

Kann man Äpfel mit Birnen vergleichen?

Drei Qualitätsmanagementverfahren im praktischen Vergleich: die AKMB-Standards in der Bibliothek der Bundeskunsthalle

Laura Held – (Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland/Bibliothek, Bonn)

Im Rahmen eines Projektes im berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln¹ wurden im Sommer 2010 drei Qualitätsmanagementverfahren – die DIN EN ISO 9001/2008, das CAF/EFQM-Modell und das Qualitätsmanagement anhand der AKMB-Standards – miteinander verglichen und ihr Beitrag zur Qualitätsverbesserung untersucht. Dabei orientierten sich die Studierenden an folgenden, im Laufe des Projektes entwickelten Kriterien: Mitarbeiterorientierung und -beteiligung, Prozessorientierung, Kundenorientierung und Ergebnisorientierung.² Hier sollen die Erfahrungen, die mit dem Qualitätsmanagementverfahren der AKMB-Standards in der Bibliothek der Bundeskunsthalle bei diesem Projekt gemacht wurden, dargestellt werden.

Für die AKMB-Standards wurde positiv evaluiert, dass diese Standards vor allem für kleine Bibliotheken geeignet sind, da sich dabei der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand im Verhältnis zu den beiden anderen Systemen in Grenzen hält. Sie sind sehr konkret, wurden und werden in enger Anbindung an die Fachcommunity entwickelt und zeigen eine starke Kundenorientierung: Die gesamte Arbeit einer Einrichtung wird als messbare Dienstleistung verstanden. Allerdings sind die Standards vorgegeben, d. h. nicht anpassbar an die Bedürfnisse und die spezifische Situation einzelner Bibliotheken. Dies wurde als generelle Schwäche im Vergleich mit den beiden anderen Verfahren konstatiert.

Ebenfalls negativ bewertet wurden die schwach ausgeprägte Mitarbeiterorientierung und das Fehlen der Prozessorientierung: Die AKMB-Standards sagen nichts darüber aus, mit welchem internen Verfahren die Organisationsziele erreicht werden können/sollen. Andererseits sind die AKMB-Standards das Verfahren mit der größten Ergebnisorientierung: Nur hier sind konkrete und vergleichbare Leistungen definiert. Unter dem Marketing-Aspekt sind die AKMB-Standards im Gegensatz zu den international bekannten ISO-Normen und dem EFQM-Verfahren kaum über die bibliothekarische Gemeinschaft hinaus bekannt.

Die AKMB-Standards

Die AKMB hat sich seit 2003 intensiv mit Qualitätsmanagement beschäftigt. In der Folge gründete sich eine Fachgruppe Standards, die 2007 die erste Version von damals 83 Standards sowie ein Qualitätsmanagementverfahren vorlegte (AKMB Standards Version 1). Basis dieses Verfahrens ist ein Katalog von inzwischen 85 konkreten Standards (AKMB Standards Version 2), die als Mindestanforderungen für Kunst- und Museumsbibliotheken gelten. Diese werden von der Fachgruppe Standards regelmäßig aktualisiert, erweitert und den bestehenden Bedürfnissen angepasst.³

Die Standards stellen den ersten Baustein des Qualitätsmanagementverfahrens dar. Dazu kommen ein gemäß internationaler Normen (DIN EN ISO 9001) erstelltes Audit- und Zertifizierungsverfahren. Obwohl die AKMB-Standards sehr positiv aufgenommen wurden und national und international großes Interesse an den AKMB-Standards besteht⁴, haben sich bis zum Frühjahr 2010 nur vier Bibliotheken für dieses Verfahren entschieden⁵. Mithilfe einer Umfrage⁶ wurde versucht, die Gründe für diese mangelnde Akzeptanz zu erforschen.

