

**Stadtbibliothek Dormagen**

Marktplatz 1  
41539 Dormagen  
Telefon: 02133/257-211  
e-mail: bib@stadt-dormagen.de  
Frau Claudia Schmidt

**Stadtbücherei Erkrath**

Sedentalestraße 105-107  
40699 Erkrath  
Telefon: 0211/2407-4101  
e-mail: stadtbaecherei@erkath.de  
Frau Michaela Gincel-Reinhardt

**Stadtbücherei Krefeld**

Steckendorfer Straße 17  
47799 Krefeld  
Telefon: 02151/86-2760  
e-mail: stadtbaecherei@krefeld.de  
Herr Helmut Schroers

**Stadtbücherei Leichlingen**

Am Büscherhof 1  
42799 Leichlingen  
Telefon: 02175/992-188  
e-mail: stadtbaecherei@leichlingen.de  
Frau Claudia Lemke

**Stadtbibliothek Neuss**

Neumarkt 10  
41460 Neuss  
Telefon: 02131/904 200  
e-mail: bibliothek@stadt.neuss.de  
Herr Dr. Alwin Müller-Jerina

**Stadtbücherei Radevormwald**

Schloßmächenstr.4-5  
42477 Radevormwald  
Telefon: 02195/932177  
e-mail: buecherei@radevormwald.de  
Frau Christiane Stein-Hausmann

**Stadtbücherei im Centrum, Wesel**

Ritterstraße 12  
46483 Wesel  
Telefon: 0281/203-352  
e-mail: stadtbaecherei@wesel.de  
Herr Wolfgang Berg

**Bezirksregierung Düsseldorf**

Dezernat 49.1.2-Öffentliche Bibliotheken  
Fischerstraße 10  
40477 Düsseldorf  
Telefon: 0211/475-5515  
e-mail: petra.buening@brd.nrw.de  
Frau Petra Büning

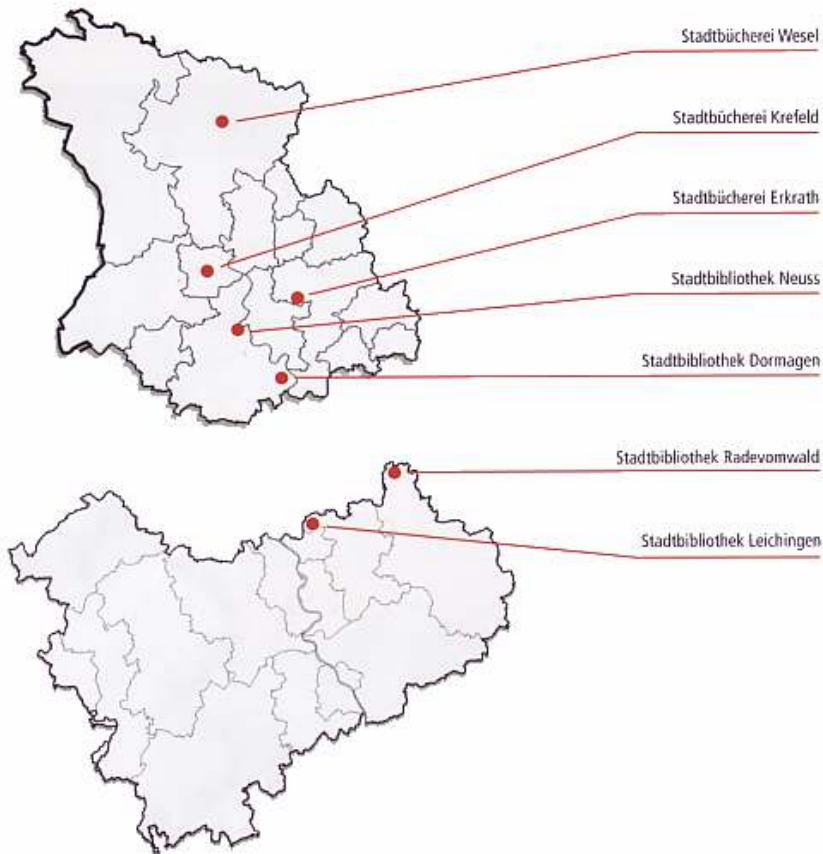
**Bezirksregierung Köln**

Dezernat 49.1.2-Öffentliche Bibliotheken  
Zeughausstr.2-10  
50667 Köln  
Telefon: 0221/147-2194  
e-mail: brigitte.klein@bezreg-koeln.nrw.de  
Frau Brigitte Klein

