



In: Bekavac, Bernard; Herget, Josef; Rittberger, Marc (Hg.): Informationen zwischen Kultur und Marktwirtschaft. Proceedings des 9. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft (ISI 2004), Chur, 6.-8. Oktober 2004. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2004. S. 187 – 212

# Libraries of Excellence in der Wissensgesellschaft

## Grundlagen, Modelle und Umsetzung

*Josef Herget, Sonja Hierl, Norbert Lang*

Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur

Arbeitsbereich Informationswissenschaft

Ringstrasse/Pulvermühlestrasse 37

CH-7000 Chur

{josef.herget, sonja.hierl.iud, norbert.lang}@fh-htwchur.ch

### Zusammenfassung

Zu ihrer zielgerichteten Positionierung, in der zunehmend informatisierten Wissensgesellschaft, bedürfen Bibliotheken aller Typen der strategischen Planung. Im Folgenden wird ein Konzept aufgezeigt, das eine systematische Bestandsaufnahme und Bewertung der einzelnen Bibliotheken ermöglicht. Dies bildet die Grundlage für eine Positionierung in der Wissensgesellschaft sowie eine permanente Optimierung und nachhaltige Steigerung ihrer Excellence – sowohl im nationalen, als auch im internationalen Vergleich.

### Abstract

Strategic planning must be provided in libraries of all kinds for their designated positioning in today's knowledge society. The following concept points out, how a systematic review and assessment is enabled. On this fundament, positioning in the knowledge society, an ongoing optimization and sustainable enhancement of the library will be possible – both nationally and internationally seen.

## 1 Die Rolle von Bibliotheken in der Wissensgesellschaft

Die Positionierung von Bibliotheken in der zunehmend informatisierten Wissensgesellschaft ist bei weitem weder klar ausgemacht noch vom Konsens der betroffenen Bezugsgruppen getragen. Hat Kühlen in seinem Beitrag „Abendländisches Schisma – der Reformbedarf der Bibliotheken“ (2002) deutlich Stellung bezogen und damit eine harsche Reaktion ausgelöst, zeigt



Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/) Lizenz veröffentlicht:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

dies das Dilemma auf: Bibliotheken müssen sich wandeln und neuen Anforderungen gerecht werden – gleichzeitig muss ihr bisheriges Selbstverständnis und Aufgabenspektrum überprüft werden. Dies führt zu Verunsicherung, möglicherweise zu übertriebenem Aktionismus oder dem Verharren in einer Bunkermentalität, beides sicherlich inadäquate Reaktionsformen. Die sich wandelnde Rolle der Bibliotheken betrifft einzelne Bibliotheken auch sehr unterschiedlich, zu verschieden sind die jeweiligen Kontexte ihres Wirkens. Um so wichtiger ist es, das eigene Selbstverständnis zu hinterfragen und neu zu begründen. Das folgende Raster vermag ein erster Ausgangspunkt der Profilbildung zu sein, in dem verschiedene Ausprägungen im funktionalen Gefüge präzisiert werden.

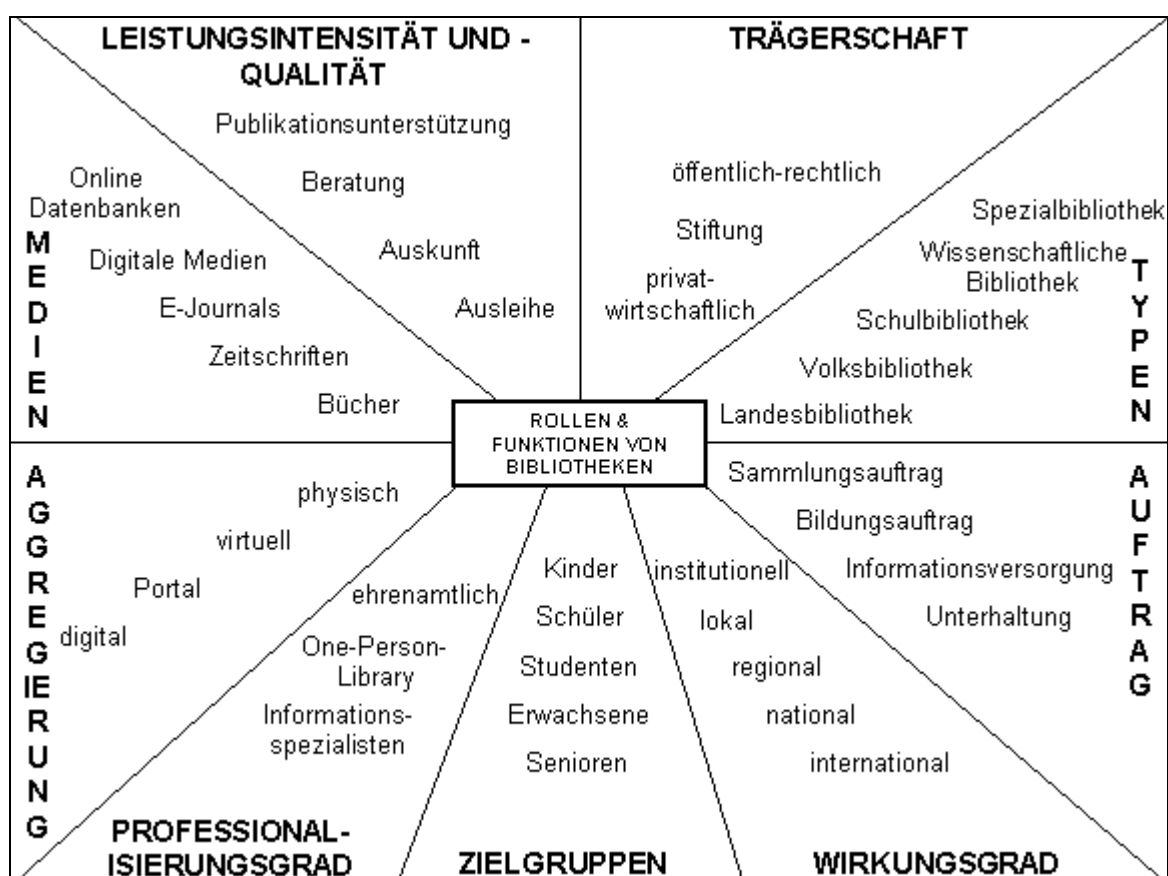


Abbildung 1: Bibliotheken und ihre funktionalen Kontexte

Die einzelnen Spektren und Ausprägungsmöglichkeiten von Bibliotheken in der Wissensgesellschaft, die sicherlich nicht überschneidungsfrei sind, sollen zur besseren Verdeutlichung kurz charakterisiert werden. In diesem grobrastrigen Konzept sind noch weitere Feinabstufungen möglich (und nötig), die hier jedoch nicht weiter betrachtet werden sollen.

**Auftrag:** Der Auftrag von Bibliotheken kann vom definierten Sammlungsauftrag, beispielsweise einem expliziten Kulturauftrag über den Bildungsauftrag, also dem Zugang zum ausgewählten Wissen der Welt, über die Funktion der Informationsversorgung für Alltagssituationen oder spezifische Berufs- oder Ausbildungsanforderungen bis hin zum Unterhaltungsauftrag, etwa mit Belletristik, Musik oder Video gehen.

**Bibliothekstypen:** Diese begründen in den meisten Fällen ihren Aktionsradius. Das Spektrum geht von (nationalen) Landesbibliotheken über Volksbibliotheken, Schulbibliotheken bis zu wissenschaftlichen Spezialbibliotheken.

**Zielgruppen:** Die Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen kann fokussiert oder indifferent erfolgen: Kinder (Vorschulalter), Schüler, Auszubildende, und Studierende, Berufstätige, Erwachsene und Senioren.

**Medien:** Auch die Medien und deren Zugang charakterisieren eine Bibliothek. Diese können von Printmedien (Bücher, Zeitschriften, Zeitungen, Loseblattwerke, ...) über audiovisuelle Medien (CD, DVD, Kassetten, ...) bis zu Online-Medien (eJournals, digitale Archive, Internetzugänge, Online-Datenbanken, ...) reichen.

**Trägerschaft:** Die Trägerschaft kann variieren von öffentlich getragenen Einrichtungen, z. B. vom Staat, dem Land, der Gemeinde oder einer öffentlichen Institution, über Stiftungen oder Private-Public-Partnerships finanzierte Bibliotheken bis hin zu privatwirtschaftlichen Einrichtungen oder Bibliotheken in profit-orientierten Organisationen.

**Aggregierung:** Von der physischen Bibliothek in den bestehenden und gewohnten Räumlichkeiten, über den virtuellen Zugang zum Bestand einer Bibliothek (OPAC, Portale), bis zur digitalen Bibliothek, deren Bestände ausschliesslich digital verfügbar sind, kann der Aggregierungszustand gehen. Mit diesem Faktor sind zumeist auch die Öffnungs- und Servicezeiten verknüpft (von wenigen Stunden pro Woche bis zur 24/7-Bibliothek).

**Wirkungsgrad:** Die Bibliothek kann international, national, regional, lokal oder auch nur organisationsintern wirken, offen für alle Interessierten oder nur für bestimmten Personengruppen.

**Professionalisierungsgrad:** Auch das in der Bibliothek beschäftigte Personal gibt einen Rahmen für deren Spektrum vor. Das Personal ist sicherlich vor

allem auch abhängig von der Grösse der Bibliothek, die Ausprägungen können unter anderem sein: ehrenamtlich mit wenigen Stunden, One Person Libraries (OPL) mit eingeschränktem Funktionsumfang bis zu hochgradig spezialisierten Bibliothekaren (Informationsspezialisten).

