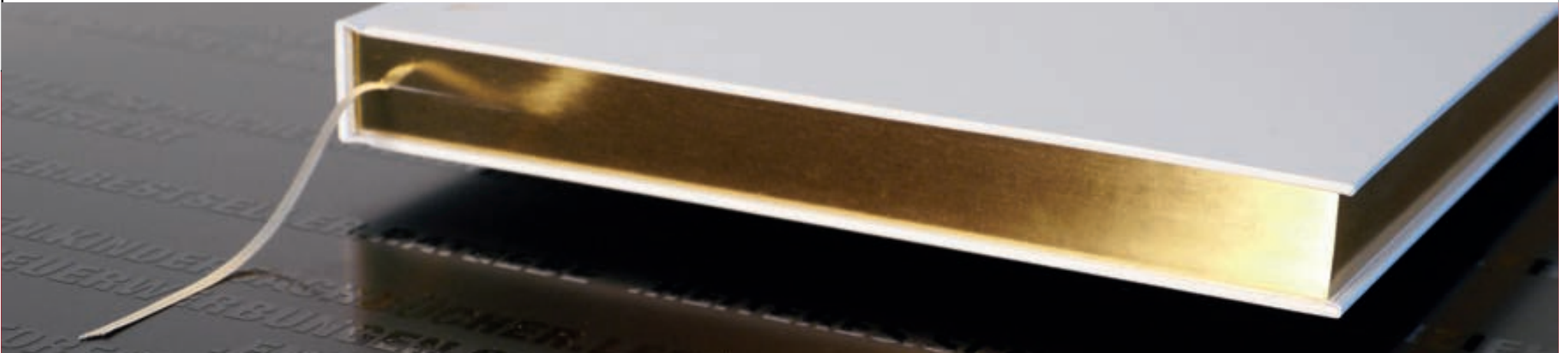
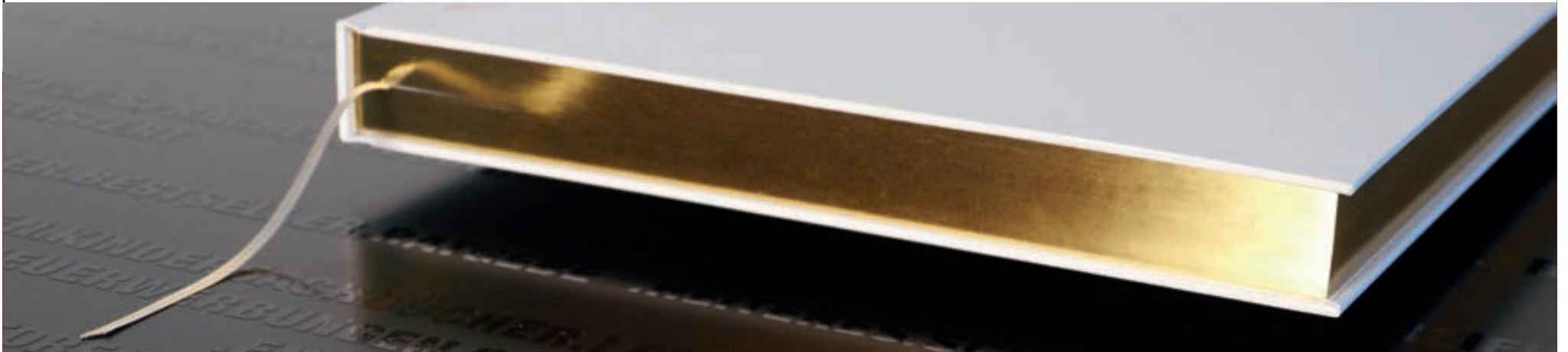




**Qualitätsmanagement – ein Instrument  
zur Verbesserung der Kundenorientierung**

**Zwischen Pflicht und Kür  
Qualitätsmanagement in  
wissenschaftlichen Bibliotheken**



# Dienstleistungen & Dienstleistungsqualität

## Kundenorientierung

### Qualitätsmanagement & Qualitätsmanagementmodelle

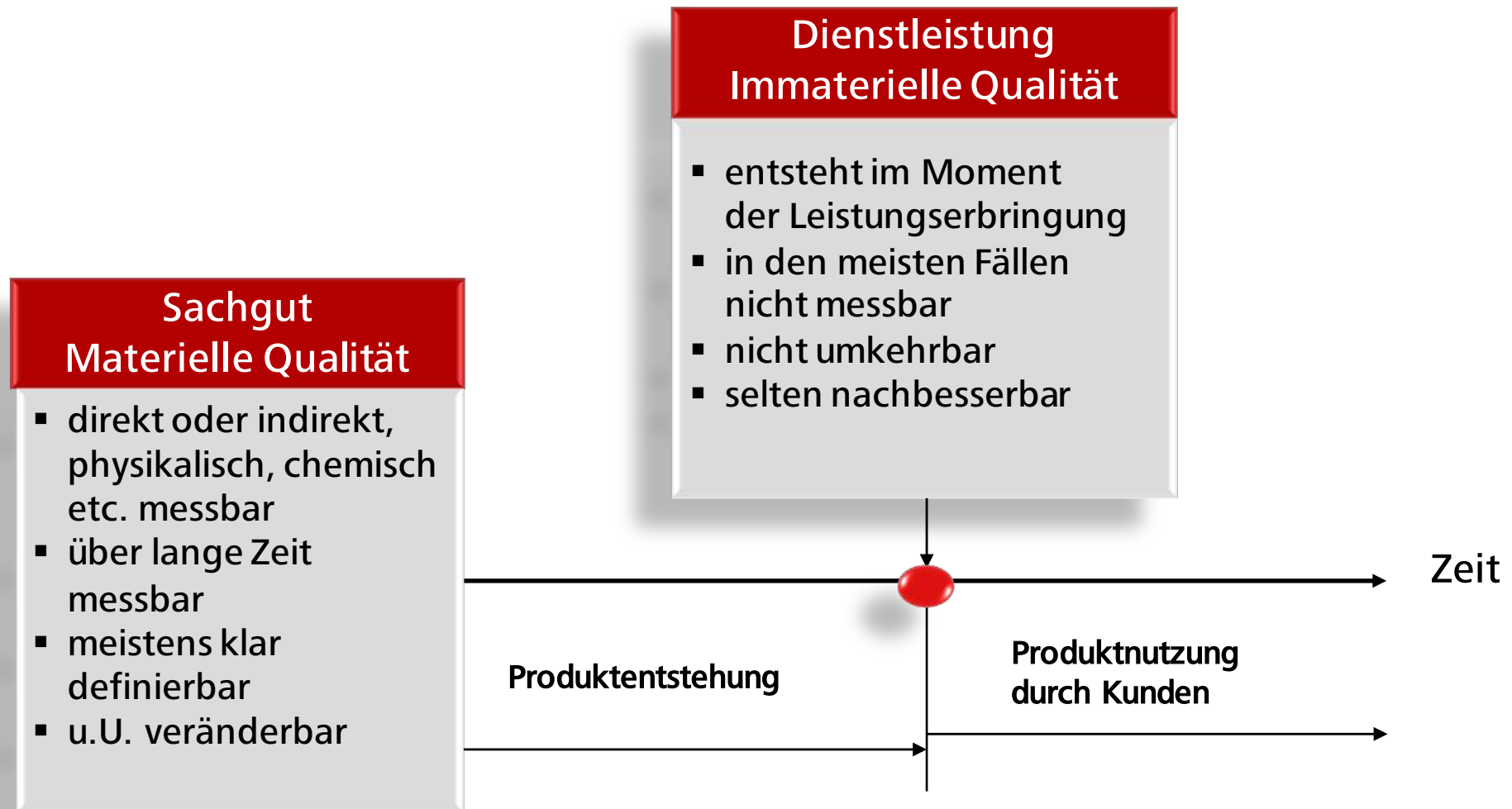
# Was sind Dienstleistungen?

## Erklärungsmodelle

| <div>gering</div> <div>Grad der Interaktion &amp; Individualisierung</div> <div>hoch</div> | Aktivität des Kunden                                                                                                                                                                                                                                               | Aktivität des Dienstleisters                                                                                                                             | Bibliotheksdienstleistung                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kunde bleibt weitgehend passiv</li> <li>Dienstleistung wird allenfalls initiiert (z.B. durch Äußern von Wünschen oder Erzeugen von Nachfrage)</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung der Dienstleistung erfolgt unabhängig vom Kunden</li> <li>Dienstleistung ist standardisiert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitstellung von Medien (inkl. Bestandsaufbau, Erschließung von Medien etc.)</li> <li>Bereitstellung von Repositorien</li> <li>Auswahllisten / Bibliographien</li> <li>Bereitstellung einer Lernumgebung</li> <li>Veranstaltungsangebot</li> </ul> |
|                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dienstleistung erfordert Anwesenheit oder Aktivitäten des Kunden</li> <li>Vorgaben des Kunden sind erforderlich, um eine vollwertige Leistung zu erbringen</li> <li>Standarddienstleistung wird individualisiert</li> </ul> |                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profildienst</li> <li>Fernleihe</li> <li>Vorbestellung</li> <li>Mahnwesen</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
|                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitwirkung des Kunden an der Erstellung der Dienstleistung ist zwingend erforderlich</li> <li>Kunde ist Koproduzent</li> <li>Dienstleistung ist hochgradig individualisiert</li> </ul>                                      |                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auskunfts- und Beratungsgespräch</li> <li>Informationskompetenzschulung</li> </ul>                                                                                                                                                                   |

# Was sind Dienstleistungen?

## Erklärungsmodelle



# Der externe Faktor oder: der Kunde ist ein Überraschungsei

---



## Kunden

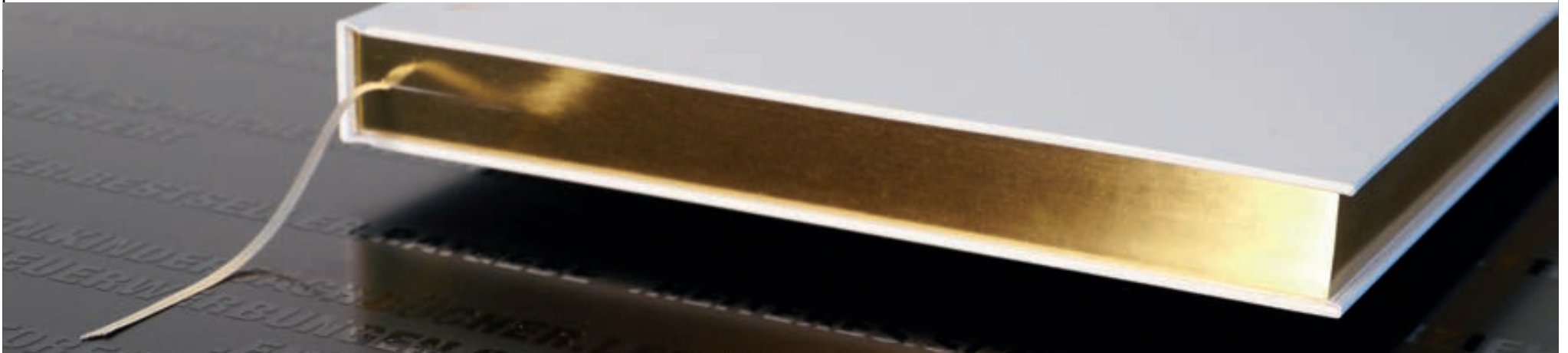
- sind oft nicht kalkulierbar
  - bringen Abläufe durcheinander
  - können beobachten, wie Leistung erstellt wird
  - fungieren als unbezahlter Mitarbeiter
  - sind Experten in eigener Sache
- persönliche Interaktion ist erfolgsentscheidend

# Der immaterielle Faktor oder: Dienstleistungen können einem nicht auf den Fuß fallen

- Wie lässt sich die Qualität der Leistung vorhersagen?
- Wie lässt sich Qualität der Leistung messen?
- Welcher Preis ist angemessen?
- Wie kann man gute Dienstleistungen und Innovationen schützen?
- Wie lassen sich Dienstleistungen rationell erbringen?
- Wie geht man mit Nachfrageschwankungen um, wenn sich Dienstleistungen nicht lagern lassen?

# Aufgabenbereiche des Dienstleistungsmanagements

|                                          |                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kundenmanagement</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung von Kundenverhalten und Kundenbeziehungen</li> <li>• Erwartungs- und Beschwerdemanagement</li> </ul>                                   |
| <b>Personalmanagement</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnung und Entwicklung qualifizierter und serviceorientierter Mitarbeitender</li> <li>• Internes Marketing &amp; Wissensmanagement</li> </ul> |
| <b>Tangibilitätsmanagement</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Make the intangible tangible“</li> <li>• Markenpolitik &amp; Kommunikationspolitik</li> </ul>                                                   |
| <b>Qualitätsmanagement</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Messung und Entwicklung der wahrgenommenen Qualität</li> </ul>                                                                                   |
| <b>Umfeldmanagement</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung des physischen Umfelds, Architektur, Erscheinungsbild, Design</li> </ul>                                                              |
| <b>Kundenbezogenes Prozessmanagement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessoptimierung &amp; Blueprinting</li> <li>• Standardprozesse vs. adaptive Prozesse</li> </ul>                                               |
| <b>Kapazitäts- und Zeitmanagement</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung von Angebot und Nachfrage, Warte- &amp; Transferzeiten,</li> </ul>                                                                    |