## Der Kunde im Mittelpunkt



Qualitätsmanagement-Verbund  
öffentlicher Bibliotheken  
der Regierungsbezirke  
Düsseldorf und Köln



Herausgegeben vom Qualitätsmanagement-Verbund öffentlicher Bibliotheken

in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln

Redaktion: Evelyn Buchholtz, Stadtbibliothek Krefeld

Brigitte Klein, Bezirksregierung Köln

Claudia Schmidt, Stadtbibliothek Dormagen

Design und Realisierung: Dipl. Des. Ann Maden

Druck: Höntges quickdruck, Krefeld

Bildmaterial: photocase.com

März 2005

## Warum Qualitätsmanagement?

Während ein Wirtschaftsunternehmen vor allem gewinnorientiert arbeitet, sind in Kulturbetrieben neben dem kulturpolitischen Auftrag auch die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu befriedigen. Auch einer Non-Profit-Organisation wie der Bibliothek ist es möglich, durch professionellen Umgang mit den Wünschen und Anregungen der Kundinnen und Kunden eine verstärkte Kundenbindung zu erreichen sowie die Qualität ihrer Dienstleistungen regelmäßig zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern.

Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die Bibliothek und das Bibliotheksmanagement konsequent nach den Anforderungen der Kundinnen und Kunden auszurichten und auf diese Weise ein modernes und attraktives Dienstleistungsangebot bereitzustellen. QM dient darüber hinaus als Führungsinstrument, das die betrieblichen Prozesse kontinuierlich steuert. Im Mittelpunkt des Managementprozesses stehen die Kundinnen



und Kunden mit ihren Bedürfnissen, Anforderungen und Wünschen. Weiterhin werden die Anforderungen der Träger, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die verfügbaren Ressourcen in die Entscheidungsfindung einbezogen.

## Qualitätsmanagement nach EN ISO 9001: 2000

Die EN ISO 9001: 2000 bietet sich aufgrund ihres prozess- und kundenorientierten Ansatzes, der auf Organisationen aller Arten und Größenordnungen anwendbar ist, auch für die Umsetzung in Dienstleistungs- bzw. Non-Profit-Organisationen wie Bibliotheken an. Die Norm beschreibt modellhaft das gesamte Qualitätsmanagement-System. Sie zeichnet sich dabei durch ein Gerüst verbindlicher Bedingungen aus, das den Organisationen einen ausreichend großen Spielraum für ihre spezifische Umsetzung bei der Einführung des QM-Systems ermöglicht.

# Qualitätsmanagement in Bibliotheken



Unternehmen und Organisationen können sich nach einer Zertifizierungsnorm wie der EN ISO 9001: 2000 zertifizieren lassen. Hierzu bewerten Auditorinnen oder Auditoren vor Ort das jeweilige QM-System auf die Übereinstimmung mit

1. der gültigen Zertifizierungsnorm
2. Anforderungen, die das Unternehmen bzw. die Organisation im Rahmen des Qualitätsmanagement-Handbuchs an sich selbst stellt
3. bestehenden Kundenanforderungen, soweit dies durch die Zertifizierungsnorm mitgefordert wird
4. ggf. geltenden gesetzlichen Forderungen, deren Erfüllung durch die Norm mitgefordert wird.

## Warum Qualitätsmanagement nach EN ISO 9001: 2000 in Bibliotheken?

In Bibliotheken wird seit jeher kundenorientiert gearbeitet. Aufgrund langjähriger Erfahrungen scheinen bestimmte Maßnahmen sinnvoll zu sein und der Erfolg einzelner Aktionen spricht auch für die durchgeführte Maß-

nahme. Was jedoch fehlt, ist ein gesichertes Wissen darüber, ob es sich dabei tatsächlich um ein am jeweiligen Bedarf ausgerichtetes Angebot handelt oder nicht. Die Implementierung eines QM-Systems in Bibliotheken führt dazu, dass Kundenanforderungen ermittelt werden mit dem Ziel, sie zu erfüllen. So lässt sich das Qualitätsniveau kundenorientiert verbessern.

