

**„Bibliothek mit Qualität und Siegel“**  
**Evaluation des Qualitätssicherungsverfahrens**  
**für öffentliche Bibliotheken**

**Masterarbeit**

**Studiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft (MALIS)**

**Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaft**

**Fachhochschule Köln**

**vorgelegt von: Claudia Rietdorf**

**Matrikelnummer: 11073895**

**am: 31.03.2014**

**bei: Verwaltungsdirektor a.D. Michael Vetten**

## **Abstract (Deutsch)**

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist ein Verfahren zur Qualitätssicherung für öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen. Die Teilnahme soll die internen Arbeitsabläufe der Bibliothek optimieren und dabei helfen, qualitativ gesicherte Dienstleistungen für die Kunden zu erreichen. In der vorliegenden Arbeit erfolgt zunächst eine Darstellung der verbreitetsten Modelle und Systeme des Qualitätsmanagements im deutschsprachigen Bibliothekswesen. Der Schwerpunkt liegt in der Evaluation des niedersächsischen Zertifizierungsverfahrens *Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Dazu wurden mehrere Projektbeteiligte schriftlich nach ihrer Einschätzung befragt, u.a. die Bibliotheksleitungen bereits zertifizierter Einrichtungen. In Ergänzung zu einer ausführlichen Projektbeschreibung entsteht durch die erfassten Daten, Erfahrungen und Meinungen ein vielschichtiger Blick auf das Verfahren und die positiven Auswirkungen, die eine Teilnahme auf Bibliotheken haben kann. Die Resonanz gegenüber dem Verfahren fällt positiv aus, wobei von kleineren Bibliotheken vereinzelt Kritik in Bezug auf den Arbeitsaufwand geäußert wurde. Abschließend werden Optimierungsvorschläge unterbreitet, mit denen z.B. verstärkt potentielle Teilnehmer von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* angesprochen werden können.

Schlagwörter: Öffentliche Bibliotheken; Niedersachsen; Qualitätsmanagement; Zertifizierung; Befragung

## **Abstract (English)**

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* (Literal: Library with a quality seal) is a procedure of quality assurance for public libraries in Lower Saxony, Germany. Participation is aimed at the optimization of the internal processes of the library and provision of high quality services for customers. Initially this Master's thesis will give a description of the most common models and systems of quality management in the German library system. The focus is on the evaluation of the Lower Saxony certification procedure *Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Several project participants, including the head librarians of already certified facilities, were asked about the procedure in a written opinion survey. The collected data, including opinions and experiences of project participants, lead to a multi-faceted view on the procedure and its positive consequences for libraries to be added to the detailed description of the method. The response to the certification procedure is positive though occasionally some of the smaller libraries criticize the workload. Finally, optimization proposals are made, e.g. to address more potential participants in *Bibliothek mit Qualität und Siegel*.

Keywords: public libraries; Lower Saxony; quality management; certification; opinion survey

# Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	i
Inhaltsverzeichnis.....	ii
Anhangverzeichnis .....	iv
Abbildungsverzeichnis .....	v
Tabellenverzeichnis.....	v
Abkürzungsverzeichnis .....	vi
1 Einleitung.....	1
2 Qualitätsmanagement in Bibliotheken.....	4
2.1 Definition .....	4
2.2 Notwendigkeit für Veränderungen von öffentlichen Bibliotheken .....	5
2.3 Einsatz von Qualitätsmanagement in Bibliotheken .....	6
2.4 Veränderungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement.....	7
2.5 Qualitätsmanagementsysteme im deutschen Bibliothekswesen .....	9
2.5.1 DIN EN ISO 9001 .....	9
2.5.2 European Foundation for Quality Management (EFQM).....	10
2.5.3 Common Assessment Framework (CAF) .....	10
2.5.4 ServiceQualität Sachsen-Anhalt.....	10
2.5.5 Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) .....	11
2.5.6 Zertifizierungsverfahren Ausgezeichnete Bibliothek .....	12
2.5.7 Qualität in Bibliotheken .....	13
2.6 Unterschiede zwischen anderen Qualitätsmanagementsystemen und Bibliothek mit Qualität und Siegel .....	13
3 Bibliothek mit Qualität und Siegel .....	15
3.1 Projektbeschreibung.....	15
3.2 Projektziel .....	16
3.3 Projektbeteiligte .....	17
3.4 Finanzierung .....	18
3.5 Kriterienkatalog und Qualitätskriterien .....	19
3.5.1 Entwicklungsgeschichte.....	19
3.5.2 Kriterienerfüllung in Abhängigkeit von der Funktionsstufe.....	20
3.6 Teilnahme .....	23

3.7	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens .....	24
3.8	Ausbildung und Einsatz der Auditoren .....	27
3.9	Theoretische Darstellung der Befragung .....	28
3.9.1	Gegenstand und Ziel der Befragungen.....	28
3.9.2	Grundgesamtheit der Untersuchung.....	29
3.9.3	Datenerfassung durch die schriftliche Befragung.....	29
3.9.3.1	Darstellung der Methode und Erläuterung des eingesetzten Instruments ..	29
3.9.3.2	Methodendiskussion.....	30
3.9.4	Konzeption und inhaltlicher Aufbau der Fragebögen.....	31
3.9.4.1	Fragebogen an die Bibliotheksleitungen.....	32
3.9.4.2	Fragebogen an die Auditoren.....	33
3.9.4.3	Fragebogen an die Amts- bzw. Fachgebietsleiter als Vertreter der Kommune.....	33
3.9.4.4	Fragebogen an die Büchereizentrale Niedersachsen.....	34
3.9.5	Ablauf der Untersuchung .....	34
3.9.5.1	Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse .....	34
3.9.5.2	Datenbasis .....	35
4	Auswertung der Befragungen .....	36
4.1	Auswertung der Befragung der Bibliotheksleitungen.....	36
4.1.1	Teilnahme am Programm: Gründe, Auswirkungen, Erfüllung.....	36
4.1.2	Kriterienkatalog.....	37
4.1.3	Unterstützung .....	39
4.1.4	Arbeits- und Zeitaufwand für die innerbetriebliche Überprüfung und die Nachweiserbringung .....	42
4.1.5	„Leben“ mit Zertifizierung und Re-Zertifizierung.....	45
4.1.6	Empfehlung und Zertifizierung als Chance .....	45
4.1.7	Fazit der Bibliotheksleitungen .....	46
4.2	Auswertung der Befragung der Auditoren.....	47
4.2.1	Zusammenhang zwischen Bibliotheks-zertifizierung und Auditorentätigkeit .....	47
4.2.2	Schulung der Auditoren .....	49
4.2.3	Bewertung der Qualitätskriterien .....	49
4.2.4	Zusammenarbeit mit den Bibliothek mit Qualität und Siegel-Beteiligten	50
4.2.5	Entwicklungsprozess von Bibliothek mit Qualität und Siegel.....	51
4.3	Kommunale Träger .....	52

4.3.1	Anerkennung des Zertifikats .....	52
4.3.2	Ansehen der Bibliothek .....	52
4.3.3	Qualitätszertifizierte städtische Einrichtung .....	54
4.3.4	Re-Zertifizierung .....	54
5	Betrachtung der Ergebnisse .....	55
5.1	(Fehlende) Teilnahme am Programm .....	55
5.1.1	Teilnahme in Zahlen .....	55
5.1.2	Gründe für die (Nicht-)Teilnahme .....	56
5.1.3	Bedeutung der Teilnahme für die Bibliothek .....	57
5.2	Werbung in eigener Sache .....	58
5.3	Vorschläge zu Optimierung des Zertifizierungsverfahrens .....	60
6	Fazit und Ausblick .....	65
	Quellenverzeichnis .....	71

## **Anhangverzeichnis**

Anhang 1:	Auswertung der Befragung der Bibliotheksleitungen .....	75
Anhang 2:	Auswertung der Befragung der Auditoren .....	83
Anhang 3:	Auswertung der Befragung der Fachbereichs- bzw. Amtsleiter .....	87
Anhang 4:	Schriftverkehr .....	89

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frage 3: Erfüllungsgrad der Erwartungen der Bibliotheksleitungen in Zusammenhang mit der Teilnahme an <i>Bibliothek mit Qualität und Siegel</i> ..	37
Abbildung 2: Frage 7: Einschätzung seitens der Bibliotheksleitungen der Qualitätskriterien, inwiefern sie sinnvoll und zielführend sind .....	39
Abbildung 3: Frage 8a: Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen seitens der Unterstützung durch die Büchereizentrale Niedersachsen.....	40
Abbildung 4: Frage 8b: Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen mit der Unterstützung seitens der Mitarbeiter .....	40
Abbildung 5: Frage 8c: Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen mit der Unterstützung seitens des Trägers .....	40
Abbildung 6: Frage 12: Bewertung seitens der Bibliotheksleitungen bzgl. der Nachweiserbringung gegenüber der Büchereizentrale .....	43
Abbildung 7: Frage 13: Bewertung seitens der Bibliotheksleitungen bzgl. der Zusammenarbeit mit den Auditoren .....	43
Abbildung 8: Frage 15: Bewertung seitens der Bibliotheksleitungen bzgl. der Angemessenheit des Arbeits- und Zeitaufwands.....	44
Abbildung 9: Frage 19: Empfehlung der Bibliotheksleitungen zur Teilnahme an <i>Bibliothek mit Qualität und Siegel</i> .....	46
Abbildung 10: Frage 1a: Zusammenhang: Zusammenhang zwischen Zertifizierung der eigenen Bibliothek und Auditorentätigkeit.....	47
Abbildung 11: Frage 2: Auswirkung von Erfahrungen als Auditor auf das Zertifizierungsverfahren der eigenen Bibliothek .....	48
Abbildung 12: Frage 5: Bewertung der Qualitätskriterien seitens der Auditoren .....	49
Abbildung 13: Frage 6: Vertretung des Kriterienkatalogs seitens der Auditoren.....	49
Abbildung 14: Frage 9: Bewertung der Anzahl der Projektbeteiligten seitens der Auditoren.....	50
Abbildung 15: Frage 3: Veränderung der Mittelvergabe in Folge der Zertifizierung nach Aussage der Amts- bzw. Fachbereichsleitungen.....	53

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Bewertungskriterien und -punkte pro Funktionsstufe und Bibliothekstyp .....	20
Tabelle 2: Verteilung der Anzahl der zertifizierten Bibliotheken.....	23
Tabelle 3: Rücklaufquote der Teilnehmerkreise .....	35
Tabelle 4: Zeitaufwand der Bibliotheken für die Zertifizierung.....	44

## **Abkürzungsverzeichnis**

AKMB.....Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken

BIB .....Berufsverband Information Bibliothek e.V.

CAF.....Common Assessment Framework

DBV .....Deutscher Bibliotheksverband e.V.

DIN.....Deutsches Institut für Normung

EFQM.....European Foundation for Quality Management

EN .....Europäische Norm

IQO.....Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung  
in Bibliotheken und Hochschulen

ISO .....International Organization for Standardization

TQM.....Total Quality Management

# 1 Einleitung

***Qualität ist kein Zufall,  
sie ist immer das Ergebnis angestrebten Denkens.***

John Ruskin (1819 - 1900),  
engl. Kunstkritiker, Sozialökonom und Sozialreformer

Kauft ein Kunde eine Ware, wird er in der Regel nach mehrmaligem Gebrauch merken, ob sie eine gute Qualität aufweist oder eine schlechte, also sie z.B. nicht mehr einwandfrei funktioniert bzw. beschädigt ist oder nicht den Erwartungen entspricht.

Aber wie erkennt ein Kunde, ob eine Bibliothek „gut“ ist? Hat sie lange genug geöffnet, damit auch Berufstätige nach Dienstende sie nutzen können oder stehen den Kunden auch aktuelle Medien kurz nach ihrer Veröffentlichung zur Verfügung oder werden Wünsche und Anregungen berücksichtigt? Dies sind nur einige Aspekte anhand derer Kunden für sich persönlich entscheiden, ob ihre Bibliothek „gut“ ist. Diese Einschätzung ist stets subjektiv und abhängig von den Anforderungen und Erwartungen des einzelnen Kunden. Die meisten Kunden werden ihrer Bibliothek wohl ein überwiegend positives Zeugnis ausstellen. Nichtsdestotrotz wird es in sehr vielen Bibliotheken zumindest einige Punkte geben, die verbesserungsfähig sind. An dieser Stelle setzt das Qualitätsmanagement an. Seine Kernidee „... ist die Planung und Standardisierung von Arbeitsabläufen mit dem Ziel ihrer Steuerbarkeit und der kontinuierlichen Verbesserung im Hinblick auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit“.<sup>1</sup> Mit der Einführung eines Systems zum Qualitätsmanagement wird die Bibliothek „durchleuchtet“ und Möglichkeiten zur Optimierung werden aufgezeigt.

Für das öffentliche Bibliothekswesen stehen mehrere Verfahren und Modelle zur Verfügung<sup>2</sup>, deren Konzepte und Realisierungsaufwand sich voneinander unterscheiden. Eins dieser Verfahren ist *Bibliothek mit Qualität und Siegel*, das jedoch aufgrund der Anbindung an die Büchereizentrale Niedersachsen und der dadurch verbundenen Förderung durch das Land Niedersachsen ausschließlich beschränkt ist auf öffentliche Bibliotheken in diesem Bundesland.

Die Wahl des Zertifizierungsverfahrens fiel auf *Bibliothek mit Qualität und Siegel*, da die Verfasserin in einer niedersächsischen öffentlichen Bibliothek arbeitet. Die Bibliothek ist nicht zertifiziert, hat jedoch Interesse an einer Teilnahme, so dass sich die Masterarbeit als Anlass bot, eine Evaluation dieses Zertifizierungsverfahrens durchzuführen und sich umfangreicher damit zu beschäftigen.

Die Berichterstattung über *Bibliothek mit Qualität und Siegel* erfolgte bisher fast ausschließlich durch die Büchereizentrale selbst bzw. ergänzend durch Artikel in der

---

<sup>1</sup> Becker, Carolin: Kundenerwartungen und Qualitätsmanagement (2011), Kapitel 3/5.1, S. 1.

<sup>2</sup> Siehe dazu Kapitel 2.5, S. 7.



Regionalpresse über die aktuell zertifizierten Bibliotheken. In der wissenschaftlichen Literatur findet dieses Zertifizierungsverfahren bisher lediglich bei Vergleichen von Qualitätsmanagementsystemen Berücksichtigung.<sup>3</sup> Darüber hinaus werden darin u.a. die innerbetrieblichen Veränderungen von Bibliotheken und die veränderte Außenwahrnehmung auf sie nach der Einführung eines Qualitätsmanagements thematisiert. Es erfolgte bisher jedoch noch keine konkrete Auseinandersetzung mit dem Verfahren an sich und den Auswirkungen auf die teilnehmenden Bibliotheken. Die vorliegende Masterarbeit schließt diese Lücken.

Die Grundlage der Evaluation bilden schriftliche Befragungen von Bibliotheksleitungen<sup>4</sup> von bereits zertifizierten Einrichtungen sowie deren Amts- bzw. Fachbereichsleitungen, der Auditoren<sup>5</sup> und der Projektverantwortlichen der Büchereizentrale Niedersachsen.

Ziel der Befragungen ist es u.a. herauszufinden, welche Erwartungen an das Zertifizierungsverfahren geknüpft und in welchem Ausmaß diese erfüllt worden sind. Darüber hinaus soll der geleistete Aufwand zur Umsetzung des Zertifizierungsverfahrens sowie die erhaltene Unterstützung während der Teilnahme bewertet werden. Des Weiteren sollen die Bibliotheksleitungen beschreiben, wie sie das „Leben“ mit der Zertifizierung empfinden und welches Fazit sie aus der Teilnahme schließen.

Zusammengefasst soll überprüft werden, wie „gut“ *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist und an welchen Stellen Optimierungsbedarf besteht. Wie können bspw. mehr niedersächsische Bibliotheken motiviert werden, an dem Verfahren teilzunehmen?

Eine Evaluation der einzelnen Qualitätskriterien der entsprechenden Kataloge ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Zunächst wird in Kapitel 2 der Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen im deutschsprachigen Bibliothekswesen dargestellt. Darin werden nicht nur die möglichen Systeme und Modelle vorgestellt, sondern auch die Notwendigkeit des Einsatzes und die Auswirkungen auf die Bibliotheken beschrieben. Abgerundet wird dieses Kapitel durch die Abgrenzung von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* zu den anderen Systemen und Modellen. Im dritten Kapitel erfolgen eine ausführliche Projektbeschreibung des Zertifizierungsverfahrens sowie eine Erfassung der Ziele, der involvierten Personen und Gruppen, von Finanzierung, Ablauf, Kriterienkataloge sowie Schulungen und Einsatz der Auditoren. Vor der Präsentation der Untersuchungsergebnisse werden zunächst das Erhebungsinstrument und die Methode der schriftlichen Befragung diskutiert. Darüber hinaus erfolgt an dieser Stelle eine zusammenfassende Darstellung der Vorgehensweise bzgl. der Durch-

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu im Besonderen Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011) und Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011).

<sup>4</sup> Mit der generisch verwendeten maskulinen Form sind in dieser Arbeit sowohl männliche als auch weibliche Akteure gemeint. Aus Gründen der Neutralität wird bei den Bibliotheksleiterinnen und -leitern stattdessen der Begriff Bibliotheksleitung verwendet.

<sup>5</sup> Auditoren sind speziell für diese Aufgabe geschulte Bibliotheksleitungen, die von der Büchereizentrale beauftragt werden, die Erfüllung der Kriterien zu überprüfen.

führung der Befragungen. Die Auswertung der Befragung in Form der Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse findet in Kapitel 4 statt.

Im Anschluss daran erfolgt im fünften Kapitel die Betrachtung der Ergebnisse, deren Schwerpunkte auf der (fehlenden) Teilnahme von Bibliotheken am Zertifizierungsverfahren und der Werbung für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* liegen. Ferner werden Optimierungsvorschläge formuliert, die sich u.a. aus den Befragungen, der Einschätzung der Verfasserin und durch einen Vergleich mit dem ähnlichen Zertifizierungsmodell *Qualität in Bibliotheken* aus Bozen ergeben.

Abschließend erfolgt eine Schlussbetrachtung mit einem Ausblick.

## 2 Qualitätsmanagement in Bibliotheken

### 2.1 Definition

Die Begriffe *Qualität* und *Qualitätsmanagement* werden in der Literatur in vielfacher Weise diskutiert. SPRUNG zeigt die historische Entwicklung des Verständnisses und der Anwendung dieser Begriffe auf und stellt verschiedene Definitionsansätze vor.<sup>6</sup>

Eine mögliche Grundlage für ein Qualitätsmanagementsystem bildet die DIN-Norm DIN EN ISO 9001<sup>7</sup>. BRÜGGEMANN und BREMER „übersetzen“ den dort aufgeführten Qualitätsbegriff in eine allgemein verständliche Definition: „Qualität ist die realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsforderung“.<sup>8</sup>

Qualitätsmanagement kann allerdings auch weiter gefasst und als ein „Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität“<sup>9</sup> angesehen werden. Voraussetzung dafür ist ein Gesamtkonzept von Regelungen und Instrumenten, um eine definierte Qualität der Produkte und Dienstleistungen im Interesse eines dauerhaften Erfolgs sowie die Erfüllung von Anforderungen weiterer Anspruchsgruppen sicherzustellen.<sup>10</sup> Zu diesen Anspruchsgruppen gehören Mitarbeiter, Träger und Verwaltung, Kooperationspartner sowie Lieferanten, auf deren Bedürfnisse und Anforderungen ebenfalls Aufmerksamkeit gerichtet werden muss. WEHR verdeutlicht dies wie folgt: „Für die Kunden besteht „Qualität“ zum Beispiel aus ausreichenden Öffnungszeiten, einem vielseitigen und aktuellen Medienangebot, für die Mitarbeiter aus Fortbildungschancen, flexiblen Arbeitszeiten, für die Träger stehen der Imagefaktor der Bibliothek oder der effektive Einsatz der Mittel im Vordergrund.“<sup>11</sup> Jede Gruppe setzt also andere Qualitätsansprüche an die Bibliothek, die aber auch voneinander abweichen können, wie z.B. bei langen Öffnungszeiten für die Kunden und moderaten Arbeitszeiten für die Mitarbeiter. Zwar steht der Kunde im Mittelpunkt des Geschehens, dennoch werden die Anforderungen der Träger, der Mitarbeiter sowie die verfügbaren Ressourcen in die Entscheidungsfindung einbezogen.<sup>12</sup> Aus der Gesamtheit dieser Qualitätsansprüche ergibt sich der jeweilige Qualitätsbegriff der Institution, aus der sich die einzelnen Zielsetzungen ableiten.<sup>13</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 26.

<sup>7</sup> Die aktuelle Fassung dieser Norm ist die DIN EN ISO 9001:2008-12, beziehbar über den Beuth-Verlag.

<sup>8</sup> Brüggemann, Holger / Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement (2012), S. 3.

<sup>9</sup> Qualitätsmanagement. Online-Verwaltungslexikon. Köln, 29.01.2013, <http://olev.de/q/qm.htm>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>10</sup> Vgl. Qualitätsmanagement. Online-Verwaltungslexikon. Köln, 29.01.2013, <http://olev.de/q/qm.htm>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>11</sup> Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand (2007), S. 229.

<sup>12</sup> Vgl. Müller-Jerina, Alwin: Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung (2006), S. 2.

<sup>13</sup> Vgl. Wehr, Andrea: Die Bibliothek auf dem Prüfstand (2007), S. 229.

## 2.2 Notwendigkeit für Veränderungen von öffentlichen Bibliotheken

Die Fokussierung auf den Kunden im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagements liegt darin begründet, um als Bibliothek mittels Dienstleistungen und Produkten von hoher und kontinuierlicher Qualität zu einer höheren Kundenzufriedenheit und einer langfristigen Kundenbindung zu führen.<sup>14</sup> Denn zufriedene Kunden sind eher bereit, für ein Produkt oder eine Dienstleistung Geld zu zahlen, die Einrichtung regelmäßig zu nutzen und gegenüber Dritten weiter zu empfehlen.<sup>15</sup> Da sich Bibliotheken sowohl im Sachbuch- als auch im Unterhaltungsbereich im stetigen Wettbewerb mit anderen Anbietern, zumeist aus dem Internet<sup>16</sup>, befinden, verschaffen die Kenntnis und die Erfüllung von Kundenanforderungen Vorteile und können die Existenz sichern.<sup>17</sup> Die technologischen Entwicklungen der vergangenen Jahre und der Ausbau von Internetangeboten ermöglichen es den Kunden, auf einfache Weise Unterhaltungsmedien zu beziehen und Informationen zu recherchieren. Dadurch steigen auch die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistungen der Bibliothek, wie z.B. die Geschwindigkeit der Bereitstellung der Medien oder auch der Umfang und die zeitliche Verfügbarkeit der verschiedenen Dienstleistungen.<sup>18</sup> Das Internet hat sich zu einer ernsthaften Konkurrenz entwickelt, dem die Bibliotheken gegenüber treten müssen. Eine zusätzliche Herausforderung liegt für die Bibliotheken in der Einbindung des für viele Kunden zur Gewohnheit gewordenen Zuschneidens auf die eigenen Bedürfnisse im Rahmen von Personalisierungen, was eine stark kundenorientierte Nutzung der angebotenen Informationsprodukte erlaubt.<sup>19</sup> BRUHN unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Qualitätswahrnehmung.<sup>20</sup> Die Qualität ergibt sich durch die Übereinstimmung bzw. Abweichung der Erwartungen des Kunden mit den gelieferten Produkten und Dienstleistungen. Diese Erwartungen können von Kunde zu Kunde unterschiedlich sein, da es sich um subjektive Empfindungen handelt.<sup>21</sup> Entsprechend subjektiv bestimmt ist somit auch das Image einer Einrichtung. Wenn sich ein Kunde nicht wohlfühlt, beeinträchtigt dieses Empfinden seine Wahrnehmung unabhängig von der tatsächlichen Qualität der Dienstleistung.

Die Notwendigkeit der Weiterentwicklung ist für die öffentlichen Bibliotheken zum einen durch die neuen Formen der Literatur- und Informationsangebote notwendig geworden,

---

<sup>14</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 18.

<sup>15</sup> Vgl. Becker, Carolin: Kundenerwartungen und Qualitätsmanagement (2011), Kapitel 3/5.1, S. 1.

<sup>16</sup> Beispiele im Bereich der Spielfilme sind [www.myvideo.de](http://www.myvideo.de), [www.maxdome.de](http://www.maxdome.de), [www.lovefilm.de](http://www.lovefilm.de). [www.itunes.de](http://www.itunes.de) ergänzt die genannten Portale und besitzt darüber hinaus einen umfangreichen Musikbestand. Weitere Beispiele im Bereich der Musik sind [www.spotify.de](http://www.spotify.de), [www.musicload.de](http://www.musicload.de) sowie Amazon, wo sowohl einzelne Lieder als auch die Alben gekauft und heruntergeladen werden können.

<sup>17</sup> Vgl. Becker, Carolin: Kundenerwartungen und Qualitätsmanagement (2011), Kapitel 3/5.1, S. 1.

<sup>18</sup> Als Beispiele können hier die Verfügbarkeit elektronischer Medien außerhalb der Öffnungszeiten gelten sowie die selbstständige Informationsbeschaffung und Medienverwaltung der Kunden im Webkatalog. Sowohl für diesen als auch den Internetauftritt der Bibliothek ist die Erreichbarkeit zu gewährleisten.

<sup>19</sup> Vgl. Becker, Carolin: Kundenerwartungen und Qualitätsmanagement (2011), 3/5.1 S. 2f.

<sup>20</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden (2008), S. 38

<sup>21</sup> Vgl. ebd.

wozu auch die elektronischen Medien und der Verleih von eBook-Reader gehören. Zum anderen ist dies auch bedingt durch das Bedürfnis vieler Kunden, die Bibliothek nicht nur als „Verleihhalle“ anzusehen, sondern vielmehr auch als Lernort, Treffpunkt und Kultureinrichtung. Die Bibliothek muss zukünftig nicht zwingend am Medienbestand wachsen, sondern das Angebotsspektrum auch durch zunächst unkonventionell wirkende Veranstaltungen und Dienstleistungen erweitern.<sup>22</sup> Diesen stetigen Wandel trotz der Begleiter Finanzknappheit, Personal- oder Ressourcenabbau zu vollziehen, sollte das Ziel von öffentlichen Bibliotheken sein.

### 2.3 Einsatz von Qualitätsmanagement in Bibliotheken

VONHOF stellt fest, dass in vielen Bibliotheken bereits Qualitätsmanagement in unterschiedlicher Ausprägung eingesetzt wird.<sup>23</sup> Obwohl dieses Thema die Bibliotheken in Deutschland seit mittlerweile 20 Jahren<sup>24</sup> begleitet, ist die Anwendung in der Praxis zu wenig verbreitet, als dass von einer flächendeckenden Verbreitung ausgegangen werden kann, auch wenn sowohl in wissenschaftlichen als auch in öffentlichen Bibliotheken entsprechende Aktivitäten zu verzeichnen sind.<sup>25</sup> Es ist festzustellen, dass Qualitätsmanagement in den vergangenen zehn Jahren vermehrt den Weg in die bibliothekarische Praxis gefunden hat<sup>26</sup>, wobei die Verbreitung in öffentlichen Bibliotheken weiter vorangeschritten ist als in wissenschaftlichen Bibliotheken.<sup>27</sup> KLAASSEN und WIERSMA haben bereits 1997 festgestellt, dass der Einsatz von Systemen zum Qualitätsmanagement vorrangig in Wirtschaftsbereichen und im Dienstleistungsbereich eingesetzt wird, aber nur in geringem Umfang in Verwaltung und Behörden.<sup>28</sup> Dies gilt heutzutage immer noch und lässt sich sehr gut im Zertifizierungsprogramm von *ServiceQualität Deutschland* ablesen.<sup>29</sup> Hinderlich für eine schnellere Verbreitung von Qualitätsmanagement im Bibliothekswesen ist die Kulturautonomie, bedingt durch die föderale Struktur der Bundesrepublik Deutschland, die keine einheitliche Entwicklung bspw. über die Definition von Standards oder eines anerkannten Verfahrens ermöglicht. Die meisten Zertifizierungsprogramme sind regional begrenzt, wie z.B. bei *Bibliothek mit Qualität und Siegel* für die öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen.<sup>30</sup>

---

<sup>22</sup> Dazu zählen u.a. Kunstausstellungen, Bereitstellung von 3D-Druckern (z.B. Stadtbibliothek Köln), Durchführung von Schulungen zu Smartphones (Stadtbibliothek Wolfsburg) oder Gaming-Veranstaltungen (z.B. Stadtbibliothek Köln und Stadtbibliothek Wolfsburg).

<sup>23</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1. (2010), S. 14.

<sup>24</sup> Vgl. Seefeldt, Jürgen: Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen Bibliotheken (2006), S. 204.

<sup>25</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1. (2010), S. 14.

<sup>26</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1. (2010), S. 14f.

<sup>27</sup> Dies verdeutlicht die Literatur über die zertifizierten Einrichtungen.

<sup>28</sup> Vgl. Klaassen; Ute; Wiersma, Chris: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (1997), S. 37f.

<sup>29</sup> Über die Internetseite von *ServiceQualität Deutschland* unter <http://www.q-deutschland.de/159.html> (zuletzt geprüft am 23.03.2014) können bundesweit alle Betriebe mit entsprechender Zertifizierung abgerufen werden.

<sup>30</sup> Laut Herrn Motzko liegen Pläne vor, das Konzept mit Anpassungen auf andere Bundesländer zu übertragen. Vgl. Motzko, E-Mail vom 09.07.2013 im Anhang.

## 2.4 Veränderungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement

In den meisten Artikeln und Arbeiten zum Thema Qualitätsmanagement in Bibliotheken wird von einem positiven Entwicklungsprozess der Einrichtung in Bezug auf konkrete Verbesserungen von Abläufen und Dienstleistungen berichtet. Des Weiteren wird im Rahmen der Teilnahme an einem der möglichen Zertifizierungsverfahren betont, dass sich damit die Gelegenheit bot, sich „Zeit zu nehmen, um strukturiert, intensiv und gemeinsam nachzudenken und kritisch zu hinterfragen, was eigentlich die gemeinsamen Ziele sind, welche Verfahren angewandt werden, um diese Ziele zu erreichen, welche die Stärken und Schwächen sind und wo möglicherweise Raum für Verbesserungen besteht.“<sup>31</sup> Durch die Definition der Kundengruppen werden die Produkte und Dienstleistungen der Bibliothek an deren Bedürfnisse und Erwartungen ausgerichtet und somit ein modernes und attraktives Dienstleistungsangebot bereitgestellt.<sup>32</sup>

Da sich viele öffentliche Bibliotheken im Kontext der Verwaltungsreform bereits mit Beschreibungen von einzelnen Elementen wie Leistungsmessung, Betriebsvergleich und Produktdefinition beschäftigt haben, können sie bei der Einführung eines Qualitätsmanagements als Grundlage verwendet werden.<sup>33</sup>

Die derzeit in Bibliotheken anwendbaren Qualitätsmanagementsysteme fordern die Erarbeitung von klaren und dokumentierten Regeln für alle in der Einrichtung anfallenden Vorgänge. Dazu zählen u.a. die Abstimmung der Arbeitsprozesse und die Regelung von Zuständigkeiten. Ihre Dokumentation ermöglicht effektivere Arbeitsabläufe und eine Verringerung der Fehlerquote. Zudem wird eine Transparenz der Ziele, Prozesse, Probleme und Erfolge erreicht. Die Standardisierung von Arbeitsvorgängen und die Festlegung von Verantwortlichkeiten verhelfen nicht nur im Bibliotheksalltag zu einem einheitlichen Auftreten, sondern erleichtern auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Auszubildender. BEKTAS zitiert eine Bibliotheksleitung im Kontext der Auswirkung auf die Einführung von Qualitätsmanagement auf die eigene Einrichtung: „Da die festgelegten Arbeitsabläufe durch die Routine effektiver sind und langfristig Arbeitszeit einsparen, kann die gewonnene Zeit für neue Aufgabenfelder genutzt werden.“<sup>34</sup> Dies bedeutet, dass die Arbeit an und mit einem Qualitätsmanagement auch animierend wirken kann, Veränderungen anzugehen und umzusetzen, die bisher aufgeschoben worden sind.

Durch die Vermeidung ineffizienter Arbeitsabläufe und gleichzeitig verbesserter Qualität der Dienstleistungen, ist es sogar möglich, mit dem Einsatz von Qualitätsmanagement langfristige Kosten zu senken.<sup>35</sup> Ein effektiver Einsatz von Ressourcen spiegelt nach außen auch eine professionelle Arbeitsweise wider. Da die Existenz von öffentlichen Bibliothe-

---

<sup>31</sup> Gries, Rainer: Qualitätsmanagement und Bibliotheken: Chancen nutzen (2007), S. 3.

<sup>32</sup> Vgl. Müller-Jerina, Alwin: Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung (2006), S. 2.

<sup>33</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 44.

<sup>34</sup> Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 83f.

<sup>35</sup> Vgl. Grether, Lena: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2005), S. 14.

ken in der Regel nicht gesetzlich verankert ist, sind sie bzgl. ihrer Effizienz und dem Erfolg ihrer Arbeit dem Träger gegenüber oft in der Nachweispflicht.<sup>36</sup> Dies gilt im Besonderen für Bibliotheken der Funktionsstufen 1 und 2.<sup>37</sup> Die Teilnahme an einem Zertifizierungsverfahren und den daraus resultierenden Veränderungen in der Einrichtung können nicht nur zu einem Imagegewinn gegenüber Kunden, Kooperationspartnern, Verwaltung und Politik führen, sondern kann auch bei der Einwerbung von Drittmitteln zu positiven Effekten verhelfen.<sup>38</sup>

Der Einsatz eines Qualitätsmanagements trägt zur Schaffung und Stärkung von Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeitern bei. Unabhängig vom verwendeten System birgt die Einführung gewöhnlich einen erheblichen Arbeitsaufwand, so dass die Unterstützung aller Bibliotheksmitarbeiter gewährleistet werden muss und sie in alle Veränderungsprozesse einbezogen werden. Jeder muss vom Konzept und der Umsetzung überzeugt sein und es darf nicht als notwendiges Übel angesehen, sondern im Bibliotheksalltag gelebt werden.<sup>39</sup> Wie bei jeder Einführung einer Neuerung muss die Bibliotheksleitung Vorbildfunktion besitzen und kritisch eingestellte Mitarbeiter motivieren. Darüber hinaus erhöht es die Mitarbeitermotivation, wenn alle Mitarbeiter aktiv an der Mitgestaltung von Verbesserungsmaßnahmen mitwirken. Diese Zufriedenheit wirkt sich i.d.R. auch auf die Zufriedenheit der Kunden aus.<sup>40</sup>

In der Literatur werden die positiven Auswirkungen sowohl für die Mitarbeiter und Träger als interne Kunden und den Bibliotheksnutzern als externe Kunden hervorgehoben. Wie umfangreich sie ausfallen ist von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich, da jede Bibliothek einen anderen „internen Stand“ hat und unterschiedliche Rahmenbedingungen aufweist. Es gibt keine Garantie, dass die anvisierten Ziele mit der Einführung eines Qualitätsmanagements erreicht werden und eine bedeutende positive Wirkung auf den Bibliotheksbetrieb und die Beteiligten einsetzt oder dass sich eine Existenzabsicherung bzw. eine nachhaltige Anerkennung von Träger und Öffentlichkeit ergibt.<sup>41</sup>

Jede Bibliothek muss im Vorfeld für sich selbst überprüfen, ob eine realistische Chance besteht, die Zertifizierung zu erreichen und ob die Auszeichnung mit dem Qualitätssiegel für sie bedeutend und notwendig ist. Primär geht es um die Optimierung des Betriebs, so dass selbst die Einführung einzelner Instrumente eine positive Wirkung zeigen kann. Grundsätzlich sollte jeder Bibliotheksleitung bewusst sein, dass die Systemeinführung komplex sowie zeit- und kostenintensiv ist und der Aufwand gegen den möglichen Nutzen sowie die Risiken und Möglichkeiten gegeneinander abgewogen werden müssen.

---

<sup>36</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 17.

<sup>37</sup> Eine Übersicht über die Einteilung der Bibliotheken in Funktionsstufen auf Grundlage der Einwohnerzahlen sind der Tabelle 1 auf S. 20 zu entnehmen.

<sup>38</sup> Vgl. Gries, Rainer: Qualitätsmanagement und Bibliotheken: Chancen nutzen (2007), S. 3.

<sup>39</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 45f.

<sup>40</sup> Vgl. Grether, Lena: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2005), S. 14.

<sup>41</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1. (2010), S. 14f.

## 2.5 Qualitätsmanagementsysteme im deutschen Bibliothekswesen

Derzeit werden verschiedene Modelle und Verfahren für Qualitätszertifizierungen angewendet, so dass es für Bibliotheken einige Auswahlmöglichkeiten gibt.

Zum einen gibt es branchenabhängige Verfahren, die individuell an die Bedürfnisse und Ziele der Bibliothek angepasst sind. Zum anderen gibt es Projekte wie *Ausgezeichnete Bibliothek* oder *ServiceQualität Sachsen-Anhalt*, die auf bekannten universellen Qualitätssicherungsverfahren wie der Normenreihe DIN EN ISO 9001 oder dem EFQM-Modell<sup>42</sup> beruhen und damit Grundkonzepte für ein Qualitätsmanagementsystem für Bibliotheken zur Verfügung stellen. Die folgende Übersicht zeigt die bekanntesten Modelle und Systeme für die Anwendung von Qualitätsmanagement des deutschsprachigen Raums.

### 2.5.1 DIN EN ISO 9001

Die Norm DIN EN ISO 9001<sup>43</sup> enthält einen prozessorientierten Ansatz und formuliert Grundlagen und Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Diese Anforderungen sind unabhängig von Branche, Größe und Produktherstellung einer Organisation.<sup>44</sup> Aus diesem Grund ist die Norm auch für Bibliotheken<sup>45</sup> verwend- und anpassbar und kann als Grundlage eines Qualitätsmanagementsystems oder eines bereits integrierten Systems dienen.

Die Hauptbestandteile der DIN EN ISO 9001 bilden folgende fünf Schwerpunkte: Qualitätsmanagementsystem, Verantwortung der Leitung, Management von Ressourcen, Produktrealisierung sowie Messung, Analyse und Verbesserung.<sup>46</sup> Ein wichtiger Bestandteil dieses Systems ist die Dokumentation. Ihr Umfang ist abhängig von Größe und Art der Organisation sowie von der Komplexität und den Wechselwirkungen der Prozesse. Darüber hinaus dient sie auch als Nachweis über jeden Prozessvorgang für die Organisation oder für die Kunden und Lieferanten.<sup>47</sup>

Die Kosten für das Audit<sup>48</sup> und die Zertifizierung sind abhängig von der Größe der Organisation (Anzahl der Mitarbeiter und Standorte) und der Komplexität der Abläufe.<sup>49</sup> Die Zertifizierung erfolgt für drei Jahre.<sup>50</sup>

---

<sup>42</sup> In Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011) werden viele der derzeit verwendeten Modelle gegenübergestellt.