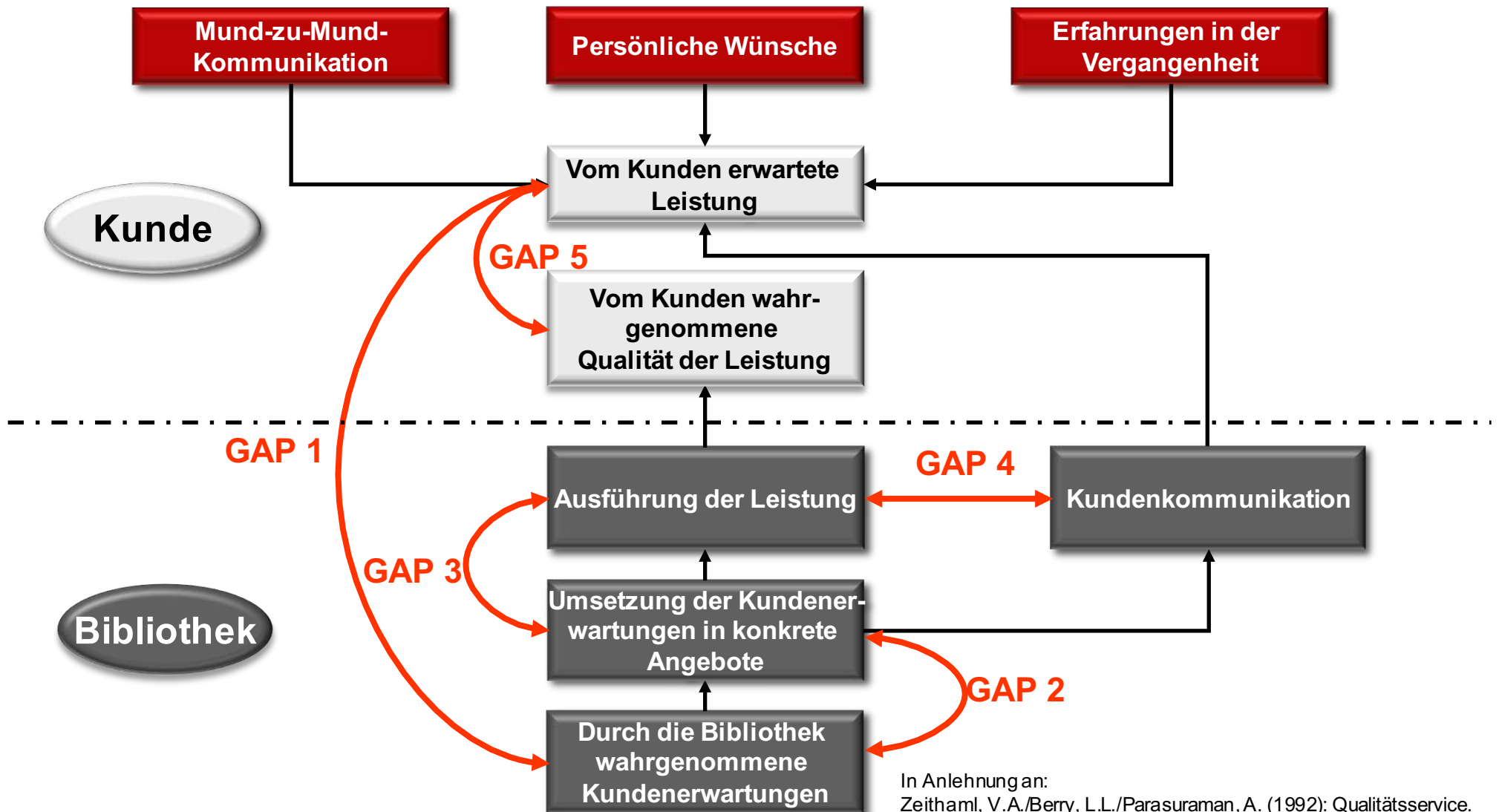
## Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden Kundenzufriedenheit

# Wie bewerten uns unsere Kunden? Wie entsteht Kundenzufriedenheit?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Minimumqualität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kern des Dienstleistungsangebots</li> <li>- von den Kunden grundsätzlich erwartete Leistung</li> <li>- kaum Ansatzpunkte für Profilierung im Wettbewerb</li> <li>- bei fehlerhafter Leistung: „Strafpunkte“ vom Kunden</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
| bei Nichterfüllung der Erwartungen:<br><br><i>unzufrieden</i>                                                                                                                                                                                                                                      | bei Erfüllung der Erwartungen:<br><br><i>nicht unzufrieden</i>                                                                                                                                                                                                                                |                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | bei Nichtleistung<br><br><i>nicht unzufrieden</i>                                                                                                                                                                                                                                             | bei Leistung<br><br><i>zufrieden</i> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Werterhöhungsqualität:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erhöht den Wert der Kernleistung</li> <li>- kann von den Kunden nicht grundsätzlich erwartet werden</li> <li>- Ansatzpunkt für Profilierung im Wettbewerb</li> <li>- bei Leistung: „Bonuspunkte“ vom Kunden</li> </ul> |                                      |

In Anlehnung an Cina, C. (1989): Creating an Effective Customer Satisfaction Program, in: The Journal of Services Marketing, 3. Jg., Nr. 1, S. 8.

# Wie bewerten uns unsere Kunden? Wie entsteht Kundenzufriedenheit?



# Wie bewerten uns unsere Kunden?

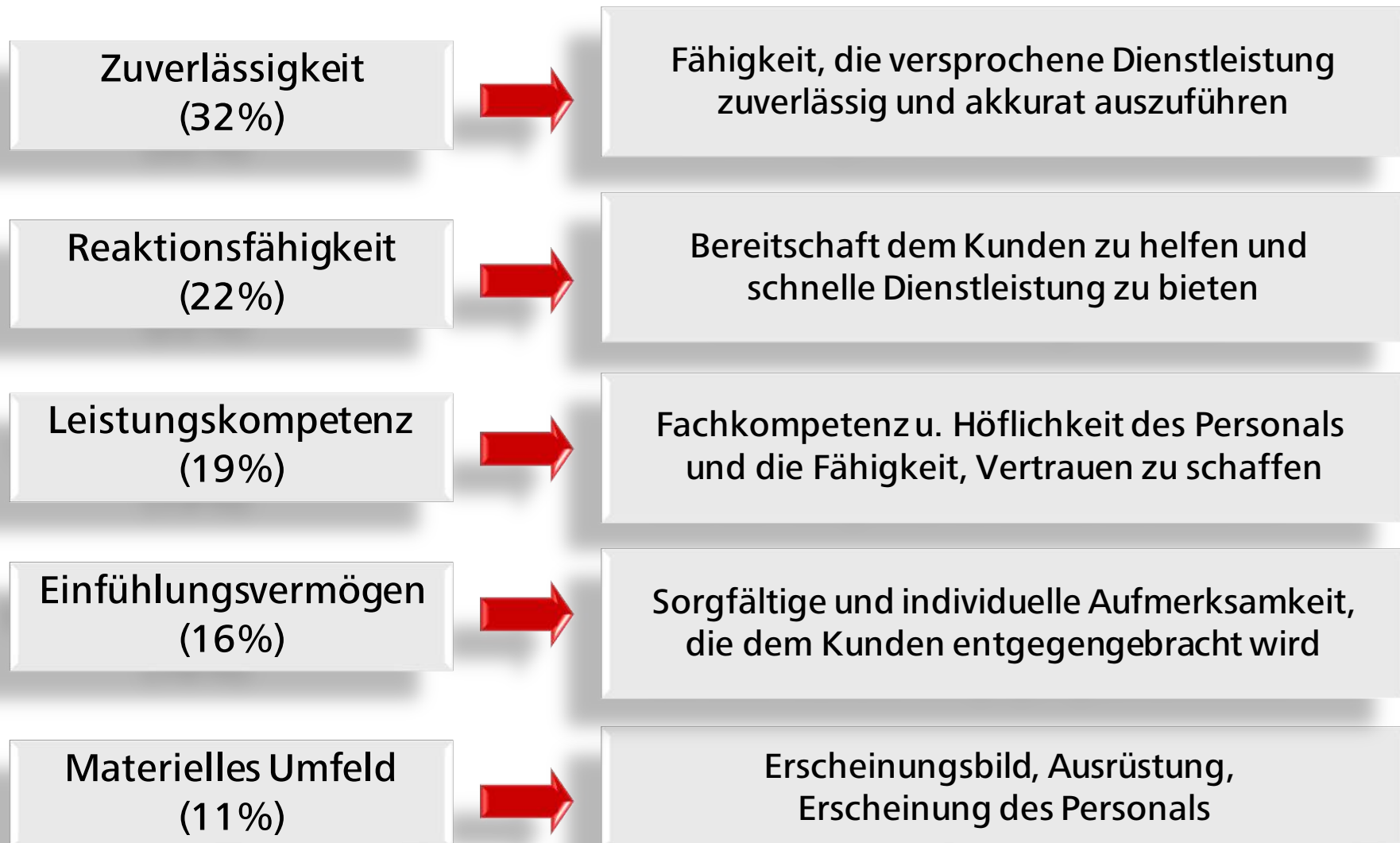
## Wie entsteht Kundenzufriedenheit?

---

- Kundenzufriedenheit tritt dann ein, wenn der Kunde mindestens das erhält, was er erwartet hat (abgeleitet aus GAP-Modell)
  - ➔ Was erwarten die Kunden?
- SERVQUAL identifiziert durch Marktforschung 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität, die für Kundenzufriedenheit wichtig sind.
- Die Bewertung der Dienstleistungsqualität erfolgt dabei durch den Vergleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung (GAP 5).

# Sind Sie zufrieden?

## Den Kunden zuhören oder sie fragen....



# Besonderheiten von Dienstleistungen & Qualitätsmanagement

| Dienstleistungs-<br>merkmale                                                                                                          | Konsequenzen für das Qualitätsmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Sachebene</i></b><br>Intangibilität /<br>Fehlende Lagerfähigkeit                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Dienstleistungskontakt als „Augenblick der Wahrheit“ für das Qualitätsmanagement</li> <li>▪ Notwendigkeit des Abbaus von wahrgenommenen „Kauf“risiken z.B. durch Servicegarantien</li> <li>▪ Integration von QM und Marketing (Preis, Marke, Image als Qualitätssignale)</li> <li>▪ Besonders starke Bedeutung der subjektiven Qualitätsmessung (Kundenzufriedenheit)</li> <li>▪ Analyse der Kunden-Kunden-Kommunikation als Ausdruck authentischer Qualitätswahrnehmung des Kunden</li> </ul> |
| <b><i>Personenebene</i></b><br>Kundenbeteiligung /<br>Integration des externen Faktors<br><br>Bedeutung des Dienstleisters als Person | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung serviceorientierter Einstellungen und Verhalten der Mitarbeitenden als wesentliche Aufgabe des QM</li> <li>▪ Geringere Kontrollmöglichkeit der Organisation, da Kunde Prozess und Ergebnis der Dienstleistungsqualität beeinflusst</li> <li>▪ Orientierung von Qualitätsmessung und -management am Kundenprozess</li> </ul>                                                                                                                                                         |

# Ein kleiner Exkurs: Die Grenzen der Kundenorientierung

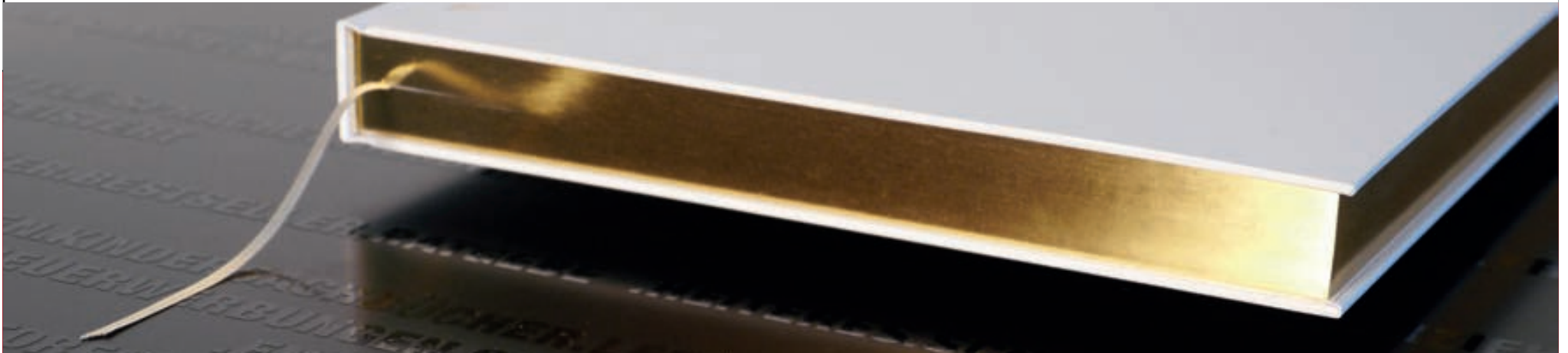
---

- Kundenzufriedenheit tritt dann ein, wenn der Kunde mindestens das erhält, was er erwartet hat
- Qualitätsmanagement muss daher
  - nicht nur die Qualität der gelieferten Leistung steuern,
  - sondern auch die Erwartungen der Kunden
- **Direktes Erwartungsmanagement**
  - Steuerung durch Information
- **Indirektes Erwartungsmanagement**
  - Steuerung durch Erfahrung
  - Steuerung durch Empfehlung

# Möglichkeiten des direkten Erwartungsmanagements

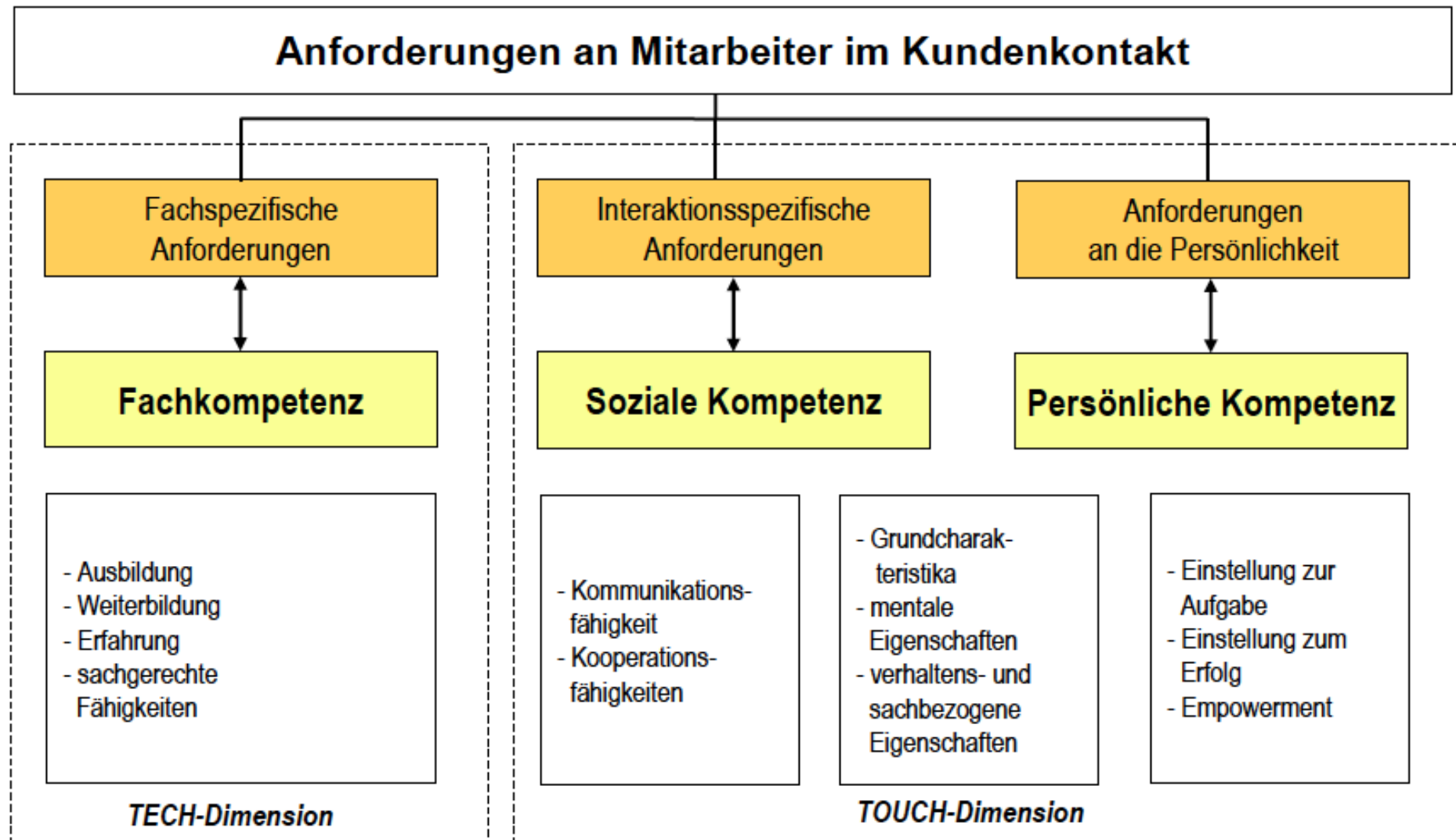
| Maßnahmen der Informationssteuerung    |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phase<br>Aufgabe                       | Vor der Dienstleistungs-<br>inanspruchnahme                                                                                                                          | Während der Dienstleistungs-<br>inanspruchnahme                                                                                                                       | Nach der Dienstleistungs-<br>inanspruchnahme                                                                                                                                |
| Explizite<br>Service-<br>informationen | z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulierung von Werbeversprechen</li> <li>▪ Einbinden von Testergebnissen in die Kommunikationsbotschaften</li> </ul> | z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviceaussagen zur Ergebnisqualität im Rahmen der persönlichen Kommunikation zwischen Kunde und Mitarbeiter</li> </ul> | z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgabe von Garantien</li> <li>▪ Entschuldigung für eventuelle Servicemängel</li> </ul>                                        |
| Implizite<br>Service-<br>informationen | z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preisfestlegung</li> <li>▪ Gestaltung des Vertriebssystems</li> </ul>                                                  | z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltung des tangiblen Umfeldes</li> <li>▪ Internalisierung / Externalisierung</li> </ul>                             | z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusenden einer Imagebroschüre über den Anbieter</li> <li>▪ Zusenden exklusiver Geschenke zum Geburtstag der Kunden</li> </ul> |

