

Was bringt ein laufender Zertifizierungsprozess gemäß ISO 9001 unseren Kunden?

**Aufwand und Nutzen von professionellem
Qualitätsmanagement an der UB der Medizinischen
Universität Wien**

**von Bruno Bauer
München, 06.07.2016**

Agenda

- Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement
- Instrumente des Qualitätsmanagements
- Neue Norm ISO 9001:2015
- Zertifizierungsverfahren gemäß ISO 9001
- Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement

Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement [1]

Medizinische Universität Wien

- 1365 als Medizinische Fakultät der Universität Wien gegründet, 2004 als Universität verselbständigt
- größte medizinische Ausbildungsstätte im deutschsprachigen Raum (mit fast 7.200 Studierenden und 2.000 Lehrenden)
- größte medizinische Einrichtung in Österreich
- eine der führenden Medical Schools im EU-Raum
- zuständig für das gesamte ärztliche Personal im Wiener Allgemeinen Krankenhaus (AKH), Europas größtem Krankenhaus

[Aus: Entwicklungsplan der MedUni Wien]

Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement [2]

Universitätsbibliothek der MedUni Wien: Kennzahlen

- Hauptbibliothek (im AKH) und 2 Zweigbibliotheken (Geschichte der Medizin bzw. Zahnmedizin)
- BibliotheksmitarbeiterInnen: 37
- Literaturausgaben (Medienerwerb): EUR 2,687.698
- Entlehnungen und Verlängerungen: 178.651
- Download von Online-Artikeln: 1,408.547
- Bibliothekskurse: 124 (mit 2.333 Teilnehmenden)

Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement [3]

Universitätsbibliothek der MedUni Wien: Aktuelle Projekte

- 2013-2018 Implementierung eines neuen Bibliothekssystems im Rahmen des Österreichischen Bibliothekenverbundes
- 2014-2016 Beteiligung am Hochschulraumstrukturmittelprojekt e-infrastructures Austria (Teilziele: Repositorien, Forschungsdaten, Netzwerkbildung)
- Seit 2015 Erschließung medizinhistorischer Bestände
- 2012/2013: Umstellung der Zeitschriften auf E-Only
- In Vorbereitung für 2017-2019: Hochschulraumstrukturmittelprojekt „Austrian Transition to Open Access“ (AT2OA)

Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement [4]

Entwicklungsziele der UB im Entwicklungsplan der MedUni Wien

- Sukzessive Erweiterung des elektronischen Literatur- und Informationsangebotes, insbesondere im Bereich der e-Journals („e-only“)
- Implementierung eines neuen Bibliotheksverbundsystems
- Aufbau eines institutionellen Repositoriums
- Sicherung und Entwicklung der medizinhistorischen Bestände und Weiterentwicklung der Digitalisierungs- und Archivierungsstrategie
- Konzeption und Durchführung einer umfassenden Bestandsrevision sowie Erschließung der Bestände der Josephinischen Bibliothek
- Fortführung des Projektes NS-Provenienzforschung und Restituierung
- ISO Zertifizierung der UB gemäß ISO 9001

Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement [5]

Zielvorgabe des Rektorates der MedUni Wien:

QM gemäß ISO 9001 für Verwaltungsbereich
(Einschränkung auf kundenorientierte Abteilungen)

- Studienabteilung (2011)
- Universitätsbibliothek (2012)
- Koordinationszentrum für Klinische Studien / KKS (2013)

Unterstützung des Zertifizierungsprozesses durch die Stabsstellen für Evaluierung und Qualitätsmanagement bzw. Prozessdokumentation und Prozessentwicklung

→ Projekt „Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems der Bibliothek entsprechend ISO 9001“

Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement [6]

Projekte vor dem Start des Zertifizierungsprozesses gemäß ISO 9001 an der MedUni Wien:

- **„Prozessdokumentation“ und „Internes Kontrollsystem (IKS)“:**
Systematisch gestaltete organisatorische Maßnahmen und Kontrollen im Unternehmen zur Einhaltung von Richtlinien und zur Abwehr von Schäden, die durch das eigene Personal oder böswillige Dritte verursacht werden
- **„Risikomanagement“:**
Sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken

Instrumente des Qualitätsmanagements [1]

Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme gemäß ISO 2001:2008 + Cor. 1:2009

→ Basis der Zertifizierung der UB MedUni Wien bis 2016

„Es ist nicht die Absicht dieser internationalen Norm zu unterstellen, dass Qualitätsmanagementsysteme einheitlich strukturiert oder einheitlich dokumentiert sein müssen.“

Instrumente des Qualitätsmanagements [2]

➤ **Zentrale Fragen der Norm ISO 9001:2008**

- ❖ Kundenorientierung
- ❖ Strategische Planung
- ❖ Prozesssteuerung
- ❖ Kontinuierliche Verbesserung
- ❖ Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen

Instrumente des Qualitätsmanagements [3]

Instrumente zur Erfüllung der Anforderungen der Norm ISO 9001:2008

- Prozessdokumentation
- Dokumentenlenkung
- Fehler- und Verbesserungsmanagement
- Lieferantenbewertung
- KundInnen-/MitarbeiterInnenzufriedenheit
- Organigramm / Arbeitsplatzbeschreibung / Mitarbeitergespräche
- Weiterbildung
- Festlegung von Zielen
- Qualitätsmanagementhandbuch

Instrumente des Qualitätsmanagements [4]

Prozessdokumentation

- Erstellung und laufende Überarbeitung sämtlicher kundenrelevanten Prozesse
- Einarbeitung in die Prozesslandkarte des Unternehmens
- MitarbeiterInnen müssen wissen:
 - ❖ Wo finde ich die Prozesslandkarte im Intranet?
 - ❖ Wie funktionieren die Abläufe in jenen Prozessen, für die ich verantwortlich bzw. zuständig bin?

Instrumente des Qualitätsmanagements [3]

Dokumentenlenkung

- Neustrukturierung der Netzwerkordner der UB entsprechend der Teamstruktur
- Jeweils Zugriff auf Vorlagedokumente (=Muster, Formulare)
- Lenkung sämtlicher Dokumente am Netzwerklaufwerk (Version, Ersteller, Pfad, Erstellungsdatum, Druckdatum)

Instrumente des Qualitätsmanagements [4]

Fehler- und Verbesserungsmanagement

➤ Verbesserungsdatenbank:

- ❖ Zentraler Bestandteil des Beschwerde- und Fehlermanagements an der UB
- ❖ Element des betrieblichen Vorschlagwesens
- ❖ Beitrag zum „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

Instrumente des Qualitätsmanagements [5]

Lieferantenbewertung

➤ Kategorien:

- ❖ Monografien
- ❖ Zeitschriftenagenturen
- ❖ Buchbinderarbeiten
- ❖ E-Ressourcen
- ❖ Wartung & Servicierung (EDV)
- ❖ Verbrauchsgüter
- ❖ Fernleihe

➤ Kriterien für Bewertung (jeweils Noten zwischen 1 und 5):

- ❖ Preis / Rabatte
- ❖ Schnelligkeit der Lieferung / des Services
- ❖ Umgang mit Reklamationen
- ❖ Kontakt, Freundlichkeit

Instrumente des Qualitätsmanagements [6]

KundInnen-/MitarbeiterInnenzufriedenheit

➤ KundInnen-Befragung:

- ❖ 2011 Durchführung einer ersten KundInnenbefragung
- ❖ Ziel: Gesamtzufriedenheit der befragten BenutzerInnen mit dem Bibliotheksangebot
- ❖ Seither: am Ende jeder Rektoratsperiode (zuletzt: 2015)
- ❖ Nutzung der Infrastruktur des Campussystems

➤ MitarbeiterInnen-Befragung:

- ❖ In regelmäßigen Abständen durch die Stabsstelle Personalentwicklung für alle MitarbeiterInnen der MedUni Wien

Instrumente des Qualitätsmanagements [7]

Organigramm / Arbeitsplatzbeschreibungen / Mitarbeitergespräche

- Aktualisierung des Organigramms
- Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen
- Abwicklung sämtlicher MitarbeiterInnengespräche nach Möglichkeit bis zum Audit (Dokumentation in MedCampus)