AKMB-Standards in der KAH-Bibliothek

Beide Leiterinnen der Bibliothek der KAH⁷ sind in der AKMB aktiv und von Anfang an mit der Entwicklung der AKMB-Standards vertraut. Im Rahmen eines Praktikantenprojektes wurde die KAH-Bibliothek Mitte 2007 anhand der AKMB-Standards Version 1 überprüft und eine „To-do-Liste“ erstellt. Ergebnis der Untersuchung war, dass die Bibliothek zu diesem Zeitpunkt rund 30 Prozent der Standards nicht erfüllte. Im Anschluss wurden einige Verbesserungen mit dem Ziel eingeführt, diese Quote zu verringern – so wurde ein Beschwerdebuch ausgelegt, die verschiedenen Check-Listen im Anhang der Standards durchgearbeitet, die Benutzungsordnung aktualisiert und auf die Homepage gestellt und der Internetauftritt angepasst. Einige Standards, die umfangreiche Dokumentationen verlangen, wurden damals aufgeschoben. In Bezug auf andere wurde schon damals festgestellt, dass diese nicht für die KAH-Bibliothek zutreffen, z. B.

Standard 14, der ein Konzept zur Digitalisierung der Bestände verlangt. Da die Bibliothek erst seit 1992 besteht und keine besonderen Altbestände vorhanden sind, kann es hier eher darum gehen, Digitalisate im Katalog nachzuweisen.

Im Sommer 2010 wurde erneut eine interne Evaluation der KAH-Bibliothek anhand der AKMB-Standards vorgenommen. Die ursprüngliche Entscheidung, eine Zertifizierung anzustreben, wurde im Laufe des Projektes revidiert.

Evaluation

Es wurde nicht der gesamte Qualitätsmanagementprozess der AKMB durchgeführt, sondern nur ein internes Audit. Gründe dafür waren die damalige hohe Arbeitsbelastung und eine andere Prioritätensetzung. Die Bibliothek arbeitet seit 2009 sehr intensiv daran, enger in interne Arbeitsprozesse der KAH integriert zu werden, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen. Ein weiterer Fokus liegt auf der Optimierung des Kataloges und des Webauftritts unter Einbeziehung der internen und externen Benutzer. Diese selbst gewählten Ziele wurden höher gewichtet als die Umsetzung der AKMB-Standards. Für die *strategische Planung* waren sie dennoch nützlich, da die intensive Beschäftigung mit den Standards – vor allem mit den noch nicht erfüllten – zu klaren Positionierungen führte und daraus mögliche Ziele für die nächsten Jahre abgeleitet werden konnten. Die meisten der neun Themenbereiche werden relativ gut erfüllt, nur bei „Bestand“⁸, „Marketing“⁹ und „Netzwerke und Kooperationen“ gibt es noch Verbesserungspotenzial. Voraussetzung dafür ist die strategische Entscheidung der Geschäftsführung für ein eigenständiges Marketing und eine eigenständige Lobbyarbeit der Bibliothek.

Neben der Aufgaben- und Zielbestimmung werden als Aufgaben eines Qualitätsmanagementverfahrens von Brumen¹⁰ genannt:

- Benutzer- und Marktforschung (Feststellen der Nutzerbedürfnisse)
- Leistungsmessung und -bewertung
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Controlling (Steuerung durch Information)
- Serviceorientiertes Engagement als Leitbild
- Schulung der Mitarbeiter
- Marketing

Von diesen Zielen werden die *Aufgaben- und Zielbestimmung* sowie die *Benutzer- und Marktforschung* in den AKMB-Standards definiert. Standard 3 schreibt die Benennung jährlicher, messbarer Ziele in Abstimmung mit der Trägerorganisation vor. Hier zeigt sich eine Schwäche der starren Normen: Wenn die KAH-Bibliothek sich bei ihren jährlichen Zielen für 2010 die