(Quelle: Richter 2005, S. 228)

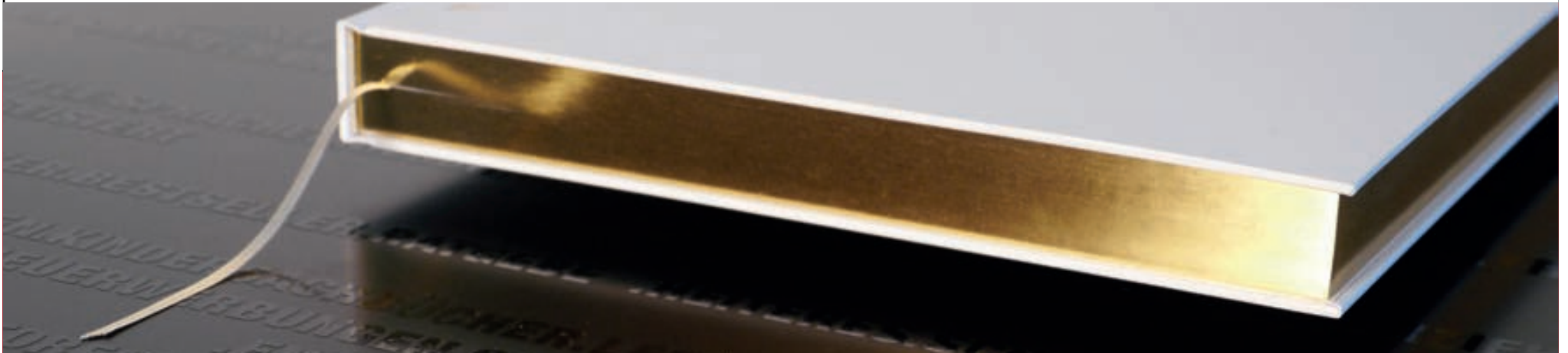


## Menschen im Dienstleistungsprozess Die andere Seite des Tisches: Die Mitarbeitenden

# Menschen in der Dienstleistung: Die Mitarbeitenden



In Anlehnung an Noch, R. (1995): Dienstleistungen, S. 225



# Qualitätsmanagement

# Was ist Dienstleistungsqualität?

---

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“

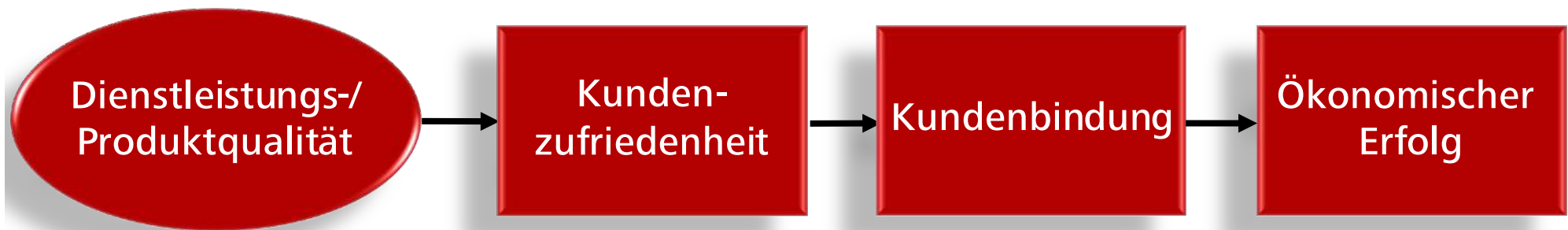
Bruhn, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 6. Aufl., Berlin u.a., S. 38.

Dienstleistungsqualität ist „die bewertete Beschaffenheit überwiegend intangibler und des direkten Kundenkontakts bedürfender Produkte.“

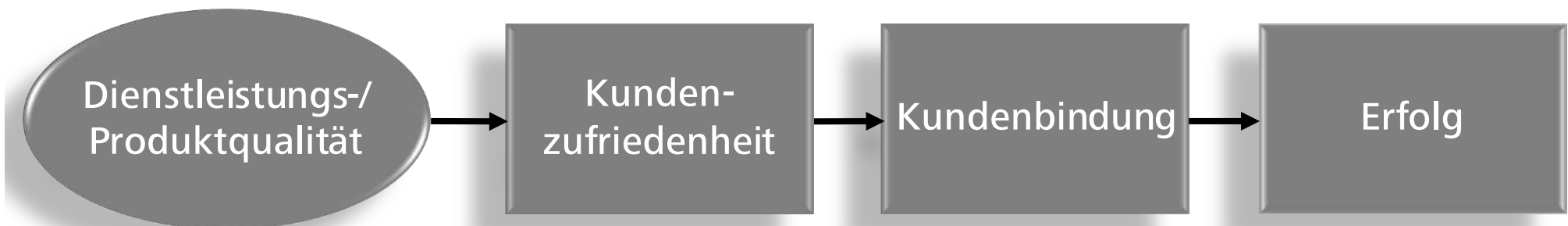
Hentschel (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Wiesbaden, S. 35.

# Warum eigentlich Qualität & Qualitätsmanagement?

- Antrieb für Unternehmen, sich für Qualität einzusetzen:



- Antrieb für Bibliotheken, sich für Qualität einzusetzen:



# Was ist der Erfolg einer Bibliothek?

| Erfolg bedeutet....                                                 | Erfolg entsteht durch...                                          |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ➔ intensive Nutzung der Angebote                                    | ■ guten Ruf bei den Kunden                                        |
| ➔ angemessene Finanzausstattung<br>Existenzsicherung                | ■ guten Ruf beim Träger,<br>Auftraggeber und Geldgeber            |
| ➔ Bibliothek als Vorbild / Benchmark                                | ■ guten Ruf und Beachtung bei den<br>Kollegen und in der Fachwelt |
| ➔ hohe Motivation und Leistungs-<br>bereitschaft der Mitarbeitenden | ■ guten Ruf als Arbeitgeberin<br>bei den eigenen Mitarbeitenden   |
| ➔ hohe Bewerberzahlen und<br>Anfragen von Externen                  | ■ guten Ruf als Arbeitgeberin<br>bei externen Bewerbern           |
| ➔                                                                   | ■                                                                 |
| ➔                                                                   | ■                                                                 |



In Anlehnung an: Bruhn, M.(2013):  
Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 196

## Zwei Fragen zu Beginn...

---

1. Welche **Voraussetzungen** müssen gegeben sein, damit Qualität in der Bibliotheksarbeit **entstehen** kann?
2. Woran **erkennen und messen** wir die **erreichte Qualität** in der Bibliotheksarbeit?

# Qualitätsmanagement durchdringt alle Ebene des Managements

| Managementdimension                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ausprägung im Qualitätsmanagement                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Normatives Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlegende Ziele, Prinzipien, Werte und Normen einer Organisation (Vision, Mission, Leitbild)</li> <li>▪ Gewährleistung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation</li> </ul> <p>➔ <b>Begründen der betrieblichen Aktivitäten</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzung der Werte und Normen in Qualitätspolitik und Qualitätskultur</li> <li>▪ Verständnis von Qualitätsmanagement als ganzheitlichem Führungskonzept (z.B. Führungsleitlinien, Customer Chartas)</li> </ul> |
| <b>Strategisches Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau, Pflege und Nutzung von Erfolgspotenzialen</li> <li>▪ Externe und interne Analysen</li> <li>▪ Strategische Ressourcenallokation</li> </ul> <p>➔ <b>Steuern der betrieblichen Aktivitäten</b></p>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswahl einer Qualitätsstrategie (Qualitätsmanagementmodell) auf Basis der internen und externen Analysen</li> <li>▪ Festlegung langfristiger Qualitätsziele</li> </ul>                                         |
| <b>Operatives Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzung der normativen und strategischen Vorgaben</li> <li>▪ Operationalisierte Leistungsziele</li> </ul> <p>➔ <b>Vollziehen der betrieblichen Aktivitäten</b></p>                                                                                | <p>Einsatz operativer QM-Instrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschwerdemanagement</li> <li>▪ Prozessmanagement</li> <li>▪ Servicegarantien</li> <li>▪ Personalentwicklung</li> <li>▪ Kundenkommunikation</li> </ul>                 |

# QM-Ansätze für Bibliotheken



- Einzelne Qualitätsinstrumente und Qualitätstechniken



- Branchenmodelle für Bibliotheken



- Kernmodelle aus Industrie und öffentlichem Sektor

# QM-Ansätze für Bibliotheken

## Branchenmodelle für Bibliotheken



- Prägend für den Bibliotheksbereich: Vorbild Südtirol
- Bibliothekarische Standards + kollegiale Audits
- Beispiele in Deutschland
  - „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ (Niedersachsen)
  - ServiceQualität Sachsen-Anhalt
  - „Bibliotheken – Partner der Schulen“ (Bayern)
  - Zertifizierungsverfahren der AG der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)
- Kennzeichen
  - Vertraute bibliothekarische Standards & Kennzahlen
  - Branchen- und Regionalbezug

# QM-Ansätze für Bibliotheken

## Kernmodelle aus Industrie und Öffentlichem Sektor



- Klassisches Zertifizierungsverfahren der Industrie fokussiert auf Prozesse. Prüft Qualität des QM-Systems.
  - Bibliotheksanwender: u.a. Verbund von ÖBs in NRW, UB der TU München, UB MedUni Wien, PH Freiburg



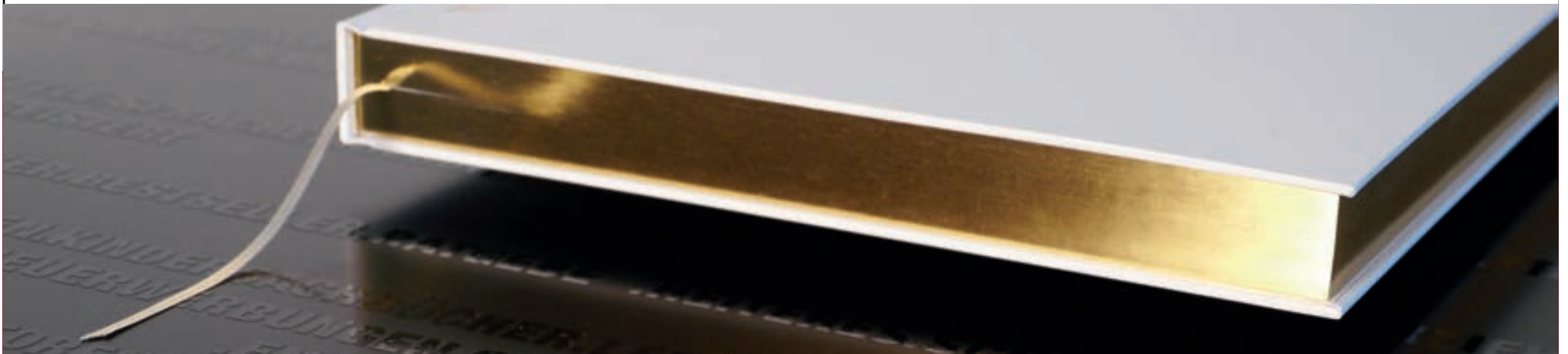
- Europaweit anerkanntes Modell, hohe Qualität und Exzellenz in allen Ebenen einer Organisation zu erreichen und aufrecht zu erhalten.
  - Bibliotheksanwender: Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bibliothek der HS Aschaffenburg



- „Schlankes“ EFQM-Modell als Instrument für das Qualitätsmanagement öffentlicher Verwaltungen.
  - Bibliotheksanwender: Staatsbibliothek zu Berlin



- „Schlankes“ EFQM-Modell als Instrument für das Qualitätsmanagement in Bibliotheken, inkl. Zertifizierung
  - Bibliotheksanwender: ca. 30 ÖBs und WBs



## EFQM als Basis-Modell eines ganzheitlichen Qualitätsverständnisses

# EFQM Excellence Modell

---

- Weist deutliche Bezüge zur TQM-Philosophie auf
- Bildet als Führungsmodelle alle Aufgaben der Unternehmensführung ab
- Wurde Ende der 1980er Jahre von europäischen Unternehmen entwickelt, die sich in der European Foundation for Quality Management (EFQM) zusammengeschlossen haben
- Ziel war es, durch den Einsatz von umfassendem Qualitätsmanagement Wettbewerbsvorteile zu erzielen
- Ca. 500 Mitgliedsunternehmen in über 50 Ländern, alle Wirtschaftszweige sowie dem öffentlicher Sektor
- Weltweit arbeiten über 30.000 Organisationen mit EFQM

