

# „Dieser Weg wird kein leichter sein ...“

## Die Standards und das Qualitätsmanagementverfahren der AKMB von 2007 bis 2014

**Martin Zangl** – (LWL-Museum für Kunst und Kultur, Westfälisches Landesmuseum Münster, Fachgruppe Qualitätsmanagement der AKMB)

Seit 2007 gibt es das Qualitätsmanagementverfahren der AKMB, bestehend aus den drei Bausteinen Standards, Audit und Zertifizierung. Nach nunmehr sieben Jahren, in denen dieses Verfahren angewendet wird, kann man wohl von einer Erfolgsgeschichte sprechen – wenn auch von einer bescheideneren, als wir uns wünschen würden.

Bereits 2010 hatte ich an dieser Stelle über die Standards und das Zertifizierungsverfahren unter der etwas resigniert klingenden Überschrift „Gut – aber nicht angenommen“ berichtet. Grundlage des damaligen Berichts war die Projektarbeit von Patrizia Brumen, Katharina Diewald, Eva Marschik und Katharina Thompson aus Wien von 2009 mit einer Umfrage zu unseren Standards und QM-Modell. Die darin formulierte Kritik an den Standards und dem Verfahren hat sicherlich dazu beigetragen, dass sich unsere Fachgruppe seitdem in mindestens jährlichen Treffen so intensiv weiter um die Fortschreibung der Standards und die Verbesserung des Verfahrens bemüht hat.

Die Umfrage von 2009 hatte gezeigt, dass grundsätzlich großes Interesse an den Standards besteht, aber bereits die erste Beschäftigung mit den Formulierungen der Standards und der Verfahrenstexte zu Missverständnissen oder Desinteresse führte.

Eine erste Maßnahme der Fachgruppe war daher die „Anreicherung“ der Standardtabelle mit einer Spalte „Hilfen und Empfehlungen“, in der die manchmal etwas sperrigen Formulierungen erläutert und Empfehlungen für die Erfüllung der Anforderungen gegeben werden.

Aufgrund der Kritik, dass die Standards und das Zertifikat zu unbekannt und nicht prestigeträchtig genug seien, hat sich die Fachgruppe 2011 zunächst mit der DIN EN ISO 9001 auseinandergesetzt und in einem Workshop mit dem Auditor und Berater Roland Weghorn eine stärkere Annäherung des QM-Verfahrens an diese international anerkannte Norm überlegt. Herr Weghorn erläuterte zunächst die acht Grundsätze dieses ISO-Modells, nämlich „Kundenorientierung, Verantwortlichkeit der Führung, Einbeziehung der beteiligten Personen, Prozessorientierter

Ansatz, Systemorientierter Managementansatz, Kontinuierliche Verbesserung, Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz und Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen“. Im Laufe des Workshops ordnete er die einzelnen Standards der AKMB diesen grundsätzlichen Gruppen der Norm zu und vermutete, dass bis auf die Forderung nach einem Verbesserungsmanagement alle Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllt werden könnten und man sich auf der Grundlage der AKMB-Standards auch nach der ISO-Norm zertifizieren lassen könnte.

Bereits bei der Entstehung der Standards 2006 in den Workshops mit Meinhard Motzko (Praxisinstitut Bremen) war klar, dass die Standards nicht zu 100% der ISO 9001 entsprechen und Abweichungen insbesondere in den Bausteinen Auditierung und Zertifizierung bestehen – wir hatten aber bewusst die Vorteile dieser Abweichungen (interne Auditoren, Übererfüllungsmöglichkeit, Nicht-Auditierbarkeit) in Kauf genommen. Der Workshop mit Herrn Weghorn hatte auch nicht das Ziel, das AKMB-Verfahren zu ersetzen, sondern es ging um die Verbesserung der Kenntnis von anderen Verfahren. Ein Punkt zum Verbesserungsmanagement wurde in der nächsten Überarbeitung der Standards neu aufgenommen. Ebenso wurde die Zuordnung der AKMB-Standards in die Grundsatzgruppen der ISO 9001 nach dem Workshop in die Tabelle der Standards aufgenommen – in einer zusätzlichen Spalte „entspricht ISO 9001“.

