesserung durch Festlegen von Zielen und Maßnahmen,
- (2) Do: Ausführen des Verbesserungsplans,
- (3) Check: Überprüfung der geplanten und implementierten Lösung,
- (4) Act: Erneutes Verbessern der zunächst implementierten Lösung auf Basis der Erfahrungen aus der Evaluation.“<sup>12</sup>

Von einem Qualitätsmanagementsystem spricht man, wenn die ganze Organisation einbezogen ist. In der Aufbauorganisation werden Zuständigkeiten für alle Tätigkeiten festgelegt, die die Qualität einer Dienstleistung beeinflussen. In der Ablauforganisation werden alle qualitätsbezogenen Abläufe festgelegt. Die Tätigkeiten werden also strukturiert. Für Nonprofit-Organisationen schlägt Manfred Bruhn eine pragmatische Vorgehensweise vor, die er in zehn Schritten zusammenfasst:

- „(1) Definition der Qualität der Nonprofit-Leistung,
- (2) Messung der Qualität der Nonprofit-Leistung,
- (3) Einbindung sämtlicher Führungsebenen der Nonprofit-Organisation,
- (4) Interne Kommunikation der Qualitätsinitiative,
- (5) Bestimmung der Erwartungen der Leistungsempfänger,
- (6) Festlegung der Qualitätsmerkmale,
- (7) Interne Kommunikation der Qualitätsziele,
- (8) Initiierung von Qualitätsmaßnahmen,
- (9) Kommunikation der Qualitätsstrategie nach außen,
- (10) Prüfung der Wirtschaftlichkeit.“<sup>13</sup>

Er betont dabei besonders die Wichtigkeit der Zusammenarbeit aller Organisationsebenen und -abteilungen. In einem weiteren Schritt kann eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems angestrebt werden. Jedoch garantiert die Anwendung eines Qualitätsmanagement-

---

<sup>11</sup> Zollondz 2006, S. 85.

<sup>12</sup> Bruhn 2013, S. 190.

<sup>13</sup> Bruhn 2013, S. 232f.

systems nicht automatisch hohe Qualität für die Kunden. Allerdings soll gewährleistet sein, dass die Beschäftigung mit Qualität und die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden einen wichtigen Stellenwert innerhalb der Organisation einnehmen.

## 2.2 Status quo im Bibliotheksbereich

Das Streben nach hoher Qualität spielt für Bibliotheken und ihre Mitarbeiter generell eine große Rolle, man denke an die genaue und akkurate Katalogisierung. Qualitätsmanagement mit der Ausrichtung auf die Erfüllung von Kundenwünschen und Dienstleistungsqualität ist aber vergleichsweise neu. Verschiedene Gründe können Bibliotheken dazu bewegen, sich mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinanderzusetzen und gegebenenfalls ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren. Der wichtigste Grund ist wohl der, dass Bibliothekare ihren Nutzern bzw. Kunden eine qualitativ gute Arbeit anbieten wollen. Sie möchten ihre Dienstleistung möglichst optimal erbringen. In Zeiten knapper Kassen ist natürlich auch das Image ein wichtiger Faktor. Das Bild der verstaubten, altmodischen Bibliothek steckt noch in vielen Köpfen. Gerade durch zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme oder Qualitätspreise soll die Leistung einer Bibliothek öffentlich sichtbar gemacht werden, sowohl für ihre Nutzer als auch für die Unterhaltsträger. Eine wichtige Rolle spielen nämlich auch die Träger der jeweiligen Bibliotheken, die durch Vorgaben den Einsatz dieses Managementinstruments fördern, auch um Transparenz zu schaffen.<sup>14</sup> Laut Cornelia Vonhof erwarten sich Bibliotheken intern und extern positive Effekte: „Nach innen soll Qualitätsmanagement als Wegweiser und Leitplanke sowie als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Nach außen soll Qualitätsmanagement als ‚Aushängeschild‘ dienen, das die Bibliothek schmückt und das sie gleichermaßen als ‚Schutzschild‘ vor sich her tragen kann.“<sup>15</sup> Sie nennt auch einige Risiken, die von Kritikern des Qualitätsmanagements angeführt werden. Hauptsächlich wird befürchtet, dass die eigentliche inhaltliche Arbeit der Bibliotheken in den Hintergrund gerät und dass durch Bürokratisierung Zeit und Geld an der falschen Stelle eingesetzt werden. Daher ist es besonders wichtig, dass sich bei der Einführung von Qualitätsmanagement alle Mitarbeiter darüber bewusst sind, dass Qualität Selbstzweck ist und eben nicht Mittel zum Zweck. Bibliotheken kämpfen immer mehr mit den Sparmaßnahmen ihrer

---

<sup>14</sup> Vgl. Vonhof 2012, S. 282f.

<sup>15</sup> Vonhof 2010a, S. 14f.

Träger. Gerade dann kommt es darauf an zu zeigen, welches Potential in ihnen steckt. Durch Qualitätsmanagement können sie zeigen, dass sie ihre knappen Ressourcen effektiv einsetzen. Die jeweils individuell festgelegten Bibliotheksziele sollen dabei bestmöglich erreicht werden.

Andrea Wehr betont, dass es bei Bibliotheken eine doppelte Zielsetzung gibt. Zu den Qualitätserwartungen und -wünschen der Nutzer als Kunden kommen die grundlegenden kulturpolitischen Ziele. Diese dürfen nicht vernachlässigt werden. Die Qualitätsdefinition wird einerseits beeinflusst von der kulturpolitischen Zielsetzung der Bibliothek, andererseits von den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden, Mitarbeiter, Träger, Kooperationspartner usw. Jeder von ihnen hat andere Qualitätsansprüche, aus denen sich die strategischen und operativen Ziele der Bibliothek ableiten lassen. Die Umsetzung dieser Ziele wird dann durch ein Qualitätsmanagementsystem gesteuert.<sup>16</sup>

Öffentliche Bibliotheken haben das kulturpolitische Ziel, die Grundversorgung der Bevölkerung mit Literatur und Medien sicherzustellen. Die Teilnahme am kulturellen und sozialen Leben soll damit allen Bürgern ermöglicht werden. Öffentliche Bibliotheken spielen im Bildungswesen eine zentrale Rolle, außerdem tragen sie erheblich zur Verwirklichung der Chancengleichheit bei. „Neben der Information und Allgemeinbildung dienen die Öffentlichen Bibliotheken der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der sinnvollen Gestaltung der Freizeit und im ganz besonderen Maße der Leseförderung. In der Informationsgesellschaft immer wichtiger wird die Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz.“<sup>17</sup>

Bei immer knapper werdenden finanziellen und personellen Mitteln können es Öffentliche Bibliotheken nicht mehr schaffen, alle und jeden zufriedenzustellen. Diese Bemühungen hätten für alle Nutzer und Interessengruppen unbefriedigende Ergebnisse. Daher müssen sich Öffentliche Bibliotheken strategisch positionieren. Eine fundierte Bibliothekskonzeption macht Trägern und Zielgruppen deutlich, was die Bibliothek leisten will und kann.<sup>18</sup> Bei der Umsetzung der festgelegten Ziele ist Qualitätsmanagement ein bedeutendes Instrument.

---

<sup>16</sup> Vgl. Wehr 2002, Kapitel 2.3.3, S. 3f.

<sup>17</sup> Seefeldt und Ludger 2008, S. 53.

<sup>18</sup> Einen guten Überblick zu aktuellen Projekten und Bibliothekskonzepten bieten Mittrowann et al. 2011.

## 2.3 In Bibliotheken eingesetzte Qualitätsmanagementmodelle

Zahlreiche Bibliotheken wenden mittlerweile Qualitätsmanagement an. Im Folgenden werden einige – meist aus der Privatwirtschaft stammende – Modelle allgemein vorgestellt, die auch in der bibliothekarischen Praxis Anwendung finden. Auf einzelne Umsetzungen und Konzepte von Bibliotheken wird anschließend beispielhaft eingegangen.

### 2.3.1 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) ist eine ganzheitliche Managementphilosophie, die nicht nur Teil der Unternehmensführung ist, sondern alle Managementaktivitäten dominiert. Es geht hier um langfristigen Erfolg durch den Fokus auf Qualität und die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Alle an der Leistungserstellung beteiligten Personen werden dabei einbezogen. Zahlreiche Konzepte lassen sich dem TQM zuordnen; historisch betrachtet ist eines der ersten das 14-Punkte-Programm von Deming, in dem er sich auf Prozess- und Verfahrenssteuerung konzentriert.<sup>19</sup> Die Einführung von TQM erfordert einen hohen Zeitaufwand und erzielt erst langfristig Wirkung. Als wichtigste Prinzipien nennt Bruhn:

- Orientierung an den Anspruchsgruppen: Alle Prozesse müssen aufeinander abgestimmt sein und sich sowohl auf interne als auch auf externe Anspruchsgruppen beziehen.
- Qualität der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung: Um eine qualitativ hochwertige Endleistung zu realisieren, muss bei Beteiligung mehrerer Mitarbeiter darauf geachtet werden, dass die Leistungsqualität der vor-arbeitenden Mitarbeiter zur Zufriedenheit der nach-arbeitenden beiträgt.
- Kontinuierliche und dynamische Qualitätsverbesserung: Diese Haltung soll konsequent von der Geschäftsführung vorgelebt werden. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern sind erwünscht und Fehlern soll konstruktiv begegnet werden.
- Mitarbeitende als Qualitätsmanager: In das permanente Streben nach mehr Effizienz und Effektivität sollen die Mitarbeiter aktiv eingebunden werden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn 2013, S. 44.

- Prozessorientierung: Qualität ist als oberstes Ziel der Organisation zu verstehen und die Gestaltung der Organisation ist daran auszurichten.<sup>20</sup>

Beim TQM werden also kontinuierlich alle Produkte und Dienstleistungen verbessert, wobei die Kunden im Mittelpunkt stehen. Dabei ist im Arbeitsablauf jeder, der einen nachfolgenden Prozess ausführt, auch als (interner) Kunde zu betrachten. Alle Mitarbeiter werden integriert und Fehler sollen nicht korrigiert, sondern verhindert werden. „Dieses Prinzip der ‚ständigen Verbesserung‘ macht in erster Linie aus einem einfachen Qualitätsmanagement ein ‚Total‘ Quality Management.“<sup>21</sup>

### 2.3.2 Modell der European Foundation for Quality Management

Der TQM-Ansatz, die Organisation als Ganzes auf Qualität auszurichten, spiegelt sich in dem komplexen Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Dessen Grundthese lautet: „Hervorragende Leistungsergebnisse werden durch eine Führung erzielt, die mithilfe von Mitarbeitenden, Partnerschaften, Ressourcen und Prozessen ihre Politik und Strategie so umsetzt, dass sie den Bedürfnissen ihrer Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft gerecht wird.“<sup>22</sup> Intern wird nach Einführung des Modells eine Selbstbewertung durchgeführt. Anschließend können Unternehmen und Nonprofit-Organisationen sich um eine externe Bewertung in Form eines Qualitätspreises bemühen. Auf europäischer Ebene ist das der EFQM Excellence Award (EEA), in Deutschland der Ludwig-Erhard-Preis.<sup>23</sup>

Das EFQM-Modell unterscheidet neun Handlungsfelder, die aus fünf Befähigerkriterien (Führung; Strategie; Mitarbeiter; Partnerschaften und Ressourcen; Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) und vier Ergebniskriterien (kundenbezogene Ergebnisse; mitarbeiterbezogene Ergebnisse; gesellschaftsbezogene Ergebnisse; Schlüsselergebnisse) bestehen. Eine kontinuierliche Verbesserung soll durch die Beachtung aller Kriterien erfolgen. Durch die Selbstbewertung soll sich die eigene Organisation kritisch analysieren und die Ergebnisse als

---

<sup>20</sup> Vgl. Bruhn 2013, S. 54f.

<sup>21</sup> Hobohm 2002, Kapitel 3.5.5, S. 4.

<sup>22</sup> Vonhof 2012, S. 284.

<sup>23</sup> Vgl. Müller 2002, Kapitel 3.5.4, S. 1.

Grundlage für Verbesserungen nutzen. Ziel des Modells ist das Erreichen von Exzellenz, was in mehreren Stufen (Levels of Excellence) geschehen kann.<sup>24</sup>

Im Jahr 2008 wurden die acht Grundprinzipien des EFQM-Modells neu formuliert: ausgewogene Ergebnisse erzielen; Kundennutzen mehren; mit Vision, Inspiration und Integrität führen; mittels Prozessen lenken; durch Menschen erfolgreich sein; Innovation und Kreativität fördern; Partnerschaften aufbauen; Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen.

### 2.3.3 Common Assessment Framework

Das Common Assessment Framework (CAF) ist ein europäisches Qualitätsbewertungssystem auf Grundlage des EFQM-Modells, das speziell für Organisationen des Öffentlichen Sektors entwickelt wurde. Es baut auf den Prinzipien des TQM und EFQM-Modells auf und ist ein Instrument zur Selbstbewertung. CAF ist also ein ganzheitlicher Ansatz, der bei der Planung, Erbringung und Bewertung verschiedener Qualitätsdimensionen hilft und beschreibt, wie systematische Verbesserungsprozesse organisiert werden können. Wesentliche Inhalte des EFQM werden in CAF übernommen. „Dieses ‚Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem‘ beinhaltet als zentrales Element und Ausgangspunkt für Qualitätsverbesserung die Selbstbewertung (Self Assessment), also eine umfassende und systematische Beurteilung (Assessment) von Tätigkeiten und Ergebnissen der eigenen Organisation durch die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte.“<sup>25</sup> Wie beim EFQM-Modell gibt es Handlungsfelder, die aus Befähiger- und Ergebniskriterien bestehen. Kriterien und Indikatoren zu den Themenfeldern sind in dem Selbstbewertungsbogen erfasst.

Der Selbstbewertungsprozess beginnt mit der Festlegung von Managementzielen für den Gesamtprozess. Am Ende des Prozesses soll ein Aktionsplan mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen verabschiedet werden. Der CAF-Prozess ist in folgende zehn Schritte unterteilt:

1. Entscheiden und Organisieren
2. Selbstbewertung kommunizieren

---

<sup>24</sup> Vgl. Becker 2011, S. 15.

<sup>25</sup> Vonhof 2002, Kapitel 2.1.4, S. 4.



3. Selbstbewertungsgruppe festlegen
4. die Beteiligten schulen
5. Selbstbewertung durchführen
6. Ergebnisbericht verfassen
7. Verbesserungskonzept entwickeln
8. Aktionsplan kommunizieren
9. Aktionsplan umsetzen
10. nächste Selbstbewertung planen.<sup>26</sup>

Für Leistungsvergleiche bietet das CAF-Modell ein Benchmarking auf europäischer Ebene.<sup>27</sup> Seit dem Jahr 2012 wird außerdem an der Einführung einer externen CAF-Bewertung gearbeitet. Ab 2013 soll das Angebot allen Einrichtungen des öffentlichen Sektors zugänglich sein. Zertifiziert werden erfolgreiche Organisationen mit dem Gütesiegel „Effektiver CAF-Anwender“.<sup>28</sup>

#### 2.3.4 DIN EN ISO 9001

Die Qualitätsmanagementnormen der Reihe DIN EN ISO 9000 wurden im Jahr 1987 eingeführt und dokumentieren die Grundsätze für Maßnahmen des Qualitätsmanagements. Die aktuelle Zertifizierungsnorm DIN EN ISO 9001 stammt aus dem Jahr 2008 und legt Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest. Sie ist branchenunabhängig und international.

