



Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken, 5. Bibl. Kongress, Leipzig

Das Qualitätsmanagementverfahren der AKMB - anders als andere?

Martin Zangl, LWL-Landesmuseum Münster,
Fachgruppe QM der AKMB
12.03.2013



Wer ist die AKMB?

- Die Arbeitsgemeinschaft für Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) wurde 1993 als Verein für die Interessenvertretung und Beratung der in der Regel kleinen und mit wenig Personal ausgestatteten Kunst- und Museumsbibliotheken im deutschsprachigen Raum gegründet.
- Ziel der AKMB ist es, die Leistungsfähigkeit der Kunst- und Museumsbibliotheken und Dokumentationseinrichtungen durch verstärkte Kooperation zu verbessern. Dazu werden Fortbildungen veranstaltet und in Fachgruppen thematisch gearbeitet.

Mitglieder der AKMB?

- Die Arbeitsgemeinschaft hat 249 institutionelle und persönliche Mitglieder in D, A, CH.
- in unterschiedlichsten Trägerschaften: staatlich, GmbH, Stiftung, Verein, Privatsammlung
- Unterschiedlichster Typologie und Größe, zum Beispiel:
 - Universitätsbibliothek Heidelberg
(min. 32.000 Nutzer, 3 Mio. Bände, 175 Mitarbeiter)
 - Kunsthalle Hamburg
(ca. 400 Nutzer?, 160.000 Bände, 4 Mitarbeiter)
 - Deutsches Pferdemuseum e.V., Verden
(Nutzung nach Absprache, 15.000 Bände, 0,5 Mitarbeiter)

*Zitat: „Vielfalt ist das Gegenteil von Einfach“
unbekannt*

QM in der Bibliothekslandschaft?

Grundproblem:

- QM-Systeme wurden aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen für Wirtschaftsunternehmen entwickelt, nicht für Non-Profit-Organisationen
- Bibliotheken sind in ihren Strukturen extrem heterogen
- Einheitliche Qualitätsstandards fehlen

Zitat: „Die heterogenen und diffusen Auffassungen über Qualität, die vielfach sowohl für Sach- als auch für Dienstleistungen gültig sind, machen deutlich, dass es bis heute nicht gelungen ist, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis zu schaffen“

*aus: Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen.
7. Aufl., Berlin, 2008.*

Welche QM-Modelle gibt es aktuell in der deutschsprachigen Bibliothekslandschaft?

-  **DIN** ISO 9001 : 2008
-  **EFQM**  [®]
Shares what works. European Foundation Quality Management
-  **Service-Qualität Deutschland**
-  **BIBLIOTHEK**
MIT QUALITÄT UND SIEGEL  **GOETHE
INSTITUT**  

„Branchenmodelle“

- Beteiligte Institutionen: International Standardization Organisation (ISO), Europäisches Komitee für Normung (EN), Deutsches Institut für Normung (DIN)
- Offizieller Titel: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
- Letzte Ausgabe: 2008-12, berichtigt 2009-12
- Zertifizierung: von ISO zugelassene Institute wie z.B. TÜV, Dekra
- Kurzbeschreibung:

*„Die Norm legt **Mindestanforderungen** fest ... **um Produkte und Dienstleistungen** bereitstellen zu können, welche die Kundenerwartungen sowie behördliche Anforderungen erfüllen. Zugleich soll das Managementsystem einem stetigen Verbesserungsprozess unterliegen.“* Quelle: Wikipedia

Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements-Modell sind:

- Kundenorientierung
- Verantwortlichkeit der Führung
- Einbeziehung der beteiligten Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Kontinuierliche Verbesserung
- Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

6.3 Infrastruktur

Die Organisation muss die Infrastruktur ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zur Erreichung der Konformität mit den Produktanforderungen erforderlich ist. Zur Infrastruktur gehören, soweit zutreffend,

- a) Gebäude, Arbeitsort und zugehörige Versorgungseinrichtungen,
- b) Prozessausrüstungen (sowohl Hardware als auch Software) und
- c) unterstützende Dienstleistungen (z. B. Transport, Kommunikation oder Informationssysteme).

6.4 Arbeitsumgebung

Die Organisation muss die Arbeitsumgebung ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zum Erreichen der Konformität mit den Produktanforderungen erforderlich ist.