**Leistungsspektrum und –qualität:** Schliesslich kann auch das Leistungsspektrum sehr unterschiedlich gestaltet werden, von der Selbstbedienung mit automatischer Ausleihe, über die Auskunftstätigkeit und Beratung, das umfassende Coaching in Fragen des modernen Informations- und Wissensmanagements bis zur Übernahme von Aufgaben im Publikationsprozess für die Klientel.

In der Realität übernehmen Bibliotheken mehrere Aufgaben der einzelnen Ausprägungen wahr und kombinieren diese zu einem umfassenden, abgestimmten Leistungsbündel. Dieser dynamische Prozess sollte jedoch bewusst erfolgen und einer ständigen Evaluation unterzogen werden.

Was macht nun eine exzellente Bibliothek aus? Diese einfache Frage führt wohl nur in den seltensten Fällen zu einer spontan befriedigenden Antwort. Denn es kommt nicht nur darauf an, einige Merkmale gut funktionierender Bibliotheken aufzulisten, sondern vor allem um die systematische Bestimmung derjenigen Faktoren, die zur Exzellenz führen und diese längerfristig auf einem hohen Standard zu halten vermögen. Bei genauer Analyse der Frage wird unmittelbar deren Komplexität begreiflich. Nicht überraschend ist es daher, dass in der Literatur auf diese Frage auch kaum eine umfassende Antwort zu finden ist. Allerdings finden sich zahlreiche Konzepte, die zumindest partiell den Weg zu einer „guten Bibliothek“ aufzeigen wollen. Seien es nun Ansätze, die teils rezeptartig einige Bereiche in den Vordergrund setzen, wie beispielsweise die Kundenorientierung, die angebotene Medienvielfalt, die Mitarbeiterförderung, die Kommunikation mit den Bezugsgruppen (z.B. Kunden, Gemeinden, finanzielle Träger), das Qualitätsmanagement (Klaassen/Giapicconi/Wiersma 1999), den wirtschaftlichen Leistungsnachweis, den Einsatz neuer Medien und weitere zumeist eindimensionale Ansätze. Es muss allerdings vielmehr darum gehen, nicht einige Faktoren isoliert zu optimieren, sondern deren Vernetzung und gegenseitige Abhängigkeit in ihrer Wirkung ebenso zu berücksichtigen. Damit steigt natürlich sofort die Komplexität der Modelle und dieser Weg wird zu einem schwierigen Unterfangen. Gerade deshalb wollen wir aufzeigen, dass dieser Weg ein gangbarer ist und uns Methoden und Instrumente zur Verfügung stehen, die den Weg zur Schaffung einer exzellenten Bibliothek möglich machen.

Bibliotheken aller Typen und Grössen bedürfen zu ihrer zielgerichteten Positionierung eines strategischen Managements. Dies ist mittlerweile unbestrittener Konsens in der Profession (Campbell/Sutherland/Pousti 1999; Stueart/Moran 2002). Der Verzicht auf eine strategische Orientierung führt allzu häufig zu Budgetkürzungen, Leistungseinschränkungen oder stellt gar die Existenz einzelner Bibliotheken völlig in Frage – dies häufig, weil die verschiedenen Bezugsgruppen kein klares Konzept über die Ziele, Strategien, Leistungsspektren, Kundengruppen und nicht zuletzt die Wirksamkeit der jeweiligen Bibliotheken erkennen können.

## **2 Excellence-Modelle für Bibliotheken**

In einer umfangreichen Studie zur Qualität britischer Bibliotheken stellt Tim Coates unter anderem folgende gravierende Mängel fest (Coates 2004):

- unzulängliche Verwaltungs- und Organisationsstruktur
- dadurch überhöhte Kosten
- überholte Arbeitsmethoden
- dadurch demotivierte Mitarbeiter
- triste Einrichtung/wenig einladendes Ambiente
- veralteter Bücher-/Medienbestand
- viel zu kurze Öffnungszeiten
- erhebliche Orientierungsschwierigkeiten der Nutzer
- ...

Bemerkenswert ist dabei, dass es sich um Befunde aus der britischen Bibliotheksszene handelt. Dabei galten UK Bibliotheken bisher häufig als Referenzen für „excellent libraries“. Offensichtlich ist Excellence aber kein Dauerzustand, sondern muss ständig neu erarbeitet und gesichert werden. Dies ist eine erste wichtige Erkenntnis auf dem Weg zur exzellenten Bibliothek. Wir wissen längst auch aus anderen Bereichen: Stillstand bedeutet Rückschritt. Das gilt insbesondere in so dynamischen Umgebungen, wie sie die Bibliothekslandschaft in der Wissensgesellschaft darstellt. Bibliotheken gehören zu den Haupt-Akteuren nationaler, regionaler, lokaler und organisationaler Informationsinfrastrukturen und sind als Kulturinstitutionen in Unterhaltungs-, Bildungs- und Innovationsprozessen unverzichtbar. Deshalb müssen sie sich immer wieder neu positionieren. Ihr Service wird immer wieder aufs Neue benötigt, sie müssen ihn proaktiv offerieren.

Als beispielhaft wird etwa die Helsinki City Library von Vogt (2002) so beschrieben:

- eingebunden in die IT-Entwicklung
- getragen von einem ganzheitlichen Management
- klar definierte Ziele
- Mitarbeiter-Information
- permanente Fortbildung
- kreative, unvoreingenommene Erprobung neuer Ideen
- ...

Diese Bibliothek scheint auf dem richtigen Weg zur Excellence zu sein. Die Frage ist, wie man zu den geeigneten Wegweisern kommt, zu den hilfreichen Leitplanken auf dem langen Marsch zur „guten“ Bibliothek. Woher nimmt man die Energie zur permanenten Optimierung? Aus neueren Führungsmodellen wissen wir, dass genau definierte Ziele zu mehr Leistung führen und dass die Präzision der Zielbestimmung als internaler Stimulus wirkt (vgl. Early et al. 1987 und die dort angegebenen Quellen). Hinsichtlich der Leistungssteigerung gibt es zwar keine signifikanten Unterschiede zwischen fremd- und selbstgesetzten Zielen. Partizipativ gesetzte Ziele erhöhen aber die Akzeptanz und mögliche Eigenkontrollen erhöhen die – intrinsische – Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch diesen Aspekt gilt es zu beachten.

Wie eingangs skizziert wird, sind die Funktionalität und Wirkungen von Bibliotheken in der Wissensgesellschaft und die Rollenverständnisse der involvierten Menschen (Stakeholder) nicht nur sehr komplex, sie zeichnen sich auch durch ein hohes Mass an Dynamik aus. Diese neuen Anforderungen gilt es bei der Evaluation und Konzeption von Bibliotheks-Excellence zu berücksichtigen, was sich in der Praxis als ausserordentlich schwierig erweist. Erhebungs- und Realisierungsmodelle müssen nicht nur entsprechend differenziert sondern auch „relativ“ unkompliziert einsetzbar und zeitnah umsetzbar sein – auf den ersten Blick ein Widerspruch in sich. Sicher ist aber, dass nur multidimensionale Tools zielführend sein können, was wiederum ein hinreichendes Mass an Komplexität der Erhebungsinstrumente notwendig macht.

Bei der kursorischen Durchsicht konkurrenzierender Evaluationsinstrumente für Bibliotheken (vgl. Umlauf 2003) z. B.

*LA PL* – Output Measures for Public Libraries, (Van House N. A./Lynch, M. J. 1987)

*ALA AL* – Measuring Academic Library Performance (Van House, N. A./Weil, B. T./McClure, Ch. 1990)

*UNESCO* – Mesuring the Performace of Public Libraries (Moore, N. 1992)

*IFLA* – Performance Measuring in Academic Libraries (Poll, R./Boekhorst, P. te 1998)

*ISO* – Leistungsindikatoren für Bibliotheken (Library Performance Indicators), Deutsches Institut für Normung (DIN)1998 (2000). Berlin

*BIX* - Bibliotheksindex der Bertelsmann Stiftung, ab 1999 (2004)

*BLSC* – Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken (Ceynowa, K./Coners, A. 2002)

zeigen sich

- Uneinheitlichkeiten hinsichtlich der Anzahl der Dimensionen und Indikatoren
  - zu wenige, zu viele, unvollständig, mangelnde Trennschärfe, kulturspezifisch;bei der Addition der Indikatoren in den o. g. Ansätze kommt man z. B. auf knapp 200, nur 3 davon kommen aber in allen sechs Ansätzen vor.
- Verschiedenheiten der methodologischen Ansätze
  - quantitative und/oder qualitative, abbildtheoretische oder interaktiv-konstruktive
- Unterschiede in der Eignung der Ergebnisse für die Optimierung der Excellence von Bibliotheken
  - keine Hinweise auf Ursachen, keine Handreichungen zur Verbesserung, verschiedene Bezugsgrößen

Die Schwierigkeiten der Leistungsmessung bei Bibliotheken liegen - neben ihres oben genannten komplexen Funktions- und Wirkungsgefüges in der Wissensgesellschaft – auch darin, dass Bibliotheken in der Regel zu den Not-for-Profit Organisationen gehören. Insofern können die Tools zur Leistungsmessung von Profit-Organisationen nicht einfach auf Bibliotheken übertragen werden. Inzwischen wird zwar auch die Wirtschaftlichkeit von Bibliotheken als Indiz für die Leistungsmessung mit einbezogen. Der Output von Bibliotheken entzieht sich jedoch der Messung mit monetären Kategorien.