Bruhn identifiziert vielfältige Zielsetzungen, die mit einer Zertifizierung verbunden sind, und unterteilt sie in interne und externe Zielsetzungen.

Externe Zielsetzungen:

- Nachweis der Erfüllung der Qualitätsanforderungen,
- Transparenz für die Anspruchsgruppen,
- Förderung und Erleichterung der Geschäftsprozesse,

---

<sup>26</sup> Vgl. Bundesverwaltungsamt 2009, S. 3f.

<sup>27</sup> Vgl. Vonhof 2002, Kapitel 2.1.4, S. 8.

<sup>28</sup> Vgl. CAF 2009.

- Aufbau effizienter Kunden-Lieferanten-Beziehungen,
- Festigung und Verbesserung des Images,
- Erweiterung des Kreises der potentiellen Leistungsempfänger,
- Verbesserung der Wettbewerbsposition.

Interne Zielsetzungen:

- Optimierung der Abläufe in der Organisation,
- Dokumentation der Geschäftsprozesse,
- Steigerung der Produktivität,
- Motivation der Mitarbeitenden,
- Reduzierung der Kosten,
- Abbau von Schwachstellen,
- schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter.<sup>29</sup>

Hat eine Organisation sich für die Prüfungsnorm entschieden, wird eine Zertifizierungsstelle ausgewählt; diese sollte akkreditiert sein. Es folgen die Vorbereitung und der Ablauf der Zertifikatserteilung. Die Laufzeit eines Zertifikats für Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 beträgt drei Jahre. Dann kann es durch ein Wiederholungsaudit verlängert werden.<sup>30</sup>

Es handelt sich bei dieser Norm um einen prozessorientierten Ansatz, der auf dem PDCA-Zyklus basiert. Aus Gründen der Transparenz und als Erleichterung für die Prüfung sind umfangreiche Dokumentationen vorgesehen. Zentrales Instrument hierfür ist das Qualitätsmanagementhandbuch. Dieses soll einen Überblick über das Unternehmen geben, die Qualitätspolitik und Qualitätsziele enthalten, Prozessabläufe beschreiben und Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen regeln. Es enthält auch die Vorgaben für die Audits und die kontinuierliche Verbesserung des Systems. Arbeitsanweisungen, Formblätter usw. sollten ebenfalls enthalten sein, so dass es als Arbeitsgrundlage für alle Mitarbeitenden dient. Wichtig ist, dass das Handbuch dynamisch ist; bei Bedarf kann und soll es geändert werden.<sup>31</sup> „Strebt man eine ISO 9001-Zertifizierung an, wird eine der ersten Entscheidungen sein, ob das Handbuch sich nach den Normkapiteln richtet oder ob die eigenen Prozesse als Leitfaden

---

<sup>29</sup> Vgl. Bruhn 2013, S. 161.

<sup>30</sup> Vgl. Zollondz 2006, S. 354.

<sup>31</sup> Vgl. Müller 2002, Kapitel 3.5.6, S. 1f.

dienen. Im letzteren Fall sind die Inhalte für den Leser meist leichter verständlich, es muss dann aber eine Zuordnung zu den Normkapiteln, zum Beispiel über eine Matrix, getroffen werden, um sicherzustellen, dass alle Normforderungen erfüllt sind.<sup>32</sup> Die Norm selbst schreibt keine Inhalte vor; es geht vielmehr um Nachvollziehbarkeit, Wiederholbarkeit, Risikobeherrschung und Festlegung von Verantwortlichkeiten. Ziel ist es, Regeln für systematisches Handeln aufzustellen. Wichtig sind dabei Kundenorientierung, strategische Planung, Prozesssteuerung, kontinuierliche Verbesserung und das Lenken von Dokumenten und Aufzeichnungen.<sup>33</sup>

Vorteile einer Zertifizierung nach DIN EN ISO sind die internationale Anerkennung, die branchenübergreifende Eignung und die Existenz von umfangreicher Fachliteratur und Beratern. Als Nachteile sind vor allem die hohen Kosten zu nennen, sowohl für die Zertifizierung selbst als auch für Vorbereitungen. Die Übertragung von Arbeitsabläufen in Dokumente des Qualitätsmanagements kann schwierig sein und teils sind die Inhalte schwer verständlich.<sup>34</sup>

## 2.4 Anwendungen der Modelle in Bibliotheken

Die dargestellten Qualitätsmanagementmodelle werden in unterschiedlicher Art und Weise auch in Bibliotheken angewendet. Im Folgenden werden Beispiele aus der Praxis vorgestellt, wobei der Fokus auf dem Bereich der Öffentlichen Bibliotheken liegt. Neben der Anwendung der Qualitätsmanagementmodelle sind verschiedene Qualitätsstandards für den bibliothekarischen Bereich entwickelt worden. Anhand von Beispielen werden auch diese dargestellt. Im Anschluss wird die Möglichkeit einer Einbettung eines Qualitätsmanagements speziell für Maßnahmen der Leseförderung in die bereits bestehenden Modelle diskutiert.

---

<sup>32</sup> Müller 2002, Kapitel 3.5.6, S. 2.

<sup>33</sup> Vgl. Becker 2011, S. 16.

<sup>34</sup> Vgl. Bruhn 2013, S. 178.

### 2.4.1 Öffentliche Bücherei Freiberg am Neckar

Die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar wurde im Jahr 2001 als erste Bibliothek in Deutschland nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Durch den Haupt- und Kulturamtsleiter der Stadt, Bernhard Joos, entstand die Idee der möglichen Zertifizierung der Stadtbibliothek.<sup>35</sup> Die Bibliotheksleiterin, Andrea Wehr, stand dem Gedanken von Beginn an aufgeschlossen gegenüber und zieht das Resümee: „Durch eine stetig wachsende Anerkennung der Leistung der Bibliothek sind die Ressourcen in den letzten Jahren leicht gewachsen. Innerhalb von zwei Jahren sind die Personalstellen von 2,6 auf 3,7 ausgebaut worden, der Medienetat durch Jubiläumsgelder aufgefrischt worden, der Veranstaltungsetat hat sich verdoppelt. Das Wissen, dass Gelder effektiv eingesetzt werden, schafft Vertrauen.“<sup>36</sup>

Als wichtigste Voraussetzung für die Einführung von Qualitätsmanagement betont Andrea Wehr die Bereitschaft für Veränderungen. Erleichtert wurde die Einführung in Freiberg am Neckar, da teilweise schon strukturierte Prozesse existierten, die zum Teil auch schriftlich fixiert waren. Auch ein Marketingkonzept war vorhanden. Von Anfang an wurde zur Beratung ein Consultingbüro eingeschaltet, was nicht zwingend ist, aber erheblich zur Arbeitserleichterung beiträgt. Auch bei der Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs war der Berater behilflich. Dieses Handbuch enthält schriftlich fixiert die Zielsetzung, Qualitätspolitik, Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe. Darin werden ganz konkrete, messbare Ziele festgelegt, etwa, den Bestand der Non-Book-Medien auf 30% des Medienbestandes auszubauen. Verantwortlichkeiten wurden in Freiberg am Neckar in einer Liste festgehalten, die die Bezeichnung der Tätigkeit, die Priorität und Häufigkeit bzw. Termine und auch eine Vertreterregelung enthielt. Bei den Prozessbeschreibungen wurden einzelne Arbeitsschritte, wie der des Medieneinstellens, genau beschrieben. Auch mögliche Probleme, Abhängigkeiten und Verbesserungsvorschläge wurden eingearbeitet.

Der Berater führte ein erstes internes Audit durch, das auf das offizielle externe Audit vorbereiten sollte. Probleme und Unstimmigkeiten konnten so noch beseitigt werden. Bei dem offiziellen ersten Zertifizierungsaudit wurde das Qualitätsmanagementsystem überprüft und die praktische Umsetzung getestet. Der Zertifizierungsrythmus besteht aus drei Jahren, da in

---

<sup>35</sup> Vgl. Gebauer 2003, S. 132.

<sup>36</sup> Wehr 2002, Kapitel 2.3.3, S. 4.

den folgenden zwei Jahren Nachprüfungen durchgeführt werden. Andrea Wehr veranschlagt für eine Zertifizierung Kosten von etwa 4000 bis 7000 Euro plus der Kosten für einen Berater. Für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems in Freiberg am Neckar wurden knapp sechs Monate benötigt.

Als mögliche Probleme des Zertifizierungsprozesses werden genannt: die schwer verständliche Qualitätsmanagementsprache, die Abhängigkeit vom Teamgeist, die Komplexität und der Zeitaufwand. Eine eindeutige Empfehlung für eine Zertifizierung spricht Andrea Wehr nicht aus, da Zeit, Kosten, Image und Strukturen eine wichtige individuelle Rolle spielen.<sup>37</sup> Die DIN EN ISO 9001 wird in zahlreichen Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken eingesetzt. Im Jahr 2006 hat sich ein Verbund von sechs Öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Düsseldorf als Gruppe zertifizieren lassen.<sup>38</sup> Ein Beispiel für eine Wissenschaftliche Bibliothek ist die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München, die seit dem Jahr 2007 nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist.<sup>39</sup>

#### 2.4.2 „Ausgezeichnete Bibliothek“

Auf Basis des EFQM-Modells und CAF wurde an der Hochschule der Medien Stuttgart das Qualitätsmanagementkonzept „Ausgezeichnete Bibliothek“ entwickelt. Im Jahr 2011 wurden als Erstes die Stadtbibliotheken in Geislingen, Öhringen und Neckarsulm nach diesem Konzept zertifiziert. Zuerst findet eine Selbstbewertung der Bibliothek statt, wahlweise kann sie sich danach einem externen Audit stellen. Das Zertifikat „Ausgezeichnete Bibliothek“ wird für drei Jahre verliehen.

Die Struktur und die Bewertungskriterien der „Ausgezeichneten Bibliothek“ lehnen sich sehr eng an die Basismodelle an. „So wird beispielsweise im Themenfeld ‚Strategie und Planung‘ die Beantwortung der Frage bewertet: ‚Was tut die Organisation bzw. die Bibliothek, um systematisch Informationen über Interessengruppen und Zielgruppen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu beschaffen?‘ Das Themenfeld ‚Personalmanagement‘ untersucht: ‚Was tut die Organisation bzw. die Bibliothek, um gezielt soziale Kompetenzen und Fähigkeiten im

---

<sup>37</sup> Vgl. Wehr 2002, Kapitel 2.3.3.

<sup>38</sup> Vgl. Seefeldt 2006.

<sup>39</sup> Vgl. Becker 2011.

Umgang mit Kunden zu entwickeln und zu fördern?“<sup>40</sup> Jedes Befähiger-Themenfeld wird durch Kriterien und Indikatoren weiter untergliedert. Um die Kriterien zu erfüllen, werden durch die verschiedenen Indikatoren ganz konkrete Handlungen und Maßnahmen vorgegeben. So wird analysiert, ob eine Bibliothek bezüglich ihrer Handlungen geplant und strukturiert vorgeht.

Bei den Ergebnis-Themenfeldern werden Wahrnehmung und Einschätzung vorrangig durch Befragungen erhoben. „Bei den Leistungsindikatoren können Bibliotheken auf bekannte und in der Regel verfügbare bibliothekarische Messgrößen zurückgreifen wie Medienumsatz, Erneuerungsquote oder Besuche je Einwohner bzw. primärer Nutzergruppe.“<sup>41</sup> Ein Bezug zwischen Befähiger- und Ergebnis-Themenfeldern wird hergestellt, die Zielerreichung wird mit Blick auf das Bibliotheksziel untersucht. Ausgangspunkt für Qualitätsverbesserung ist die Selbstbewertung, Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist der PDCA-Zyklus.<sup>42</sup>

Wenn Bibliotheken eine externe Auditierung wünschen, wird dafür die beschriebene Bewertungsmethodik übernommen. Das Auditorenteam, bestehend aus Mitgliedern des Forschungsschwerpunktes BEO an der Hochschule der Medien Stuttgart, kann durch Vertreter des Regierungspräsidiums Stuttgart – Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen – unterstützt werden. In einem schriftlichen Bericht werden die Ergebnisse der Prüfung dokumentiert und auf Verbesserungsmöglichkeiten hingewiesen.

### 2.4.3 Qualitätsstandard der Autonomen Provinz Südtirol

Im Jahr 2004 hat die Autonome Provinz Südtirol verbindliche Qualitätsstandards für alle Bibliothekstypen entwickelt. In der Version für hauptamtlich geleitete Bibliotheken werden zum Beispiel 55 Standards betrachtet. Diese sind in „Innensicht: Blick auf den Betrieb der Bibliothek“ und „Außensicht: Wirkung der Bibliothek nach außen“ unterteilt. Auf Grundlage von durch das Amt für Bibliotheken entwickelten Vorlagen werden zuerst Bestandskonzept,

---

<sup>40</sup> Vonhof 2010a, S. 21f.

<sup>41</sup> Vonhof 2010a, S. 24.

<sup>42</sup> Eine umfassende Beschreibung der Themenfelder für die „Ausgezeichnete Bibliothek“ bietet Vonhof 2010b.

Umfeldanalyse und Zielgruppenraster vorgenommen. Dann werden anhand von Listen Standards nach dem Grad ihrer Erfüllung bewertet. Die Standards sind wie folgt gegliedert:

Innensicht:

- Rahmenbedingungen und Organisation;
- Bibliotheksnetz;
- Kombinierte Bibliothek;
- Leihstellen.

Außensicht:

- Angebote;
- Präsentation und Öffentlichkeitsarbeit;
- Partner und Kooperationen.<sup>43</sup>

Abgefragt werden ganz konkrete Standards, etwa: „Jede hauptamtliche Mitarbeiterin besucht einmal jährlich eine Fortbildungsveranstaltung.“<sup>44</sup> Als Nachweis sind beispielsweise Teilnahmebescheinigungen möglich. Die Bibliothek erhält bei Nichterfüllung des Standards keine Punkte, bei Erfüllung einen Punkt und bei Übererfüllung zwei Punkte. Für die Erlangung des Zertifikats müssen die unterschiedlichen Bibliothekstypen eine festgelegte Punktzahl erreichen.

Möchte eine Bibliothek zertifiziert werden, wird ein schriftlicher Antrag an das Amt für Bibliotheken und Lesen gestellt. Dann kann die Bibliothek zwischen zwei vorgeschlagenen Auditorenpaaren wählen. An einem festgelegten Termin findet die Auditierung in Form eines Gesprächs statt. Schriftliche Unterlagen zu den Standards werden eingesehen und gemeinsam wird überlegt, wo Abweichungen entstehen und wie diese verbessert werden können. Schließlich wird ein Auditbericht erstellt, der unter anderem eine Empfehlung für die Vergabe des Zertifikats enthält. Dieser Bericht wird mit der Bibliotheksleitung diskutiert. Das Ziel ist eine einvernehmliche Abstimmung. Dann wird er an das Amt für Bibliotheken und Lesen gesendet. Im Rahmen einer Feier wird dann das Zertifikat übergeben. Auf Wunsch können

---

<sup>43</sup> Vgl. Qualitätsstandards für hauptamtlich geführte Bibliotheken 2012.