Darüber hinaus gibt das Qualitätsmanagement den Bibliotheken ein Instrumentarium zu einer mehr sachbezogenen Entscheidungsfindung an die Hand. Damit kann in Zeiten begrenzter finanzieller, personeller und sonstiger Mittel eine systematische Steuerung der Ressourcen durch die Bibliotheksleitung erfolgen. Zudem wird durch eine erhöhte Transparenz nach innen und außen eine größere Zufriedenheit der Kundinnen, Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und interessierten Parteien erreicht. Dies wirkt vertrauensbildend und zieht einen Imagegewinn nach sich.

# Qualität als Ziel



## Qualität als Ziel

Die Stadtbibliotheken Dormagen, Erkrath, Krefeld, Leichlingen, Neuss, Radevormwald und Wesel nehmen in ihren Kommunen Bildungs-, Kultur- und Informationsaufgaben wahr. Die gemeinsam verabschiedete Qualitätspolitik stellt die Kundeninteressen in den Mittelpunkt der Arbeit vor Ort. Übereinstimmend definieren die Bibliotheken ihr Aufgabenspektrum:

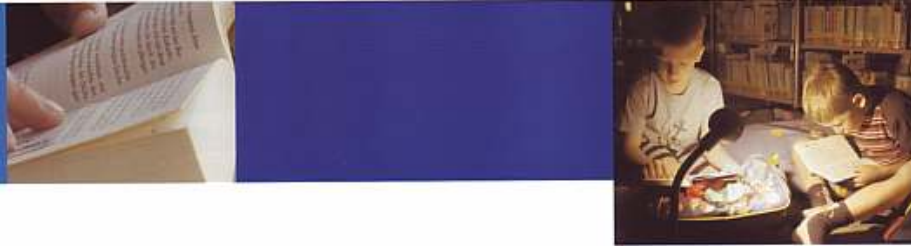
- Sie vermitteln Informationen und sorgen für Auswahl, Bereitstellung und Vermittlung eines aktuellen Medienangebots
- Sie fördern die Lesefähigkeit und Medienkompetenz
- Sie unterstützen das lebenslange Lernen, ohne das die moderne Industriegesellschaft nicht mehr denkbar ist
- Sie bieten Material zu Freizeitgestaltung, Lebensorientierung und Persönlichkeitsentwicklung
- Sie verstehen sich als Orte der Begegnung
- Sie sind Teil des kommunalen Kulturangebots und vernetzen sich mit (Kultur-) Einrichtungen und Unternehmen
- Sie fördern die gesellschaftliche Entwick-

lung und unterstützen bürgerschaftliches Engagement.

**„Die Bibliothek sieht von dort, wo der Kunde steht, ganz anders aus.“**

Auf dem Wissen um die „ganz andere“ Sicht, um Kundeninteressen und -wünsche basiert die erfolgreiche Auftragsbefriedigung. Die Bibliotheken benötigen zur Überprüfung ihrer eigenen Arbeit umfassende Informationen über die Kundensicht. Aus der Analyse des Bedarfs werden Dienstleistungs- und Medienangebote entwickelt. Hauptlieferanten von Anregungen und Wünschen sind die aktiven Nutzerinnen und Nutzer. Daneben zielen Marketingaktivitäten auf die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden. Als kommunale Einrichtungen berücksichtigen die Bibliotheken die Interessen von Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Gruppen. Mit ihrem Feedback „beraten“ die Besucherinnen und Besucher die Bibliotheken. Innerhalb der vom Unterhaltsträger vorgegebenen Rahmenbedingungen werden die Angebote optimiert und die Ressourcen effizient eingesetzt.

## Qualität als Ziel



Die Qualität der Dienstleistungen hängt in hohem Maße von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Deshalb sind Fortbildung und Weiterqualifizierung unerlässliche Elemente der Qualitätssicherung. Das Bewusstsein der eigenen Bedeutung für die Kundenzufriedenheit wird ebenso geschult wie der konstruktive Umgang mit Beschwerden. Gerade kritische Rückmeldungen helfen bei der Analyse von Schwachstellen und befördern die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse.

### Zufriedenheitsmanagement

Anregungen und Beschwerden werden als Chance begriffen, Unzufriedenheit zu entdecken, Ursachen zu analysieren und mit gezielten Maßnahmen in Zufriedenheit umzuwandeln. Der gemeinsame Entschluss zur Einfüh-

rung des Zufriedenheitsmanagements unterstreicht den Stellenwert der Nutzerinteressen in der Bibliotheksarbeit. Systematisch werden Kundenbeschwerden registriert. Die Bibliotheken sorgen für Problembeseitigung und beugen dem erneuten Auftreten von Fehlern vor.

Die zielgerichtete Gestaltung der Kundenbeziehungen setzt auf Fehlervermeidung statt auf Fehlerkorrektur. Imageschäden und Folgekosten mangelnder Qualität gilt es durch die systematische Verbesserung der Arbeitsprozesse und angestrebte Fehlerfreiheit entgegenzuwirken. Der erfolgreich gestaltete Dialog mit Kunden, auch in kritischen Situationen, hilft bei der Leistungsverbesserung und stärkt das Vertrauen in die Bibliothek.

### Fazit

Die Qualitätspolitik verfolgt neben der Verbesserung von Arbeitsprozessen und Fehlervermeidung das Ziel, die Bibliotheken als lernende Organisation zu entwickeln; im abgestimmten Zusammenwirken mit den Bibliotheksbenutzern orientieren sich die Angebote an gesellschaftlichen Zusammenhängen und Veränderungen. Die Arbeit miteinander hilft durch Vergleich und Erfahrungsaustausch bei der Erarbeitung gemeinsamer Standards.

## Im Verbund zur Zertifizierung



### Im Verbund zur Zertifizierung

Betriebe, die ein Qualitätsmanagement einführen und leben, verändern damit ihre Arbeitsweisen und den Umgang mit ihren Kunden. Ein QM-System entfaltet seine Wirkung also immer vor Ort. Auf Grund ihrer gemeinsamen Ausgangslage – Übereinstimmung im Aufgabenspektrum, vergleichbare Problemlagen, gleiche Strukturen und Zielsetzungen ihrer Arbeitsabläufe – erschien es jedoch sieben öffentlichen Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln sinnvoll, den Weg zur „Qualität mit System“ und zur Zertifizierung nach EN ISO 9001: 2000 nicht einzeln sondern gemeinsam zu gehen.

Unter der Leitung der Dezernate 49.1.2 Öffentliche Bibliotheken in den Bezirksregierungen Düsseldorf und Köln gründeten sie im Jahr 2004 einen Verbund, dessen Zusammenarbeit in einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung – unterzeichnet durch die Verwaltungsspitzen und die Bibliotheksleitungen – geregelt ist. Eine Kooperationssatzung dient als gemeinsame Arbeitsgrundlage. Dem Verbund gehören fünf kleine und größere Mittelstadtbibliotheken und zwei Großstadtbibliotheken

an. Die Praxis zeigt, dass Bibliotheken unterschiedlicher Größe bei der Einführung eines QM-Systems gut zusammenarbeiten können. Es ist möglich, in enger Abstimmung die vielen Bausteine zu erarbeiten, die zu einem normgerechten Qualitätsmanagementsystem gehören, und sich auf eine gemeinsame Qualitätsdokumentation zu verständigen.

### Lenkungsgremium steuert den Bibliotheksverbund

Ein Qualitätsmanagementsystem benötigt eine Leitung. In einem Verbund gleichberechtigter Bibliotheken gibt es eine solche Leitung als reale Organisationseinheit nicht. Deshalb dient ein Lenkungsgremium, dem die jeweilige Bibliotheksleitung bzw. eine von ihr ernannte Person mit Entscheidungsbefugnis angehört, als virtuelle Verbundzentrale.