Heute kann man 5 bzw. 6 verschiedene Ansätze der Qualitäts-Messung von Bibliotheken unterscheiden, wobei die mehr oder weniger grosse Komplexität oder Selektivität des jeweiligen Ansatzes durch den gewählten Massstab charakterisiert ist:

1. Ressourcen-Ansatz

traditioneller Ansatz; Massstab ist z. B. Medieneinheit pro Einwohner (bei öffentlichen Bibliotheken)

2. Input-Output-Ansatz  
traditioneller Ansatz; Massstab ist die Input-Output-Relation, z. B. Anzahl Ausleihen pro Mitarbeiterin
3. Dienstleistungs-Ansatz  
neuer Ansatz; Massstab ist die durch die Nutzer wahrgenommene Dienstleistungs-Qualität; es handelt sich hier im Grunde um einen reinen Output-Ansatz
4. Zielerreichungs-Ansatz  
neuer Ansatz, Massstab ist der Grad, mit dem gesetzte Ziele erreicht werden; grosse Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Ziele und der Art und Weise, wie Ziele definiert und vereinbart werden
5. Stakeholder-Ansatz  
neuer Ansatz; es werden alle Kriterien der bisher genannten Ansätze integriert, wodurch die geforderte Multidimensionalität gewährleistet wird; Massstab sind die Erwartungen und Leistungen aller am Bibliotheksbetrieb Beteiligten/Interessierten: Auftraggeber, Geldgeber, Nutzer, Mitarbeiter, Institutionen, Kooperationspartner, Interessengruppen, politische Ansprüche (insbesondere bildungs-, kultur-, wirtschafts- und gesellschaftspolitische)
6. Balanced-Scorecard-Ansatz  
kein eigenständiger Ansatz der Qualitätsmessung, weil es sich hier eigentlich um ein Instrument der laufenden betrieblichen Steuerung handelt; trotzdem gibt es wichtige Wechselwirkungen zwischen diesem Ansatz und der Qualitätsmessung, -sicherung und -optimierung bei Bibliotheken (ist insbesondere beim Stakeholder-Ansatz berücksichtigt)

## **2.1 Zwei aktuelle Ansätze**

*LibQUAL+* ([www.libqual.org](http://www.libqual.org)) wurde in den 1990er Jahren von der US-amerikanischen ARL (Association of Research Libraries) entwickelt und wird seit 2000 professionell eingesetzt. Das Web-basierte Evaluationsprogramm ist marktreif. In der ARL sind die bedeutendsten Bibliotheken der Vereinigten Staaten organisiert, insbesondere die Bibliotheken der führenden Universitäten des Landes. Die Ausgangsidee des Evaluationsansatzes war, dass herkömmliche Bibliotheksstatistiken alleine keine Aussagekraft mehr haben hinsichtlich der Qualität einer modernen Bibliothek. Entscheidend sei heute die Zufriedenheit der Bibliotheks-Kunden. Folgerichtig basiert das LibQUAL-Konzept auch auf dem für Marketing-Zwecke entwickelten Service Quality Messinstrument ServQual. Gemessen wird – wie der Name schon sagt – vor allem der Grad der Zufriedenheit der Bibliotheksnutzer mit der Service Qualität.



LibQUAL+ hat von ServQual die Annahme einer zweifach wahrgenommenen Lücke bei der Bewertung der Service-Qualität übernommen; einmal vom Level der wahrgenommenen Qualität zum Level der gerade noch akzeptablen Qualität und andererseits vom Level der wahrgenommenen Qualität zum Level der gewünschten Qualität.

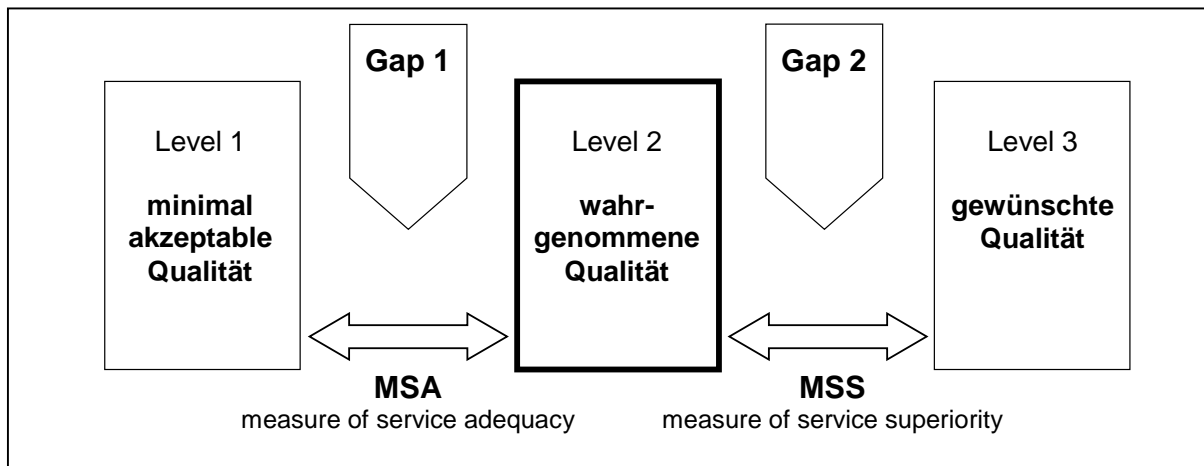


Abbildung 2: zweifach wahrgenommene Lücke der Service-Qualität

In der neuesten – reduzierten - Fassung werden mit 22 Items diese 3 Haupt-Dimensionen erhoben:

1. Service Affect
2. Library as Place
3. Information Control.

Auf jedem Level wird eine 9-stufige Skala zur Bewertung angeboten, jeweils von 1 = low bis 9 = high. Ergänzt werden diese 22 Fragen durch weitere allgemeine Fragen, sozialstatistische Angaben und einer Möglichkeit zur offenen Kommentierung.

LibQUAL+ ist ein typischer Output-Ansatz, der methodologisch abbildtheoretisch begründet ist und nur quantitative Methoden einsetzt – 9-stufige Skalafragen. Attraktiv ist die einfache Anwendung, die aufgrund der Webbasierung auch sehr effizient geschieht. Neu ist, dass ein kundenorientierter Qualitätsmassstab angelegt wird, d. h. nur die Kunden machen Angaben zur Qualität der Bibliothek. LibQUAL+ kann damit aber die geforderte Multidimensionalität beim Nachweis der Excellence einer Bibliothek nicht einlösen. Das Erhebungsinstrumentarium gilt als gut geeicht, ist aber methodologisch sehr einfach konstruiert. Die 9-stufigen Skalen täuschen eine nicht einlösbare Differenziertheit und Präzision lediglich vor. LibQUAL+ eignet sich für eine erste, schnelle Messung der von den Nutzern

wahrgenommenen Dienstleistungsqualität einer Bibliothek. Weitere Qualitätsdimensionen und Hinweise auf Massnahmen zur Qualitätsoptimierung können nicht erwartet werden.

*Bibliothek 2007: Bibliotheksentwicklung in Deutschland* wurde als Projekt 2002 gemeinsam von der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbänden (BDB) und der Bertelsmann Stiftung initiiert (<http://www.bibliothek2007.de>). Wie der Name schon ausdrückt, geht es nicht primär um die Entwicklung eines Tools zur Evaluation und Sicherung der Qualität von einzelnen Bibliotheken (Bertelsmann Stiftung/BDB 2004). Ziele des Projekts sind vielmehr:

- eine Empfehlung erarbeiten für die zukünftige Gestaltung des deutschen Bibliothekswesens (nationales Bibliothekssystem)
- die Einbindung der Bibliotheken in das Bildungssystem stärken, die fachliche und politische Diskussion über Optimierungschancen und Leistungsfähigkeit der Bibliotheken anregen.
- einen übergreifenden Strategie- und Veränderungsprozess initiieren.

Zu diesem Zwecke werden mit verschiedenen Methoden umfangreiche Erhebungen durchgeführt:

- Qualitative Interviews  
Befragung von Experten aus Bibliotheken, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Trägerinstitutionen und Politik nach dem Mehrwert der Bibliotheken, dem Funktionswandel und ihrer Zukunft (Eigen- und Fremdeinschätzung)
- Sekundäranalyse  
der Daten aus quantitativen Kundenbefragungen der letzten 5 Jahre
- Ist-Analyse des deutschen Bibliothekswesens  
zur Identifikation der Stärken und Schwächen sowie des Veränderungsbedarfs
- Internationale Best Practice Recherche

in 5 Ländern mit einer erfolgreichen nationalen Bibliotheksplanung und -entwicklung: Dänemark, Finnland, UK, Singapur, USA.