<sup>43</sup> In Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 16-26 befindet sich diesbezüglich eine ausführliche Beschreibung.

<sup>44</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung (2010), S. 16.

<sup>45</sup> Die bekanntesten Bibliotheken, die die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 absolviert haben, sind die Stadtbibliothek Freiberg a. N. (2001), die Stadtbücherei Walldorf (Baden) (2002), ein Verbund der sechs Stadtbibliotheken Dormagen, Erkrath, Krefeld, Leichlingen, Neuss und Wesel (2006) sowie die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München (2007).

<sup>46</sup> Für detaillierte Informationen vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 18f.

<sup>47</sup> Vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 19.

<sup>48</sup> Ein Audit ist eine systematische Überprüfung und Bewertung durch Fachleute. Sie werten die eingereichten Nachweise der Bibliothek aus, um festzustellen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.



## 2.5.2 European Foundation for Quality Management (EFQM)

Das EFQM-Modell<sup>51</sup> ist ein europäisches Selbstbewertungsmodell zur Umsetzung von Total Quality Management<sup>52</sup>. Es deckt alle Managementbereiche einer Organisation ab und bietet einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung. Jeder Prozessvorgang sowie die eigene Leistung, die Stärken und die Schwächen innerhalb der Organisation können erfragt und optimiert werden.

Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung ist die einzige Bibliothek in Deutschland, die ihr Qualitätsmanagementsystem auf Grundlage des EFQM-Modells eingeführt hat.<sup>53</sup>

## 2.5.3 Common Assessment Framework (CAF)

Das CAF ist ein europäisches System zur Qualitätsbewertung. Es basiert auf dem EFQM-Modell und wurde zur Verwendung im Bereich der öffentlichen Verwaltungen angepasst. Dies bedeutet, dass es Ähnlichkeiten in Bezug auf Ziele, Zwecke und der Selbstbewertung gibt. Letztgenanntes stellt bei beiden Modellen ein Instrument zur systematischen Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale dar.<sup>54</sup>

Es handelt sich bei CAF und EFQM um offene Systeme, die mit anderen Konzepten kombiniert werden können, so zum Beispiel auch mit dem Norm-Konzept DIN EN ISO 9001. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass es keine Vorgaben gibt, wie oder mit welchen Instrumenten Qualitätsvorgaben erreicht werden sollen.<sup>55</sup>

## 2.5.4 ServiceQualität Sachsen-Anhalt

Bei dem Projekt ServiceQualität Sachsen-Anhalt handelt es sich um ein dreistufiges Qualitätsmanagementsystem für Dienstleistungsbetriebe. Die Einrichtung entscheidet selbst, auf welcher Stufe eine Teilnahme und Zertifizierung erfolgen soll. Die Hochschule Harz ist für die Umsetzung verantwortlich, schult die Bibliotheksmitarbeiter und begleitet den Zertifizierungsprozess.<sup>56</sup>

Die Prüfung der Umsetzung der Maßnahmen sowie die Zertifizierung der Stufen erfolgt durch die Prüfstelle. Die Stufen des Systems sind wie folgt aufgebaut:

---

<sup>49</sup> Vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 24.

<sup>50</sup> Für detaillierte Informationen zum Modell und dem Zertifizierungsprozess nach DIN EN ISO 9001 in Bibliotheken vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 15-26 und Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 34 -38 sowie S. 66-80.

<sup>51</sup> Für detaillierte Informationen zum Modell siehe Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 26-34 sowie Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 30-33.

<sup>52</sup> Das Total Quality Management (TQM) stellt ein ganzheitliches Managementkonzept dar, das auf die kontinuierliche und umfassende Verbesserung der Qualität in allen Bereichen der Organisation ausgerichtet ist. Entscheidend für das TQM sind die kontinuierliche Kunden-, Mitarbeiter und Prozessorientierung sowie die damit einhergehende Managementverantwortung.

<sup>53</sup> Vgl. Becker, Carolin: Ausgewählte Qualitätsmanagementmodelle: EFQM (2011), Kapitel 3/5.6.2, S.3-6.

<sup>54</sup> Vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 40.

<sup>55</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 34.

<sup>56</sup> Vgl. Herrmann, Gabriele: Verfahren ServiceQualität Sachsen-Anhalt (2009), Kapitel 2/2.3, S. 8f.

### Stufe 1: Sensibilisierung<sup>57</sup>

- Ausbildung eines Bibliotheksmitarbeiters zum Qualitäts-Coach mit Grundlagen des Qualitäts- und Beschwerdemanagements
- Planung für mindestens acht Maßnahmen zur Umsetzung von Servicequalität

### Stufe 2: Fokussierung<sup>58</sup>

- Voraussetzung zur Teilnahme: Zertifizierung nach Stufe 1
- Fortbildung vom Qualitäts-Coach zum Qualitäts-Trainer
- mit dem Ziel der Sicherung der Servicequalität erfolgen Planung und Umsetzung weiterer Maßnahmen, u.a. Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles

### Stufe 3: Intensivierung<sup>59</sup>

- Voraussetzung zur Teilnahme: Zertifizierung nach den Stufen 1 und 2
- Fortbildung vom Qualitäts-Trainer zum Qualitäts-Manager
- Analyse aller Serviceabläufe in der Einrichtung
- Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems mit dem Schwerpunkt Servicequalität (Orientierung an der Norm für Qualitätsmanagement DIN EN ISO 9001:2008)

## **2.5.5 Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)**

Seit 2007 bietet die AKMB ihren Mitgliedern und anderen interessierten Bibliothekskollegen die Teilnahme an dem namenlosen Verfahren an.

Auf Grundlage der DIN EN ISO 9001 wurde ein Katalog mit rund 80 fachspezifischen Standards<sup>60</sup> erstellt, der in neun Themenfelder eingeteilt ist. Die Auditierung erfolgt durch ausgebildete Fachkollegen und die Zertifizierung durch das Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Zusätzliche Informationen zu dieser Stufe sowie eine detaillierte Aufstellung aller verpflichtenden Maßnahmen unter: <http://www.servicequalitaet-deutschland.de/stufeI.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>58</sup> Zusätzliche Informationen zu dieser Stufe sowie eine detaillierte Aufstellung aller verpflichtenden Maßnahmen unter: <http://www.servicequalitaet-deutschland.de/stufeII.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>59</sup> Zusätzliche Informationen zu dieser Stufe sowie eine detaillierte Aufstellung aller verpflichtenden Maßnahmen unter: <http://www.servicequalitaet-deutschland.de/stufeIII.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>60</sup> Der Kriterienkatalog ist zugänglich unter: [http://www.akmb.de/web/pdf/Standards\\_Version%20IV.pdf](http://www.akmb.de/web/pdf/Standards_Version%20IV.pdf), zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>61</sup> Vgl. Fachgruppe Qualitätsmanagement. Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), 2013 - <http://www.arthistoricum.net/netzwerke/akmb/fachgruppen/fachgruppe-qualitaetsmanagement>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

### 2.5.6 Zertifizierungsverfahren Ausgezeichnete Bibliothek

Die Modelle EFQM und CAF bilden die Grundlage für das seit 2007 existierende Projekt *Ausgezeichnete Bibliothek*.<sup>62</sup> Bei der Konzeption des Verfahrens wurde darauf verzichtet, ein Branchenmodell mit selbst entwickelten Standards zu erstellen.<sup>63</sup> Vielmehr sollte ein Verfahren geschaffen werden, das branchenübergreifend in der Industrie und in öffentlichen Verwaltungen eingesetzt wird. Dies soll verdeutlichen, dass sich die Potenziale von Bibliotheken nicht von denen in anderen Bereichen unterscheiden und damit entsprechende Wirkung auf politischer Ebene gewährleisten.<sup>64</sup> Im Rahmen der Teilnahme an diesem Verfahren führen die Bibliotheksmitarbeiter und Führungskräfte der Bibliothek u.a. eine Selbstbewertung von Prozessen, Leistungen und Ergebnissen anhand von Befähiger- und Ergebniskriterien<sup>65</sup> durch, die in weitere Unterkriterien und Indikatoren untergliedert sind und anhand eines Punktesystems bewertet werden. Durch die Wechselwirkung von Befähiger- und Ergebniskriterien entsteht ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung.<sup>66</sup> Wie bei einer Diagnose entsteht durch die Selbstbewertung ein umfassendes Bild der Bibliothek, das zeigt, welche Bereiche bereits hohen Qualitätsansprüchen genügen und an welchen Stellen Verbesserungsbedarf besteht. Daraufhin werden entsprechende Verbesserungsmaßnahmen geplant und ihre Umsetzung überprüft.<sup>67</sup> Das Programm richtet sich sowohl an öffentliche als auch wissenschaftliche Bibliotheken unabhängig von Träger und Größe.<sup>68</sup>

Das Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung in Bibliotheken und Hochschulen (IQO) an der Hochschule der Medien in Stuttgart übernimmt die konzeptionelle Entwicklung des Projekts, die Auditierung und die Zertifizierung der Bibliotheken. Die Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen beim Regierungspräsidium Stuttgart ist für die Projektkoordination zwischen der Hochschule und den Bibliotheken verantwortlich.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Eine ausführlichere Projektbeschreibung ist auf den Internetseiten der Hochschule der Medien zugänglich unter: <http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>63</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1 (2010), S. 18.

<sup>64</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1 (2010), S.21f.

<sup>65</sup> In Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1 (2010), S. 20. werden diese Begriffe und die entsprechenden Kriterien detailliert vorgestellt.

<sup>66</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 51.

<sup>67</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: „Ausgezeichnete Bibliothek“ - Qualitätsmanagement in Bibliotheken Bibliotheken und Dokumentationszentren als Unternehmen (2009), S. 26.

<sup>68</sup> Vgl. Das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“. Hochschule der Medien, 2013, [http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab\\_projekt](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab_projekt), zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>69</sup> Vgl. ebd.

### 2.5.7 Qualität in Bibliotheken

Das seit 2004 existierende Programm *Qualität in Bibliotheken* des Amtes Bibliotheken und Lesen der Autonomen Provinz Bozen (Südtirol) ähnelt in vielerlei Hinsicht dem Zertifizierungsverfahren *Bibliothek mit Qualität und Siegel*.

Es wurden Standards für öffentliche Bibliotheken in Form eines Kriterienkatalogs entwickelt, deren Erfüllungsgrad mittels eines Punktesystems bewertet wird. Die Überprüfung und Punktvergabe erfolgt über ein Audit, in dessen Folge bei Bestehen ein Zertifikat für drei Jahre verliehen wird. Bibliothekare lassen sich dabei selbst zu Auditoren schulen und prüfen ihre Einrichtungen gegenseitig.<sup>70</sup>

## 2.6 Unterschiede zwischen anderen Qualitätsmanagementsystemen und Bibliothek mit Qualität und Siegel

Neben den eigens von der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) erstellten Standards, die in Anlehnung an DIN EN ISO 9001 konzipiert wurden, sind die Programme *Qualität in Bibliotheken* sowie *Bibliothek mit Qualität und Siegel* eindeutig als Branchenmodelle entwickelt worden und verzichten bewusst auf die universell für alle Branchen gültigen Modelle.

Dieser Verzicht liegt laut SÜDKAMP-KRIETE und BASSEN vor allem darin begründet, dass sie sich für öffentliche Bibliotheken als zu aufwändig, kostspielig und vor allem als zu wenig relevant für die Bibliothekspraxis erwiesen haben.<sup>71</sup> Deshalb richtete sich der Blick eher auf die in der Bibliothekswelt entwickelten Verfahren wie das der deutschsprachigen Bibliotheken in Bozen und der Kunst- und Museumsbibliotheken in Deutschland, da dort die bibliothekarischen Ansprüche, Spezifikationen und Prozesse im Vordergrund stehen.<sup>72</sup>

Bei *Bibliothek mit Qualität und Siegel* gibt es keine konkreten Vorgaben zu Art, Umfang und Form der Dokumentation über die Erfüllung der Qualitätskriterien. Sie muss nur schlüssig und weitgehend mit schriftlichen Nachweisen erbracht werden. Teilweise können die darin enthaltenen Nachweise sogar aus Gesprächsnotizen, Teilnahmebestätigungen, Listen oder Flyern bestehen. Im Vordergrund steht der Nachweis zur Erfüllung der einzelnen Qualitätskriterien in Form der erforderlichen Daten, Maßnahmen und Projekte. Im Gegensatz dazu muss beispielsweise laut der ISO DIN EN 9001 die Dokumentation in einem umfassenden Handbuch mit Prozessbeschreibungen und Zieldefinitionen erfolgen und jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit Zugriff darauf haben. Je nach notwendigem Dokumentationsumfang besteht bei den Zertifizierungsverfahren, die auf CAF, EFQM oder DIN EN ISO 9001 basieren, die Gefahr, dass die inhaltliche Arbeit in den Hinter-

<sup>70</sup> Vgl. Fragen und Antworten - Qualität in Bibliotheken. Autonome Provinz Bozen, 2014, <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Fragen-und-Antworten.asp>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>71</sup> Vgl. Bassen, Günter; Südkamp-Kriete, Agnes: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität (2010), S. 14.

<sup>72</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 99.

grund rückt und Aufgaben wie die Dokumentation, Dokumentenverwaltung usw. viel Aufmerksamkeit beanspruchen.<sup>73</sup>

Ein besonders wichtiger Faktor für das gesamte Qualitätssicherungsverfahren von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist die Praxisrelevanz. Der Kriterienkatalog enthält entsprechende Anforderungen und ist kein System, das der Arbeit der Bibliotheken „übergestülpt“ wird.<sup>74</sup> Der Katalog verzichtet zudem ganz bewusst darauf, allgemeine und an anderer Stelle abgefragte Leistungskennzahlen wie Medienumsatz oder Besucherzahlen zum Maßstab zu nehmen, sondern konzentriert sich auf Organisation und Management, Ressourcen, technische Ausstattung, Kommunikationsstrukturen und Erscheinungsbild.<sup>75</sup>

Die bei *Bibliothek mit Qualität und Siegel* angemeldeten Einrichtungen können kostenlos am Zertifizierungsverfahren sowie an den begleitenden Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen und müssen lediglich intern die Ressourcen für die Umsetzung und Dokumentation der Qualitätskriterien aufbringen. Dies ist ein wichtiger Anreiz, da im Gegensatz zu den anderen in Deutschland angewendeten Verfahren keine Kosten für das Audit, ggf. die Implementierung einer Software zur Verwaltung des Qualitätsmanagements oder Mitarbeiterschulungen anfallen.

---

<sup>73</sup> Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek, Teil 1 (2010), S. 14f.

<sup>74</sup> Vgl. Bassen, Günter; Südkamp-Kriete, Agnes: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität (2010), S. 15.

<sup>75</sup> Vgl. Bassen, Günter; Südkamp-Kriete, Agnes: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität (2010), S. 14.

## 3 Bibliothek mit Qualität und Siegel

### 3.1 Projektbeschreibung

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist ein Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren, das in den Jahren 2008 und 2009 vom niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und von der Büchereizentrale Niedersachsen entwickelt wurde. Als Weiterentwicklung eines vorangegangenen Projekts<sup>76</sup> zur Optimierung von Prozessen in öffentlichen Bibliotheken sollte mit diesem Zertifizierungsverfahren die Profilbildung der Bibliotheken mit Qualitätskriterien gestärkt werden und die Erlangung des Zertifikats ein zusätzlicher Anreiz sein.<sup>77</sup> Ziel ist es, die öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen bei ihrem systematischen Qualitätsverbesserungsprozess zu unterstützen.

Die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* erfolgt seitens der Bibliotheken ausschließlich auf freiwilliger Basis. Sowohl kommunal als auch kirchlich getragene Einrichtungen können kostenlos am Zertifizierungsverfahren sowie an den begleitenden Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen.<sup>78</sup> Die Bibliotheken müssen einzig Ressourcen in Form von Arbeitszeit und ggf. finanzielle Mittel für die Umsetzung und Dokumentation der Qualitätskriterien investieren, um die Auszeichnung einer nachgewiesen qualitativ arbeitenden Bibliothek zu erhalten.

Das Zertifikat wird jeweils für die Dauer von drei Jahren erteilt. Nach diesem Zeitraum erlischt es automatisch. Den Bibliotheken ist freigestellt, ob sie eine Re-Zertifizierung beantragen, durchführen und bei entsprechender Erfüllung der Qualitätskriterien das Zertifikat für weitere drei Jahre erhalten. Die temporäre Auszeichnung soll die Bibliotheksmitarbeiter motivieren, den erreichten Standard über den genannten Zeitraum zu halten und sich in regelmäßigen Abständen einer Qualitätskontrolle zu stellen. Im Bereich des Qualitätsmanagements wird dieser Prozess *zielgerichteter* bzw. *kontinuierlicher Verbesserungsprozess* genannt, der sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Servicequalität bezieht. Dies wird im Besonderen durch die Re-Zertifizierung erreicht. Durch sie werden die Einrichtungen in die Pflicht genommen, ihre Dokumente und Nachweise u.a. zum Bestandskonzept oder die Bevölkerungsanalyse laufend zu aktualisieren.

In den begleitenden Schulungen erhalten die Teilnehmer nicht nur Hilfestellungen für das Zertifizierungsverfahren, sondern sie dienen auch der Förderung des Erfahrungsaustausches und des Transfers von Best Practice mit anderen Bibliotheken.

---

<sup>76</sup> Es handelt sich dabei um das Projekt „Bibliotheksprofil in der Kommune“. Für mehr Informationen dazu vgl. <http://www.praxisinstitut.de/motzko/downloads/pdf/2323.pdf>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>77</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 99

<sup>78</sup> Vgl. Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013, <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

## 3.2 Projektziel

Mit dem Erreichen bzw. der Einhaltung der definierten Qualitätskriterien sollen die Prozesse in der Bibliothek mittels der im Kriterienkatalog<sup>79</sup> genannten Arbeitsweisen und Merkmale überprüft und dabei ggf. hindernde Faktoren identifiziert, geändert und somit optimiert werden.<sup>80</sup> Dadurch wird das Zertifizierungsverfahren für die Bibliotheken zu einem Instrument für die eigene Organisationsentwicklung, die sich auszeichnet durch „die Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit zur Erreichung der strategischen Ziele [...] und die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr beschäftigten Mitarbeiter“<sup>81</sup>.

Es geht bei *Bibliothek mit Qualität und Siegel* um die „Vermittlung von Methoden zur systematischen Qualitätsverbesserung und -kontrolle“<sup>82</sup> sowie um eine „Optimierung der für die Nutzer zu erbringenden Leistungen wie auch der bibliotheksinternen Arbeitsabläufe“<sup>83</sup>.

Mit der Umsetzung des Zertifizierungsverfahrens sollen im Bereich der öffentlichen Bibliotheken folgende Ziele erreicht werden.<sup>84</sup>

- Die Entwicklung von praxisnahen und -relevanten Qualitätskriterien für Bibliotheken unterschiedlicher Größe und Trägerschaft;
- Eine breitere Verankerung des Themas Qualitätssicherung in öffentlichen Bibliotheken;
- Ein Know-How- und Best-Practice-Transfer;
- Die Auszeichnung von besonders qualitätsbewusst arbeitenden Bibliotheken mit dem Gütesiegel *Bibliothek mit Qualität und Siegel*.

---

<sup>79</sup> In Kapitel 3.6 der vorliegenden Arbeit wird detaillierter auf die Kriterienkataloge eingegangen.

<sup>80</sup> Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen: Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren für Einzelbibliotheken (2014), S. 2.

<sup>81</sup> Organisationsentwicklung. Gabler Wirtschaftslexikon. - Springer Gabler Verlag (Hrsg.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsentwicklung.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>82</sup> Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013, <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>83</sup> Ebd.

<sup>84</sup> Vgl. Bassen, Günter: Qualitätssicherungssystem für öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen: "Bibliothek mit Qualität und Siegel" (2013), Kapitel 3/5.11, S. 63.

### 3.3 Projektbeteiligte

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* weist neben den teilnehmenden Bibliotheken folgende Projektbeteiligte auf:

#### **Auditoren:**

Die Auditoren sind Leiter und Leiterinnen von öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen, die durch entsprechende Schulungen auf diese Funktion vorbereitet werden. Sie führen die Audits in der Bibliothek durch und bewerten die Erfüllung der Qualitätskriterien. Auf Auditorenkonferenzen erarbeiten sie Aktualisierungen für die Kriterienkataloge und klären ggf. aufgetretene Konfliktfälle und entstandene Dissensfälle aus den Audits.<sup>85</sup>

#### **Büchereizentrale Niedersachsen:**

Die Büchereizentrale Niedersachsen ist als geschäftsführende Stelle für die gesamte Koordination rund um das Zertifizierungsverfahren zuständig. Ihre Mitarbeiter organisieren die Treffen der Projektbeteiligten sowie die Audits.

Die Aufgaben der Büchereizentrale im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens sind:<sup>86</sup>

- Angebot einer Vorbesprechung mit der Bibliotheksleitung vor der Anmeldung zur Zertifizierung, um eine Bestandsaufnahme anhand des vorliegenden Kriterienkatalogs durchzuführen;
- Angebot von Schulungen (Vorbereitungsworkshop sowie in unregelmäßigen Abständen Fortbildungen zu einzelnen Themengebieten des Kriterienkatalogs);
- Ansprechpartner für die Bibliotheksleitungen bei Fragen und/oder Problemen im Rahmen der innerbetrieblichen Umgestaltung und Dokumentation;
- Organisation des Audits und Ausstellung des Zertifikats.

#### **Facharbeitsgruppe:**

Sie besteht aus bibliothekarischen Fachleuten niedersächsischer öffentlicher Bibliotheken unterschiedlicher Größe und Trägerschaft und hat den Kriterienkatalog entwickelt.

#### **Land Niedersachsen:**

Das Land Niedersachsen bzw. das Ministerium für Wissenschaft und Kultur hat zusammen mit der Büchereizentrale Niedersachsen das Zertifizierungsprogramm *Bibliothek mit Qualität und Siegel* initiiert und finanzierte es von 2009 bis 2013.<sup>87</sup>

#### **Lenkungsgruppe:**

Die Lenkungsgruppe entscheidet über alle grundlegenden Fragen des Zertifizierungsverfahrens und über die gültigen Qualitätskriterien. Sie zeichnet eine Bibliothek nach erfolgreichem Audit mit dem Qualitätssiegel aus.

---

<sup>85</sup> Zusätzliche Informationen über die Ausbildung und den Einsatz der Auditoren, vgl. Kap. 3.8, S. 27.

<sup>86</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 29.07.2013 im Anhang.

<sup>87</sup> Detaillierte Information zur Finanzierung siehe in gleichnamigen Kapitel 3.4, S.18.



Die Lenkungsgruppe besteht aus Vertretern der öffentlichen Bibliotheken Niedersachsens, der kommunalen Spitzenverbände, des Landesverbandes Niedersachsen im Deutschen Bibliotheksverband, des Berufsverbandes BIB, der Landesbibliotheken, der Fachhochschule Hannover, der wissenschaftlichen Bibliotheken, des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur, der Büchereizentrale Niedersachsen und des Niedersächsischen Beirates für Bibliotheksangelegenheiten.<sup>88</sup> Die Heterogenität der Projektbeteiligten wurde explizit erwünscht. Durch die Einbeziehung der für öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen relevanten Institutionen und Verbände konnte *Bibliothek mit Qualität und Siegel* eine breite Akzeptanz in der Berufsöffentlichkeit erzielen und praxisrelevante Kriterien erarbeiten.<sup>89</sup> Durch die Beteiligung des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebunds sowie des Niedersächsischen Städtetags, ist von einer positiven Wirkung auf die Kommunen der die Zertifizierung beantragenden Bibliotheken auszugehen.<sup>90</sup> Schließlich haben ihre Vertreter aktiv das Zertifizierungsverfahren gestaltet und sie hatten bei den entwickelten Kriterien nicht zuletzt auch immer die erforderlichen Finanzressourcen der Kommunen als Träger der Bibliotheken im Blick.

#### **Praxisinstitut Bremen:**

Als externe Berater war das Praxisinstitut Bremen zusammen mit Qualitätsmanagement-Auditor (TÜV) MEINHARD MOTZKO mit der Ausarbeitung des Zertifizierungsverfahrens sowie mit der Durchführung von Workshops, Seminaren und Auditorenschulungen beauftragt.

### **3.4 Finanzierung**

Die Finanzierung von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* erfolgte über eine Projektförderung vom Land Niedersachsen mit einer Laufzeit von drei Jahren zwischen 2009 und 2012. Sie beinhaltete u.a. die Kosten für Schulungsveranstaltungen, Workshops sowie Fahrtkosten und Aufwandsentschädigung der Auditoren. Diese Förderung konnte um ein weiteres Jahr bis 2013 verlängert werden. Ab 2014 ist die Büchereizentrale Niedersachsen alleiniger Träger und muss die finanziellen Aufwendungen wie z.B. die Aufwandsentschädigung für die Auditoren, die Honorare für die Referenten der Fortbildungsmaßnahmen oder für die Werbemittel selbst tragen. Nach Angaben von Frau SÜDKAMP-KRIETE von der Büchereizentrale Niedersachsen werden Kürzungen in den Bereichen der Aufwandsentschädigungen für Auditoren und Referenten sowie im Bereich der Schulungen notwendig sein. Für die Bibliotheken bleibt die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren sowie an den Schulungen und dem Vorbereitungsworkshop weiterhin kostenlos.

---

<sup>88</sup> Vgl. Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013, <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>89</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

<sup>90</sup> Vgl. ebd.

### 3.5 Kriterienkatalog und Qualitätskriterien

Kernstück des Zertifizierungsverfahrens bildet der Kriterienkatalog. Er umfasst in Abhängigkeit von der Funktionsstufe, in die die Bibliothek eingeordnet ist, und des Bibliothekstyps zwischen 46 und 53 zu erfüllende Kriterien. Die jeweils gültigen Kataloge können von der Internetseite der Büchereizentrale Niedersachsen heruntergeladen werden.<sup>91</sup>

#### 3.5.1 Entwicklungsgeschichte

Das ursprüngliche Konzept der bibliothekarisch besetzten Facharbeitsgruppe für den Kriterienkatalog sah etwa 100 Kriterien und einige Ausschlusskriterien vor. Dementsprechend wäre eine Zertifizierung nicht möglich gewesen, sofern die Bibliothek eines dieser Kriterien nicht erfüllt hätte. Die Lenkungsgruppe, die über alle grundlegenden Fragen des Zertifizierungsverfahrens und über die gültigen Qualitätskriterien entscheidet, hat die Anzahl der Kriterien auf etwa 50 reduziert. Die Reduzierung wurde notwendig, da ein praxistaugliches Zertifizierungsverfahren entwickelt werden sollte, das sowohl für die Bibliotheken als auch die Auditoren einen überschaubaren Arbeitsaufwand bedeutet. Das Audit sollte bspw. möglichst an einem einzigen Tag durchgeführt werden können. Es erfolgte eine Überprüfung jedes angedachten Kriteriums, ob es unverzichtbar ist, ob es eine Mindestanforderung für die Bibliothek formuliert und ob es sich eindeutig auf die Qualität der Bibliothek auswirkt.<sup>92</sup> Die Kriterien, die zum Ausschluss führen sollten, wurden abgeschwächt und lediglich mit einer hohen Punktzahl versehen, um einen höheren Schwierigkeitsgrad zu symbolisieren.<sup>93</sup>

Die Vertreter des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebunds und des Niedersächsischen Städtetags befürchteten eine Verschlechterung des Images von Bibliothek und Kommune, falls eine Bibliothek aufgrund von Nichterfüllung dieser Kriterien ausgeschlossen worden wäre.<sup>94</sup> Wie in der Auflistung der Projektbeteiligten (s. Kapitel 3.3, S.17) deutlich geworden ist, sind die Teilnehmer unterschiedlicher Herkunft und vertreten dementsprechend zum Teil unterschiedliche Interessen. Dies hatte zur Folge, dass es bei der Erarbeitung der Kriterienkataloge in den verschiedenen Facharbeitsgruppen und bei ihrer Verabschiedung durch die Lenkungsgruppe nach Angaben von Frau SÜDKAMP-KRIETE zum Teil kontroverse Diskussionen gab.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> An dieser Stelle sei nur der Link zur Internetseite angegeben (<http://www.bz-niedersachsen.de/die-kriterienkataloge-und-das-bewertungsverfahren.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014), auf der die Kriterienkataloge verfügbar sind, da die URLs der einzelnen Kataloge nicht persistent sind.

<sup>92</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.

<sup>93</sup> Dabei handelt es sich um die beiden Schwerpunktkriterien 1.1 und 1.2, die ursprünglich als Ausschlusskriterien geplant waren: Kriterium 1.1 bezieht sich auf die Kenntnis der Bevölkerung im Einzugsgebiet der Bibliothek und auf die Definition von Schwerpunktzielgruppen; Kriterium 1.2 bezieht sich auf die Definition messbarer Ziele.

<sup>94</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 101.

<sup>95</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

### 3.5.2 Kriterienerfüllung in Abhängigkeit von der Funktionsstufe

Grundlage für die zu erreichende Mindestpunktzahl und die Anzahl der zu erfüllenden Kriterien ist zunächst die Einwohnerzahl der Kommune, in der die Bibliothek ansässig ist. Dementsprechend erfolgt eine Einteilung in Funktionsstufen (siehe Tabelle 1), die sowohl für Einzelbibliotheken als auch für Bibliotheken als Zweigstellensystem gilt. Die Einteilung ist für die Bibliotheken bei der Erfüllung der Qualitätskriterien von Bedeutung, denn sowohl abhängig von der Funktionsstufe als auch von ihrem Typ (Fahr- oder Einzelbibliothek oder Zweigstellensystem) gelten unterschiedliche Anforderungen.

	Funktionsstufe 1	Funktionsstufe 2	Funktionsstufe 3	Funktionsstufe 4	Bibliothekstyp
Einwohner	< 15.000	15.000 - 50.000	50.000 - 100.000	> 100.000	
Kriterien	46	49	49	50	Einzelbibliothek
Mindestpunktzahl	82	85	85	86	
Max. erreichbare Punktzahl	109	109	109	108	
Kriterien	51	52	52	53	Zweigstellensystem
Mindestpunktzahl	91	92	92	93	
Max. erreichbare Punktzahl	117	117	116	116	
Kriterien	46				Fahrbibliothek
Mindestpunktzahl	81				
Max. erreichbare Punktzahl	98				

**Tabelle 1: Verteilung der Bewertungskriterien und -punkte pro Funktionsstufe und Bibliothekstyp**

Bei einigen Kriterien besteht die Möglichkeit Zusatzpunkte zu erhalten. Dies wurde nicht nur eingeführt, um eine Kompensation von nicht erreichten Punkten anderer Kriterien zu ermöglichen, sondern um einen zusätzlichen Anreiz zu bieten, über die Minimalanforderungen hinaus Verbesserungspotenziale auszuschöpfen.<sup>96</sup>

Die Gesamtzahl der während des Zertifizierungsverfahrens gesammelten Punkte für die Erfüllung der Qualitätskriterien wird durch die Büchereizentrale nur intern für die Vergabe des Zertifikats genutzt. Die erreichte Punktzahl der Bibliotheken wird nicht veröffentlicht, da es sich bei *Bibliothek mit Qualität und Siegel* nicht um einen Wettbewerb oder ein Ranking handelt.

<sup>96</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 100.

### 3.5.3 Qualitätskriterien

Die Qualitätskriterien aller drei Kriterienkataloge sind in folgende Bereiche zusammengefasst:

1. Ziele, Zielgruppen, Kooperationen
2. Angebot, Service, Erreichbarkeit
3. Kommunikation
4. Organisation und Management
5. Räume und Technik
6. Personal

Die im Kriterienkatalog formulierten Kriterien für die Erteilung des Siegels sind als Richtlinie für die praktische Arbeit zu nutzen und definieren Merkmale, deren Erreichung bzw. Einhaltung zu einer systematischen Verbesserung der Qualität in der Bibliothek führen soll.<sup>97</sup>

Grundsätzlich sind alle Qualitätskriterien als Mindestanforderungen zu verstehen, deren Erfüllung mit der Vergabe von Punkten belohnt wird. Die meisten weisen einen Wert von 1 auf. Einzelne Kriterien sind aus fachlicher Sicht besonders wichtig und haben dementsprechend einen Wert von 5. Die Bewertung der Erfüllung wird durch die Auditunterlagen bzw. -gespräche festgestellt und schriftlich fixiert.<sup>98</sup>

Relevant für die Zertifizierung ist nur die Erfüllung der im Kriterienkatalog definierten Qualitätskriterien. Wenn Bibliotheken über den Kriterienkatalog hinaus eigene interne Ziele definieren, werden diese für die Bewertung nicht berücksichtigt.

### 3.5.4 Überarbeitung und Ergänzung der Kriterienkataloge im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Kontinuierliche Verbesserung wird nicht nur von den Bibliotheken gefordert, sondern auch selbst „gelebt“ in Form von regelmäßiger Überprüfung und Weiterentwicklung des Kriterienkatalogs. Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses können auch Institutionen und interessierte Einzelpersonen des niedersächsischen Bibliothekswesens Änderungsvorschläge zu den Qualitätskriterien einreichen.<sup>99</sup>

Im März 2012 wurden zwei neue Kriterienkataloge samt Verfahrensbeschreibung für Fahrbibliotheken und Zweigstellensysteme veröffentlicht, die die Vorgaben zur Zertifizierung von Einzelbibliotheken ergänzen. Notwendig wurde diese Erweiterung, um den speziellen Anforderungen für diese beiden Bibliotheksformen gerecht zu werden. Basierend auf dem Standardkatalog haben zwei Facharbeitsgruppen unter der Leitung von

---

<sup>97</sup> Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen: Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren für Einzelbibliotheken (2014), S. 3.

<sup>98</sup> Vgl. ebd.

<sup>99</sup> Vgl. Büchereizentrale Niedersachsen: Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren für Einzelbibliotheken (2014), S. 7.

MEINHARD MOTZKO diese beiden Ergänzungskataloge entwickelt und formuliert.<sup>100</sup> Der Standardkatalog für Einzelbibliotheken wurde währenddessen von der Auditorenkonferenz in einzelnen Punkten überarbeitet, fortgeschrieben und den aktuellen Entwicklungen angepasst. Seit Januar 2014 liegen für alle Kriterienkataloge aktualisierte Versionen vor. Haben sich Bibliotheken noch im Jahr 2013 angemeldet, gilt für sie noch die vorherige Version.

Auf den zwei Mal im Jahr stattfindenden Auditorenkonferenzen werden die Kriterienkataloge und das Zertifizierungsverfahren unter Berücksichtigung der während der Zertifizierungen gewonnenen Erkenntnisse und der stetigen Entwicklung des Bibliothekswesens überprüft. Bei Bedarf werden Empfehlungen für die Lenkungsgruppe formuliert. Diese Empfehlungen umfassen Formulierungen zur Aufnahme, Anpassung oder Streichung von Qualitätskriterien sowie Modifikation ihrer Mindestanforderung oder Verbesserungsvorschläge zum grundsätzlichen Qualitätssicherungssystem. Alle Anpassungen am Zertifizierungsverfahren werden von der Lenkungsgruppe beschlossen. Auf diese Weise sind bereits mehrere Kriterien abgeändert worden. Der Standardkatalog für Einzelbibliotheken liegt aktuell in der vierten Fassung vor.<sup>101</sup> Durch die fortlaufende Überprüfung und Anpassung soll ein „ständig aktualisiertes und praxisgerechtes Zertifizierungsverfahren gewährleistet“<sup>102</sup> werden.

Auf den Auditorenkonferenzen werden die Kataloge zwar regelmäßig überprüft; dies muss allerdings keine Änderung der Kriterien zur Folge haben. Änderungen, die ergänzend oder redaktioneller Art sind, z.B. ausführlichere und verständlichere Erläuterungen oder zusätzliche Hinweise, wie das Kriterium erfüllt werden kann, brauchen keine Zustimmung durch die Lenkungsgruppe und werden fortlaufend eingepflegt.

Eine neue Version eines Katalogs entsteht nur bei einer grundlegenden Veränderung sowie bei Ergänzung oder Löschung einzelner Kriterien nach Verabschiedung durch die Lenkungsgruppe.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Stand des Projekts / Neuigkeiten - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2014, <http://www.bz-niedersachsen.de/aktueller-stand-des-projektesneuigkeiten.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>101</sup> Überarbeitungen erfolgten nach der Pilotphase sowie zu März 2012 und Januar 2014.

<sup>102</sup> Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013, <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>103</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.

### 3.6 Teilnahme

31 Bibliotheken haben seit der Initiierung des Zertifizierungsverfahrens im Jahre 2009 daran teilgenommen.<sup>104</sup> Die Verteilung der beteiligten Bibliotheken auf die vier Funktionsstufen ist in Tabelle 3 dargestellt. Berücksichtigt wurde dort außerdem der Typ der Fahrbibliothek.

Bei einigen Einrichtungen ist die Gültigkeit des Siegels von drei Jahren mittlerweile abgelaufen, weshalb bereits einige Re-Zertifizierungen vorgenommen worden sind. Das Verfahren für die Re-Zertifizierung ist für alle Bibliotheken identisch, unabhängig davon, ob das Verfahren direkt im Anschluss oder zeitversetzt durchgeführt wird. Die Bibliotheksleitungen der bisher zertifizierten Einrichtungen gaben in der im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten Befragung an, sich re-zertifizieren lassen zu wollen.

Verteilung der Bibliotheken	Anzahl der Bibliotheken
Funktionsstufe 1	10
Funktionsstufe 2	15
Funktionsstufe 3	3
Funktionsstufe 4	2
Fahrbibliotheken	1

**Tabelle 2: Verteilung der Anzahl der zertifizierten Bibliotheken**

Auffällig ist die hohe Anzahl der zertifizierten Bibliotheken in den Funktionsstufen 1 und 2 sowie die geringe Anzahl in den Funktionsstufen 3 und 4. Dies stellt keine Wertung des Zertifizierungsverfahrens der Bibliotheken in Städten ab 50.000 Einwohner dar, sondern steht im Zusammenhang mit der Bevölkerungsstruktur des Bundeslands: Niedersachsen ist das zweitgrößte Flächenland in Deutschland, so dass dies Auswirkungen auf das öffentliche Bibliothekswesen hat. Die in weiten Teilen ländliche Struktur erklärt die Existenz sehr vieler kleiner öffentlicher Bibliotheken. Da in der Gruppe der Einwohner zwischen 50.000 und 100.000 nur zwölf Städte und der Gruppe ab 100.000 nur sechs Städte vorliegen, ist die Quote der zertifizierten Bibliotheken in den genannten Funktionsstufen nach Angabe von Frau SÜDKAMP-KRIETE für die Büchereizentrale akzeptabel.<sup>105</sup>

Die geringe Teilnehmerzahl von zertifizierten Fahrbibliotheken beruht ebenfalls nicht auf Desinteresse, sondern auf einer kleinen Zielgruppe. Frau SÜDKAMP-KRIETE gibt diesbezüglich an, dass es insgesamt nur sieben Fahrbibliotheken gibt, wovon drei städtisch, eine von einem eingetragenen Verein und drei von Landkreisen getragen werden.<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Vier Einrichtungen haben erst nach der Durchführung der Befragung das Zertifikat erhalten, so dass sie für diese Arbeit nicht berücksichtigt werden konnten. [Stand der Angaben: März 2014]

<sup>105</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

<sup>106</sup> Vgl. ebd.