<sup>44</sup> Qualitätsstandards für hauptamtlich geführte Bibliotheken 2012, S. 5.

Bibliotheken an Auditvorbesprechungen und speziellen Kursen zur Vorbereitung teilnehmen. Die Zertifizierung erfolgt für drei Jahre, dann ist eine weitere Auditierung notwendig.

#### 2.4.4 Standards und Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken

Im Jahr 2007 hat die Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) Qualitätsstandards formuliert. Während bei Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO und CAF lediglich Verfahrensfragen untersucht werden, setzen die Qualitätsstandards der AKMB auf fachlich-inhaltlich begründete Anforderungen.<sup>45</sup> Das Verfahren basiert auf drei Bausteinen: Standards in Kunst- und Museumsbibliotheken, der Anwendungsprüfung dieser Standards durch Fachkollegen und der externen Zertifizierung. Bei Erfolg wird ein Zertifikat des Instituts für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin ausgestellt. „Bis Dezember 2008 haben sich drei Institutionen diesem Qualitätsmanagementverfahren gestellt, das gegenüber anderen in der Bibliothekslandschaft praktizierten Verfahren (z.B. nach DIN ISO 9001/2000, CAF/EFQM-Modell oder durch kollegiale Beratung) den einzigartigen Vorteil der fundierten inhaltlichen Prüfung von Bibliotheksleistungen mit der Zertifizierung durch eine unabhängige fachwissenschaftliche Institution hat.“<sup>46</sup> Mit dem Fokus auf die Inhalte der bibliothekarischen Arbeit hebt sich dieses Verfahren eindeutig von den allgemeinen Qualitätsmanagementmodellen ab.

Die Qualitätsstandards beschreiben Mindestanforderungen, die messbar und überprüfbar sein müssen. Kriterien können Menge, Zeit, Kosten oder qualitative Anforderungen sein. Die Standards sollen ständig weiterentwickelt werden, um sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen zu können. Aktuell gilt die vierte Version aus dem Jahr 2011.<sup>47</sup> Die Standards sind in folgende Bereiche unterteilt:

- Ziele und Zielgruppen, Organisation;
- Finanzen;
- Bestand;

---

<sup>45</sup> Vgl. Plassmann et al. 2011, S. 210.

<sup>46</sup> Zangl 2002, Kapitel 3.5.11, S. 7.

<sup>47</sup> Vgl. Qualitätsstandards der AKMB 2011.



- Dienstleistung;
- Kommunikation und Marketing;
- Kooperation und Netzwerke;
- personelle Rahmenbedingungen;
- räumliche Rahmenbedingungen;
- technische Ausstattung.

Neben den Standards werden auch die Möglichkeiten der Nachweiserbringung aufgeführt. Zum Beispiel lautet im Bereich Dienstleistung ein Standard „Neuerwerbungen werden dem Kunden 1 Woche nach Eingang in der Bibliothek zugänglich gemacht. Ausnahmen sind schriftlich zu begründen. Nachweis kann durch Rechnungsunterlagen und Inventarisierungsdaten erfolgen.“<sup>48</sup>

Das Auditverfahren wird von zwei Auditoren durchgeführt. Es wird ein Bericht angefertigt, der von den Auditoren und der Bibliothek unterzeichnet wird. Dieser geht an das Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin als Zertifizierungsstelle. Hier entscheidet Professor Umlauf über die Zertifizierung der Bibliothek.<sup>49</sup> Das Zertifikat hat eine Gültigkeit von drei Jahren.

#### 2.4.5 Qualitätsstandard: „Bibliothek mit Qualität und Siegel“

In Niedersachsen können sich seit Ende des Jahres 2009 Öffentliche Bibliotheken kostenlos an dem Qualitätssicherungsprogramm „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ beteiligen und sich zertifizieren lassen. Das Verfahren wird vom Land Niedersachsen finanziert und von der Büchereizentrale Niedersachsen koordiniert. Bewusst wird nicht auf bereits bestehende Qualitätssicherungsverfahren zurückgegriffen. Es gibt einen Kriterienkatalog, der speziell auf Öffentliche Bibliotheken abgestimmt ist. Rund 50 Kriterien müssen für eine Zertifizierung erfüllt sein. Der Kriterienkatalog wird ständig neuen Entwicklungen angepasst und ist für Bibliotheken in kleinen Gemeinden bis hin zu Großstadteinrichtungen skaliert.<sup>50</sup> Die Bewer-

---

<sup>48</sup> Qualitätsstandards der AKMB 2011, S. 7.

<sup>49</sup> Einzelheiten zum Audit- und Zertifizierungsverfahren enthält: Qualitätsmanagement in Kunst- und Museumsbibliotheken 2011.

<sup>50</sup> Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012.

tung findet in Form von erreichten Punktzahlen statt, wobei diese nur für die interne Zertifizierung genutzt werden, es soll bewusst kein Ranking hergestellt werden. Ein besonderes Gewicht wird auf einzelne Anforderungen gelegt, für die dann höhere Punktzahlen vergeben werden, wie etwa die Definition von Zielgruppen. „Der Katalog verzichtet ganz bewusst darauf, allgemeine und an anderer Stelle abgefragte Leistungskennzahlen wie Medienumsatz oder Besucherzahlen zum Maßstab zu nehmen, sondern konzentriert sich auf Organisation und Management.“<sup>51</sup> Etwa sechs Monate Vorbereitungszeit benötigen teilnehmende Bibliotheken bis zur Zertifizierung. Drei Jahre ist das Gütesiegel gültig, dann ist eine Re-Zertifizierung erforderlich.

## 2.5 Mögliche Einbettung eines Qualitätsmanagementkonzepts für Leseförderungsaktivitäten in bereits bestehende Modelle

Qualitätsmanagementmodelle sind ihrem Wesen nach nicht statisch. Ein Grundgedanke von Qualitätsmanagement ist es, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Ein erster Schritt bei der Einführung eines Qualitätsmanagementmodells ist die Festlegung von Zielen und Leistungen. Da die Leseförderung ein wichtiger Aufgabenbereich für alle Öffentlichen Bibliotheken sein sollte, müsste sie bereits in den Modellen berücksichtigt werden. Andernfalls kann der Bereich leicht durch Ergänzungen in die Qualitätsmanagementmodelle aufgenommen werden. Im Gegensatz zu den abstrakten Qualitätsmanagementmodellen finden bei den auf Qualitätsstandards basierenden Konzepten auch fachlich-inhaltliche Aspekte der bibliothekarischen Arbeit Berücksichtigung. Sie können wesentlich leichter angewendet werden, da sie ganz konkrete, nachvollziehbare Maßnahmenkataloge enthalten. Auch bei Qualitätsstandards kann der Bereich der Leseförderung leicht in bestehende Konzepte integriert werden bzw. können Standards speziell für den Bereich der Leseförderung entwickelt werden.

Oftmals wenden Bibliotheken aber nicht komplexe ganzheitliche Qualitätsmanagementmodelle an, sondern lediglich einzelne Managementinstrumente. Der Aufwand und somit Zeit und Kosten bei der Einführung von einzelnen Instrumenten ist wesentlich geringer als bei einem komplexen Qualitätsmanagementsystem. So können sich Bibliotheken schrittweise

---

<sup>51</sup> Bassen und Südkamp-Kriete 2010, S. 14.

betriebswirtschaftlichen und qualitätsbezogenen Denkweisen nähern. Ein Bereich können Maßnahmen der Leseförderung sein, um Instrumente des Qualitätsmanagements einzusetzen. Allerdings muss bei der Anwendung einzelner Instrumente darauf geachtet werden, dass es nicht zu Doppelarbeit oder zu gegenläufigen, einander behindernden Effekten kommt.<sup>52</sup> Es sollte immer auch die Gesamtsicht der Bibliothek berücksichtigt werden.

Leseförderung spielt für Öffentliche Bibliotheken eine wichtige Rolle. Unabhängig davon, ob die Bibliothek über ein Qualitätsmanagementsystem verfügt oder nicht, sollte dieser Bereich qualitativ hochwertige Leistungen für die Kunden bzw. Nutzer bereithalten. Neben dem kulturpolitischen Auftrag der Bibliothek auf diesem Gebiet sind vor allem die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer maßgeblich bei der Planung und Durchführung von Leseförderungsaktivitäten. Das bedeutet nicht, dass Veranstaltungen dann gut sind, wenn die teilnehmenden Kinder zufrieden sind, sie dabei aber nichts gelernt haben. Das Ziel der Leseförderung, nämlich die Steigerung der Lesekompetenz, muss in einem bestimmten Maße erreicht werden. Als ein Lernerfolg kann unter Umständen schon gelten, wenn Kinder Spaß am gemeinsamen Betrachten eines Bilderbuchs haben. Denn ein Schritt auf dem Weg zur Lesekompetenz ist das Heranführen an das Medium Buch und das Wecken von Lesefreude. Es kommt also darauf an, für Kinder interessante und auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Leseförderungsmaßnahmen anzubieten.

---

<sup>52</sup> Vgl. Vonhof 2010a, S. 17.

## 3 Leseförderung in Öffentlichen Bibliotheken – Definitionen und Bestandsaufnahme

Neben Schule und Familie spielen Bibliotheken im Bereich der Leseförderung für Kinder und Jugendliche eine große Rolle. Zahlreiche Bibliotheken bieten weiteren Gruppen Leseförderungsmaßnahmen an, etwa Analphabeten oder Menschen mit Migrationshintergrund. Im Folgenden wird ausschließlich Leseförderung für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen betrachtet. Zuerst werden wichtige Begriffe und Konzepte definiert und Abgrenzungen und inhaltliche Überschneidungen, etwa zu Informationskompetenz und Teaching Library, beleuchtet. Nach einer strukturellen Beschreibung der bibliothekarischen Leseförderungsangebote werden in der anschließenden Bestandsaufnahme beispielhafte Leseförderungsmaßnahmen aus Öffentlichen Bibliotheken vorgestellt. Im Anschluss geht es um die Frage, wie Leseförderungsmaßnahmen evaluiert werden.

### 3.1 Lesen, Lesekompetenz, Lesemotivation, Leseförderung

Die rein technische Fertigkeit des Lesens vermittelt meist der Grundschulunterricht. Darauf folgt das Erlernen von sinnennehmendem Lesen. Inhalte sollen nicht nur gelesen, sondern auch verstanden werden. Lesekompetenz ist mehr, als einfach nur lesen zu können: „Unter Lesekompetenz versteht PISA die Fähigkeit, geschriebene Texte unterschiedlicher Art in ihren Aussagen, ihren Absichten und ihrer formalen Struktur zu verstehen und sie in einen größeren sinnstiftenden Zusammenhang einzuordnen, sowie in der Lage zu sein, Texte für verschiedene Zwecke sachgerecht zu nutzen.“<sup>53</sup> Lesekompetenz besteht also aus Lesefertigkeit und Leseverständnis. Lesemotivation beschreibt die Lesegewohnheit, also die Einstellung zum Text und die Erwartungen an die Lektüre.<sup>54</sup> Leseförderung soll zur Sicherung der Lesekompetenz beitragen. „In Abgrenzung zur Leseerziehung, wie sie in der Grundschule zur Vermittlung der Lesefähigkeit erfolgt, versucht die Leseförderung, diese

---

<sup>53</sup> Deutsches PISA-Konsortium 2001, S. 22.

<sup>54</sup> Vgl. Lühr 2010, S. 182.

Sicherung durch eine Beeinflussung der Lesemotivation und -gewohnheit zu erreichen.“<sup>55</sup>  
Durch positive Erfahrungen mit dem Lesen soll die Lesegewohnheit beeinflusst werden.  
Angebote außerschulischer Leseförderung „können über die schulischen Themen und  
Lesestoffe hinaus dazu beitragen, dass Kinder und Jugendliche Lesefreude entwickeln, in  
Büchern und anderen Lesemedien Zugänge zu Welten entdecken, die ihnen in ihrer familiären  
und schulischen Umgebung verschlossen bleiben“<sup>56</sup>.

Wichtig ist, dass nicht nur Texte gelesen werden, sondern dass von einem erweiterten Lese-  
begriff ausgegangen wird, denn auch Ton- und Bildmedien werden „gelesen“. Bei der Lese-  
förderung ist es also „notwendig und sinnvoll, ausgehend von der Lebenswelt der jungen  
Generation Lesen in den unterschiedlichen Facetten zu üben und zu fördern“<sup>57</sup>. Die  
besonderen Bedingungen des Medienwandels müssen auch bei der Leseförderung berück-  
sichtigt werden. „Lesekompetenz ist eine entscheidende Voraussetzung für die eigenständige  
und souveräne Nutzung nicht nur gedruckter Texte, sondern auch anderer Medien.“<sup>58</sup>

### 3.2 Medien- und Informationskompetenz, Teaching Library

Im Zusammenhang mit Leseförderung wird auch immer wieder von Medien- und  
Informationskompetenz gesprochen. Eine Voraussetzung hierfür ist die Lesekompetenz, denn  
ohne sie als Grundlage kann keine Medien- oder Informationskompetenz erlangt werden.<sup>59</sup>  
Die Fähigkeit, Medien praktisch zu nutzen, also rein technisch das Smartphone oder den  
Computer zu bedienen, wird allgemein eher als Medienkompetenz bezeichnet. Informations-  
kompetenz hingegen bezieht sich auf die Fähigkeit, Informationsbedarf zu erkennen,  
Informationen zu ermitteln, diese kritisch zu bewerten und effektiv zu nutzen.<sup>60</sup> Kinder und  
Jugendliche müssen in der Lage sein zu erkennen, dass sie Informationen zu einem  
bestimmten Gebiet oder zur Beantwortung einer Frage benötigen. Es müssen Kompetenzen  
vorhanden sein, um diese Informationen zu ermitteln. Diese Methoden müssen erlernt  
werden, etwa Recherchen in Datenbanken, Nachschlagewerken oder die Nutzung von

---

<sup>55</sup> Lühr 2010, S. 182f.

<sup>56</sup> Maas et al. 2011, S. 11f.

<sup>57</sup> Marci-Boehncke und Rose 2012, S. 188.

<sup>58</sup> Bertschi-Kaufmann 2010, S. 10.

<sup>59</sup> Vgl. Olivares-Canas 2011, S. 13.

<sup>60</sup> Vgl. Lux 2010, S. 200f.

Suchmaschinen wie Google. Diese Kompetenzen können ganz konkret von Bibliothekaren vermittelt werden. Die wichtigste Voraussetzung, um Informationen ermitteln zu können, ist Lesekompetenz. Um die erhaltenen Informationen einordnen und bewerten zu können, müssen Unterschiede und Quellen der verschiedenen Medien bekannt sein.

Viele Bibliotheken bieten Schulungen zur Medien- und Informationskompetenz an. Auf die Interessen und Bedürfnisse der Nutzer sollte hierbei besonders geachtet werden. „Nötig ist eine umfassende Bibliothekspädagogik, die das Bereitstellen und Vermitteln von Lesestoff, der den Interessen der Nutzenden entspricht, genauso einschließt wie die qualifizierte Beratung durch den Dschungel der Informationsquellen und Veranstaltungen in und mit der Bibliothek.“<sup>61</sup> Gerade bei Veranstaltungen für Kinder sind die Grenzen zwischen Leseförderung, Lese-, Medien- und Informationskompetenz fließend. Meistens gibt es themenzentrierte Veranstaltungen, die in eine Spielhandlung eingebunden sind. Entsprechende Angebote gibt es für Kinder und Jugendliche an Öffentlichen Bibliotheken, aber auch Wissenschaftliche Bibliotheken bieten unterschiedliche Veranstaltungen zur Medien- und Informationskompetenz für ältere Schüler und Studierende an.