# EFQM-Modell

## Baustein 1 – Grundkonzepte der Excellence

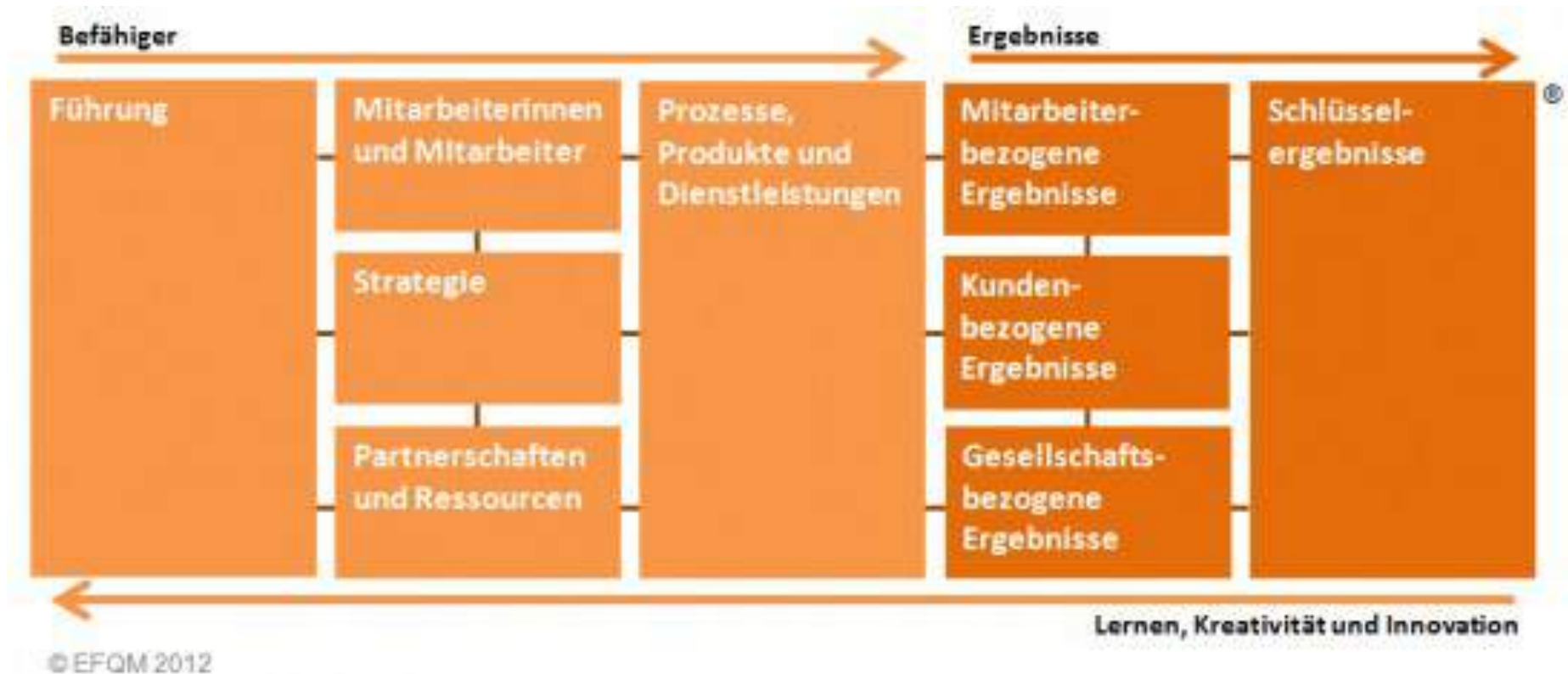
### Erfolgskriterien exzellenter Organisationen



©EFQM 2012

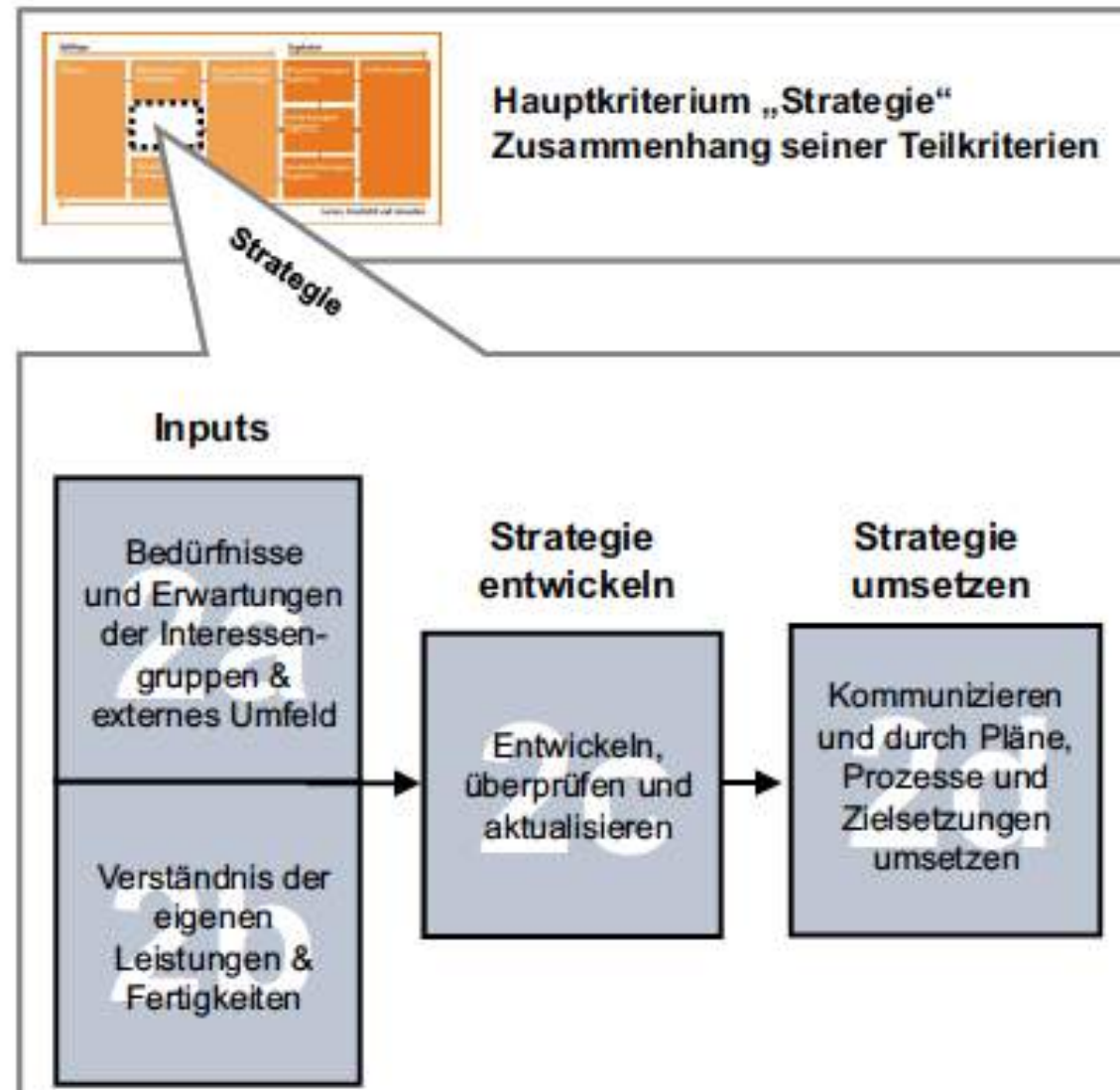
# EFQM-Modell

## Baustein 2 – Kriterienmodell (1)



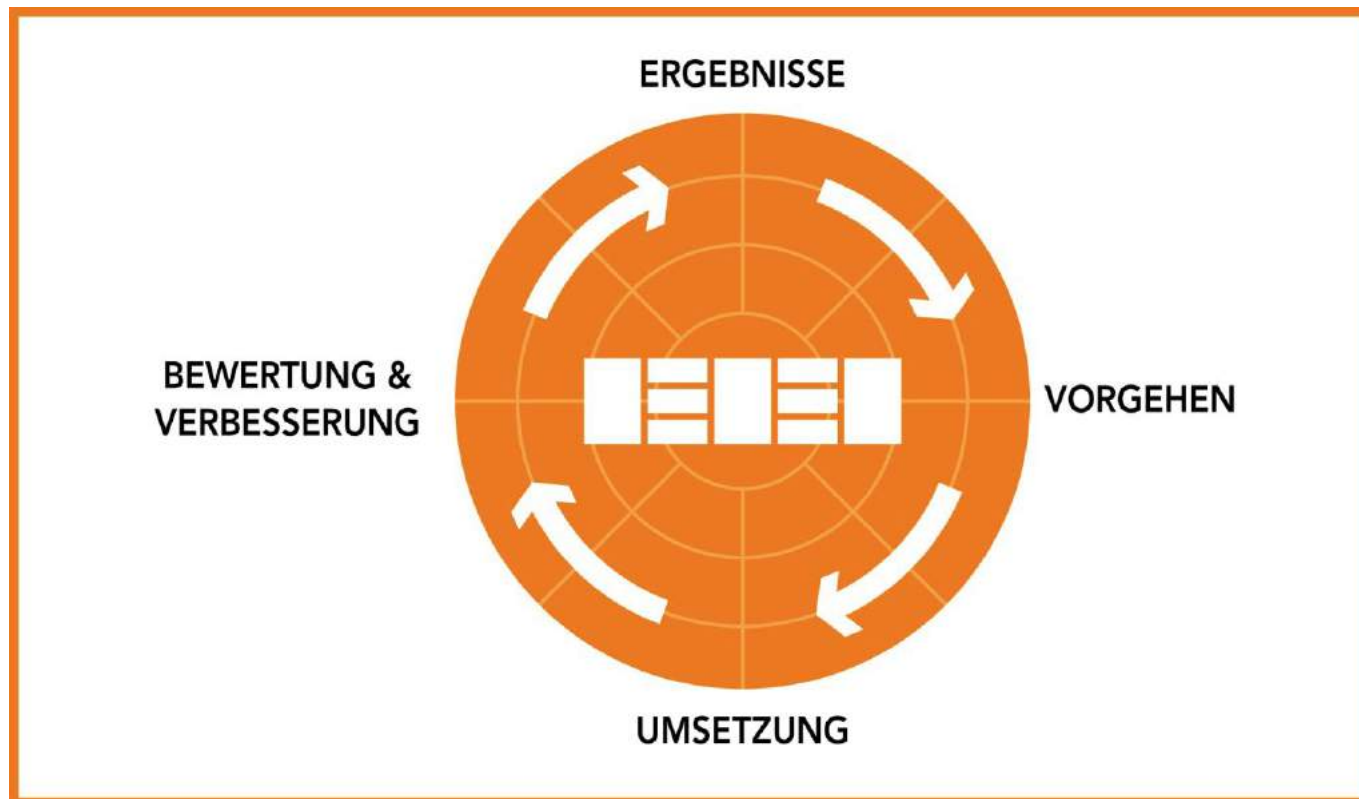
# EFQM-Modell

## Baustein 2 – Kriterienmodell (2)



# EFQM-Modell

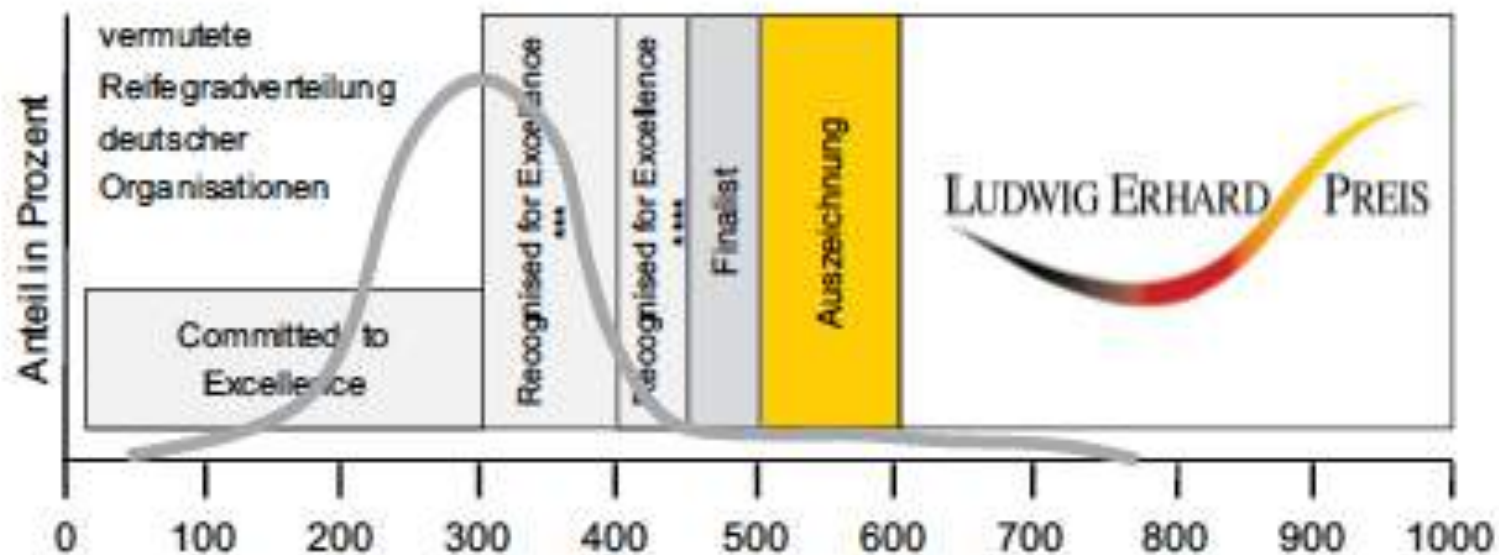
## Baustein 3 – Reifegradbewertung der Organisation



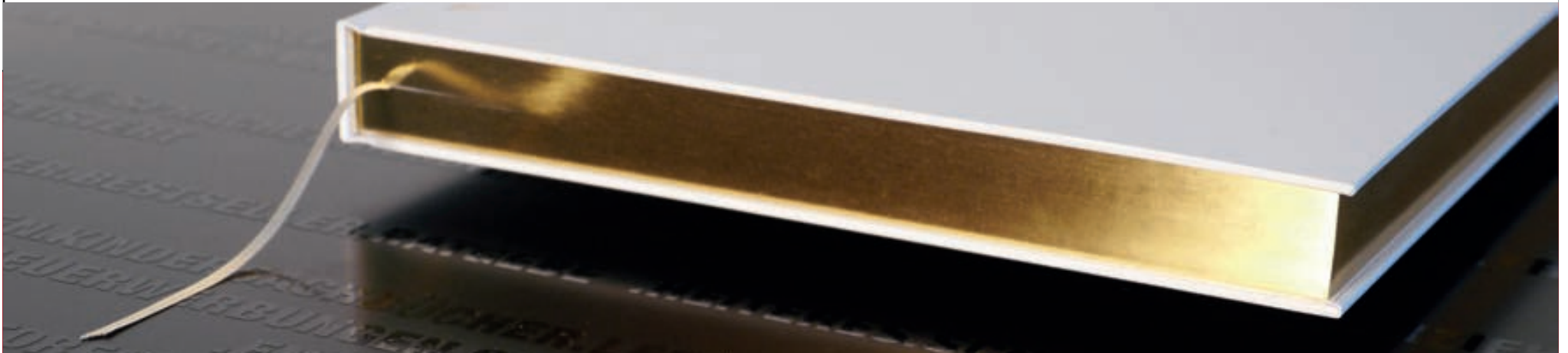
# EFQM-Modell

## Die Arbeit mit dem Modell

- Praktische Arbeit mit dem Modell erfolgt in zwei Stufen
  - Selbstbewertung
  - Externe Bewertung (Assessment) in unterschiedlichen Intensitätsstufen („Liga-Prinzip“)