Bibliothek 2007 bietet eine Fülle von Informationen zu den Kriterien eines exzellenten Bibliothekensystems in der Wissensgesellschaft. Der Fokus ist aber nicht auf die einzelne Bibliothek gerichtet, sondern vielmehr auf ein nationales Bibliotheks-Netz, bei dem dann „das Ganze mehr ist als die Summe seiner (einzelnen) Bibliotheken“. Dennoch lassen sich daraus natürlich wichtige Excellence-Kriterien und Erfolgsfaktoren auch für einzelne Bibliotheken ableiten, und zwar sowohl für die Qualitäts-Messung wie auch für spezifische Massnahmen zur Optimierung einer Bibliothek. Diese

Kriterien bieten eine Grundlage für sinnvolle aber kontingente Entscheidungen auf dem Weg zur Excellence. Als wichtigste Optimierungskriterien werden genannt: 1. Bibliotheks-Verbund (-Netz) mit einheitlicher Strategie, Regelung und zentraler Lenkung; 2. gesellschaftliche Verankerung; 3. Einbindung in das Bildungssystem; 4. langfristig gesicherte Finanzierung; 5. vielfältige Kooperation *und* Wettbewerb unter den nationalen und internationalen Bibliotheken; 6. Kundenorientierung und Dienstleistungsbewusstsein; 7. IT-Einsatz auf aktuellem Entwicklungsstand; 8. moderne Personal-Führungskonzeption, Personal-Entwicklung und professionelles Personal-Management.

## **2.2 Ein Ansatz nach EFQM**

Es hat sich gezeigt, dass die bisher angewandten Instrumente zur Leistungsmessung und Qualitätsoptimierung von Bibliotheken sehr selektiv vorgehen und unserem Anspruch der Multidimensionalität der Qualitätsmessung und der Möglichkeit zur Ableitung von Handlungsoptionen auf dem Weg zur Library Excellence nicht gerecht werden. Das entwertet sie nicht grundsätzlich; als Instrumente für eine erste Qualitätsdiagnose sind sie durchaus geeignet. Sie liefern aber weder ein integriertes Modell noch ein Instrumentarium, mit dem die einzelnen Bibliotheken ihre jeweilige Position bestimmen und eine Zukunftsstrategie ableiten können.

Als ein viel versprechender Ansatz, der unserem Anspruch am ehesten gerecht wird, kann das European Modell for Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) angesehen werden. Das Modell ist in Europa weit verbreitet, geht von einer umfassenden, interdependenten und ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen aller Art aus und wurde in der Praxis vielfach erprobt (vgl. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Dieses Konzept hat sich insgesamt in zahlreichen Branchen und unterschiedlichen Organisationstypen bewährt. Auch lässt sich dieses Modell gut auf den Bibliotheksbereich adaptieren, denn es eignet sich auch bestens für den non-profit Bereich.

Im Projekt „SwissLibraries for Excellence“ an der HTW Chur wird ein Instrumentarium entwickelt, mit dessen Unterstützung sich eine systematische und professionelle Bestandsaufnahme der einzelnen Bibliothek vornehmen lässt. Diese bildet die Grundlage für eine anschliessende umfassende strategische Orientierung und ermöglicht die Ableitung eines anzugehenden Massnahmenportfolios, das sich einerseits an den festgestellten Defiziten oder

an den besonderen Stärken orientieren kann. Die Prioritäten der zu ergreifenden Verbesserungsmaßnahmen setzt dabei die Bibliotheksleitung.

Das Churer Modell „SwissLibraries for Excellence“ orientiert sich am bereits genannten EFQM-Modell. Die European Foundation for Quality Management (EFQM – [www.efqm.org](http://www.efqm.org)) mit Sitz in Brüssel wurde 1988 von vierzehn führenden Unternehmen gegründet mit dem Ziel, eine systematische und zunehmende Qualitätssteigerung in europäischen Organisationen zu deren Stärkung auf dem Weltmarkt herbeizuführen und zu sichern. Als Vorbilder dienten dabei der *Malcolm Baldrige National Quality Award* ([www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)) der USA sowie der *Deming Award* ([www.deming.ch](http://www.deming.ch)) aus Japan.

### 3 Das EFQM-Modell

#### 3.1 Grundlagen der European Foundation for Quality Management

Die dem EFQM-Modell („European Model for Business Excellence“) ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) zugrunde liegende Idee ist, in Organisationen eine systematische Evaluation (Audit) durchzuführen, die ganzheitlich Schwächen und Stärken aller Tätigkeitsbereiche zu erfassen vermag.

Bei der Beurteilung wird durch den Einbezug folgender Faktoren eine stetige Verbesserung und Steigerung von Excellence in Organisationen ganzheitlich gefördert (Excellence einführen 2003):

- Ergebnisorientierung
- Kundenorientierung
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mit Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Aufbau von Partnerschaften
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.

„Excellence“ wird von der EFQM definiert „als überragende Vorgehensweisen in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen basierend auf Grundkonzepten der Excellence“ ([www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)). Die Berücksichtigung dieser acht Grundkonzepte integriert die Bewertung sowohl von harten als auch von weichen Faktoren, denen

insbesondere in Dienstleistungseinrichtungen, wie Bibliotheken, eine erhebliche Rolle zukommt.

Die systematische Durchführung dieses Prozesses bietet die Möglichkeit, basierend auf den eruierten Schwachstellen der bewerteten Institution Massnahmen zu deren Verbesserung zu erarbeiten. Eine zyklische Wiederholung des gesamten Prozesses ist in angemessenen zeitlichen Abständen vorzusehen, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird somit implementiert.

### 3.2 Der inhaltliche Aufbau des Modells

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt. Auf diesem Anspruch beruht das EFQM-Modell, das sich folgendermassen graphisch darstellen lässt ([www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)):

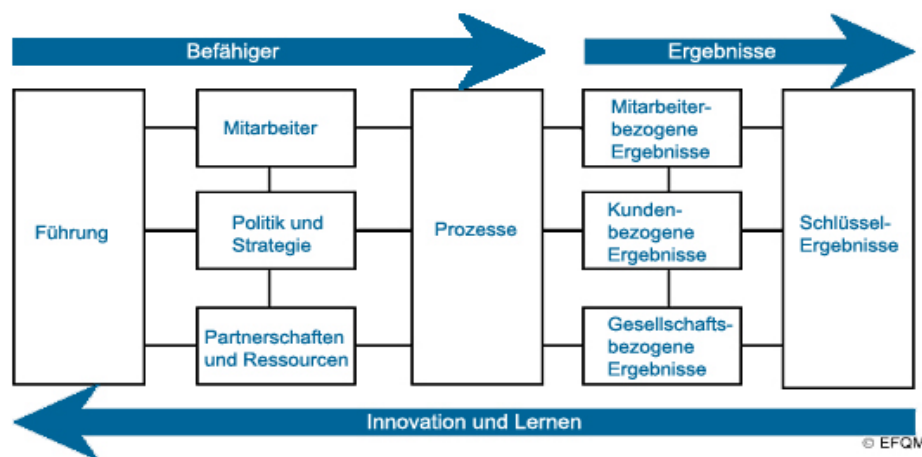


Abbildung 3: Das EFQM-Modell

Das Modell besteht zum einen aus drei Hauptelementen, die eine gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen ermöglichen. Hinzu kommen sechs weitere Kriterien, die alle weiteren relevanten Teilbereiche einer Organisation abdecken und somit den ganzheitlichen Ansatz vervollständigen ([www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html](http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html)).

Unterschieden werden 5 Befähiger- und 4 Ergebniskriterien. Befähigerkriterien fragen nach der Vorgehensweise zur Zielerreichung, Ergebniskriterien fragen nach den konkreten Ergebnissen die aus dem Vorgehen resultieren. Diese Unterscheidung ist entscheidender Bestandteil des Modells, da hierdurch eine einseitige und beschränkte Sicht nur auf

Resultate verhindert wird. Gute Ergebnisse haben immer eine Ursache, die es für eine Steigerung der Excellence zu identifizieren und zu verstärken gilt. Diesem Umstand wird im EFQM-Modell dadurch Rechnung getragen, dass die beiden Bereiche Befähiger und Ergebnisse mit gleicher Gewichtung bewertet werden.

Bei der Bewertung der Ergebniskriterien werden jeweils noch Leistungsindikatoren erhoben, die durch Kennzahlen gemessen werden. Im Bibliotheksbereich können diese Kennzahlen - je nach Typus der zu evaluierenden Bibliothek - zum Beispiel auf SAB-Richtwerten (Richtwerte der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken) (SAB 1995), dem Bibliotheksindex Deutschland (BIX) (Bertelsmann-Stiftung 2003, [www.bix-bibliotheksindex.de/](http://www.bix-bibliotheksindex.de/)) oder der schweizerischen Bibliotheksstatistik ([www.bbs.ch](http://www.bbs.ch)), basieren. Durch den kontinuierlichen praktischen Einsatz dieses Instrumentariums in verschiedenen Bibliotheken werden diese Kennzahlen laufend erhoben und sie können in weiteren Projekten als Vergleichsmaßstab berücksichtigt werden.

Die 9 Kriterien des Modells sind jeweils dreistufig aufgebaut:

1. Auf oberster Ebene steht das Kriterium mit einer Definition zur Charakterisierung der Bedeutung (vorgegeben von der EFQM)  
**Beispiel: Kriterium 4: „Partnerschaften und Ressourcen“**  
**Definition (Excellence einführen 2003, S. 13) :** *„Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt. Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern..“*
2. Darunter gibt es von der EFQM entwickelte Teilkriterien, die eine nähere Bestimmung zulassen, was unter „Excellence“ auf diesem Gebiet verstanden wird. Die Teilkriterien des folgenden Beispiels wurden dem Bibliotheksbereich angepasst.  
**Beispiel: Unterkriterien des 4. Kriteriums „Partnerschaften und Ressourcen“:**  
**4. A.** Externe Partnerschaften der Bibliothek (Partnerbibliotheken und -institutionen, Trägerschaft) werden gemanagt.