OPAC-Optimierung, die Erhöhung der Sichtbarkeit der Bibliothek und bessere Vernetzung innerhalb der KAH sowie die Implementierung der neuen Katalog-Software¹¹ vorgenommen hat, reicht es für die Zertifizierung aus, diese Ziele schriftlich zu benennen und ihre Erreichung auszuwerten. Standard 3 ist einer von 85 zu erfüllenden Standards, d.h. ist beispielsweise gleich gewichtet mit Standard 1 „Die Bibliothek dient der Informations- und Literaturversorgung der Trägerinstitution und ist, wenn es den Zielen der Trägerinstitution entspricht, darüber hinaus öffentlich zugänglich.“ Dieser Standard ist also eher eine Definition und wird durch andere Standards spezifiziert. Oder Standard 22 besagt: „Eine Benutzungsordnung liegt zur Einsichtnahme im Lesesaal aus und/oder steht online zur Verfügung.“ Dieser Standard wird in der KAH-Bibliothek bereits erfüllt – bekommt aber in der Zertifizierung dasselbe Gewicht wie Standard 3.

Auch die *Benutzer- und Marktforschung* ist in den Standards festgelegt. Standard 43 schreibt mindestens alle zwei Jahre eine Kundenbefragung vor, Standard 44¹² alle zwei Jahre eine Imageermittlung bei Kunden, Mitarbeitern und (Noch-)Nicht-Kunden. Auch die Implementierung und Durchführung solcher Befragungen ist im Verständnis der KAH-Bibliothek ein Projekt, das geplant werden muss und für das Kapazitäten vorhanden sein müssen. Für das AKMB-Qualitätsmanagement ist es ein Punkt unter 85 anderen, der zudem bei Nicht-Erfüllung durch die „Über“-Erfüllung anderer Punkte ausgeglichen werden kann, z. B. indem Neuerwerbungen dem Kunden innerhalb von drei Tagen zur Verfügung gestellt werden statt innerhalb einer Woche, wie von den Standards vorgesehen (Standard 32).

Die weiteren von Brumen genannten Ziele sind nur sehr eingeschränkt durch das AKMB-Qualitätsmanagementverfahren zu erreichen. Die KAH wird gerade auf ein neues *Controlling*-Verfahren umgestellt, es soll eine generelle *Kosten-Nutzen-Analyse* dieser Kultureinrichtung anhand der Balanced-Scorecard erfolgen. Das erfordert von der Bibliothek die Umstellung einzelner interner Arbeitsabläufe und die Ermittlung neuer Kennzahlen. Hierfür aber dafür sind die AKMB-Standards ungeeignet, da es nicht um Prozesse oder um gemeinsam erarbeitete Verfahren geht.

Leistungsmessung und -bewertung sowie *Marketing* (Imageförderung) durch und mit dem Qualitätsmanagementverfahren der AKMB ist bei bisher vier zertifizierten Bibliotheken nur sehr eingeschränkt möglich. In Hinblick auf einen Leistungsvergleich müssten sich mehr Kunst- und Museumsbibliotheken zertifizieren lassen. Das gilt ebenfalls für das Marketing. Zurzeit lässt sich auch nicht einschätzen, ob die ursprüngliche

Intention bei der Erarbeitung der AKMB-Standards – den Bibliotheken durch die Bescheinigung einer guten Arbeit bei anstehenden Kürzungen Gegenargumente zu liefern – tatsächlich erreicht wird. Für eine interne Leistungsmessung, Ziel- und Aufgabenbestimmung sind die AKMB-Standards allerdings sehr nützlich, vor allem solange die meisten Einrichtungen, denen die Kunst- und Museumsbibliotheken angeschlossen sind, kein Qualitätsmanagement betreiben. In der KAH-Bibliothek konnte man nach der Durchführung des internen Audits das Fazit ziehen, ganz gut dazustehen, weil die meisten Standards – inzwischen ca. 80 Prozent – nach eigener Einschätzung erfüllt werden.