→ Festlegung der Zuständigkeiten und Befugnisse

Instrumente des Qualitätsmanagements [8]

Weiterbildung

- Ermittlung des Fortbildungsbedarfs im Zuge der MitarbeiterInnengespräche
- Angebote:
 - ❖ Brain Pool (Österr. Nationalbibliothek)
 - ❖ Personalentwicklung (MedUni Wien)
 - ❖ Sonstige Fortbildungsveranstaltungen (u.a. VÖB)
 - ❖ Konferenzen / Tagungen
- Ziel: 4 Fortbildungstage pro MitarbeiterIn / Jahr

→ MitarbeiterInnen-Kompetenz

Instrumente des Qualitätsmanagements [9]

Messbare Qualitätsziele der UB

1. **Bedarfsgerechte Literaturversorgung und Erschließung der Medien und Ressourcen**
 - 1.1. Indikator "Anteil der Ausgaben für elektronische Medien an den Gesamtausgaben für Medien in %"
2. **Effizienter Einsatz der finanziellen Mittel für E-Ressourcen**
 - 2.1. Indikator "E-Book-Nutzung: Download pro Studierender/m"
 - 2.2. Indikator "E-Journal-Nutzung: Downloads pro VZÄ Wissenschaftliches Personal"
 - 2.3. Indikator "Ausgaben für elektronische Medien pro Download"
3. **Förderung der Informationskompetenz der BenutzerInnen**
 - 3.1. Indikator "Schulungsteilnahmen pro 1000 primäre Nutzer"
4. **Förderung der Mitarbeiterkompetenz**
 - 4.1. Indikator "Fortbildungstage pro Mitarbeiter"
5. **Optimierung der Bibliotheks- und Informationsinfrastruktur**
 - 5.1. Indikator "Physische Bibliotheksbesuche pro Kopf der primären Nutzergruppe"
6. **KundInnenzufriedenheit**
 - 6.1. Wert laut BenutzerInnenbefragung

→ Orientierung an (BIX)/Bibliotheksstatistik

Instrumente des Qualitätsmanagements [10]

Managementhandbuch, mit Informationen zu:

- Unternehmen (MedUni Wien, UB, Organigramm)
- Unternehmenspolitik (Vision und Leitbild von MedUni Wien bzw. UB)
- Messbare Unternehmensziele (UB)
- Selbstverpflichtungserklärung
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Dokumentenlenkung
- Management von Ressourcen
- Prozesslandkarte und Prozesse
- Management Review (mindestens 1x jährlich)

➔ **Fixtermine mit Rektor der Universität**

Instrumente des Qualitätsmanagements [11]

QM-Team der UB

- Zusammensetzung: stellvertr. Leiterin und 5 MitarbeiterInnen der UB (jeweils 2 Jahre)
- Ziele:
 - ❖ Aufrechterhaltung des Qualitätsgedankens an der UB (auch in „audit-freier“ Zeit)
 - ❖ Nutzung des Know-Hows der MitarbeiterInnen
 - ❖ Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
 - ❖ Fokus: Beschäftigung mit Fehler- und Verbesserungsdatenbank

Neue Norm ISO 9001:2015 [1]

Ausblick 2016ff

Ankündigung einer revidierten Fassung der Norm ISO 9001 für September 2015:

*„Unternehmen befinden sich heute häufig in einem **komplexen, dynamischen Umfeld**, welches sie vor **neue Herausforderungen** stellt. Auch diese Veränderung wird die ISO 9001:2015 berücksichtigen. Hier spielen Themen wie **Risikomanagement, Change Management und auch Wissensmanagement** eine große Rolle.“*

[DIN EN ISO 9001:2015 - http://www.tuv.com/media/germany/60_systeme/qualitaet/iso9001_2015.pdf]

Neue Norm ISO 9001:2015 [2]

Wirksamkeit der neuen Norm

- Norm seit 15.01.2015 verfügbar
- Übergangsfrist: 3 Jahre
 - ❖ Veröffentlichung: September 2015
 - ❖ Start der dreijährigen Übergangsfrist
 - ❖ Ende der Umstiegsphase: September 2018