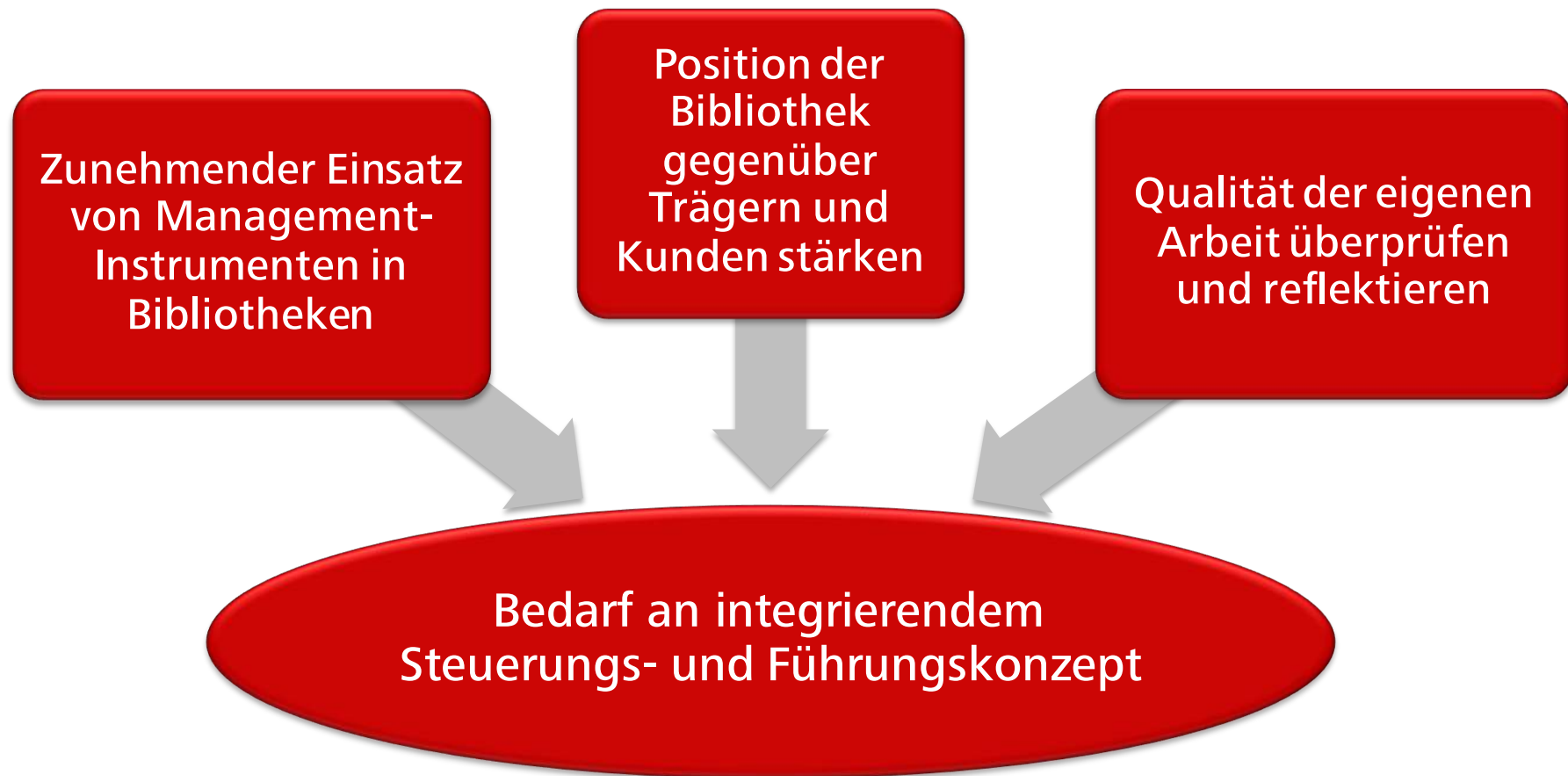
Moll, A.; Kohler, G., Hrsg. (2013): Excellence-Handbuch: Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells, S. 34



Ausgezeichnete  
Bibliothek

# Qualitätsmanagement in Bibliotheken

## Ausgangslage – Ziele – Motive



## ....und wie wird mit ihnen gearbeitet?

- Instrumente stehen häufig unverbunden nebeneinander
- Auswahl erfolgt zufällig und personenabhängig
- Wechselwirkungen können kaum berücksichtigt werden
- ➔ ein übergreifendes und integrierendes Managementinstrument ist notwendig

Qualitätsmanagementmodelle nach dem Total Quality-Ansatz übernehmen die Funktion als integrierendes strategisches Steuerungsinstrument und Führungsmodell.

Qualität der eigenen  
Arbeit überprüfen und  
reflektieren

Position der Bibliothek  
gegenüber Trägern  
und Kunden stärken

## Weitere Ziele und Motivationslagen

- Wie kann systematisch die Qualität der eigenen Arbeit geprüft und entwickelt werden?
- Wie wird ein evidenzbasiertes Verbesserungsprogramm entwickelt?
- Wie werden vorhandene und neue Managementinstrumente integriert?
- Wie kann der Einsatz von Managementinstrumenten zur Positionierung und zum Leistungsnachweis genutzt werden?

### Qualitätsmanagementmodell muss

- Ansatzpunkte für die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Arbeit liefern
- Möglichkeit einer externen Zertifizierung bieten



Ausgezeichnete  
Bibliothek



Ausgezeichnete  
Bibliothek

Auf Basis von EFQM und CAF  
entwickeltes Modell für Bibliotheken  
und Informationseinrichtungen, das  
eine externe Zertifizierung ermöglicht.



# Woran **erkennen und messen** wir die erreichte Qualität in der Bibliotheksarbeit?



# Qualitätsbausteine – zusammengefasst in einem Qualitätsmodell



# Wie wird man eine ausgezeichnete Bibliothek?

Qualität der  
eigenen Arbeit  
überprüfen  
und reflektieren

- Nutzung einer Methode zur systematischen und strukturierten Analyse und Selbstbewertung der eigenen Arbeit
- Einbeziehung des Wissens und des Engagements der Mitarbeitenden
- Ableitung und Umsetzung von konkreten Verbesserungsprogrammen
- Nutzung des Feedbacks aus einem externen Audit

# Zur Umsetzung ist die systematische Erfassung und Beurteilung von Qualität erforderlich

---

- Struktur der Elemente und Handlungsfelder, in denen Qualität gemessen wird, bildet **alle relevanten Handlungsfelder** einer Organisation ab
- **Qualitätsmessung erfolgt in zwei Stufen**
  1. Durch Selbstbewertung
    - Systematische Stärken-Schwächen-Analyse der Organisation durch die MitarbeiterInnen und Führungskräfte
  2. Durch eine **externe Qualitätsprüfung**
    - Stichprobenartige Überprüfung der Ergebnisse der Selbstbewertung durch externe Auditoren der Hochschule der Medien Stuttgart
    - Verleihung des Zertifikats **Ausgezeichnete Bibliothek** bei Erreichung der Mindeststandards

# Die Bibliothek das unbekannte Wesen. Oder: Ich sehe was, was Du nicht siehst!

---



Was nehme ich von der  
Bibliothek und ihren Leistungen  
wahr?

Was nehmen andere wahr?



Die Dinge „dahinter“ sehen!  
Gemeinsam sieht man besser!

Systematische Selbstbewertung bietet den Rahmen für einen strukturierten und umfassenden Austausch individueller Bewertungen.

Es entsteht ein ganzheitliches Bild der Bibliothek als Organisation.

# Wie wird man eine ausgezeichnete Bibliothek?

## Einsatz von Management-Instrumenten

- Bewusster und gezielter Einsatz von Management-Instrumenten zur Unterstützung der täglichen Arbeit
- Integration der Instrumente, die bereits im Einsatz sind

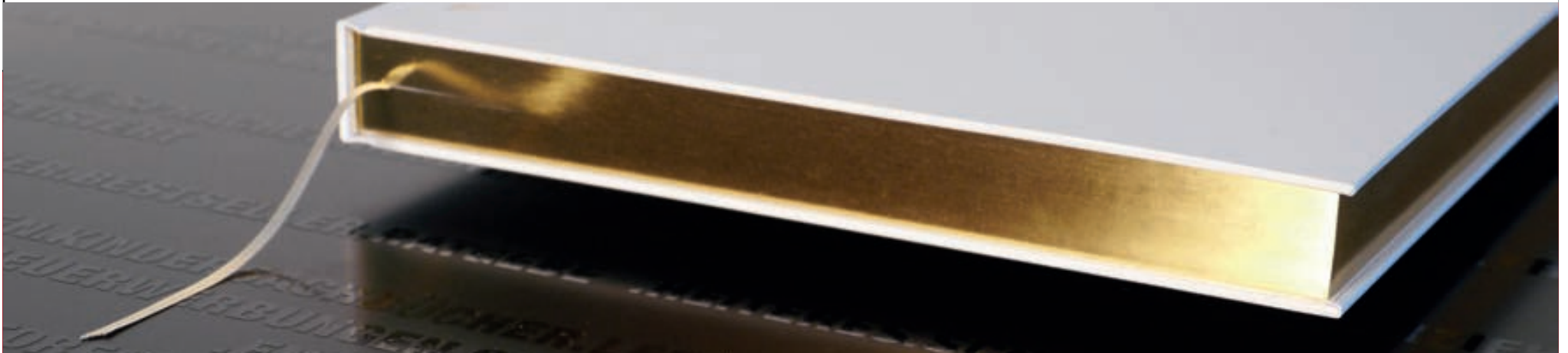


# Wie wird man eine ausgezeichnete Bibliothek?

Position  
gegenüber  
Träger und  
Kunden stärken

- Klare Profilierung nach innen und außen
- Kenntnis und Orientierung an den Kundenanforderungen
  - Dazu sind Management-Instrumente erforderlich!
- Bestätigung der qualitätsvollen Arbeit durch die Verleihung eines anerkannten externen Zertifikats