Eine strukturelle Schwäche zeigt sich in der mangelnden Anbindung der AKMB-Standards an die jeweiligen Abläufe der übergeordneten Organisation und ggf. deren Qualitätsmanagementverfahren. Standards wie die Notfallplanung (Standard 13), die Barrierefreiheit (Standard 5) und die Reinigungsvorschriften (Standard 74) sind nur in Absprache mit den Verantwortlichen für das ganze Haus zu treffen. Dabei bibliothekseigene Regelungen zu finden, lässt sich nach den Erfahrungen der KAH-Bibliothek schwer realisieren. Allerdings sind die Standards ein gutes Argument, um Ansprüche der Bibliothek in diesen Bereichen anzumelden.

Mitarbeiterbeteiligung

In den AKMB-Standards kommt Mitarbeiterbeteiligung nicht vor. Sehr viele Standards sind auf die (vermuteten) Interessen der Bibliotheksbesucher und -träger ausgerichtet. Für die Mitarbeiter werden in den Standards 52 bis 65 (personelle Rahmenbedingungen) umfangreiche Aufgabenprofile und Qualitätserfordernisse benannt – das reicht von bibliothekarischen Fachkenntnissen über Kenntnisse zum Urheberrecht, die Beherrschung von Retrievalsprachen, die Teilnahme an jährlichen Fortbildungen bis hin zum Umgang mit Ehrenamtlichen, Auszubildenden und Praktikanten. Dafür fehlen aber z.B. Standards zu Teambesprechungen oder regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Das mag daran liegen, dass viele Kunst- und Museumsbibliotheken sogenannte One-Person-Libraries (OPLs) sind. Dann könnten diese Standards aber die Beteiligung des Bibliothekars an allen Besprechungen des Hauses, die die Bibliothek betreffen, beinhalten und/oder regelmäßige Mitarbeitergespräche mit der übergeordneten Stelle als Standard benennen.

In einem weiteren Sinne könnte man sagen, dass die Mitarbeiterbeteiligung an den Standards insoweit gegeben ist, als die Kunst- und Museumsbibliothekare, also die Beschäftigten selbst, sich diese Standards gegeben haben und auch

aufgerufen sind, Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge der Arbeitsgruppe Standards mitzuteilen. Diese werden dann bei der kontinuierlichen Überarbeitung der Standards – ebenso wie die Erfahrung der Auditoren – berücksichtigt.

Kundenorientierung

Bei den AKMB-Standards und damit auch bei dem Qualitätsmanagementprozess, d. h. der Umsetzung, ist eine starke Kundenorientierung gegeben, sowohl was die Bibliotheksbesucher als auch die Träger und die Geldgeber angeht (auch diese könnte man als Kunden ansehen).

Der gesamte Bereich „Dienstleistung“ der Standards (Standard 22 bis 41) setzt sich direkt mit Leistungen für Bibliotheksbesucher auseinander. Hier gibt es von der kostenfreien Benutzung über die uneingeschränkte Zugänglichkeit von realen und virtuellen Angeboten der Bibliothek bis zur genauen Festlegung von Beantwortungszeiten für Anfragen oder Anschaffungswünsche genaue Vorgaben, von denen die Besucher profitieren. Die Erfüllung dieser Standards zeigt ein großes serviceorientiertes *Engagement*. Allerdings handelt es sich auch hier um starre Vorgaben, die im Zertifizierungsprozess im persönlichen Gespräch mit den Auditoren zwar angepasst werden können (bestimmte Punkte können herausgenommen werden und müssen dann auch nicht erfüllt werden), aber im Prinzip nur „abgearbeitet“ werden müssen.