Die Bibliotheksdezernate der Bezirksregierungen Düsseldorf und Köln gehören dem Lenkungsgremium ohne Stimmrecht an und erfüllen koordinierende Aufgaben im Verbund. Im Lenkungsgremium fallen alle notwendigen Entscheidungen, um das gemeinsame QM-System aufbauen und weiterentwickeln zu können. Es wird konsensorientiert ent-



schieden, ohne das Selbstbestimmungsrecht der beteiligten Bibliotheken über den Einsatz finanzieller Ressourcen außer Kraft zu setzen.

### QM-Dokumentation als gemeinsames Arbeitsinstrument

Das Gremium formulierte die für alle Bibliotheken geltende Qualitätspolitik, ausgerichtet auf den Bedarf der Kunden. Verbundweite strategische Qualitätsziele für die nächsten Jahre wurden festgelegt und Kennzahlen definiert, um überprüfen zu können, ob die Ziele erreicht werden. Einen zentralen Bereich der

QM-Dokumentation bilden die Prozessbeschreibungen. Hier sind alle betrieblichen Abläufe in den Bibliotheken und die von ISO 9001: 2000 ergänzend geforderten Verfahren, z.B. zur Sicherstellung der Aktualität und Gültigkeit von Dokumenten und für Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen, schriftlich festgelegt.

Die Arbeitsvorgänge in den Bibliotheken werden so als Gefüge verschiedener Prozesse dargestellt, die an vielen Stellen miteinander verknüpft sind. Es gelang, fast alle Prozesse verbundweit einheitlich zu beschreiben und als Vorgabe für alle Bibliotheken in Kraft zu setzen. Die Bibliotheken ergänzen diese Verbundebene durch spezifische Arbeitsanweisungen und zugehörige lokale Dokumente wie Checklisten und Formblätter. Wie für die Qualitätsziele so wurden auch für die Kernprozesse der Bibliotheken, die sich direkt auf die Kundenzufriedenheit auswirken, aussagekräftige Kennzahlen entwickelt.

### Plattform für die Dokumentenlenkung: Software „N5-Process Solution“

Die Norm EN ISO 9001: 2000 verlangt, nur mit geprüften und freigegebenen Dokumenten zu arbeiten. Läge die umfangreiche QM-Dokumentation des Bibliotheksverbundes in Printform vor, wäre es nur mit einem unvertretbar hohen Aufwand möglich, sie an allen Arbeitsplätzen in den Bibliotheken in jeweils aktueller Version verfügbar zu halten.

Die von der Firma N5 GmbH, Stuttgart, im Rahmen eines Sponsoringvertrags bereitgestellte webbasierte Softwareplattform „N5-Process Solution“ bietet den Bibliotheken dagegen die Möglichkeit, die QM-Dokumentation online zentral vorzuhalten und in einem arbeitsteiligen Verfahren zu pflegen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf die am Arbeitsplatz benötigten Dokumente über einen Intranet-View lesend zugreifen. Die Software stellt die verbundweit geltenden Prozesse und sonstigen Dokumente in einer „Verbundlandschaft“ zur Verfügung. Für jede Bibliothek gibt es außerdem eine eigene Landschaft, in der ergänzend lokalspezifische Dokumente enthalten sind.



### Lenkungsgremium und Bibliotheken wirken zusammen

Die Bibliotheken füllen das Qualitätsmanagementsystem vor Ort mit Leben und setzen die Entscheidungen und Vorgaben des Lenkungsgremiums um. Sie führen vereinbarte Maßnahmen durch und liefern Daten zu den festgelegten Kennzahlen. In ihren Teams fördern sie das Bewusstsein für die gemeinsame Qualitätspolitik und die daraus abgeleiteten Qualitätsziele. Die Bibliotheksleitungen werden durch ihren lokalen QMB (Qualitätsmanagementbeauftragte/r) unterstützt, der mit dem vom Lenkungsgremium ernannten Verbund-QMB zusammenarbeitet. Der Verbund-QMB koordiniert die Informationen aus den Bibliotheken für das Lenkungsgremium, verfolgt verbundweite Maßnahmen und Festlegungen, überwacht den Plan für die Internen Audits und bereitet die jährliche Bewertung des QM-Systems durch das Lenkungsgremium vor. Dieses „Management Review“ ist ein wesentlicher Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, mit dem das QM-System überprüft und weiterentwickelt wird.

