

## „Gut – aber nicht angenommen“

### *Die Standards und das Zertifizierungsverfahren der AKMB im Jahre 2009*

Qualitätsmanagement ist ein Instrument zur Erreichung von Qualitätszielen und eine Maßnahme zur Qualitätssicherung. Die AKMB hat seit 2007 ihren Mitgliedern mit den Standards und der Möglichkeit einer Zertifizierung ein Qualitätsmanagement-Verfahren vorgelegt und fortgeschrieben, das bisher einzigartig ist. Einerseits wird durch die selbst entwickelten Standards auf spezielle Besonderheiten dieser Bibliotheksgruppe eingegangen, andererseits aber durch die Zusammenarbeit mit dem Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität Berlin eine externe, wissenschaftliche und renommierte Institution eingebunden. Über die Webseite der AKMB sind alle Informationen zu dem Verfahren zugänglich, außerdem wurde es in mehreren Zeitschriftenartikeln und Vorträgen beworben.<sup>1</sup> Trotz dieser guten Ausgangssituation ist Qualitätsmanagement für die AKMB-Mitglieder aber augenscheinlich (noch) kein drängendes Thema, denn seit 2007 haben insgesamt nur vier Zertifizierungsverfahren stattgefunden.

#### **Zertifikat Mannheim**

Im Jahr 2009 konnten die Fachgruppe Standards und die Auditoren der AKMB ein weiteres Zertifizierungsverfahren durchführen. Die Bibliothek des Landesmuseums für Technik und Arbeit in Mannheim hat im Juli 2009 das Auditverfahren anhand der aktuellen Standards durchgeführt und von Prof. Umlauf das Zertifikat der HU Berlin erhalten. Der Direktor des Museums in Mannheim, das seit diesem Jahr TECHNOSIUM heißt, äußerte sich sehr zufrieden mit dem Ablauf und der Wirkung auf die Bibliothek und das ganze Museum.<sup>2</sup>

#### **Projektarbeit aus Österreich zu den Standards der AKMB**

Mit den Standards und dem Zertifizierungsverfahren der AKMB haben sich Patrizia Brumen, Katharina Diewald, Eva Marschik und Katharina Thompson im Rahmen des Universitätslehrgangs Master of Science, Library and Information Systems der Österreichischen Nationalbibliothek

auseinandergesetzt und im August 2009 einen Projektbericht verfasst, der Stärken und Schwächen des Verfahrens herausstellt. Der Projektbericht ist als PDF-Dokument auf der Webseite der Fachgruppe nachzulesen.<sup>3</sup>

Nach einer übersichtlichen Vorstellung von anderen Qualitätsmanagement-Modellen für Bibliotheken fasst der Bericht die Situation des AKMB-Verfahrens sehr gut zusammen. Die Autorinnen hatten eine Umfrage zu dem AKMB-Verfahren verschickt und 82 Rückmeldungen ausgewertet. Ein Ergebnis war, dass nur rund ein Viertel der Bibliotheken, die geantwortet hatten, sich die Durchführung eines Zertifizierungsverfahrens überhaupt vorstellen konnte, davon nur ein sehr geringer Anteil innerhalb der näheren Zukunft.

Dabei scheinen folgende geäußerten Punkte für die Akzeptanz bzw. Ablehnung des Verfahrens wichtig zu sein:<sup>4</sup>

### Pro Zertifizierung

Eine Zertifizierung gemäß den Standards der AKMB wird von Bibliotheken vorteilhaft gesehen in Bezug auf:

- a) die Trägerschaft
  1. Die durch das Zertifikat garantierte Transparenz der Abläufe und Daten schafft eine Grundlage zur Argumentation bzw. Rechtfertigung gegenüber der Trägerinstitution.
  2. Die Zertifizierung wird von der Trägerschaft gewünscht.
  3. Wir möchten mit diesem (freiwilligen) Schritt einem von übergeordneter Stelle verordneten verpflichtenden QM-Verfahren vorgreifen.
- b) die Institution intern
  1. Die im Zuge des Verfahrens erfolgende Evaluierung bzw. Eigenreflexion der Bibliothek soll darauf abzielen, die Qualität zu verbessern, Potenziale zu erkennen und zu nutzen.
  2. Das Zertifikat soll einen Beweis der Professionalität unserer Bibliothek liefern.
  3. Das Zertifikat soll als Leistungsnachweis des eigenen Engagements dienen und so die Identifikation der Mitarbeiter mit der Bibliothek stärken.
- c) die Kunden
  1. Wir möchten Dienstleistungsorientierung und zukunftsorientiertes Denken beweisen.
  2. Die Zertifizierung soll zur Imageförderung unserer Bibliothek beitragen.
- d) die Konkurrenz
  1. Wir möchten Wettbewerbsorientierung zeigen und uns positiv von der Konkurrenz abheben.

2. Das Zertifikat ermöglicht die Vergleichbarkeit anhand von messbaren Kriterien mit anderen Institutionen.
- e) den Verfahrensanbieter AKMB
  1. Die Auditierung erfolgt durch qualifiziertes Fachpersonal aus dem Bibliotheksbereich und nicht durch Fachfremde.
  2. Die Auditoren betrachten die Institution von einem externen Standpunkt mit einem neutralen Blick.

### Contra Zertifizierung

Eine Zertifizierung gemäß den Standards der AKMB wird von Bibliotheken negativ gesehen in Bezug auf:

- a) den Aufwand
  1. Der personelle, zeitliche und finanzielle Aufwand bei der Vorbereitung eines Audits ist zu groß.
  2. Die Kostenpauschale von 900 € für das Zertifizierungsverfahren ist zu teuer.
  3. Die Möglichkeit, das Zertifikat nicht zu erlangen, stellt eine zu große Hemmschwelle dar.
- b) den Nutzen
  1. Die Umsetzung der Standards führt nur zu einer punktuellen Verbesserung, die Nachhaltigkeit fehlt.
  2. Das Zertifikat ist zu unbekannt und zu wenig prestigeträchtig.
  3. Die Gegebenheiten der Bibliothek sind nicht kompatibel mit den Anforderungen der Standards.
- c) es besteht kein Handlungsbedarf
  1. Wir sind von der Qualität unserer Institution überzeugt und brauchen dafür kein Zertifikat.
  2. Ein internes Audit wurde bereits durchgeführt und ist für uns ausreichend.
  3. Unseren Kunden ist es unwichtig bzw. gleichgültig, ob wir ein Zertifikat haben oder nicht.
- d) Kritik (an den Standards/am Verfahren)
  1. Die Standards sind zu komplex, die Anforderungen sind zu hoch.
  2. Die Bewertungskriterien zur Erfüllung der Standards sind nicht klar definiert.
  3. Wir sind mit der Art der Durchführung des Zertifizierungsverfahrens nicht einverstanden.
- e) Fehlende Unterstützung
  1. Unterstützung seitens der Trägerschaft fehlt.
  2. Unterstützung seitens der AKMB fehlt (Betreuung in der Vorbereitung; z. B. Vorgespräche, Möglichkeit zur Rücksprache, FAQs, schriftliche Vorlagen etc.)
  3. Unterstützung seitens der Mitarbeiter fehlt.

## Reaktion der Fachgruppe Standards

Bei ihrem Treffen im Herbst 2009 in Nürnberg haben sich die Mitglieder der Fachgruppe Standards der AKMB und die Auditoren des Zertifizierungsverfahrens intensiv mit diesem Projektbericht auseinandergesetzt und diskutiert, wie auf die o. g. Punkte reagiert werden kann. Dass das allgemein für gut befundene Verfahren nicht ausreichend angenommen wird, nicht einmal von den Bibliotheken bzw. den Bibliothekaren, die an der Entwicklung der Standards beteiligt waren, ist ein großes Problem. Die geäußerten Kritikpunkte sind zum Teil nachvollziehbar, auf einige davon soll im Folgenden eingegangen werden:

„Der personelle, zeitliche und finanzielle Aufwand bei der Vorbereitung auf ein Audit ist zu groß.“