ANMERKUNG Die Benennung „Arbeitsumgebung“ bezieht sich auf diejenigen Bedingungen, unter denen die Arbeit ausgeführt wird, einschließlich physikalischer, ökologischer und anderer Faktoren (z. B. Lärm, Temperatur, Feuchtigkeit, Beleuchtung oder Wetter).

7 Produktrealisierung

7.1 Planung der Produktrealisierung

Die Organisation muss die Prozesse planen und entwickeln, die für die Produktrealisierung erforderlich sind. Die Planung der Produktrealisierung muss mit den Anforderungen der anderen Prozesse des Qualitätsmanagementsystems im Einklang stehen (siehe 4.1).

6.3 Infrastructure

The organization shall determine, provide and maintain the infrastructure needed to achieve conformity to product requirements. Infrastructure includes, as applicable,

- a) buildings, workspace and associated utilities,
- b) process equipment (both hardware and software), and
- c) supporting services (such as transport, communication or information systems).

6.4 Work environment

The organization shall determine and manage the work environment needed to achieve conformity to product requirements.

NOTE The term "work environment" relates to those conditions under which work is performed including physical, environmental and other factors (such as noise, temperature, humidity, lighting or weather).

7 Product realization

7.1 Planning of product realization

The organization shall plan and develop the processes needed for product realization. Planning of product realization shall be consistent with the requirements of the other processes of the quality management system (see 4.1).

6.3 Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas,

- a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;
- b) les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;
- c) les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information).

6.4 Environnement de travail

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

NOTE L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).

7 Réalisation du produit

7.1 Planification de la réalisation du produit

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité (voir 4.1).

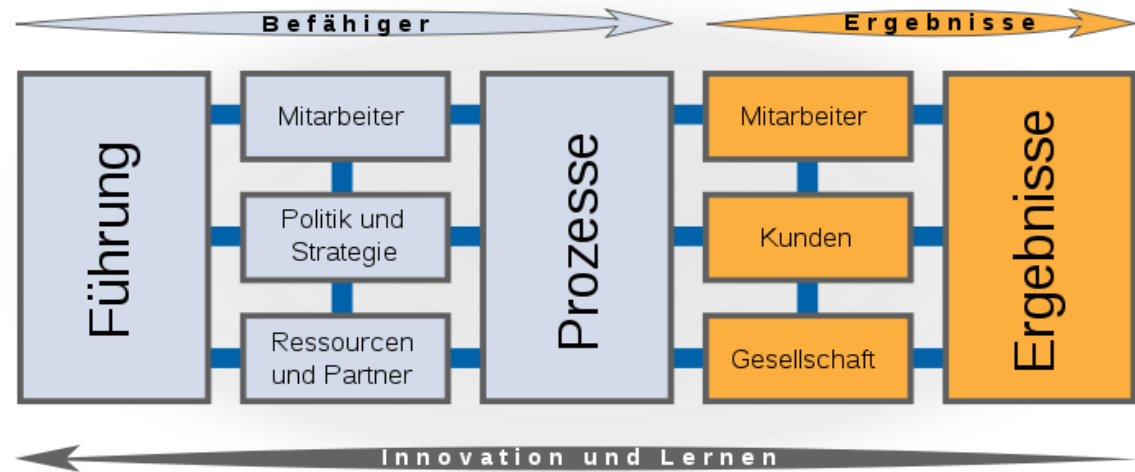


- Beteiligte Institutionen: European Foundation for Quality, gegründet als Stiftung, heutiger Sitz in Brüssel, u.a. von Bosch, British Telecom, Ciba-Geigy, ... Volkswagen
- Offizieller Titel: The EFQM Excellence Model
- Letzte Ausgabe: 2010 / 2013
- Zertifizierung: European Foundation for Quality
- Kurzbeschreibung :

*„Das EFQM-Modell ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen. Es bietet **Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen**. Die Unternehmen nutzen es als Werkzeug, um **auf Grundlage von Selbstbewertungen Stärken und Verbesserungspotentiale zu ermitteln**, anzuregen und ihren Geschäftserfolg zu verbessern.“* Quelle: Wikipedia



Acht
allgemeine
Grundkonzepte:



Quelle: Wikipedia

- Ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Mit Prozessen managen
- Durch Mitarbeiter erfolgreich sein
- Innovation und Kreativität fördern
- Partnerschaft aufbauen
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen



„Ein wichtiges Element des Modells ist die Selbstbewertung des Unternehmens. Sie bietet den Vorteil, dass eine kritische Analyse innerhalb der eigenen Institution stattfindet.“ Quelle www.EFQM.com

Firefox W EFQM-Modell - Wikipedia

de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell#Selbstbewertung

Meistbesucht Erste Schritte Vorgeschlagene Sites Web Slice-Katalog Lesezeichen

Reifegrad [\[Bearbeiten\]](#)

Anhand der Selbstbewertung kann der Reifegrad eines Unternehmens bezogen auf andere festgestellt werden. Unterschieden werden die drei Stufen: Anfänge, auf dem Weg und reife Organisation. Für jedes Grundkonzept ist beschrieben, wie ausgeprägt die Fähigkeiten und deren Umsetzung für jede Stufe sein müssen. ^[5]

Grundkonzept	Anfänge	auf dem Weg	reife Organisation
ausgewogene Ergebnisse erzielen	Alle relevanten Interessengruppen sind identifiziert.	Die Bedürfnisse der Interessengruppen werden systematisch bewertet.	Es gibt transparente Vorgehensweisen, um die Erwartungen der Interessengruppen auszugleichen.
Nutzen für Kunden schaffen	Kundenzufriedenheit wird bewertet.	Ziele und Teilziele sind mit den Kundenbedürfnissen und -erwartungen verknüpft. Aspekte zur Loyalität werden untersucht.	Treibende Kräfte bzgl. Kundenzufriedenheitsbedürfnisse und Loyalitätsaspekten werden verstanden, gemessen und lösen Maßnahmen aus.
mit Vision, Inspiration und Integrität führen	Vision und Mission sind formuliert.	Politik, Mitarbeiter und Prozesse sind auf die Vision / Mission ausgerichtet. Es gibt ein Führungskonzept.	Auf allen Organisationsebenen gibt es gemeinsame Werte und ethische Vorbilder.
Prozesse managen	Die Prozesse zum Erzielen der gewünschten Ergebnisse sind definiert.	Vergleichsdaten und -informationen werden verwendet, um herausfordernde Ziele zu setzen.	Die Prozessfähigkeit wird voll verstanden und verwendet, um Leistungsverbesserungen voranzutreiben.
durch Mitarbeiter erfolgreich sein	Die Mitarbeiter fühlen sich eigenverantwortlich für die Lösung von Problemen.	Die Mitarbeiter arbeiten innovativ und kreativ daran mit, die Ziele der Organisation zu unterstützen.	Die Mitarbeiter sind ermächtigt zu handeln und teilen offen Wissen und Erfahrung miteinander.
Innovation und Kreativität fördern	Verbesserungsmöglichkeiten sind identifiziert und Maßnahmen werden ergriffen.	Kontinuierliche Verbesserung ist ein anerkanntes Ziel für alle.	Erfolgreiche Innovation und Verbesserung ist weit verbreitet und integriert.
Partnerschaften aufbauen	Es gibt einen Prozess zur Auswahl und zum Managen von Lieferanten.	Verbesserungen und Leistungen von Lieferanten werden erkannt und wichtige externe Partner wurden identifiziert.	Die Organisation und ihre wichtigsten Partner sind voneinander abhängig – Pläne und Politik werden gemeinsam entwickelt und beruhen auf dem Austausch von Wissen.
Verantwortung für nachhaltige Zukunft übernehmen	Gesetzliche und behördliche Auflagen werden verstanden und eingehalten.	Es gibt ein aktives Engagement für die Gesellschaft.	Die Erwartungen der Gesellschaft werden gemessen und es werden Maßnahmen ergriffen.