## Im Verbund zur Zertifizierung



### Kooperation bringt Vorteile

Im Rahmen der festen Struktur eines Verbundes konnte ein QM-System in den beteiligten Bibliotheken in vergleichsweise kurzer Zeit eingeführt werden. Die enge Kooperation fördert den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Bibliotheken, die mit sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen arbeiten. Große und kleine Bibliotheken lernen voneinander und erhöhen die Qualität ihrer Arbeit durch Leistungsvergleich. Die arbeitsteilige Entwicklung einzelner Systembausteine und die gemeinsam erreichten Problemlösungen wiegen den erhöhten Abstimmungsaufwand auf. Eine nutzbringende Außensicht auf die einzelnen Bibliotheken wird durch die bibliotheksübergreifende Organisation der Internen Audits garantiert. Hinzu kommen die Vorteile der gemeinsamen Finanzierung und der zusätzlichen Unterstützung des Kooperationsprojekts aus Bibliotheksfördermitteln des Landes NRW.

Zunächst sechs von sieben Verbundmitgliedern beteiligten sich im Februar 2006 an der ersten Runde der Gemeinschaftszertifizierung durch den TÜV Süd. Die Verbundzentrale und vier Bibliotheken wurden in einem Stichprobenverfahren auditiert. Der Verbund erhielt die Bestätigung des Zertifizierers für die Wirksamkeit des aufgebauten Qualitätsmanagementsystems.



## Die Bibliotheken im Detail

Stadtbibliothek Dormagen	
Einwohner:	63.576
Zahl der Standorte:	2
Personalstellen:	9,3 / 2 Auszubildende
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	49
Medienetat je Einwohner:	0,64 Euro
Medienbestand je Einwohner:	0,99 ME
Besucher:	81.316
Entleihungen je Einwohner:	3,64 ME

Stadtbibliothek Neuss	
Einwohner:	152.633
Zahl der Standorte:	1
Personalstellen:	20,68 / 5 Auszubildende
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	37
Medienetat je Einwohner:	2,05 Euro
Medienbestand je Einwohner:	1,34 ME
Besucher:	316.592
Entleihungen je Einwohner:	8,09 ME

Stadtbücherei Erkrath	
Einwohner:	47.150
Zahl der Standorte:	2
Personalstellen:	5,0 / 2 Auszubildende
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	40
Medienetat je Einwohner:	0,61 Euro
Medienbestand je Einwohner:	1,39 ME
Besucher:	85.619
Entleihungen je Einwohner:	2,70 ME

Stadtbücherei Radevormwald	
Einwohner:	25.330
Zahl der Standorte:	1
Personalstellen:	4,0
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	28
Medienetat je Einwohner:	0,85 Euro
Medienbestand je Einwohner:	1,46 ME
Besucher:	100.654
Entleihungen je Einwohner:	4,18 ME

Stadtbücherei Krefeld	
Einwohner:	239.900
Zahl der Standorte:	3
Personalstellen:	30,0 / 3 Auszubildende
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	69
Medienetat je Einwohner:	0,8 Euro
Medienbestand je Einwohner:	0,9 ME
Besucher:	212.427
Entleihungen je Einwohner:	4,75 ME

Stadtbücherei Wesel	
Einwohner:	61.774
Zahl der Standorte:	1
Personalstellen:	12,0 / 3 Auszubildende
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	34,5
Medienetat je Einwohner:	1,21 Euro
Medienbestand je Einwohner:	1,64 ME
Besucher:	101.087
Entleihungen je Einwohner:	5,51 ME

Stadtbücherei Leichlingen	
Einwohner:	29.108
Zahl der Standorte:	1
Personalstellen:	3,5 / 1,04 1-EUR/e.a.-Kräfte
Wochenöffnungsstunden (Standorte gesamt):	25
Medienetat je Einwohner:	1,00 Euro
Medienbestand je Einwohner:	0,86 ME
Besucher:	63.119
Entleihungen je Einwohner:	6,22 ME