Bibliotheksführungen werden schon sehr lange auch in den Wissenschaftlichen Bibliotheken durchgeführt. Sie geben einen Überblick über Angebote und Nutzungskonditionen der Bibliothek, dienen aber nicht der Förderung von Informationskompetenz. Bibliotheken mit einem Angebot an bibliothekspädagogischen Veranstaltungen können als „Teaching Library“ bezeichnet werden. In ihnen werden komplexe Fertigkeiten im Umgang mit Informationen erworben.<sup>62</sup> Es kann sich dabei um freie Veranstaltungen der Bibliothek handeln, die sich an alle interessierten Nutzer wenden, meist aber sind es speziell auf Gruppen zugeschnittene Kurse, etwa für Schulklassen oder Studierende.

### 3.3 Kooperationen mit Bildungspartnern, Spiralcurriculum

Bibliotheken erreichen durch offene Veranstaltungen zur Leseförderung oft nur die Kinder und Jugendlichen, die bereits lesekompetent und motiviert sind. Nicht selten sind es immer

---

<sup>61</sup> Lux 2010, S. 216.

<sup>62</sup> Vgl. Dannenberg und Haase 2007, S. 101f.

wieder dieselben Kinder, die durch solche Einzelveranstaltungen erreicht werden. Gerade die Kinder eher bildungsferner Familien werden so kaum angesprochen. Eine Möglichkeit, nahezu alle Kinder zu erreichen, sind Veranstaltungen, die Gruppen, besonders aus Kindertagesstätten und ganze Schulklassen, ansprechen. So kann sichergestellt werden, dass nicht immer nur die gleichen, bereits mit der Bibliothek vertrauten Kinder, die schon stabile Lesegewohnheiten haben, von den Leseförderungsaktivitäten profitieren. Leider ist eine institutionelle Zusammenarbeit momentan noch selten.<sup>63</sup> Vielen Lehrern sind die Angebote der Bibliotheken schlichtweg nicht bekannt.

Seit den 70er Jahren gab es immer wieder Beispiele einer gelungenen Zusammenarbeit von Bibliothek und Schule, allerdings fehlte ein Konzept für eine systematische Zusammenarbeit.<sup>64</sup> Die Bertelsmann Stiftung entwickelte das Modellprojekt „Öffentliche Bibliothek und Schule – neue Formen der Partnerschaft“ mit dem Ziel, jede Schulklasse mindestens einmal jährlich mit der örtlichen Bibliothek in Kontakt zu bringen. Die einzelnen Bausteine des Projekts orientierten sich an den Lehrplänen der Schulen.<sup>65</sup> Das Spiralcurriculum soll eine verbindliche Kooperation zur Leseförderung zwischen Bibliothek und Schule sein.

„Im einzelnen hat das Spiralcurriculum folgende Ziele:

- systematische und kontinuierliche Leseförderung im Unterricht
- jede Schulklasse hat mindestens einmal im Schuljahr einen persönlichen Kontakt mit der Stadtbibliothek
- Einbeziehung verschiedener Unterrichtsfächer in die Zusammenarbeit von Schule und Stadtbibliothek
- Unterstützung der Lehrer bei Unterrichtsvorbereitung und Unterrichtsgestaltung
- Optimierung der Vorbereitungsmöglichkeiten in der Bibliothek
- Ausbau des Medienbestandes der Stadtbibliothek nach den Schwerpunktthemen des Spiralcurriculums
- Entwicklung neuer Formen der Partnerschaft zwischen Schule und Bibliothek
- Schaffung einer verbindlichen Grundlage für die Kooperation

---

<sup>63</sup> Vgl. Marci-Boehncke und Rose 2012, S. 192.

<sup>64</sup> Vgl. Keller-Loibl 2009, S. 43.

<sup>65</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung 2000, S. 15f.

- Gewährleistung der Übertragbarkeit – im Sinne der Modellhaftigkeit – auf andere Schulen und Bibliotheken im jeweiligen Bundesland.“<sup>66</sup>

Auch die DBV-Expertengruppen „Bibliothek und Schule“ und „Kinder- und Jugendbibliotheken“ beschreiben in ihrer Broschüre das Spiralcurriculum als elementaren Schlüssel zum Erfolg in der Förderung der Lese- und Informationskompetenz.<sup>67</sup> Besonders hervorgehoben wird die Transfertauglichkeit der Bausteine, die nicht nur für einzelne Klassen konzipiert sind und einfach übertragen werden können. Die Konzepte können also je nach Bedarf flexibel umformuliert und umgestaltet werden.

### 3.4 Status quo im Bibliotheksbereich

Die Stiftung Lesen hat im Jahr 2011 Ergebnisse einer Studie veröffentlicht, deren Ziel es war, lesefördernde Maßnahmen in vorschulischen und schulbegleitenden Feldern strukturell zu beschreiben.<sup>68</sup> Die Untersuchung konzentrierte sich auf Kindertagesstätten, Bibliotheken und freie und kommunale Träger kultureller Jugendarbeit, also beispielsweise Vereine, Stiftungen, Literaturhäuser und Ähnliches. Die Studie basiert auf zwei Teilstudien. Im ersten Teil fand eine schriftliche Befragung aller relevanten Institutionen statt zu „den Maßnahmen der Sprach- und Leseförderung und ihren Zielgruppen, zur personellen und finanziellen Ausstattung, zu Kooperationen und Erfolgsfaktoren“<sup>69</sup>. Die zweite Teilstudie bestand aus acht vertiefenden Gruppendiskussionen mit Gesprächsteilnehmern aus den untersuchten Institutionen. „Auf einer quantitativen und qualitativen Datengrundlage sollen Erfolgsfaktoren von Angeboten außerschulischer Leseförderung herausgearbeitet und bildungspolitisch relevante Empfehlungen abgeleitet werden.“<sup>70</sup> Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie, die den Bereich der Bibliotheken betreffen, zusammenfassend dargestellt. Die Ergebnisse basieren auf den Angaben von insgesamt 1776 Bibliotheken.

---

<sup>66</sup> Daume 2000, S. 103f.

<sup>67</sup> Vgl. Hachmann und Hofmann 2007, S. 5.

<sup>68</sup> Vgl. Maas et al. 2011.

<sup>69</sup> Maas 2011 et al., S. 8.

<sup>70</sup> Maas 2011 et al., S. 17.



Zuerst werden die Zielgruppen abgefragt, für die Angebote der Sprach- und Leseförderung durchgeführt werden. Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass 81% der Bibliotheken Angebote für Kinder im Schulalter von sechs bis zwölf Jahren haben. Für Kinder im Kindergartenalter von zwei bis sechs Jahren haben 78% der Bibliotheken Programm. Für die Zielgruppe der Jugendlichen bieten nur 35% Maßnahmen an. Jede fünfte Bibliothek hat Angebote für Eltern und Multiplikatoren. Nur in wenigen Fällen werden spezielle Angebote durchgeführt, die sich nur an Jungen oder Mädchen richten. Nur in 11% der Bibliotheken werden Veranstaltungen für Migranten durchgeführt, für Kinder aus sozial benachteiligten Familien sind es sogar nur 5%.<sup>71</sup> „Für die Bibliotheken bestehen im Hinblick auf Kinder mit Migrationshintergrund praktische Probleme wie zum Beispiel Mangel an Geld und Sach- bzw. Sprachkenntnis zur Beschaffung eines mehrsprachigen Buchbestands.“<sup>72</sup> Meist findet die Leseförderung für Kinder und Jugendliche in Form eines mehrsprachigen Vorleseangebots statt.<sup>73</sup>

Danach beschreibt die Studie ganz konkret die Verteilung der angebotenen Veranstaltungen. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse als Anteile in Prozent der Bibliotheken angegeben, die die genannten Aktionen anbieten:<sup>74</sup>

<b>Art des Angebots</b>	<b>Angeboten</b>	<b>Geplant</b>	<b>Nicht angeboten</b>
Klassenführungen, Führungen für Kita-Gruppen	86%	2%	12%
Vorleseaktionen	72%	7%	21%
(Vor-)Lesekiste, Bücherkiste	68%	5%	27%
Medienausstellung	63%	2%	35%
Kinder-/Jugendbuchmesse, Bücherflohmarkt	61%	2%	37%
Autorenlesungen, Lesungen von Prominenten	54%	7%	39%
Bilderbuchkino	51%	11%	38%
Spiele/Wettbewerbe rund ums Buch	43%	6%	51%
Bibliotheksführerschein	37%	12%	51%

<sup>71</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 27.

<sup>72</sup> Maas et al. 2011, S. 28.

<sup>73</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 39.

<sup>74</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 29.

<b>Art des Angebots</b>	<b>Angeboten</b>	<b>Geplant</b>	<b>Nicht angeboten</b>
Kreativ-Angebote	35%	6%	59%
(Vor-)Lesenacht	33%	12%	55%
Thementag/-woche	22%	8%	70%
Spielenachmittag	19%	9%	72%
Fortbildungen, Vorträge für Eltern, Multiplikatoren	18%	5%	77%
Ferienangebote rund ums Lesen	16%	9%	75%
Lernlotsen	4%	5%	91%

Betrachtet man die Verteilung der Angebote unter haupt- und ehrenamtlicher Leitung, fällt auf, dass die hauptamtlich geleiteten Bibliotheken deutlich mehr Angebote bereithalten. Einzig der Bibliotheksführerschein wird häufiger von ehrenamtlich geleiteten Bibliotheken angeboten.<sup>75</sup>

Die meisten hauptamtlich geleiteten Bibliotheken führen ihre Angebote regelmäßig durch, am häufigsten sind dies Klassenführungen, das Bereitstellen von Bücherkisten und Vorleseaktionen. Ehrenamtlich geleitete Bibliotheken setzen alle Aktionen deutlich seltener um. „Bibliotheken müssen um ihre Zielgruppe werben, sie zur Teilnahme an Angeboten motivieren, Anreize zum Lesen vor Ort schaffen und das Ausleihen attraktiv machen.“<sup>76</sup>

Auch die strukturellen Rahmenbedingungen werden untersucht. Fast die Hälfte aller befragten Bibliotheken gibt an, dass das Platzangebot eingeschränkt ist und dass finanzielle Mittel fehlen. Insgesamt beurteilen hauptamtlich geleitete Bibliotheken ihre Rahmenbedingungen etwas positiver als ehrenamtlich geleitete. Auch die personelle Ausstattung der Bibliotheken hängt von den finanziellen Gegebenheiten ab. Fast die Hälfte aller Angebote zur Leseförderung wird in Bibliotheken von Ehrenamtlichen durchgeführt. Gerade bei den Bibliotheken in kirchlicher Trägerschaft werden fast alle (95%) Maßnahmen von ehrenamtlichen Mitarbeitern durchgeführt. Das verwundert nicht, werden doch die meisten dieser Bibliotheken auch ehrenamtlich geleitet. In Öffentlichen Büchereien werden hingegen nur 17% der Aktionen allein von Ehrenamtlichen durchgeführt. Für die übernommenen Aufgaben sind in nur einem Viertel der Bibliotheken alle Ehrenamtlichen ausgebildet. „Die Qualifikation von

<sup>75</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 31f.

<sup>76</sup> Maas et al. 2011, S. 28.

Ehrenamtlichen [...] speist sich [...] überwiegend aus dem beruflichen Hintergrund, den sie mitbringen, und der Erfahrung, die sie im Ehrenamt machen.<sup>77</sup>

Mehr als die Hälfte der Bibliotheken kooperiert bei bestimmten Aktionen mit anderen Institutionen, am häufigsten mit Schulen und Kindertageseinrichtungen. Besonders die Kooperationen mit Kindertageseinrichtungen werden positiv bewertet. Schwieriger gestaltet sich oft die Zusammenarbeit mit den Schulen, was auf eine individuelle Skepsis der Lehrer gegenüber der Notwendigkeit einer Kooperation und auf strukturelle Hürden zurückgeführt wird.<sup>78</sup>

Der Erfolg der angebotenen Leseförderungsmaßnahmen wird an verschiedenen Kriterien festgemacht, die allerdings nichts über deren Nachhaltigkeit aussagen. Folgende Kriterien wurden in der Studie abgefragt und mit absteigender Häufigkeit von den Bibliotheken als zutreffend genannt:

- Bestimmte Bücher wurden nachgefragt.
- Besucher haben über die Veranstaltung gesprochen.
- Besucher haben sich nach weiteren Veranstaltungen erkundigt.
- Die Zeitungen haben über Angebote berichtet.
- Die Ausleihzahl ist gestiegen.
- Die Zahl der Mitglieder ist gewachsen.
- Die Besucherzahl war hoch.<sup>79</sup>

Es werden auch unterschiedliche Faktoren genannt, die eine Veranstaltung aus Sicht der Bibliotheken erfolgreich werden lassen. Hier wurden in absteigender Häufigkeit folgende Aspekte genannt:

- Dass Werbung gemacht wird.
- Dass ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.
- Dass Angebote/Aktionen regelmäßig stattfinden.

---

<sup>77</sup> Maas et al. 2011, S. 47f.

<sup>78</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 51.

<sup>79</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 57.

- Dass Multiplikatoren wie Lehrer/Erzieher/Eltern aktiv einbezogen werden.
- Dass Angebote/Aktionen zur Jahreszeit passen, auf aktuelle Trends reagieren.
- Dass Kooperationspartner gefunden/Netzwerke geknüpft werden.
- Dass Ehrenamtliche mithelfen.
- Dass Ehrenamtliche gut ausgebildet sind und Hintergrundwissen mitbringen.
- Dass außergewöhnliche, kreative Ideen verfolgt und neue Wege beschritten werden.
- Dass unterschiedliche Medien eingesetzt werden.
- Dass genügend Bibliotheksmitarbeiter helfen.<sup>80</sup>

Bei der Gewichtung der Aspekte wird deutlich, dass es im Bibliotheksbereich bei Leseförderungsangeboten sehr wichtig ist, die Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche attraktiv zu gestalten, damit sie teilnehmen und auch wiederkommen.

Die subjektive Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren kann durch Überprüfungen in Form von Evaluationen ergänzt werden. Allerdings gab nur jede fünfte Bibliothek an, überhaupt schon einmal eine Veranstaltung evaluiert zu haben.

Die Studie zieht aus den Befunden Folgerungen und leitet Empfehlungen für die Praxis ab. Für den bibliothekarischen Bereich sind das im Wesentlichen die folgenden:

- Die Unter-Dreijährigen und ihre Eltern werden selten angesprochen, hier gibt es für Bibliotheken Potential im frühkindlichen Bereich.
- Besondere Risikogruppen in der Lesesozialisation, also Jungen, Kinder aus benachteiligten Familien und Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund, werden selten als Zielgruppen in den Blick genommen. Die relevanten Akteure sollten über die Bedeutung zielgruppenspezifischer Förderung aufgeklärt werden.
- Leseförderung für die Risikogruppen sollte finanziell und personell gesondert gefördert werden.
- Die Eltern der Risikogruppen sollen einbezogen werden.

---

<sup>80</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 59.

- Es ist im Sinne der außerschulischen Leseförderung kontraproduktiv, dass 75% der Bibliotheken keine Ferienangebote bereitstellen. Der außerschulische Charakter sollte stärker betont werden.
- Die Wirkung von singulären Veranstaltungen, die einen Event-Charakter haben, wird ambivalent betrachtet und sollte evaluiert werden.
- Es fehlen finanzielle Mittel für altersgerecht ausgestattete Räumlichkeiten.
- Die Rolle von Ehrenamtlichen muss geklärt werden. Die Qualität ihrer Arbeit kann anhand von Zertifizierungen und Standardisierung der Ausbildung gesichert werden.
- Kooperationen sollten gestärkt werden, etwa mit Kinder- und Jugendhäusern.
- Es besteht Forschungsbedarf über Ertrag und Erfolg der Angebote.
- Die Regelmäßigkeit der Maßnahmen ist wichtig. Unterschiedliche Aktionen für verschiedene Altersgruppen sollten stärker miteinander verzahnt werden.
- Evaluation wird selten durchgeführt. Es besteht Bedarf an einer systematischen Erfolgsüberprüfung.<sup>81</sup>

Nach der Darstellung dieser Studie zur strukturellen Analyse außerschulischer Leseförderung wird im folgenden Kapitel auf konkrete Maßnahmen eingegangen, die von Bibliotheken tatsächlich angeboten werden. Danach wird wieder auf die Ergebnisse der Studie zurückgegriffen, nämlich wenn es um die Fragen geht, wie Leseförderungsaktivitäten evaluiert werden und was gelungene Leseförderung ausmacht.

### 3.5 Praxisbeispiele bibliothekarischer Leseförderungsmaßnahmen

Fast alle Öffentlichen Büchereien bieten Veranstaltungen und Maßnahmen zur Leseförderung an. Am häufigsten sind das Klassenführungen, Vorleseaktionen und das Bereitstellen von Bücher- und Medienkisten. Es gibt zahlreiche Konzepte, wie solche Veranstaltungen für verschiedene Zielgruppen aussehen können. Oft werden zum Beispiel nicht mehr einfache Bibliotheksführungen angeboten, sondern sie stehen für unterschiedliche Zielgruppen jeweils unter einem bestimmten Motto und werden als Bibliotheksralley gestaltet.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Maas et al. 2011, S. 64ff.

<sup>82</sup> Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2012.

In diesem Kapitel werden beispielhaft einige Leseförderungsaktivitäten von Bibliotheken vorgestellt, die in der Literatur als besonders gelungen bewertet werden. Sie sollen, neben der strukturellen Beschreibung aus dem vorhergehenden Kapitel, im Anschluss als Grundlage dafür dienen zu definieren, was eine gelungene Leseförderung im Bibliotheksbereich ausmacht. Daher wird bei der Beschreibung der konkreten Maßnahme jeweils auch die Begründung für eine positive Bewertung angeführt. Vorgestellt werden Aktivitäten aus dem Bereich der frühkindlichen Leseförderung, eine Kooperation mit Kindertagesstätten, ein Spiralcurriculum und eine Ferienaktion.

### 3.5.1 Frühkindliche Leseförderung: Stadtbibliothek Brilon

Die Leselatte wurde im Jahr 2003 von der Stadtbibliothek Brilon entwickelt. Es handelt sich dabei um eine Messlatte aus Plastik mit Zentimeterangaben für Kinder bis etwa zehn Jahren. Entsprechend den Zentimeterangaben werden das Durchschnittsalter der Kinder und die passenden Fördermöglichkeit der Lesekompetenz angegeben. Ein Beispiel hierfür ist: „Zwei Jahre: Langsam begreifen Kinder kleine Szenen mit zwei oder drei Personen. Kurze, einfache Geschichten sind jetzt spannend. Tipp: Die Handlung aber bitte noch mit eigenen Worten erzählen.“<sup>83</sup> Dazu gibt es eine Broschüre mit konkreten Buchvorschlägen. „Die Leselatte bietet Eltern, Erziehern, Lehrern und Multiplikatoren durch prägnante Aussagen und Empfehlungen Orientierung und Information zur Förderung der Lese- und Sprachkompetenz und rückt so auch die Bedeutung von Bibliotheken als kompetente Begleiterinnen auf diesem Weg neu und positiv ins Bewusstsein.“<sup>84</sup> Insbesondere Eltern, denen die Notwendigkeit frühkindlicher Leseförderung nicht bewusst ist, sollen angesprochen werden.

Bei den Maßnahmen zur Leseförderung der Stadtbibliothek Brilon wird die Sensibilisierung der Eltern als entscheidend angesehen. Seit dem Jahr 2006 erhalten alle Familien, die in Brilon ein Kind zur Welt bringen, im Krankenhaus ein Lesestart-Paket. Der Stoffbeutel mit dem Logo „Bücherbabys“ enthält ein Bilderbuch, erste Informationen zur frühen Sprachförderung, Buchtipps, Hinweise zur Nutzung der Stadtbibliothek Brilon und die Briloner Leselatte. Seit 2007 erhalten türkische Mütter die Leselatte in deutsch-türkisch und ein

---

<sup>83</sup> Hachmann 2009b, S. 168.

<sup>84</sup> Hachmann 2009b, S. 168f.

türkisches Informationsheft. Bei der Vorsorgeuntersuchung U 7 erhalten die Eltern vom Kinderarzt einen Gutschein für ein zweites Buch.

Vorbild für die Aktion ist die britische Kampagne „Bookstart“, die 1992 in Birmingham ins Leben gerufen wurde. In Deutschland wird die Initiative von der Stadtbibliothek Brilon geleitet, die viele Träger und Projektpartner hat, etwa eine Sparkasse, das örtliche Krankenhaus und Buchhandlungen. Angelegt war das Projekt ursprünglich auf drei Jahre, es wurde bereits zweimal verlängert und wird aktuell bis 2015 fortgeführt.<sup>85</sup> Folgende Ziele werden verfolgt:

- „Die Lese- und Medienkompetenz von Briloner Kindern soll durch Elterninformation langfristig gesteigert werden.
- Familien aus ‚bildungsfernen‘ Schichten und mit Migrationshintergrund sollen für das Lesen und den Besuch der Bibliothek sensibilisiert werden.
- Bücher sollen als Alltagsmedium in die Familie eingeführt werden.
- Das Vorlesen soll sich als Ritual in den Familien etablieren.
- Bücher sollen sich im Kleinkindbereich als selbstverständliches Spielzeug etablieren.
- Spaß an Büchern und am Lesen soll als Gemeinschaftserlebnis gefördert werden.
- Bibliotheken sollen als Partner der Leseförderung etabliert werden.
- Hemmschwellen für einen späteren Bibliotheksbesuch sollen abgebaut werden.
- Familien sollen als Bibliothekskunden gewonnen werden.“<sup>86</sup>

Das Projekt „Briloner Bücherbabys“ wird mithilfe von Fragebögen, die in Rückbildungskursen verteilt werden, evaluiert. Es wird von allen Partnern als sehr erfolgreich bewertet. Außerdem lassen sich die Auswirkungen direkt an den Besucher- und Ausleihzahlen der Stadtbibliothek ablesen, die seit dem Jahr 2006 kontinuierlich steigen, vor allem die Ausleihzahlen der Kinderliteratur. Das Projekt hat eine große Medienwirkung.<sup>87</sup> „Mit dem Slogan ‚Lesen macht aus halben Portionen ganze Persönlichkeiten‘ und mit verschiedenen Aktionen

---

<sup>85</sup> Vgl. Stadtbibliothek Brilon 2012.

<sup>86</sup> Hachmann 2009a, S. 147f.

<sup>87</sup> Vgl. Stadtbibliothek Brilon 2012.

um die Leselatte herum hat die Stadtbibliothek für die frühkindliche Leseerziehung ein ausgezeichnetes Marketing gemacht.“<sup>88</sup>

### 3.5.2 Kooperation mit Kindertagesstätten: „WortStark“

„WortStark“ ist ein innovatives Projekt zur Sprach- und Leseförderung, das im Jahr 2002 von der Stadtbibliothek Friedrichshain-Kreuzberg (Berlin) entwickelt wurde. Es gibt eine enge Zusammenarbeit von der Bibliothek mit Erziehern und Lehrern. Anlass für die Entwicklung des Programms waren die erschreckenden Ergebnisse der PISA-Studie 2000 und die Beobachtung, dass es besonders bei Kindern mit Migrationshintergrund und Kindern aus bildungsfernen Familien Defizite im Bereich des Lesens gibt. „Ziel war es, gerade in einem sozial benachteiligten Berliner Innenstadtbezirk mit hohem Migrantenanteil, die konventionellen Kita- und Klassenführungen öffentlicher Bibliotheken mit nachhaltigen Sprach- und Leseförderungsprogrammen zu ergänzen.“<sup>89</sup> Das Projekt richtet sich an Kinder im Vorschulalter, aufgrund des Erfolgs wurden später weitere Module entwickelt, die sich auch an Schulkinder richten. Ziele sind die Förderung der Lesefreude, Unterstützung bei der individuellen sprachlichen Entwicklung und die Förderung der vorschulischen Bildung. Dies geschieht durch einen Ansatz, der Sprache und Literatur durch Vorlesen, Sprechen, Spielen, Singen und Bewegung erlebbar macht. Im Mittelpunkt steht jeweils ein ausgewähltes Bilderbuch. Jeder Termin ist einem Thema gewidmet, zum Beispiel Jahreszeiten, Verkehr, Zoo oder Körper. Ziel ist eine größere Nachhaltigkeit durch die Regelmäßigkeit der Veranstaltungen.

Die teilnehmenden Kleingruppen von maximal zehn Kindern besuchen mit den Erziehern über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten alle zwei Wochen die Bibliothek. Die Veranstaltungen haben einen ritualisierten Ablauf, begonnen wird immer mit einem Begrüßungslied, dann gibt es Spiele, Übungen und das Bilderbuch wird vorgelesen. Die Aktionen sollen von den Erziehern vor- und nachbereitet werden. Für jeden Termin gibt es ein festes Konzept, das vor Beginn des Programms von den Bibliothekaren mit den Erziehern abgestimmt wird.

---

<sup>88</sup> Lux und Sühl-Strohmenger 2004, S. 84.

<sup>89</sup> Hachmann und Hofmann 2007, S. 16.



Folgende qualitätssichernde Standards wurden entwickelt:

- „regelmäßige einstündige Vormittagsveranstaltungen in 14-tägigem Rhythmus,
- Gruppengröße: maximal 10 Kinder oder maximal 15 Kinder (WortStark/Schule),
- Projektdauer: mindestens sechs Monate (ca. zehn Termine) bis ein Jahr oder sechs Termine bis zwei Schuljahre (WortStark/Schule),
- enge, inhaltliche Zusammenarbeit mit Lehrern (WortStark/Schule),
- thematische Orientierung am Berliner Bildungsprogramm und am Rahmenplan der Schule (WortStark/Schule),
- pädagogische Begleitung durch die bezirkliche Koordination für frühe Bildung und Erziehung,
- Erzieher dokumentieren die Sprachentwicklung der Kinder als teilnehmende Beobachter,
- Weiterarbeit mit den vorgestellten Büchern in der Kindertagesstätte oder Weiterführung des vorgestellten Themas im Schulunterricht (WortStark/Schule),
- einmaliger Besuch der Bibliothekarin in der Kindertagesstätte oder mehrere Besuche der Bibliothekarin in der Schule (WortStark/Schule),
- Bearbeitung des Themas in zwei aufeinanderfolgenden Veranstaltungen (WortStark/Schule),
- Wortschatzkiste als Instrument der Sprachförderung etablieren (WortStark/Schule),
- ein Treffen der Eltern in der Bibliothek,
- Information der Eltern durch die Kindertagesstätte.“<sup>90</sup>

Nach zehnjähriger Durchführung des Projekts wurde es im Jahr 2012 evaluiert. Erzieher und Bibliothekare wurden mithilfe von Fragebögen über ihre Einschätzungen befragt. Das Ergebnis ist überaus positiv. „Das Fazit: Für ein qualitativ gutes Sprach- und Leseförderungsangebot kann die Kommune auf ihre Stadtbibliothek und damit auf eine vorhandene Bildungsinfrastruktur zugreifen. Ein gutes Konzept und fachgerecht ausgebildete und ambitionierte Bibliothekarinnen können viel bei förderungsbedürftigen Kindern bewirken.“<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Seewald 2009, S. 197f.

<sup>91</sup> Hintze 2012, S. 22.

### 3.5.3 Spiralcurriculum: Stadtbibliothek Villingen-Schwenningen

Ein Spiralcurriculum ist eine Vereinbarung zwischen Schulen und Bibliotheken zur Kooperation. Es bietet Leseförderungsbausteine zu den Bildungsplänen.<sup>92</sup> Von 1995 bis 2000 nahmen sechs Städte an dem Modellprojekt der Bertelsmann-Stiftung „Öffentliche Bibliothek und Schule – neue Formen der Partnerschaft“ teil.<sup>93</sup> In Villingen-Schwenningen wird das Projekt weiter durchgeführt, die letzte Überarbeitung des Konzepts fand im Jahr 2010 statt.<sup>94</sup> Das schriftliche Konzept ist online verfügbar und bietet Lehrern die Möglichkeit, gewünschte Veranstaltungen auszuwählen. Ziel ist ein regelmäßiger Kontakt der Schulklassen jährlich mindestens einmal mit der Stadtbibliothek.

Für Grundschüler werden beispielsweise verschiedene Bibliotheksführungen angeboten, etwa „Wir lernen den Lesekönig kennen: Spielerisch hilft der ‚Lesekönig‘ den Kindern bei ihren ersten eigenen Leseversuchen. Gemeinsam wird eine Medienkiste für die Klasse gepackt. Ein Bilderbuchkino schließt den ersten Bibliotheksbesuch ab.“<sup>95</sup> Zusätzlich gibt es weitere Angebote, wie Unterricht in der Bibliothek, verschiedene Medienkisten für den Unterricht und Lesefeste. Die Veranstaltungen werden den Lehrern zur Auswahl angeboten, wobei immer konkret der Bezug zum Bildungsplan beschrieben ist. Es stehen unterschiedliche Konzepte für Grundschule, Hauptschule, Realschule und Gymnasium zur Verfügung. Für die Umsetzung wurde 1999/2000 folgender Maßnahmenkatalog festgelegt:

- „Die Stadtbibliothek hat eine Angebotsübersicht für jede Klassenstufe jedes Schultyps erstellt, die den Lehrern zukommt. Es werden alle 30 Grund-, Haupt- und Realschulen sowie Gymnasien in Villingen-Schwenningen angeschrieben und eingeladen. Insgesamt gehen diese Einladungen an 396 Klassen.
- Diese Angebotsübersichten werden mit dem Rundschreiben des Staatlichen Schulamtes an die Grund-, Haupt- und Realschulen verschickt.
- Zusätzlich weisen die Projektlehrer, evtl. gemeinsam mit der Projektkoordinatorin, bei den Gesamtlehrerkonferenzen auf das Spiralcurriculum hin.

---

<sup>92</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

<sup>93</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung 2000.

<sup>94</sup> Vgl. Stadtbibliothek Villingen-Schwenningen 2010.

<sup>95</sup> Stadtbibliothek Villingen-Schwenningen 2010, S. 9.

- Die Projektschulen laden die Projektkoordinatorin zu den Fachkonferenzen ein.
- Falls im ersten Schuljahr noch keine Rückmeldung gegeben wird, erfolgt eine erneute persönliche Einladung an die Lehrer.
- Eine Projektschule erarbeitet eine Schuljahresplanung mit allen Lehrern. Dabei werden feste Verabredungen getroffen: Wann nimmt welche Klasse die Angebote des Spiralcurriculums wahr? Hier können auch zusätzliche Verabredungen zu gemeinsamen Aktionen getroffen werden, z.B. bezüglich Schullandheim-Aufenthalten, Projekttagen, Elternabenden, Schulfesten und Vorträgen.<sup>96</sup>

Wichtig ist, dass alle Angebote eines Spiralcurriculums laufend aktualisiert und überarbeitet werden.<sup>97</sup>

#### 3.5.4 Sommerleseaktion: „SommerLeseClub“

Dieses Projekt richtet sich an Jugendliche der weiterführenden Schulen in Nordrhein-Westfalen, vergleichbare Sommerleseaktionen gibt es inzwischen aber auch in vielen anderen Bundesländern. Erstmals wurde in Deutschland im Jahr 2002 ein SommerLeseClub von der Stadtbibliothek Brilon angeboten. Als Vorbild diente der amerikanische „Teen Reading Club“ aus Los Angeles. Seit 2005 hat das Kultursekretariat NRW die finanzielle Förderung und organisatorische Federführung des SommerLeseClubs übernommen.<sup>98</sup> Zu diesem Zeitpunkt waren zwölf Städte in Nordrhein-Westfalen beteiligt. Im Sommer 2013 werden über 140 Bibliotheken teilnehmen.<sup>99</sup> Das Programm soll den Spaß am Lesen wecken und eine regelmäßige Bibliotheksnutzung fördern.

Das Projekt findet jeden Sommer statt und sollte fest in die Bibliotheksarbeit aufgenommen werden. Es richtet sich an Schüler, die nach den Sommerferien in die fünfte Klasse kommen. Die Jugendlichen, die sich online oder in ihrer Stadtbibliothek für den SommerLeseClub anmelden, bekommen einen Clubausweis und ein Leseloggbuch. Es gibt jedes Jahr eine spezielle SommerLeseClub-Auswahl, aus welcher die Teilnehmer mindestens drei Bücher

---

<sup>96</sup> Daume 2000, S. 107.

<sup>97</sup> Vgl. Lücke 2009, S. 237.

<sup>98</sup> Vgl. Hachmann und Hofmann 2007, S. 18f.

<sup>99</sup> Vgl. Kultursekretariat NRW Gütersloh 2013.

während der sechswöchigen Sommerferien lesen sollen. Wenn die gelesenen Bücher in der Bibliothek zurückgegeben werden, wird der Inhalt von den Mitarbeitern kurz abgefragt. Die gelesenen Titel werden im Logbuch der Jugendlichen vermerkt. Außerdem können diese mit Bewertungskarten ihre Meinung zu den Büchern äußern. Erfolgreiche Teilnehmer, die also mindestens drei gelesene Bücher in ihrem Logbuch nachweisen können, erhalten am Ende der Sommerferien bei einer großen Abschlussparty ein Zertifikat. Von den Schulen wird die erfolgreiche Teilnahme an dem Projekt im Zeugnis vermerkt. Hierfür ist eine Zusammenarbeit von Bibliotheken und Schulen erforderlich, die Absprache sollte vor Projektbeginn erfolgen, so dass die Schulen und Lehrer bei ihren Schülern für eine Teilnahme werben können.

Die beteiligten Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen erhalten die einheitlichen Plakate, Clubkarten, Anmeldeformulare, Zertifikate, Leselogbücher, Bewertungskarten, Aufkleber, Stempel, Postkarten und Flyer mit Eindruck der örtlichen Logos und Daten kostenfrei. Außerdem wird ein Zuschuss zu den Kosten der Buchanschaffung geleistet. Das Projekt ist zudem äußerst sponsorentauglich. Da es ein in sich abgeschlossenes Projekt ist, können die örtlichen Sponsoren genau sehen, was mit ihren Geldern finanziert wird. Über die Abschlussparty wird in der Presse berichtet.<sup>100</sup>

Ein bis zwei Wochen vor dem Beginn der Sommerferien können sich die Schüler für die Teilnahme am SommerLeseClub anmelden. Mit dem Sommerferienbeginn ist die Ausleihe der Bücher möglich. Die Bücher werden in der Bibliothek separat aufgestellt und zusätzlich durch Aufkleber gekennzeichnet. Je Teilnehmer darf nur ein Buch für zwei Wochen ausgeliehen werden, bei längeren Urlaubsreisen auch zwei bis drei Bücher für diesen Zeitraum. Die Ausleihe erfolgt über die Clubkarte, es können also auch Jugendliche teilnehmen und Bücher ausleihen, die keinen Leseausweis der Bibliothek haben.

Eine Woche vor der Abschlussparty werden die Leselogbücher der Teilnehmer in der Bibliothek abgegeben. Die Zertifikate werden bei der Abschlussparty überreicht, bei der es Getränke und Pizza für die Jugendlichen gibt. Es können außerdem auch kleine Präsente zum SommerLeseClub überreicht werden, die zum Selbstkostenpreis über das Kultursekretariat NRW bestellt werden können.

---

<sup>100</sup> Vgl. Wilke 2009, S. 232.

Über die Teilnahme wird Statistik geführt, so können die Bibliotheken sehen, welche Schul- und Altersbereiche erreicht wurden.<sup>101</sup> In den letzten Jahren waren etwa 20% der Teilnehmer Jugendliche, die ihre Bibliothek zuvor nicht genutzt hatten.<sup>102</sup> „Am Leseclub im Sommer nehmen überwiegend SchülerInnen teil, die schon vorher gute Leser sind, Spaß am Lesen haben und nicht selten Leser der Bibliothek sind.“<sup>103</sup> Daher wird eine stärkere Ausrichtung auf leseferne Jugendliche beispielsweise „durch eine stärkere Werbung in Hauptschulen oder durch ein weniger buchaffines Begleitprogramm“<sup>104</sup> gefordert. Auch könnten Sachbücher, Mangas und Graphic Novels einbezogen werden. Die Stärke und Einzigartigkeit dieser Leseförderungsmaßnahme liegt darin, dass auf freiwillige Lektüre und selbstbestimmte Auswahl der Jugendlichen gesetzt wird.

### 3.6 Evaluation von Leseförderungsmaßnahmen

Die subjektive Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren von Maßnahmen der Leseförderung kann durch Überprüfungen in Form von Evaluationen ergänzt werden. Dies kann durch Selbst- und Fremdevaluationen erfolgen. Wie die Studie der Stiftung Lesen aus dem Jahr 2011 zeigt, hat nur jede fünfte der befragten Bibliotheken überhaupt schon einmal eine Selbstevaluation durchgeführt. Nur bei 1% der Bibliotheken wurde der Erfolg von bestimmten Aktionen durch Fremdevaluation überprüft. „Daraus ergibt sich ein deutlicher Bedarf an systematischer Erfolgsüberprüfung, die eine zielgenaue Steuerung und Optimierung der Kapazitäten im Bereich der Leseförderung erlaubt und zum nachhaltigen Erfolg beitragen kann.“<sup>105</sup>

Der Erfolg eines Projekts wird durch das Erreichen von vorher festgelegten Zielen definiert. Das kann bei Leseförderungsaktivitäten beispielsweise eine Steigerung der Lesefreude sein. Ein Ziel kann aber auch sein, dass die Ausleihzahlen von bestimmten Kinderbüchern erhöht werden. „Die Projektträger müssen sich vor Beginn einer Maßnahme fragen, was diese tatsächlich bewirken soll und bewirken kann. Kritisch muss hinterfragt werden, ob die Ziele

---

<sup>101</sup> Vgl. Wilke 2009, S. 231.

<sup>102</sup> Vgl. Kultursekretariat NRW Gütersloh 2013.

<sup>103</sup> Hachmann und Keller Loibl 2011, S. 483.

<sup>104</sup> Hachmann und Keller-Loibl 2011, S. 483.

<sup>105</sup> Maas et al. 2011, S. 61.

klar definiert sind. [...] Zusammengefasst lautet die Fragestellung: Was will ein Leseförderungsprojekt zuvorderst erreichen, was macht es erfolgreich – und mit welchen wissenschaftlichen Methoden kann der Erfolg überhaupt gemessen werden?“<sup>106</sup> Die Methoden reichen von rein quantitativen Erhebungen in Form von Fragebögen über qualitative Untersuchungen in Form von Interviews bis zu teilnehmender Beobachtung.

„Die Methoden der Statistik und Leistungsmessung zeigen lediglich, ob und wie häufig Bibliotheksdienste genutzt werden und ob sie mit hoher Qualität und zur Zufriedenheit der Nutzer erbracht wurden. Ob der durch die Einrichtung von Bibliotheken gewünschte Erfolg erzielt wurde, kann nur impliziert werden.“<sup>107</sup> Eine Handreichung für Evaluation in der Leseförderung mit Beispielen aus der Praxis von Kindertagesstätten, Schulen und Bibliotheken hat die Stiftung Lesen im Jahr 2009 veröffentlicht.<sup>108</sup> Hier werden jeweils die durchgeführten Projekte, Zielgruppen, Ziele, angewandte Methoden und Ergebnisse der Evaluation dargestellt. Sie sollen Interessierten Ideen liefern und Orientierung bieten.<sup>109</sup>

Mit der Evaluierung von Lesekompetenz setzt sich die Langzeitstudie „Leseförderung und Wirkungsforschung“ (LeWi) der Stadtbibliothek Bielefeld ausführlich auseinander. Sie will empirisch Belege über die Wirksamkeit ihrer Leseförderungsaktivitäten ermitteln. Es soll untersucht werden, ob Öffentliche Bibliotheken zur Steigerung von Lesekompetenz beitragen können. Bei der dreijährigen Studie werden die Leseförderungsaktivitäten einer Bibliothek und einer mit ihr kooperierenden Schule jährlich evaluiert. In der Teilstudie der Stadtteilbibliothek Brackwede soll eine Gruppe von Schülern einer Grundschule drei Jahre lang regelmäßig an den Veranstaltungen der Bibliothek teilnehmen. Ziele sind die Förderung der Lesemotivation und die Bindung der Kinder an die Bibliothek.

Drei Parallelklassen sollen an dem Projekt teilnehmen und über den Zeitraum von drei Jahren jeweils einmal monatlich eine Veranstaltung in der Bibliothek besuchen. Diese finden während der Schulzeit vormittags statt. Die Besuche sollten eine einheitliche Struktur haben

---

<sup>106</sup> Kreibich und Aufenanger 2009, S. 9.

<sup>107</sup> Poll 2004, S. 111.

<sup>108</sup> Vgl. Kreibich und Aufenanger 2009.

<sup>109</sup> Vgl. Kreibich und Aufenanger 2009, S. 22.

und sich an einem beispielhaften Veranstaltungsverlauf orientieren, Schwerpunkte sind das Lesen im Buch und Bewegungsmöglichkeiten.<sup>110</sup>

Die Evaluation des Projekts soll jährlich erfolgen und besteht aus einem Lesekompetenztest, Befragungen der Schüler und der Lehrkräfte und einer Auswertung von den Veranstaltungsdokumentationen der Bibliotheksmitarbeiter.

Die Leseleistung als eine Teilkompetenz der Lesekompetenz wird in der Studie durch einen standardisierten Lesetest überprüft.<sup>111</sup> Es handelt sich um einen Stolperwörtertest, der Lesegenauigkeit und Lesegeschwindigkeit ermittelt.<sup>112</sup> Lesemotivation und Lesegewohnheit sollen durch die Befragungen in Form von Fragebögen erhoben werden. Außerdem sollen einzelne Schüler mündlich befragt werden. Die Dokumentationen der Veranstaltungen beinhalten überwiegend organisatorische Aspekte, ein Verlaufsprotokoll und eine Beurteilung. Das Projekt wird durch das Department Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg wissenschaftlich begleitet und empirisch ausgewertet.

Ende des Jahres 2012 wurden erste Ergebnisse der Studie veröffentlicht, die von 2010 bis 2013 durchgeführt wird.<sup>113</sup> Durch die Schülerbefragung wird deutlich, dass die Kinder „ein ganz besonderes Verhältnis zum Lesen entwickelt haben“<sup>114</sup>. Der Stolperwörterlesetest zeigt eine deutliche Verschiebung in den oberen Leistungsbereich. Von den Lehrern wird das Projekt insgesamt sehr positiv beurteilt und als Bereicherung für die Schüler gesehen. „Nach zwei Jahren intensiver Leseförderung durch die Stadtteilbibliothek Brackwede kann man zum jetzigen Zeitpunkt bereits davon ausgehen, dass die regelmäßigen Bibliotheksbesuche einen positiven Einfluss auf die Leseleistung, Lesegewohnheit und auch auf die Lesemotivation der Kinder haben.“<sup>115</sup>

Dieses Beispiel der Evaluation zeigt, dass für die Beurteilung der Wirkung von Leseförderungsmaßnahmen die Bewertung aller Beteiligten, also von den Kindern, Bibliotheks-

---

<sup>110</sup> Vgl. Lühr 2010, S. 189.

<sup>111</sup> Vgl. Lühr 2010, S. 183.

<sup>112</sup> Vgl. Krauß-Leichert et al. 2012, S. 791.

<sup>113</sup> Vgl. Krauß-Leichert et al. 2012.

<sup>114</sup> Krauß-Leichert 2012 et al., S. 792.

<sup>115</sup> Krauß-Leichert et al. 2012, S. 793.

mitarbeitern und Lehrern/Erziehern notwendig ist. Bei anderen Konzepten kann auch die Meinung und Einschätzung der Eltern relevant sein.



## 4 Qualitätsmanagement bei Leseförderungsaktivitäten

Aus den vorgestellten Praxisbeispielen wird deutlich, dass viele der evaluierten Leseförderungsmaßnahmen als sehr positiv bewertet werden. Teilweise finden schon qualitätssichernde Standards Anwendung, etwa bei dem Berliner Projekt „WortStark“.<sup>116</sup> Das ist jedoch eine Ausnahme. Ein übertragbares Konzept für Maßnahmen der Leseförderung existiert nicht.

Qualitätsmanagement an sich garantiert nicht, dass nur noch qualitativ hochwertige Maßnahmen durchgeführt werden. Es stellt jedoch sicher, dass die Qualität und die Kundenbedürfnisse ständig im Fokus stehen und immer wieder betrachtet werden. Die Schwerpunkte der Leseförderungsaktivitäten und die gewünschten Ziele der Maßnahmen müssen immer wieder neu definiert und festgelegt werden. Um ein Konzept für Qualitätsmanagement von Maßnahmen der Leseförderung zu entwickeln, muss zuerst betrachtet werden, was eine gute Leseförderungsaktivität ausmacht. Es geht darum, herauszuarbeiten, welche Kriterien immer beachtet werden müssen und daher in einem Konzept für Qualitätsmanagement unbedingt berücksichtigt werden sollen. Dazu wurden im vorherigen Kapitel als Grundlage Leseförderungsaktivitäten von Bibliotheken in ihrer Struktur und in Beispielen aus der Praxis vorgestellt.

Auf Grundlage dieser Standards für qualitativ gute Leseförderung werden im Anschluss ein konkreter Maßnahmenkatalog für den Bereich der bibliothekarischen Leseförderungsaktivitäten und eine Checkliste für die einzelnen Veranstaltungen vorgestellt. In diesem Katalog werden die Standards anhand von verschiedenen Indikatoren messbar und überprüfbar gemacht. So können die Qualitätsanforderungen, die an Maßnahmen der Leseförderung gestellt werden, überprüft werden. Durch diese Vorlagen soll es zu einer Selbstüberprüfung der Bibliotheken bezüglich ihrer Leseförderungsmaßnahmen kommen. Diese Selbstbewertung soll dann der Ausgangspunkt für die Qualitätsverbesserung sein. Es handelt sich hierbei um Maßnahmen, die nicht statisch feststehen, sondern die im Zuge des Qualitätsmanagements weiterentwickelt und verändert werden sollen.

---

<sup>116</sup> Vgl. Kapitel 3.5.2.

## 4.1 Standards qualitativ guter Leseförderung

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme und der Evaluation bibliothekarischer Leseförderungsmaßnahmen lassen sich einige Punkte identifizieren, die einer gelungenen Aktivität in diesem Bereich unabdingbar sind. Bevor der Maßnahmenkatalog vorgestellt wird, mit dem die Einhaltung der Standards anhand von Indikatoren überprüft werden kann, werden diese zusammenfassend dargestellt. Folgende Kriterien sind grundsätzlich bei allen Maßnahmen der Leseförderung wichtig und sollten durch ein Konzept für Qualitätsmanagement für diesen Bereich unbedingt berücksichtigt werden:

- Bei der Planung einer Aktivität im Bereich der Leseförderung müssen das Ziel der Aktion und die Zielgruppe festgelegt werden. Leseförderungsmaßnahmen müssen an ihre unterschiedlichen Zielgruppen jeweils speziell angepasst werden. Die Aktivitäten müssen zielgruppengerecht für verschiedene Altersgruppen angeboten werden. Bei der Planung einer Veranstaltung sollte also möglichst genau bekannt sein, wie sich die Gruppe zusammensetzt und welche Besonderheiten berücksichtigt werden müssen.
- Bei der frühkindlichen Leseförderung sollen die Eltern einbezogen werden. In den Familien sollen so früh wie möglich stabile Lesegewohnheiten etabliert werden.
- Für die sogenannten lesefernen Gruppen wie Kinder mit Migrationshintergrund und sozial benachteiligte Kinder muss es spezielle Angebote geben. Die Hemmschwelle der Nutzung muss so niedrig wie möglich gehalten werden.
- Um nicht nur die Kinder und Jugendlichen zu erreichen, die schon von sich aus gerne lesen, sind besonders Kooperationen mit Kindertagesstätten und Schulen anzustreben, da so alle Kinder eines Jahrgangs erreicht werden können.
- Die Vermittlung der technischen Fertigkeit des Lesens liegt im Aufgabenbereich der Schule. Bibliothekarische Leseförderungsangebote sollen vor allem durch die Lesefreude die Lesekompetenz stärken.
- Um die Lesemotivation langfristig zu erhalten, ist eine regelmäßige Förderung ausschlaggebend.
- Besonders in der Ferienzeit sollte die Bibliothek Aktionen der Leseförderung anbieten. So kann der Charakter der außerschulischen, freiwilligen Beschäftigung mit dem Lesen betont werden.

- Die Veranstaltungen sollen medienintegrativ ausgerichtet sein. Meist stehen bei Leseförderungsaktionen Bücher im Vordergrund. Gerade bei älteren Kindern und Jugendlichen sollte jedoch die gesamte Medienbreite berücksichtigt werden. Dabei muss sich die Bibliothek an den Interessen der Zielgruppe orientieren. Comics, Musik und Angebote des Web 2.0 wie Facebook können gut in Veranstaltungen integriert werden.
- Veranstaltungsthemen und Inhalte sollen sich an der Lebenswelt der Zielgruppe orientieren.
- Bibliotheksmitarbeiter – haupt- wie ehrenamtliche – müssen regelmäßig im Bereich der Sprach- und Leseförderung weitergebildet werden.
- Der Erfolg der Leseförderaktivitäten soll evaluiert werden. Dabei sollen die Einschätzungen der Kinder und Jugendlichen ebenso berücksichtigt werden wie die von Bibliotheksmitarbeitern und teilnehmenden Lehrern, Erziehern oder Eltern. Die Ergebnisse der Evaluation müssen in die Planung und Durchführung der folgenden Aktionen einfließen.

## 4.2 Maßnahmenkatalog für Leseförderungsaktivitäten

Im Folgenden wird ein Maßnahmenkatalog vorgestellt, der anhand von Indikatoren Standards einer gelungenen Leseförderung überprüfbar macht. Die Themenfelder des Maßnahmenkatalogs basieren auf denen der Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken.<sup>117</sup> Diese Felder sind speziell auf bibliothekarische Bedürfnisse zugeschnitten und gut vom Allgemeinen auf das konkrete Gebiet der Leseförderung übertragbar. Allerdings sind nicht alle Bereiche der Qualitätsstandards der AKMB für Maßnahmen der Leseförderung relevant. Deshalb sind etwa die Bereiche „Bestand“ und „Technische Ausstattung“ nicht in das Konzept übertragbar. Ergänzt wird der Punkt „Veranstaltungen“. Es werden auch Inhalte aus weiteren Konzepten eingearbeitet und auf den Bereich der Leseförderung übertragen.

Beachtet werden auch die Qualitätsstandards des Amtes Bibliotheken und Lesen der Autonomen Provinz Südtirol, die „Ausgezeichnete Bibliothek“ und die Standards der

---

<sup>117</sup> Vgl. Qualitätsstandards der AKMB 2011.

„Bibliothek mit Qualität und Siegel“.<sup>118</sup> Die Standards sind nach den Themenfeldern der Qualitätsstandards der AKMB sortiert und beschreiben jeweils Mindestanforderungen. Diese sollen durch die angegebenen Nachweismöglichkeiten messbar und überprüfbar sein. Im Unterschied zu dem Konzept der AKMB wird keine externe Bewertung und Zertifizierung vorgesehen, sondern der Maßnahmenkatalog stellt ein Instrument zur Selbstkontrolle dar.

### **Ziele und Zielgruppen, Organisation**

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Leseförderung wird als eine Kernaufgabe der Bibliothek angesehen.	Leitbild der Bibliothek, Bibliotheksordnung
Es existiert ein Zielkatalog der Leseförderungsaktivitäten. Einmal jährlich wird die Zielerreichung schriftlich ausgewertet und für das Folgejahr werden neue Ziele festgelegt.	Schriftlicher Bericht, Leitbild der Bibliothek
Primäre und sekundäre Zielgruppen für Maßnahmen der Leseförderung werden schriftlich festgelegt.	Schriftlicher Bericht
Für die verschiedenen Alters- und Zielgruppen existieren unterschiedliche Konzepte für Führungen und Veranstaltungen.	Konzepte
Die Veranstaltungsthemen und -inhalte orientieren sich an der Lebenswelt der Teilnehmer.	Konzepte

### **Finanzen**

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Es steht ein festgelegter Etat für Veranstaltungen der Leseförderung zur Verfügung.	Haushaltsplan

---

<sup>118</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2 bis 2.4.5.

## Dienstleistung

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Die Teilnahme an den Veranstaltungen zur Leseförderung ist kostenlos.	Benutzungsordnung, Entgeltordnung
Anfragen zu Veranstaltungen werden innerhalb von drei Werktagen beantwortet.	Schriftliche Anfragen
Medienkisten werden innerhalb von drei Werktagen bereitgestellt.	Schriftliche Anfragen
Erwerbungsünsche von Kunden werden berücksichtigt.	Schriftliche Anfragen

## Kommunikation und Marketing

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Es existiert ein schriftliches Konzept zur Darstellung der Leistungen und Angebote im Bereich der Leseförderung.	Schriftliches Konzept
Kundenbedürfnisse und Wünsche werden alle drei Jahre durch eine Befragung ermittelt. Die Ergebnisse der Auswertungen werden zur Anpassung der Angebote genutzt.	Schriftliche Auswertung
Die Angebote der Leseförderung werden in den Medien der Bibliothek publiziert (z. B. Pressemeldungen, Homepage, Flyer).	Entsprechende Medien

## Kooperation und Netzwerke

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Es gibt eine Liste mit bisherigen und potentiellen Kooperationspartnern und Kontaktpersonen.	Liste der Kontakte
Es wird mit Bildungseinrichtungen vor Ort kooperiert, besonders mit Kindertagesstätten und Schulen.	Dokumentation, Veranstaltungslisten
Kooperationspartner werden regelmäßig über	Newsletter

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
das Veranstaltungsangebot informiert.	
Mindestens einmal jährlich wird mit ausgewählten Partnern mündlich oder schriftlich in Kontakt getreten, um Informationen über gegenseitige Erwartungen und Entwicklungen auszutauschen.	Protokoll
Mindestens einmal jährlich wird an Fachtreffen auf regionaler Ebene teilgenommen, um sich über Veranstaltungsangebote und regionale Kooperationen abzustimmen.	Teilnahmebescheinigung

### **Personelle Rahmenbedingungen**

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Die Personalausstattung bei den Veranstaltungen orientiert sich an der Besucherzahl.	Personalkonzept
Erforderliche fachliche Qualifikationen werden dokumentiert.	Stellenbeschreibungen
Leitende Funktionen werden von hauptamtlich Beschäftigten besetzt.	Personalkonzept
Alle Mitarbeiter im Bereich der Leseförderung nehmen mindestens einmal jährlich an einer Fortbildung aus diesem Bereich teil.	Teilnahmebescheinigung
Für ehrenamtliche Mitarbeiter liegen Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile vor.	Aufgabenbeschreibungen, Anforderungsprofile

### **Räumliche Rahmenbedingungen**

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Die Bibliothek bietet Möglichkeiten für Gruppenarbeit und Veranstaltungen.	Besichtigung vor Ort
Mobiliar und Medienaufstellung berücksichtigen die besonderen Anforderungen	Besichtigung vor Ort

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
der Zielgruppe.	
Es steht Veranstaltungstechnik zur Verfügung (Beamer, Leinwand, Mikrofon, usw.).	Besichtigung vor Ort

### **Veranstaltungen**

<i>Standard</i>	<i>Nachweismöglichkeit</i>
Im Sinne des Spiralcurriculums werden für feste Gruppen regelmäßige, aufeinander aufbauende Veranstaltungen angeboten.	Veranstaltungsliste
Es finden offene Einzelveranstaltungen statt.	Programm
Es finden regelmäßig Veranstaltungen in Kooperation mit Bildungspartnern statt.	Veranstaltungsliste
In den Sommerferien findet eine Ferienzeit-Aktion statt.	Veranstaltungsliste
Bei den Veranstaltungen wird die gesamte Medienbreite berücksichtigt.	Konzepte
Multiplikatoren werden in die Maßnahmen der Leseförderung einbezogen.	Konzepte
Mindestens einmal jährlich findet eine offene niederschwellige Veranstaltung statt.	Programm
Jede Veranstaltungsform wird regelmäßig dokumentiert und evaluiert.	Dokumentation, Evaluationsbericht

Dieser Maßnahmenkatalog dient der Selbstkontrolle der für Leseförderung zuständigen Bibliotheksmitarbeiter. Er stellt sicher, dass die Ziele und die Qualität der Maßnahmen immer wieder neu überdacht und reflektiert werden. Daher sind die Standards nicht als statisch feststehende Kriterien aufzufassen, sondern sie sind zur Weiterentwicklung im Sinne des Qualitätsmanagements gedacht. Sie sollen neuen Gegebenheiten, Zielen und Schwerpunktsetzungen der Leseförderung jeweils neu angepasst und diese sollen so optimiert werden.

## 4.3 Checkliste für die Durchführung einer Leseförderungsaktivität

Eine Checkliste für die Durchführung einer Leseförderungsaktivität soll übersichtlich alle relevanten Eckdaten für einzelne Veranstaltungen aufführen. Sie soll eine Hilfestellung für Planung und Durchführung von Maßnahmen der Leseförderung bieten. Eine Grundvoraussetzung bei Qualitätsmanagement ist die Festlegung der Ziele, die durch Maßnahmen erreicht werden sollen. Bei der Analyse und Zieldefinition in der Veranstaltungsvorbereitung und bei der Veranstaltungsdurchführung soll strukturiert und planvoll vorgegangen werden.

Folgende Angaben müssen geklärt sein:

- Veranstaltungstitel
- Termin
- Zielgruppe
- Veranstaltungsform
- Veranstaltungsinhalte
- Lernziel
- Erwartete Teilnehmerzahl
- Kooperationspartner
- Kosten
- Benötigtes Personal
- Benötigtes Material
- Zeitplan
- Verantwortlichkeiten
- Werbemaßnahmen (Pressemitteilung, Flyer)
- Dokumentation
- Evaluation

Während der Maßnahmenkatalog eher übergeordnet die Qualität der Leseförderung im Blick hat, ist die Checkliste ein Werkzeug, das ganz konkret bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen Orientierung bietet. Die Erreichung der selbst gesetzten Ziele wird also durch den Maßnahmenkatalog und durch die Checkliste intern kontrolliert und gegebenenfalls werden die Maßnahmen dann den Zielen und Anforderungen angepasst.



## 5 Schluss

Der Pisa-Schock im Jahr 2000 hat viele Bibliotheken dazu veranlasst, der Nachfrage im Bereich der außerschulischen Leseförderung mit zahlreichen neuen Angeboten zu begegnen. Viele dieser Maßnahmen haben sich als fester Bestandteil im Bereich der Leseförderung etabliert. Es besteht jedoch die Gefahr, dass sie unverändert fortgeführt werden, da bisher nur sehr selten die Wirkung und der Erfolg der Angebote evaluiert werden. Um diesen Stillstand zu vermeiden, bietet sich Qualitätsmanagement an. Ein Grundgedanke im Qualitätsmanagement ist, dass flexibel auf Veränderungen reagiert wird. Ziele, die erreicht werden sollen, werden immer wieder überprüft und neu festgelegt. So können die einzelnen Aktionen und Veranstaltungen zielgerichtet geplant und durchgeführt werden. Neben dem kulturpolitischen Auftrag der Bibliothek spielen die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer dabei eine große Rolle.

Schon seit einigen Jahren haben Bibliotheken unterschiedliche Qualitätsmanagementkonzepte angewendet. Für den Bereich der Leseförderung musste ein spezielles Konzept erst entwickelt werden. Die Umsetzung in Form von Standards bietet für die Bibliotheken den Vorteil, dass es sich um konkrete fachlich-inhaltliche Aspekte handelt. Durch den Maßnahmenkatalog und die Checkliste, die in Form der Selbstüberprüfung genutzt werden, kann das Konzept einfach in der Praxis angewendet werden. Der Aufwand wird so gering wie möglich gehalten und somit werden Zeit und Kosten gespart. Gerade in Zeiten der Kürzung von Etat und Personalstellen im Bibliotheksbereich kann Qualitätsmanagement helfen, Ressourcen möglichst zielgerichtet einzusetzen. Leseförderung lässt sich zudem in der Öffentlichkeitsarbeit gut einsetzen, da dieser Bereich äußerst positiv besetzt ist. So kann die Bibliothek ihre Angebote und Leistungen nach außen gut sichtbar machen. Auf diese Weise können Nichtnutzer auf die Bibliothek aufmerksam werden und die Nutzer können in ein engeres Verhältnis zur Bibliothek gebracht werden.<sup>119</sup> Außerdem kann gegenüber den Unterhaltsträgern die Leistung und Bedeutung der Bibliothek betont werden.

---

<sup>119</sup> Vgl. Gantert und Hacker 2008, S. 59.

Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Konzept muss nun in der Praxis angewendet und überprüft werden. Dann muss es, im Sinne des Qualitätsmanagements, an die Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Bibliotheken angepasst werden.

Eins jedoch steht fest: „Die Bibliotheken der Zukunft sollten sich noch selbst-bewusster als kompetenter Partner in Fragen der Leseförderung verstehen und präsentieren.“<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Marci-Boehncke und Rose 2012, S. 193.

## Literatur

*Bassen, Günter; Südkamp-Kriete, Agnes (2010):* Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität. In: Mb. Mitteilungsblatt der Bibliotheken in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Heft 144/155, S. 13-15.

*Becker, Carolin (2011):* Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Heft 295. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.

*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2000):* Lesen fördern in der Welt von morgen. Modelle für die Partnerschaft von Bibliothek und Schule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

*Bertschi-Kaufmann, Andrea (Hrsg.) (2010):* Lesekompetenz, Leseleistung, Leseförderung. Grundlagen, Modelle, Materialien. Zug: Klett und Balmer Verlag.

*Bruhn, Manfred (2013):* Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

*Büchereizentrale Niedersachsen (2012):* Bibliothek mit Qualität und Siegel. Kriterienkatalog für Einzelbibliotheken. Online verfügbar unter:  
[http://www.bz-niedersachsen.de/tl\\_files/bz-niedersachsen/Content/Qualitaetssiegel/QS\\_Kriterienkatalog%20Einzelbibliotheken%20gueltig%20ab%20Maerz%202012\\_Version\\_2.pdf](http://www.bz-niedersachsen.de/tl_files/bz-niedersachsen/Content/Qualitaetssiegel/QS_Kriterienkatalog%20Einzelbibliotheken%20gueltig%20ab%20Maerz%202012_Version_2.pdf).  
Zuletzt geprüft am 02.03.2013.

*Bundesverwaltungsamt (2009):* Common Assessment Framework. Selbstbewertung mit CAF – Leitfaden für die Praxis. Köln. Online verfügbar unter:  
[http://www.caf-netzwerk.de/cln\\_341/nn\\_2143532/CAFNetzwerk/Shared/Publikationen/leitfaden\\_selbstbewertung\\_09122009,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/leitfaden\\_selbstbewertung\\_09122009.pdf](http://www.caf-netzwerk.de/cln_341/nn_2143532/CAFNetzwerk/Shared/Publikationen/leitfaden_selbstbewertung_09122009,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/leitfaden_selbstbewertung_09122009.pdf). Zuletzt geprüft am 28.02.2013.

*CAF Correspondents Network & CAF Resource Centre (2009):* CAF External Feedback. An Opportunity for CAF Users: From Self-Assessment to External Feedback. Online verfügbar unter:  
[http://www.caf-netzwerk.de/cln\\_341/nn\\_2143526/CAF-Netzwerk/home/Start/caf\\_ext\\_feedback\\_dec2009\\_eng,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/caf\\_ext\\_feedback\\_dec2009\\_eng.pdf](http://www.caf-netzwerk.de/cln_341/nn_2143526/CAF-Netzwerk/home/Start/caf_ext_feedback_dec2009_eng,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/caf_ext_feedback_dec2009_eng.pdf). Zuletzt geprüft am 28.02.2013.

*Dannenberg, Detlev; Haase, Jana (2007):* In 10 Schritten zur Teaching Library – erfolgreiche Planung bibliothekspädagogischer Veranstaltungen und ihre Einbindung in Curricula. In: Krauß-Leichert, Ute (Hrsg.): Teaching Library – eine Kernaufgabe für Bibliotheken. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.

*Daume, Heike (2000):* Das Spiralcurriculum: ein Masterplan für die Leseförderung. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Lesen fördern in der Welt von morgen. Modelle für die

Partnerschaft von Bibliothek und Schule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 102-109.

*Deutsches PISA-Konsortium (Hrsg.) (2001):* PISA 2000. Basiskompetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: Leske + Budrich.

*Gantert, Klaus; Hacker, Rupert (Hrsg.) (2008):* Bibliothekarisches Grundwissen. München: Saur.

*Gebauer, Gabriele (2003):* Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken – am Beispiel der ersten zertifizierten Öffentlichen Bibliothek in Deutschland. In: Fuhlrott, Rolf; Krauß-Leichert, Ute; Schütte, Christoph-Hubert (Hrsg.): Innovationsforum 2003. B.I.T.online – Innovativ. Band 5. Wiesbaden: Dinges & Frick, S. 95-187.

*Hachmann, Ute; Hofmann, Helga (Hrsg.) (2007):* Wenn Bibliothek Bildungspartner wird... Leseförderung mit dem Spiralcurriculum in Schule und Vorschule. Expertengruppe Bibliothek und Schule und Expertengruppe Kinder- und Jugendbibliotheken im Deutschen Bibliotheksverband e.V. Online verfügbar unter: [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/Kommissionen/Kom\\_BibSchu/Publikationen/2007-05-14\\_Broschuere.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_BibSchu/Publikationen/2007-05-14_Broschuere.pdf). Zuletzt geprüft am 21.03.2013.

*Hachmann, Ute (2009a):* Briloner Bücherbabys – ein guter Start für jedes Kind. In: Keller-Loibl, Kerstin: Handbuch Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Bad Honnef: Bock+Herchen Verlag 2009, S. 145-150.

*Hachmann, Ute (2009b):* Mit der Briloner Leselatte – vom ersten Wort zur Bücherwelt. In: Keller-Loibl, Kerstin: Handbuch Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Bad Honnef: Bock+Herchen Verlag 2009, S. 167-171.

*Hachmann, Ute; Keller-Loibl, Kerstin (2011):* Die Lust am Lesen wecken. Leseclubs im Sommer: „Leseferne“ Jugendliche im Visier/Bilanz und Perspektiven. In: BuB Forum für Bibliothek und Information, 63. Jahrgang, Heft 06, Bad Honnef: Bock + Herchen Verlag, S. 481-483.

*Hintze, Janine (2012):* Evaluationsbericht: „Kinder werden WortStark“. Programme zur Sprach- und Leseförderung der Stadtbibliothek Friedrichshain-Kreuzberg. Online verfügbar unter: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/citybibliothek/kinder/evaluationsbericht1.pdf>. Zuletzt geprüft am 20.04.2013.

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

*Keller-Loibl, Kerstin (2009):* Handbuch Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Bad Honnef: Bock+Herchen Verlag.

*Krauß-Leichert, Ute; Paul, Jana; Pilzer, Harald (2012):* Welche Wirkungen haben Leseförderungsaktionen Öffentlicher Bibliotheken? Erste Ergebnisse der Studie „Leseförderung und Wirkungsforschung (LeWi)“ mit der Stadtbibliothek Bielefeld. In: BuB  
60

Forum für Bibliothek und Information, 64. Jahrgang, Heft 11/12, Bad Honnef: Bock + Herchen Verlag, S. 789-793.

*Kreibich, Heinrich; Aufenanger, Thomas (Hrsg.) (2009):* Evaluation in der Leseförderung. Eine Handreichung für die Praxis. Mainz: Schriftenreihe der Stiftung Lesen 06.

*Kultursekretariat NRW Gütersloh (2013):* Sommerleseclub 2013. Informationen für Schulen und Bibliotheken. Online verfügbar unter:

<http://www.sommerleseclub.de/erwachsene/bibliotheken.php>. Zuletzt geprüft am 21.04.2013.

*Lücke, Birgit (2009):* Spiralcurriculum zur Förderung von Lese- und Informationskompetenz. In: Keller-Loibl, Kerstin: Handbuch Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Bad Honnef: Bock+Herrchen Verlag 2009, S. 234-238.

*Lühr, Anneke (2010):* Leseförderung und ihre Wirkung. Entwicklung eines Leseförderungskonzepts für die Stadtbibliothek Bielefeld (Brackwede) und Empfehlung für die Messmethoden im Rahmen des Projekts ‚LeWi‘ In: Krauß-Leichert, Ute (Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kommunikationspolitik. Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Masterstudiengang Informationswissenschaft und -management. B.I.T. Online Band 31, Wiesbaden: Dinges & Frick, S. 181-196.

*Lux, Claudia; Sühl-Strohmenger, Wilfried (2004):* Teaching Library in Deutschland. B.I.T.online – Innovativ. Wiesbaden: Dinges & Frick.

*Lux, Claudia (2010):* Information Literacy in der Zusammenarbeit von Bibliothek und Schule. In: Bertschi-Kaufmann, Andrea (Hrsg.): Lesekompetenz, Leseleistung, Leseförderung. Grundlagen, Modelle, Materialien. Zug: Klett und Balmer Verlag, S. 198-214.

*Maas, Jörg; Ehmig, Simone; Uehlein, Sabine (Hrsg.) (2011):* Außerschulische Leseförderung in Deutschland. Strukturelle Beschreibung der Angebote und Rahmenbedingungen in Bibliotheken, Kindertageseinrichtungen und kultureller Jugendarbeit. Mainz: Schriftenreihe der Stiftung Lesen 11.

*Marci-Boehncke, Gudrun; Rose, Stefanie (2012):* Leseförderung. In: Umlauf, Konrad; Gradmann, Stefan (Hrsg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler, S. 187-194.

*Mittrowann, Andreas; Motzko, Meinhard; Hauke, Petra (2011):* Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven. Bad Honnef: Bock+Herchen Verlag.

*Müller, Helmut (2002):* Qualitätspreise. In: Umlauf, Konrad; Hobohm, Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer. Loseblattsammlung, Kapitel 3/5.4.

*Olivares-Canas, Carolin (2011):* Leseförderung am Beispiel der Stadtbücherei Frankfurt am Main. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Heft 299. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.

*Plassmann, Engelbert; Rösch, Hermann; Seefeld, Jürgen; Umlauf, Konrad (2011):* Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: Harrassowitz.

*Poll, Roswitha (2004):* Bibliotheksmanagement. In: Frankenberger, Rolf; Haller, Klaus (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München: Saur, S. 93-116.

*Qualitätsmanagement in Kunst- und Museumsbibliotheken (2011).* Erstellt von der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB). Stand November 2011. Online verfügbar unter:  
<http://www.akmb.de/web/pdf/Qualit%C3%A4tsmanagement-System2012.pdf>. Zuletzt geprüft am 02.03.2013.

*Qualitätsstandards der AKMB (2011).* Version 4.0/Stand 2011. Online verfügbar unter:  
[http://www.akmb.de/web/pdf/Empfehlungen\\_ISO\\_2011.pdf](http://www.akmb.de/web/pdf/Empfehlungen_ISO_2011.pdf). Zuletzt geprüft am 02.03.2013.

*Qualitätsstandards für hauptamtlich geführte Bibliotheken (2012).* Autonome Provinz Bozen Südtirol. Abteilung 14 – Amt für Bibliotheken und Lesen, Stand Januar 2012. Online verfügbar unter:  
[http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/download/Hauptamtliche\\_Bibliotheken.pdf](http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/download/Hauptamtliche_Bibliotheken.pdf). Zuletzt geprüft am 02.03.2013.

*Seefeldt, Jürgen (2006):* Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken. In: B.I.T. Online, Heft 3.

*Seefeldt, Jürgen; Syré, Ludger (Hrsg.) (2008):* Portale zu Vergangenheit und Zukunft – Bibliotheken in Deutschland. Hildesheim, Zürich, New York: Georg Olms.

*Seewald, Katrin (2009):* Kinder werden WortStark: Die Bibliothek als Lernszenarium für sprachfördernde Programme. In: Keller-Loibl, Kerstin: Handbuch Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Bad Honnef: Bock+Herrchen Verlag 2009, S. 196-204.

*Stadtbibliothek Brilon (2012):* Erfolg der Bücherbabys. Online verfügbar unter:  
[http://www.leselatte.de/buecherbabys/seiten\\_bb/erfolg.html](http://www.leselatte.de/buecherbabys/seiten_bb/erfolg.html). Zuletzt geprüft am 20.04.2013.

*Stadtbibliothek Villingen-Schwenningen (2010):* Spiralcurriculum. Bausteine der Leseförderung. Angebote zu dem Bildungsplan. Online verfügbar unter:  
[http://www.villingen-schwenningen.de/fileadmin/Bilder/Rathaus-Bildung/Stadtbibliothek/Lesefoerderung/Grundschule\\_Spiralcurriculum\\_2010\\_neu.pdf](http://www.villingen-schwenningen.de/fileadmin/Bilder/Rathaus-Bildung/Stadtbibliothek/Lesefoerderung/Grundschule_Spiralcurriculum_2010_neu.pdf). Zuletzt geprüft am 20.04.2013.

*Umlauf, Konrad; Gradmann, Stefan (Hrsg.) (2012):* Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler.

*Umlauf, Konrad; Hobohm, Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hrsg.) (2002):* Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer. Loseblattsammlung.

*Vonhof, Cornelia (2002):* Qualitätsmanagement für Bibliotheken – Der Common Assessment Framework: ein ganzheitliches Qualitätsmanagement-System. In: Umlauf, Konrad; Hobohm, 62

Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer. Loseblattsammlung, Kapitel 2/1.4, S. 1-11.

*Vonhof, Cornelia (2010a):* Gut ist uns nicht gut genug! Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: Becker, Tom; Vonhof, Cornelia (Hrsg.): „Gut ist uns nie gut genug!“ Instrumente zur Qualitätsentwicklung für eine ausgezeichnete Bibliothek. B.I.T.online - Innovativ. Band 30. Wiesbaden: Dinges & Frick, S. 11-32.

*Vonhof, Cornelia (2010b):* Qualität ist kein Zufall! Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 2. In: Becker, Tom; Vonhof, Cornelia (Hrsg.): „Gut ist uns nie gut genug!“ Instrumente zur Qualitätsentwicklung für eine ausgezeichnete Bibliothek. B.I.T.online – Innovativ. Band 30. Wiesbaden: Dinges & Frick, S. 321-340.

*Vonhof, Cornelia (2012):* Qualitätsmanagement in Bibliotheken. In: Umlauf, Konrad; Gradmann, Stefan (Hrsg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler, S. 282-285.

*Wehr, Andrea (2002):* Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung in der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar. In: Umlauf, Konrad; Hobohm, Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer. Loseblattsammlung, Kapitel 2/3.3, S. 1-20.

*Wilke, Julia (2009):* Der SommerLeseClub: Das Netzwerkprojekt in der Leseförderung für weiterführende Schulen. In: Keller-Loibl, Kerstin: Handbuch Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Bad Honnef: Bock+Herrchen Verlag 2009, S. 227-233.

*Zangl, Martin (2002):* Qualitätsstandards für Bibliotheken und Informationseinrichtungen. In: Umlauf, Konrad; Hobohm, Hans-Christoph; Beger, Gabriele (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer. Loseblattsammlung, Kapitel 3/5.11.

*Zollondz, Hans-Dieter (2006):* Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München/Wien: Oldenbourg.