- 4. B. Finanzen werden gemanagt.
  - 4. C. Bibliotheksgebäude, Infrastruktur, Bestände und Einrichtungsgegenstände werden optimal bewirtschaftet.
  - 4. D. Informationstechnologie wird gemanagt.
  - 4. E. Information und Wissen werden gemanagt.
3. Zur Spezifikation der Teilkriterien gibt es sogenannte Ansatzpunkte. Diese stellen zum einen sicher, dass alle Aspekte des Teilkriteriums berücksichtigt werden, zum anderen wird hierdurch einer willkürlichen Beurteilung vorgebeugt, da dem Beurteiler Anhaltspunkte gegeben werden, wann ein Teilkriterium erfüllt ist bzw. welche Bereiche ggf. noch verbesserungsbedürftig sind.

**Beispiel: Die Ansatzpunkte des Unterkriteriums 4 A „Externe Partnerschaften der Bibliothek werden gemanagt.“:**

Baustein 4	Partnerschaften & Ressourcen	9%
------------	------------------------------	----

<b>4A</b>	<b>Externe Partnerschaften der Bibliothek (Partnerbibliotheken und -institutionen, Trägerschaft) werden gemanagt.</b>
-----------	---

**Ansatzpunkte:**

1. Es werden Partnerschaften eingegangen mit in- und ausländischen Bibliotheken sowie weiteren kulturellen Institutionen; es wird eine Kultur der interbibliothekarischen Zusammenarbeit gepflegt, die den Werten der Konkurrenz sowie der Kooperation gleichermassen verpflichtet ist.
2. Es wird eine konstruktive Zusammenarbeit mit den relevanten Ausbildungsinstitutionen und Berufsverbänden im IuD-Bereich unterhalten.
3. Insbesondere auf dem Gebiet der Informationssysteme werden zusammen mit den Lieferanten und Standardisierungsgremien auf gleichberechtigter Basis konstruktive Lösungen geschaffen.
4. Mit den standortbezogenen Gebietskörperschaften (Gemeinde, Kanton) werden partnerschaftliche sowie lösungsorientierte Beziehungen gepflegt.
5. Die Performance der Medien-Lieferanten in Bezug auf Zuverlässigkeit, Liefergeschwindigkeit sowie Preis-/Leistungsverhältnis wird regelmässigen Überprüfungen unterzogen.

Abbildung 4: Ansatzpunkte 4A im Bibliotheksbereich

Die Kriterien (oberste Ebene) sind von der EFQM vorgegeben, Teilkriterien und Ansatzpunkte können jedoch den jeweiligen Bedürfnissen einer Institution bzw. eines Institutionstyps entsprechend angepasst werden, wie es beispielhaft oben dargestellt wurde.

Aufgrund des hohen Detaillierungsgrades ist es den Bibliotheksmitarbeitern nun möglich, eine sehr fundierte Beurteilung der Teilkriterien über die Ansatzpunkte vorzunehmen (hier also die Beurteilung der Frage, ob externe Partnerschaften der Bibliothek gemanagt werden).

### **3.3 Bewertungsschema**

Die Bewertung erfolgt anhand einer Punktvergabe auf einer Skala von 0 bis 100 – in Analogie zu einer prozentualen Einschätzung. Nach der Bewertung aller Ansatzpunkte werden diese zunächst über das Unterkriterium, anschliessend über das gesamte Kriterium hochgerechnet. Ist dies bei jedem Kriterium geschehen, werden die 9 Kriterien mit unterschiedlicher Gewichtung verrechnet, wobei die Gewichtung, je nach Schwerpunktsetzung eines Institutionstyps, modifiziert werden kann.

Durch den Bezug zum absoluten Optimum (100 Punkte für jedes Kriterium) kann insbesondere aufgezeigt werden, wo Defizite und Mängel vorliegen. Nach vorliegenden Erfahrungen kann eine durchschnittliche Bibliothek eine Bewertung zwischen 30 – 60 aggregierten Gesamtpunkten erwarten. Damit wird dezidiert auch das jeweilige Optimierungspotenzial aufgezeigt.

Folglich kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess unabhängig vom momentanen Ist-Zustand der Bibliothek angestrebt werden: Eine schlecht verfasste Institution kann also durch den Einsatz dieses Instruments ebenso gut profitieren, wie eine sehr erfolgreiche und bereits „gute“ Bibliothek. Erstere erkennt durch den Evaluationsprozess notwendige Massnahmen und Vorgehensweisen, die implementiert werden müssen, um in einen befriedigenden, mit akzeptablen Ergebnissen bewertbaren Zustand zu gelangen. Bei der zweiten Variante hingegen wird durch den Einsatz des Audits aufgezeigt, in welchen Bereichen der Bibliothek noch verborgene Optimierungs-Potenziale liegen.

### **3.4 Vorgehensweise im Selbstbewertungsprozess**

Die Bewertung des aktuellen Status einer Bibliothek kann mit verschiedenen Instrumenten erfolgen. Zum Einsatz können Checklisten kommen oder Softwaresysteme, die den Erhebungsprozess unterstützen.

Für die Durchführung des Selbstbewertungsprozesses kann eine speziell für den Einsatz in Bibliotheken angepasste Software eingesetzt werden (GOA Workbench 2004), die zum einen eine elektronische Befragung (im Internet, Intranet oder via Email) ermöglicht. Zum anderen werden hierdurch alle Punktbewertungen automatisch verrechnet und aggregiert. Anschliessend ist die Generierung von Auswertungsbögen durchführbar, die dann als Grundlage für eine Interpretation der Ergebnisse und die partizipative Ableitung von Massnahmen für die Bibliothek dienen.



Auf folgender Oberfläche lässt sich in sehr übersichtlicher Weise eine Bewertung der einzelnen Kriterien vornehmen.

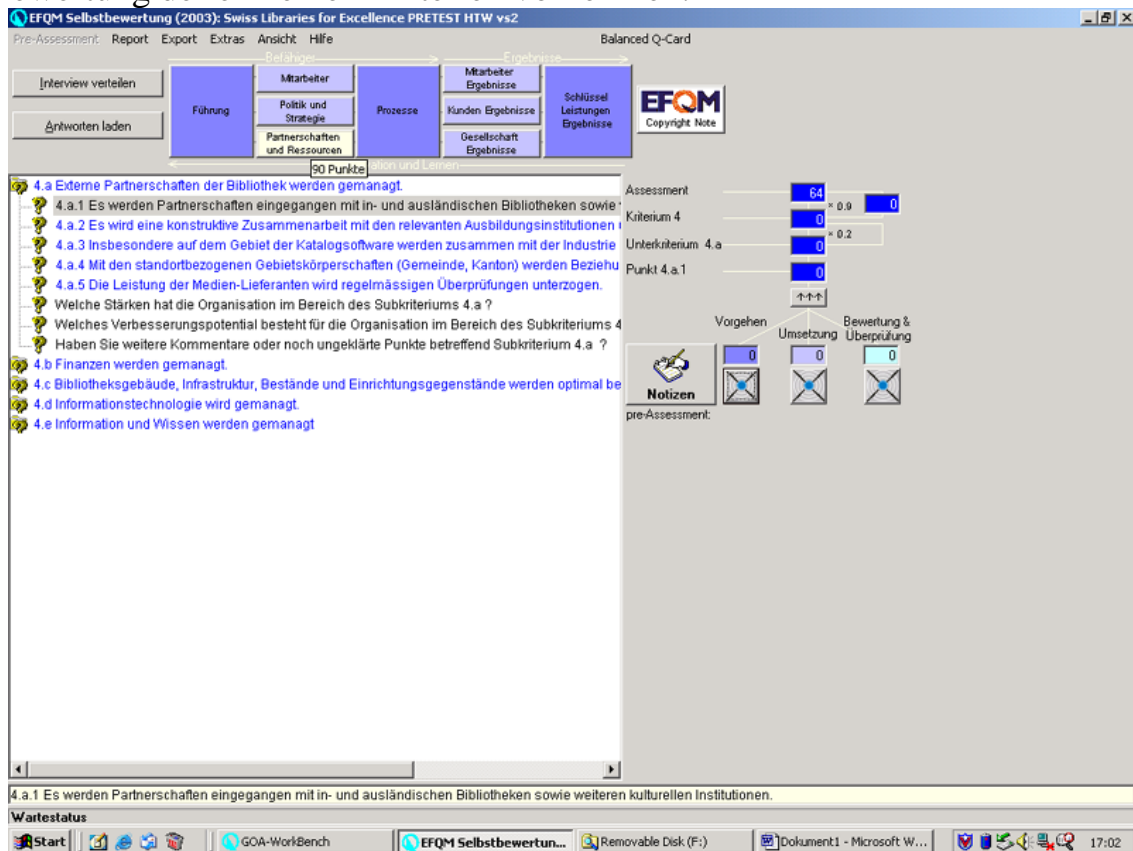


Abbildung 5: Softwareunterstützung im Selbstbewertungsprozess

Die Software bietet beim Bewertungsprozess eine Hilfestellung, indem beim zu bewertenden Ansatzpunkt jeweils die entsprechenden Bewertungselemente aufgerufen werden. Im dann erscheinenden Schaltmenü können die Elemente genauer spezifiziert werden und anschliessend eine Bewertung durch den blauen Regler vorgenommen werden:

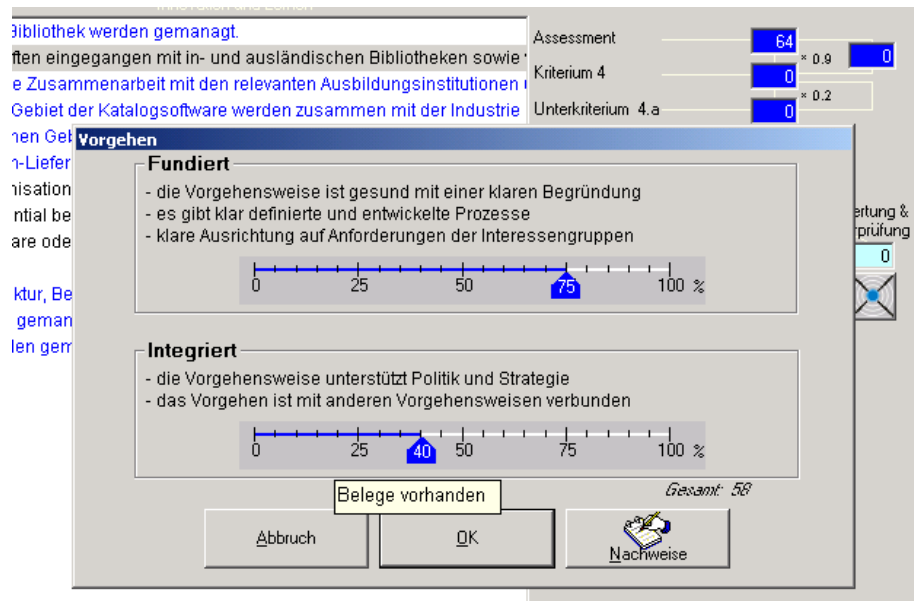


Abbildung 6: Schaltmenü zur Bewertung von Ansatzpunkten

Die vergebenen Punkte werden sodann übernommen und automatisch verrechnet.

Nach dem Bewertungsprozess werden die Ergebnisse aufbereitet und dem zuständigen Team der Bibliotheksmitarbeiter vorgelegt. Durch dieses umfassende Konzept wird deutlich, welche Bereiche der Bibliothek noch verbesserungsbedürftig sind und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Gemeinsam können dann auf der Grundlage der erzielten Ergebnisse Massnahmen abgeleitet werden, die eine Qualitätssteigerung der Bibliothek fördern können.

Es liegt dann an der evaluierten Bibliothek, diese Massnahmen auch wirklich umzusetzen. Nach etwa. 1 - 3 Jahren ist ein weiterer Bewertungsprozess vorgesehen. Im Vergleich kann sehr gut festgestellt werden, ob die Massnahmen systematisch und der jeweiligen Bibliothek angemessen implementiert wurden und ob die gewünschten Ergebnisse auch erzielt werden konnten.

Dieser Prozess wird kontinuierlich und zyklisch fortgesetzt und verspricht dadurch eine stetige Qualitätssteigerung.

Der Einsatz des Instrumentariums in unterschiedlichen Bibliotheken ermöglicht auch einen Vergleich zwischen diesen. Dadurch kann die jeweilige Positionierung auf dem Markt im Sinne eines Benchmarking eingeschätzt werden. Ausserdem dient der Vergleich dazu, von exzellenten Bibliotheken

lernen zu können, wenn diese bereit sind, ihr Wissen und die Erfahrungen mit den implementierten Prozessen mit anderen zu teilen.

In diesem Beitrag konnte das erarbeitete Instrumentarium nur mosaikhaft dargestellt werden. Die erarbeiteten Teilkriterien und Ansatzpunkte wurden für die verschiedenen Bibliothekstypen (z.B öffentliche Bibliotheken, wissenschaftliche Bibliotheken, Schulbibliotheken) und unterschiedliche Bibliotheksgrößen entwickelt. Die Bewertung erfolgt an Hand mehrerer Hundert einzelner Evaluationselemente und sie liefert damit ein sehr detailliertes Abbild einer jeden Bibliothek. Für kleinere Bibliotheken (bis zu One-Person-Libraries) ist momentan eine „Light-Version“ des Verfahrens in Erarbeitung. Hierdurch wird auch Einrichtungen mit nur geringem Personalbestand die Möglichkeit geboten, mit reduziertem Aufwand einen professionellen Verbesserungsprozess einzuleiten.

## 4 Umsetzung in Excellence-Projekten

Im Folgenden wird beispielhaft die konkrete Umsetzung eines Excellence-Projekts in einer Bibliothek unter Verwendung des EFQM-Modells skizziert.

### 4.1 Phasenkonzept in Excellence-Projekten

Die konkrete Durchführung eines Bewertungsprozesses zur Steigerung der Library Excellence kann hierbei in folgenden acht Schritten dargestellt werden:

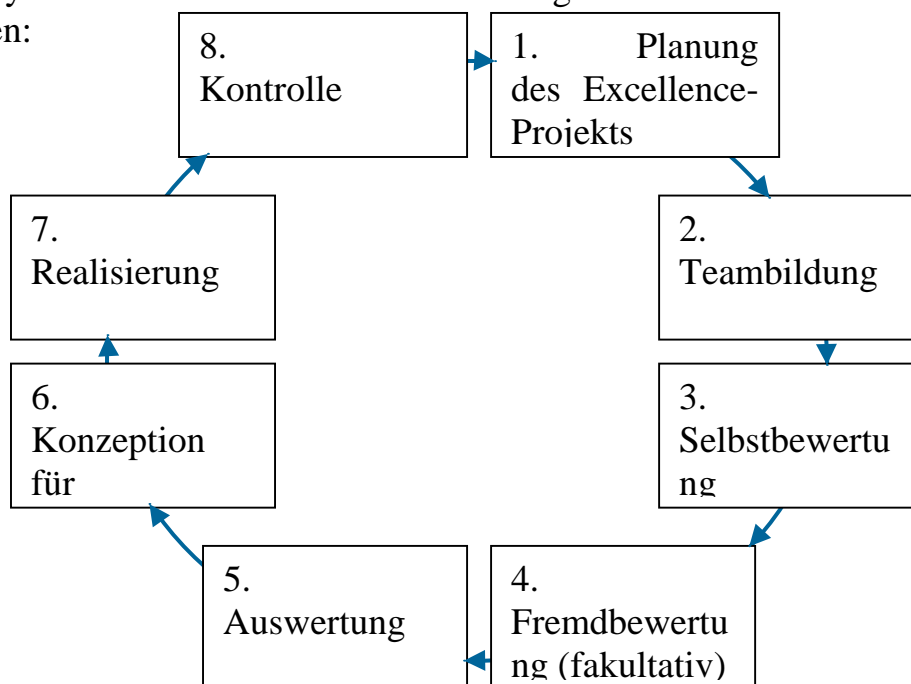


Abbildung 7: Schematischer Ablauf von Excellence-Projekten

## 1. Planung des Selbstbewertungsprozesses

Ausgangspunkt ist die positive Entscheidung der Bibliothek für einen Evaluationsprozess, in dem Ist- und Sollzustand festgestellt sowie Massnahmen zur Erreichung des Zielzustands erarbeitet werden sollen. Diese Entscheidung ist ein erster wichtiger Schritt im Excellence-Prozess, da eine anhaltende Veränderung und Verbesserung der Bibliothek nur dann in Kraft treten kann, wenn die notwendige Unterstützung des Vorhabens seitens der Bibliotheksleitung und der direkt betroffenen Mitarbeiter vorhanden ist. Fehlt die Bereitschaft zur Veränderung, bzw. wird diese nicht von den Entscheidungsträgern der Bibliothek mitgetragen, ist der Verbesserungsprozess auf lange Frist zum Scheitern verurteilt. Somit sollte eine breite Basis für das Vorhaben geschaffen und betroffene Mitarbeiter gut informiert werden.

In der ersten Phase gilt es weiterhin, grundlegende Unterlagen und Informationen zur Umsetzung des Prozesses zu beschaffen und sich diese anzueignen.

Eine der anfänglichen Entscheidungen betrifft die Umsetzung des Excellence-Prozesses mit oder ohne Begleitung geschulter Assessoren(-Teams). Für kleinere Institutionen mit geringem Personalbestand empfiehlt sich eine Durchführung mit reduziertem Aufwand, dies kann durch ein von der Bibliothek selbst gebildetes Team erfolgen. Grössere Bibliotheken hingegen sollten die Möglichkeit nutzen, sich für eine Umsetzung in einem umfangreicheren Rahmen professionelle Unterstützung durch ein entsprechendes Assessorenteam zu sichern.

Eine Grobplanung für die Durchführung des Prozesses bildet den Abschluss dieser ersten Phase.

## 2. Teambildung und Schulung des Excellence-Teams

Anschliessend werden geeignete Bibliotheksmitarbeiter für das Team zur konkreten Realisierung des Excellence-Projekts bestimmt. Bei einer begleiteten Durchführung des Prozesses übernehmen externe Assessoren eine Schulung der Mitarbeiter sowie die Versorgung mit unterstützenden Materialien zur Ausstattung der Mitarbeiter mit dem notwendigen Know-how für eine professionelle Umsetzung des Verbesserungsvorhabens. Bei einer Durchführung ohne externe Anleitung informieren sich die Teamleiter zunächst anhand des frei zugänglichen Materials über die Vorgehensweise in einem Selbstbewertungsprozess zur Steigerung der Library Excellence (vgl. kostenfreie Downloads der EFQM unter [http://www.efqm.org/downloads/download\\_home.asp](http://www.efqm.org/downloads/download_home.asp)). Weiterhin besteht die

Möglichkeit zur Schulung der Teamleiter durch Workshops und Seminare zum verwendeten Excellence-Modell. Anschliessend erfolgt eine Schulung der Teammitarbeiter sowie eine generelle Information aller Bibliotheksangestellten zur Orientierung über den geplanten Verlauf des Verbesserungsvorhabens.