Für die öffentliche Veranstaltung der AKMB auf dem 5. Bibliothekskongress 2013 in Leipzig hat der Vorstand der AKMB unserer Fachgruppe die Möglichkeit gegeben, das QM-Verfahren vor größerem Publikum zu präsentieren. Im Rahmen dieser Veranstaltung (s. a. Bericht in den AKMB-News 19 [2013], 1, S. 36–38) war mein Vortrag ein Vergleich der verschiedenen in Deutschland praktizierten Modelle von QM in Bibliotheken. Neben der DIN EN ISO 9001 gibt es noch das European Foundation Quality Management (EFQM), das Modell „Service-Qualität Deutschland“ und die von mir so getauften „Branchenmodelle“, z. B. der AKMB, der Bibliotheken der Goethe-Institute, der Autonomen Provinz Bozen

und der Öffentlichen Bibliotheken in Niedersachsen. Alle mir bekannten „Branchenmodelle“ wurden von Herrn Motzko in ihrer Entstehung begleitet und fußen auf den gleichen neun Bereichen, zu denen die Standards jeweils „branchen-individuell“ formuliert wurden. In meinem Vergleich komme ich zu dem Fazit, dass das „Branchenmodell AKMB“ mit seinen Standards auch Grundlage in anderen QM-Verfahren sein kann, aber mit seiner Art der Auditierung und Zertifizierung als „Alleinstellungsmerkmal des AKMB-Qualitätsmanagementverfahrens den fachlichen Dialog und die fachliche Empfehlung zur Weiterentwicklung“ (Zitat von Prof. Umlauf) hat und noch dazu das kostengünstigste ist.

2013 entschied die Fachgruppe, sich nach der Beschäftigung mit der ISO 9001 nun mit dem EFQM-Modell auseinanderzusetzen. Im Gegensatz zu der ISO 9001 gibt es hier aber einen grundsätzlich anderen Ansatz, der mit unserem Modell nicht kompatibel ist. Der EFQM-Grundsatz geht von einer internen Selbstbewertung und dem Anstoß von Verbesserungsprozessen ohne externe Vorgaben aus. Bewertet und zertifiziert wird in diesem Modell der Prozess als solcher. Im Gegensatz dazu steht der vorgeschriebene Kanon von Kriterien, den die AKMB-Standards darstellen – gleichzeitig kann dieser spezielle Kanon von anderen Branchen natürlich sehr gut als Fundgrube für Verbesserungsprojekte genutzt werden. Darin stimmt uns auch Frau Prof. Vonhof von der Hochschule der Medien in Stuttgart zu, die nach dem EFQM-Verfahren mehrere Bibliotheken zertifiziert hat und mit der wir uns auf dem diesjährigen Bibliothekartag in Bremen austauschen konnten.

Das letzte Fachgruppentreffen fand ebenfalls auf dem diesjährigen Bibliothekartag in Bremen statt und verabschiedete die mittlerweile fünfte Version der AKMB-Standards.

Die Fachgruppe möchte im nächsten Jahr den Bekanntheitsgrad der Standards bei Bibliotheken auch außerhalb der AKMB vergrößern und sie als ein wertvolles Werkzeug für Qualitätsmanagement im Allgemeinen bewerben.

Ein Wunsch der Fachgruppe ist daher die Organisation eines Workshops mithilfe der Initiative Fortbildung, der Interessenten dahin bringen soll, mit den Standards als Hilfsmittel einen allgemeinen QM-Prozess für ihre Bibliothek anzustoßen und sich dann darauf aufbauend für eine Zertifizierung durch die Humboldt-Universität Berlin nach dem AKMB-Verfahren oder auch mit entsprechend anderer Ausrichtung eine Zertifizierung nach der ISO 9001 oder der EFQM zu bewerben.

Bisher wurden folgende Bibliotheken nach den Standards und QM-Vorgaben der AKMB erfolgreich zertifiziert:

- Institut für moderne Kunst, Nürnberg (2007, 2011)
- Museum moderner Kunst Stiftung Ludwig, Wien (2008, 2013)
- Technoseum, Mannheim (2009, 2013)
- Universitätsbibliothek/Kunstuniversität, Linz (2010)
- Bibliothek der Universität für Musik und Darstellende Kunst, Graz (2011)
- Universitätsbibliothek/Universität Mozarteum Salzburg (2011).

In den letzten sieben Jahren fand ich den Liedtitel von Xavier Naidoo „Dieser Weg wird kein leichter sein...“ treffend für die Bemühungen der Fachgruppe – ich bin mir für die Zukunft aber sicher, dass wir mit unserem AKMB-Qualitätsmanagementverfahren auf einem guten Weg sind.