Qualitätsmanagement ist ein dauerhafter Prozess. Die Fachgruppe ist der Meinung, dass die 85 derzeitigen Standards einen durchdachten Querschnitt der Aufgaben wiedergeben, die eine Bibliothek zu berücksichtigen bzw. zu erledigen hat. Sie ist außerdem der Meinung, dass die Vielzahl der verlangten schriftlichen Konzepte in den Bibliotheken schon vorhanden ist, aber häufig nirgendwo schriftlich niedergelegt wurde. Damit sind sie oft nicht vermittelbar und abrufbar. Gerade dieses Insiderwissen birgt aber die Gefahr, dass Outsider (auch eigene Mitarbeiter, nachfolgende Bibliothekare und Trägerschaften) nicht verstehen und nicht nachvollziehen können, warum sich eine Bibliothek mit guten Argumenten für oder gegen einen Sachverhalt entschieden hat. Auch oder gerade eine OPL sollte sich dieser Arbeit stellen, vielleicht eher als dem Streben nach der Steigerung der Anzahl einzugebender Titelaufnahmen pro Stunde.

„Die Kostenpauschale von 900 € für das Zertifizierungsverfahren ist zu teuer.“

Die Kostenpauschale hat der Vorstand der AKMB für die Erstattung der Auslagen und als Aufwandsentschädigung für die zwei Auditoren und den Zertifizierer eingeführt. Zwei Auditoren reisen in ihrer Freizeit zu der Bibliothek, die ein Zertifizierungsverfahren beantragt hat. Dabei entstehen Reise- und Hotelkosten für meist zwei Übernachtungen, die mit 300 € pro Auditor nicht übertrieben sind. Als Aufwandsentschädigung für die oft mehrtägige Vorbereitung auf das Audit und das Verfassen des Auditberichtes sowie für dessen Prüfung und Zertifizierung erhalten die Auditoren und die Zertifizierungsstelle (Herr Prof. Umlauf, HU Berlin) je 100 €. Wenn man diese Aufwandsentschädigung für geleistete Arbeit in das Verhältnis zu dem Zeitaufwand setzt, sind auch diese Kosten nicht übertrieben. Andere Zertifizierungsverfahren kosten ein Vielfaches.

„Das Zertifikat ist zu unbekannt und zu wenig prestigeträchtig.“

Das Zertifikat ist für einen Teilbereich der Bibliothekslandschaft gedacht, in seiner Grundstruktur aber auf alle Bibliotheken übertragbar. Im Raum der Kunst- und Museumsbibliotheken kennen laut dem o. g. Projektbericht mehr als die Hälfte der Bibliotheken das Zertifizierungsverfahren der AKMB. Der Bekanntheitsgrad und das Prestige des Zertifikats würden mit der Anzahl der erreichten Zertifikate steigen. Hier beißt sich die Katze zugegebenermaßen in den Schwanz. Bezüglich des Prestiges ist die Fachgruppe aber der Meinung, dass es in Deutschland nach Auflösung des Deutschen Bibliotheksinstituts DBI keine Institution gibt, die anstelle des Instituts für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, mit Herrn Prof. Dr. Umlauf, ein vergleichbar prestigeträchtiges Zertifikat ausstellen könnte.

„Die Gegebenheiten der Bibliothek sind nicht kompatibel mit den Anforderungen der Standards.“

Die Standards formulieren Mindestanforderungen zu Sachverhalten, oft sind sogar nur Konzepte zu Themen gefragt. Ein Konzept kann auch sein: „Dieser Sachverhalt wird in unserer Bibliothek nicht berücksichtigt, weil...“ oder „Wir haben uns dagegen entschieden, aus folgenden Gründen...“.

Der Standard wird als erfüllt angesehen, wenn ein (schriftliches) Konzept vorliegt, das heißt ein Sachverhalt als Thema gesehen und für die jeweilige Bibliothek nachweisbar durchdacht wurde. Aussagen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Unsere Kunden wünschen das nicht“ zeigen eigentlich nur eine Blockadehaltung gegenüber Veränderungen, die weder beim Kunden noch bei der Trägerschaft gewünscht sein kann.