[Auszeichnungen \[Bearbeiten\]](#)

DE 22:00 14.02.2013



Servicequalität Deutschland

- Beteiligte Institutionen: Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland GbR. Gesellschafter u.a. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband e.V., Dt. Seminar für Tourismus Berlin e.V. ...
- Offizieller Titel: Q-Initiative Service-Qualität Deutschland
- Letzte Ausgabe: Januar 2013
- Zertifizierung: Dt. Ges. z. Zertifizierung v. Managementsystemen
- Kurzbeschreibung:

*„Das Schulungs- und Qualitätssiegelprogramm ServiceQualität Deutschland ist ein Projekt, das branchenübergreifend die **Servicequalität von Dienstleistungen verbessern** soll. Es ist **universell für sämtliche Branchen** im Dienstleistungsbereich **anwendbar.**“* Quelle www.q-deutschland.de



Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken, 5, Bibl. Kongress, Leipzig



Service Qualität Deutschland

Grundsätze:

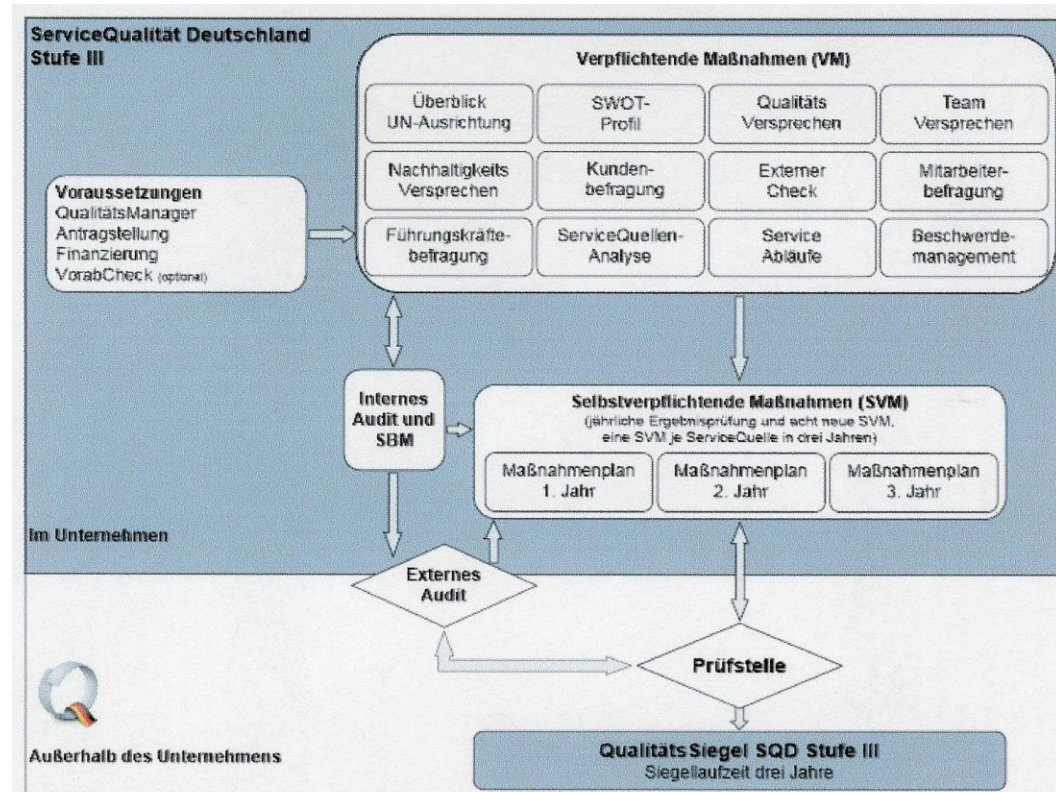
- Nachhaltige und schrittweise Verbesserung der Qualität bundesweit
- Kreation, Förderung und Kommunikation eines einheitlichen Standards
- Steigerung des Qualitäts-Bewusstseins
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Dienstleistungsbetrieben
- Verbesserung der Mitarbeiterfreundlichkeit und Kundenbindung
- Verbesserung des Preis-/Leistungsverhältnisses



Servicequalität Deutschland

Modell, mit drei aufeinander aufbauenden Stufen.

Erst in Stufe III kommt ein externes Audit in Betracht.