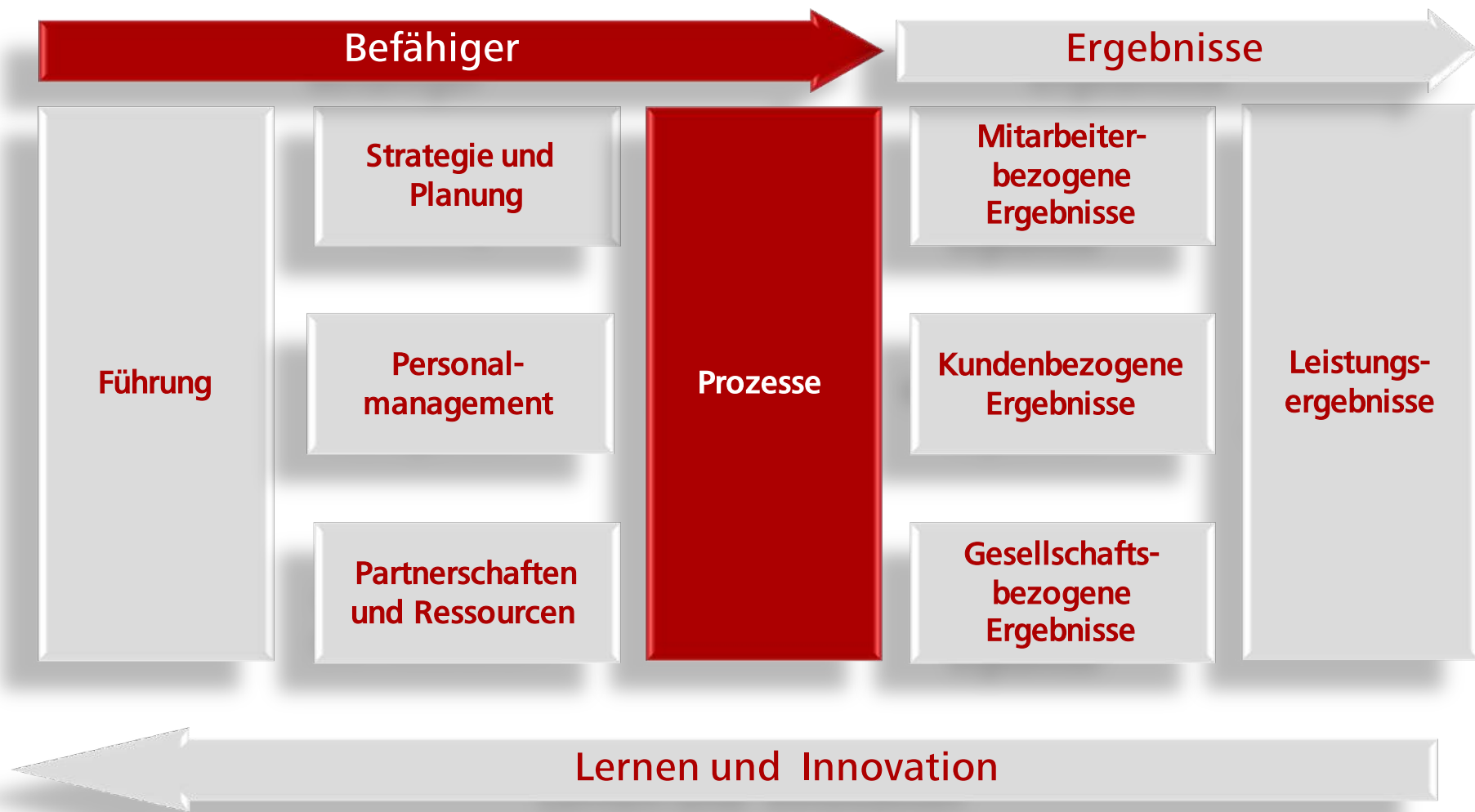




Ausgezeichnete  
Bibliothek

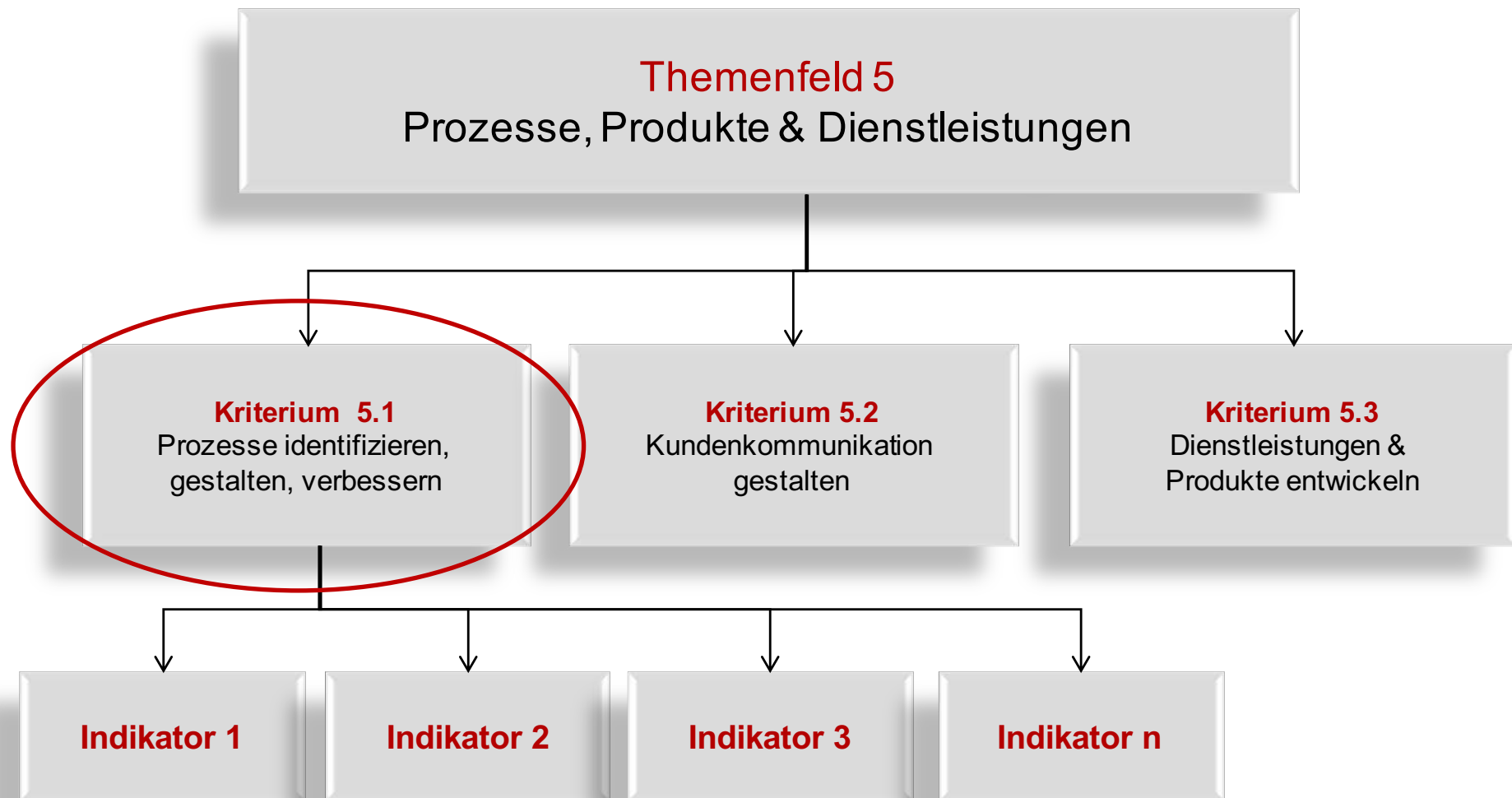
Die konkrete Arbeit

# Ein genauerer Blick auf das Modell der Ausgezeichneten Bibliothek



# Blick ins Modell

## Themenfeld 5 – Kriterien



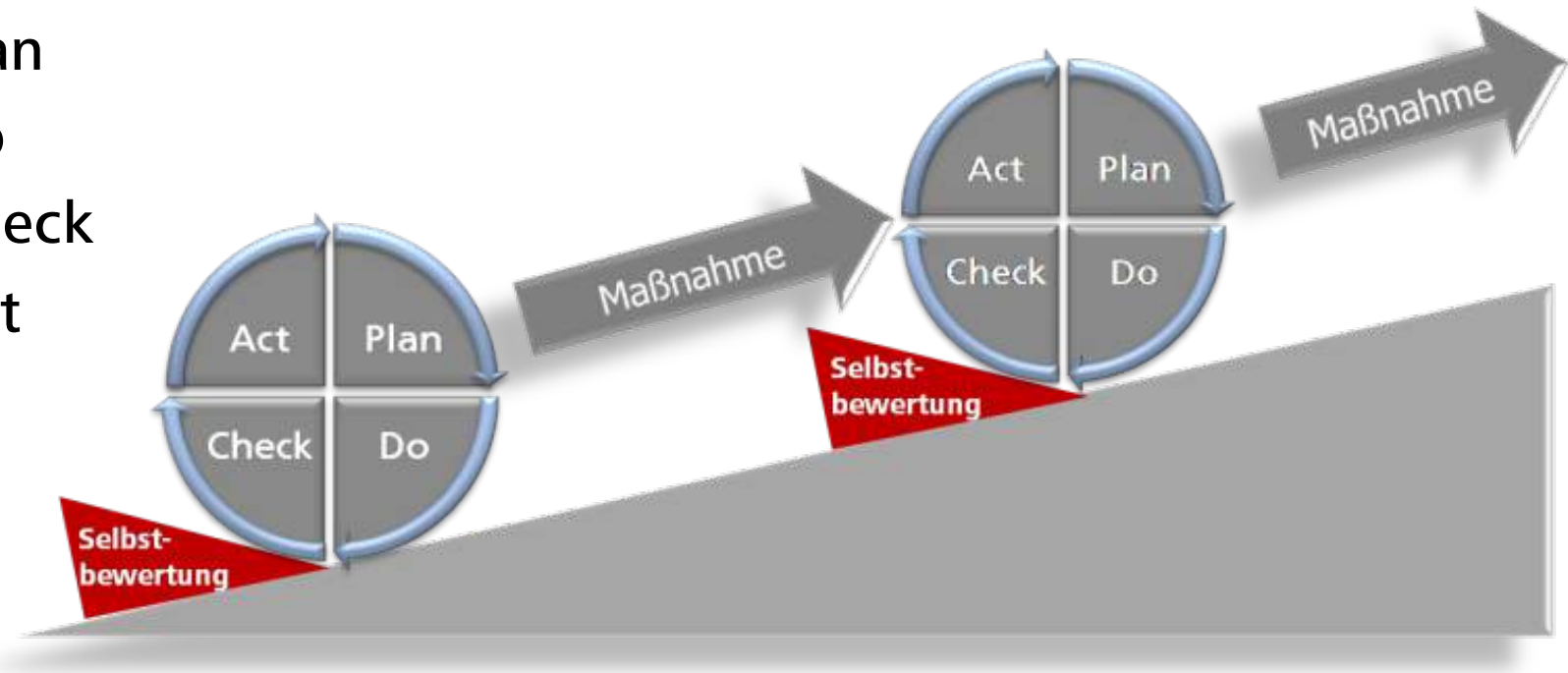
# Blick ins Modell

## Themenfeld 5 – Indikatoren

| Themenfeld 5: Prozesse, Produkte & Dienstleistungen                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                             |                       |        |                       | 0,0                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|-----------------------|-------------------------------------|
| <p>In diesem Themenfeld geht es darum, wie die Bibliothek ihre Prozesse, Dienstleistungen und Produkte gestaltet und verbessert, um ihre Strategie und Planung umzusetzen und bestmögliche Leistungen für ihre Kunden zu erbringen.</p> <p>Dazu gehört es, Prozesse zu gestalten und weiterzuentwickeln, gezielt neue Produkte und</p> |                                                                                                                                                                             |                       |        |                       | 0,0                                 |
| Kriterium 5.1: Prozesse laufend identifizieren, gestalten, steuern und verbessern                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |                       |        |                       | 0,0                                 |
| <p>Dienstleistungen und Produkte entstehen in Prozessen. Die Qualität der Dienstleistungen und Produkte ist daher von der Qualität der Prozesse abhängig. Systematisch geplante und regelmäßig überprüfte und verbesserte Prozesse sind somit ein entscheidender Hebel für Qualität. Das Kriterium untersucht, wie dies</p>            |                                                                                                                                                                             |                       |        |                       | 0,0                                 |
| ID                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Indikator                                                                                                                                                                   | Bisherige Aktivitäten | Belege | Zukünftige Maßnahmen, | <a href="#">Bewertung nach PDCA</a> |
| 5.1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Die Prozesse der Bibliothek werden unter Beteiligung der Mitarbeitenden identifiziert und dokumentiert.                                                                     |                       |        |                       | 0                                   |
| 5.1.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Prozesse werden unter Beteiligung der Mitarbeitenden regelmäßig überprüft, optimiert und an veränderte Rahmenbedingungen                                                    |                       |        |                       | 0                                   |
| 5.1.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Die Bibliothek entwickelt aussagekräftige Prozessindikatoren, um die Effektivität und Effizienz der Prozesse messen zu können (z.B. Durchlaufzeiten, Mengen, Fehlerquoten). |                       |        |                       | 0                                   |

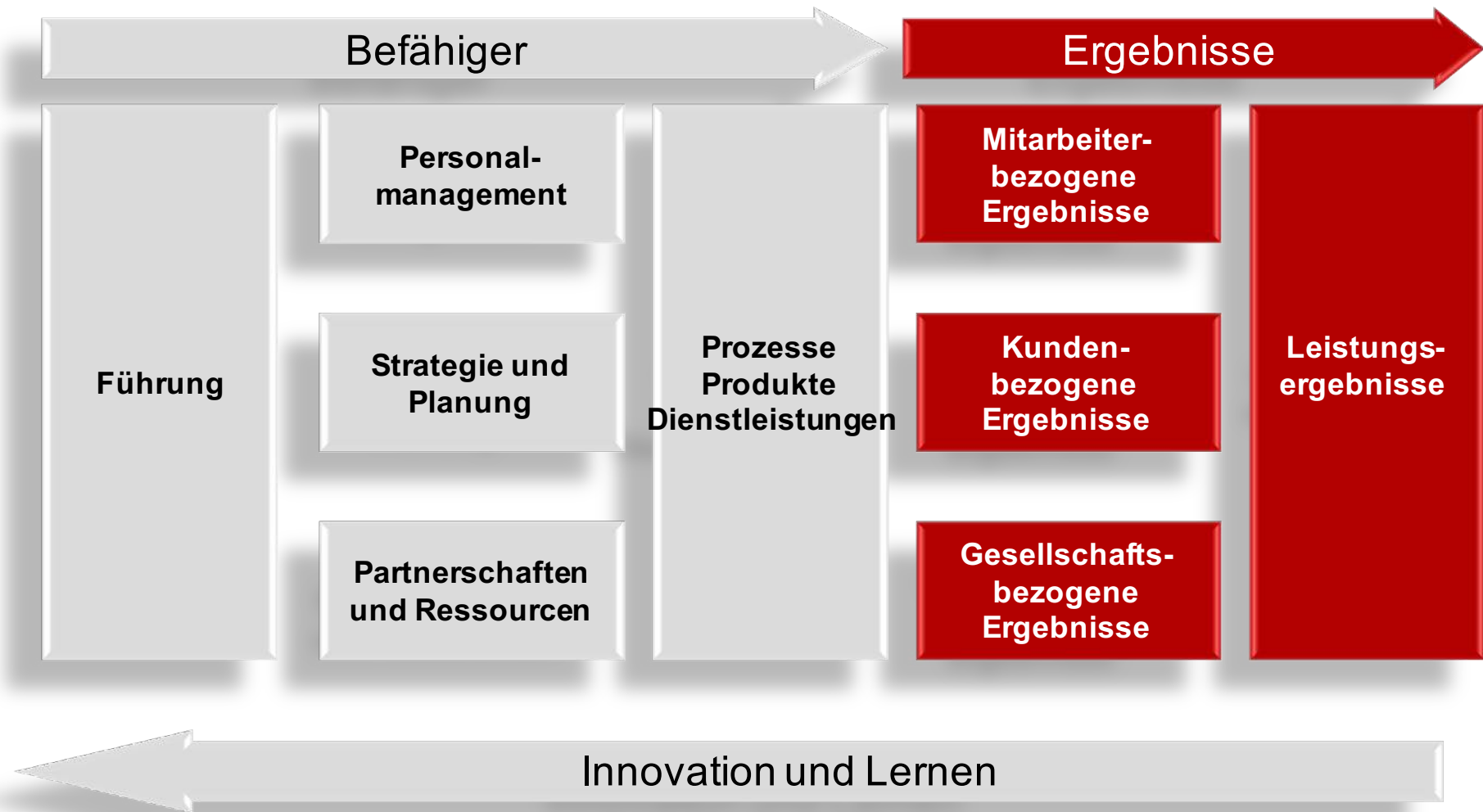
# Grundlage der Selbstbewertung: PDCA-Zyklus

- PDCA-Zyklus
  - **P**lan
  - **D**o
  - **C**heck
  - **A**ct



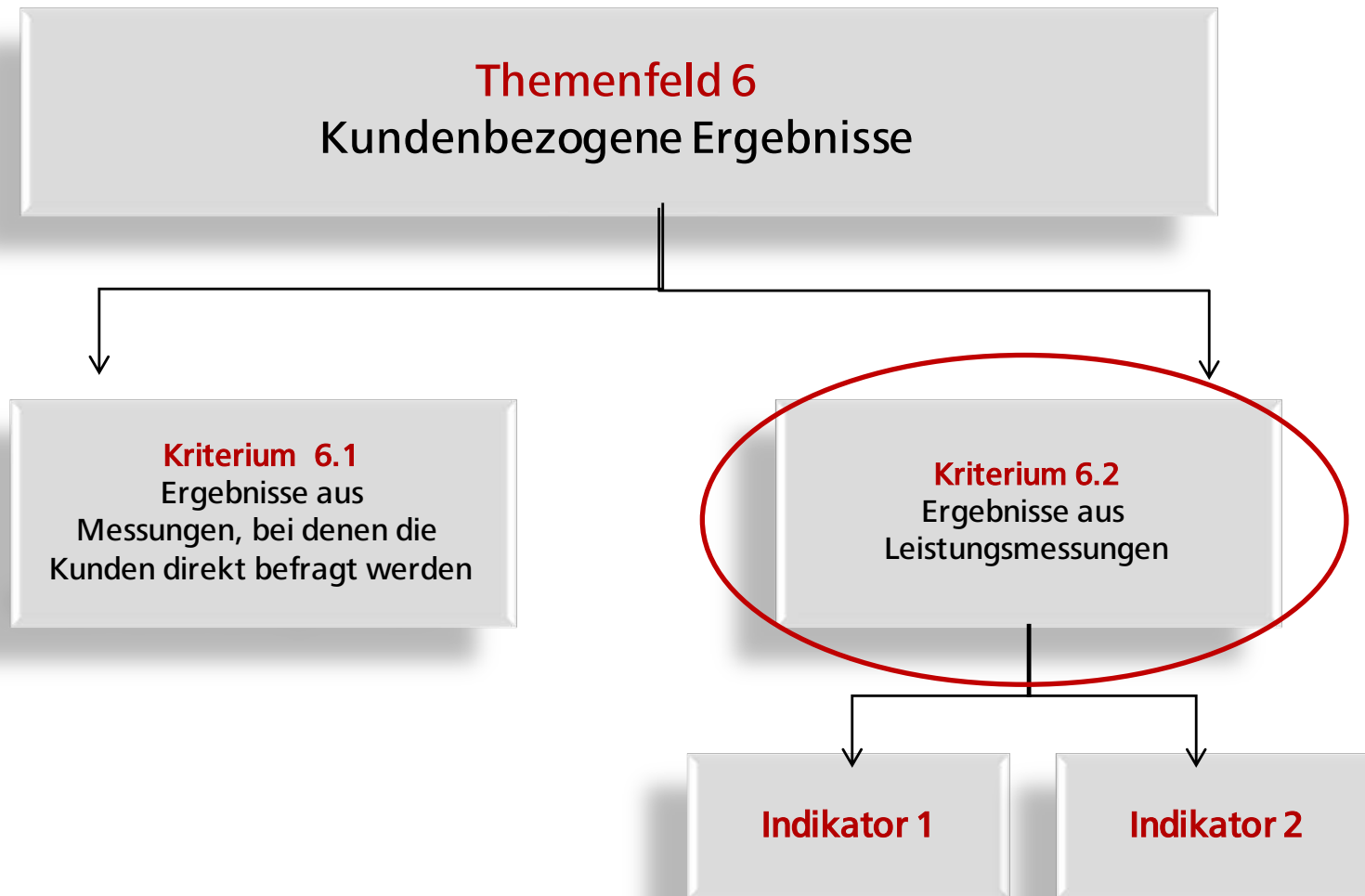
Diese Grundgedanken gelten für jeden Problemlösungsprozess  
sowie den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung

# Selbstbewertung der Ergebnisse

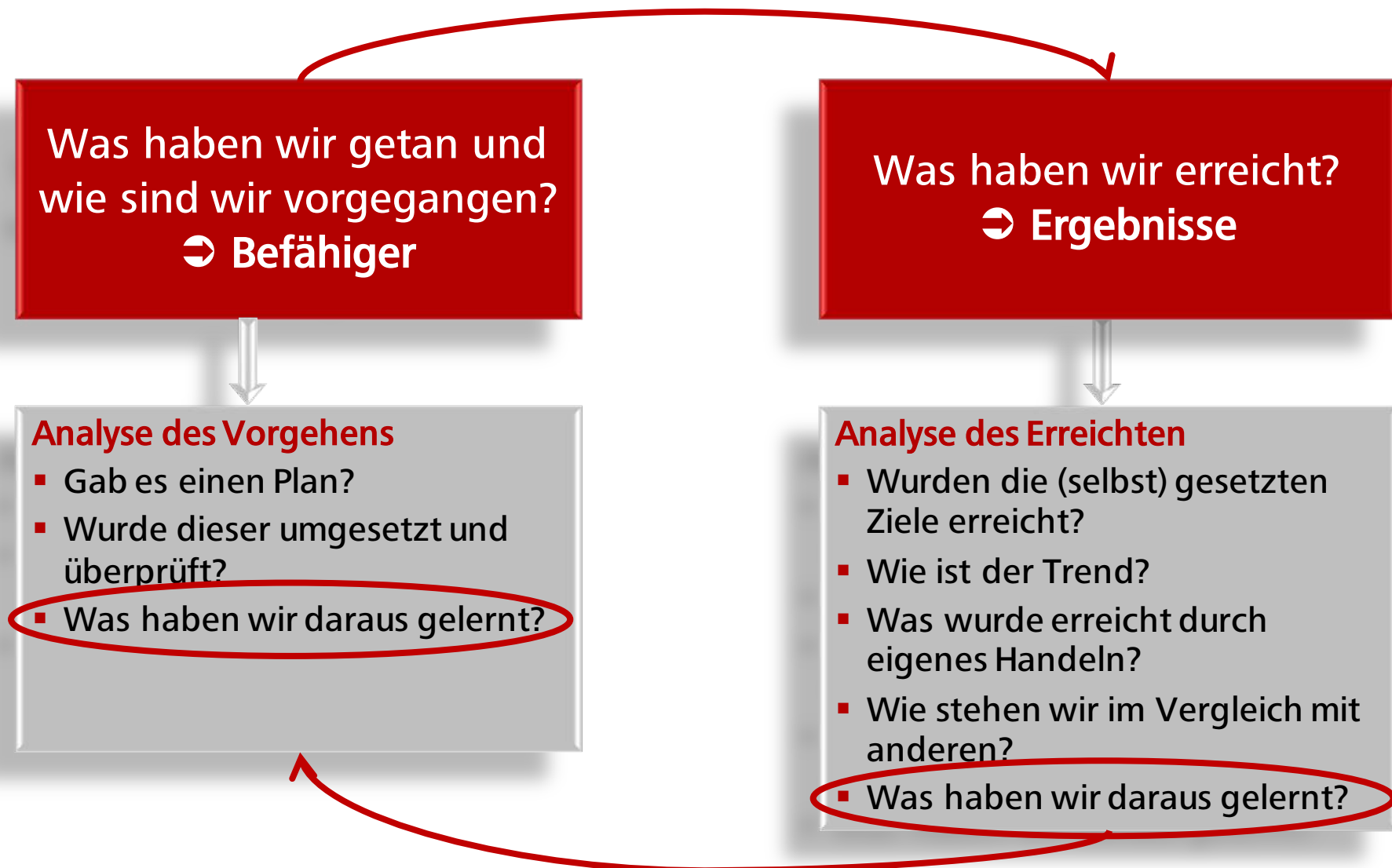


# Selbstbewertung der Ergebnisse

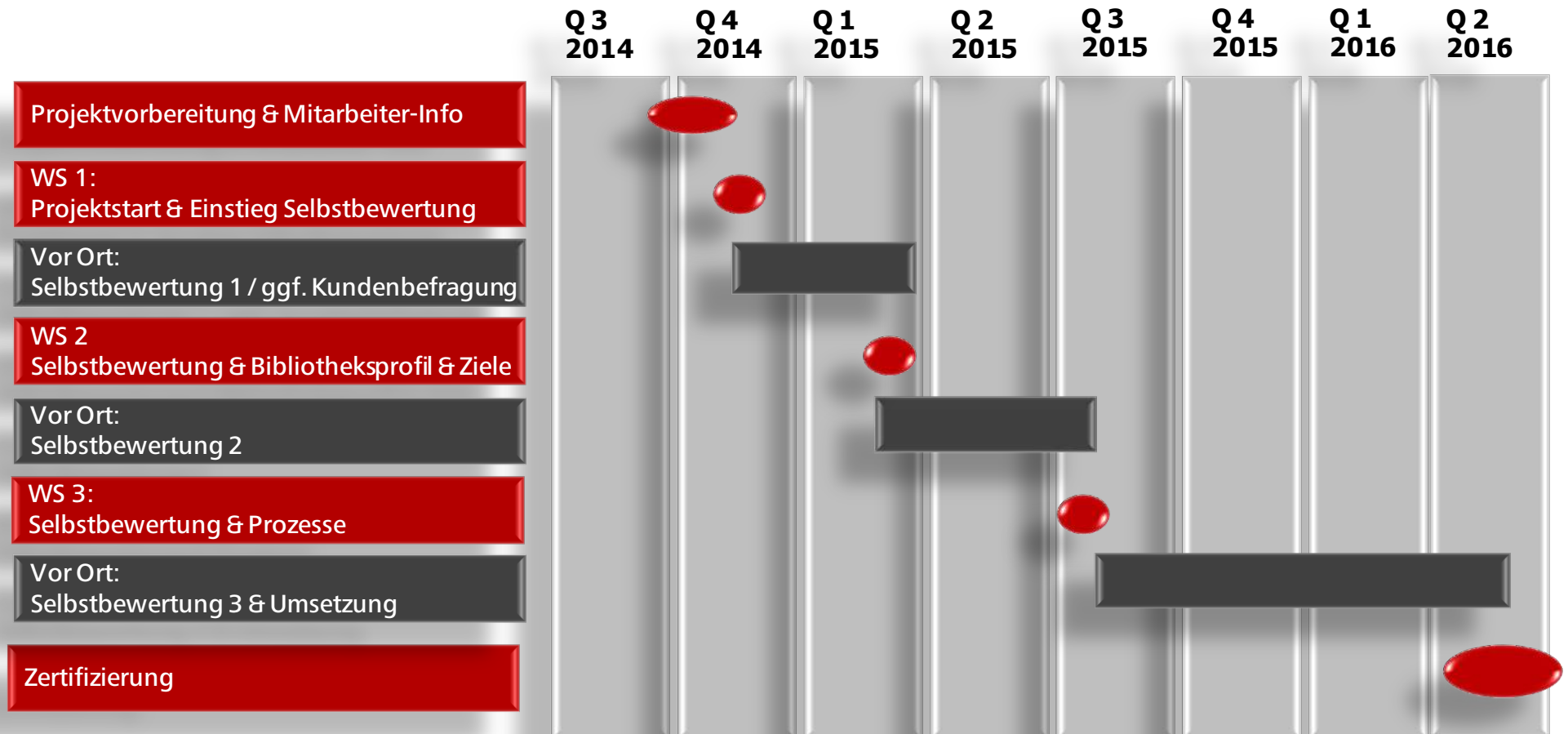
## Themenfeld 6



# Grundprinzipien der (Selbst)bewertung



# Beispielhafter Zeitplan für das Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“



# Barrieren und Widerstände

|                                          | Zentrale Barrieren eines Qualitätsmanagements in Dienstleistungsunternehmen                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inhaltlich-konzeptionelle Widerstände    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterschiedliches Verständnis des Begriffs der Qualität</li> <li>▪ Divergierende Vorstellungen über Ziele und Inhalte eines Qualitätsmanagementsystems</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Organisatorisch-strukturelle Widerstände | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine institutionalisierten Abstimmungs- und Entscheidungsregeln für Qualitätsmaßnahmen</li> <li>▪ Fehlende organisatorisch verankerte, zentrale Qualitätsverantwortung</li> <li>▪ Fehlende Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen bzw. innerhalb der Gesamtorganisation</li> <li>▪ Fehlende Zeit</li> </ul> |
| Personell-kulturelle Widerstände         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereichsdenken</li> <li>▪ Angst vor Kompetenzverlusten oder größerer Kontrolle</li> <li>▪ Existenz unterschiedlicher Subkulturen</li> <li>▪ „Not-invented-here“-Syndrom</li> <li>▪ Widerstand gegen BWL-Jargon</li> </ul>                                                                                     |

# Das EFQM-Modell – unsere Leitlinie

(EFQM = European Foundation for Quality Management)

Berner Fachhochschule

Kommission für Evaluation  
und Qualitätsentwicklung

4.

Für unsere Zielerreichung setzen wir unsere **Ressourcen** effektiv und effizient ein. Dazu gehen wir – wo strategisch sinnvoll – auch Kooperationen mit **Partnern** ein.

5.

Wir sorgen für unkomplizierte, studierenden- und kundenorientierte Arbeitsabläufe, indem wir die **Prozesse** systematisch gestalten und laufend verbessern.

6.

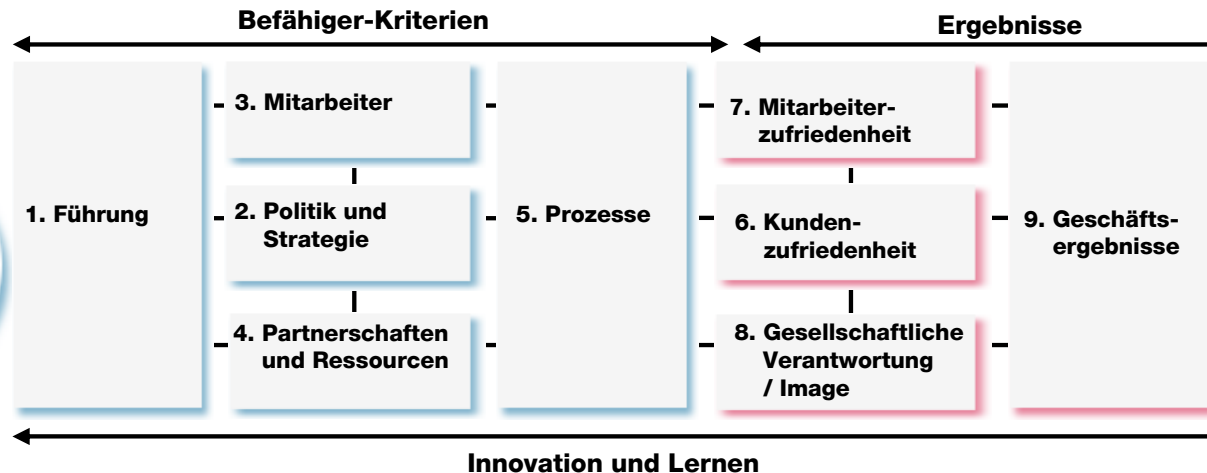
Wir nutzen die Ergebnisse der Umfragen zur Studierenden- und **Kundenzufriedenheit** zur steten Weiterentwicklung und Attraktivitätssteigerung des Bildungs-, Dienstleistungs- und Forschungsangebots.

7.

Die Anregungen und Verbesserungsvorschläge aus der Befragung und Rückmeldungen unserer **Mitarbeitenden** werden in geeigneten Gremien regelmässig diskutiert und wo möglich umgesetzt.

3.

Wir fördern selbständige, motivierte, gut ausgebildete und zufriedene **Mitarbeitende**. Deshalb unterstützen wir sie in fachlichen, persönlichen und arbeitsplatzbezogenen Belangen und stellen die Chancengleichheit sicher.



2.

Wir richten unsere Aktivitäten nach der **Strategie** der Gesamtschule aus und definieren unsere Entwicklungsziele.

1.