Es gibt noch viele weitere Standards außerhalb des Themenbereiches Dienstleistung, die sehr kundenfreundlich und serviceorientiert sind.¹³ Allerdings sind auch diese sehr starr formuliert und lassen wenig Spielraum für die individuell unterschiedlichen Bedingungen der Bibliotheken. Die AKMB-Standards könnten in ihrer Gesamtheit als trägerorientiert bezeichnet werden, da eine effiziente, messbare und kostenbewusste Bibliotheksarbeit angestrebt wird, mit gut ausgebildeten Mitarbeitern, räumlichen und technischen Mindeststandards und genau definierten, breit dokumentierten und jährlich überprüften Aufgaben und Zielen in den Bereichen Organisation, Bestand, Dienstleistung und Marketing.

Prozessorientierung

Im Unterschied zu anderen Qualitätsmanagementverfahren wie EFQM und ISO 9001 sind die AKMB-Standards weniger prozessorientiert, sondern bieten eher Kriterien zur Leistungsmessung an. Diese werden nicht gemeinsam intern, sondern durch die AKMB, die berufsständische Vertretung der Kunst- und Museumsbibliotheken, bzw. durch eine von der AKMB benannte Arbeitsgruppe entwickelt. Zwar betont die Ar-

beitsgruppe Standards, dass zum Prozess der Auditierung und Zertifizierung ein hohes Maß an kollegialer Beratung gehöre und es um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gehe, indem Auditoren und Bibliotheksmitarbeiter gemeinsam Verbesserungspotenziale erkennen und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Allerdings wird die Zertifizierung und damit die kollegiale Beratung hauptsächlich innerhalb des zweitägigen Auditorenbesuchs der Bibliothek durchgeführt. Die Vorbereitung der Zertifizierung und die Dokumentation der Erfüllung der Standards, die den weitaus größeren Teil der Zeit einnehmen, finden vor und nach diesem Besuch statt.

Die mangelnde Prozessorientierung und deren Notwendigkeit soll an einem Beispiel aus der KAH-Bibliothek illustriert werden – der Medienbearbeitung. Zur Medienbearbeitung wird in den AKMB-Standards wenig gesagt, nur, dass Neuerwerbungen dem Kunden innerhalb einer Woche zur Verfügung gestellt werden müssen (Standard 32) und dass über Anschaffungsvorschläge innerhalb von drei Werktagen entschieden werden muss (Standard 34). Der KAH-Workflow zur Medienbearbeitung wurde während der Laufzeit des Qualitätsmanagementprojektes erstmals dokumentiert, da durch die Einführung der zentralen digitalen Rechnungsbearbeitung in der KAH die bisherige integrierte Medienbearbeitung der Bibliothek angepasst werden musste. Es zeigte sich, dass dieser relativ überschaubare Prozess in viele kleine Schritte unterteilt werden kann, dass alle diese Schritte überprüft werden können und die Aufteilung in einzelne Prozessschritte einerseits Optimierungsmöglichkeiten ergeben, aber andererseits zur Umstellung eines Verfahrens sogar zwingend notwendig sind. Um also gute Arbeitsabläufe (= Prozesse) zu erreichen, ist es notwendig, die eigenen Arbeitsabläufe zu kennen, zu strukturieren und ggf. anhand von Kennzahlen oder genauen Beschreibungen Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen.

Ergebnisorientierung

Im öffentlichen Sektor, in dem Bildungseinrichtungen die Grundversorgung sichern sollen, wurde seit den 1990er-Jahren im Zuge der Verwaltungsmodernisierung ein neues Steuerungsmodell eingeführt, in dem die Qualität der Arbeit nicht mehr durch Normen vorgegeben wird (also durch bürokratische Steuerung), sondern durch Ziele – oft quantitativer Art – deren Erreichung dann gemessen wird (ergebnisorientierte Steuerung). Dazu müssen Aufgaben definiert und messbar gemacht werden. Das Verwaltungshandeln fokussiert jetzt mehr auf Ergebnisse (Output) und Wirkung (Outcome). Die Ergebnisqualität – auch Produktqualität genannt – beschreibt

gute Produkte, Ergebnisorientierung in einem Qualitätsmanagementprozess orientiert die Qualitätssicherung an dem Produkt. In Kunst- und Museumsbibliotheken wird bisher sehr wenig mit Produktbildung und -beschreibungen gearbeitet. Produkte wären z. B. Medien und Informationen, Auskunft und Bibliografienerstellung, Veranstaltungen, Bereitstellung eines Leseraums etc.