Neben der bereits zertifizierten Fahrbücherei Cuxhaven strebt auch die Fahrbibliothek Osnabrück die Zertifizierung für 2014 an.<sup>107</sup>

Nichtsdestotrotz ist die Lage der Neuanmeldungen eher rückläufig im Vergleich zu den vergangenen Jahren. Durch zahlreiche Anmeldungen zu Re-Zertifizierungen ist neben den Neuanmeldungen die Anzahl der Audits allerdings nahezu konstant.<sup>108</sup> Seitens der Büchereizentrale ist jedoch eine größere und kontinuierliche Beteiligung der Bibliotheken gewünscht. Interne Ziele für die Zukunft sind, die Vorteile gegenüber dem nicht unerheblichen Arbeitsaufwand für die Bibliotheken stärker herauszustellen und mindestens zehn Bibliotheken pro Jahr neu für das Zertifizierungsverfahren zu gewinnen.<sup>109</sup> Für das Jahr 2012 konnte dieses Ziel nicht erreicht werden und auch für das gerade abgelaufene Jahr 2013 wurde die anvisierte Zahl nicht erreicht.<sup>110</sup>

Frau SÜDKAMP-KRIETE hat auf Nachfrage angegeben<sup>111</sup>, dass bislang alle zum Zertifizierungsverfahren angemeldeten Bibliotheken die Auszeichnung erhalten haben. Zwei Bibliotheken haben die Zertifizierung über ein Wiederholungsaudit erreicht, alle anderen während des Erstaudits. Es gab bisher keine Bibliothek, die „durchgefallen“ ist, da die Einrichtungen seitens der Büchereizentrale über Informationsveranstaltungen und Schulungen auf den Zertifizierungsprozess vorbereitet werden. Darüber hinaus überprüfen die Bibliotheken bereits im Vorfeld über die frei im Internet zugänglichen Kriterienkataloge, ob es wahrscheinlich ist, die notwendige Punktzahl für das erfolgreiche Bestehen erreichen zu können.

Es gibt zwar keine Bibliotheken, die die Zertifizierung nicht bestanden haben, dafür aber Einrichtungen, die ihre Anmeldung zurückgezogen bzw. auf einen späteren Zeitpunkt verschoben haben. Begründet wurde dies mit der Bibliothekssituation vor Ort, d.h., dass es bspw. unvorhergesehene Personalkürzungen im laufenden Haushaltsjahr gab oder andere Projekte mit einer höheren Priorität bearbeitet werden mussten.

### **3.7 Ablauf des Zertifizierungsverfahrens**

Zur Vorbereitung des Audits dienen die von der Büchereizentrale angebotenen Fortbildungen, Workshops und Beratungsgespräche sowie die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch mit anderen Bibliotheksleitungen.<sup>112</sup>

Die Bibliothek muss das Zertifizierungsverfahren<sup>113</sup> nicht in einem vorgegebenen Zeitraum absolvieren. Eine Anmeldung für das Zertifizierungsverfahren erfolgt erst, wenn die

---

<sup>107</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

<sup>108</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.

<sup>109</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

<sup>110</sup> Der Aspekt der Teilnahme wird in Kapitel 5.3 dieser Arbeit detaillierter thematisiert.

<sup>111</sup> Die Angaben in diesem Absatz beziehen auf: Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

<sup>112</sup> Vgl. Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013 - <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>113</sup> Spezifika für das Audit von Einzelbibliotheken, Fahrbibliotheken und Bibliotheken mit Zweigstellensystem sind in den entsprechenden Informationsblättern „Zertifizierungsprozess und Bewertungsver-

Bibliothek die notwendigen Unterlagen über die Nachweise der erfüllten Qualitätskriterien zusammengestellt hat. Eine Beurteilung über den internen Stand vor der Beschäftigung mit *Bibliothek mit Qualität und Siegel* und die Umsetzung von Maßnahmen sind nicht Bestandteil des eigentlichen Zertifizierungsverfahrens und unerheblich für die Punktevergabe. Dies bedeutet, dass die Kenntnis über die benötigte Zeit für etwaige Umstrukturierungen in der Einrichtung, für die Beschaffung und Installation notwendiger Materialien und im Besonderen für die Dokumentation der Nachweise zur Erfüllung von Qualitätskriterien nur der Bibliothek und ggf. des Trägers obliegen.

Wenn die Bibliothek die Nachweise zur Erfüllung der für die Punktzahl notwendigen Qualitätskriterien zusammengestellt hat<sup>114</sup>, wird bei der Büchereizentrale Niedersachsen eine sogenannte Qualitätskriterienprüfung auf Grundlage des freigegebenen und aktuell gültigen Qualitätskriterienkatalogs beantragt. Die Büchereizentrale bestätigt den Antrag und schlägt der Bibliothek innerhalb von vier Wochen zwei Auditoren vor. Akzeptiert die Bibliothek die beiden Auditoren, wird ein Termin für das Audit vor Ort in der Bibliothek vereinbart. Bereits vor dem Auditgespräch vor Ort in der Bibliothek erfolgt eine Überprüfung von Qualitätskriterien auf Grundlage der von der Bibliothek erstellten Unterlagen. Darüber hinaus kann die Überprüfung für einzelne Kriterien auch stichprobenartig z.B. per Telefon oder E-Mail erfolgen. Eine Überprüfung der Bibliothek ausschließlich auf diesen Wegen ist jedoch ausgeschlossen.

Jede für das Zertifizierungsverfahren angemeldete Bibliothek hat einen vor-Ort-Termin im Rahmen des Audits zu absolvieren. Dabei wird Einsichtnahme in dokumentierte Verfahren genommen und die Einhaltung dieser Verfahren u.a. durch Interviews oder *Mystery Shopping*<sup>115</sup> beim eingesetzten Personal überprüft. Die Dauer des Audits ist u.a. abhängig davon, in welchem Umfang die Bibliothek die Unterlagen den Auditoren im Vorfeld zur Verfügung gestellt hat. Der Prüfungstermin vor Ort dauert durchschnittlich einen Arbeitstag. Nicht eingerechnet ist hier die Prüfung der vorab eingesandten Unterlagen.<sup>116</sup>

Auf Grundlage der Unterlagen und des Audits vor Ort wird der Auditbericht erstellt, der auch die Bewertung der einzelnen Qualitätskriterien enthält.

Im nächsten Schritt erfolgt die Abschlussdiskussion des Berichts mit der Leitung der auditierten Bibliothek und ggf. mit Vertretern des Trägers mit dem Ziel einer einvernehmlichen Abstimmung des Auditberichts. Falls einzelne Kriterien nicht erfüllt werden und

---

fahren“ nachzulesen unter: Kriterienkataloge und Bewertungsverfahren - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2014, <http://www.bz-niedersachsen.de/die-kriterienkataloge-und-das-bewertungsverfahren.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>114</sup> Alle im Kriterienkatalog genannten Anforderungen müssen zum Zeitpunkt des Audits erfüllt sein, eine Nachlieferung geforderter Nachweise bzw. der Hinweis auf die nahe, zukünftige Einführung der im Kriterienkatalog genannten Anforderungen genügt nicht.

<sup>115</sup> *Mystery Shopping* ist ein Verfahren zur Erhebung von Dienstleistungsqualität. Geschulte Beobachter, in diesem Falle die Auditoren, treten als normale Kunden auf, nehmen reale Kundensituationen und Alltagssituationen wahr und prüfen sie.

<sup>116</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.



dementsprechend keine Punktevergabe erfolgt, sprechen die Auditoren der auditierten Bibliothek Empfehlungen zur Verbesserung aus bzw. diskutieren die Möglichkeiten der künftigen Erfüllung. In diesem kollegialen Gespräch sollen keine Defizite angeprangert werden, sondern es soll ein Erfahrungsaustausch erfolgen.<sup>117</sup>

Nach der Abschlussdiskussion wird der Auditbericht an die Büchereizentrale Niedersachsen übermittelt, wo die rechnerische Prüfung über die erreichte Punktzahl stattfindet. Die drei Mitglieder des Zertifizierungsausschusses prüfen alle eingereichten Unterlagen und treffen stellvertretend für die Lenkungsgruppe die Entscheidungen über die Zertifizierung.<sup>118</sup> Wenn kein Konsens zwischen den Mitgliedern des Zertifizierungsausschusses zustande kommt, wird in der Lenkungsgruppe entschieden.

Im Anschluss an die Entscheidung zugunsten einer Zertifizierung, stellt die Büchereizentrale Niedersachsen das Zertifikat *Bibliothek mit Qualität und Siegel* für die Einrichtung aus.

Falls eine Bibliothek das Erstaudit nicht besteht oder es keinen Konsens über die Erfüllung einzelner Kriterien gibt, sind folgende Szenarien vorgesehen:

Ist die Bibliothek mit Teilen des Abschlussberichts nicht einverstanden, handelt es sich um einen Dissensfall. Die Bibliothek hat die Möglichkeit, Unterlagen zur Klärung des Dissensfalls bei den Auditoren nachzureichen. Die Position der Bibliotheksleitung und der Auditoren wird im Abschlussbericht notiert. Kann keine Einigung erfolgen, so wird dieser Fall der Auditorenkonferenz vorgelegt und dort eine endgültige Entscheidung getroffen.

Erreicht eine Bibliothek im ersten Durchgang des Audits nicht die der Funktionsstufe entsprechende Mindestanzahl von Punkten, so kann sie entweder ein Nachaudit oder ein Wiederholungsaudit beantragen. In dem Nachaudit werden nur die nicht erreichten Kriterien innerhalb von sechs Monaten vom gleichen Auditorenteam wie beim Erstaudit überprüft. Das Wiederholungsaudit wird frühestens ein Jahr nach dem nicht bestandenen Audit angesetzt und umfasst eine erneute Prüfung des gesamten Kriterienkatalogs in der zum Zeitpunkt der Anmeldung zum Wiederholungsaudit gültigen Fassung.

---

<sup>117</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 103.

<sup>118</sup> Nach Angabe von Frau Südkamp-Kriete (E-Mail vom 07.06.2013) wurde zur Vereinfachung des Genehmigungsverfahrens ab September 2010 ein Zertifizierungsausschuss eingesetzt, der stellvertretend für die Lenkungsgruppe den Auditbericht gegenliest und überprüft. Es hatte sich in der Vergangenheit als praxisuntauglich erwiesen, die Entscheidung über die Zertifizierung von der gesamten Lenkungsgruppe vornehmen zu lassen.

### 3.8 Ausbildung und Einsatz der Auditoren

Die Bibliotheksleitungen wurden entweder im Rahmen ihres Einsatzes bei der Konzeption des Kriterienkatalogs in der Facharbeitsgruppe oder in den Schulungen und Workshops zur Zertifizierung der eigenen Einrichtung von der Büchereizentrale angesprochen, ob sie als Auditor arbeiten möchten.

Als Voraussetzungen zur Ausübung der Auditorentätigkeit werden seitens der Büchereizentrale folgende Punkte angesehen:<sup>119</sup>

- erfahrene/r Bibliotheksleiter/in einer niedersächsischen Stadt- oder Gemeindebibliothek,
- die/der über entsprechende soziale und kommunikative Fähigkeiten verfügt.

Die Schulungen, die die Bibliotheksleitungen zur Vorbereitung auf diese Tätigkeit erhalten, werden z.T. von Mitarbeitern der Büchereizentrale und z.T. durch externe Referenten durchgeführt. Inhalte dieser Schulungen sind u.a. die Vertiefung notwendiger Soft Skills für die erfolgreiche Durchführung eines Audits, bei dem u.a. Argumentationstechniken und ggf. Konfliktmanagement hilfreich sein können.

Der Einsatz von eigens ausgebildeten Auditoren liegt zum einen in der Kostenersparnis begründet und zum anderen gab es bei Projektbeginn nur wenige externe Auditoren, die ausreichend mit dem bibliothekarischen Fachbereich vertraut waren.<sup>120</sup> Darüber hinaus ist es langfristig kostenintensiver externe Auditoren jeweils für ein Audit zu beauftragen, als eigene Auditoren auszubilden und einzusetzen. Die Vergütung der *Bibliothek mit Qualität und Siegel*-Auditoren erfolgt über eine pauschale Aufwandsentschädigung von 100 € zuzüglich Reisekosten.<sup>121</sup>

2013 waren sieben Auditorenpaare im Einsatz, die seit der Anfangsphase von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* mitarbeiten. Ende des Jahres gab es einen Neuzugang. Auf Nachfrage gab Frau SÜDKAMP-KRIETE an, bei der derzeitigen Anzahl der Anmeldungen ausreichend Auditoren zur Verfügung zu haben und es keine „Nachwuchsschwierigkeiten“ gibt.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.

<sup>120</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 105.

<sup>121</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.

<sup>122</sup> Vgl. ebd.

## 3.9 Theoretische Darstellung der Befragung

### 3.9.1 Gegenstand und Ziel der Befragungen

Da für die Umsetzung des Zertifizierungsverfahrens mehrere Projektbeteiligte involviert sind, wurde die Untersuchung in Form von schriftlichen Befragungen<sup>123</sup> entsprechend ausgeweitet, um verschiedene Sichtweisen auf das Zertifizierungsverfahren aufzuzeigen und somit den Erfolg von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* mit fundierten Daten zu stützen.

Der umfangreichste Teil der Untersuchung umfasst die Befragung der Bibliotheksleitungen der bereits zertifizierten Einrichtungen. Sie beinhaltet u.a. neben einer Beurteilung der Aufwand-Nutzen-Relation auch die Frage, inwiefern die Erwartungen an das *Bibliothek mit Qualität und Siegel* erfüllt worden sind, wie sich das „Leben“ mit dem Zertifikat gestaltet und ob eine Re-Zertifizierung angestrebt ist.

Die Auditoren werden u.a. zu ihrer Einstellung gegenüber dem Kriterienkatalog und dem Zertifizierungsverfahren befragt sowie zu ihren persönlichen Erfahrungen damit und ihren Einschätzungen für die Zukunft.

Darüber hinaus wurden als Untersuchungsziele teilnehmerübergreifende Fragen thematisiert, wie z.B. die Ermittlung der Zufriedenheit mit dem Ablauf und der Zusammenarbeit aller Beteiligten am Zertifizierungsverfahren. Zusätzlich wird zum einen die Akzeptanz der Qualitätskriterien des Kriterienkatalogs und zum anderen mögliche Modifikationen am Verfahren seitens der Bibliotheksleitungen bereits zertifizierter Einrichtungen und der Auditoren erhoben.

Neben den direkt am Zertifizierungsverfahren beteiligten Bibliotheksleitungen und Auditoren, werden die indirekt Beteiligten in Form der Amts- bzw. Fachbereichsleiter als Vorgesetzte der Bibliotheksleitungen und Vertreter der Stadtverwaltung befragt. Letztgenannte wurden gebeten, u.a. in Bezug auf die geleistete Unterstützung, die Wahrnehmung der Bibliothek nach der Erlangung des Zertifikats und die Realisierung von Maßnahmen im Bereich des Qualitätsmanagements in ihrer Kommune Auskunft zu erteilen.

---

<sup>123</sup> Die Büchereizentrale Niedersachsen wurde im Vorfeld über die Durchführung der Befragungen informiert.

### 3.9.2 Grundgesamtheit der Untersuchung

Die Grundgesamtheit der Untersuchung setzt sich aus den folgenden vier Teilnehmerkreisen zusammen:

- 27 Bibliotheksleitungen von zertifizierten Bibliotheken
- 14 Auditoren von *Bibliothek mit Qualität und Siegel*<sup>124</sup>
- 14 Amts- bzw. Fachbereichsleiter, die den Bibliotheken vorgesetzt sind<sup>125</sup>
- eine Vertreterin der Büchereizentrale Niedersachsen

Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatten sich während der Projektlaufzeit von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* 27 Einrichtungen zertifizieren lassen und 14 Auditoren waren im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens tätig. Bei der Versendung der Fragebögen wurde innerhalb der Teilnehmerkreise keine Auswahl vorgenommen, so dass alle auf der Internetseite der Büchereizentrale aufgeführten zertifizierten Einrichtungen<sup>126</sup> bzw. deren Bibliotheksleitungen und Auditoren<sup>127</sup> adressiert worden sind. Frau SÜDKAMP-KRIETE wurde als Vertreterin für die Büchereizentrale Niedersachsen ausgewählt, da sie als Ansprechpartnerin für das Zertifizierungsverfahren ausgewiesen ist.

Ausgehend von der Anzahl der befragten Personen in den genannten Teilnehmerkreisen und des Umfangs der Fragebögen gehört die Gruppe der Bibliotheksleitungen zum umfangreichsten Teilnehmerkreis.

### 3.9.3 Datenerfassung durch die schriftliche Befragung

#### 3.9.3.1 Darstellung der Methode und Erläuterung des eingesetzten Instruments

In dieser Untersuchung wird auf das Instrument einer internetbasierten schriftlichen Befragung zurückgegriffen. Kennzeichnend für diese Befragungsform ist, dass die Fragen den an der Untersuchung teilnehmenden Personen in schriftlicher Form vorgelegt werden. Sie werden selbständig und ebenfalls in schriftlicher Form beantwortet.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Nach dem Abschluss der Befragung stieg die Anzahl der Auditoren auf 15.

<sup>125</sup> Die Bibliotheksleitungen wurden im Anschreiben mit der Bitte um Teilnahme an der Befragung zusätzlich gebeten, die Kontaktdaten des zuständigen Amts- bzw. Fachbereichsleiters zu nennen. 14 Kontaktdaten wurden übermittelt und die Fragebögen an die entsprechenden Personen versendet.

<sup>126</sup> Zwei Einrichtungen wurden trotz eines abgelaufenen Siegels berücksichtigt, da es bei der Befragung inhaltlich um die Erfahrungen mit dem Verfahren und die Auswirkungen auf den Bibliotheksbetrieb geht. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten 27 Bibliotheken am Zertifizierungsverfahren teilgenommen. Wie bereits in Kapitel 3.6 dargelegt, erhielten vier weitere Einrichtungen das Zertifikat erst nach Beendigung der Befragung und konnten dementsprechend nicht berücksichtigt werden. Für eine Übersicht der zertifizierten Bibliotheken vgl. *Zertifizierte Bibliotheken - Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Büchereizentrale Niedersachsen, 2014, <http://www.bz-niedersachsen.de/erfolgreich-zertifizierte-bibliotheken.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>127</sup> Vgl. *Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013, <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>128</sup> Vgl. Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael: *Der Fragebogen* (2012), S. 44.

Die Realisierung der Fragebögen erfolgte mit der internetbasierten Applikation *LimeSurvey*.<sup>129</sup> Sie ermöglicht es, ohne Programmierkenntnisse Online-Umfragen zu entwickeln, zu veröffentlichen sowie ihre Ergebnisse in einer Datenbank zu erfassen. Darüber hinaus bietet sie umfangreiche Administrationsmöglichkeiten sowie eine individuelle Anpassung von Layout und Design der Fragebögen.

Da diese Befragungsform sowohl Vor- als auch Nachteile aufweist, sollen sie im folgenden Kapitel reflektiert werden, bevor die Darstellung der eingesetzten Fragebögen erfolgt.

### 3.9.3.2 Methodendiskussion

Die schriftliche Form der Befragung hat zum einen den Vorteil, dass es sich vor allem beim Einsatz von Online-Befragungen und dem Versand via E-Mail um eine kostengünstige Variante handelt. Zum anderen können die Befragten den Zeitpunkt für die Beantwortung selbst wählen und bei Bedarf kann die Beantwortung zudem in Etappen durchgeführt werden. Im Gegensatz zu persönlichen Befragungen in Interviewform ist die Dokumentierbarkeit durchgängig gegeben und das Gespräch muss nicht protokolliert, abgenommen und ggf. korrigiert werden. Als zusätzlicher Vorteil der Online-Befragung gilt zudem die z.T. unterstützend wirkende Automatisierbarkeit der Durchführung und Auswertung.<sup>130</sup> Zudem stehen die Befragten bei einer schriftlichen Befragung nicht unter Zeitdruck und die Zusicherung der Anonymität wirkt überzeugender.<sup>131</sup> Im Besonderen bei dem umfangreichen Fragebogen an die Bibliotheksleitungen der zertifizierten Einrichtungen wird von einer längeren Bearbeitungszeit ausgegangen. Darüber hinaus wird bei der schriftlichen Beantwortung der Interviewereffekt vermieden, der zu einer ungewollten Beeinflussung des Antwortverhaltens des Befragten führen kann.<sup>132</sup>

Eher nachteilig an dieser Befragungsform ist die normalerweise auftretende verhältnismäßig niedrige Rücklaufquote, wobei bei der elektronischen gegenüber der postalischen Variante<sup>133</sup> im Durchschnitt eine etwas höhere Rücklaufquote erwartet werden kann.<sup>134</sup> Außerdem sind durch das Fehlen des Interviewers die Anforderungen an die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Formulierung der Fragen hoch, da ein Nachfragen wie bei einem persönlichen Gespräch nicht möglich ist.<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Die Applikation *LimeSurvey* ist im Internet verfügbar unter: <http://www.limesurvey.org/de>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>130</sup> Hierzu zählen u.a. die Versendung der Fragebögen, die Erinnerungsmeldungen und die Exportfunktion der Befragungen.

<sup>131</sup> Vgl. Vor- und Nachteile der schriftlichen Befragung. Institut für webbasierte Kommunikation und E-Learning, <http://www.fragebogen.de/vor-und-nachteile-der-schriftlichen-befragung.htm>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>132</sup> Vgl. Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung (2010), S. 157.

<sup>133</sup> Bei dieser Variante sind die Kosten für das Porto und der Aufwand des Verschickens als Hinderungsgründe anzusehen. Das kostengünstige Versenden per Fax ist zwar möglich, ist aber nicht sehr verbreitet.

<sup>134</sup> In der Literatur existiert kein einheitlicher Wert, um von einer Rücklaufquote auf eine repräsentative bzw. nicht-repräsentative Umfrage schließen zu können, da dies von vielen Faktoren abhängig ist.

<sup>135</sup> Vgl. Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung (2010), S. 157.

Bei einer schriftlichen Befragung ist zudem nicht nachprüfbar, ob wirklich die adressierte Person die Beantwortung vorgenommen hat. Zumindest bei der Befragung der Auditoren ist von einer Beantwortung durch die adressierte Person auszugehen, da nur sie entsprechende Kenntnisse aufweisen. Bei der Befragung der Bibliotheksleitungen wurden zwar ebendiese angeschrieben und um Beantwortung gebeten; allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass andere, ebenfalls mit der Zertifizierung vertraute Mitarbeiter, die Bearbeitung vorgenommen haben.

Die Präferenz der Verfasserin zur schriftlichen gegenüber der telefonischen Befragung liegt zum einen darin begründet, mit begrenztem Zeitaufwand viele Teilnehmer zu erreichen, ihnen die gleichen Fragen als Grundlage stellen zu können und die Antworten in möglichst vergleichbarer Form vorliegen zu haben. Zum anderen ist auf Grund der weiten geografischen Verteilung sowohl der zertifizierten Bibliotheken als auch der Arbeitsorte der Auditoren innerhalb Niedersachsens eine persönliche Befragung in einem zeitlich überschaubaren Maß kaum möglich.

### **3.9.4 Konzeption und inhaltlicher Aufbau der Fragebögen**

Bei der Entwicklung der Fragebögen wurde darauf geachtet, den Anforderungen an die Verständlichkeit und die Eindeutigkeit der Fragen sowie insbesondere auch der Trennschärfe der vorgegebenen Antwortkategorien in einem höchstmöglichen Maß zu entsprechen.

Die vorliegende Masterarbeit ist nicht nur die erste Evaluation von *Bibliothek mit Qualität und Siegel*, sondern generell eines konkreten in Deutschland in Anwendung befindlichen Zertifizierungsverfahrens zum Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken. Aus diesem Grund liegen keine anderen Arbeiten vor, die eine Grundlage für inhaltliche Vergleichbarkeit bieten.<sup>136</sup>

Jeder der Fragebögen enthält offene Fragen (zur Beantwortung im Freitext ohne vorgegebene Antworten) und geschlossene Fragen (mit vorgegebenen Antworten). Letzgenannte Frageform ist zwar durch die Vorgabe von Antwortkategorien mit wenig Auswertungsaufwand verbunden. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass auch bei sorgfältig formulierten vorgegebenen Kategorien ggf. eine Lenkung der zu befragenden Personen erfolgen kann. Darüber hinaus wird das Antwortspektrum eingeschränkt, so dass die Möglichkeit besteht, nach Auffassung des Befragten, nicht die exakte Antwortoption zur Verfügung gestellt zu haben. Um dem entgegenzuwirken und den Befragten die Chance für Ergänzungen einzuräumen, wurde bei allen geschlossenen Fragen zusätzlich ein Feld für Anmerkungen integriert.

---

<sup>136</sup> Alle Arbeiten und Artikel beschreiben und/oder vergleichen in unterschiedlichem Umfang ein oder mehrere Programme zur Anwendung von Qualitätsmanagement.

Bei den offen gestellten Fragen besteht hingegen das Risiko, dass der Ertrag durch ungenaue Antworten des Befragten vermindert werden kann.<sup>137</sup> Da in der vorliegenden Untersuchung jedoch auf persönliche Meinungen und Einschätzungen Wert gelegt wurde, war der offene Fragentyp unverzichtbar.

Eine Befragung darf quantitativ nicht zu umfangreich angelegt sein, um Teilnehmer nicht abzuschrecken bzw. sie dazu zu verleiten die Fragen nur unzureichend beantworten. Demgegenüber steht jedoch der deutlich geringere Erkenntnisgewinn einer kürzeren Befragung. Aus diesem Grund wurde der umfangreichste Fragebogen der Bibliotheksleitungen auf eine maximale Beantwortungsdauer von ungefähr 20 Minuten konzipiert. Alle anderen Teilnehmerkreise sollten mit einer geringeren Bearbeitungszeit auskommen sein.

#### **3.9.4.1 Fragebogen an die Bibliotheksleitungen**

Der Fragebogen für die Bibliotheksleitungen der zertifizierten Einrichtungen gliedert sich in fünf Themenbereiche:

In Bereich eins werden Fragen zur Beteiligung am Zertifizierungsprogramm gestellt. Dazu zählen die Gründe für die Teilnahme, welche Erwartungen daran gebunden waren und in welchem Maße sie erfüllt worden sind.

Bereich zwei fokussiert den Kriterienkatalog. Im Speziellen geht es darum, ob die aufgeführten Qualitätskriterien nach Meinung der Bibliotheksleitungen ausreichend sind oder eine Anpassung einzelner Kriterien notwendig erscheint.

Der dritte Bereich widmet sich der Unterstützung der Bibliotheken durch die Kommune, die Büchereizentrale und die Auditoren.

Im vierten Bereich geht es um den Ablauf und den Aufwand des Zertifizierungsverfahrens. Dazu gehört u.a., wie die Nachweiserbringung verlief, welcher Arbeits- und Zeitaufwand notwendig war, ob und welche Schwierigkeiten aufgetreten sind sowie ob und welche innerbetriebliche Veränderungen eingeführt werden mussten.

Im letzten Bereich wird der Schwerpunkt auf das „Leben“ mit der Zertifizierung gelegt. Dies beinhaltet Fragen nach Veränderungen in der Unternehmenskultur, wozu u.a. das Miteinander sowie die Motivation der Beschäftigten sowie das Betriebsklima zählen. Darüber hinaus wurden die Bibliotheksleitungen gebeten, ein Fazit auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen mit *Bibliothek mit Qualität und Siegel* zu ziehen, ob sie die Zertifizierung anderen Bibliotheken ihrer Funktionsstufe empfehlen und ob sie eine Re-Zertifizierung anstreben. Abschließend bestand die Möglichkeit, Optimierungsvorschläge und Wünsche zum Zertifizierungsverfahren zu äußern.

---

<sup>137</sup> Vgl. Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael: Der Fragebogen (2012), S. 48ff.

### **3.9.4.2 Fragebogen an die Auditoren**

Der Fragebogen an die Auditoren ist thematisch wie folgt gegliedert:

Im ersten Bereich geht es um den Zusammenhang zwischen der eigenen zertifizierten Bibliothek - wenn vorhanden - und der Ausübung der Auditorentätigkeit. Dazu zählt u.a. die Frage, ob sie sich für die Aufgabe ausreichend geschult fühlen.

Bereich zwei behandelt den Kriterienkatalog. Dahinter stehen u.a. die Fragen, ob die Auditoren uneingeschränkt die festgelegten Qualitätskriterien vertreten und ob sie in der Vergangenheit Schwierigkeiten bei der Vermittlung der Notwendigkeit der Kriterienerfüllung während eines Audits hatten.

Der dritte Bereich fokussiert die Zusammenarbeit aller aktuellen *Bibliothek mit Qualität und Siegel*-Beteiligten (Lenkungsgruppe, Büchereizentrale und Auditoren). Es wird u.a. hinterfragt, ob sich die heterogene Besetzung der Lenkungsgruppe und die Vielzahl der Projektbeteiligten zurückblickend als vorteilhaft oder als nachteilig erwiesen haben.

In der Abschlussfrage wurden die Auditoren gebeten, kurz darzustellen, wie sie den Entwicklungsprozess von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* seit 2009 einschätzen und wie die weitere Entwicklung möglicherweise aussehen könnte.

### **3.9.4.3 Fragebogen an die Amts- bzw. Fachbereichsleiter als Vertreter der Kommune**

Der Fragebogen an die Amts- bzw. Fachbereichsleitungen wurde weniger umfangreich angelegt, um die Chance für eine Teilnahme zu erhöhen. Es wird davon ausgegangen, dass der Bezug zum Bibliothekswesen nicht allzu umfangreich und die Motivation für eine längere Befragung höchstwahrscheinlich nicht gegeben ist. Aus diesem Grund gibt es keine Gliederung in Abschnitte.

Ziel war es in Erfahrung zu bringen, ob die Bibliothek die erste qualitätszertifizierte städtische Einrichtung war und welchen Stellenwert die Stadt der Erlangung dieses Zertifikats beimisst. Darüber hinaus sollte ermittelt werden, inwiefern die Zertifizierung eine Veränderung der Mittelbereitstellung zur Folge hatte, aber auch, ob die Zertifizierung eine Veränderung in der Wahrnehmung bzw. im Ansehen der Bibliothek zur Folge hatte. Zum Abschluss wurde um eine Stellungnahme gebeten, ob eine weitere bzw. dauerhafte Teilnahme der Bibliothek an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* befürwortet wird.



#### **3.9.4.4 Fragebogen an die Büchereizentrale Niedersachsen**

Auf die Gestaltung eines Fragebogens wie bei den zuvor genannten Teilnehmerkreisen wurde verzichtet, da der Aufwand für einen einzelnen Umfrageteilnehmer unverhältnismäßig hoch ist. Die Fragen wurden daher per E-Mail an Frau SÜDKAMP-KRIETE geschickt mit der Bitte um Beantwortung.

Die inhaltliche Abdeckung der Fragen umfasst die geringe Teilnahme von Mittel- und Großstadtbibliotheken sowie generelle Gründe, die ihrer Kenntnis nach seitens der Bibliotheken gegen eine Teilnahme sprechen. Des Weiteren wurden Fragen in Bezug auf die Büchereizentrale als Organisatorin des Zertifizierungsverfahrens gestellt, bspw. zur Mittelbereitstellung durch das Land Niedersachsen und zu den Abbrecherquoten während des Zertifizierungsverfahrens. Ebenso wie die Auditoren wurde auch sie um eine Einschätzung zum Entwicklungsprozess von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* seit 2009 und möglicher weiterer Entwicklungen gebeten.

Ein weiterer Unterschied zu den anderen Teilnehmerkreisen besteht darin, dass in der vorliegenden Arbeit die Antworten nicht in einem eigenen Kapitel zusammengefasst, sondern punktuell als Erklärung oder Vertiefung eingebettet sind.

#### **3.9.5 Ablauf der Untersuchung**

Der Versand der Zugangsdaten zu den Fragebögen auf LimeSurvey an die Bibliotheksleitungen und Auditoren erfolgte via E-Mail am 04.06.2013. Der Bearbeitungszeitraum wurde für alle Teilnehmerkreise auf 14 Tage angelegt. Nach einer Woche wurde eine Erinnerungsmail an die Teilnehmer verschickt, die zu dem Zeitpunkt noch nicht geantwortet hatten.

Der Versand der Zugangsdaten zu den Fragebögen an die Vertreter der Kommunen erfolgte zeitversetzt, da zunächst ihre Kontaktdaten über die Bibliotheksleitungen in Erfahrung gebracht werden mussten. Die zurückgesendeten Fragebögen wurden dokumentiert und mit dem Programm Microsoft Excel erfasst und ausgewertet.

##### **3.9.5.1 Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse**

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst wird die aus den Rückläufen der Befragung ergebende Datenbasis kurz erläutert und bewertet. In einem zweiten Schritt erfolgen die Darstellung und die Interpretation der Untersuchungsergebnisse der Bibliotheksleitungen, der Auditoren sowie der Amts- bzw. Fachbereichsleitungen. Allen Teilnehmern wurde eine anonymisierte<sup>138</sup> Auswertung ihrer Antworten zugesichert.

---

<sup>138</sup> Die Namen der jeweiligen Auditoren, der Bibliotheksleitung oder der Angabe der Bibliothek oder Kommune des Trägers wurden lediglich aus organisatorischen Gründen erfasst, um z.B. die Möglichkeit der Rückfrage zu gewährleisten. Diese Angaben gehen nicht in die Ergebnisdarstellung ein, so dass zu keiner Zeit Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmer gezogen werden können. Frau SÜDKAMP-KRIETE wird mit ihrem Einverständnis zitiert und der Schriftverkehr ist in Anhang 4 beigelegt.

### 3.9.5.2 Datenbasis

Nach Ablauf des Befragungszeitraums lagen folgende Rücklaufzahlen pro Teilnehmerkreis vor, die sämtlich in die Auswertung eingegangen sind:

- 19 Bibliotheksleitungen der zertifizierten Einrichtungen
- 10 Auditoren
- 9 Amts- bzw. Fachbereichsleitungen

Ebenso beantwortete Frau SÜDKAMP-KRIETE alle per E-Mail gestellten Fragen.

Die Übersicht der Grundgesamtheit der Teilnehmerkreise, zusammen mit der Anzahl der Rückläufe und der daraus errechneten Rücklaufquote, sind in Tabelle 2 zusammengefasst:

<b>Teilnehmerkreis</b>	<b>Versand</b>	<b>Rücklauf</b>	<b>Quote</b>
Bibliotheksleitungen	27	19	70,37%
Auditoren	14	10	71,43%
Amts- bzw. Fachbereichsleitungen	14	9	64,29%

**Tabelle 3: Rücklaufquote der Teilnehmerkreise**

Die Rücklaufquoten von 70,37% der Bibliotheksleitungen der zertifizierten Einrichtungen, 71,43% der Auditoren sowie 64,29% der Vertreter der Kommunen sind für eine schriftliche Befragung insgesamt als überaus positiv zu beurteilen und bieten somit eine umfangreiche Grundlage für eine Ergebnisdarstellung auf der Basis aussagekräftiger Daten.

## 4 Auswertung der Befragungen

In diesem Kapitel erfolgt zunächst die Auswertung der Befragung der Bibliotheksleitungen der zertifizierten Einrichtungen, gefolgt von denen der Auditoren sowie der Amts- bzw. Fachbereichsleitungen. Alle abgegebenen Antworten sind für jeden der genannten Teilnehmerkreise in den Anhängen 1 bis 3 zusammengefasst.

### 4.1 Auswertung der Befragung der Bibliotheksleitungen

#### 4.1.1 Teilnahme am Programm: Gründe, Auswirkungen, Erfüllung

Sowohl die offen gestellten Fragen nach den Gründen für die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* als auch die nach den daraus resultierenden Auswirkungen haben zum Teil ein vielfältiges Antwortspektrum hervorgebracht.

Einer der am häufigsten genannten Gründe für die Teilnahme ist eine stärkere Positionierung gegenüber der Verwaltung. Es soll damit gegenüber den Entscheidungsträgern in den politischen Gremien der Kommune eine Argumentationsgrundlage, v.a. im Bereich der Ressourcenverteilung geschaffen werden. Gerade Bibliotheken der Funktionsstufen 1 und 2 müssen vielerorts eine Existenzberechtigung nachweisen. Darüber hinaus war es vielen Bibliotheken wichtig, eine bessere Außenwahrnehmung zu erhalten. Dieser Imagegewinn zielt nicht nur auf die Öffentlichkeit und damit Kunden und potenziellen Kunden ab, sondern auch auf die Stadtverwaltung und den Rat der Stadt. Im Rahmen der Zertifizierung treten die Bibliotheken auch vor den Kulturausschuss, der auf diese Weise die Arbeit der Bibliothek ebenfalls besser kennenlernen kann.

Der Träger sieht durch solche Präsentationen nicht nur den Input in Form der bereitgestellten Mittel, sondern auch den Output.<sup>139</sup> Dieser kann bei solchen Gelegenheiten in anderer Form als den sonst üblichen Listen mit Kennzahlen präsentiert werden. Das gilt ebenso für den Outcome<sup>140</sup>, der sich nicht zwangsläufig in Zahlen ausdrücken lässt.

Darüber hinaus war es sechs der 19 Bibliotheksleitungen wichtig, eine Bestätigung für die Leistungsfähigkeit guter Bibliotheksarbeit zu erhalten.

Vier Bibliotheksleitungen gaben an, dass die Initiative zur Teilnahme von ihren Amts- bzw. Fachbereichsleitern<sup>141</sup> ausging und sie um Teilnahme gebeten worden sind. Der Wunsch nach Positionsbestimmung und Positionierung innerhalb der niedersächsischen Bibliothekslandschaft sowie der Druck nach Vergleichbarkeit mit bereits zertifizierten Bibliotheken im eigenen Landkreis waren in fünf Bibliotheken jeweils Gründe für die Teilnahme. Ferner wurden die vorherige Mitarbeit am Kriterienkatalog sowie der

---

<sup>139</sup> Output entsteht durch die Verarbeitung von Ressourcen (Input) und entspricht der Leistung bzw. dem Produkt.

<sup>140</sup> Outcome entspricht der Wirkung, die diese Leistung bzw. das Produkt auf Dritte hat.

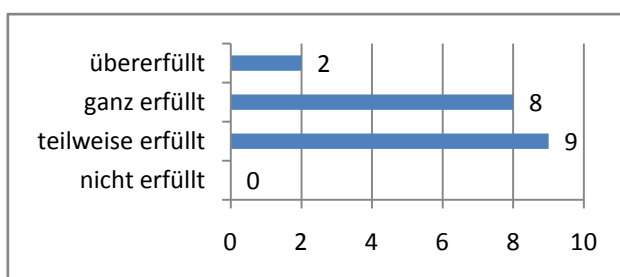
<sup>141</sup> Bei den genannten Amts- bzw. Fachbereichsleitern handelt es sich um die zuständigen Beigeordneten in der jeweiligen Stadtverwaltung, die gleichzeitig die Vorgesetzten der einzelnen Bibliotheksleitungen sind.