UN-Ausrichtung = Unternehmensausrichtung
SBM = Selbstbewertung des Managements
SQD = ServiceQualität Deutschland

SWOT-Profil = Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken-Profil



Servicequalität Deutschland

Drei- Stufenmodell, zu dem jeweils ein Mitarbeiter als Qualitätsbeauftragter des Unternehmens geschult werden muss:

- z. B. Stufe III:
- Ziele und Kennzahlenfestlegung
 - SWOT-Analyse
 - QualitätsVersprechen
 - TeamVersprechen
 - Nachhaltigkeitsbewusstsein
 - ServiceQuellen-Analyse
 - Beschwerdemanagement
 - Kundenbefragung
 - Mitarbeiterbefragung
 - Führungskräftebefragung
 - MysteryCheck
 - Definition der ServiceAbläufe



Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken, 5. Bibl. Kongress, Leipzig



„Branchenmodelle“

am Beispiel der AKMB:

- Beteiligte Institution: Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken e. V.
- Offizieller Titel: Qualitätsmanagement-System der AKMB
- Letzte Ausgabe: Version 4, November 2011
- Zertifizierung: IBI Humboldt-Univ. Berlin
- Kurzbeschreibung:

*„Gemeinsam erarbeitete fachspezifische Anforderungen bilden die Grundlage für ein **Audit durch ausgebildete Fachkollegen**. Anhand des Auditberichts entscheidet eine **wissenschaftliche Institution** über eine **Zertifizierung**.“* Quelle: www.akmb.de



Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken, 5. Bibl. Kongress, Leipzig

QM-System



Formulierung von fachlichen Anforderungen in den Bereichen:

- Ziele und Zielgruppen, Organisation
- Finanzen
- Bestand
- Benutzung und Beratung
- Kommunikation und Marketing
- Kooperation und Netzwerke
- Personelle Rahmenbedingungen
- Räumliche Rahmenbedingungen
- Technische Ausstattung
- Verbesserung



QM-System



Auditierung:

- kritisch-konstruktive Begutachtung durch Bibliothekare auf kollegialer Ebene
- anhand von vorher eingereichten Nachweisen sowie im Dialog mit Bibliotheksmitarbeitern vor Ort
- dokumentiert in einem Auditbericht
- Empfehlungen für Verbesserungen in einem Gespräch mit der Institutionsleitung

Zertifizierung:

- Einreichen des Auditbericht beim Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin zur Prüfung
- Vergabe eines drei Jahre gültigen Zertifikats durch Prof. Umlauf

Erfolgreiche Teilnehmer	6 ÖB als Verbund in NRW	3 zertifiziert in Baden-Württemberg	noch keine in Stufe III	5 in D und A
Prüfer	TÜV, Dekra etc.	Selbstbewertung, Hochschule der Medien, Fachstelle ÖB etc.	Selbstbewertung, Befragung, in Stufe III externe Auditoren	fachliche Auditoren
Zertifizierer	TÜV, Dekra etc.	Hochschule der Medien, Stuttgart	Dt. Ges. Zertifizierung Managementsystemen	IBI, Humboldt-Univ. Berlin
Gültigkeitsdauer	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre
Vorgaben	DIN EN ISO-Norm	Selbstbewertung, Umsetzung eines Verbesserungsprojektes	Stufen I-III sind Voraussetzung, verpflichtende Maßnahmen	86 fachliche Standards
Fachlichkeit	gar nicht	selbstdefiniert für ein Projekt	selbstdefiniert in verpflichtenden Maßnahmen	ausschließlich
Dokumentation	QM-Handbuch der Institution	Prozessbeschreibung, freie Form	Entsprechend den Vorlagen des Zertifizierers	entsprechend den Standards, freie Form
Finanzierung / Kosten	durch die Institution, ca. 9.000 €	abhängig von EW-Zahl, min. 4.000 €	Institutionsabhängig, min. 1.770 € für Stufe I - III	durch die Institution, 900 €

Das QM-System



- **besser** als andere?

- Anforderungen anderer Systeme bezüglich der Vorgaben und Methoden (z.B. Dokumentation, Auditoren, externe Zertifizierer), insbesondere auch der ISO 9001 werden erfüllt
- darüber hinaus: Basis sind von einer Fachgemeinde definierte Standards, die ständig verbessert werden - nicht allgemeine QM-Vorgaben oder Projekte aufgrund von Selbstbewertungen
- Auditoren sind nicht fachfremd, sondern fachliche Kollegen
- eine wissenschaftliche Fachinstitution zertifiziert
- die Kosten sind im Vergleich niedrig

Zitat: „Das Alleinstellungsmerkmal ist der fachliche Dialog und die fachliche Empfehlung zur Weiterentwicklung einer Institution aufgrund inhaltlicher Standards.“ Prof. Umlauf