→ **Entscheidung an der MedUni Wien für sofortigen Umstieg**

Neue Norm ISO 9001:2015 [3]

Implementierung der neuen Norm an der MedUni Wien

Dez. 2015	Schulung der involvierten AbteilungsleiterInnen der MedUni Wien
Jan. 2016	Schulung aller MitarbeiterInnen der Bibliothek
Jan.-Apr. 2016	Überarbeitung aller Prozesse und sonstigen Unterlagen
Mai 2016	Internes Audit gemäß ISO 9001:2015
Juni 2016	Externes Audit gemäß ISO 9001:2015

Neue Norm ISO 9001:2015 [4]

Neuerungen

- Struktur und Terminologie
- Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (Interessensgruppen / Kontext der Organisation)
- Risikobasiertes Denken
- Wissen der Organisation (→ Wissensmanagement)
- Dokumentierte Informationen
- Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen

Zertifizierungsverfahren gemäß ISO 9001 [1]

ZERTIFIZIERUNG

2011/12	Kick-off Meeting
2012/01	Projektkonzeption
bis 2012/04	Prozesscheck und Prozessmessung, Managementhandbuch, Dokumentenlenkung, Audit-Checkliste, ...
2012/05	Internes Audit (Auditbericht)
2012/06	Externes Audit
2012/10	Auditbericht (extern), Zertifizierungsurkunde

ÜBERWACHUNGSAUDIT

ab 2013/01	Prozesscheck, Überarbeitung des Managementhandbuches, ...
2013/06	Internes Audit
2013/09	Externes Audit
2013/10	Auditbericht (extern), Zertifizierungsurkunde

REZERTIFIZIERUNG

ab 2014	...
---------	-----

Zertifizierungsverfahren gemäß ISO 9001 [2]

➤ Internes Audit

- ❖ Durchführung: Stabsstelle Evaluation und Qualitätsmanagement; gelegentlich auch Mitarbeiter einer externen Beraterfirma (1 Tag)
- ❖ Auditierung aller Prozesse des QM-Systems der UB
- ❖ Auditbericht: Festhalten sämtlicher Abweichungen (Majors & Minors), von Verbesserungspotentialen & Hinweisen

➤ Externes Audit

- ❖ Stufe-1-Audit: Dokumentenprüfung im Rektorat
- ❖ Stufe-2-Audit: Vor-Ort in der UB
- ❖ Auditbericht: „ohne Abweichungen, ohne Auflagen“

Zertifizierungsverfahren gemäß ISO 9001 [3]

Bewertung der Auditergebnisse

- **+ Punkte:** Punkte, die als besonders positiv zu bewerten sind und in dieser Form hervorgehoben werden
- **Abweichung (A):** steht für Abweichung von einem Normpunkt oder vom definierten Prozess, unterschieden in:
 - ❖ Major
 - ❖ Minor
- **Hinweis (H):** steht für einen Hinweis, den der Auditor vorschlägt – Verbesserungspotential. Die Hinweise sind von den jeweiligen Prozessverantwortlichen durchzusehen und auf ihre Relevanz in Bezug auf Auflösung zu überprüfen.

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [1]

Aufwand (vor allem personeller Art)

- Involvierung der Stabsstellen Qualitätsmanagement und Prozessdokumentation der Universität
- Große zeitliche Beanspruchung ALLER BibliotheksmitarbeiterInnen bei Einstieg in QM (insbesondere Prozessdokumentation)
- Dazu personeller Aufwand der QM-Beauftragten der UB:
 - ❖ 20 Wochenstunden während des Semesters der Auditierung (0,5 FTE)
 - ❖ 10 Wochenstunden für den Rest des Jahres (0,25 FTE)

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [2]

Positive Aspekte des QM

- Gewährleistung schneller, reibungsloser und einheitlicher Abläufe
- Bekenntnis zur ständigen Verbesserung
- Kenntnis und Steuerbarkeit der Prozesse
- Verbindliche und transparente Regelungen und Verantwortlichkeiten
- Bemühungen um systematisches Handeln
- Kenntnis der Kundenanforderungen
- Hilfestellung von außen