Die AKMB-Standards sind durchaus als Versuch zu werten, die Qualität der Arbeit stärker am „Output“ als am „Input“ zu definieren, wenn auch nicht immer am „Outcome“. Es wurden für den Bereich genaue Aufgaben definiert und anhand von Kriterien messbar gemacht. Neben den schon genannten Standards zur Strukturqualität (des Personals, der räumlichen und technischen Ausstattung) wird die Qualität einer Kunst- und Museumsbibliothek anhand messbarer Standards definiert. Zur „guten“ Organisation einer Kunst- und Museumsbibliothek gehört beispielsweise die jährliche Zielbestimmung und deren Auswertung (Standard 39), beim Bestand gehört z. B. auch dazu, die eigenen Bestände in einem regionalen oder überregionalen und/oder fachlichen Verbundkatalog oder Portal zugänglich zu machen (Standard 21), bei der Dienstleistung sollen beispielsweise Anfragen jeder Art innerhalb von drei Werktagen beantwortet werden (Standard 38) und beim Marketing ist ein schriftlich fixiertes Corporate Design aller Mittel und Medien definiert (Standard 45). Viele Standards ließen sich durchaus zu Produkten umbilden, Ziel der AKMB-Standards ist aber hauptsächlich, Aufgaben und die Messbarkeit ihrer Erfüllung festzulegen, nicht die Beschreibung von Produkten.

In dem internen Audit der KAH-Bibliothek zeigte sich, dass einige der Standards und neue Anforderungen seitens der Geschäftsführung der KAH, die sich aus einer stärkeren Ergebnisorientierung der KAH insgesamt ergeben, schwer miteinander zu vereinbaren sind. Die Bibliothek hatte bisher ein eigenes Bestellwesen auf Basis ihrer Katalogsoftware (integrierter Geschäftsgang) und führte eigene Statistiken. In Zukunft soll das gesamte Beschaffungswesen der Bibliothek in ein neu geschaffenes Controlling eingebunden werden. Standard 10 besagt: „Die Bibliothek erstellt für ihren Etat in jedem Haushaltsjahr einen Finanzplan, aus dem die unterschiedlichen Einnahme- und Ausgabearten zu erkennen sind (z. B. Erwerb von Medien wie Zeitschriften, Monographien, Lizenzen für Datenbanken, Schriftentausch, Arbeitsmaterialien und Sachmittel, Mittel für Ausstellungen und Veranstaltungen).“ Das hat die KAH-Bibliothek bisher auch getan, in Zukunft werden diese Angaben über eine neue gesamtbetriebliche Software abrufbar sein. Zwar

wird nach wie vor ein Finanzplan von der Bibliothek aus dem neuen System abrufbar sein – der Standard also erfüllt – doch sind die Ausgaben und Einnahmen jetzt auf neue Finanzbuchhaltungsnummern verteilt und finden sich zum Teil in anderen Bereichen wieder. Kosten, die bei der Ausstellungsvorbereitung anfallen, werden in Zukunft dort abgerechnet werden müssen.