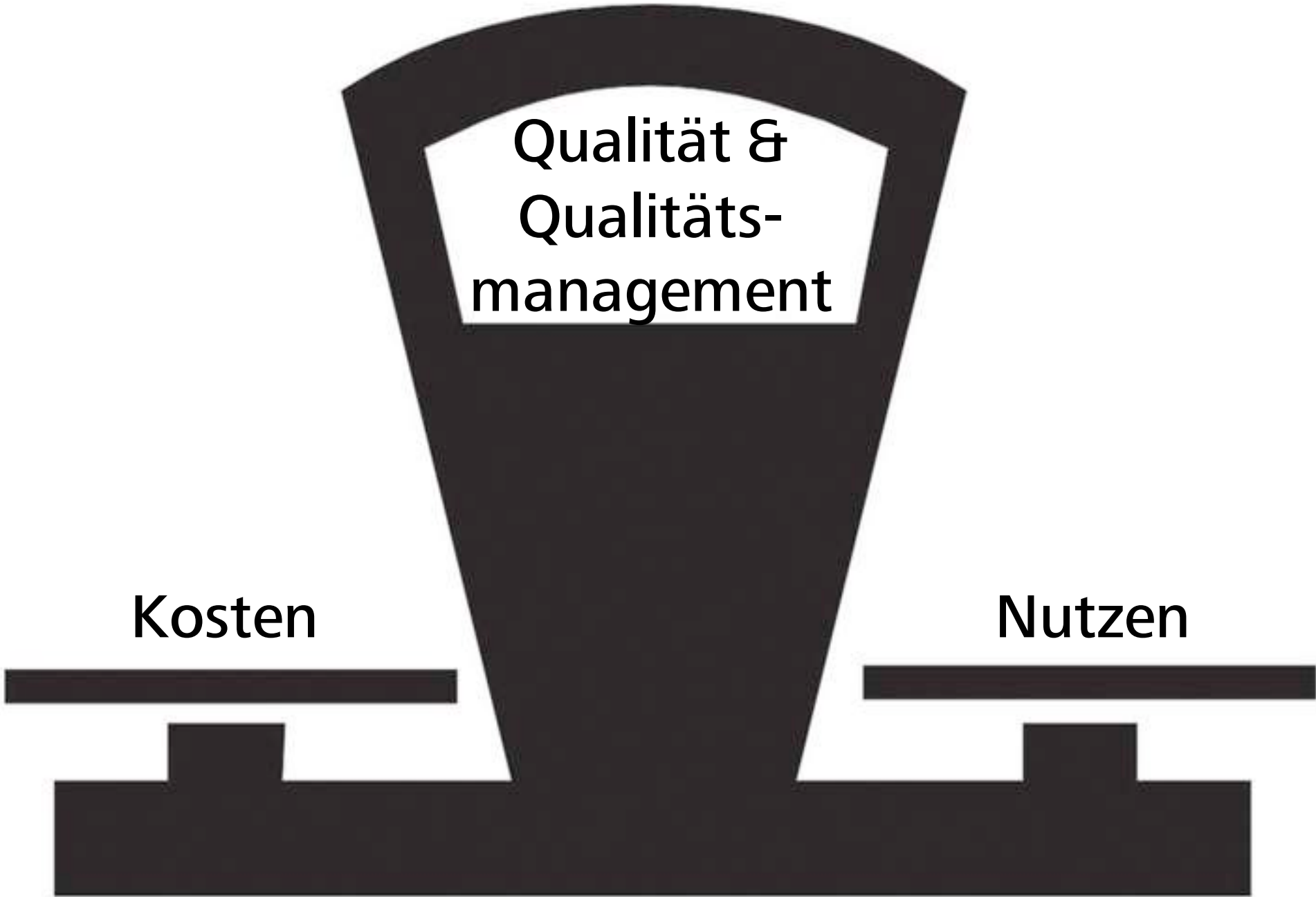
Unsere **Führungspersonen** leben das Qualitätsbewusstsein persönlich vor und setzen sich für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der «Excellence-» Kultur ein.

9.

Anhand der **Geschäftsergebnisse** überprüfen wir die Zielerreichung und eruiieren die zentralen Punkte zur Steigerung und Verbesserung der Produkte- und Dienstleistungsqualität.

8.

Wir erhalten durch unsere vielfältigen Kontakte mit Anspruchsgruppen aus der **Gesellschaft** (Wirtschaft, Verbände, Behörden, Bildungsinstitutionen) Impulse für unsere Aktivitäten.



A balance scale diagram with a central vertical beam. At the top of the beam is a white trapezoidal area containing the text 'Qualität & Qualitätsmanagement'. The beam is supported by a base with two horizontal platforms. The left platform is labeled 'Kosten' and the right platform is labeled 'Nutzen'. The beam is slightly tilted to the right, indicating that 'Nutzen' is currently heavier than 'Kosten'.

Qualität &  
Qualitäts-  
management

Kosten

Nutzen

# Qualität kostet



- Vorbeuge- / Fehlerverhütungskosten
- Prüfkosten
- Fehlerkosten (intern / extern)

- Kosten von Qualität
- Kosten von Nicht-Qualität

Beratung  
Ausschuss  
Reisekosten  
Schulungen  
Kommunikation  
Sachkosten  
Schlusskontrolle  
Sitzungen  
Kulanzleistungen  
Projektteilnahme  
Personalkosten  
Zertifizierung  
Ausfallzeiten  
Material

# Kosten von QM

## Ansätze zur Betrachtung von Kosten & Nutzen

Bruhn, M. (1998): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, S. 155



# Qualität nützt

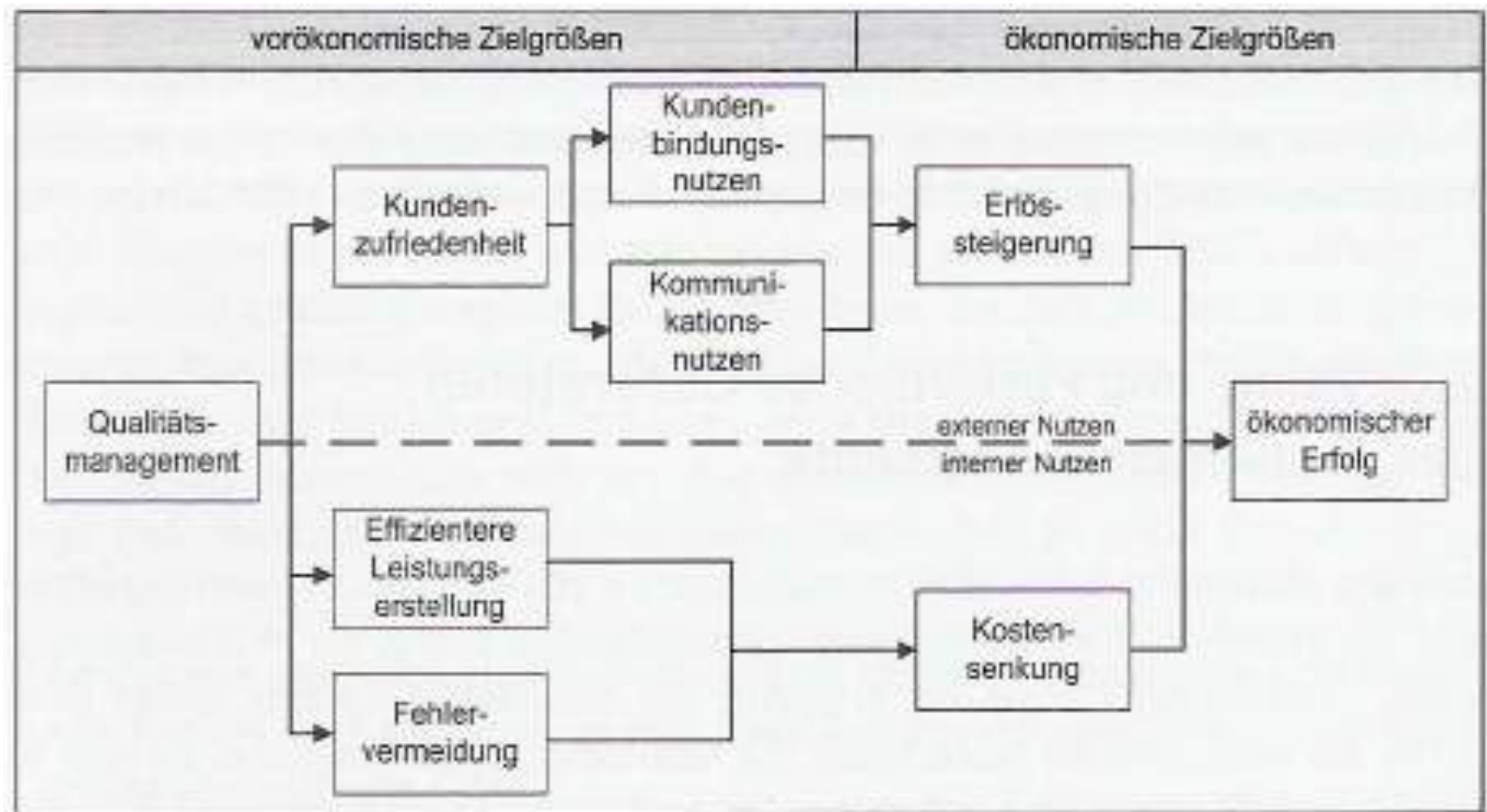


- Qualität der eigenen Arbeit wird überprüft und weiterentwickelt
- Position gegenüber Träger und Kunden wird gestärkt
- Vorhandene Aktivitäten und Instrumente werden systematisiert
- Leistungsfähigkeit wird durch Zertifikat nachgewiesen

Kostensenkung  
Effiziente Arbeitsabläufe Einarbeitung  
Imagegewinn Qualitätssicherung  
Marketing-Instrument Kompetenzen  
Know-How-Sicherung  
Umgang mit Fehlern  
Verantwortlichkeit

# Nutzen von QM

## Ansätze zur Betrachtung von Kosten & Nutzen



Jochem, R. (2010): Was kostet Qualität?, S. 34

# Motive und Nutzen von QM

## Empirische Untersuchungen im Bibliotheksbereich

Ayten Bektas: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand – Empirische Erhebung verschiedener Modelle und Projekte zertifizierter Bibliotheken. DA HAW Hamburg, 2011 (45 TN)

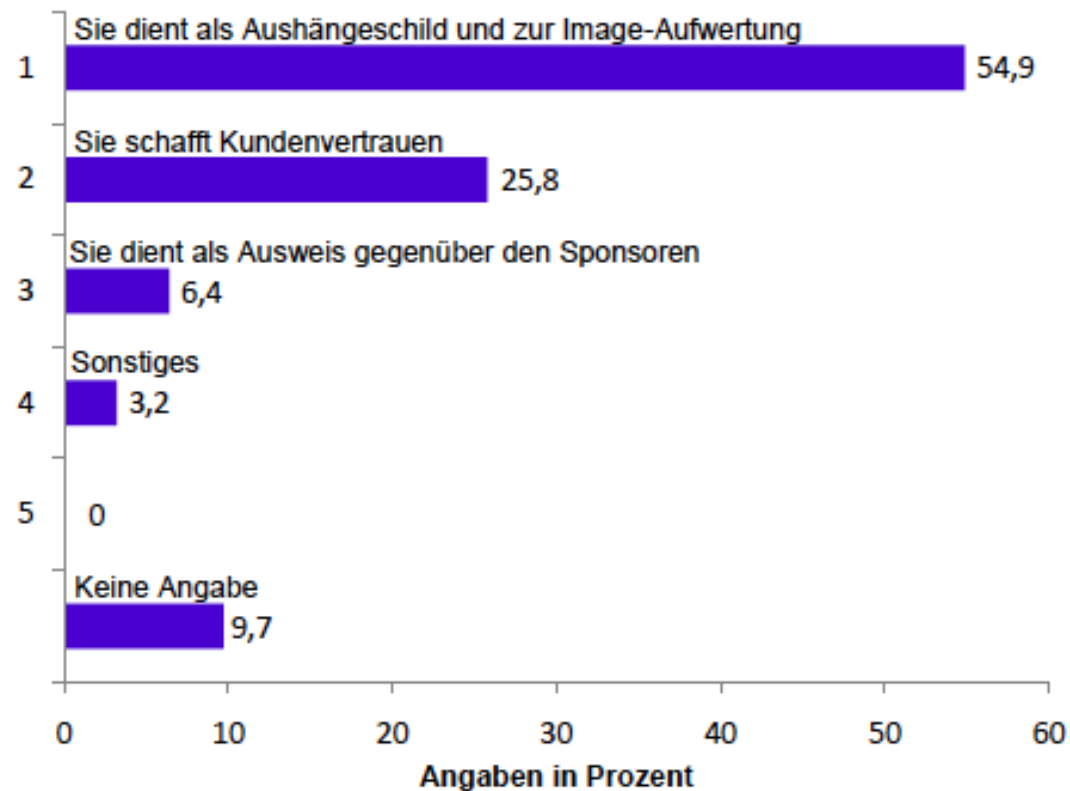


Abbildung 6: Zweck der öffentlichen Zertifikatsvergabe

# Motive und Nutzen von QM

## Empirische Untersuchungen im Bibliotheksbereich

Ayten Bektas: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand – Empirische Erhebung verschiedener Modelle und Projekte zertifizierter Bibliotheken. DA HAW Hamburg, 2011

|                                                          | Häufigkeit | in Prozent |
|----------------------------------------------------------|------------|------------|
| Die Arbeitsprozesse sind besser aufeinander abgestimmt.  | 19         | 29,2       |
| Die Mitarbeiter arbeiten motivierter.                    | 19         | 29,2       |
| Das Angebot der Servicedienstleistung ist umfangreicher. | 16         | 24,6       |
| Die Kunden sind zufriedener.                             | 10         | 15,4       |
| Es sind noch keine Veränderungen ersichtlich.            | 1          | 1,6        |

Tabelle 5: Auffallende Veränderungen seit der Zertifizierung

# Risiken und Grenzen von QM

## Empirische Untersuchungen im Bibliotheksbereich

Ayten Bektas: Qualitätsmanagement auf dem Prüfstand – Empirische Erhebung verschiedener Modelle und Projekte zertifizierter Bibliotheken. DA HAW Hamburg, 2011

|                                                                           | Häufigkeit | in Prozent |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Wir sehen keine Nachteile.                                                | 20         | 64,5       |
| Qualitätsmanagement ist keine Garantie für mehr Leistung und Effektivität | 7          | 22,7       |
| Durch das neue System besteht ein ständig hoher Leistungsdruck            | 2          | 6,4        |
| Das Arbeitsklima kann durch den Prozess negativ beeinflusst werden        | 2          | 6,4        |

Tabelle 7: Auswirkungen durch die Systemeinführung

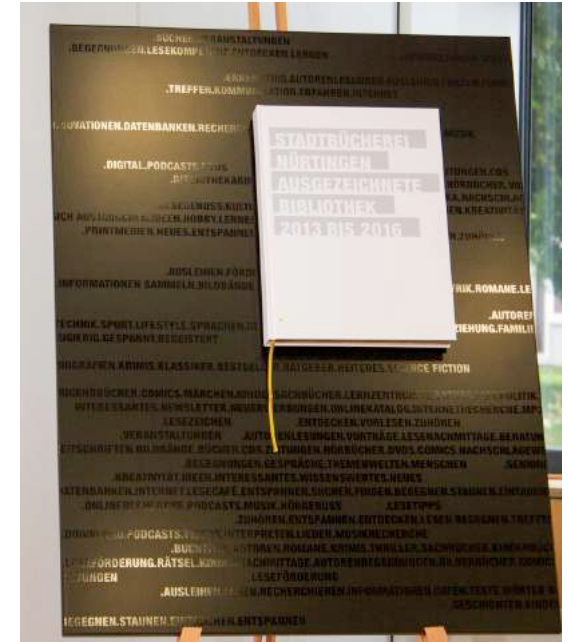
# Qualität macht stolz!



**AB** Ausgezeichnete Bibliothek



# Erfolge muss man feiern!





**Hochschule der Medien Stuttgart**  
**Institut für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (IQO)**  
Nobelstraße 10 | 70569 Stuttgart  
[www.hdm-stuttgart.de/iqo](http://www.hdm-stuttgart.de/iqo)

**Prof. Cornelia Vonhof**  
E-Mail: [vonhof@hdm-stuttgart.de](mailto:vonhof@hdm-stuttgart.de)  
Tel.: 0711 / 8923-3165