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [3]

Fehler und Verbesserungsmanagement

- Gewährleistung einer strukturierten Bearbeitung von Fehlern, Anregungen und Verbesserungshinweisen
- Beispiele:
 - ❖ *„Es sollte geklärt werden, ob in der historischen Sammlung zur Schadensbegrenzung die vorhandenen Pulverfeuerlöscher durch CO2-Feuerlöscher ausgetauscht werden können.“*
 - Kontakt UB – Facility Management
 - ❖ *„Im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung sollte für die verwendeten Drucker anhand von Informationen der Hersteller überprüft werden, ob CO2 neutrales Drucken angeboten wird.“*
 - Kontakt UB - ITSC

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [4]

Fehler und Verbesserungsmanagement / Felder der Accessdatenbank:

- Fortlaufende Nummer
- Datum der Erfassung
- Anregung von
- Aufgabe ergibt sich aus
- Anlass / Problem
- Verbesserungsvorschlag
- Lösung
- Verantwortliche Personen; eventuell externer Partner
- Zu erledigen bis
- Erledigt am
- Eventueller Verzögerungsgrund
- Status
- Kontrolle

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [5]

Fehler und Verbesserungsmanagement

Jahr	Einträge	Erledigungen	Offen
2012	66	55	11
2013	69	64	5
2014	43	35	8
2015	42	30	12
2016	45	32	13
Summe	265	221	44

Offen: in Datenbank mit Status „geprüft, nicht weiterverfolgt“, „in Arbeit“ oder „verzögert“
(Ursache zumeist Ressourcenmangel)

→ Umsetzungsgrad bei vorgeschlagenen Verbesserungen: 83 %

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [6]

Negative Aspekte des QM

- Herkunft aus der verarbeitenden Industrie
- Tendenz zur Bürokratisierung
- Schwierigkeit, (alle wichtigen) Bibliotheksleistungen in Kennzahlen abzubilden
- Hoher Aufwand bei fraglichem Nutzen
- Im Universitätsbereich wenig bekannt

→ **Allerdings: ISO-Zertifizierung des Allgemeinen Krankenhauses**

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [7]

Vorteile für Bibliothek beim Einsatz von ISO 9001

- Normierung vieler Prozesse durch Bibliotheksverwaltungssystem (Aleph)
- Umfangreiches Set an Kennzahlen (Bibliotheksstatistik)
- Vertrautheit mit Leistungsmessung (BIX)
- Erfahrungen mit KundInnenbefragungen

→ Wichtig: Etablierung eines (dem BIX vergleichbaren) standardisierten Instruments der Leistungsmessung für Bibliotheken

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [8]

Feedback von MitarbeiterInnen

- *„Der Aufwand für die ISO-Zertifizierung hat sich gelohnt, weil jeder weiß, wie er in bestimmten Situationen zu agieren hat.“*
- *„Die Zertifizierung ist vor allem für die MitarbeiterInnen in den dezentralen Einrichtungen sowie für Teilzeitbeschäftigte ein großer Vorteil. Früher hatten diese einen Informationsnachteil gegenüber Vollzeitbeschäftigten am Hauptstandort der Bibliothek, die hier die Chance haben, (fast) alles mitzubekommen.“*
- *„Für neue MitarbeiterInnen ist die Verschriftlichung der Abläufe und Regelungen ein großer Vorteil beim beruflichen Einstieg an unserer Bibliothek.“*

Aufwand und Nutzen von Qualitätsmanagement [9]

Zyklus der Zertifizierung gemäß ISO 9001

2012 Zertifizierung

2013 Überwachungsaudit

Einbeziehung der Zweigbibliotheken
für Geschichte der Medizin bzw. Zahnmedizin

2014 Rezertifizierung

2015 Überwachungsaudit

2016 Überwachungsaudit

2017 Rezertifizierung

**→ Qualitätsmanagement als Prozess
der ständigen Verbesserung !!!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Fragen ?

Kontakt:

Bruno Bauer

Leiter der UB MedUni Wien

bruno.bauer@meduniwien.ac.at