Fazit

Die Durchführung eines internen Audits mit den AKMB-Standards wurde von den Bibliotheksmitarbeiterinnen und denen, die die interne Evaluation durchführten, als sehr positiv erlebt. Es wurden folgende Argumente genannt:

- Standards sind wichtig, um regelmäßig die eigene Arbeit zu überprüfen.
- Man bekommt ein Gefühl dafür, wo man steht (Stärken-Schwächen-Analyse).
- Die Standards können hilfreich für die Positionierung der Bibliothek innerhalb der KAH sein. Sie wirken unterstützend bei der Durchsetzung von Zielen gegenüber der Geschäftsführung oder anderen Unternehmensbereichen.
- Die Standards lassen sich als Marketinginstrument einsetzen.
- Sie können helfen, die Bibliothek in den Blickpunkt der Öffentlichkeit zu rücken, die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

Es wurde aber auch festgestellt, dass nicht alle AKMB-Standards für die Bibliothek sinnvoll oder umsetzbar sind, weil die besonderen Gegebenheiten der übergeordneten Institution bzw. in Hinblick auf die Ausrichtung der Bibliothek berücksichtigt werden müssen. Aufwand und Nutzen müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen!

1. Studieninformationen zum Masterstudiengang: <http://www.fbi.fhn-koeln.de/studium/wbma/wbma.htm> [letzter Zugriff: 10.03.2011].
2. Durchgeführt wurde dieses Projekt von den Studierenden Laura Held (Bibliothek der Bundeskunsthalle/AKMB-Standards), Gerald Schleiweis (Stadtbücherei Frechen/DIN EN ISO 9001 (2008)) und Marcus Sommerstange (Bibliothek der Friedrich-

Ebert-Stiftung/CAF/EFQM-Modell) in ihren jeweiligen Bibliotheken. Jede Bibliothek erstellte einen Praxisbericht. Ein Ziel des Projektes war die Dokumentation des Vergleichs, um damit ggf. anderen Bibliotheken Hilfestellung bei der Entscheidung, Auswahl und Durchführung von Qualitätsmanagementverfahren zu geben. Ein ausführlicher Bericht von Marcus Sommerstange über die Ergebnisse des Projektes ist im Bibliotheksdienst 45 (2011), 1, S. 26–51, veröffentlicht.

3. Im Dezember 2010 wurde die Version 3 der Standards vorgelegt. Siehe <http://www.akmb.de/web/pdf/StandardsVersion3.pdf> [letzter Zugriff: 18.03.2011].
4. So stellte z. B. Margret Schild, Theatermuseum Düsseldorf, die AKMB-Standards 2009 auf einer IFLA-Satelliten-Konferenz, der „Northumbria International Conference“, in Florenz vor, eine Tagungsreihe, die sich explizit mit Leistungsmessung und -bewertung beschäftigt.
5. Zangl, Martin: „Gut – aber nicht angenommen“ Die Standards und das Zertifizierungsverfahren der AKMB im Jahre 2009. In: AKMB-news 16 (2010), 1, S. 31–34.
6. Patrizia Brumen, Katharina Diewald, Eva Marschik, Katharina Thompson: *Projektbericht Qualitätsmanagementverfahren für Kunst- und Museumsbibliotheken: Die Standards der AKMB.* – Wien 2009.
7. Die Stelle ist geteilt.
8. Hier sind die meisten Standards aber durch Konzepte leicht zu erfüllen.
9. Bei Kommunikation und Marketing liegt die Schwierigkeit für die KAH-Bibliothek darin, dass die Kontaktarbeit mit Presseorganen, Lobbyarbeit, eigene Werbemedien etc. nur zentral über den Unternehmensbereich Unternehmenskommunikation abgewickelt werden dürfen.
10. Siehe Fußnote 6, S. 4.
11. Die KAH-Bibliothek ist 2009 von der DOS- auf die Windows-Version von allegro umgestiegen. Da die alte Version genau auf die Bedürfnisse der Bibliothek hin programmiert worden war und die neue Version eine Standard-Version ist, sind sehr viele zeitraubende Anpassungen nötig.
12. In der Version 1 der AKMB-Standards waren noch jährlich Kundenbefragungen vorgeschrieben (Standard 42), was nach Diskussionen innerhalb der Fachgruppe geändert wurde. In der seit Dezember 2010 gültigen Version 3 werden alle drei Jahre Befragungen vorgeschrieben.
13. