

## **Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung – Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit**

**Vortrag auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag in Dresden, Themenkreis 9.12, 22.04.06**

**Dr. Alwin Müller-Jerina / Stadtbibliothek Neuss**

p:\daten\winword\q m\bibltag dresden 2006 vortrag online-fassung.doc

Im Jahr 2001 gab es eine erste Fortbildung für Bibliotheken der Regierungsbezirke Köln und Düsseldorf zum Thema Qualitätsmanagement. Ein Jahr später gründete sich eine lose Arbeitsgemeinschaft von zunächst 16 Bibliotheken, die Interesse an einer intensiveren Beschäftigung mit diesem Thema hatten. Hieraus erwuchs schließlich im Jahr 2004 bei sechs Bibliotheken der Wunsch, nunmehr konkret ein Qualitätsmanagement in ihren Häusern einzuführen und als sichtbares äußeres Zeichen auch eine Zertifizierung nach ISO 9001: 2000 anzustreben.

Es war von vornherein klar, daß die Dienste eines externen Beraters in Anspruch genommen werden sollten. Er wurde in Markus Dönni von der Neusser Firma MDQM gefunden, der den Verbund-Teilnehmern mit großer Geduld die Inhalte einer Norm vermittelte, die aus dem Bereich der Industrie kommt und damit schon allein von der Sprache her erst einmal sehr fremd war.

Institutionen machen immer wieder ähnliche Beobachtungen im Alltag:

- Dinge werden auf eine bestimmte Weise gemacht, weil sie schon immer so gemacht wurden
- Entscheidungen werden „aus dem Bauch heraus“ gefällt. Viele Veränderungen werden eher vom Zufall bestimmt
- Es gibt Unsicherheiten, wie man sich in bestimmten Situationen verhalten soll. Verschiedene Mitarbeiter entscheiden in ähnlichen Situationen unterschiedlich, d. h. Verfahrensregeln sind nicht eindeutig fixiert, auf gleiche Fakten folgen keine identischen Handlungsmuster
- Man diskutiert immer wieder Dinge, die eigentlich schon geregelt sind, weil man nicht mehr weiß, wie man sie geregelt hat
- Vor allem aber: wir wissen zu wenig über unsere Kunden, ermitteln selten aktiv ihre Interessen und Wünsche.

### **Warum Qualitätsmanagement?**

Auch einer Non-Profit-Organisation wie der Bibliothek ist es möglich, durch professionellen Umgang mit den Wünschen und Anregungen der Kunden eine verstärkte Kundenbindung zu erreichen sowie die Qualität ihrer Dienstleistungen regelmäßig zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.

Ziel eines Qualitätsmanagements ist es, die Bibliothek und das Bibliotheksmanagement konsequent nach den Anforderungen der Kunden auszurichten und auf diese Weise ein modernes und attraktives Dienstleistungsangebot bereitzustellen.

Qualitätsmanagement dient darüber hinaus als Führungsinstrument, das die betrieblichen Prozesse kontinuierlich steuert. Im Mittelpunkt des Managementprozesses stehen die Kunden mit ihren Bedürfnissen, Anforderungen

und Wünschen. Weiterhin werden die Anforderungen der Träger, der Mitarbeiter sowie die verfügbaren Ressourcen in die Entscheidungsfindung einbezogen.

### **Qualitätsmanagement nach EN ISO 9001: 2000**

Die EN ISO 9001: 2000 bietet sich aufgrund ihres prozess- und kundenorientierten Ansatzes, der auf Organisationen aller Arten und Größenordnungen anwendbar ist, auch für die Umsetzung in Dienstleistungs- bzw. Non-Profit-Organisationen wie Bibliotheken an. Die Norm beschreibt modellhaft das gesamte Qualitätsmanagement-System. Sie zeichnet sich dabei durch ein Gerüst verbindlicher Bedingungen aus, das den Organisationen aber auch einen ausreichend großen Spielraum für ihre spezifische Umsetzung bei der Einführung des Qualitätsmanagement-Systems ermöglicht.

Unternehmen und Organisationen können sich nach einer Zertifizierungsnorm wie der EN ISO 9001: 2000 zertifizieren lassen. Hierzu bewerten Auditorinnen oder Auditoren vor Ort das jeweilige Qualitätsmanagement-System auf die Übereinstimmung mit

- der gültigen Zertifizierungsnorm
- Anforderungen, die das Unternehmen bzw. die Organisation im Rahmen des Qualitätsmanagement-Handbuchs an sich selbst stellt
- bestehenden Kundenanforderungen, soweit dies durch die Zertifizierungsnorm vorgegeben wird
- ggf. geltenden gesetzlichen Forderungen, deren Erfüllung durch die Norm mitgefordert wird.

### **Warum Qualitätsmanagement nach EN ISO 9001: 2000 in Bibliotheken?**

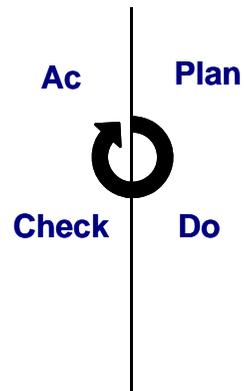
In Bibliotheken wird seit jeher kundenorientiert gearbeitet. Aufgrund langjähriger Erfahrungen scheinen bestimmte Maßnahmen sinnvoll zu sein und der Erfolg einzelner Aktionen spricht auch für die durchgeführte Maßnahme. Was jedoch fehlt, ist ein gesichertes Wissen darüber, ob es sich dabei tatsächlich um ein am jeweiligen Bedarf ausgerichtetes Angebot handelt oder nicht. Die Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems in Bibliotheken führt zum Aufbau eines professionellen und kontinuierlich verbesserten Systems zur Ermittlung von Kundenanforderungen. Dies bewirkt eine Verbesserung der Kundenorientierung und langfristig auch eine Steigerung des Qualitätsniveaus.

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

### **Regelkreis der ständigen Verbesserung**

Qualitätsmanagement basiert auf einem Regelkreis der ständigen Verbesserung, wie in den beiden folgenden Schaubildern dargestellt:

# Regelkreis der ständigen Verbesserung



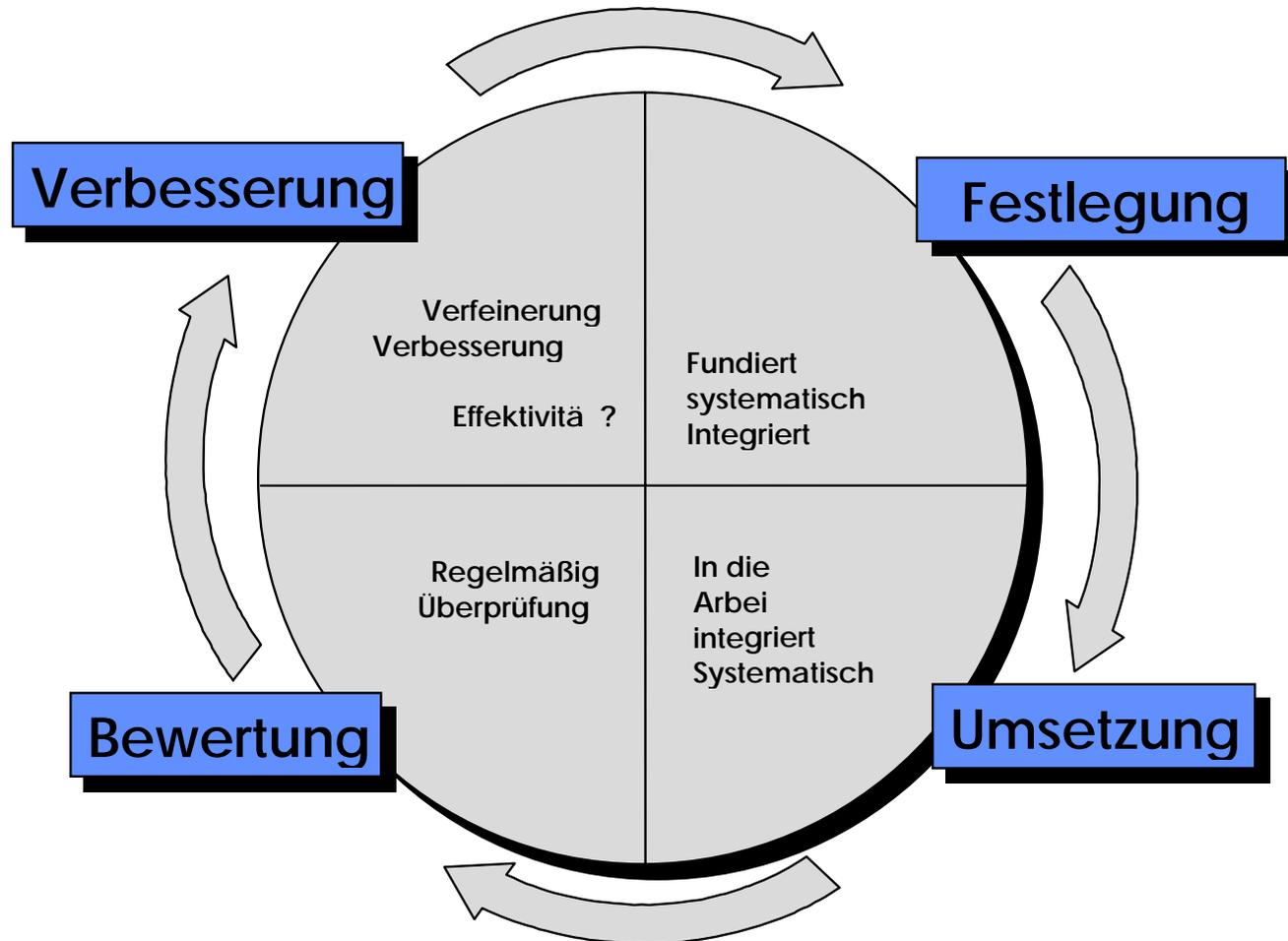
*“Plan Festlegen der Ziele und Prozesse, die zum Erzielen von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und der Politik der Bibliothek notwendig sind*

*“Do Verwirklichen der*

*“Check Überwachen und Messen von Prozessen und Produkten anhand der Politik, Ziele und Anforderungen an das Produkt sowie Berichten der Ergebnisse*

*“Act Ergreifen von Maßnahmen zur ständigen Verbesserung der Prozessleistung*

# Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



## **Im Verbund zur Zertifizierung**

Betriebe, die ein Qualitätsmanagement einführen und leben, verändern damit ihre Arbeitsweisen und den Umgang mit ihren Kunden. Ein Qualitätsmanagement-System entfaltet seine Wirkung also immer vor Ort. Auf Grund ihrer gemeinsamen Ausgangslage – Übereinstimmung im Aufgabenspektrum, vergleichbare Problemlagen, gleiche Strukturen und Zielsetzungen ihrer Arbeitsabläufe – erschien es jedoch den sechs Öffentlichen Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln sinnvoll, den Weg zur „Qualität mit System“ und zur Zertifizierung nicht einzeln, sondern gemeinsam zu gehen.

Unter der Leitung der Dezernate 49.1.2 Öffentliche Bibliotheken in den Bezirksregierungen Düsseldorf und Köln gründeten sie im Jahr 2004 einen Verbund, dem vier kleinere und größere Mittelstadtbibliotheken und zwei Großstadtbibliotheken angehören.

## **Qualität als Ziel**

Die Stadtbibliotheken Dormagen, Erkrath, Krefeld, Leichlingen, Neuss und Wesel nehmen in ihren Kommunen Bildungs-, Kultur- und Informationsaufgaben wahr. Die gemeinsam verabschiedete Qualitätspolitik stellt die Kundeninteressen in den Mittelpunkt der Arbeit vor Ort. Übereinstimmend definieren die Bibliotheken ihr Aufgabenspektrum:

- Sie vermitteln Informationen und sorgen für Auswahl, Bereitstellung und Vermittlung eines aktuellen Medienangebots
- Sie fördern die Lesefähigkeit und Medienkompetenz
- Sie unterstützen das lebenslange Lernen, ohne das die moderne Industriegesellschaft nicht mehr denkbar ist
- Sie bieten Material zu Freizeitgestaltung, Lebensorientierung und Persönlichkeitsentwicklung
- Sie verstehen sich als Orte der Begegnung
- Sie sind Teil des kommunalen Kulturangebots und vernetzen sich mit anderen (Kultur-)Einrichtungen und Unternehmen
- Sie fördern die gesellschaftliche Entwicklung und unterstützen bürgerschaftliches Engagement.

Diese gemeinsame Plattform bedingt die weitgehend übereinstimmende Abwicklung der Kernprozesse: Informationsdienst und Lektorat, Ausleihverwaltung und Öffentlichkeitsarbeit.

Daß die Stadtbibliothek Neuss mit ca. 200.000 Medieneinheiten und über 1,2 Mio Entleihungen pro Jahr zu Beginn einem Verbund sehr skeptisch gegenüberstand, der von der Größe, dem Etat, der Personalausstattung und den Ausleihzahlen so unterschiedliche Bibliotheken vereinigt, soll nicht verschwiegen werden. Zwar verfügt die Stadtbibliothek Neuss über eine langjährige Erfahrung mit Kooperationen im BNN, dem Bibliotheksnetzwerk Niederrhein der Großstadtbibliotheken Krefeld, Mönchengladbach und Neuss. Neu ist aber eine Zusammenarbeit von großen und kleinen Bibliotheken mit 25.000 bis 220.000 Medieneinheiten und 130.000 bis über 1,2 Millionen Ausleihen pro Jahr.

Es zeigte sich allerdings schnell, daß Bibliotheken unterschiedlicher Größe nicht nur zusammen arbeiten können, sondern daß auch die Vorteile eines solchen kooperativen Vorgehens überwiegen.

### **Kooperation bringt Vorteile**

Im Rahmen der festen Struktur eines Verbundes konnte ein Qualitätsmanagement-System in den beteiligten Bibliotheken in vergleichsweise kurzer Zeit eingeführt werden. Die enge Kooperation fördert den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Bibliotheken, die unter sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen arbeiten. Große und kleine Bibliotheken lernen voneinander, motivieren sich gegenseitig und erhöhen die Qualität ihrer Arbeit durch Benchmarking, dem Leistungsvergleich. Die arbeitsteilige Entwicklung einzelner Systembausteine und die gemeinsam erreichten und im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentierten Problemlösungen wiegen den erhöhten Abstimmungsaufwand auf. Eine nutzbringende Außensicht auf die einzelnen Bibliotheken wird durch die bibliotheksübergreifende Organisation der Internen Audits garantiert. Auch lassen sich Qualifizierung und Weiterbildung des Personals verbundweit organisieren. Hinzu kommen die Vorteile der gemeinsamen Finanzierung, die für die einzelne Bibliothek geringeren Kosten und die zusätzliche Unterstützung des Kooperationsprojekts aus Bibliotheksfördermitteln des Landes NRW.

Nicht verschwiegen werden sollen allerdings auch die Nachteile einer Zertifizierung im Verbund: Sie liegen zum einem in einem erhöhten Abstimmungsaufwand zwischen den beteiligten Bibliotheken, deren Vertreter sich ca. alle sechs Wochen treffen. Sie bestehen vor allem aber in der gegenseitigen Abhängigkeit bei einer Gruppensertifizierung. Wenn nämlich eine Bibliothek das externe Audit nicht besteht, so erhält der gesamte Verbund die Zertifizierung nicht.

### **Grundlagen der Zusammenarbeit im Verbund**

Die Zusammenarbeit erfolgt auf der Basis einer Kooperationssatzung, einer gemeinsamen Qualitätspolitik sowie eines gemeinsamen Qualitätsmanagement-Handbuchs.

### **Kooperationssatzung**

Die Kooperationssatzung regelt als schriftliche, durch die Verwaltungsspitze oder die Bibliotheksleitungen unterzeichnete Vereinbarung die Zusammenarbeit. Sie definiert die Ziele und die Struktur des Verbundes, die Aufgaben der einzelnen Gremien und Bibliotheken, die Umlegung der Kosten auf die einzelnen Verbundteilnehmer sowie die Modalitäten für die Aufnahme neuer und das Ausscheiden bisheriger Mitglieder.

### **Gemeinsame Qualitätsmanagement-Politik**

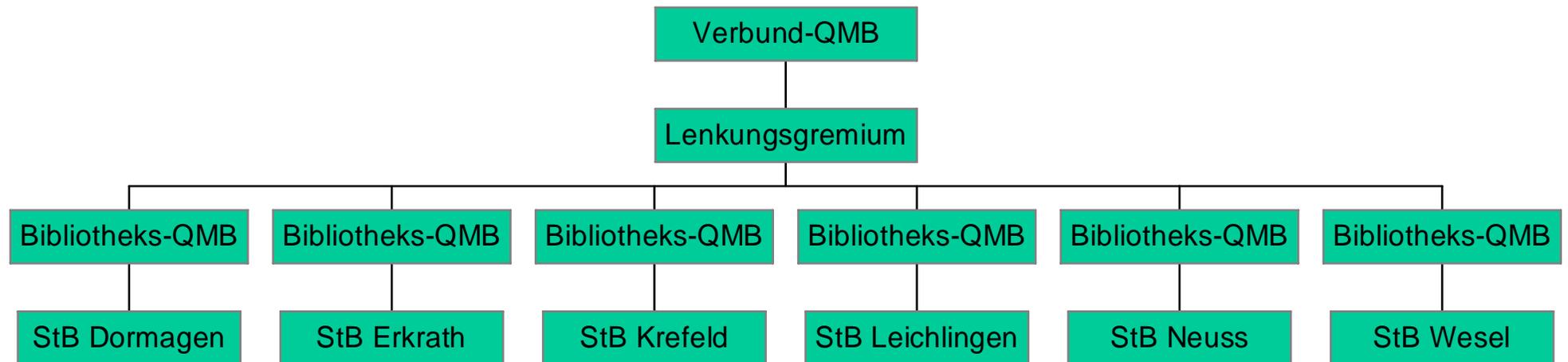
Folgende Ziele wurden für die gemeinsame Qualitätsmanagement-Politik gesetzt:

- Kundenorientierung zielgerichtet verstärken
- kontinuierliche Anpassung der Angebote und Dienstleistungen an gesellschaftliche Veränderungen und den sich daraus ergebenden Kundeninteressen
- Fehlerfreiheit bei der Erbringung der Dienstleistungen
- Erhöhung des Qualitätsstandards durch Benchmarking
- Erhöhung der Kundenbindung und Gewinnung neuer Kunden
- wirtschaftlicher Einsatz der Ressourcen.

## **Verbundstruktur**

Die Struktur des Verbundes gliedert sich in vier Ebenen:

# Verbund-Struktur



Jede der sechs am Verbund beteiligten Bibliotheken hat einen Bibliotheks-Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB) ernannt. Hierbei kann es sich um die Bibliotheksleitung oder eine von ihr beauftragte Person mit vollem Stimmrecht handeln. Er hat folgende Aufgaben:

- vertritt die Bibliothek im Lenkungsgremium
- stellt Einführung, Umsetzung und Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagement-Systems in der Bibliothek sicher
- fördert die Qualitätsmanagement-Politik und die Qualitätsmanagement-Ziele des Verbundes
- entwickelt ergänzende bibliotheksspezifische Dokumente
- ermittelt Kennzahlen und berichtet an das Lenkungsgremium.

### **Lenkungsgremium steuert den Bibliotheksverbund**

Ein Qualitätsmanagement-System benötigt eine Leitung. In einem Verbund gleichberechtigter Bibliotheken gibt es eine solche Leitung als reale Organisationseinheit nicht. Deshalb dient ein Lenkungsgremium, dem die jeweilige Bibliotheksleitung bzw. eine von ihr ernannte Person mit Entscheidungsbefugnis angehört, als virtuelle Verbundzentrale. Die Bibliotheksdezernate der Bezirksregierungen Düsseldorf und Köln gehören ihm ohne Stimmrecht an und erfüllen koordinierende Aufgaben im Verbund. Im Lenkungsgremium fallen alle notwendigen Entscheidungen, um das gemeinsame Qualitätsmanagement-System aufbauen und weiterentwickeln zu können. Es wird konsensorientiert entschieden, ohne das Selbstbestimmungsrecht der beteiligten Bibliotheken über den Einsatz finanzieller Ressourcen außer Kraft zu setzen.

Das Gremium formuliert die für alle Bibliotheken geltende Qualitätspolitik, ausgerichtet auf den Bedarf der Kunden. Es werden verbundweite strategische Qualitätsziele für die nächsten Jahre festgelegt und Kennzahlen definiert, um überprüfen zu können, ob die Ziele erreicht werden.

Im einzelnen bestehen die Aufgaben des Lenkungsgremiums in der

- Festlegung von
  - Qualitätsmanagement-Politik incl. Maßnahmen
  - strategischen Qualitätsmanagement-Zielen incl. Maßnahmen
  - verbundweit geltenden Prozessen
  - Kennzahlen
- Bewertung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems
- Organisation zentraler Schulungen
- Überwachung der Qualitätsmanagement-Dokumentation
- Drittmittelbeschaffung für den Verbund
- Entscheidung über die Aufnahme neuer Mitglieder.

### **Verbund-QMB leitet Verbund**

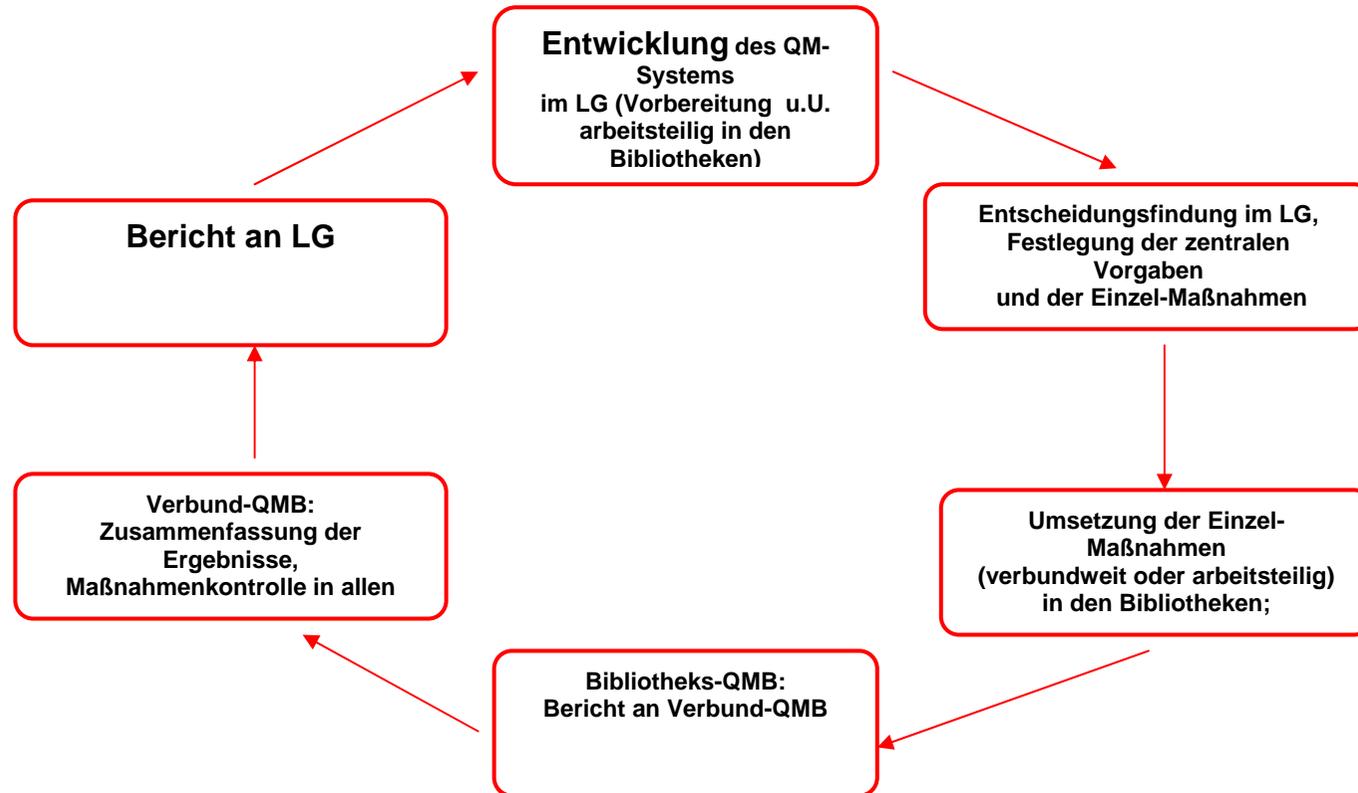
Der Verbund-QMB fungiert quasi als Geschäftsführer. Er steuert das Qualitätsmanagement-System im Verbund. Seine Aufgaben umfassen insbesondere die

- Beratung und Information des Lenkungsgremiums
- Planung des Qualitätsmanagement-Systems auf Verbund-Ebene

- Vorbereitung der Qualitätsmanagement-Bewertung für den Verbund
- Erstellen und Überwachen der Audit-Pläne
- Verfolgung verbundweiter Maßnahmen und Festlegungen.

Auf der Basis des oben erwähnten Regelkreises der ständigen Verbesserung ergibt sich damit folgende Arbeitsweise des Verbundes, die wiederum aus den Komponenten „Planen – Umsetzen – Überwachen/Messen – Ergreifen von Maßnahmen zur Verbesserung – Planen usw.“ besteht.

# Arbeitsweise des Verbundes



Die Steuerung auf Verbundebene erfolgt:

- durch mindestens einmal jährlich stattfindende Interne Audits zur Aufdeckung von Schwachstellen
- durch Festlegung von Zielen und Kennzahlen
- ein jährlich stattfindendes Management-Review.

Für das Interne Audit, zu dem jeweils ein Auditor sowie der externe Berater für einen Tag jede Verbund-Bibliothek besuchten, um das Qualitätsmanagement-System zu überprüfen, wurden insgesamt vier Personen aus dem Lenkungsgremium als Auditoren geschult.

Die Ergebnisse des Internen Audits wurden in einem Korrektur-Maßnahmen-Blatt festgehalten, das jeweils das Normelement, von dem die Bibliothekspraxis abweicht bzw. das in der betr. Bibliothek nicht erfüllt wird, aufführt. Die auditierte Bibliothek muß nun die Ursache für die Abweichung benennen, erforderliche Korrekturmaßnahmen aufzeigen, einen hierfür verantwortlichen Mitarbeiter bestimmen sowie einen Termin für die Umsetzung fixieren. Dabei sind die zu ergreifenden Korrekturmaßnahmen innerhalb von 14 Tagen, die Umsetzung aller Korrekturen innerhalb von spätestens 90 Tagen nach dem Audit dem Verbund-QMB zu melden.

### **Management-Review**

Aus dem Management-Review 2005 seien als Beispiele für Qualitätsziele genannt:

- Steigerung der Anzahl der aktiven Nutzer bis 31.12.06 gegenüber dem 31.12.04 im Gesamtverbund um durchschnittlich 3%
- Steigerung der Entleihungen im Verbund bis zum 31.12.06 gegenüber dem 31.12.04 um durchschnittlich 3%
- Einführung eines professionellen Zufriedenheitsmanagements mit periodischen Auswertungsmöglichkeiten.

### **„Die Bibliothek sieht von dort, wo der Kunde steht, ganz anders aus“**

Auf dem Wissen um die „ganz andere“ Sicht, um Kundeninteressen und -wünsche basiert die erfolgreiche Auftrags Erfüllung. Die Bibliotheken benötigen zur Überprüfung ihrer eigenen Arbeit umfassende Informationen über die Kundensicht. Aus der Analyse des Bedarfs werden Dienstleistungs- und Medienangebote entwickelt. Hauptlieferanten von Anregungen und Wünschen sind die aktiven Nutzer. Daneben zielen Marketingaktivitäten auf die Gewinnung neuer Kunden. Als kommunale Einrichtungen berücksichtigen die Bibliotheken die Interessen von Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Gruppen. Mit ihrem Feedback „beraten“ die Besucher die Bibliotheken. Innerhalb der vom Unterhaltsträger vorgegebenen Rahmenbedingungen werden die Angebote optimiert und die Ressourcen effizient eingesetzt.

Die Qualität der Dienstleistungen hängt in hohem Maße von den Mitarbeitern ab. Deshalb sind Fortbildung und Weiterqualifizierung unerlässliche Elemente der Qualitätssicherung. Das Bewußtsein der eigenen Bedeutung für die Kundenzufriedenheit wird ebenso geschult wie der konstruktive Umgang mit Beschwerden. Gerade kritische Rückmeldungen helfen bei der Analyse von Schwachstellen und befördern die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse.

## **Zufriedenheitsmanagement**

Anregungen und Beschwerden werden als Chance begriffen, Unzufriedenheit zu entdecken, Ursachen zu analysieren und mit gezielten Maßnahmen in Zufriedenheit umzuwandeln. Der gemeinsame Entschluss zur Einführung des Zufriedenheitsmanagements unterstreicht den Stellenwert der Nutzerinteressen in der Bibliotheksarbeit. Systematisch werden Kundenbeschwerden registriert. Die Bibliotheken sorgen für Problembeseitigung und beugen dem erneuten Auftreten von Fehlern vor. Sie gehen auf ihre Kunden zu und bitten gezielt um Rückmeldungen zu bereits angebotenen und geplanten Dienstleistungsangeboten. Die zielgerichtete Gestaltung der Kundenbeziehungen setzt auf Fehlervermeidung statt auf Fehlerkorrektur. Imageschäden und Folgekosten mangelnder Qualität gilt es durch die systematische Verbesserung der Arbeitsprozesse und angestrebte Fehlerfreiheit entgegenzuwirken. Der erfolgreich gestaltete Dialog mit Kunden – auch in kritischen Situationen – hilft bei der Leistungsverbesserung und stärkt das Vertrauen in die Bibliothek. Planmäßiger, kontrollierter Umgang mit Kritik und Wünschen steigert Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Bewußt wurde der Begriff Zufriedenheitsmanagement gewählt, da es sich nicht nur um die Bearbeitung von Beschwerden, sondern auch um die Auswertung von Anregungen und positiver Kritik handeln.

In der Stadtbibliothek Neuss wurde z. B. ein neues System zur CD- und DVD-Prüfung eingeführt. Gab es bisher bei Reklamationen von Kunden, daß eine CD/DVD nicht einwandfrei abspielbar sei, größere Diskussionen, eine eingehende Überprüfung des betreffenden Mediums auf einem bibliothekseigenen Gerät und danach ggf. eine Rückerstattung der Ausleihgebühr für das betreffende Medium, so wurde diese Sichtprüfung vor kurzem eingestellt. Eine Hochrechnung aller Reklamationen ergab nämlich einen maximalen Einnahmeausfall in Höhe von 1.500 € pro Jahr, wenn ohne Überprüfung bei jeder Reklamation die Ausleihgebühr erstattet würde. Um allerdings Mißbrauch vorzubeugen, werden alle Reklamationen mit Medien- und Lesernummer sowie Beanstandungsgrund in einer Excel-Tabelle erfaßt. Sie ermöglicht über eine automatische Prüfroutine den Nachweis über die Anzahl der bisher registrierten Reklamationen durch einen bestimmten Leser sowie die Anzahl der Reklamationen des betreffenden Mediums, so daß das Medium nach einer festgelegten Anzahl von Reklamationen ohne weitere Prüfung durch Bibliotheksmitarbeiter aus dem Bestand genommen werden kann.

## **Qualitätsmanagement-Dokumentation als gemeinsames Arbeitsinstrument**

Einen zentralen Bereich der Qualitätsmanagement-Dokumentation bilden die Prozessbeschreibungen. Hier sind alle betrieblichen Abläufe in den Bibliotheken und die von ISO 9001: 2000 ergänzend geforderten Verfahren, z. B. für den Umgang mit Dokumenten und für Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen, schriftlich festgelegt. Die Arbeitsvorgänge in den Bibliotheken werden so als Gefüge verschiedener Prozesse dargestellt, die an vielen Stellen miteinander verknüpft sind. Es gelang, fast alle Prozesse verbundweit einheitlich zu beschreiben und als Vorgabe für alle Bibliotheken in Kraft zu setzen. Die Bibliotheken ergänzen diese Verbundebene durch spezifische Arbeitsanweisungen und zugehörige lokale Dokumente wie Checklisten und Formblätter. Wie für die Qualitätsziele so wurden auch für die

Kernprozesse der Bibliotheken, die sich direkt auf die Kundenzufriedenheit auswirken, aussagekräftige Kennzahlen entwickelt.

### **Plattform für die Dokumentenlenkung: Software „N5-Process Solution“**

Die Norm verlangt die „Lenkung“ von Dokumenten. Hierunter versteht man, daß der Prozessverantwortliche, der das Dokument erstellt hat, und ein Versionsstand genannt sind. Desweiteren muß das Dokument geprüft und von einer anderen Person freigegeben sein. Alle Dokumente müssen in regelmäßigen Abständen – mindestens einmal jährlich – durch die Prozessverantwortlichen auf Aktualität überprüft werden.

Läge die umfangreiche Qualitätsmanagement-Dokumentation des Bibliotheksverbundes in Printform vor, wäre es nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand möglich, sie an allen Arbeitsplätzen in den Bibliotheken in jeweils aktueller Version verfügbar zu halten. Die von der Firma N5 GmbH Stuttgart im Rahmen eines Sponsoring-Vertrages bereitgestellte webbasierte Softwareplattform „N5-Process Solution“ bietet den Bibliotheken dagegen die Möglichkeit, die Qualitätsmanagement-Dokumentation online zentral vorzuhalten und in einem arbeitsteiligen Verfahren zu pflegen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Verbundbibliotheken können auf die am Arbeitsplatz benötigten Dokumente über einen Intranet-View lesend zugreifen. Die Software stellt die verbundweit geltenden Prozesse und sonstigen Dokumente in einer „Verbundlandschaft“ zur Verfügung. Für jede Bibliothek gibt es außerdem eine eigene „Landschaft“, in der ergänzend lokalspezifische Dokumente enthalten sind.

### **Zertifizierung**

Die sechs Verbundmitglieder beteiligten sich im Februar 2006 an der ersten Runde der Gemeinschaftszertifizierung durch die TÜV SÜD Management Service GmbH München. Die Verbundzentrale und vier Bibliotheken – darunter die Stadtbibliothek Neuss – wurden in einem Stichprobenverfahren auditiert. Der Verbund erhielt die Bestätigung des Zertifizierers für die Wirksamkeit des aufgebauten Qualitätsmanagement-Systems nach ISO 9001: 2000, daß die Kunden in den Mittelpunkt der Bibliotheksorganisation gerückt und die Arbeitsabläufe wirksam gesteuert werden. Mit der Zertifizierung haben sich die Bibliotheken selbst eine dauerhafte Verpflichtung auferlegt. Denn der TÜV überprüft ab jetzt jährlich, wie sie arbeiten.

Die sechs Verbund-Bibliotheken gehören damit zu den Vorreitern des bundesdeutschen Bibliothekswesens. Bisher wurden erst zwei kleinere Bibliotheken zertifiziert – Freiberg/Neckar mit einem Gesamtbestand von ca. 30.000 Medieneinheiten und Walldorf/Baden mit ca. 38.000 Medieneinheiten. Aber nicht nur aus diesem Grund ist das Projekt bundesweit einmalig: Erstmals arbeiten mehrere Bibliotheken – dazu noch unterschiedlicher Größenordnung – auf Management-Ebene so eng zusammen, daß eine Gruppenzertifizierung möglich war.

Das Projekt setzt insgesamt in vielerlei Hinsicht Maßstäbe für das Öffentliche Bibliothekswesen. Es kann aber auch für andere Bereiche der Kommunalen Selbstverwaltung Vorbildfunktion haben.

**Kontakt:**

Dr. Alwin Müller-Jerina

Leiter der Stadtbibliothek

Neumarkt 10

41460 Neuss

Tel. 02131 / 90-4200

Fax 02131 / 90-2471

E-Mail: [alwin.mueller-jerina@stadt.neuss.de](mailto:alwin.mueller-jerina@stadt.neuss.de)

URL: <http://www.stadtbibliothek-neuss.de>