### 3. Selbstbewertung

Der konkrete Selbstbewertungsprozess beginnt mit der Sammlung von erforderlichen Dokumenten und Kennzahlen für die Evaluation, die den Begleitmaterialien zum Excellence-Prozess in Listenform zu entnehmen sind. Anschliessend wird die Bewertung der Bibliothek mit Hilfe von Selbstbewertungsbögen durchgeführt. Dies kann erfolgen durch Interviews oder durch das Ausfüllen der generierten Erhebungsbögen.

Diese enthalten Kriterien und Ansatzpunkte, die jeweils durch entsprechende Punktvergabe durch das Excellence-Team bewertet werden.

Dieser Schritt kann auch – wie oben dargestellt – softwaregestützt erfolgen.

### 4. Fremdbewertung

Zur Erreichung einer grösseren Objektivität der Beurteilung können fakultativ externe, geschulte Assessoren mit fundierten, branchenspezifischen Bibliothekskennnissen eingesetzt werden. Diese sichern eine neutrale Bewertung und können auch die Phase der Massnahmenableitung konstruktiv durch ihr Know-how begleiten. Die Fremdbewertung sieht eine Beurteilung der gleichen Kriterien vor, die davor von den Bibliotheksmitarbeitern evaluiert wurden, entsprechend der Erhebung im Selbstbewertungsprozess über Teilkriterien und Ansatzpunkte. Das Fremdassessorenteam zieht zur Punktvergabe der einzelnen Kriterien neben den erhobenen Kennzahlen ggf. auch Interviews von Mitarbeitern und Kunden in Betracht, des Weiteren die von den Mitarbeitern abgegebenen Evaluationen des Selbstbewertungsprozesses.

### 5. Auswertung der Ergebnisse

Nachdem alle Selbstbewertungsbögen ausgefüllt worden sind, fasst das Excellence-Team die Ergebnisse zusammen und berechnet die erzielten Punkte - entweder mit EDV-Unterstützung oder manuell entsprechend des in 3.3. ausgeführten Bewertungsschemas.

Anhand dieser Ergebnisse kann eine Auswertung vorgenommen werden, bei der vorhandene Defizite und Mängel in Teilbereichen der Bibliothek identifiziert werden.

## 6. Erarbeitung einer Konzeption zur Verbesserung

Auf der Grundlage dieser Auswertung wird durch das Excellence-Teams ein Optimierungskonzept mit konkreten Massnahmen erarbeitet. Das Team wird bei einem begleiteten Excellence-Prozess bei der Ausarbeitung des Verbesserungskonzepts von den externen Assessoren unterstützt. Die Verbesserungen sollten besonders bei solchen Kriterien ansetzen, die am stärksten vom 100-Punkte-Zielwert abweichen bzw. die deutlich tiefere Punktwerte erreicht haben als die anderen Kriterien. Besitzt die Bibliothek, die sich gerade im Excellence-Prozess befindet besondere Schwerpunkte, werden diese bei der Erarbeitung der Massnahmen berücksichtigt. Handelt es sich bspw. um eine sehr stark kundenorientierte Bibliothek mit dem Auftrag eines besonders ausgeprägten Dienstleistungscharakters, kann ein Konzept ausgearbeitet werden, das insbesondere darauf abzielt, Verbesserungen im Bereich der kundenbezogenen Ergebnisse herbeizuführen, obwohl diese Ergebnisse vielleicht bereits teilweise besser sind als andere Kriterien. Hierdurch wird auf die Diversifikation im Bereich des Auftrags unterschiedlicher Bibliotheken Rücksicht genommen. Gesamthaft sollte jedoch bei der Ausarbeitung des Massnahmenkatalogs grundsätzlich eine Ausgewogenheit in allen Bereichen der Bibliothek angestrebt werden, damit diese sich langfristig und ganzheitlich dem Ziel der gesteigerten Excellence nähern kann.

## 7. Realisierung der Verbesserungen

Die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge werden anschliessend in der Bibliothek systematisch umgesetzt. Es empfiehlt sich, besondere Schwerpunkte zu setzen und nicht mehr als drei der Optimierungsmassnahmen gleichzeitig umzusetzen. Angeleitet wird die Umsetzung der Vorschläge durch das Excellence-Team der Bibliothek in der entsprechenden Abteilung, in der durch den Selbstbewertungsprozess besonders grosse Mängel aufgedeckt wurden. Die Massnahmen müssen hierbei im operativen Tagesgeschäft durch die Mitarbeiter umgesetzt werden, die für die Abwicklung des als optimierungsbedürftig evaluierten Prozesses zuständig sind. (Excellence Einführen 2003) In dieser Phase ist somit insbesondere die Unterstützung des Verbesserungsvorhabens auch von Seiten der Bibliotheksmitarbeiter notwendig, die in den bisherigen Phasen nicht direkt eingebunden wurden. Sie werden bei der Umsetzung unterstützt durch das Excellence-Team der Bibliothek respektive einzelner Personen aus diesem Team.

## 8. Kontrolle des Fortschritts

Die Umsetzung der Massnahmen wird periodisch überprüft und die erzielten Verbesserungen werden mit Hilfe eines erneuten Bewertungsprozesses

gemessen und mit Punktwerten der vorangegangenen Beurteilung verglichen. Hierdurch ist die Kontinuität des Verbesserungsprozesses gewährleistet. Es kann festgestellt werden, ob die umgesetzten Massnahmen zur Optimierung der entsprechenden Bereiche geführt hat, ob diese somit in einer nächsten Selbstbewertung mit besseren Punktwerten abschneiden als im vorherigen Audit. Nur kurz wirksamen Umstrukturierungen in der Bibliothek wird durch die fortwährende Kontrolle des Fortschritts vorgebeugt, die Institution kann sich auf einen kontinuierlichen Excellence-Prozess mit langanhaltenden Verbesserungen konzentrieren.

Die kontinuierliche Weiterführung des Verbesserungsprozesses entspricht einem zyklischen Spiralmodell in dem jede Phase des Prozesses mit regelmässigen Abständen erneut durchlaufen wird:

1. Phase: Planung des (erneuten) Prozessdurchlaufs
2. Phase: Bildung des Teams für den (erneuten) Prozessdurchlauf
3. Phase: (erneute) Selbstbewertung
4. Phase: (erneute) Fremdbewertung
5. Phase: (erneute) Auswertung
6. Phase: (erneute) Konzeption von Verbesserungsmaßnahmen
7. Phase: Durchführung der (erneut) konzipierten Massnahmen
8. Phase: Vorbereitung eines (erneuten) Prozessdurchlaufs

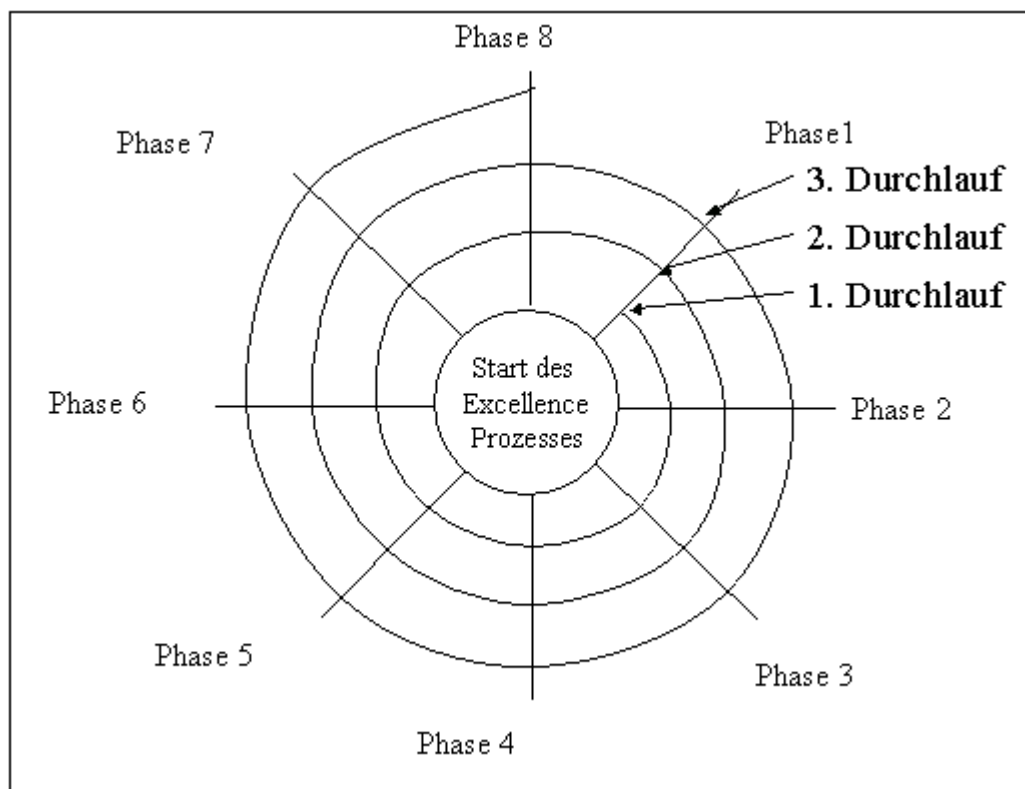


Abbildung 8: Excellence in Libraries – ein permanenter Prozess

Die stetige Wiederholung des gesamten Excellence-Prozesses in regelmässigen zeitlichen Abständen mit jeweils erneuter Bewertung der einzelnen Faktoren gewährleistet eine marktnahe Entwicklung der Bibliothek entsprechend der derzeitigen Anforderungen in der Wissensgesellschaft. Diese hohe Dynamik führt zu einer kontinuierlichen Optimierung der Bibliothek, wobei der Massstab der erreichten Excellence jeweils den derzeitigen Umständen entspricht. Der Verbesserung einer Bibliothek ist dadurch keine Obergrenze gesetzt und es wird stets neues Optimierungspotenzial aufgezeigt.

## 4.2 Stufenweise Excellence

Excellence ist ein Prozess, der immer wieder neu zu durchlaufen ist. Folgende Abbildung zeigt auf, wie die Auswertung der ersten zwei Excellence-Durchläufe ausgefallen sein könnte:

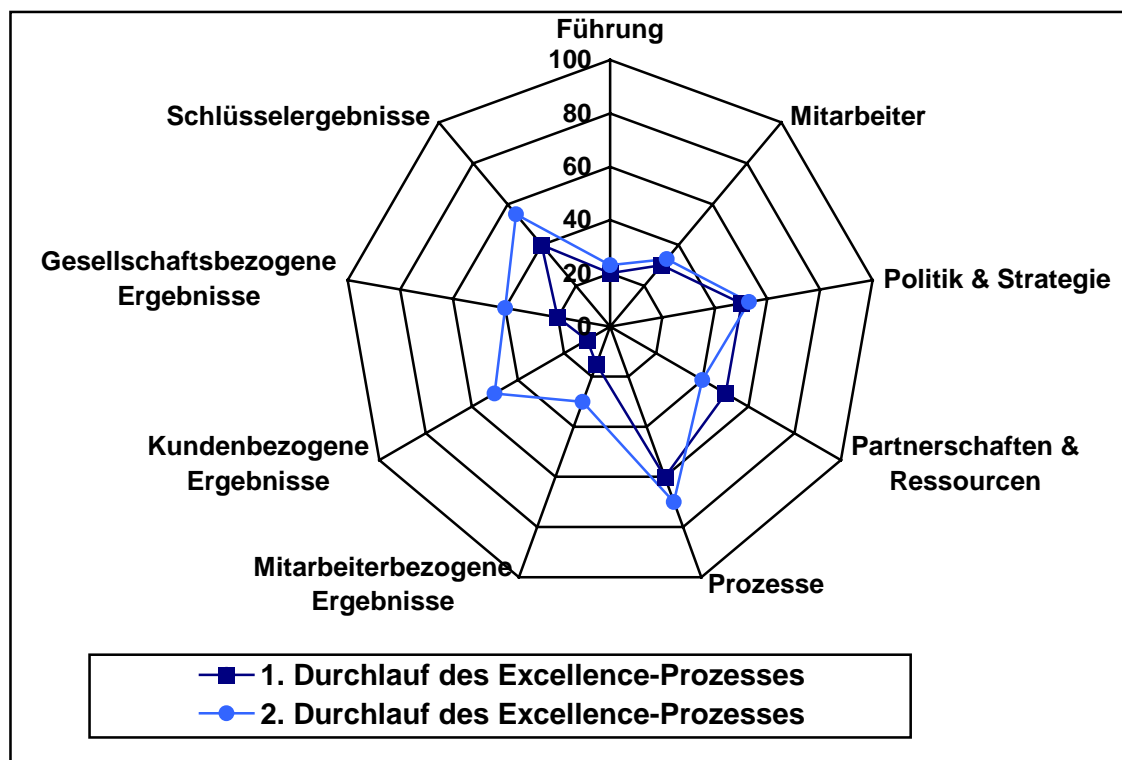


Abbildung 9: Permanente Verbesserung als Ziel

Die relativ niedrigen Bewertungen der drei ergebnisbezogenen Kriterien bezüglich Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft lässt vermuten, dass der Dienstleistungsgrad der Bibliothek zum Zeitpunkt dieser ersten Bewertung wesentliche Optimierungspotenziale aufzeigt. Bei der Massnahmenableitung sollte das Excellence-Team demzufolge insbesondere Vorschläge erarbeiten,



die eine Verbesserung der Bibliothek in diesen drei Bereichen ermöglichen sollte.

Nach Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen, wird nun durch erneute Durchführung des gesamten Excellence-Prozesses in einem späteren Zyklus eine weitere Bewertung durchgeführt. Die Auswertung des neuerlichen Audits zeigt eine Verbesserung im Vergleich zum ersten Durchlauf, besonders in den Bereichen der kunden- mitarbeiter- und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse, was sich auf die durchgeführten Massnahmen zurückführen lässt. Gemäss der stets nach oben offenen, kontinuierlichen Wiederholung des Prozesses, wird sich die Bibliothek im Folgeverlauf schrittweise verbessern können.

## **5 Perspektiven**

Das erarbeitete Konzept zur Excellence in Bibliotheken steht vor der umfassenden Erprobung. Wichtig ist es zum einen, ein auf die Belange der Bibliothek anwendbares Instrumentarium im angepassten Komplexitätsgrad bereitzustellen. Zum anderen müssen die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Typen, Funktionen und Grössen von Bibliotheken in diesem abgebildet werden. Das zu erarbeitende Instrumentarium wird vom Selbstevaluationstoolkit bis zur umfassenden Softwarelösung reichen. Ebenso müssen entsprechende Schulungs- und Beratungskonzepte bereitgestellt werden.

Die Bibliotheken stehen in einem dynamischen Umfeld und müssen gezielt ihre eigene Entwicklung planen und realisieren. Das Churer Konzept der Swiss Libraries for Excellence kann hier wichtige Unterstützung leisten.

## **6 Quellen**

Bertelsmann-Stiftung 2003: BIX. Der Bibliotheksindex. Gütersloh 2003

Bibliotheksindex der Bertelsmann Stiftung (2004) <http://www.bix-bibliotheksindex.de> [05. 07. 2004]

Campbell, N./ Sutherland, S./Pousti, K. (1999): Strategic management for better customer services in public libraries, Scarecrow Press 1999

Ceynowa, K./Coners, A. (2002): Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB Sonderheft 82) <http://www.library.arizona.edu/library/teams/perf/measurements.html> [05. 07. 2004]

Coates, Tim (2004): Who's in Charge? Responsibility for the Public Library Service. London 2004

- Earley, P. C. et al. (1987): Task Planning and Energy Expended : Exploration of How Goals Influence Performance. In: Journal of Applied Psychology 1987. Zit. n. Robbins, S. P. (2001): Organisation der Unternehmung. München
- European Foundation for Quality Management EFQM; [www.efqm.org](http://www.efqm.org) [05. 07. 2004]
- Excellence einführen (2003): Excellence einführen / EFQM. – Brüssel, 1999 2003 [www.efqm.org/downloads/download\\_home.asp](http://www.efqm.org/downloads/download_home.asp) [10.05.2004]
- GOA Workbench (2004), adaptiert für "Swiss Libraries for Excellence"; [http://www.ibk-group.de/downloads/Artikel/GOA\\_EFQM\\_Kurz\\_D.pdf](http://www.ibk-group.de/downloads/Artikel/GOA_EFQM_Kurz_D.pdf) [05. 07. 2004]
- Klaassen, U./Giapicconi, T./Wiersma, C. (1999): Quality management in public libraries. Scarecrow Press 1999
- Kuhlen, R. (2002): „Abendländisches Schisma – der Reformbedarf der Bibliotheken“ in Frankfurter Allgemeine Zeitung, Feuilleton vom 08.04.2002
- McClure, Charles R. (2004): Performance Measures and Quality Standards
- Moore, N. (1992): Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek Forschung und Praxis 16, Nr. 2, S. 169-196
- Philipp, N. A. (2002): Die öffentliche Bibliothek in der Informationsgesellschaft. Berlin (Wissenschaftszentrum Discussion Paper FS-II 02-409)
- Poll, R./Boekhorst, P. te (1998): Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries. München: Saur (IFLA Publications 76)
- SAB 1995: Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemein öffentlichen Bibliotheken (SAB): Richtlinien für Gemeindebibliotheken. 2. Aufl., 1995
- Stueart, R.D./Moran, B.B. (2002): Library and Information Center Management, Greenwood Village 2002
- Umlauf, K. (2003): Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 116)
- Van House, N. A./Lynch, M. J. (1987): Output Measures for Public Libraries. 2ed ed. Chicago, ALA
- Van House, N. A./Weil, B. T./McClure, Ch. (1990): Measuring Academic Library Performance. Chicago, ALA
- Vogt, H. (2002): Bibliothek als "Tankstelle" der Informationsgesellschaft. Von Helsinki nach Würzburg. Gütersloh 2002
- [www.bbs.ch](http://www.bbs.ch) [05. 07. 2004]
- [www.bibliothek2007.de](http://www.bibliothek2007.de) [05. 07. 2004]
- [www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de) [05. 07. 2004]
- [www.deming.ch](http://www.deming.ch) [05. 07. 2004]
- [www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html](http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html) [05. 07. 2004]
- [www.libqual.com](http://www.libqual.com) [05. 07. 2004]
- [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov) [05. 07. 2004]