Wunsch, die eigenen Leistungen von außen beurteilen zu lassen und mit dem Qualitätssiegel mehr Spenden und Sponsorengelder einwerben zu können als Gründe genannt.

Die Überprüfung und Optimierung der Arbeitsabläufe wurde als Antwort sowohl bei Frage 1 angegeben als auch bei Frage 2, die ermitteln sollte, welche Auswirkungen sich die Bibliotheken von der Teilnahme versprochen haben. Viele Bibliotheksleitungen sahen das Überdenken und Überarbeiten interner Strukturen sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse als Chance, um z.B. ihre Geschäftsgänge zu modernisieren. Zudem erhofften sie sich eine Anerkennung bzw. positive Wahrnehmung der geleisteten Bibliotheksarbeit und sahen die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren als Möglichkeit, ihre Arbeit transparenter zu gestalten.

Die Bibliotheksleitungen wurden in der dritten Frage gebeten anzugeben, inwiefern die Erwartungen, die sie im Vorfeld der Teilnahme mit dem Zertifizierungsverfahren verbunden hatten, erfüllt worden sind. Mehr als die Hälfte gab an, dass die Erwartungen erfüllt worden sind, wobei bei zweien die Erwartungen sogar übertroffen wurden. Neun Mal wurde angegeben, dass lediglich eine teilweise Erfüllung vorliegt.

Letztgenanntes ist nicht als negativ zu bewerten, da sowohl die Erwartungen an das Zertifizierungsverfahren, die Rahmenbedingungen vor Ort und die Möglichkeit der Optimierung als auch die finanzielle Unterstützung seitens des Trägers Einfluss auf eine Umsetzung haben. Aus der Verteilung der Antworten lässt sich jedoch schließen, dass in jedem Fall eine Verbesserung im Bibliotheksbetrieb erfolgt ist.



**Abbildung 1: Frage 3: Erfüllungsgrad der Erwartungen der Bibliotheksleitungen in Zusammenhang mit der Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel***

#### **4.1.2 Kriterienkatalog**

Die Zertifizierung und ihre Auswirkungen auf die Bibliothek stehen im Wesentlichen im Zusammenhang mit ihrer Grundlage, dem Kriterienkatalog.

Obwohl die Projektbeteiligten versucht haben, sich auf die wichtigsten Kriterien zu konzentrieren und den Aufwand nicht mit unverhältnismäßigen Anforderungen zu erhöhen, haben dennoch drei der 19 zertifizierten Bibliotheken im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens eigene zusätzliche Punkte aufgenommen, die sie für die eigene Einrichtung als unabdinglich erachteten, wie Frage 4 ergab. Dazu gehörte neben einer vermehrten Ausrichtung auf Kundenorientierung und Netzwerkbildung auch die Intensivierung von Koo-

perationen. Eine Bibliotheksleitung gab an, seit der Zertifizierung eine jährliche Festlegung von Zielen in allen Bereichen der Bibliothek als Führungsinstrument einzusetzen.

Die anderen Bibliotheksleitungen haben über den existierenden Kriterienkatalog hinaus keine weitere Definition vorgenommen. Entweder sahen sie für die eigene Einrichtung keine weiteren Ansatzpunkte oder dies steht im Zusammenhang mit dem Grund, den eine Bibliotheksleitung wie folgt benannt hat: „*Der Arbeitsaufwand ist schon enorm, da macht man sich nicht freiwillig noch mehr Arbeit.*“<sup>142</sup>

Eine fehlende Entwicklung eigener Qualitätskriterien bedeutet hingegen nicht vollkommene Zustimmung mit dem Kriterienkatalog. Das zeigen die Antworten auf die Frage 5 nach dem Fehlen bestimmter Qualitätskriterien. Sechs Bibliotheksleitungen gaben u.a. die fehlende Erfassung des Bestandsumsatzes an, da dieser schließlich einen nicht unerheblichen Arbeitsaufwand bedeute und ein wichtiger Ausdruck der Bibliotheksnutzung sei.<sup>143</sup> Weitere Wünsche sind Vorgaben zur Erfüllung von Barrierefreiheit, soziale Bibliotheksarbeit und eine stärkere inhaltliche Orientierung einzelner Kriterien. Es wurde angemerkt, dass es zwar wichtig sei ein Bibliothekskonzept zu erstellen, dass dafür jedoch inhaltlich keine Anforderungen und Richtwerte vorgegeben seien. Eine Bibliotheksleitung hat sich zudem für die Behandlung von Personalfragen ausgesprochen, um Druck auf den Träger ausüben zu können, da einige Bibliotheksassistenten eine zu niedrige Bezahlung erhalten.<sup>144</sup>

Die Frage, ob nach Meinung der Bibliotheksleitungen weitere Qualitätskriterien in den Kriterienkatalog eingeführt werden sollen, haben 14 von ihnen verneint (Frage 6). Wichtig für die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist die Vermittlung des Nutzens der Erfüllung der Qualitätskriterien an die Bibliotheken und ihre Träger. So wurde bei dieser Frage als Anmerkung angegeben, dass Ausschlusskriterien in Bezug auf die räumlichen Rahmenbedingungen von Nöten seien. Diese Vorgabe war zwar ursprünglich vorgesehen, wurde letztendlich abgeschwächt und lediglich mit einer hohen Anzahl von Punkten als Bewertung festgelegt. Damit lässt sich zwar weniger Druck gegenüber dem Träger aufbauen; allerdings ist es fraglich, ob die Kommune bei baulichem Veränderungsbedarf in der Bibliothek vor dem Hintergrund der vielerorts eingeschränkten Haushaltslage der Einrichtung entsprechende Mittel zuweisen würde, nur um die Zertifizierung zu erhalten.

Des Weiteren wurden Vorschläge zur Bündelung von Kriterien und zu einzelnen Maßnahmen gemacht, wie z.B. die Entfernung des Kriteriums des besprechbaren Anrufbeant-

---

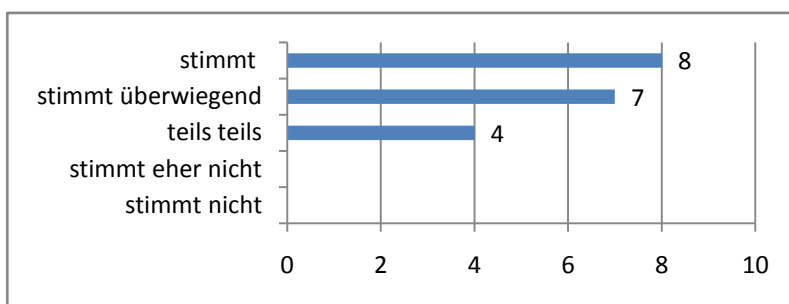
<sup>142</sup> Zitat: Bibliotheksleitung. Anmerkung: Im Verlauf dieser Arbeit werden sowohl einzelne Bibliotheksleitungen als auch Auditoren zitiert. Da den Teilnehmern bei der Auswertung der jeweiligen Befragung Anonymität zugesichert worden ist, wird als Hinweis auf ein Zitat nachfolgende Kurzform verwendet: Zitat: [Teilnehmer].

<sup>143</sup> Zitat: Bibliotheksleitung.

<sup>144</sup> Eine Auflistung aller genannten Vorschläge zur Optimierung des Zertifizierungsverfahrens befindet sich in Kapitel 5.3, S. 60.

worders und die Aufnahme von Lese- und Medienkompetenz sowie eine Berücksichtigung von sozialer Bibliotheksarbeit und von Ausleihzahlen.

Der Nutzen der Kriterienerfüllung ist den Antworten auf Frage 7 nach weitestgehend akzeptiert. Grundsätzlich sehen die Bibliotheksleitungen die dem Kriterienkatalog zu Grunde liegenden Qualitätskriterien als sinnvoll und zielführend für eine Bibliothek ihrer Funktionsstufe an. Darüber hinaus sehen sie die Auseinandersetzung mit den Auditkriterien im Bibliotheksbetrieb als gewinnbringend an. Knapp 80 % (15 Stimmen) gaben zum Abschluss dieses Themenblocks an, dieser Aussage größtenteils oder ausnahmslos zuzustimmen.

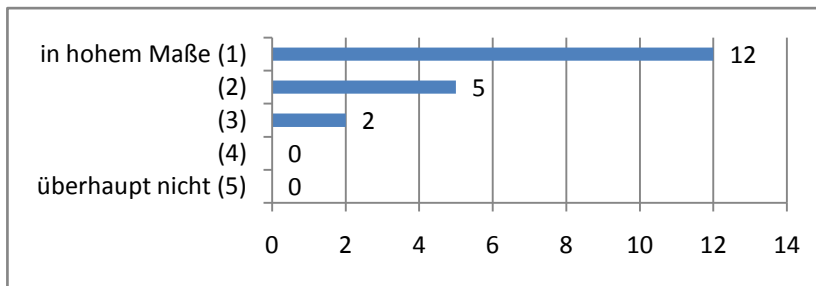


**Abbildung 2: Frage 7: Einschätzung seitens der Bibliotheksleitungen der Qualitätskriterien, inwiefern sie sinnvoll und zielführend sind**

### 4.1.3 Unterstützung

Die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* mit einer Kleinstbibliothek (One-Person-Library) ist zum Teil schwer umsetzbar, da die Überprüfung und Implementierung der Qualitätskriterien sowie die Dokumentation neben dem Tagesgeschäft verlaufen müssen. Oft sind selbst dafür nur ein bis zwei hauptamtlich tätige Bibliothekare angestellt. Dies bedeutet, dass sich der Prozess entweder über viele Monate hinweg erstreckt oder zusätzlich nach Dienstschluss geleistet werden muss. Aus diesem Grund ist die Unterstützung durch vorhandene Mitarbeiter als überaus wichtig anzusehen. Die Bücherzentrale Niedersachsen ist nicht nur Koordinatorin, sondern auch Ansprechpartnerin während des Zertifizierungsverfahrens und kann je nach Bedarf um Hilfestellung gebeten werden. Die Unterstützung des jeweiligen Trägers drückt sich i.d.R. in monetärer Form aus, weshalb es schwierig sein kann, auf Grund der vielerorts immer noch angespannten Haushaltslage weitere Ausgaben genehmigt zu bekommen.

Die Bibliotheksleitungen wurden in Frage 8 gebeten, auf einer Skala von eins bis fünf die während des Zertifizierungsprozesses erhaltene Unterstützung durch die Bücherzentrale, die Mitarbeiter und den Träger zu bewerten.

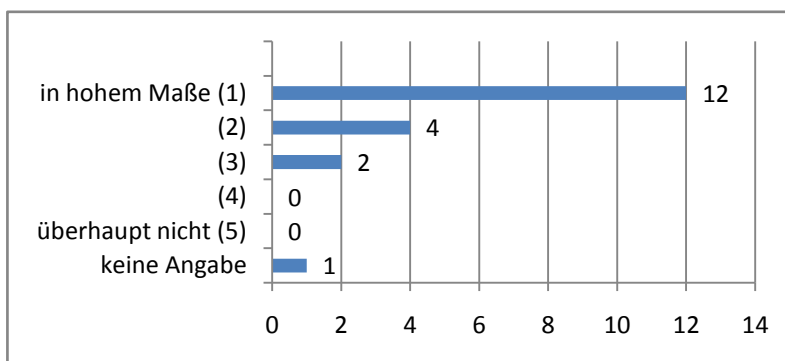


**Abbildung 3: Frage 8a: Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen seitens der Unterstützung durch die Büchereizentrale Niedersachsen**

Der überwiegende Anteil der Bibliotheksleitungen hat angegeben, von der Büchereizentrale in hohem Maße (12 Stimmen) bzw. gut (5 Stimmen) während der Teilnahme unterstützt worden zu sein (Frage 8a).

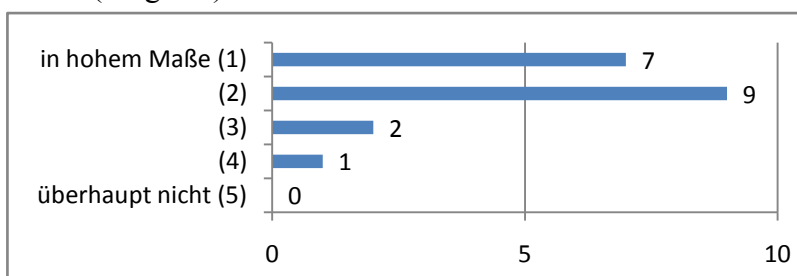
Ähnlich gut erfolgt die Beurteilung der eigenen Mitarbeiter. Dabei fallen auch hier 12 der Stimmen auf eine sehr hohe Unterstützung und 4 Stimmen auf gute Zusammenarbeit (Frage 8b). Jeweils zwei Bibliotheksleitungen (11%) gaben an, sowohl von der Büchereizentrale als auch den Mitarbeitern nur mäßige Unterstützung erhalten zu haben.

In diesem Zusammenhang wurde allerdings nicht hinterfragt, ob und ggf. in welcher Weise von der Bibliotheksleitung eine Hilfestellung von den Beschäftigten bzw. der Büchereizentrale eingefordert worden ist. Dies gilt auch für die Bewertung der Träger.



**Abbildung 4: Frage 8b: Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen mit der Unterstützung seitens der Mitarbeiter**

Die Bewertung des Trägers für die geleistete Hilfestellung konzentriert sich ebenfalls gebündelt im Bereich der Unterstützung in hohem Maße (47%) bzw. gut (37%). Zwei Bibliotheksleitungen gaben an, nur mäßige bzw. eine defizitäre Unterstützung erhalten zu haben (Frage 8c).



**Abbildung 5: Frage 8c: Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen mit der Unterstützung seitens des Trägers**

Die positive Grundstimmung gegenüber der Zertifizierung zeigt sich auch in den Antworten auf Frage 9, ob es durch die Zertifizierung zu einer veränderten Ressourcenverteilung kam. 15 der 19 Bibliotheksleitungen gab an, dass die Zertifizierung positive Auswirkungen hatte. In vier Bibliotheken konnte eine leichte Erhöhung ihres Medienetats festgestellt und in drei weiteren Einrichtungen die Personalsituation verbessert werden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* mittelfristig vor Einschnitten, wie z.B. der Senkung des Vollzeitäquivalents schützt, wie eine Bibliotheksleitung anmerken musste.

Von einigen Bibliotheksleitungen wurde angemerkt, dass die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren auch Auswirkungen ohne Bezug auf die Ressourcenverteilung hervorbrachte. Durch die Erstellung von Konzepten und die Dokumentation der Abläufe konnte die Bibliothek ihre Handlungsfelder transparenter darstellen. Durch diese Verschriftlichung des Bibliotheksbetriebs werden die Diskussionen mit dem Träger nun weitestgehend auf dieser Grundlage geführt. Dadurch können z.B. der Bedarf an Ressourcen oder die Durchführung von Fortbildungen, Projekten, Veranstaltungen usw. gerechtfertigt und vage Ausflüchte bzw. und eine prinzipielle Ablehnung verhindert werden. In diesem Kontext gab eine Bibliotheksleitung als Beispiel an, dass mit der Zertifizierung keine Diskussionen mehr über eine Reduzierung des Etats geführt werden müssten und eine Halbtagsstelle zu einer Vollzeitstelle aufgewertet worden sei. Eine weitere Bibliotheksleitung verwies auf eine positivere Grundstimmung, da die Bibliothek gegenüber ihrem Träger besser vermitteln kann, effektiv und bewusst mit den Ressourcen umzugehen.

Die Befragung zeigte, dass es neben den genannten Ausnahmen größtenteils zumindest zu einer Stabilisierung bei der Ressourcenverteilung kam. Im Rahmen der Zertifizierung wurden in vielen Einrichtungen „kleine Wünsche“ mit dem Hinweis geäußert, dass die Erfüllung für die Bewertung einzelner Qualitätskriterien notwendig sei. Beispiele dafür sind die Beschaffung einer Beschilderung, Einrichtungsgegenstände, Technikausstattung (z.B. Anrufbeantworter oder Kopierer) oder auch die Bereitschaft, mehr Fortbildungen zu genehmigen. Als Ausnahmen anzusehen sind die beiden Bibliotheken, die zum einen finanzielle Mittel für die Einrichtung eines Webkatalogs und NBib24<sup>145</sup> erhalten und zum anderen größere sowie erneuerte Räumlichkeiten bereitgestellt bekommen haben.

Darüber hinaus wurde die Möglichkeit der Lobbyarbeit beim Träger als wichtiger Punkt von mehreren Bibliotheksleitungen angemerkt. Denn mit der Teilnahme am Zertifizierungsverfahren konnten sie sich in der Politik ins Gespräch bringen sowie die Aufmerksamkeit auf die vielfältigen Angebote richten und ihre Bibliotheksarbeit präsentieren.

---

<sup>145</sup> NBib24 ist ein Angebot für niedersächsische Bibliotheken, die sich zu einem Verbund zusammenschließen und den Kunden digitale Medien über das Internetportal unter der URL <http://www.onleihe.de/nbib24> (zuletzt geprüft am 23.03.2014) herunterladen und somit ausleihen können.



#### **4.1.4 Arbeits- und Zeitaufwand für die innerbetriebliche Überprüfung und die Nachweiserbringung**

Der genaue Zeitrahmen und -aufwand lässt sich für die erstmals am Verfahren teilnehmenden Bibliotheken schwer kalkulieren.<sup>146</sup> Bei 14 der 19 beteiligten Bibliotheksleitungen verlief das Zertifizierungsverfahren unproblematisch (Frage 10). Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass währenddessen ungeplante Schwierigkeiten auftauchen.

Erneut wurde die ständige Notwendigkeit des Dokumentierens negativ angemerkt. Von einer Bibliotheksleitung wurde als Komplikation der Leitungswechsel im Laufe des Verfahrens angegeben und eine weitere Bibliotheksleitung berichtete von internen Schwierigkeiten bei der Erfüllung des Qualitätskriteriums „definierte Entscheidungsrechte“. Dies sind Einzelfälle, die das Verfahren verzögern, aber nicht verhindern. Dazu gehört auch, dass es ggf. notwendig ist den Mitarbeitern die Bedeutung und Notwendigkeit sowie die Möglichkeiten der Erfüllung der Qualitätskriterien zu erklären.

Nur drei Bibliotheksleitungen gaben zu Frage 11 an, dass im Laufe des Zertifizierungsverfahrens keine bzw. nur wenige Veränderungen im Bibliotheksbetrieb vorgenommen werden mussten. Viele gaben an, dass im Besonderen die Verschriftlichung von Konzepten, Abläufen und Absprachen eine entscheidende Neuerung darstellte. Die Notwendigkeit der Formulierung eines Leitbildes und eines Bibliotheksprofils, die Definition von Zielgruppen und messbaren Zielen, die Diskussionen bzgl. der Überarbeitung von Abläufen und die Einführung von regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen wurden als sinnvolle Neuerungen gewertet.

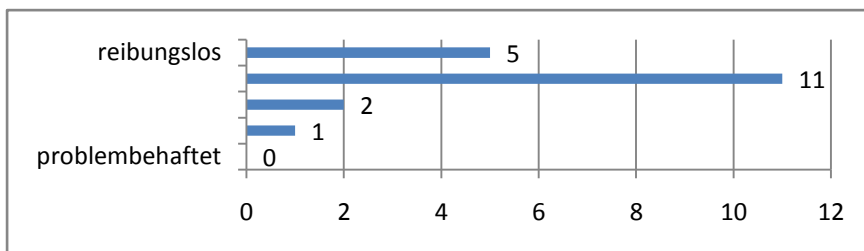
Eine Bibliotheksleitung hat nicht nur die erfolgte Konzentration auf Zielgruppen und Ziele beschrieben, sondern erwähnte zudem merkliche Veränderungen sowohl am Bestand durch ein aktualisiertes Bestandsprofil als auch in der Veranstaltungsarbeit sowie die Intensivierung von Kooperationen mit entsprechenden Partnern. Diese Bemühungen zeigten sowohl positive Auswirkungen in Form von höheren Teilnehmerzahlen bei Veranstaltungen und höheren Ausleihzahlen als auch positive Rückmeldungen der Kunden, Kooperationspartner usw.

Da die Nachweiserbringung zur Erfüllung der Qualitätskriterien unumgänglich ist, wurden die Bibliotheksleitungen in Frage 12 gebeten, sie zu bewerten. Fünf Bibliotheksleitungen gaben an, dass bei Ihnen eine reibungslose Nachweiserbringung erfolgte, während elf von ihnen mit kleineren Problemen umgehen mussten. Allerdings gibt es auch Ausnahmen: Drei Bibliotheken hatten markante Probleme mit der Nachweiserbringung.

---

<sup>146</sup> Frage 14, S. 43 der Befragung der Bibliotheksleitungen beschäftigt sich mit dem aufgewendeten Zeitaufwand.

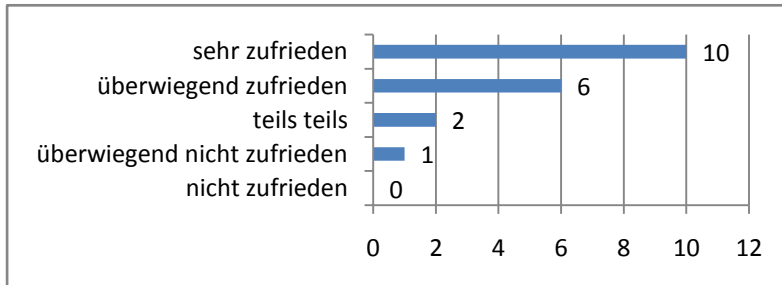
Durch die Befragung lässt sich allerdings nicht erkennen, ob die Ursache dafür durch interne Probleme begründet war, den Arbeitsaufwand betraf oder andere Gründe betraf, bei denen die Büchereizentrale bspw. hätte behilflich sein können.



**Abbildung 6: Frage 12: Bewertung seitens der Bibliotheksleitungen bzgl. der Nachweiserbringung gegenüber der Büchereizentrale**

In der vorliegenden Untersuchung wurde nicht nur die geleistete Unterstützung an den Bibliotheken<sup>147</sup> erhoben, sondern auch die Zufriedenheit der Bibliotheksleitungen mit der Zusammenarbeit mit den Auditoren (Frage 13). Die Grundstimmung ist diesbezüglich als positiv zu bezeichnen. Zehn Bibliotheksleitungen sind sehr zufrieden und weitere sechs von ihnen sind überwiegend zufrieden gewesen mit der Zusammenarbeit.

Lediglich drei Bibliotheksleitungen gaben an weniger zufrieden gewesen zu sein. An dieser Stelle lässt sich jedoch nicht analysieren, ob persönliche Gründe für die letztgenannte Bewertung ausschlaggebend waren, ob ein Zusammenhang mit etwaigen Mängeln bei der Nachweiserbringung besteht oder Diskrepanzen bei der Auditierung vorlagen.



**Abbildung 7: Frage 13: Bewertung seitens der Bibliotheksleitungen bzgl. der Zusammenarbeit mit den Auditoren**

Die Frage nach dem Zeitaufwand für die Zertifizierung (Frage 14) erbrachte ein Spektrum von Antworten, das von wenigen Tagen bis hin zu 1,5 Jahren reicht. Die Büchereizentrale Niedersachsen wirbt mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von sechs Monaten.<sup>148</sup> Diese Angabe entspricht in etwa der Auswertung dieser Untersuchung. Der durchschnittliche Zeitaufwand pro Funktionsstufe konnte leider nicht ermittelt werden<sup>149</sup>, da zum einen 7 Bibliotheksleitungen keine genauen Angaben diesbezüglich gemacht haben und es zum anderen in den jeweiligen Funktionsstufen Ausreißer gibt, die einen Wert verfälschen würden.

<sup>147</sup> Vgl. dazu Kapitel 4.1.3, S. 39.

<sup>148</sup> Vgl. Bassen, Günter; Südkamp-Kriete, Agnes: Für öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität (2010), S. 15.

<sup>149</sup> Dadurch hätte ggf. evaluiert werden können, ob bspw. die Bibliotheken der Funktionsstufe 1 und/oder 2 durchschnittlich mehr Zeit aufwenden müssen und am ehesten Hilfestellung von außen benötigen würden.

Teilnehmer	Dauer
4	0 < 1,5 Monate
5	> 1,5 < 6 Monate
3	> 6 - 18 Monate
6	keine genauen Angaben (z.B. gering, sehr hoch oder viele Wochen)
1	keine Angabe

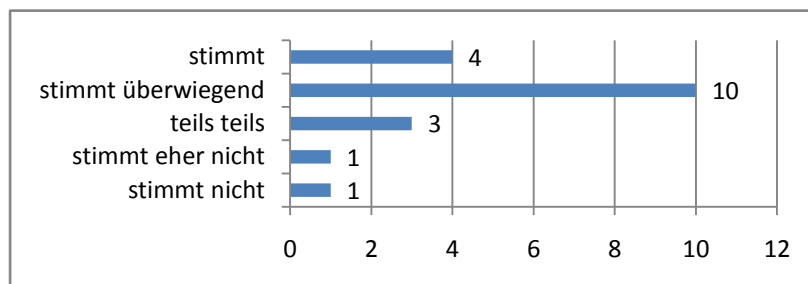
**Tabelle 4: Zeitaufwand der Bibliotheken für die Zertifizierung**

Der Zeitaufwand ist von mehreren Faktoren abhängig. Zum einen ist relevant, ob bereits Dokumentationen über die Abläufe im Bibliotheksbetrieb sowie Konzepte usw. existieren und nur überarbeitet werden müssen. Weitaus umfangreicher ist es, wenn nicht nur die Dokumentation von Grund auf erfolgt, sondern auch Konzepte, Regeln und Abläufe usw. erarbeitet und Verantwortlichkeiten definiert werden müssen. Zum anderen ist die Möglichkeit der Aufgabenverteilung im Rahmen der Nachweiserbringung von Relevanz: Besitzen Bibliotheken mehrere Beschäftigte, können sie sich, z.B. gemäß ihrer Arbeitsschwerpunkte gegenseitig Aufgaben abnehmen, da das Zertifizierungsverfahren neben dem Tagesgeschäft abgewickelt werden muss.

Die Bibliotheksleitungen wurden gebeten, ihre Meinung zu äußern, ob dieser Arbeits- und Zeitaufwand für das Anliegen der Zertifizierung gerechtfertigt ist (Frage 15).

Die Antworten verteilen sich auf alle Werte. Vier der befragten Personen stimmten der Angemessenheit des Aufwands für die Erlangung des Zertifikats uneingeschränkt zu und mehr als die Hälfte (10 Bibliotheksleitungen) erklärte sich damit überwiegend einverstanden. Zirka ein Viertel der abgegebenen Antworten verteilt sich auf die verbleibenden Werte (vgl. Abb. 8), die in unterschiedlichem Umfang Vorbehalte dieser Aussage gegenüber aufweisen. An dieser Stelle zeigt sich die sehr subjektive Wahrnehmung der Teilnehmer: Selbst Bibliotheksleitungen, die bspw. ein halbes oder ganzes Jahr benötigt haben, stimmen der Aussage nach der Rechtfertigung des Aufwands zu, während von anderen ein Aufwand von mehreren Wochen als unverhältnismäßig wahrgenommen wird.

Der Arbeits- und Zeitaufwand ist allerdings nicht nur ein Kritikpunkt bei *Bibliothek mit Qualität und Siegel*, sondern auch bei anderen Zertifizierungsverfahren.<sup>150</sup>



**Abbildung 8: Frage 15: Bewertung seitens der Bibliotheksleitungen bzgl. der Angemessenheit des Arbeits- und Zeitaufwands**

<sup>150</sup> Vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 79.

#### **4.1.5 „Leben“ mit Zertifizierung und Re-Zertifizierung**

Das „Leben“ mit der Zertifizierung hat vielen Bibliotheken sowohl intern als auch extern seitens der Kunden und des Trägers eine positive Resonanz erbracht. Nur wenige Bibliotheksleitungen berichten bei Frage 16 von keinen nennenswerten Veränderungen. Es stellt sich dabei die Frage, ob es wirklich keine gab oder Einzelheiten für nicht erwähnenswert gehalten wurden. Diejenigen Bibliotheksleitungen, die bei dieser Frage eine Konkretisierung der Antwort vorgenommen haben, berichten von einer höheren Mitarbeitermotivation und einem Gefühl des Stolzes auf die erbrachte Leistung. Die Kunden erkennen das Zertifikat an und zum Teil wurde die Verbindung zum Träger gestärkt und die Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt, so dass zweifellos ein Imagegewinn vorliegt. Darüber hinaus wird für alle genannten Gruppen deutlich, dass in der Einrichtung transparent gearbeitet und qualitativ hochwertige Arbeit geleistet wird. Dies ist im Besonderen für kleine Bibliotheken relevant, da ihre Bedeutung und der Einsatz nicht immer in erforderlichem Maße anerkannt werden.

Am Nachhaltigsten zeigen sich die Veränderungen im Bibliotheksalltag. Hervorgehoben wird die Transparenz, die die Etablierung, Überarbeitung und Dokumentation von einheitlichen Strukturen und Zielen mit sich brachte. Infolgedessen wird nach Angaben der Bibliotheksleitungen strukturierter und zielgerichteter gearbeitet.

Zum Teil erbrachte die Auseinandersetzung mit den Inhalten des jeweiligen Kriterienkatalogs bei den Mitarbeitern eine mentale Öffnung für Neuerungen und eine verbesserte Kommunikation im Team. Auch der kritische Blick durch die Auditoren von außen auf die eigene Arbeit wurde als lohnenswert angesehen und kann neue Impulse geben.

Es ist als Anerkennung für alle Projektbeteiligten von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* anzusehen, dass alle befragten Bibliotheksleitungen eine Re-Zertifizierung anstreben (Frage 18). Die meisten wünschen sich dies aus eigenem Antrieb, während andere dies als Wunsch ihrer Amts- bzw. Fachbereichsleiter durchführen. Es liegt im Ermessen jeder Einrichtung, zu welchem Zeitpunkt sie eine Re-Zertifizierung beantragt. Es ist von den Anforderungen unerheblich, ob ein direkter Übergang zwischen Erst- und Re-Zertifizierung besteht oder sie auf Grund von internen Gründen um eine gewisse Zeit verschoben wird.

#### **4.1.6 Empfehlung und Zertifizierung als Chance**

Elf der 19 Bibliotheksleitungen empfehlen anderen Bibliotheken ihrer Funktionsstufe uneingeschränkt die Zertifizierung (Frage 19). Weitere sieben empfehlen sie auf Grund eigener Erfahrungen mit dem Hinweis auf das notwendige Vorhandensein von ausreichender Zeit für die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren.

Zusätzlich wird ein motiviertes Team benötigt, das sich ebenfalls der Herausforderung stellen möchte und die aufkommenden Veränderungen mitträgt. Eine Bibliotheksleitung behält sich vor Empfehlung auszusprechen, da sie der Meinung ist, dass das jede Einrichtung für sich entscheiden muss.

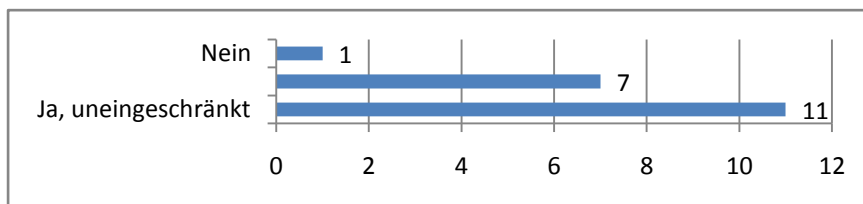


Abbildung 9: Frage 19: Empfehlung der Bibliotheksleitungen zur Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel*

#### 4.1.7 Fazit der Bibliotheksleitungen

Der Großteil der Bibliotheksleitungen stellt in einem persönlichen Fazit im Rahmen von Frage 17 nicht nur die Veränderungen innerhalb der eigenen Einrichtung heraus, sondern auch die nachhaltige Bedeutung für die Bibliothek. Dazu gehören die Beschäftigung mit dem eigenen Handeln, die Notwendigkeit, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die gerne aufgeschoben werden und die Beobachtung aktueller Entwicklungen und wenn möglich, die Integration in den Bibliotheksbetrieb. Ferner veranlasst die Arbeit mit den Kriterien, die Kommunikation innerhalb des Teams und mit den vorgesetzten Dienststellen kontinuierlich durchzuführen. Mehrere Bibliotheksleitungen gaben z.B. als Folge der Zertifizierung an, nun Fortbildungen eher genehmigt zu bekommen, da die Teilnahme ein Qualitätskriterium darstellt. Welche Veränderungen sich konkret ergeben, ist sehr individuell und abhängig von dem internen Entwicklungsstand der Einrichtung.

Ein mehrfach genannter Kritikpunkt liegt im Dokumentationsaufwand, der vielerorts als zu umfangreich angesehen wird. Er bindet gerade in kleineren Einrichtungen mit geringer Stellenbesetzung viel Arbeitszeit, die für bibliothekarische Aufgaben eingesetzt werden könnte. Die Bibliotheksleitung einer solchen Einrichtung gab in der Befragung an, einen beachtlichen Teil für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* in zusätzlicher Heimarbeit geleistet zu haben. Grundsätzlich liegen im aufzubietenden Arbeitsaufwand und ggf. der Fehlinterpretation einiger Qualitätskriterien die größten Anfälligkeiten.

Im Rahmen der Re-Zertifizierung musste nach Angaben der Bibliotheksleitungen nur noch ein überschaubarer Aufwand eingesetzt werden, da die Grundlagen vorlagen und nur die Veränderungen, Ergänzungen und Aktualisierungen eingepflegt werden mussten. Die kontinuierliche Pflege der Unterlagen ist wichtig, da das Aufarbeiten von drei Jahren sonst einen erhöhten Aufwand mit sich bringt.

Die Verleihung des Siegels an die Bibliothek bedeutet nicht, mit der Qualitätssicherung abgeschlossen zu haben, da dies ein kontinuierlicher Prozess ist. Aus diesem Grund könnte auch eine nicht erfolgte Re-Zertifizierung als Rückschritt wahrgenommen werden.

Durch die Feststellung der Qualität der Einrichtung ist es nicht unwahrscheinlich, dass seitens des Trägers argumentiert wird: "[D]ie Bücherei ist sehr gut, ein bisschen weniger gut ist gut genug..."<sup>151</sup>. Dieser Gefahr muss sich die teilnehmende Bibliothek bewusst sein, wobei diese „Argumentation“ nach Berichten der Bibliotheksleitungen in der Vergangenheit die Ausnahme gewesen ist.

## 4.2 Auswertung der Befragung der Auditoren

### 4.2.1 Zusammenhang zwischen Bibliothekszertifizierung und Auditorentätigkeit

Der erste Themenschwerpunkt in dieser Befragung liegt in der Ermittlung eines Zusammenhangs zwischen einer Zertifizierung der eigenen Bibliothek und der Ausübung der Auditorentätigkeit. Frage 1a ergab, dass die Bibliotheken von vier Auditoren zertifiziert waren bevor sie diese Aufgabe selbst übernommen haben. Bei drei Auditoren kam im Laufe der Beschäftigung mit *Bibliothek mit Qualität und Siegel* der Wunsch nach Zertifizierung der eigenen Bibliothek auf.

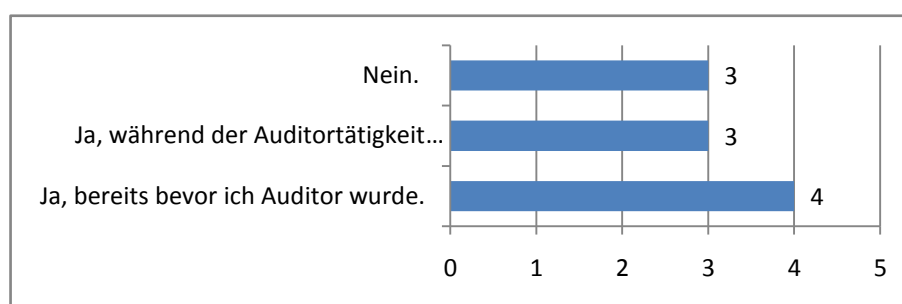


Abbildung 10: Frage 1a: Zusammenhang: Zusammenhang zwischen Zertifizierung der eigenen Bibliothek und Auditorentätigkeit

Die Antworten auf diese Frage sollten eine Tendenz ermitteln, ob die Auditoren basierend auf ihren eigenen Zertifizierungserfahrungen diese Aufgabe übernommen haben oder ob sie auf Grund ihrer Erfahrungen während der Auditorentätigkeit von vorteilhaften Entwicklungen für die eigene Einrichtung überzeugt worden sind.

Die Verteilung der Antworten konnte keine eindeutige Tendenz ermitteln, denn drei weitere Bibliotheksleitungen stehen derweil ausschließlich mit der Ausübung als Auditor in Verbindung mit *Bibliothek mit Qualität und Siegel*.

Die Auditoren der letztgenannten Gruppe wurden in Frage 1b gebeten, zusätzlich anzugeben, ob sie es im Rahmen der Auditorentätigkeit jemals als Nachteil empfunden haben, nicht selbst das Zertifizierungsverfahren durchlaufen zu haben.

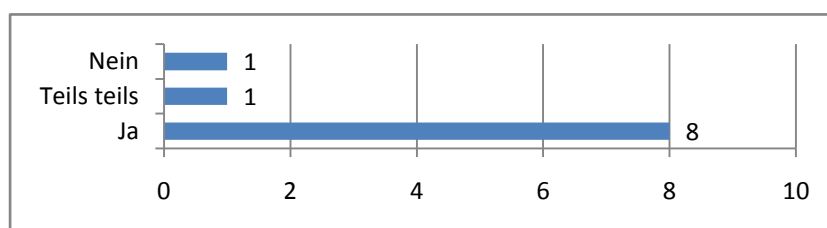
Die Verteilung der drei Antworten liegt ausschließlich im Bereich nie (2 Stimmen) bzw. selten (1 Stimme), so dass es anscheinend nicht als Nachteil empfunden wird, sich in die Situation der geprüften Bibliothek bzw. Bibliotheksleitung hinein versetzen zu müssen ohne selbst Zertifizierungserfahrung zu haben. Ausschlaggebend für diese Frage war die Überlegung, ob es nicht-zertifizierten Bibliotheksleitungen als Auditor ggf. schwerer fällt,

<sup>151</sup> Zitat: Bibliotheksleitung.

die Perspektive der überprüften Kollegen einzunehmen und dadurch bspw. aufgetretene Schwierigkeiten oder nicht exakte Kriterienerfüllung zu streng zu bewerten.

Die zweite Frage ermittelt, ob es die Auditoren eher als Vorteil oder als Nachteil empfinden, wenn für das Zertifizierungsverfahren der eigenen Bibliothek bereits Auditoren Erfahrungen vorliegen. Acht der zehn Auditoren geben an, dass sich die bereits im Vorfeld mit anderen Bibliotheken gesammelten Praxiserfahrungen für die Arbeit als vorteilhaft erwiesen haben. Dadurch veränderte sich der Blick auf die eigene Einrichtung und die Erfahrungen aus den Audits konnten in die eigene Arbeit und den eigenen Audit-Termin einfließen. Durch die ständige Auseinandersetzung mit dem Kriterienkatalog und die Verinnerlichung der Kriterien u.a. in Bezug auf ihre Bedeutung, Hintergründe und Anforderungen werden kontinuierlich Erkenntnisse dazu erlangt, welche Nachweise zur Erfüllung der Kriterien möglich und notwendig sind. Dementsprechend werden die Vorkenntnisse als vorteilhaft und generell arbeitserleichternd für das Zertifizierungsverfahren angesehen.

Zwei Auditoren haben jedoch angegeben, sich während des Zertifizierungsverfahrens der eigenen Bibliothek intensiver mit der Erfüllung der Kriterien auseinander gesetzt zu haben. Ausschlaggebend dafür war, dass durch die Diskussionen auf den Auditorenkonferenzen die Standpunkte der anderen Auditoren und viele der Fragen bekannt waren, die während eines Audits entstehen können. Diese Vorkenntnisse können ihrer Meinung nach dazu führen, dass für die Zertifizierung der eigenen Einrichtung eine höhere Erwartungshaltung existiert. Dadurch können schließlich die Nachweise umfangreicher als notwendig ausfallen, um bei der Bewertung einen besonders positiven Eindruck zu hinterlassen und alle Erwartungen der Kollegen zu erfüllen.



**Abbildung 11: Frage 2: Auswirkung von Erfahrungen als Auditor auf das Zertifizierungsverfahren der eigenen Bibliothek**

Vier Auditoren gaben zu Frage 3 an, dass während ihrer Tätigkeit für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* der Wunsch aufkam, die eigene Einrichtung zertifizieren zu lassen. Dies steht zum einen im Zusammenhang mit der Auffassung einzelner Auditoren, dass es nicht möglich ist, andere Bibliotheken entsprechend zu überprüfen, ohne die eigene Einrichtung durch den Zertifizierungsprozess geführt zu haben. Zum anderen wurde bei einem weiteren Auditor der Wert der Zertifizierung für die interne Arbeit und das Bibliotheksimage nach außen erst während der Tätigkeit für das Zertifizierungsverfahren erkannt. Allerdings kann auch die Mitarbeit in der Facharbeitsgruppe zur Entwicklung der Kriterien ausschlaggebend für eine Teilnahme sein.

### 4.2.2 Schulung der Auditoren

Den Auditoren obliegt bei der Durchführung des Audits und der Prüfung der Nachweise eine besondere Verantwortung. Aus diesem Grund wurde in dieser Untersuchung die Frage 4 integriert, die sich mit der Zufriedenheit der Auditorenschulungen befasst.

Sechs Auditoren gaben an, dass sie sich für die Aufgabe hinreichend geschult fühlen, während sich die verbleibenden vier zwar weitestgehend vorbereitet fühlen, aber noch Verbesserungsbedarf erkennen. Auf Grundlage dieser Antworten stellt das Schulungskonzept im Zusammenspiel mit den Auditorenkonferenzen offenbar eine nahezu ausreichende Vorbereitung dar.

### 4.2.3 Bewertung der Qualitätskriterien

Die Grundlage der Arbeit der Auditoren bildet der Kriterienkatalog. Umso wichtiger ist es, dass die Auditoren möglichst uneingeschränkt die Kriterien und deren Zweckhaftigkeit nach außen vertreten. Die Aufgabe der Auditoren besteht nicht nur in der Überprüfung der Umsetzung der einzelnen Kriterien im Bibliotheksbetrieb, sondern auch in der Beratung. Ausgehend von den Rückmeldungen von 10 der 14 Auditoren zu Frage 5 kann es als sehr ermutigend angesehen werden, dass die Mehrheit der Auditoren (8 Stimmen) die Qualitätskriterien als sinnvoll und zielführend ansieht. Die verbleibenden zwei der zehn Auditoren gaben sogar an, den Inhalten der Kriterien in Gänze zustimmen. Eine ähnliche Verteilung ergibt sich zu der Frage 6, ob die Auditoren den Kriterienkatalog uneingeschränkt vertreten. Drei Auditoren stimmen dieser Aussage uneingeschränkt zu, während sieben von ihnen dem nur überwiegend zustimmen und vereinzelte Vorbehalte haben.

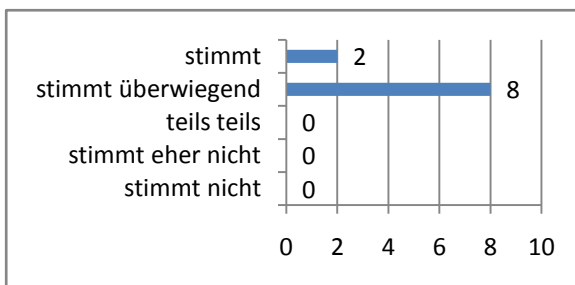


Abbildung 12: Frage 5: Bewertung der Qualitätskriterien seitens der Auditoren

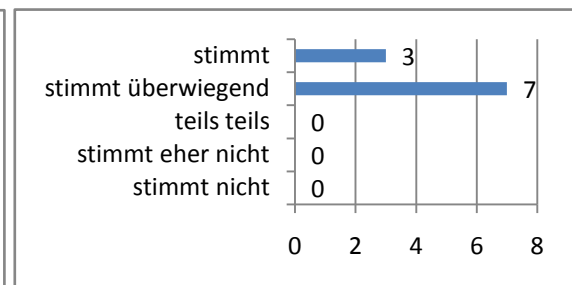


Abbildung 13: Frage 6: Vertretung des Kriterienkatalogs seitens der Auditoren

Den Abschluss dieses Themenblocks bildet die Frage 7, ob die Auditoren während eines Audits jemals Schwierigkeiten bei der Vermittlung der Notwendigkeit der Kriterienerfüllung hatten.



Die Auswertung dieser Frage wäre sehr interessant gewesen, wenn das Einverständnis mit dem Katalog nicht der evaluierten Höhe (vgl. Frage 5, S. 49) entsprochen hätte, die Auditoren ihn jedoch gegenüber den Bibliotheken vertreten müssen. Der Befragung zu Folge haben acht der zehn Auditoren nur selten Schwierigkeiten bei der Vermittlung der Notwendigkeit der Kriterienerfüllung während eines Audits. Jeweils ein weiterer Auditor gab an, nie bzw. gelegentlich Schwierigkeiten bei der Vermittlung gehabt zu haben. Die Art und das Ausmaß dieser Schwierigkeiten wurden nicht erhoben. Sie können jedoch in Zusammenhang mit der Definition einzelner Qualitätskriterien stehen oder mit der auditierenden Bibliothek, die die Bedeutung der Kriterien nicht in vollem Umfang anerkennt.

#### 4.2.4 Zusammenarbeit mit den Bibliothek mit Qualität und Siegel-Beteiligten

Alle Projektbeteiligten sind bestrebt, den Kriterienkatalog aktuellen Entwicklungen anzupassen. Im Rahmen der Auditorenkonferenzen werden die als notwendig erachteten Änderungen als Vorlage für die Lenkungsgruppe beschlossen. Auf diesem Wege erfolgt eine Evaluierung der Praxistauglichkeit der Qualitätskriterien und die Entwicklungen im öffentlichen Bibliothekswesen können berücksichtigt werden. Neun der zehn Auditoren haben zu Frage 8 ihren Eindruck wiedergegeben, dass ihre erfassten Vorschläge zur Aufnahme, Streichung oder Veränderung einzelner Qualitätskriterien seitens der Lenkungsgruppe oft berücksichtigt werden.

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* weist eine hohe Anzahl von Projektbeteiligten (Lenkungsgruppe, Facharbeitsgruppe, Auditoren, Praxisinstitut Bremen, Büchereizentrale) mit einer z.T. hohen Anzahl von Teilnehmern auf. Dies birgt die Gefahr, dass sich die einzelnen Beteiligten gegenseitig blockieren bzw. auf Grund der Vielzahl der vertretenen Interessen zu viele Zugeständnisse akzeptiert werden müssen. Als eine dieser beteiligten Gruppen wurden die Auditoren in Frage 9 gebeten, anzugeben, ob die Anzahl der Projektbeteiligten ihrer Meinung nach zu hoch ist und ob die Heterogenität gewinnbringend für das Zertifizierungsprogramm war. Die Mehrheit steht der Anzahl der Projektbeteiligten positiv gegenüber (vgl. Abb. 14). Solange es keine Kompetenzüberschneidungen gibt, kann dies weitgehend als unproblematisch angesehen werden.

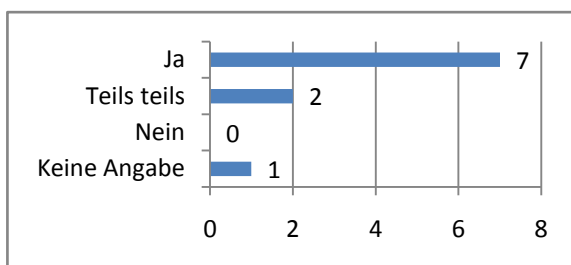


Abbildung 14: Frage 9: Bewertung der Anzahl der Projektbeteiligten seitens der Auditoren

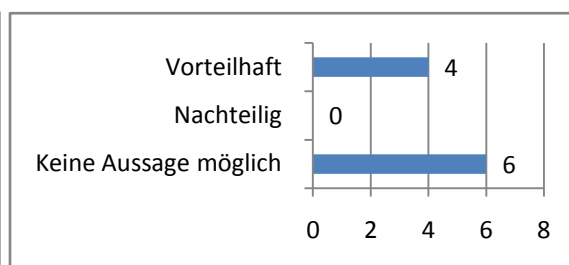


Abbildung 15: Frage 10: Auswirkungen der Heterogenität der Lenkungsgruppe nach Meinung der Auditoren

Zwei Auditoren sind der Meinung, dass verschiedene Perspektiven zwar vorteilhaft sind, sie aber für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* nicht immer von Nutzen sind. Dazu zählt

zum einen die Konsensfindung über die Kriterienreduzierung von ursprünglich 100 auf ca. 50 und zum anderen die Bestimmung des zu erfüllenden Umfangs der einzelnen Kriterien, wobei nach Meinung einzelner Auditoren zu sehr Rücksicht auf die Träger genommen worden ist. Die Arbeitsweise und Kommunikation weiterer Beteiligter untereinander konnte jedoch nicht von allen Auditoren bewertet werden, da sie nach eigenen Angaben in keinem direkten Zusammenhang zu ihnen stehen.

Die Mehrheit der Auditoren vertritt die Meinung, dass die breite Aufstellung des „Verwaltungsapparats“ Lenkungsgruppe sinnvoll ist und sich diese Konstellation in der Vergangenheit als förderlich erwiesen hat (Frage 10). Die Vorteile der existierenden Zusammensetzung der Lenkungsgruppe liegen im hohen Wirkungsgrad der Bekanntheit und Werbung des Zertifizierungsverfahrens. Die Akzeptanz wurde im Besonderen durch die Beteiligung von Vertretern des Städtetags als Vertreter der Kommunen gefördert. Haben die Auditoren eine Aussage bzgl. der Zusammensetzung der Lenkungsgruppe getroffen, so fiel sie positiv aus und wurde entsprechend als vorteilhaft anerkannt (vgl. Abb. 15, S.50).

#### **4.2.5 Entwicklungsprozess von *Bibliothek mit Qualität und Siegel***

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* wird überwiegend mit positiven Aspekten in Verbindung gebracht. Zu den wenigen negativen Einschätzungen gehört neben dem hohen Zeitaufwand auch die geringe Beteiligung von Bibliotheken am Zertifizierungsverfahren. Sieben der befragten Auditoren bedauern die geringe Teilnahme und äußern, dass mehr Bibliotheken davon überzeugt werden sollten, sich zertifizieren zu lassen. Schließlich erweist sich die Auseinandersetzung mit den Auditkriterien als nutzbringend und dient nicht nur als Grundlage zur Verbesserung der täglichen Arbeit, sondern bietet auch einen anderen Blickwinkel darauf. Die Auswirkungen zeigen sich u.a. in der Etablierung und Anerkennung von Bibliotheksleistungen und die Einrichtung profitiert zusätzlich von einem Imagegewinn. Zwei der Auditoren geben explizit zu bedenken, dass die Bibliotheken „mit relativ geringen Mitteln unheimlich viel Substanz aus dem Prozess gewinnen können“.<sup>152</sup> Dazu zählen u.a. auch die vielerorts bereitgestellte technische Infrastruktur und die Installation von Leitsystemen.

Obwohl *Bibliothek mit Qualität und Siegel* bereits eines der wenigen kostenlosen Zertifizierungsverfahren sind, sprechen sich zwei der Auditoren für ein Belohnungssystem z.B. finanzieller Art durch eine Bonuszahlung oder Vergünstigungen für Dienstleistungen der Büchereizentrale aus.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Einzelmeinungen bzgl. des Zertifizierungsverfahrens:<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Zitat: Auditor.

<sup>153</sup> Die folgende Aufzählung enthält ausschließlich die Meinungen der Auditoren.

- Viele Bibliotheken sehen aus unterschiedlichen Gründen nicht die Notwendigkeit der Zertifizierung.
- Gerade den kleineren Einrichtungen müssen in Bezug auf die Mehrarbeit und der Erarbeitung der Dokumentationen Ängste genommen werden.
- Die positive Entwicklung des Kriterienkatalogs durch das Einfließen der Praxiserfahrungen der Auditoren muss fortgesetzt werden.
- Den Geldgebern ist nachzuweisen, dass die Steuergelder sinnvoll investiert werden.
- Eine breitere Verankerung des Themas Qualitätssicherung im Bibliothekswesen wird durch dieses Zertifizierungsverfahren gefördert und wird als notwendig angesehen.
- Problem in der Kommune: Das Land macht finanzielle Vorgaben und die Kommunen tragen letztendlich die Investitionen.
- Der Kriterienkatalog sollte als Grundlage eines Bibliotheksgesetzes verwendet werden.
- Wünschenswert ist eine höhere Punktevergabe bei Kriterien, die die Finanzen der Bibliothek betreffen, z. B. der Erneuerungsquote.

Würde eine weitere Befragung durchgeführt und konkret entsprechende Meinungen abgefragt werden, würde eine höhere Verteilung auf einzelne Antworten ausfallen und die „Stimmung“ deutlicher widerspiegeln. Ferner ist manchmal nicht eindeutig zu erkennen, ob wirklich in der Rolle des Auditors oder nicht doch in der Rolle Bibliotheksleitung geantwortet worden ist.

### **4.3 Kommunale Träger**

#### **4.3.1 Anerkennung des Zertifikats**

Die befragten Amts- bzw. Fachbereichsleiter<sup>154</sup> gaben zu Frage 1 an, dass die Stadtverwaltung und der Rat der Stadt der Erlangung des Zertifikats von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* einen hohen Stellenwert beimessen. Sie sehen das Zertifikat als eine Auszeichnung für die ausgewiesene Qualität der Arbeit und die Angebote der Bibliothek sowie als eine Aufwertung im Vergleich zu anderen, un zertifizierten Bibliotheken ihrer Funktionsstufe.

#### **4.3.2 Ansehen der Bibliothek**

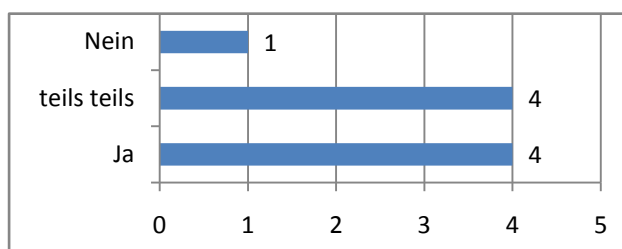
Die Amts- bzw. Fachbereichsleiter wurden in Frage 2 gebeten, anzugeben, inwiefern sich nach der erfolgten Zertifizierung die Wahrnehmung auf die Bibliothek verändert hat. Hierbei gibt es kein eindeutiges Ergebnis. In vier Einrichtungen sind weitreichende positive Auswirkungen bemerkbar gewesen, im Besonderen mit Hinblick auf die Visualisierung der Arbeit und der Angebote in den städtischen Gremien. Darüber hinaus konnte mit

---

<sup>154</sup> Die an die Vertreter der Kommunen und als Vorgesetzte der Bibliotheksleitungen gerichtete Befragung wurde von zwei Personen in der Funktion des Amtsleiters und sieben Personen in der Funktion als Fachbereichsleiter beantwortet.

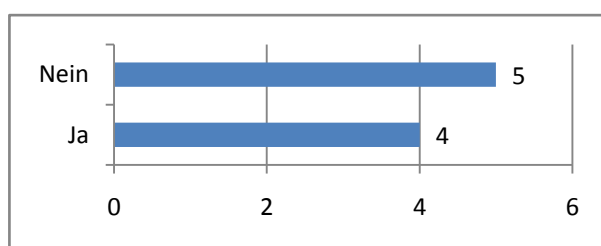
den im Kriterienkatalog verwendeten Qualitätskriterien überprüft werden, ob die Bibliothek mit den bereitgestellten Mitteln für die Verrichtung guter Arbeit entsprechend aufgestellt ist oder ob es Optimierungen bedarf. Vereinzelt wurde angegeben, dass durch die Zertifizierung höhere Besucherzahlen zu verzeichnen sind. Sofern im Rahmen der Zertifizierung keine weiteren Maßnahmen innerhalb der Bibliothek vorgenommen wurden<sup>155</sup>, kann davon ausgegangen werden, dass der Anstieg tatsächlich bedingt ist durch innerbetriebliche Veränderungen, die eine merkliche Verbesserung des Services zur Folge der Teilnahme hatten. Ein Anstieg kann außerdem darin begründet liegen, dass durch Presseberichte begeisterte oder interessierte Bürger die Bibliothek aufgesucht haben.

Nach Angaben von mehreren Amts- bzw. Fachbereichsleitern hatten die Bibliotheken in ihrem Verantwortungsbereich bereits vor der Zertifizierung einen hohen Stellenwert in der Bevölkerung und der Politik, so dass das Siegel „lediglich“ eine Bestätigung ist und als Werbemittel eingesetzt wird.



**Abbildung 16: Frage 2: Veränderung des Ansehens der Bibliothek in Folge der Zertifizierung nach Meinung der Amts- bzw. Fachbereichsleiter**

Bei der Ressourcenverteilung wurden in der Regel keine Erhöhungen bewilligt (vgl. Abb. 17), dafür aber diverse Sachmittel, wie z.B. Einrichtungsgegenstände oder Hinweisschilder, um einzelne Qualitätskriterien erfüllen zu können (Frage 3). Nur in einer Einrichtung wurde im Rahmen von Umbauarbeiten die Fläche der Bibliothek deutlich erhöht und die Einrichtung zu einem großen Teil erneuert. Dies wäre nach Angabe des Amts- bzw. Fachbereichsleiters wahrscheinlich auch ohne die Zertifizierung erfolgt, aber vor diesem Hintergrund konnte die Durchführung forciert werden.



**Abbildung 15: Frage 3: Veränderung der Mittelvergabe in Folge der Zertifizierung nach Aussage der Amts- bzw. Fachbereichsleitungen**

<sup>155</sup> Dazu zählen u.a. Veränderungen der Öffnungszeiten oder Leihfristen, eine höhere Anzahl von Veranstaltungen, aber auch die Einführung eines neuen Angebots wie der Verleih von digitalen Medien oder eBook-Reader.

### **4.3.3 Qualitätszertifizierte städtische Einrichtung**

Zwei der neun Amts- bzw. Fachbereichsleiter gaben zu Frage 4 an, dass in ihren Städten neben der Bibliothek noch mindestens eine weitere städtisch geführte Einrichtung eine Zertifizierung aufweist. In den genannten Fällen handelt es sich um Museen. In einer weiteren Stadt liegen zumindest Planungen für die Einführung von Maßnahmen zum Qualitätsmanagement in den Bereichen der Kunst- und Musikschulen vor. Darüber hinaus scheint es diesbezüglich in der Verwaltung keine weiteren Bestrebungen zu geben, die Chance für Optimierungen zu nutzen.

Die Fragen nach weiteren Zertifizierungen im Wirkungskreis der öffentlichen Verwaltung wurden vor dem Hintergrund gestellt, ob die Bibliothek erneut eine Vorreiterrolle eingenommen hat. Dies war in der Vergangenheit im Besonderen der Fall bei der Verwendung sozialer Medien im Dienstgebrauch der Bibliotheksmitarbeiter mit dem Ziel des Ausbaus der Serviceleistungen für die Kunden.

### **4.3.4 Re-Zertifizierung**

Alle neun Amts- bzw. Fachbereichsleiter begrüßen gemäß der Antworten auf Frage 9 eine kontinuierliche Teilnahme und Re-Zertifizierung der Bibliothek. Auf diesem Wege kann evaluiert werden, an welchen Stellen sich seit der letzten Zertifizierung ggf. Verbesserungsbedarf ergeben hat.

## 5 Betrachtung der Ergebnisse

### 5.1 (Fehlende) Teilnahme am Programm

#### 5.1.1 Teilnahme in Zahlen

Einer der befragten Auditoren hat sich bzgl. der Beteiligung wie folgt geäußert:

*„Schade, dass sich nur relativ wenige Bibliotheken dem Zertifizierungsverfahren stellen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Entwicklung eines Bibliotheksprofils und die Arbeit mit Zielen die gesamte Arbeit der Bibliothek erfolgreicher macht. Sinkende Mittel machen es in den nächsten Jahren den Bibliotheken sicher nicht leichter, die Kriterien zu erfüllen.“*<sup>156</sup>

Mehrere Teilnehmer haben in den Befragungen ihr Bedauern darüber ausgedrückt, dass bislang nur wenige Bibliotheken die Chance der Zertifizierung wahrgenommen haben. Von den ca. 1000 öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen, von denen ca. 180 hauptamtlich geführt werden<sup>157</sup>, wurden innerhalb von 5 Jahren Laufzeit 31 Einrichtungen zertifiziert. Im Vergleich dazu wies das Bozener Zertifizierungsverfahren *Qualität in Bibliotheken*<sup>158</sup> erst nach siebenjähriger Laufzeit 26 hauptamtlich geführte Bibliotheken mit einem Zertifikat auf.<sup>159</sup> Darüber hinaus wird es mit einem separaten Kriterienkatalog<sup>160</sup> sogar ehrenamtlich geführten Bibliotheken ermöglicht, sich zertifizieren zu lassen. Der Stand der Zertifizierung wird Ende März 2014 wie folgt aussehen:<sup>161</sup>

- hauptamtlich geführte Bibliotheken 37 von 51 (73 %),
- ehrenamtlich geführte Bibliotheken 32 von 68 (47 %).

Im Vergleich dazu liegt die Zertifizierungsquote von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* bei ca. 17%. Allerdings ist fraglich, ob die Zahl der ca. 180 hauptamtlich geführten Bibliotheken aktuell ist und ob wirklich jede von ihnen zertifizierungsfähig ist, d.h. ob sie überhaupt die Chance besitzt, die Mindestpunktzahl zu erreichen. Zwar sind die Ausschlusskriterien mittlerweile durch die Vergabe einer höheren Punktzahl für einzelne Kriterien ersetzt worden. Allerdings gibt es 9 Kriterien, die mit jeweils 5 Punkten bewertet werden. Zwar können als Ausgleich viele einzelne Zusatzpunkte gesammelt werden, aber bei Defiziten wie in den Bereichen Öffnungszeiten und Medienbereitstellung sind bereits 10 mögliche Punkte nicht erreichbar.

---

<sup>156</sup> Zitat: Auditor.

<sup>157</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, Agnes: *Fahrbibliothek mit Qualität und Siegel* (2012), Folie 4.

<sup>158</sup> Da dieses Zertifizierungsverfahren dem von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ähnelt, wurde es zu Vergleichszwecken herangezogen.

<sup>159</sup> Vgl. 50. Bibliothek qualitätsgeprüft. Pressemitteilung der Autonomen Provinz Bozen (Südtirol), 05.01.2011 - [http://www.provinz.bz.it/lpa/285.asp?redas=yes&aktuelles\\_action=4&aktuelles\\_article\\_id=348074](http://www.provinz.bz.it/lpa/285.asp?redas=yes&aktuelles_action=4&aktuelles_article_id=348074), zuletzt geprüft am 23.03.2014.

<sup>160</sup> Alle Kriterienkataloge von *Qualität in Bibliotheken* sind online verfügbar unter der URL: <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Downloads.asp>

<sup>161</sup> Vgl. Gamper, E-Mail vom 27.02.2014 im Anhang.

Da es in Niedersachsen viele Bibliotheken der Funktionsstufen 1 und 2 gibt, die am ehesten die Kriterien nicht erfüllen und damit die Punkte nicht erreichen können, wird in einem Rechenbeispiel die Zahl der potentiellen Zertifizierungsteilnehmer um 50 gesenkt.<sup>162</sup> Daraus würde bereits eine Zertifizierungsquote von 23% resultieren. Um eine „echte“ Zertifizierungsquote zu ermitteln und damit den tatsächlichen Erfolg messen zu können, ist die Grundmenge aller zertifizierungsfähigen niedersächsischen öffentlichen Bibliotheken notwendig. Abhängig davon, ob es nun 180, 150 oder 130 Bibliotheken sind, verändert sich entsprechend ausgeprägt der Prozentsatz der Zertifizierungsquote. Darüber hinaus könnte die Büchereizentrale die verbleibenden Bibliotheken und ihre Träger direkt kontaktieren und die Thematik der Zertifizierung diskutieren.

Letztendlich ist eine Zertifizierungsquote um die 20% innerhalb von 5 Jahren Laufzeit zu ermitteln. Dies stellt für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* einen soliden Start dar.

### 5.1.2 Gründe für die (Nicht-)Teilnahme

*Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist zu aufwendig, als dass es „mal eben“ zusätzlich zum normalen Betriebsbetrieb absolviert werden kann. In Zeiten der Ressourcenknappheit im öffentlichen Sektor sind der Mangel an Personal für die Beschäftigung mit dem Zertifizierungsverfahren und der Dokumentation am ehesten als Hinderungsgründe anzusehen als z.B. unzureichende Bereitschaft seitens des Trägers für finanzielle Unterstützung.

Die Hauptgründe für eine Nichtteilnahme sind:

- fehlende Einsicht der Notwendigkeit und des Nutzens, die mit der Durchführung des Zertifizierungsverfahrens verbunden sind,
- fehlende bzw. nicht ausreichend vorhandene Ressourcen und somit
- keine reale zeitnahe Chance auf Zertifizierung.

Einer der Auditoren äußert sich dazu wie folgt:

*„Viele kleinere Einrichtungen scheuen vor der Mehrarbeit bzgl. der Erarbeitung der Dokumentationen zurück. Es muss ständig daran gearbeitet werden, diese Ängste zu nehmen. Außerdem sollte eine Art Belohnung für zertifizierte Bibliotheken angeboten werden, damit sich Bibliotheken der Funktionsstufe 2 stärker beteiligen.“*<sup>163</sup>

Ein Belohnungssystem wurde im Laufe der Befragung vereinzelt angesprochen. Da die Büchereizentrale Niedersachsen nun alleiniger Träger von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist, ist die Umsetzung unwahrscheinlich.<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> Es handelt sich hierbei um eine persönliche Schätzung, da die internen Rahmenbedingungen der einzelnen Bibliotheken nicht bekannt sind und in der Literatur keine entsprechenden Werte genannt werden.

<sup>163</sup> Zitat: Auditor.

<sup>164</sup> Eine ausführlichere Betrachtung der Optimierungsvorschläge erfolgt in Kapitel 5.3, S. 60.

Frau SÜDKAMP-KRIETE hat die Gründe für die Nichtteilnahme prägnant zusammengefasst und oben genanntes bestätigt:

*„Der Haupthinderungsgrund ist die an den meisten Standorten allein schon für die zentralen Aufgaben unzureichende Personalausstattung, die es den Bibliotheken erheblich erschwert, den für die Zertifizierung nötigen Vorbereitungsaufwand zu leisten. Es handelt sich um ein komplexes System, das nicht nur Zustände abfragt, sondern bewusst darauf angelegt ist, nicht optimale Situationen aufzuzeigen und zu verbessern zu helfen.“<sup>165</sup>*

Ein anderer Auditor macht den Vorschlag:

*Hier wäre eine Art „Werbekampagne“ nötig, die den Bibliotheken bewusst macht, dass sie mit relativ geringen Mitteln unheimlich viel Substanz aus dem Prozess gewinnen können. Andernfalls befürchte ich, dass das Projekt sonst über kurz oder lang wieder „einschläft“.<sup>166</sup>*

### **5.1.3 Bedeutung der Teilnahme für die Bibliothek**

Selbstverständlich ist es keine Notwendigkeit, an einem Zertifizierungsverfahren teilzunehmen. Allerdings ist die Teilnahme an einem solchen Verfahren auch eine Demonstration von Ernsthaftigkeit und Professionalität der eigenen Arbeit gegenüber dem Träger der Bibliothek sowie den politischen Entscheidungsträgern und kann zudem im Notfall als Nachweis der Existenzberechtigung dienen. Darüber hinaus ist es eine wichtige Maßnahme, um auch den Mitarbeitern und den Kunden gegenüber den hohen Standard der Einrichtung zu verdeutlichen.

Zwei Zitate von Bibliotheksleitungen aus der Befragung unterstützen den Punkt der möglichen Existenzsicherung wie folgt:

*„Da sich jede Telefonzelle Bibliothek nennen darf, finde ich wichtig zu zeigen, dass Bibliotheksarbeit keine ehrenamtliche Freizeitbeschäftigung, sondern eine qualitativ hochwertige Arbeit sein muss. Das belegt das Siegel.“<sup>167</sup>*

sowie

*„Es zeigt nach außen: Wir machen hier Qualitätsarbeit, die nicht mal eben von Ehrenamtlichen gemacht werden kann.“<sup>168</sup>*

Die Personalkosten stellen in jedem Haushalt eine markante Position dar, an der zahlreiche Träger Möglichkeiten zur Kostenreduzierung sehen. Es gibt zwar keine Garantie auf gleichbleibende Ressourcen, aber die Teilnahme birgt eine Chance, die es zu nutzen gilt. Denn neben der Lobbyarbeit und dem Imagegewinn kann sie schließlich zu effekti-

---

<sup>165</sup> Südkamp-Kriete, E-Mail vom 07.06.2013 im Anhang.

<sup>166</sup> Zitat: Auditor.

<sup>167</sup> Zitat: Bibliotheksleitung.

<sup>168</sup> Zitat: Bibliotheksleitung.



verer Arbeit führen und als Motivation dienen, kontinuierlich an Verbesserungen sowie Neuerungen zu arbeiten, um konkrete Veränderungen in der Einrichtung herbeizuführen.

## 5.2 Werbung in eigener Sache

Zwar ist davon auszugehen, dass in den vergangenen Jahren nahezu jede Bibliotheksleitung in Niedersachsen Kenntnis von dem Zertifizierungsverfahren erlangt hat; dennoch lassen sich in den gängigen Informationsmitteln für Bibliothekare verhältnismäßig wenige Beiträge über *Bibliothek mit Qualität und Siegel* finden<sup>169</sup>, die über die Berichterstattung von weiteren zertifizierten Einrichtungen hinausgeht.

Gerade um weitere Teilnehmer zu erreichen und sie von den Vorteilen zu überzeugen, sollte aktiv Werbung betrieben werden. Als Grundlage dafür bieten sich markante Ereignisse an, mit denen Bibliothekare und Bibliotheksleitungen in unregelmäßigen Abständen auf das Zertifizierungsverfahren aufmerksam gemacht werden können. Denkbare Beispiele der vergangenen Jahre wären das Erreichen besonderer Meilensteine gewesen, wie z.B. der Beginn bzw. die Beendigung der Pilotphase, die Erstveröffentlichung der Kriterienkataloge für Zweigstellensysteme und Fahrbibliotheken oder die neuen Versionen der Kataloge, eine runde Zahl von zertifizierten Bibliotheken oder die Feier eines Jubiläums der Existenz des Zertifizierungsverfahrens. Vor allem die letztgenannten Anlässe können für die Zukunft Themen für eine intensivere Berichterstattung sein.

Zwar ist die Büchereizentrale mittlerweile mit Re-Zertifizierungen beschäftigt und die Anzahl der Audits ist nahezu konstant, aber die Zahl der Erstanmeldungen wird als rückläufig angegeben.<sup>170</sup> Primäres Ziel sollte jedoch sein, möglichst vielen Einrichtungen mit Hilfe von Qualitätsmanagement eine mittelfristige Unterstützung zukommen zu lassen.

Im Folgenden werden alle Kanäle dokumentiert, die zurzeit von der Büchereizentrale Niedersachsen eingesetzt werden, um über *Bibliothek mit Qualität und Siegel* zu berichten und welche sie darüber hinaus nutzen könnten.

**Mailingliste:** Es finden sich im Archiv der Mailingliste *ForumOEB* keine E-Mails über *Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Die Mailingliste ist ein vielgenutztes Medium mit einem hohen aktiven Leserkreis.

Ein Argument gegen die Nutzung dieses Kanals durch die Büchereizentrale könnte allerdings sein, dass der Inhalt nur für einen kleinen Teil der Leserschaft von Interesse ist, nämlich denen aus Niedersachsen. Als Gegenargument ist hier anzubringen, dass die übrigen Leser zumindest in Abständen darauf aufmerksam gemacht bzw. daran erinnert werden, dass es Maßnahmen zum Qualitätsmanagement und Zertifizierungsverfahren

---

<sup>169</sup> Die folgende Aufstellung spiegelt nur die frei im Internet zugänglichen Informationen wieder und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es konnte nicht ermittelt werden, inwiefern bisher in Presseorganen des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebunds, des Landkreistags und des niedersächsischen Städtetags eine Berichterstattung über *Bibliothek mit Qualität und Siegel* erfolgte, um darüber die Träger der Bibliotheken zu erreichen.

<sup>170</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 26.07.2013 im Anhang.

gibt. In einem weiteren Schritt könnten die Interessenten bei den zuständigen Büchereizentralen nach Alternativen anfragen. Diejenigen, die sich als Abonnent der Mailingliste überhaupt nicht für das Thema interessieren, steht es frei, die E-Mail zu löschen.

**Präsentation auf dem Bibliothekartag:** Bisher ist die Büchereizentrale Niedersachsen auf zwei Bibliothekartagen vertreten gewesen: Auf dem Bibliothekartag 2010 in Leipzig mit dem Vortrag „Qualität systematisch sichern - in der Krise unverzichtbar! Das Qualitätssicherungsverfahren *Bibliothek mit Qualität und Siegel* für öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen“ gehalten von Herrn BASSEN sowie im Jahr 2012 in Hamburg mit dem Vortrag „Fahrbibliothek mit Qualität und Siegel“ von Frau SÜDKAMP-KRIETE.

**Fachpresse:** In der Zeitschrift *BuB - Forum Bibliothek und Information* sind in den Heften Januar 2008 bis November 2013 keine Artikel publiziert worden. Es sind lediglich die Termine für die Fortbildungsveranstaltungen aufgeführt, die in unregelmäßigen Abständen zu unterschiedlichen Themen von der Büchereizentrale angeboten worden sind. Darüber hinaus ist 2010 ein zweiseitiger Artikel mit dem Titel „Für Öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität: das niedersächsische Zertifizierungsprogramm“ im *mbmagazin*, dem Mitteilungsblatt der Bibliotheken in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt publiziert worden.

Diejenigen Bibliotheksleitungen, die die Loseblattausgabe *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen* abonniert haben, finden im Kapitel Qualitätsmanagement eine mehrseitige Ablaufbeschreibung des Zertifizierungsverfahrens. Damit wird die Zielgruppe der Bibliotheksleitungen direkt angesprochen. Allerdings ist fraglich, ob dieses Werk das gewünschte Maß an Verbreitung aufweist.

**Fortbildung:** Im Fortbildungsprogramm „Bibliothekarische Fortbildung in Niedersachsen“ sind die Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* erwähnt, so dass auf diesem Wege Aufmerksamkeit auf das Programm gerichtet wird.

**Newsletter:** Im Newsletter der Büchereizentrale werden Hinweise zu erfolgten (Re-)Zertifizierungen, aber auch Neuerungen oder Fortbildungen bekannt gegeben.

**Internetseiten:** Dem Internetauftritt der Büchereizentrale Niedersachsen sind zahlreiche Informationen rund um das Zertifizierungsverfahren zu entnehmen, die für Interessenten einen guten Einstieg bieten. Obwohl Vertreter des DBV und des BIB Mitglieder der Lenkungsgruppe sind, sind auf den Webseiten dieser Verbände keine Werbung bzw. Informationen zu dem Zertifizierungsverfahren zu finden.<sup>171</sup> Da sie durch die Mitarbeit am Zertifizierungsverfahren als Unterstützer gewertet werden können, wäre eine Erwähnung wünschenswert.

Die Büchereizentrale besitzt neben ihrem Internetauftritt auch ein Blog, ein Konto bei Twitter und eine eigene Seite bei Facebook. Es ist zwar davon auszugehen, dass der überwiegende Teil der Bibliotheksleitungen eher die klassischen Medien als die sozialen

---

<sup>171</sup> Abgesehen von vereinzelten dbv-Newsletter über zertifizierte Bibliotheken.

Medien nutzt. Allerdings könnte zumindest ein Hinweis auf eine Berichterstattung an anderer Stelle bereits ausreichen, das Verfahren bekannter zu machen.

Im Blog netbib<sup>172</sup> erfolgte in den vergangenen Jahren die umfangreichste Berichterstattung, die aus Verweisen zu Veröffentlichungen in der Lokalpresse bzgl. der Zertifizierung bestand.

Es gibt kein Portal oder Blog, das sich explizit an die Mitarbeiter des öffentlichen Bibliothekswesens richtet. Auf Landesebene existiert das Blog *Nachrichten für öffentliche Bibliotheken in NRW*.<sup>173</sup> Ansonsten bündeln die Landesfachstellen und Büchereizentralen Informationen aus und für die öffentlichen Bibliotheken im jeweiligen Bundesland.

### 5.3 Vorschläge zu Optimierung des Zertifizierungsverfahrens

Im Folgenden werden alle im Rahmen der Befragung genannten Wünsche und Anmerkungen der Auditoren und der Bibliotheksleitungen aufgeführt, die zum Teil durch Erläuterungen der Verfasserin dieser Arbeit ergänzt werden.<sup>174</sup>

- Minimierung des Dokumentationsaufwands durch Bereitstellung von Vorlagen

Im Besonderen kleine Einrichtungen und One-Person-Libraries wünschen sich eine Vereinfachung des Zertifizierungsverfahrens, so dass es weniger Arbeitszeit bindet.

Auf Nachfrage bei Frau SÜDKAMP-KRIETE versicherte sie, dass auf Anfrage Vorlagen, Best-Practice-Beispiele sowie anonymisierte Dokumentationsbeispiele zu einzelnen Kriterien aus früheren Audits anderer Bibliotheken zur Verfügung gestellt werden.<sup>175</sup>

Dieser Service der Büchereizentrale sollte für die im Zertifizierungsverfahren befindlichen Bibliotheken stärker herausgestellt werden.

Die Nutzung dieser Unterlagen kann dazu dienen, einen Teil des Arbeits- und Zeitaufwands einzusparen. Es ist für einzelne Kriterien somit nicht mehr notwendig selbst Dokumente zu erstellen und abschätzen zu müssen, welcher Umfang an Nachweisen erforderlich ist. Das Amt für Bibliotheken und Lesen akzeptiert von den an *Qualität in Bibliotheken* teilnehmenden Einrichtungen als Nachweis beispielsweise auch handschriftliche Notizen. Lange Zeit herrschte dort jedoch Verunsicherung über die Minimalanforderungen der Nachweiserbringung.<sup>176</sup> Solch eine Definition sollte auch für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* vorgenommen werden, um festzuhalten, ob bspw. für eine Mitarbeiterbesprechung zwischen zwei Kollegen ein ausformuliertes Protokoll angefertigt werden muss oder ob ein stichpunktartiges Protokoll ausreicht.

---

<sup>172</sup> Das Blog ist erreichbar unter der URL: <http://log.netbib.de> (zuletzt geprüft am 23.03.2014).

<sup>173</sup> Das Blog ist erreichbar unter der URL <http://oebib.wordpress.com> (zuletzt geprüft am 23.03.2014).

<sup>174</sup> Die hier aufgeführten Wünsche weisen unterschiedliche Realisierungswahrscheinlichkeiten auf. Die Umsetzung obliegt der Büchereizentrale Niedersachsen und den verantwortlichen Gremien.

<sup>175</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 29.07.2013 im Anhang.

<sup>176</sup> Vgl. Gamper, E-Mail vom 14.02.2014 im Anhang.

Die am Bozener Zertifizierungsverfahren teilnehmenden Bibliotheken haben sich Vorlagen gewünscht, so dass mittlerweile eine sogenannte „Agenda“ genutzt werden kann.<sup>177</sup> Dies ist eine frei im Internet zugängliche Sammlung von Vorlagen, Checklisten und Excel-Dateien. In letztgenannte müssen die Bibliotheken nur noch ihre Zahlen eintragen und auf diese Weise werden ihnen die Berechnungen z.B. für die Kennzahlen abgenommen.

- Reduzierung des Zeitaufwands

Auf den notwendigen Zeitaufwand für die Zertifizierung hat die Büchereizentrale wenig Einfluss. Die Bearbeitungszeit hängt allein vom internen Stand der Bibliothek sowie ihren Zeitkapazitäten ab, um die möglicherweise notwendigen Umstrukturierungen und die Dokumentation zu realisieren.

An dieser Stelle obliegt es letztlich der Büchereizentrale, bei den Vorbesprechungen auf den zu leistenden Aufwand vorzubereiten. Mit diesen Informationen sowie unter Berücksichtigung des jeweiligen Kriterienkatalogs kann jede Einrichtung im Vorfeld überprüfen, ob die Kapazitäten für die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* vorhanden sind. Bei *Qualität in Bibliotheken* können sogar Vor-Ort-Auditvorbesprechungen in Anspruch genommen werden. Die Nachfrage auf dieses Angebot ist hoch und die Resonanz positiv.<sup>178</sup>

- Anreiz- bzw. Belohnungssystem

Für manche Bibliotheken bzw. Bibliotheksleitungen scheint es nicht Anreiz genug zu sein, kostenlos an einem Zertifizierungsverfahren teilnehmen zu können und „nur“ von den innerbetrieblichen Veränderungen zu profitieren.

Der Wunsch nach Einführung eines Anreiz- bzw. Belohnungssystems wurde durch mehrere Umfrageteilnehmer geäußert. Konkrete Vorschläge dafür reichten von einer finanziellen Belohnung für die erfolgreiche Zertifizierung entweder vom Land Niedersachsen oder durch Sponsoren bis hin zur Bevorzugung bei Lesereisen und Fortbildungsveranstaltungen durch die Büchereizentrale sowie evtl. reduzierte Preise bei von ihr angebotenen Dienstleistungen.

Auf Nachfrage gab Frau SÜDKAMP-KRIETE an, dass bereits wiederholt in den Gremien über die Einführung eines Belohnungssystems diskutiert worden sei.<sup>179</sup> Derzeit werden die Konditionen und die positiven Effekte für die Bibliothek als „Belohnung“ genug angesehen. Darüber hinaus muss die Büchereizentrale nach dem Ende der direkten Projektförderung durch das Land Niedersachsen bereits die Kosten für die jährliche Weiterführung des Zertifizierungsverfahrens aufbringen.

---

<sup>177</sup> Vgl. ebd. Die umfangreiche Vorlagensammlung ist erreichbar unter der URL: <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Downloads.asp> (zuletzt geprüft am 23.03.2014) im Abschnitt Vorlagen.

<sup>178</sup> Vgl. ebd.

<sup>179</sup> Vgl. Südkamp-Kriete, E-Mail vom 05.12.2013 im Anhang.

Seitens des Landes besteht die weitere Förderung für die öffentlichen Bibliotheken letztendlich in der finanziellen Förderung der Büchereizentrale Niedersachsen.<sup>180</sup> Diese ermöglicht wiederum den Bibliotheken in ihrem Verantwortungsbereich neben einer Vielzahl von anderen Angeboten auch die kostenlose Teilnahme *Bibliothek mit Qualität und Siegel*. Es ist nicht davon auszugehen, dass zeitnah von dieser Position Abstand genommen wird. Wahrscheinlicher ist hingegen eine verstärkte direkte Unterstützung seitens der Büchereizentrale. Eine Möglichkeit ist bspw. die Anstellung einer Arbeitskraft, die den Bibliotheken bei der Bewältigung der Dokumentation unterstützt und als zusätzlicher Ansprechpartner fungiert, um bei aufkommenden Fragen die Hemmschwelle zu minimieren, die Projektverantwortliche kontaktieren zu müssen.

Da es sich bei *Qualität in Bibliotheken* um ein ähnliches Modell des Zertifizierungsverfahrens handelt, das bereits 5 Jahre vor *Bibliothek mit Qualität und Siegel* die Arbeit aufgenommen hat, wurde eine Auskunft bzgl. der dortigen Erfahrungen mit der Etablierung eines Anreiz- bzw. Belohnungssystems eingeholt. Primär wird auch dort die Zukunftssicherung der Einrichtung als Motivation gewertet. Darüber hinaus werden allerdings auch diverse Sachmittel und finanzielle Anreize in Bezug auf den Anspruch auf höhere Fördermittel gewährt.<sup>181</sup> Eine entsprechende Umsetzung von letztgenanntem ist in Deutschland aufgrund der politischen Strukturen nicht realistisch und die Vergabe einer Prämie wurde bereits ausgeschlossen.

- Kontinuierliche Anpassung des Kriterienkatalogs

Wie in Kapitel 3.6.4 dargelegt, werden die Kriterienkataloge jährlich überprüft. Kleinere Ergänzungen oder Bearbeitungen redaktioneller Art werden ohne Angabe eines Aktualisierungsdatums eingepflegt. Nur wenn grundlegende Veränderungen an einzelnen Kriterien bzw. ihren Anforderungen oder ihrer Bewertung vorgenommen werden, wird eine neue Version mit entsprechendem Erscheinungsjahr publiziert. Da dies bisher jeweils im Abstand von mehreren Jahren geschah, entstand für Außenstehende der Eindruck, als ob zwischendurch keine regelmäßige Überprüfung erfolgte.

Eine zusätzliche Bemerkung in den Kriterienkatalogen über die letzte Bearbeitung oder zumindest auf der Internetseite, auf der sie zum Herunterladen angeboten werden, kann entsprechende Irritationen über angebliche mangelnde Aktualisierung beseitigen.

- Wunsch nach ergänzender Erbringung eines umfassenden Bibliothekskonzepts

Eine Bibliotheksleitung widerspricht dem Wunsch nach weniger Aufwand und merkt als mögliche zusätzliche Kriterien die Formulierung eines Bibliothekskonzepts und den

---

<sup>180</sup> Vgl. ebd.

<sup>181</sup> Vgl. Gamper, E-Mail vom 14.02.2014 im Anhang. Darin wird detailliert beschrieben, in welchen Ausprägungen das Anreiz- bzw. Belohnungssystem vorliegt und die Würdigung des Zertifikaterhalts realisiert wird.

Nachweis eines Jahresberichts an, um bspw. auch zu erfassen, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten.

Generell steht es den Bibliotheken derzeit frei, eigene Qualitätskriterien zu formulieren, die allerdings nicht in die Bewertung eingehen. Denkbar ist allerdings, dass in den Katalogen ein Kriterium aufgenommen wird, das von der Bibliothek selbst gewählt wird. Die Definition dieses Kriteriums müsste im Vorfeld mit der Büchereizentrale Niedersachsen abgesprochen werden, so dass durch die Erfüllung ein nachhaltiger Nutzen für die Einrichtung erkennbar ist. Unter Umständen kann die Umsetzung mit einem Zusatzpunkt in die Bewertung eingehen. Alternativ könnte ein Kriterium angeboten werden, das den Bibliotheken eine Wahl lässt, z.B. die Erfüllung von Punkt A, Punkt B oder Punkt C. Dadurch wird den Bibliotheken ermöglicht, mit einer Art der Personalisierung des Katalogs zur Verwirklichung eigener Ziele beizutragen.

- Kriterienkatalog als Grundlage eines Bibliotheksgesetzes

Da Niedersachsen noch kein Bibliotheksgesetz besitzt und auch noch keine Beschlussvorlage formuliert hat<sup>182</sup>, ist es denkbar, dass entsprechende Vorschläge einzureichen sind, deren Grundlage einzelne der Qualitätskriterien bilden könnten.

- Verstärkte Werbung für *Bibliothek mit Qualität und Siegel*

Dabei soll nicht nur auf das Zertifizierungsverfahren an sich hingewiesen werden, sondern auch die Vorteile einer Zertifizierung für die Bibliothek stärker hervorgehoben werden. Es muss den nicht-zertifizierten Bibliotheken verdeutlicht werden, dass sie „... mit relativ geringen Mitteln unheimlich viel Substanz aus dem Prozess gewinnen können.“<sup>183</sup> Kundenakquise sollte auch für die Büchereizentrale von Bedeutung sein, denn je weniger Bibliotheken zukünftig von einer Teilnahme überzeugt werden können, desto weniger Zugkraft besitzt *Bibliothek mit Qualität und Siegel*.

Um anderen Bibliotheken einen authentischen und direkten Blick auf zertifizierte Einrichtungen zu ermöglichen, ist es empfehlenswert „Stimmen“ auf dem Internetauftritt der Büchereizentrale einzubetten. Dabei wird einzelnen Bibliotheken die Möglichkeit gegeben, ihre Erfahrungen mit *Bibliothek mit Qualität und Siegel* darzustellen.<sup>184</sup> Es ist über-

---

<sup>182</sup> Die Bibliotheksgesellschaft Niedersachsen hat in einer Stellungnahme (siehe Stellungnahme der Bibliotheksgesellschaft zu einem Bibliotheksgesetz. Bibliotheksgesellschaft Niedersachsen, 2012 - <http://www.bg-nds.de/?p=1719>, zuletzt geprüft am 23.03.2014.) die Niedersächsische Landesregierung und den Niedersächsischen Landtag aufgefordert, ein Bibliotheksgesetz für Niedersachsen zu verwirklichen. Als Vorbild für den Appell gilt Schleswig-Holstein, wo das Vorhaben in die Koalitionsverhandlungen integriert und später verwirklicht worden ist.

<sup>183</sup> Zitat: Auditor.

<sup>184</sup> Ein Beispiel für diese sog. „Stimmen“ ist im Internetauftritt des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln zu finden. Dort erzählen u.a. Studierende und Absolventen des Studiengangs von ihren persönlichen Erfahrungen des Studiums und der Bedeutung für die berufliche Laufbahn. URL: [http://malis.fh-koeln.de/index.php?id=cetest\\_firstpage](http://malis.fh-koeln.de/index.php?id=cetest_firstpage), zuletzt geprüft am 23.03.2014.

zeugender, wenn eine Bibliothek eine Empfehlung ausspricht und auch kritische Punkte anmerkt.

- Aufnahme eines Qualitätskriteriums zur Eingruppierung des Bibliothekspersonals

Für fachlich ausgebildetes Personal sollen Eingruppierungsmerkmale festgelegt werden, so dass nur ein begrenztes Spektrum für Eingruppierungen möglich ist.

Weitere Anregungen bezogen auf den Kriterienkatalog sind:

- Die Integration eines Kriteriums zur Lese- und Medienkompetenz.
- Die Berücksichtigung von sozialer Bibliotheksarbeit und Bestandsumsatz.
- Eine stärkere inhaltliche Orientierung bei der Erstellung von Konzepten, da bisher keine Anforderungen und Richtwerte vorhanden sind.
- Eine höhere Punktevergabe bei Kriterien, die die Finanzen der Bibliothek betreffen, z. B. die Erneuerungsquote.
- Die Einführung von Ausschlusskriterien für räumliche Rahmenbedingungen, Bestandsgröße, Personal, usw.
- Die Entfernung des Kriteriums des besprechbaren Anrufbeantworters.
- Aufnahme von Vorgaben zur Erfüllung von Barrierefreiheit.
- Schulung der Auditoren.

Über die explizit genannten Wünsche der Bibliotheksleitungen der zertifizierten Einrichtungen und der Auditoren hinaus ist zusätzlich als Empfehlung anzumerken, dass das Schulungspotential der Auditoren überprüft werden sollte. Zwar hat der überwiegende Anteil der Auditoren im Rahmen der Befragung angegeben sich ausreichend geschult zu fühlen.<sup>185</sup> Allerdings haben vier der Auditoren leichten Schulungsbedarf angemerkt. Die Schulungen könnten im Rahmen der Auditorenkonferenzen durchgeführt und im Vorfeld abgefragt werden, zu welchen Themen eine Vertiefung erfolgen soll.

Es muss sichergestellt werden, dass die Auditoren bei den Audit-Terminen stets der Situation angemessen agieren können, da jede Zertifizierung unterschiedlich ausfällt. Einfühlungsvermögen und Objektivität sind wichtige Voraussetzungen, die die Auditoren mitbringen müssen. Schließlich müssen sie in der Lage sein, durchgeführte Maßnahmen sachgerecht zu überprüfen und vollständig zu bewerten. Sie sind nicht nur Berater für Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen oder fachspezifischen Fragen, sondern auch wichtige Ansprechpartner für die Bibliothek. Diese komplexen Anforderungen müssen durch regelmäßige Fortbildungen dauerhaft unterstützt werden.

---

<sup>185</sup> Vgl. Frage 4 an die Auditoren, S. 49.

## 6 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der Befragung wurden die Bibliotheksleitungen um ein persönliches Fazit bzgl. ihrer Teilnahme am Zertifizierungsverfahren gebeten. Eines davon lautet:

„*Gutes Ergebnis, viel Arbeit, viele Diskussionen und eine Menge Papier.*“<sup>186</sup>

Das Wesentliche ist an dieser Stelle prägnant zusammengefasst: die positive Wirkung auf die Einrichtung, aber auch der unumgängliche Arbeits- und Dokumentationsaufwand, um dies zu erreichen. Es ist als gutes Zeichen zu werten, dass diese Bibliotheksleitung das *gute Ergebnis* primär genannt hat und nachfolgend erst auf den beschwerlichen Weg eingegangen ist. Dieser rückt nach Übergabe des Zertifikats an die Bibliothek jedoch für die meisten Bibliotheksmitarbeiter in den Hintergrund. Die innerbetrieblichen Veränderungen stehen stattdessen im Vordergrund, von denen die Einrichtung langfristig profitieren wird. Allerdings gilt: nach der Zertifizierung ist vor der Zertifizierung. Das bedeutet, dass die gesetzten Ziele realisiert und alle Unterlagen in den kommenden drei Jahren gepflegt werden müssen. Zum einen verhindert die Bibliothek damit einen erneuten einmaligen, zeitintensiven Aufwand und zum anderen ist ein erfolgreiches Qualitätsmanagement ein kontinuierlicher Prozess, der nicht mit der Übergabe des Zertifikats abgeschlossen ist.

Die Bibliotheken sind zumeist sehr „stolz“ auf den Erhalt des Qualitätssiegels und sie stellen eine kontinuierliche Teilnahme in Form von Re-Zertifizierungen in Aussicht. Es ist davon auszugehen, dass sie dies nicht in Betracht ziehen würden, wenn die Mitarbeiter und ggf. auch der Träger die positiven Auswirkungen auf die Bibliotheksarbeit nicht derart anerkennen würden. Vielfach wurde berichtet, dass sowohl intern als auch extern gegenüber dem Träger als auch gegenüber der Öffentlichkeit mehr Bewusstsein für die Arbeit der Bibliothek geschaffen worden ist. Im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens konnte sich die Bibliothek mit ihren Angeboten und Dienstleistungen präsentieren und Anerkennung für die geleistete Arbeit erhalten. Im besten Fall werden sogar die Wahrnehmung, das Ansehen und die Position der Bibliothek in ihrer Gemeinde gestärkt. Die Motivation, sich qualitativ zu steigern und weiterzuentwickeln, ist für Bibliotheken langfristig gesehen gewinnbringend und dies spiegelt sich auch in der Zufriedenheit der Kunden wieder. Durch die Überarbeitung der Arbeitsabläufe und die konkrete Ausrichtung auf die einzelnen Kundengruppen wird die Qualitätsverbesserung der Bibliotheksangebote für sie direkt erfahrbar.

Trotz der Unterschiede in den Beweggründen und in den gesetzten Zielen, die ausschlaggebend für die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* waren, ist das Resümee über die Einführung von Qualitätsmanagement durchaus positiv. Viele mit dem Verfahren verknüpfte Erwartungen wurden nach Angaben der Bibliotheksleitungen erfüllt.<sup>187</sup> Jedoch

---

<sup>186</sup> Zitat: Bibliotheksleitung

<sup>187</sup> Vgl. Frage 3 an die Bibliotheksleitungen, S. 37.



nicht alle. Dies mag einerseits mit der Ausprägung einzelner Erwartungen zusammenhängen, andererseits auch mit der Erkenntnis, dass *Bibliothek mit Qualität und Siegel* kein „Wundermittel“ ist. Ein desolates Verhältnis zum Träger oder zu den Mitarbeitern wird durch die Teilnahme nicht behoben. Mit Bestimmtheit lässt sich dagegen feststellen, dass die Bibliothek eine Weiterentwicklung und Verbesserung erwarten kann: Schwachstellen werden erkannt, Leistungen gesteigert und Arbeitsabläufe verbessert. Durch die Definition der Zielgruppen lassen sich bspw. der Medienbestand und die Veranstaltungen besser ausrichten. Zwar profitieren vielerorts auch die Mitarbeiter von optimierten Abläufen, aber die Vorteile sind für die Kunden deutlicher sichtbar: Dazu zählen u.a. die Bereitstellung von Internetzugängen, Kopiermöglichkeiten und Benutzerarbeitsplätze, die Einführung von Leitsystemen oder auch ein schnellerer Zugriff auf neue Medien.

Hervorzuheben ist, dass eine Zertifizierung im Allgemeinen weder eine merkliche Anhebung noch eine Kürzung von Ressourcen in den Bereichen Medien- und Veranstaltungsetat sowie Personal bewirken muss. Abhängig von der Höhe und der Verteilung des städtischen Haushalts kann es sein, dass Stellenanteile nicht bewilligt werden - eine Zertifizierung kann dies ggf. verzögern. Das Zertifikat bietet diesbezüglich keinen Schutz. Im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wurde die Befürchtung geäußert, mit der Bemerkung „Die Bibliothek ist gut - ein bisschen weniger gut ist immer noch gut genug!“ seitens des Trägers konfrontiert zu werden, der damit Ressourcenkürzungen rechtfertigt. Die Befragung zeigte, dass dies einen Ausnahmefall darstellt und die Bibliotheken mit ihren Konzepten und den Anforderungen der Zertifizierung in Bezug auf die Ressourcenverteilung eine Grundlage für Verhandlungen bilden.

Die Bilanz von fünf Jahren *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ist zufriedenstellend. Es gab kontinuierlich Erst-Zertifizierungen und in den vergangenen Jahren die ersten Re-Zertifizierungen. Das von einem Auditor prophezeite Einschlafen des Verfahrens wird in den nächsten Jahren nicht stattfinden - dafür werden zweifellos die alle drei Jahre fälligen Erneuerungen des Zertifikats in den Bibliotheken beitragen. Um zukünftig eine kontinuierliche Anzahl von Anmeldungen zu Erst-Zertifizierungen zu erhalten, muss jedoch verstärkt Marketing betrieben werden. Nach Angaben von Frau SÜDKAMP-KRIETE soll diesbezüglich vermehrt auf die Träger eingewirkt werden. Allerdings wäre es fatal, wenn der Träger der Bibliothek die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren auferlegt. Die Mitarbeiter müssen die Entscheidung befürworten, da sie die Arbeit zu leisten haben. Aus diesem Grund müssen auch sie überzeugt werden, damit sie motiviert sind.

Die Annahme, dass sich alle hauptamtlich geführten niedersächsischen Bibliotheken zertifizieren lassen werden, ist nicht realistisch, da die Teilnahme und Einführung aus unterschiedlichen Gründen nicht für jede Einrichtung in Frage kommt. Das während der Befragung vielfach geforderte Anreizsystem ist zwar skeptisch anzusehen, wird durch die Verfasserin jedoch nicht kategorisch abgelehnt. Die Frage ist: Braucht es tatsächlich

einen gewissen Betrag, z.B. 500€ oder 1000€, oder Gegenleistungen der Büchereizentrale mit einem niedrigerem Wert, wie z.B. die vorgeschlagene Bevorzugung bei Lesereisen oder reduzierte Gebühren von Dienstleistungen, als Motivation zur Teilnahme? Bei dem Zertifizierungsverfahren *Qualität in Bibliotheken* in Bozen gibt es zwar einen finanziellen Anreiz, der jedoch aufgrund der Strukturen in Deutschland in dieser Weise nicht vergleich- und anwendbar ist.<sup>188</sup> Darüber hinaus gibt es dort für zertifizierte Bibliotheken eine bevorzugte Behandlung in Bezug auf Sachleistungen und es erfolgt eine umfangreichere Würdigung der Einrichtung.<sup>189</sup> Aufgrund der Ähnlichkeiten der Zertifizierungsmodelle sollte ein Erfahrungsaustausch zwischen der Büchereizentrale Niedersachsen und dem Amt für Bibliotheken und Lesen stattfinden. Die Büchereizentrale könnte dabei bspw. in Erfahrung bringen, mit welchen Mitteln die erfolgte Zertifizierung gegenüber der Bibliothek und dem Träger gewürdigt wird. Vielleicht kann dadurch die Büchereizentrale von der Einführung einer Belohnung überzeugt werden; sei es bspw. ebenfalls wie in Bozen mit einer Autorenlesung oder der Finanzierung einer gemeinschaftlichen Aktivität der Mitarbeiter nach Abschluss des Zertifizierungsverfahrens. Darüber hinaus unterziehen sich in *Qualität in Bibliotheken* auch ehrenamtlich geführte Einrichtungen dem Zertifizierungsverfahren, so dass evtl. geringe Modifikationen an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* bzw. der Dokumentation der Kriterienerfüllung dazu führen kann, dass sich mehr Einrichtungen der Funktionsstufe 1 und ggf. auch der Stufe 2 zertifizieren lassen möchten. Innerhalb des Verfahrens wird viel Wert auf kollegiale Beratung gelegt. Sie kann an dieser Stelle in Anspruch genommen werden, woraus sich ggf. Anregungen für *Bibliothek mit Qualität und Siegel* ergeben können.

In Bezug auf die Einführung eines Anreiz- bzw. Belohnungssystems ist jedoch nicht zu vernachlässigen, dass im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens bereits vielerorts Sachmittel durch den Träger bereitgestellt werden, wie z.B. die genannte Installation von Leitsystemen, der Ausbau der Technik-Ausstattung inklusive der Bereitstellung eines Kopierers oder auch die Erneuerung von Einrichtungsgegenständen, von denen die Bibliothek langfristig profitiert. Dies wurde von den befragten Bibliotheksleitungen nicht als Anreiz gesehen, sondern lediglich als positiver Nebeneffekt an der Teilnahme gewertet. Zudem sollten die niedersächsischen öffentlichen Bibliotheken berücksichtigen, dass für dieses Zertifizierungsverfahren keine Software wie bei DIN EN ISO 9001 angeschafft werden muss sowie keine Gebühren für Schulungen von Mitarbeitern und die Durchführung des Audits von den Einrichtungen zu tragen sind. Sie haben „nur“ den Zeit- und Arbeitsaufwand aufzubringen.

Die Erst-Zertifizierung kann abhängig vom internen Stand der Einrichtung und dem Umfang bisheriger Verschriftlichung von Arbeitsabläufen aufwendig sein. Da es nicht in allen Bibliotheken üblich ist, Arbeitsprozesse zu dokumentieren oder Bestands- bzw.

---

<sup>188</sup> Vgl. Gamper, E-Mail vom 14.02.2014 im Anhang.

<sup>189</sup> Vgl. ebd.

Zielgruppenkonzepte zu erstellen, haben fast alle Einrichtungen eine unterschiedliche Grundlage mit der sie in das Zertifizierungsverfahren starten und dementsprechend einen unterschiedlichen Aufwand bewältigen müssen.

Der hohe Arbeits-, Zeit- und Dokumentationsaufwand zur Kriterienerfüllung stellen nach Angabe der Umfrageteilnehmer die einzigen negativen Aspekte dar. In Einzelfällen mussten zwar während des Zertifizierungsverfahrens in Bibliotheken mitunter einzelne Komplikationen bewältigt werden; diese waren allerdings intern begründet und standen nicht in Zusammenhang mit Defiziten des Kriterienkatalogs bzw. des Verfahrens an sich. Es ist nicht davon auszugehen, dass es Bibliotheken gibt, die die notwendigen Diskussionen und Umstrukturierungen sowie die unvermeidliche Dokumentation mühelos neben dem Tagesgeschäft absolviert haben oder dies zukünftig eintreten wird. Es erfordert definitiv ein gewisses Maß an Koordination, wobei es auch wichtig ist zu erwähnen: Es gibt keinen vorgegebenen Bearbeitungszeitraum.<sup>190</sup> Das bedeutet, dass jede Einrichtung in ihrem eigenen Tempo die Anforderungen des Kriterienkatalogs erfüllen kann und sich dann zum Audit anmeldet. Bis zur Anmeldung kann so von einer unverbindlichen Teilnahme gesprochen werden, die jedoch zur kostenlosen Teilnahme an den Schulungen rund um die Zertifizierung berechtigt.

Natürlich steht es jeder Bibliothek frei zu entscheiden, ob sie sich einer Zertifizierung unterzieht. Ferner vermögen nicht-zertifizierte Einrichtungen ebenfalls gute Arbeit zu leisten, was ihnen an dieser Stelle nicht abgesprochen werden soll. Einer der befragten Auditoren gab diesbezüglich ebenfalls zu bedenken: „*Es gibt mehr gute Bibliotheken als bisher ausgezeichnet.*“<sup>191</sup>

Die Einführung und die Nutzung eines Qualitätsmanagements erweist sich als wirkungsvoll. Es steht den Bibliotheken frei sich einzelne Qualitätskriterien auszuwählen und zu bearbeiten ohne offiziell an einem Zertifizierungsverfahren teilzunehmen. Wichtig ist in jedem Fall sicherzustellen, dass die Bereitschaft aller Bibliotheksmitarbeiter für Veränderungen vorhanden ist, da Teamarbeit, Durchhaltevermögen und gegenseitige Motivation wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umstrukturierung darstellen.<sup>192</sup>

Da im Rahmen dieser Arbeit keine Nichtnutzerstudie durchgeführt worden ist, sind die exakten Gründe für die fehlende Teilnahme nicht aus direkter Quelle zu evaluieren. Bekannt ist jedoch der mit der Zertifizierung in Verbindung stehende Zeit- und Arbeitsaufwand und verbreitete personelle Engpässe. Wichtig ist es für die Büchereizentrale Niedersachsen die nicht-zertifizierten Bibliotheken verstärkt zu motivieren und die positiven Veränderungen für den Bibliotheksbetrieb und die mögliche Unterstützung ihrerseits durch Beratungen, Schulungen, Hilfestellung bei Unklarheiten und der Nutzung von Vorlagen usw. verstärkt herauszustellen. Gerade den kleineren Einrichtungen müssen in

---

<sup>190</sup> Ausnahmen bilden hier das Wiederholungs- und das Nachaudit. Siehe dazu Kapitel 3.7, S. 24.

<sup>191</sup> Zitat: Auditor.

<sup>192</sup> Vgl. Bektas, Ayten: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand (2011), S. 87.

Bezug auf die Mehrarbeit und der Erarbeitung der Dokumentation die Ängste genommen werden. Darüber hinaus muss auf die Sorgen der Bibliotheken eingegangen werden und diese basierend auf den bisherigen Erfahrungen entkräftet werden. Als Beispiel gilt in diesem Zusammenhang die bereits genannte Befürchtung von Mittelkürzungen.

Die Büchereizentrale sollte nach jeder erfolgten Erst- und Re-Zertifizierung eine Evaluation durchführen. Aufgetretene Probleme werden ermittelt und auf deren Grundlage können Optimierungen vorgenommen werden, sofern die Büchereizentrale darauf Einfluss hat. Unerlässlich ist der direkte Kontakt zu den Bibliotheken. Sie können der Büchereizentrale auf Grundlage ihrer Erfahrungen wichtige Anregungen für Modifikationen geben. In Kapitel 5.3 sind darüber hinaus mehrere Vorschläge zur Optimierung des Zertifizierungsverfahrens formuliert. Die wichtigsten Punkte dazu sind: eine verstärkte Berichterstattung, die zum einen Werbung in eigener Sache ist und auch die Bedeutung des Qualitätsmanagements thematisiert sowie eine Minimierung des Dokumentationsaufwands u.a. durch die verstärkte Bereitstellung von Vorlagen und Best-Practice-Beispielen.

Die Antworten der Befragungen der drei Teilnehmerkreise der Bibliotheksleitungen von zertifizierten Einrichtungen, der Auditoren und der Amts- bzw. Fachbereichsleiter zeichnen ein durchaus positives Bild und sind demnach zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Zertifizierungsverfahren.<sup>193</sup> Ebenfalls positiv sind die hohen Rücklaufquoten der Befragungen zu bewerten, die dem Verfahren eine gewisse Bedeutung zuschreiben. Es wird dem Verfahren grundlegendes Einverständnis bestätigt, jedoch gibt es seitens der Teilnehmer Wünsche von Modifikationen, die mehrheitlich den Kriterienkatalog betreffen bzw. ein Anreiz- bzw. Belohnungssystem fordern. Es steht der Büchereizentrale frei, auf Grundlage dieser Evaluation zu einzelnen Punkten eine vertiefende Befragung durchzuführen und entsprechende Maßnahmen zu initialisieren. Gegenüber jeweils anderen Projektbeteiligten aus dem Verfahren bzw. seitens der Bibliotheksleitungen gegenüber der Büchereizentrale und der Auditoren wurden keine negativen Anmerkungen gemacht.

Die Teilnahme an einem Zertifizierungsverfahren stellt einen mutigen Schritt dar, da in jedem Fall Schwächen aufgedeckt werden und eine Konfrontation mit dem eigenen Handeln stattfindet. Vielen Einrichtungen ist es wichtig, nicht nur intern durch transparente Abläufe und einer deutlichen Ausrichtung auf die Kunden, sondern auch nach außen in Richtung des Trägers und der Kunden hin von der Teilnahme zu profitieren, wozu die Aufwertung des Images zählt. Gleichzeitig wird damit das Zeichen gesetzt, nachweislich gute Arbeit zu leisten. Dem Träger wird ferner eine sinnvolle Investition der Steuergelder nachgewiesen.

---

<sup>193</sup> Ausgedrückt wurde dies durch die zumeist konstruktiven Antworten auf die bewusst offen gestellten Fragen und die gute bis sehr gute Bewertung bei den geschlossenen Fragen.

Dies sollte den öffentlichen Bibliotheken in allen Bundesländern ermöglicht werden. Es geht um die Zukunftssicherung der Bibliotheken, so dass es nicht dem Zufall überlassen werden kann, ob sich eine Bibliothek einem Bundesland mit gefördertem Zertifizierungsverfahren befindet. Das Konzept von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* wurde in anderen Bundesländern vorgestellt, aber bisher gibt es keine konkreten Projekte. Die Durchführbarkeit ist einerseits abhängig von der Struktur der Bibliothekslandschaft und in der Ausprägung und Organisation der Bibliotheksfachstellen.<sup>194</sup> Andererseits erschwert die Ablehnung durch kommunale Spitzenverbände die Realisierung<sup>195</sup> und es müssen bei der Gestaltung des Projekts Kompromisse eingegangen werden.<sup>196</sup> Die öffentlichen Bibliotheken würden dessen ungeachtet stärker von einer breiten Einführung von Verfahren zum Qualitätsmanagement profitieren als von einem Bibliotheksgesetz auf Landesebene. Für öffentliche Bibliotheken besitzt solch ein Gesetz keine nennenswerten Vorteile und sichert keinesfalls die Existenz. Wie bereits auf den vorherigen Seiten erwähnt, kann auch ein Zertifikat nicht vor Mittelkürzungen oder gar einer Schließung schützen, aber es erschwert dem Träger diesbezüglich die Argumentation.

Zum Schluss sei nochmals darauf hingewiesen, dass Qualitätsmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn es nicht als ungeliebte Zusatzarbeit angesehen wird, sondern als Chance zur Verbesserung begriffen wird und sich alle Mitarbeiter aktiv daran beteiligen. *Bibliothek mit Qualität und Siegel* hat in den vergangenen Jahren zu einer breiteren Verankerung des Themas Qualitätssicherung im öffentlichen Bibliothekswesen beigetragen. Es bleibt zu wünschen, dass das Zertifizierungsverfahren weiterhin eine kontinuierliche Nutzung nicht nur durch Re-Zertifizierungen, sondern auch durch Erst-Zertifizierungen erfährt.

Der Einsatz eines Qualitätsmanagements wird als ein hilfreiches Instrument eingestuft, das nicht zuletzt einen anderen Blick auf die eigene Arbeit ermöglicht.

---

<sup>194</sup> Vgl. Sprung, Norbert: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken (2011), S. 106.

<sup>195</sup> Vgl. ebd.

<sup>196</sup> In Niedersachsen werden die kommunalen Verbände durch eine Beteiligung an der Lenkungsgruppe mit in die Gestaltung des Verfahrens und des Kriterienkatalogs einbezogen. Dies hatte zur Folge, dass Kompromisse geschlossen werden mussten, u.a. bei der Formulierung sogenannter Ausschlusskriterien, die abgeschwächt worden sind, indem für diese Kriterien eine höhere Bewertungspunktzahl festgelegt wurde.

## Quellenverzeichnis

Alle hier angegebenen URLs wurden zuletzt überprüft am 23.03.2014.

**Atteslander, Peter:** Methoden der empirischen Sozialforschung / Peter Atteslander. - 13., neu bearb. und erw. Aufl. - Berlin : Schmidt, 2010. - XVII, 387 S. : graph. Darst., Kt. - 978-3-503-12618-7

**Bassen, Günter:** Qualitätssicherungssystem für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen: "Bibliothek mit Qualität und Siegel" In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg: Dashöfer, 2002-

**Bassen, Günter ; Südkamp-Kriete, Agnes:** Für Öffentliche Bibliotheken maßgeschneiderte Qualität: Das niedersächsische Zertifizierungsprogramm In: mbmagazin: Mitteilungsblatt der Bibliotheken in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Ausgabe 12/2010, S. 13-15. Online verfügbar unter: [http://www.bz-niedersachsen.de/tl\\_files/bz-niedersachsen/Content/Qualitaetssiegel/qs\\_artikel\\_mb.pdf](http://www.bz-niedersachsen.de/tl_files/bz-niedersachsen/Content/Qualitaetssiegel/qs_artikel_mb.pdf)

**Becker, Carolin:** Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München / von Carolin Becker. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. - 80 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 295) ISSN 14 38-76 62. Online verfügbar unter: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-295/PDF/295.pdf>

**Becker, Carolin:** Ausgewählte Qualitätsmanagement-Modelle: EFQM In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg: Dashöfer, 2002-

**Becker, Carolin:** Kundenerwartungen und Qualitätsmanagement In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg: Dashöfer, 2002-

**Bektas, Ayten:** Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand - Empirische Erhebung verschiedener Modelle und Projekte zertifizierter Bibliotheken. - Diplomarbeit / vorgelegt von Ayten Bektas. - Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement, Department Information, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, 2011, 113 S.

- Brüggemann, Holger / Bremer, Peik:** Grundlagen Qualitätsmanagement : von den Werkzeugen über Methoden zum TQM / Holger Brüggemann ; Peik Bremer. - Wiesbaden : Springer Vieweg, 2012. - X, 275 S. : Ill., graph. Darst. – ISBN 978-3-8348-1309-1
- Bruhn, Manfred:** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden / Manfred Bruhn. - 7., überarb. und erw. Aufl. - Berlin [u.a.] : Springer, 2008, XXVI, 617 S. : graph. Darst. - ISBN 978-3-540-76868-5
- Büchereizentrale Niedersachsen:** Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren für Einzelbibliotheken : „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ / Büchereizentrale Niedersachsen. - aktualisiert Januar 2014. - Lüneburg, 2014. - 7 S. - Online verfügbar unter: [http://www.bz-niedersachsen.de/tl\\_files/bz-niedersachsen/Content/Qualitaetsiegel/ QS\\_Kriterienkatalog%20Einzelbibliotheken%20gueltig%20ab%20Januar%202014.pdf](http://www.bz-niedersachsen.de/tl_files/bz-niedersachsen/Content/Qualitaetsiegel/ QS_Kriterienkatalog%20Einzelbibliotheken%20gueltig%20ab%20Januar%202014.pdf)
- Deutsches Institut für Normung:** Qualitätsmanagement: QM-Systeme und -Verfahren; Normen. / Hrsg. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. - 7. Aufl. - Berlin : Beuth, 2010. - XI, 581 S. : graph. Darst. - ISBN 978-3-410-20574-6
- Grether, Lena:** Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: eine vergleichende Untersuchung verschiedener Modelle / Lena Grether. - Diplomarbeit im Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement der Hochschule der Medien, Stuttgart, 2005, 90 S. - Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:900-opus-6662>
- Gries, Rainer:** Qualitätsmanagement und Bibliotheken: Chancen nutzen In: AKMB-news, Jg. 13, 2007, Ausg. 2, S. 3-7. Online verfügbar unter: <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/ojs/index.php/akmb-news/article/view/479/443>
- Herrmann, Gabriele:** Verfahren ServiceQualität Sachsen-Anhalt In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf. Hamburg: Dashöfer, 2002-
- Klaassen, Ute; Wiersma, Chris:** Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. In: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken Bd. 2. Verantw.: Bettina Windau. - Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1997, S. 11 - 97
- Müller-Jerina, Alwin:** Vom Qualitätsmanagement zur Zertifizierung - Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit / Alwin Müller-Jerina, Vortrag auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag in Dresden, 22.04.2006. - Online verfügbar unter: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2007/256/pdf/Bibltag%20Dresden%202006%20Vortrag%20Online-Fassung.pdf>

- Raab-Steiner, Elisabeth ; Benesch, Michael:** Der Fragebogen : Von der Forschungs-  
idee zur SPSS-Auswertung / Elisabeth Raab-Steiner ; Michael Benesch. - Wien : Facultas  
Verl., 2012. - 192 S. : Ill., graph. Darst. - ISBN 978-3-8252-8496-1
- Seefeldt, Jürgen:** Qualitätsmanagement, Standards und Bewertungskriterien in deutschen  
Bibliotheken. In: B.I.T.online, Jg. 9, 2006, H. 3, S. 204
- Südkamp-Kriete, Agnes:** Fahrbibliothek mit Qualität und Siegel / Agnes Südkamp-  
Kriete, Vortrag auf dem 101. Deutschen Bibliothekartag in Hamburg, 23.05.2012. -  
Online verfügbar unter: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2012/1278/>
- Sprung, Norbert:** Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken: Vorstellung und  
Untersuchung von Modellen in der Praxis. - Diplomarbeit, Studiengang Bibliotheks-  
wesen, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Fachhoch-  
schule Köln, 2011, 119 S. Online verfügbar unter: [http://epb.bibl.fh-  
koeln.de/frontdoor/index/index/docId/242](http://epb.bibl.fh-koeln.de/frontdoor/index/index/docId/242)
- Vonhof, Cornelia:** „Ausgezeichnete Bibliothek“! - Qualitätsmanagement in Bibliotheken  
In: Bibliotheken und Dokumentationszentren als Unternehmen: Antworten von Bib-  
liotheken und Dokumentationszentren auf die Herausforderungen der digitalen Gesell-  
schaft. Chur, 2009, S. 21-27. - (Churer Schriften zur Informationswissenschaft ; 30)  
ISSN 1660-945X. Auch online verfügbar unter:  
[http://www.htwchur.ch/uploads/media/CSI\\_30\\_FachtagungBIS.pdf](http://www.htwchur.ch/uploads/media/CSI_30_FachtagungBIS.pdf)
- Vonhof, Cornelia:** Gut ist uns nicht gut genug! - Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1.  
In: Gut ist uns nie gut genug!, B.I.T.online - Innovativ Bd. 30, Hrsg. von Tom Becker  
und Cornelia Vonhof. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010. - S. 11-32
- Wehr, Andrea:** Die Bibliothek auf dem Prüfstand: Qualitätsmanagement und ISO-  
Zertifizierung In: Bibliotheksforum Bayern, 2007, H.1, S. 229-234.  
Auch online verfügbar unter: [http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/mana-  
gement/Materialien/Management/QM/BFB\\_Wehr\\_1.pdf](http://www.lfs.bsb-muenchen.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/QM/BFB_Wehr_1.pdf)



## Internetquellen

**50 Bibliothek qualitätsgeprüft - Pressemitteilung. Autonome Provinz Bozen, Südtirol: Pressedienst, 05.01.2011 - [http://www.provinz.bz.it/lpa/285.asp?redas=yes&aktuelles\\_action=4&aktuelles\\_article\\_id=348074](http://www.provinz.bz.it/lpa/285.asp?redas=yes&aktuelles_action=4&aktuelles_article_id=348074)**

**Fachgruppe Qualitätsmanagement. Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB), 2013 - <http://www.arthistoricum.net/netzwerke/akmb/fachgruppen/fachgruppe-qualitaetsmanagement/>**

**Fragen und Antworten - Qualität in Bibliotheken. Autonome Provinz Bozen, Südtirol - Abteilung Deutsche Kultur, 2014. - <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Fragen-und-Antworten.asp>**

**Generelle Informationen - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2013 - <http://www.bz-niedersachsen.de/generelle-informationen.html>**

**Kriterienkataloge und Bewertungsverfahren - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2014 - <http://www.bz-niedersachsen.de/die-kriterienkataloge-und-das-bewertungsverfahren.html>**

**Organisationsentwicklung. Gabler Wirtschaftslexikon. - Springer Gabler Verlag (Hrsg.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsentwicklung.html>**

**–Das– Projekt "Ausgezeichnete Bibliothek". Hochschule der Medien, 2013 - [http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab\\_projekt](http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab/ab_projekt)**

**Qualitätsmanagement. Online-Verwaltungslexikon (OLEV). Köln, 29.01.2013 - <http://olev.de/q/qm.htm>**

**Stand des Projekts / Neuigkeiten - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2014 - <http://www.bz-niedersachsen.de/aktueller-stand-des-projektesneuigkeiten.html>**

**Vor- und Nachteile der schriftlichen Befragung. Institut für webbasierte Kommunikation und E-Learning - <http://www.fragebogen.de/vor-und-nachteile-der-schriftlichen-befragung.htm>**

**Zertifizierte Bibliotheken - Bibliothek mit Qualität und Siegel. Büchereizentrale Niedersachsen, 2014 - <http://www.bz-niedersachsen.de/erfolgreich-zertifizierte-bibliotheken.html>**

## Anhang 1:

### Auswertung der Befragung der Bibliotheksleitungen

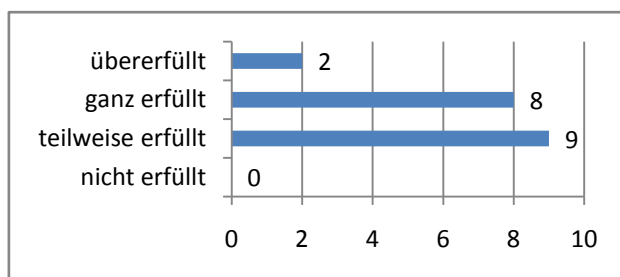
**Frage 1: Warum hat sich die Bibliothek für die Teilnahme an *Bibliothek mit Qualität und Siegel* entschieden?**

6	bessere Außenwahrnehmung; Imagegewinn durch die Öffentlichkeit
6	Überprüfung und Optimierung der Arbeitsabläufe, internen Strukturen und Organisation der eigenen Bibliothek
6	Zertifikat als Argumentationsgrundlage und damit stärkere Positionierung gegenüber Politik und Verwaltung
6	als Bestätigung für gute Bibliotheksarbeit; Präsentation der Leistungsfähigkeit der Bibliothek nach außen
5	Positionierung und Positionsbestimmung, dazu gehört auch die Vergleichbarkeit mit anderen Bibliotheken (u.a. des Landkreises);
4	Wunsch des Trägers
3	um den Kunden einen verlässlichen Service mit einem hohen Standard bieten zu können
2	Sicherung der Ressourcen seitens Verwaltung und Politik sowie bessere Einwerbungschancen in der freien Wirtschaft für Spenden/Sponsorengelder
1	Bibliotheksleitung gehörte der Arbeitsgruppe zur Erstellung der Kriterien an

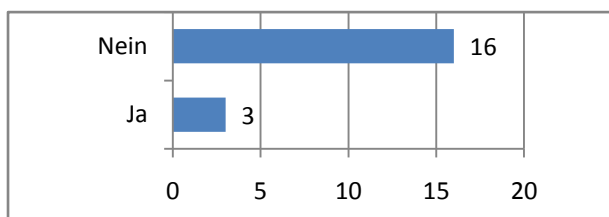
**Frage 2: Welche Auswirkungen hat sich die Bibliothek von der Zertifizierung versprochen?**

13	vermehrte Anerkennung bzw. positive Wahrnehmung bei der Verwaltung, dem Rat und den Einwohnern der Stadt
9	Überprüfung und Optimierung aller Arbeitsabläufe; Modernisierung der Geschäftsgänge; Definition eines Standards für die Bibliothek.
5	bessere Argumentation gegenüber dem Träger u.a. in Bezug auf die Ressourcenverteilung
1	Festigung der Existenzberechtigung
1	Positionierung in der Bibliothekslandschaft
1	Mitarbeitermotivation

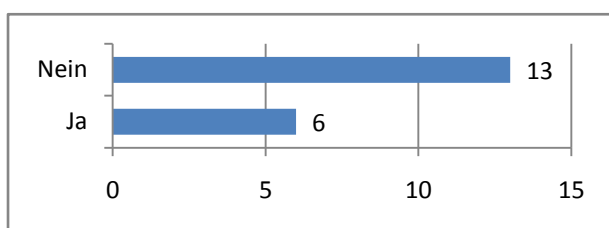
**Frage 3: Diese Erwartungen wurden...**



**Frage 4: Wurden über den Kriterienkatalog hinaus weitere eigene Qualitätsziele definiert?**



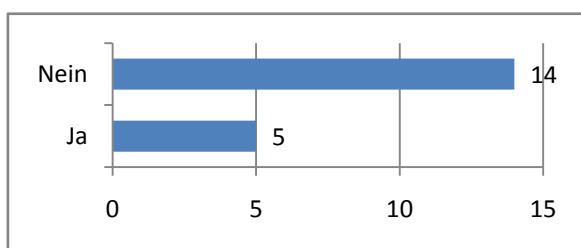
**Frage 5: Fehlen Ihrer Meinung nach Qualitätskriterien im Kriterienkatalog?**



Ja, folgende:

2	Aufnahme von Ausleih- bzw. Umsatzzahlen
1	Barrierefreiheit
1	soziale Bibliotheksarbeit
1	"Statistik" (unter 4.3 Arbeitsabläufe regeln)
1	Behandlung von Personalfragen und -bezahlung
1	stärkere inhaltliche Orientierung

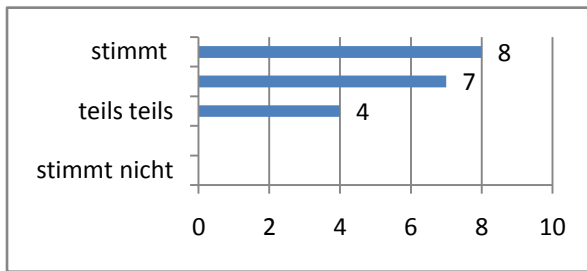
**Frage 6: Sind Sie der Meinung, dass weitere / weniger Qualitätskriterien für die Erlangung des Zertifikats und somit Nachweis der Qualitätssicherung innerhalb der Bibliothek notwendig sein müssten?**



Ja, folgende:

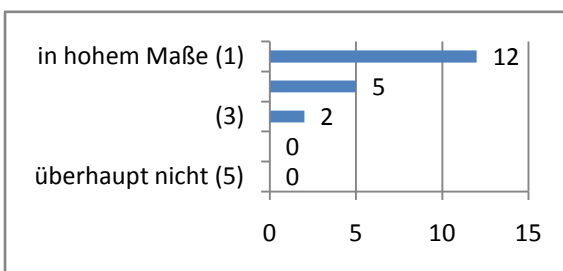
1	Einführung von K.O.-Kriterien - 40% der räumlichen Rahmenbedingungen können nicht akzeptiert werden
1	Bewertung der Ausleihzahlen
1	besprechbarer Anrufbeantworter ist für uns kein Qualitätskriterium
1	Veranstaltungen zur Lese- und Medienkompetenz definieren
1	Barrierefreiheit, soziale Bibliotheksarbeit
1	Der Katalog ist sehr umfangreich, vielleicht wäre es hilfreich, sie zu bündeln, um den Aufwand zu reduzieren.

**Frage 7: Sehen Sie die dem Kriterienkatalog zu Grunde liegenden Qualitätskriterien als sinnvoll und zielführend etc. für eine Bibliothek Ihrer Funktionsstufe an?**

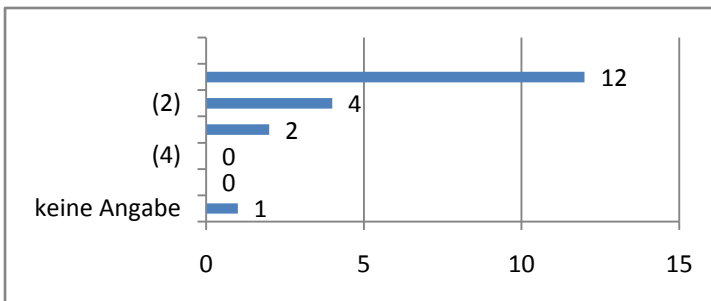


**Frage 8: In welchem Umfang haben Sie benötigte Unterstützung erhalten?**

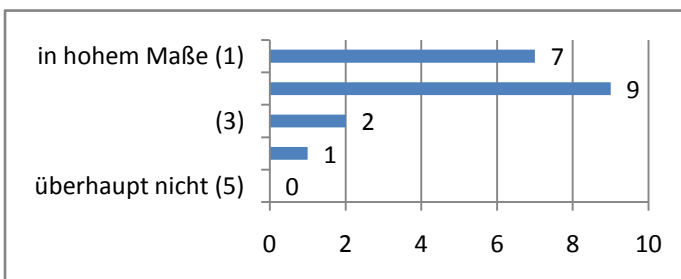
**Büchereizentrale:**



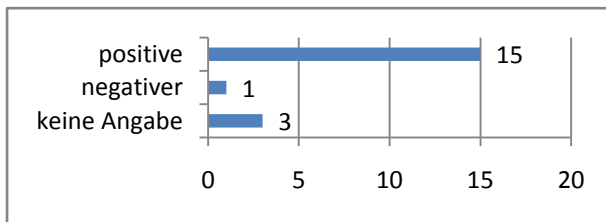
**Mitarbeiter:**



**Träger:**



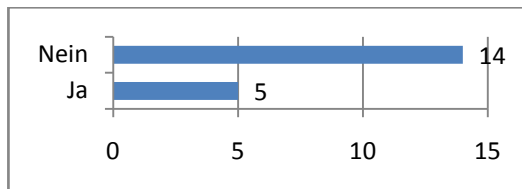
**Frage 9: Welche Auswirkungen hatte die erfolgte Zertifizierung auf die Ressourcenvergabe (Etat, Personal, IT)?**



... und zwar:

4	Aufmerksamkeit und Anerkennung durch Politik und Verwaltung (Lobbyarbeit)
3	Sondermittel (i.d.R. Beschilderung, Einrichtungsgegenstände, Technikausstattung)
2	leichte Erhöhung des Medienetats
2	leichte Verbesserung der Personalsituation (Erhöhung der Stundenzahl)
2	weniger Diskussionen über Etatsenkungen oder Genehmigung von Projekten
2	keine Auswirkungen
2	keine Kürzungen
1	Etat und Personalsituation konnte verbessert werden.
1	keine Stellenverlängerung <sup>197</sup>
1	Umbau
1	Bestandskalkulation eingeführt als Steuerungsinstrument
1	mehr Fortbildungen und Dienstbesprechungen

**Frage 10: Traten während des Zertifizierungsverfahrens ungeplante Schwierigkeiten bzw. negative Auswirkungen auf?**



Ja, folgende:

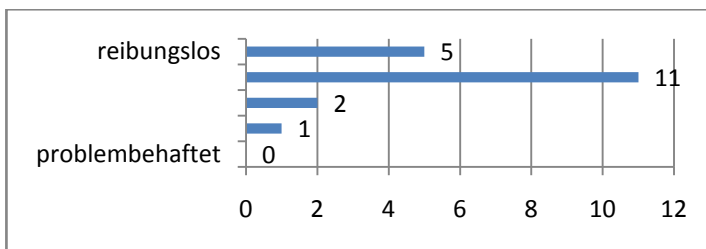
- „die Entscheidungskompetenzen der Leitung wurden als nicht zuverlässig angesehen und mussten nachbearbeitet werden.“
- „Mehraufwand bei Mitarbeiterbesprechungen, da die Bibliothek nur zwei Mitarbeiter hat.“
- „Der ständige Druck, alles dokumentieren zu müssen, ist einfach enorm! Die Zeit, die damit verbracht werden muss, könnte sinnvoller genutzt werden“
- „Diverse Schwierigkeiten durch Leitungswechsel“
- „Einige Mitarbeiter konnten nicht sofort mit jedem Punkt etwas anfangen.“

<sup>197</sup> Nach Angabe der Bibliotheksleitung wäre dies wohl auch ohne die Zertifizierung passiert, aber sie hat es nicht verhindern können

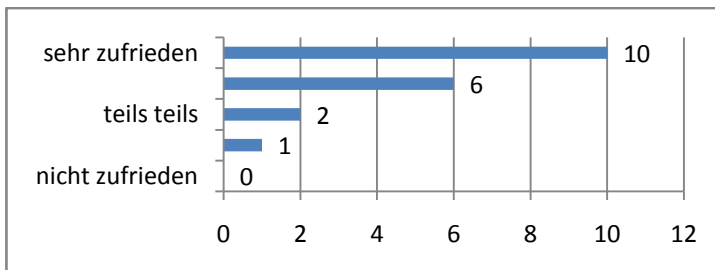
**Frage 11: Welche innerbetrieblichen Maßnahmen/Veränderungen mussten zur Erfüllung der Qualitätskriterien eingeführt bzw. vorgenommen werden?**

11	Dokumentation von Arbeitsabläufen und Besprechungen sowie den Kontakten mit Kooperationspartnern etc.
3	Definition von Zielgruppen und messbaren Zielen
3	Formulierung eines Leitbildes bzw. Bibliotheksprofils
3	regelmäßige Durchführung von Dienstbesprechungen
2	Anschaffung zusätzlicher Technikausstattung sowie Beschilderung
2	keine bzw. wenige Veränderungen
1	Verbesserung der Werbematerialien

**Frage 12: Wie verlief die Nachweiserbringung der Qualitätskriterien?**



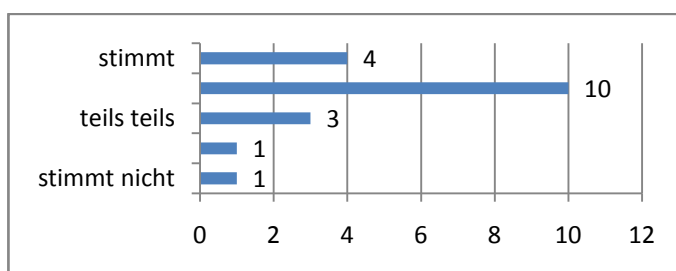
**Frage 13: Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit den Auditoren?**



**Frage 14: Welcher Zeit Arbeits- und Zeitaufwand musste von der Vorbereitung bis zur Zertifikatsvergabe investiert werden?**

4	0 < 1,5 Monate
5	> 1,5 < 6 Monate
3	> 6 - 18 Monate
6	keine genauen Angaben (z.B. gering, sehr hoch oder viele Wochen)
1	keine Angabe

**Frage 15: Ist dieser Arbeits- und Zeitaufwand Ihrer Meinung nach gerechtfertigt?**



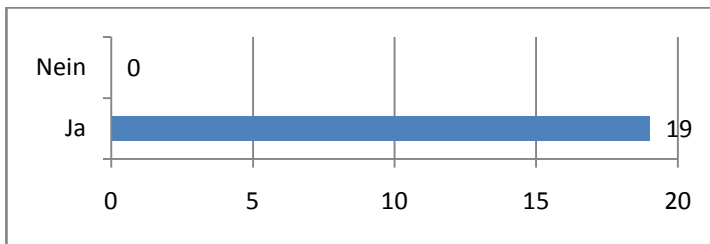
**Frage 16: Wie würden Sie das „Leben“ nach der Zertifizierung beschreiben? z.B. Unternehmenskultur (Miteinander der Beschäftigten, Motivation, Betriebsklima ...)**

11	erhöhte Motivation der Mitarbeiter sowie Verbundenheit miteinander und zur Einrichtung
6	mehr Klarheit in vielen Bereichen, u.a. Verbindlichkeiten (u.a. Aufgabenverteilung), einheitliche Strukturen und bessere Kommunikation
5	Imagegewinn (u.a. gestärktes Verhältnis zur Verwaltung)
4	Erleichterung
3	nach der Zertifizierung ist vor der Zertifizierung → kontinuierliche Arbeit
3	keine Veränderungen, bzw. keine die sich unmittelbar auf die Zertifizierung zurückführen lassen
2	Mitarbeiter sind offener für Neuerungen

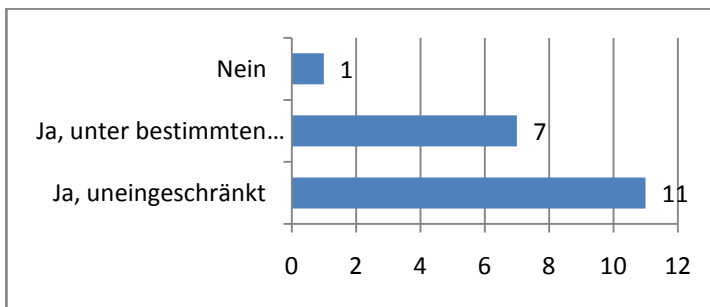
**Frage 17: Welches Fazit ziehen Sie auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen mit *Bibliothek mit Qualität und Siegel*?**

8	Auseinandersetzung mit den Kriterien bringt die Bibliothek voran; keine weitere Verdrängung von „unliebsamen“ Aufgaben
6	Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Bibliothek und / oder zum Träger
4	anderen Bibliotheken wird die Teilnahme empfohlen
4	Die Arbeit zum Erhalt des Siegels wirkt nach: u.a. mehr Fortbildungen
3	Imagegewinn gegenüber dem Träger
3	innerbetriebliche Veränderungen, u.a. Neuausrichtung einzelner Bereiche
3	stetig an Verbesserungen/Neuerungen arbeiten; aktuelle Entwicklungen im Blick haben
2	Das Siegel zeigt nach außen: „wir machen hier Qualitätsarbeit, die nicht mal eben von Ehrenamtlichen gemacht werden kann.“
1	„gutes Projekt was leider nicht so angenommen wird, wie es für das Bibliothekswesen notwendig wäre“
1	Den geforderten Dokumentationsaufwand möglichst klein zu halten
1	Bereitschaft zu Veränderungen muss gegeben sein
1	in der Außenwirkung hat es keine Bedeutung gehabt
1	trotz des Siegels mussten Kürzungen mit dem Argument "die Bücherei ist sehr gut, bisschen weniger gut ist gut genug." hingenommen werden
1	Aufwand und Nutzen stehen in keinem adäquaten Verhältnis

**Frage 18: Werden Sie das *Bibliothek mit Qualität und Siegel* auch in Zukunft beibehalten wollen und eine Re-Zertifizierung beantragen?**



**Frage 19: Würden sie die Zertifizierung anderen Bibliotheken ihrer Funktionsstufe empfehlen?**



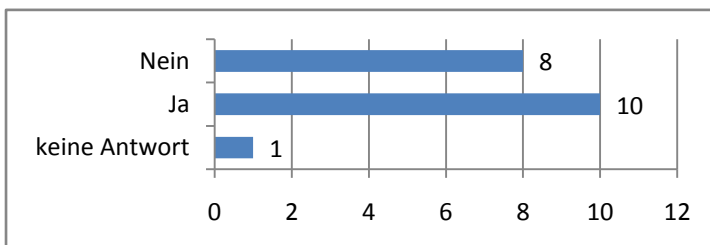
Nein,

- weil das jede Bibliothek für sich entscheiden muss

Ja, unter folgenden Bedingungen:

4	zeitliche Kapazitäten
1	Team muss mitarbeiten
1	die Zertifizierung bringt höheren Stellenwert in der Bevölkerung und beim Träger ein
1	wenn der schriftliche Aufwand für One-person-libraries minimiert wird und einige Punkte überarbeitet werden (z.B. Dienstgespräche schriftlich festhalten etc.)
1	Bereitschaft zu Veränderungen

**Frage 20: Haben Sie Verbesserungsvorschläge / Wünsche bzgl. des Zertifizierungsverfahrens?**





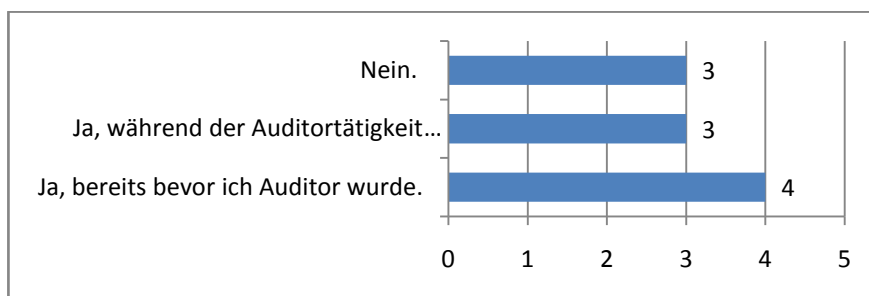
2	weniger Zeit- und Dokumentationsaufwand
2	Finanzielle Anreize
1	Mehr Zeit mit den Auditoren für einen Erfahrungsaustausch oder Anregungen für Betriebsverbesserungen.
1	kontinuierliche Anpassung der Kriterien an die wandelnden Umstände. Die Serviceleistung des Anrufbeantworters ist überflüssig.
1	Formulare als Vorlage für bestimmte Punkte (wie z.B. Fortbildungen, Nachweis von Kooperationslisten und -treffen) entwickeln und den Bibliotheken zur Verfügung stellen. Weitere gute Vorlagen auch aus anderen Bibliotheken sichtbar machen.
1	Forderung eines umfassendes Bibliothekskonzepts und auch Jahresbericht
1	Vereinfachung des Verfahrens für One-Person-Libraries, da sehr viel Zeit für die Zertifizierung gebunden wird, was die eigentliche bibliothekarische Arbeit zeitweise in den Hintergrund treten lässt
1	BAT-Kriterien für fachlich ausgebildetes Bibliothekspersonal aufzunehmen

#### **Sonstige Anmerkungen:**

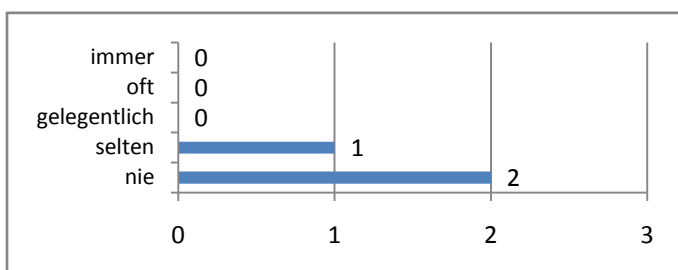
- Lob für die Gestaltung des Vorbereitungs-Workshops der Büchereizentrale, da dort viele Tipps, Anregungen und Beispiele gegeben werden
- Einführung von Ausschlusskriterien zur Stärkung der Bibliothek u.a. in den Bereichen der räumlichen Rahmenbedingungen, Bestandsgröße, Personal sowie keine Einmischung durch den Städtetag, wie geschehen.
- Durch die Zielgruppenbestimmung und dem Bestandskonzept kann dem Kunden besser die Bestandspolitik erklärt werden. Einführung eines Wunschbuchs, mit dem die Bibliothek näher am Kunden ist. Der Träger wird häufiger informiert.

## Anhang 2: Auswertung der Befragung der Auditoren

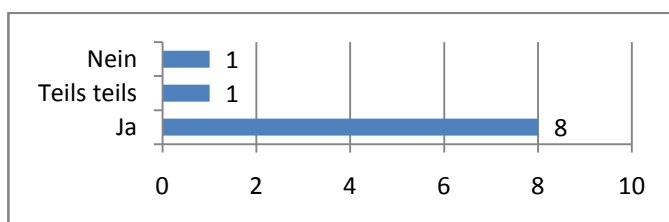
### Frage 1a: Ist Ihre Bibliothek zertifiziert?



### Frage 1b: Falls keine eigene Zertifizierung vorliegt: Sie es jemals als Nachteil empfunden keine eigenen Auditerfahrungen zu haben?



### Frage 2: Sind Sie der Meinung, dass es vorteilhaft für das Zertifizierungsverfahren der eigenen Bibliothek ist, wenn Auditorenerfahrungen vorliegen?



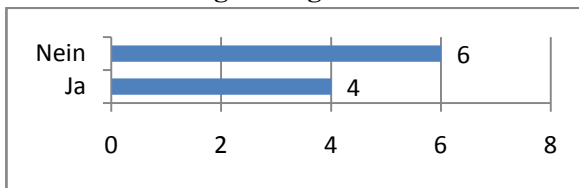
Ja, und zwar...

3	Man ist vertraut mit dem Fragenkatalog, weiß mehr über die Hintergründe der Anforderungen und was zur Erfüllung der Kriterien notwendig ist.
3	Man setzt sich intensiver mit den Kriterien auseinander und kennt auch die Standpunkte der anderen Auditoren (durch die Diskussionen auf den Audit-Konferenzen).
3	Weil man die eigene Einrichtung mit anderen Augen sieht und man Erfahrungen aus den Audits in die eigene Arbeit einfließen lassen kann.

Nein, und zwar...

1	Durch die Audit-Konferenzen kennt man viele Fragen, die während eines Audits entstehen können, und macht sich evtl. unnötig viele Gedanken.
---	---

**Frage 3: Kam während der Ausübung der Auditorentätigkeit der Wunsch nach Zertifizierung der eigenen Bibliothek auf?**

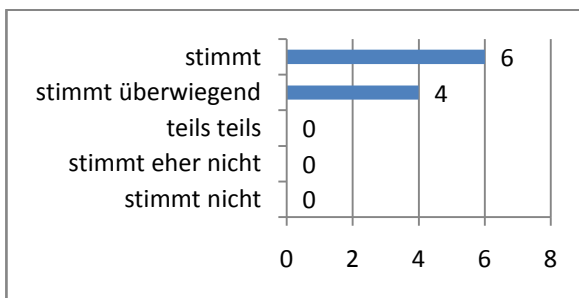


Ja, ausschlaggebend war:

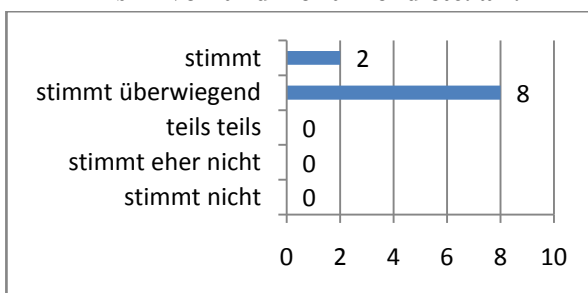
- Es ist nicht möglich Bibliotheken zu zertifizieren und sich dem Verfahren selber nicht zu stellen.
- Sachdiskussion mit dem Träger ; Transparenz der Tätigkeiten und Leistungen sowie eine sinnvolle Ergänzung zum Konzept
- Für die interne Arbeit und das Bibliotheksimage nach außen wurde der Wert der Zertifizierung deutlich.
- Mitarbeit in der Arbeitsgruppe zur Entwicklung der Kriterien

Eine Bibliotheksleitung gab an, dass es bei ihr umgekehrt gewesen sei. Sie wurde während eines Vorbereitungsseminars auf die Zertifizierung ihrer Bibliothek angesprochen, ob sie nicht als Auditor tätig werden wollte.

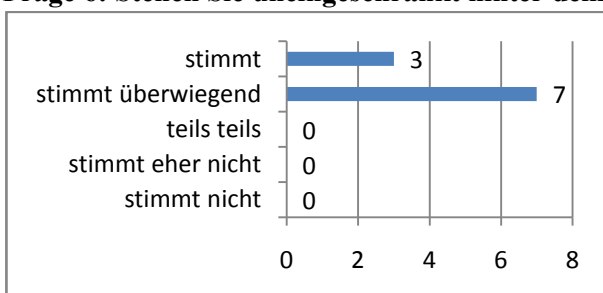
**Frage 4: Fühlen Sie sich für die Aufgabe als Auditor ausreichend geschult?**



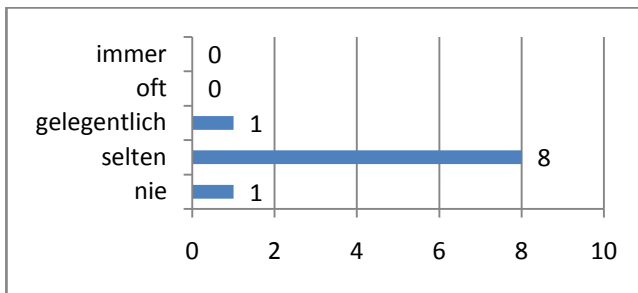
**Frage 5: Sehen Sie die dem Kriterienkatalog zu Grunde liegenden Qualitätskriterien als sinnvoll und zielführend etc. an?**



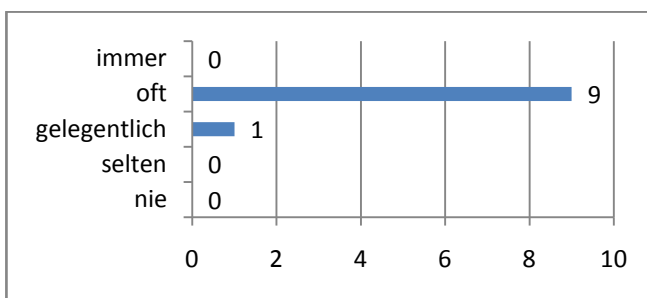
**Frage 6: Stehen Sie uneingeschränkt hinter dem Kriterienkatalog?**



**Frage 7: Hatten / Haben Sie Schwierigkeiten bei der Vermittlung der Notwendigkeit der Erfüllung der Qualitätskriterien während eines Audits?**



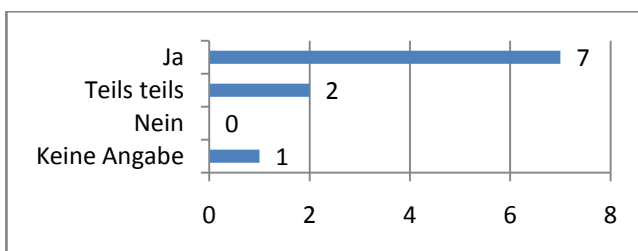
**Frage 8: Folgt die Lenkungsgruppe den Vorschlägen der Auditorenkonferenz zur Aufnahme / Streichung / Veränderung einzelner Qualitätskriterien?**



**Frage 9: *Bibliothek mit Qualität und Siegel* weist eine hohe Anzahl von Projektbeteiligten (Lenkungsgruppe, Facharbeitsgruppe, Auditoren, Praxisinstitut Bremen, Büchereizentrale) mit einer z.T. hohen Anzahl von Teilnehmern auf.**

**Welcher Aussage stimmen Sie diesbezüglich zu:**

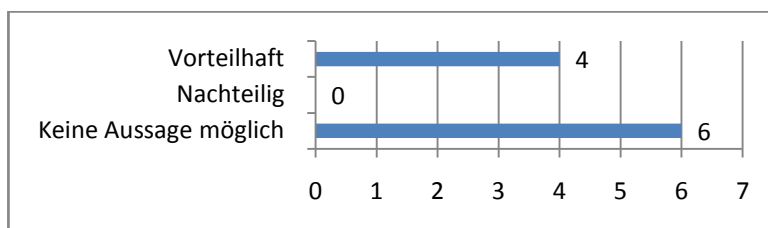
- **Ja, es hat sich in der Vergangenheit als förderlich erwiesen.**
- **Im Großen und Ganzen sind andere Perspektiven zwar vorteilhaft, aber praktisch war es nicht immer gewinnbringend.**
- **Nein, dadurch wird es schwierig Einigungen zu erzielen.**



**Kommentare:**

- Zusammensetzung der Lenkungsgruppe bewirkt einen weiten Wirkungsgrad (Bekanntheit, Werbung und auch Imagegewinn). Allerdings wurde sehr auf die Kommunen als Träger Rücksicht genommen.
- Da die Arbeitsweise der anderen Projektbeteiligten nicht bekannt ist, ist eine Aussage darüber schwierig.

**Frage 10: Hat sich die Heterogenität der Besetzung der Lenkungsgruppe zurückblickend als tendenziell von Vorteil oder von Nachteil erwiesen?**



**Frage 11: Wie sehen Sie den Entwicklungsprozess von *Bibliothek mit Qualität und Siegel* seit 2009 und wie sehen mögliche weitere Entwicklungen aus? (Perspektive für die nächsten Jahre)**

7	Geringe Beteiligung; es sollten mehr Bibliotheken davon überzeugt werden, sich zertifizieren zu lassen.
4	Für die Arbeit der Bibliotheken erweist sich die Auseinandersetzung mit den Auditkriterien als gewinnbringend. Sie werden als Grundlage zur Verbesserung der täglichen Arbeit und im Rahmen der Organisationsentwicklung gesehen.
2	Etablierung und Anerkennung von Bibliotheksserviceleistungen (Imagegewinn)
2	Wunsch nach verstärkter Werbekampagne: Der Vorteil einer Zertifizierung sollte stärker beworben werden und damit den Bibliotheken bewusst gemacht werden, dass sie mit relativ geringen Mitteln unheimlich viel Substanz aus dem Prozess gewinnen können.
2	Wunsch eines Belohnungssystems mit Anreizen, die über das Wohl der Einrichtung hinausgehen, z.B. Bevorzugung bei Lesereisen, Fortbildungsveranstaltungen und evtl. reduzierte Preise bei Dienstleistungen der Büchereizentrale.
1	Viele Bibliotheken sehen aus unterschiedlichen Gründen nicht die Notwendigkeit der Zertifizierung.
1	Gerade den kleineren Einrichtungen müssen in Bezug auf die Mehrarbeit und der Erarbeitung der Dokumentationen die Ängste genommen werden.
1	Positive Entwicklung des Kriterienkatalogs durch das Einfließen der Praxiserfahrungen der Auditoren.
1	Den Geldgebern ist nachzuweisen, dass die Steuergelder gut investiert sind.
1	Breitere Verankerung des Themas Qualitätssicherung in Öffentlichen Bibliotheken
1	Problem in der Kommune: Vorgaben vom Land und Kommune soll zahlen
1	Know-How und Best-Practice-Transfer
1	Wünschenswert ist eine höhere Punktevergabe bei Kriterien, die die Finanzen der Bibliothek betreffen z. B. Erneuerungsquote.

**Sonstige Anmerkungen:**

- Wunsch: Katalog als Grundlage eines Bibliotheksgesetzes
- Bibliotheksleitung bekennt sich als „Fan der Zertifizierung“. Die Teilnahme am Zertifizierungsverfahren hat die Bibliotheksarbeit vorangebracht.
- Die Zertifizierung bietet allen Bibliotheken die Möglichkeit einen ehrlichen Blick auf die eigene Arbeit und die eigenen Strukturen zu erlangen. Durch die Zertifizierung erhält die Einrichtung gute Argumente gegenüber Politik und Verwaltung. Zertifizierte Bibliotheken erhielten in der Vorbereitung plötzlich finanzielle Mittel, die vorher verweigert worden waren. Alte technische Geräte wurden erneuert, äußere Leitsysteme installiert usw.