Mit dem Bewertungsverfahren, in dem einzelne Standards durch die Auditoren als nicht audittierbar von der Bewertung ausgenommen werden können, ist nach Meinung der Fachgruppe ein wunderbares, adäquates Mittel gefunden worden, gerade auf die individuellen Gegebenheiten der unterschiedlichsten Kunst- und Museumsbibliotheken eingehen zu können. Eine Kunstbibliothek, die nur für die internen Forscher arbeitet, braucht bspw. keine Bushaltestelle vor der Tür, eine Museumsbibliothek mit Ausstellungsbetrieb im gleichen Hause hat sie in der Regel sowieso.

„Unterstützung seitens der AKMB fehlt (Betreuung in der Vorbereitung: z. B. Vorgespräche, Möglichkeit zur Rücksprache, FAQs, schriftliche Vorlagen etc.)“

Fragen Sie die Mitglieder der Fachgruppe, die Auditoren, den Vorstand der AKMB. Wer nicht

fragt, kann auch keine Antworten bekommen. Der Kritikpunkt der wenigen schriftlichen Vorlagen ist sicherlich richtig, die Fachgruppe hofft, baldmöglichst die Standards in einer Form auf der Webseite zu veröffentlichen, in der neben den Standards auch eine Beispielsammlung oder ein Bewertungsbeispiel aufgeführt ist. Leider bedeutet mehr Text aber nicht immer gleich mehr Hilfe, ein persönliches Gespräch hilft da häufig eher, Vorbehalte abzubauen und die Motivation für die Durchführung eines Audits zu stärken.

### Weitere Planungen

Im Herbst 2010 ist nach dem festgelegten 3-Jahres-Turnus bereits die allererste zertifizierte Bibliothek im Institut für Moderne Kunst Nürnberg für eine Wiederholungs-Zertifizierung vorgesehen. Zudem möchte die Fachgruppe ihr Verfahren auch außerhalb der AKMB noch bekannter machen und zusätzlich bessere Unterstützungen für Zertifizierungs-Interessenten anbieten. Wünschenswert wäre auch die Einwerbung einer Art Prämie für zertifizierte Bibliotheken durch einen Sponsor. Ideen dazu nimmt die Fachgruppe gerne entgegen. Das wichtigste Anliegen der Fachgruppe ist aber natürlich weiterhin möglichst viele Zertifizierungswillige aus den Reihen der AKMB zu finden.

### Fazit

Die Einführung von Qualitätsmanagement und die damit verbundene Motivations- und Effizi-

enzsteigerung ist für Bibliothekare eine dauerhafte, zusätzliche Arbeitsbelastung aber auch „eine Chance, das Beste aus den wenigen Ressourcen zu machen“<sup>5</sup>.

Nutzen wir sie!

1. <http://www.akmb.de/web/html/fachgruppen/standards.html> [Letzter Zugriff: 12.2.2010].
2. Zitat Prof. Hartwig Lüdtke: „Trotz angespannter Haushaltslage hatten wir uns für das Verfahren der Zertifizierung entschieden, um ein klares Stärken- und Schwächen-Profil zu gewinnen [...] Aus Sicht der Museumsleitung hat sich das Engagement gelohnt und wir werden nach Ablauf der vorgesehenen drei Jahre das Verfahren erneut einleiten.“
3. Brumen, Patrizia, u. a.: *Projektbericht Qualitätsmanagementverfahren für Kunst- und Museumsbibliotheken. Die Standards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB)*, 2009, siehe <http://www.akmb.de/web/pdf/Projektbericht-Brumen2009.pdf>.
4. zitiert nach Brumen, Patrizia, S. 13 ff.
5. zitiert nach Wehr, Andrea: *Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung in der Stadtbibliothek Freiberg am Neckar*. In: Hobohm, Hans-Christoph und Konrad Umlauf (Hrsg.), *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare*, Hamburg 2009, Kap. 2.3.3., S. 3 ff.

Martin Zangl – (LWL-Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte, Münster, Bibliothek, Fachgruppe Standards der AKMB)