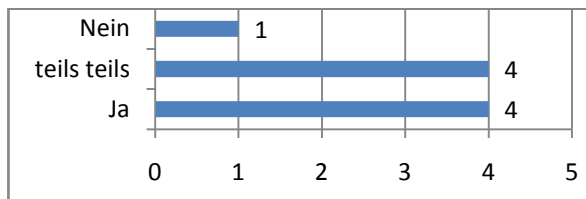
## Anhang 3: Auswertung der Befragung der Fachbereichs- bzw. Amtsleiter

### Frage 1: Welchen Stellenwert misst die Stadt der Erlangung dieses Zertifikats bei?

Alle Befragten gaben in ihrer Antwort im Freitext an, dass sie dem Zertifikat eine wichtige bzw. hohe Bedeutung beimessen und spezifizierten wie folgt:

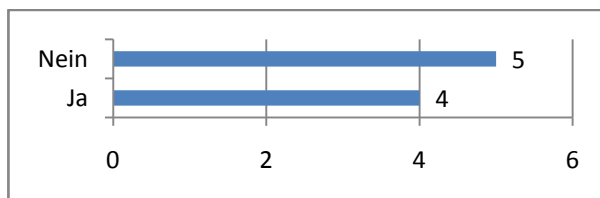
- Die Einrichtung erlangt durch das Zertifikat eine Aufwertung im Vergleich auch zu großen Bibliotheken.
- Das Zertifikat ist immer eine Auszeichnung für die Arbeit und das Angebot. Von daher wird eine erneute Zertifizierung angestrebt.
- Die erbrachte Arbeit der Bibliotheksmitarbeiter im Rahmen des Zertifizierungsprozesses wird geschätzt und wir sind stolz auf die ausgewiesene Qualität der örtlichen Einrichtung.
- Das Zertifikat verdeutlicht die gute Aufstellung der Bibliothek, da das Zertifikat auf der Basis einheitlicher Standards für Bibliotheken erfolgt ist.

### Frage 2: Hatte die Zertifizierung eine Veränderung der Wahrnehmung/des Ansehens der Bibliothek zur Folge?



3	In der Verwaltung und Politik ist die Bibliothek mit ihrem Angebot in den Fokus gerückt.
1	Neue Besucher, die aufgrund von Presseberichten über die Zertifizierung gekommen sind.
1	Die Bibliothek wirbt mit dem Siegel und tritt damit in der Öffentlichkeit auf.
1	Die Bibliothek hatte schon vorher einen hohen Stellenwert in der Bevölkerung und in der Politik, so dass die Verleihung des Zertifikats eine Bestätigung der guten Arbeit ist.
1	Keine persönliche Beurteilung möglich, inwieweit das Ansehen gestiegen ist.

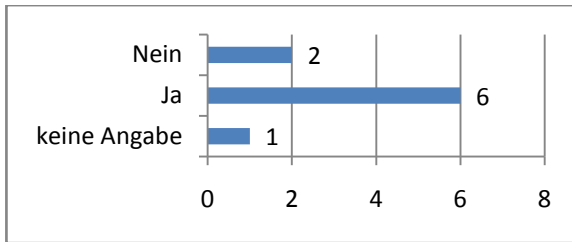
### Frage 3: Hatte die Zertifizierung eine Veränderung der Mittelvergabe zur Folge?



Ja, folgende:

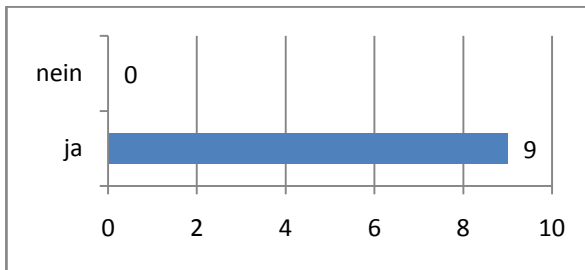
3	Für erforderliche Maßnahmen (z.B. Hinweisschilder, Technikausstattung) wurden zusätzliche Mittel bereitgestellt, um die Zertifizierung zu erlangen.
1	Im Rahmen von Umbauarbeiten wurde die Fläche der Bibliothek deutlich erhöht; zudem wurde die Einrichtung zu einem großen Teil erneuert und modernen Gesichtspunkten angepasst. Allerdings wäre dies auch ohne die Zertifizierung wahrscheinlich so erfolgt. Das Zertifikat war aber bei der Entscheidung ein zusätzlicher "Pluspunkt".

**Frage 4: War die Stadtbibliothek die erste qualitätszertifizierte städtische Einrichtung?**

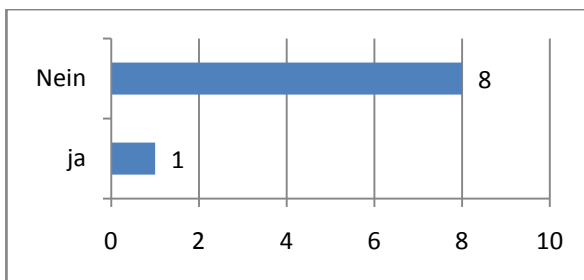


Zwei Befragte ergänzten ihre Antwort: In einem Ort / Landkreis sind die städtischen Museen zertifiziert und in einem anderen liegen verschiedene Siegel und Zertifizierungen vor.

**Frage 5: Befürworten Sie eine weitere/dauerhafte Teilnahme der Bibliothek an dem Qualifizierungsprogramm *Bibliothek mit Qualität und Siegel*?**



**Frage 6: Wurde in Ihrer Verwaltung bereits ein Qualitätsmanagement eingeführt bzw. liegt eine Planung dafür vor?**



Präzisierung: Ja, in Teilbereichen wie der Musik- und Kunstschule.

## **Anhang 4: Schriftverkehr**

### **1. Schriftliche Anfrage an Frau Südkamp-Kriete**

**Antwort vom 07.06.2013**

**Warum gibt es nur wenige zertifizierte Bibliotheken in den Funktionsstufen 3 & 4 (Stufe 4 weist zwei Bibliotheken nach). Obwohl ein Kriterienkatalog für Fahrbibliotheken vorhanden ist, ist noch keine zertifiziert**

Niedersachsen ist das zweitgrößte deutsche Flächenland mit knapp 8 Mio. Einwohnern. Die in weiten Teilen sehr ländliche Struktur prägt auch das öffentliche Bibliothekswesen. Es gibt insgesamt knapp 1000 Öffentliche Bibliotheken in Nds. darunter ca. 700 kommunal getragene und 300 kirchliche Bibliotheken. Markant ist die große Zahl sehr kleiner ÖBs. In der Funktionsstufe 3 (50-100.000 EW) gibt es lediglich 11 und in der Stufe 4 (ab 100.000 Einwohner) nur 8 Bibliotheken. Im Verhältnis zur Anzahl ist die Quote der bislang zertifizierten Bibliotheken (3 in Stufe 3), (2 in Stufe 4) aus unserer Sicht akzeptabel.

Der Kriterienkatalog für Fahrbibliotheken wurde in einem zweiten Schritt entwickelt und ist seit Anfang 2012 verfügbar. Auch hier ist der Adressatenkreis sehr klein. Es gibt nur 7 Fahrbüchereien, davon sind 3 städtisch, 1 von e.V. und 3 von Landkreisen getragen. Inzwischen liegen 2 Anmeldungen von Fahrbibliotheken vor. Die Fahrbücherei Cuxhaven möchte sich noch in 2013 zertifizieren lassen, die Fahrbibliothek Osnabrück in 2014.

**Was hält die Bibliothek davon ab sich der Zertifizierung zu stellen?**

Der Haupthinderungsgrund ist die an den meisten Standorten allein schon für die zentralen Aufgaben unzureichende Personalausstattung, die es den Bibliotheken erheblich erschwert, den für die Zertifizierung nötigen Vorbereitungsaufwand zu leisten. Es handelt sich um ein komplexes System, das nicht nur Zustände abfragt, sondern bewusst darauf angelegt ist, nicht optimale Situationen aufzuzeigen und zu verbessern zu helfen. Es beteiligen sich vor allem jene Bibliotheken, die eine reale zeitnahe Chance auf Zertifizierung sehen. Die Anforderungen im Kriterienkatalog sind auf Nachhaltigkeit angelegt und es bedarf einer gründlichen (ca. halbjährlichen) Vorbereitungszeit, um z.B. alle bibliotheksinternen Abläufe zu überprüfen und die teilweise geforderten Nachweise zu erbringen

Dazu zählt vor allem auch die Dokumentationspflicht. Vieles muss aufgeschrieben werden (Ziel- und Zielgruppendefinition, Bestandskonzept, Arbeitsabläufe, Aufgabenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Entscheidungsrechte etc.), damit es im Audit überprüft werden kann. Es ist in vielen Bibliotheken häufig nicht üblich, Arbeitsprozesse zu dokumentieren, den damit verbundenen hohen (aber lohnenden!) Zeitaufwand scheuen einige Bibliotheken.

**Gab es teilnehmende Bibliotheken, die sich für das Zertifizierungsverfahren angemeldet haben, aber das Zertifizierungsverfahren abgebrochen haben oder das Zertifikat nicht erhalten haben? Wenn ja, aus welchen Gründen?**

Einige Bibliotheken haben ihre Anmeldung zurückgezogen bzw. auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Die Gründe hierfür lagen immer in der Bibliothekssituation vor Ort, meist unvorhergesehene Personalkürzungen im laufenden Haushaltsjahr oder andere Projekte, die eine höhere Priorität hatten. Alle auditierten Bibliotheken haben bislang das Zertifikat erhalten, zwei davon allerdings erst im zweiten Anlauf über ein Wiederholungsaudit. Die Bibliotheken stolpern nicht blind in den Zertifizierungsprozess, sondern werden über unsere Informationsveranstaltungen und Schulungen darauf vorbereitet. Da der Kriterienkatalog öffentlich auf unserer Website einzusehen ist, können die Bibliotheken vorher überprüfen, ob ihre Einrichtung so gut aufgestellt ist, dass die Zertifizierung gelingen kann.



**Es erfolgt eine Förderung durch das Nds. Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Sind dadurch ausreichende Mittel pro Jahr für die Betreuung der im Zertifizierungsprozess befindlichen Bibliotheken vorhanden?**

„Bibliothek mit Qualität und Siegel“ wird/wurde über eine Projektförderung vom Land Niedersachsen mit einer Laufzeit von 3 Jahren (2009-2012) finanziert und ist um ein weiteres Jahr (2013) verlängert worden; danach muss die Büchereizentrale die finanziellen Aufwendungen (Aufwandsentschädigung für Auditoren, Honorare für Referenten für Fortbildungsmaßnahmen, Werbemittel etc.) selbst tragen. Diese werden aber nicht so hoch ausfallen, wie in den vergangenen Jahren, als die Kriterienkataloge in den einzelnen AGs entwickelt wurden und entsprechende Tagungskosten für Teilnehmer und die externe Moderation durch Sozialwissenschaftler Meinhard Motzko entstanden. Ebenso die Kosten für die Schulung/Ausbildung der Auditoren.

**Bibliothek mit Qualität und Siegel weist eine hohe Anzahl von Projektbeteiligten (Lenkungsgruppe, Facharbeitsgruppe, Auditoren, Praxisinstitut Bremen, Büchereizentrale) mit ihrer z.T. hohen Anzahl von Teilnehmern auf. Hat sich dies in der Vergangenheit als förderlich erwiesen oder war / ist es schwierig Einigungen zu erzielen?**

Die hohe Anzahl der Projektbeteiligten in den verschiedenen Gremien hat sich nie als hinderlich erwiesen: Im Gegenteil: durch die Einbeziehung möglichst vieler Teilnehmer und Institutionen haben wir eine breite Akzeptanz in der Berufsöffentlichkeit erzielt und praxisrelevante Kriterien erarbeiten können. Bei der Erarbeitung der Kriterienkataloge in den verschiedenen Facharbeitsgruppen und deren Verabschiedung durch die Lenkungsgruppe gab es zum Teil durchaus kontroverse aber letztlich sehr zielführende Diskussionen.

**Hat sich die Heterogenität der Besetzung der Lenkungsgruppe zurückblickend als tendenziell von Vorteil oder von Nachteil erwiesen?**

In der Lenkungsgruppe sind die für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen relevanten Institutionen und Verbände vertreten. Diese Heterogenität sehen wir auch rückblickend als Vorteil. Es ist z.B. ganz wichtig gewesen, die kommunalen Spitzenverbände (Nds. Städte- und Gemeindebund, Nds. Städtetag) mit einzubeziehen, die bei den entwickelten Kriterien auch immer die erforderlichen Finanzressourcen der Träger im Blick hatten.

Allerdings hat es sich als unpraktisch erwiesen, die Entscheidung über die Zertifizierung von der gesamten Lenkungsgruppe vornehmen zu lassen. Zur Vereinfachung des Genehmigungsverfahrens wurde daher ab September 2010 ein Zertifizierungsausschuss eingesetzt, der stellvertretend für die Lenkungsgruppe den Auditbericht gegenliest und überprüft.

**Wie sehen Sie den Entwicklungsprozess von Bibliothek mit Qualität und Siegel seit 2009 und wie sehen mögliche weitere Entwicklungen aus? (Perspektive für die nächsten Jahre, evtl. Modifikationen am Zertifizierungsverfahren)**

Insgesamt sehen wir den Entwicklungsprozess positiv, die ersten erfolgreichen Rezertifizierungen sind erfolgt. Wir wünschen uns aber eine noch größere Beteiligung. Die Büchereizentrale Niedersachsen hat sich zum Ziel gesetzt, jährlich mindestens 10 Bibliotheken für das Zertifizierungsprogramm zu gewinnen und dessen Vorteile gegenüber dem nicht unerheblichen Arbeitsaufwand, den die Bibliotheken zu leisten haben, stärker herauszustellen.

Der Kriterienkatalog und das Verfahren werden jährlich aufgrund der im Rahmen von Zertifizierungen gewonnenen Erkenntnisse überprüft und angepasst. Die Empfehlungen dazu kommen aus der Auditorenkonferenz, die zweimal jährlich tagt. Auf diese Weise sind bereits mehrere Kriterien abgeändert worden - der gültige Katalog liegt aktuell in seiner dritten Fassung vor. Weitere Änderungen und Anpassungen wird es auch in den kommenden Jahren fortlaufend geben.

## **2. Schriftliche Anfrage an Frau Südkamp-Kriete**

**Antwort vom 26.07.2013**

### Bereich Auditoren

#### **Wie wird die Arbeit der Auditoren vergütet? Pauschal pro Audit?**

Ja, die Arbeit der Auditoren wird pauschal vergütet. Sie bekommen eine pauschale Aufwandsentschädigung von 100 € plus Reisekosten. Im Schnitt fallen 300 € Gesamtkosten pro Audit an.

#### **Wie lange dauert durchschnittlich ein Audit?**

Der Prüfungstermin vor Ort dauert durchschnittlich einen Arbeitstag. Nicht eingerechnet ist hier die Prüfung der vorab eingesandten Unterlagen.

#### **Wie wird man Auditor? Melden sich die Personen freiwillig oder sprechen Sie gezielt Personen dafür an?**

Wir haben derzeit 7 Auditpaare, die seit der Anfangsphase dabei sind. Die meisten sind von der Büchereizentrale direkt angesprochen worden, ob sie diese Aufgabe übernehmen möchten. Einige Auditoren haben wir aus den Facharbeitsgruppen rekrutiert, die die Kriterienkataloge erarbeitet haben. Diese sind mit dem „Stoff“ am besten vertraut gewesen.

#### **Gibt es „Nachwuchsschwierigkeiten“ oder ausreichende Anzahl an Auditoren vorhanden?**

Die Anzahl der Auditoren ist bei der derzeitigen Anmeldelage ausreichend!

#### **Welche Voraussetzungen muss jemand erfüllen, der Auditor werden möchte? (Besondere Kenntnisse, Soft Skills?)**

Jemand, der Auditor werden will, muss ein erfahrener Bibliotheksleiter bzw. Bibliotheksleiterin einer niedersächsischen Stadt- oder Gemeindebücherei sein. Bei der Auswahl der KollegInnen haben wir darauf geachtet, dass diese über entsprechende soziale und kommunikative Fähigkeiten verfügen. Die notwendigen soft skills wurden in den mehrtägigen Auditschulungen eingeübt.

### Bereich Kriterienkatalog:

#### **Ich habe gelesen, dass die Kataloge jährlich überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Gibt es intern schon einen ungefähren Termin für die 4. Fassung? Oder läuft es mittelfristig auf einen Zweijahrestakt hinaus?**

Die Überprüfung der Kataloge erfolgt jährlich in den Auditkonferenzen aber daraus folgt nicht zwangsweise eine jährliche Änderung bzw. Anpassung der Kriterien. Die nächste Auditorenkonferenz ist im September 2013. Möglicherweise wird es dort Änderungswünsche geben, die der Lenkungsgruppe zur Entscheidung vorgelegt werden müssen. Viele Änderungen sind aber eher ergänzend oder redaktioneller Art, (z. B. ausführlichere und verständlichere Erläuterungen, zusätzliche Hinweise, wie das Kriterium erfüllt werden kann) und bedürfen keiner Zustimmung des Lenkungsgremiums. Diese Ergänzungen werden fortlaufend in den Katalog eingepflegt, ohne dass daraus eine offizielle neue Fassung entsteht. Dies geschieht nur, wenn einzelne Kriterien grundlegend geändert, gelöscht oder ergänzt werden.

#### **Nach welchen Kriterien wurden die ursprünglichen 100 Kriterien auf 50 reduziert?**

Bei der Erarbeitung der Kriterienkataloge ging es uns darum, ein möglichst praxistaugliches Zertifizierungsverfahren einzurichten, das von allen Beteiligten, den Bibliotheken wie Auditoren, zu bewältigen ist und an einem Audittag abgeprüft werden kann. Daher hatten wir uns als Ziel

gesetzt, dass höchstens 50 Standards im Kriterienkatalog festgeschrieben werden. Die Facharbeitsgruppe ist da ganz pragmatisch vorgegangen und hat in ihren Sitzungen die zahlreichen Kriterienvorschläge einer genauen Prüfung unterzogen. Im Focus stand immer die Frage: Ist dieses Kriterium unverzichtbar, formuliert es eine Mindestanforderung und wirkt sich dieses Kriterium eindeutig auf die Qualität der Bibliothek aus?

#### Bereich Zertifizierungsverfahren:

**Frage zum Verständnis: Der Zertifizierungsausschuss nimmt quasi eine Vorprüfung vor: er überprüft den Auditbericht und übergibt ihn der Lenkungsgruppe mit der im (im besten Fall im) Konsens gefällten Entscheidung über (nicht) Bestehen des Audits.**

Nein, der Zertifizierungsausschuss trifft stellvertretend für die Lenkungsgruppe die Entscheidungen über die Zertifizierung. Nur, wenn kein Konsens zwischen den Mitgliedern des Zertifizierungsausschusses zustande kommt, wird in der Lenkungsgruppe entschieden.

**Frage zum Verständnis beim Nachaudit: Eine Anmeldung erfolgt bis zu sechs Monate nach dem Erstaudit. Bei der Terminvereinbarung kann es nochmals bis zu sechs dauern eh das Nachaudit durchgeführt ist?**

Anmeldung zum Nachaudit und Audit selbst sollen innerhalb von 6 Monaten absolviert sein. Das ist im „Zertifizierungsprozess und Bewertungsverfahren“ wohl etwas missverständlich ausgedrückt und werden wir klarer formulieren.

**Wie ist die Lage der Neuanmeldungen für das Verfahren? In den vergangenen Jahren eher gestiegen oder jährlich ungefähr gleich bleibende Menge?**

Die Lage der Neuanmeldungen ist eher rückläufig im Vergleich zu den vergangenen Jahren, die Anzahl der Audits aber ungefähr gleichbleibend, da zusätzlich zu den Neuanmeldungen inzwischen auch Anmeldungen für Rezertifizierungen eintreffen.

#### Bereich Finanzierung:

**Sie schrieben, dass die Büchereizentrale ab 2014 alleinig für die finanziellen Aufwendungen aufkommen muss. In Herrn Sprungs Diplomarbeit wurden Sie mit jährlichen Kosten für BmQuS in Höhe von 25 – 30.000 € zitiert... Galt dieser Wert nur für die „Entwicklungsphase“ der Kataloge, in der viele Schulungen und Tagungen stattfanden? Wenn ja: Wie viel kostet „jetzt“ ein Jahr BmQuS? Müssen Einsparungen ab dem nächsten Jahr vorgenommen werden?**

Die genannten Kosten sind nur in der Entwicklungsphase entstanden. Wir rechnen künftig jährlich mit Kosten von ca. 5.000 € für die Abwicklung der Audits und den Sitzungen von Auditkonferenz und Lenkungsgruppe.

**Der Rund-um-Wohlfühlservice der Büchereizentrale mit kostenloser Teilnahme am Zertifizierungsverfahren und kostenlosen Schulungen für die Einrichtungen bleibt erhalten?**

Ja, das haben wir vor. Die kostenlose Teilnahme ist unabdingbar, um die Bibliotheken zu motivieren, sich an Bibliothek mit Qualität und Siegel zu beteiligen.

### **3. Schriftliche Anfrage an Frau Südkamp-Kriete**

**Antwort vom 29.07.2013**

#### **Welchen Umfang hat die Betreuung der Büchereizentrale während der Zertifizierung?**

- Vor Anmeldung zur Zertifizierung Angebot einer Vorbesprechung mit der Bibliotheksleitung.  
→ Bestandsaufnahme anhand des vorliegenden Kriterienkatalogs
- Angebot von Schulungen (Vorbereitungsworkshop sowie in Abständen Fortbildung zu einzelnen Themengebieten des Kriterienkatalogs, z.B. Bestandskonzept)
- Ansprechpartner für die Bibliotheksleitungen bei Fragen / Problemen im Zuge der innerbetrieblichen Umgestaltung (wo nötig) und Dokumentation organisiert Audit und stellt das Zertifikat aus

**Wie nicht anders zu erwarten war, ist der am häufigsten genannte Kritikpunkt der Dokumentationsaufwand. Zwar gibt keine Vorgaben in Bezug auf die Nachweise der einzelnen Qualitätskriterien, aber werden den Bibliotheken bspw. Vorlagen und Best-Practice-Beispiele zur Verfügung gestellt? Gibt es eine interne Mailingliste o.ä. für alle zertifizierten bzw. in der (Re-)Zertifizierungsphase befindlichen Bibliotheken zum fachlichen Austausch?**

Ja, den Bibliotheken werden auf Anfrage Vorlagen und Best-practice-Beispiele zur Verfügung gestellt. Zu einzelnen Anforderungen habe ich Dokumentationsbeispiele gesammelt. Diese stammen aus früheren Audits. Die Dokumente, die ich für beispielhaft und gelungen gehalten habe, wurden eingescannt und anonymisiert. Das hilft den Bibliotheken enorm. Eine interne mailingliste existiert nicht!

#### **4. Schriftliche Anfrage an Frau Südkamp-Kriete**

**Antwort vom 05.12.2013**

Zu Ihrer Frage bezüglich eines Belohnungssystems für erfolgreich zertifizierte Bibliotheken und Ihrer Frage, welche Empfehlungen Sie in Ihrer Arbeit formulieren möchten/können. Vorweg: Es gibt schon seit 1987 keine direkte Landesförderung mehr für öffentliche Bibliotheken und wird es nach meinem Ermessen auch zukünftig nicht wieder geben. Die indirekte Förderung besteht in der institutionellen Förderung der Büchereizentrale Niedersachsen. Das Land trägt ca. 50% der Gesamtkosten unserer Einrichtung.

Um mehr Anreiz für eine stärkere Beteiligung zu schaffen, wurde in allen Gremien ein Belohnungssystem immer wieder diskutiert. Das Land lehnt diese Form der direkten Unterstützung kategorisch ab und auch die Büchereizentrale sieht es nicht als zielführend an, ihre kostenpflichtigen Dienstleistungen günstiger an zertifizierte Bibliotheken anzubieten. Wir übernehmen nach Auslaufen der Projektmittel bereits die Kosten für die jährliche Weiterführung des Zertifizierungsprogramms. Dazu zählen die Audits, die Auditorenkonferenz und die begleitenden Fortbildungen. Zum Thema Projektförderung: Das Land Niedersachsen fördert jedes Projekt maximal 3 Jahre, so bestimmen es die Förderrichtlinien. Unser Projekt wurde ausnahmsweise auf 4 Jahre (2009-2012) ausgedehnt, weil wir zusätzlich Kriterienkataloge für Zweigstellensysteme und Fahrbibliotheken entwickelt haben. Mit einer Weiterführung der Projektlaufzeit und Finanzierung ist also nicht zu rechnen, das MWK verweist in diesem Zusammenhang auf die generelle finanzielle Förderung der Büchereizentrale.

Wir müssen einfach mehr Überzeugungsarbeit leisten und die inhaltlichen Vorteile (Optimierung der internen Arbeitsabläufe, Imagegewinn, stärkere positive Wahrnehmung seitens des Trägers) herausstellen. Wir werden BmQS künftig auf Landkreistreffen verstärkt wieder zum Thema machen. Ebenso versuchen wir über Artikel in den Presseorganen vom Niedersächsischen Städte- und Gemeindebund, Landkreistag und Nds. Städtetag die Träger der Bibliotheken auf BmQS aufmerksam zu machen.

[...]

Mit freundlichen Grüßen  
i.V. Agnes Südkamp-Kriete

Teamleitung Programmarbeit  
Bibliothekarische Beratung

Büchereizentrale Niedersachsen  
Lüner Weg 20  
21337 Lüneburg

E-Mail: [suedkamp@bz-niedersachsen](mailto:suedkamp@bz-niedersachsen)  
Tel: 04131-9501-25  
Fax: 04131-9501-24  
Homepage: [www.bz-niedersachsen.de](http://www.bz-niedersachsen.de)  
Blog: [www.buechereizentralebloggt.com](http://www.buechereizentralebloggt.com)

## **1. Schriftliche Anfrage an Frau Gamper**

### **Antwort vom 27.01.2014**

Guten Tag Frau Rietdorf,

vielleicht einige Informationen vorab für Sie, damit Sie alles entsprechend einordnen können. Wir in Südtirol haben als erste ein solches Qualitätssicherungsverfahren (mit externer Begleitung) entworfen und eingeführt und freuen uns, dass es auch in Niedersachsen ein System gibt, das dem unseren sehr ähnlich ist.

Wir haben in Südtirol 119 Bibliothekssysteme (d.h. zu den 119 Hauptsitzen kommen noch einmal 128 Zweig- und Leihstellen hinzu). Davon wurden 2012 68 Bibliothekssysteme ehrenamtlich geführt, während 51 Bibliothekssysteme über hauptamtliches Personal (davon 10 Mittelpunktbibliotheken) verfügten. Entsprechend unterscheiden wir bei der Auditierung zwischen ehrenamtlich geführten und hauptamtlich geführten Bibliotheken. Eine dritte Gruppe bilden die sogenannten Mittelpunktbibliotheken, die zentral in den größten Ortschaften der jeweiligen Bezirke liegen. Dafür unterscheiden wir nicht nach Funktionsgruppen, da 70 der 112 Gemeinden Südtirols weniger als 3.000 Einwohner haben und nur 7 Gemeinden mehr als 10.000 Einwohner. Auditieren lassen können sich alle Bibliotheken, wir bauen dabei auf das Prinzip der Freiwilligkeit.

So, nun zu den Zahlen: seit Einführung des Qualitätssicherungsverfahrens wurden insgesamt 142 Audits (inklusive der Wiederholungsaudits nach 3 Jahren) durchgeführt (Stand: 31.12.2013), wobei die Anzahl der Audits besonders in den letzten Jahren gestiegen ist. Insgesamt verfügen (immer per 31.12.2013) 61 Bibliotheken über ein gültiges Zertifikat. Bei den hauptamtlich geführten Bibliotheken sind es 30 von 41 (73 %), bei den Mittelpunktbibliotheken 3 von 10. Insgesamt sind also bei hauptamtlich betreuten Bibliotheken 33 von 51 (65 %) auditiert. Bei den ehrenamtlich geführten Bibliotheken verfügen 28 von 68 (41 %) Bibliotheken über ein gültiges Zertifikat. Ein beachtliches Ergebnis für die Ehrenamtlichen, auch weil in den ersten 3 Monaten dieses Jahres noch min. 3 hinzukommen.

Außerdem schwanken die Zahlen etwas, da nicht immer alle Bibliotheken, die das erste Audit im Monat Dezember gemacht haben, es nach drei Jahren auch im Dezember wiederholen. Einen solchen Fall haben wir momentan sowohl bei einer ehren- als auch bei einer hauptamtlichen Bibliothek. D.h. die Bibliotheken machen das Audit nach drei Jahren (aus terminlichen Gründen) statt im Dezember, jetzt Anfang Februar, fallen aber aus der Statistik raus.

So wird der Stand mit Ende März wohl so aussehen: hauptamtlich geführte Bibliotheken 37 von 51 (73 %), ehrenamtlich geführte Bibliotheken 32 von 68 (47 %). Daran lässt sich auch leicht erkennen, dass reine Prozentsätze (zumindest bei unserer Anzahl an Bibliotheken) wenig aussagen, da 2-3 Bibliotheken prozentmäßig gleich viel ausmachen.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen damit behilflich sein und stehe für weitere Klärungen oder Fragen gerne zur Verfügung.

Mit besten Grüßen aus Südtirol

Marion Gamper

## 2. Schriftliche Anfrage an Frau Gamper

Antwort vom 14.02.2014

Guten Tag Frau Rietdorf,

gerne beantworte ich Ihnen Ihre Fragen.

Ad Anreiz- bzw. Belohnungssystem: Vorausgeschickt: In erster Linie geht es beim Audit um die Zukunftssicherung der Bibliotheken! Aber ja, es gibt auch Anreize, auch finanzieller Natur (siehe auch <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Fragen-und-Antworten.asp>). So wird das bestandene Audit bei der Beitragsberechnung für die laufende Tätigkeit (die Bibliotheken suchen einmal jährlich um diesen Beitrag an, siehe <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/finanzielle-foerderung.asp>, dort finden sich auch die Förderkriterien) berücksichtigt. Ein Bestandteil dieses Beitrages ist die „pro-Kopf-Quote“, ein Betrag pro Einwohner, welcher bei bestandenem Audit um bis zu 60% erhöht werden kann. Darüber hinaus bekommen Bibliotheken nach dem bestandenen Audit eine Autorenlesung im Rahmen der von uns zweimal jährlich organisierten Autorenbegegnungen (siehe <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/663.asp>) zugewiesen, sofern sie sich dafür melden (kein Automatismus). Außerdem werden die von uns im Rahmen der Fortbildung „Lesen, Hören, Wissen“ angekauften Medien (siehe <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/661.asp>) im Anschluss an die Fortbildung ausschließlich an Bibliotheken mit Zertifikat vergeben.

Neben diesen materiellen Aspekten haben wir immer auch versucht, den Wert und die Wichtigkeit des Audits auf anderer Ebene hervorzuheben. Beispielsweise ist der Träger von der Anmeldung zum Audit, welche er unterschreiben muss, über sämtlichen Schreiben bzgl. des Audits, welche er zur Kenntnis erhält bis zur Zertifikatsverleihung, zu welcher er eingeladen wird, miteingebunden. Die Verleihung der Zertifikate findet einmal jährlich im Rahmen der Fortbildungsveranstaltung „Lesen, Hören, Wissen“ statt, wobei die Zertifikate in der Regel von der zuständigen Landesrätin, in Zukunft vom zuständigen Landesrat überreicht werden. Dabei werden auch Fotos von einem Pressefotografen gemacht, die den Bibliotheken im Anschluss zugeschickt werden, damit sie diese für ihre Pressearbeit verwenden können. In den letzten Jahren wurden die Bibliotheken dabei verstärkt von den zuständigen Bürgermeistern, Kulturreferenten oder Bibliotheksratsvorsitzenden begleitet, ein schönes Zeichen, wie wir finden. So bestätigen unserer Bibliothekarinnen und Bibliothekare immer wieder, dass sich das Audit gelohnt hat, unabhängig von den finanziellen Anreizen. Besonders hervorgehoben wird der „Aha-Effekt“ beim Träger, wenn er aufgezeigt bekommt, was die Bibliothek alles leistet, eine gestiegene „Wertigkeit“ beim Träger, sowie eine Bestätigung der eigenen erfolgreichen Arbeit, die Erkennung der Schwachstellen und die Reflexion über die eigene Arbeit und Bibliothek.

Aber auch kleine Zeichen kommen bei den Bibliotheken an. So verschicken wir nach jedem Audit eine kurze Gratulation an die Bibliothek via unserer bibliothekarischen Mailingliste, in die alle Bibliotheken sowie viele weitere Personen eingetragen sind. Darüber freuen sich die Bibliotheken, die das Audit bestanden haben und anderen Bibliotheken ist es zum Teil eine Motivation bzw. Anreiz sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Ad Hilfestellungen: Grundsätzlich muss ich vorausschicken, dass wir bei den Hilfestellungen nicht zwischen ehren- und hauptamtlich geführten Bibliotheken unterscheiden. Alle bekommen bei uns dieselbe Hilfestellung. Aber wir kennen dieses Problem, auch bei

uns war der „Aufwand“ immer wieder ein zum Teil großes Thema, vor allem aber nicht nur bei den ehrenamtlich geführten Bibliotheken. Allerdings haben wir den Eindruck, dass es uns mit der entsprechenden Überarbeitung der Standards und der Erarbeitung von Hilfestellungen gelungen ist, dies einzudämmen. Konkret heißt das, dass wir bei den Standards für ehrenamtlich geführte Bibliotheken an einigen Punkten auf eine „Verschriftlichung“ verzichtet haben (so müssen z.B. die Ergebnisse der MA-Besprechungen nicht mehr schriftlich festgehalten werden). Ich bin mir zwar sicher, dass alle Bibliotheken etwas schriftlich festhalten (z.B. den besprochenen Dienstplan oder ähnliches), aber sich Sorgen machen, dass dies nicht reichen könnte. So haben manche Bibliotheken auch angefangen, ihre Protokolle abzutippen, weil sie nicht sicher waren, ob handgeschriebene Notizen reichen (sie reichen!). D.h. die Verunsicherung und damit der Unmut war groß. Dem konnten wir so entgegenwirken, ohne einen wirklichen Verlust zu haben. Wir haben nämlich immer unterstrichen, dass es nicht Sinn und Zweck des Audits ist, zusätzlichen „Papierkram“ zu generieren, frei nach dem Motto: Dokumentation ist nicht alles (wobei man an einem gewissen Minimum natürlich nicht vorbei kommt). Als Hilfe haben sich auch neue Handreichungen erwiesen, darunter Excel-Tabellen, die den Bibliotheken sämtliche Rechnereien abnehmen (die Bibliotheken müssen die Zahlen nur noch so abschreiben, wie sie sie aus dem Statistikmodul herausbekommen) und eine sogenannte „Agenda“, eine Mappe bzw. die entsprechenden Einlagen, die den Bibliotheken das Ablegen von möglichen Nachweisen erleichtern soll (siehe dazu <http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/Downloads.asp> -> Vorlagen). Allerdings ist sie nur ein Hilfsmittel, die Bibliotheken sind nicht verpflichtet, diese Agenda zu verwenden. Die Idee dazu stammt übrigens aus den Bibliotheken selbst. Am meisten hilft es aber, den Bibliotheken im Gespräch die Angst zu nehmen und Vorurteile abzubauen. Wir haben das Thema Audit in den letzten Jahren als fixes Modul in unsere Grundausbildung für ehrenamtliche Leiterinnen von öffentlichen Bibliotheken eingebaut und auch generell Fortbildungen zum Thema angeboten. Auf große Nachfrage ist unsere Vor-Ort-Auditvorbesprechungen gestoßen, die inzwischen über 40 mal in Anspruch genommen wurde. Sie bedeutet zwar einen zeitlichen Aufwand, aber dafür haben sich alle Bibliotheken einmal mit der Thematik beschäftigt und fast alle haben sich auch zum Audit angemeldet.

Mit herzlichen Grüßen aus Südtirol

Marion Gamper

---

AUTONOME PROVINZ BOZEN – SÜDTIROL

Abteilung 14 – Deutsche Kultur  
Amt 14.4 – Amt für Bibliotheken und Lesen

Andreas-Hofer-Straße 18  
39100 Bozen  
Tel. 0471 41 33 25 – Fax 0471 41 33 62

[marion.gamper@provinz.bz.it](mailto:marion.gamper@provinz.bz.it)  
<http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/>

PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE

Ripartizione 14 – Cultura tedesca  
Ufficio 14.4 – Ufficio Biblioteche e lettura

Via Andreas Hofer 18  
39100 Bolzano  
Tel. 0471 41 33 25 – Fax 0471 41 33 62

[marion.gamper@provincia.bz.it](mailto:marion.gamper@provincia.bz.it)  
<http://www.provincia.bz.it/kulturabteilung/>



## **Schriftliche Anfrage an Herrn Motzko**

**Antwort vom 09.07.2013**

Liebe Frau Rietdorf.

[...]

Zum Stand der Diskussionen in den anderen Bundesländern:

- In Mecklenburg-Vorpommern wird es (hoffentlich) einen Bibliotheksentwicklungsprozess geben (noch wird dort auf die Genehmigung eines EU Antrags gewartet). Dieser Prozess wird allerdings nicht nach dem Muster in Niedersachsen laufen können da die Bibliotheksdichte und die Fachstelle in keiner Weise vergleichbar mit der Situation in Niedersachsen ist.
- In Thüringen habe ich das Modell der Fachstelle und dem DBV (Frau Kasper, Jena) vorgestellt. Dort war man auch sehr interessiert, zu einer Realisierung ist es allerdings bis heute nicht gekommen.
- Vorstellungen des Systems habe ich auch bei den Fachstellen in Bayern und Brandenburg gemacht, allerdings ist auch dort noch nichts entschieden.
- In Hessen haben wir am 8.4.13 eine erste Infoveranstaltung der Fachstelle durchgeführt. Jetzt wird die Fachstelle die Möglichkeiten ausloten.
- Ein vergleichbares Projekt läuft derzeit für die hauptamtlich geleiteten Katholischen Öffentlichen Büchereien im Bistum Münster. Hier sind die wesentlichen Grundlagen erarbeitet (Kriterienkatalog, Verfahren) und ich hoffe, wir kommen noch im Jahre 2013 zum Abschluss des Projektes. So haben wir dann auch ein Beispiel im Bereich der kirchlichen Bibliotheken. Näheres erfahren Sie bei Frau Stenert.
- Mein Vorschlag für Ihr weiteres Vorgehen: Sie fragen direkt bei den Fachstellen in allen Bundesländern nach und bekommen dann authentisch deren Positionen zum Modell und die aktuellen Stände. Die Fachstellen sind ja über die gemeinsame website gut zu erreichen: [http://www.fachstellen.de/Fachstellen-in-Deutschland/index\\_12.html](http://www.fachstellen.de/Fachstellen-in-Deutschland/index_12.html)

[...]

Beste Grüße

Meinhard Motzko

**PraxisInstitut**

**Organisations- und Personalentwicklung**

**Meinhard Motzko**

Westerdeich 88

D - 28197 Bremen

Tel.: +49 (0)421-34 00 92

Fax: +49 (0)421-349 92 67

e-mail: [info@praxisinstitut.de](mailto:info@praxisinstitut.de)

Internet: <http://www.praxisinstitut.de>

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Ort, den

---

pers. Unterschrift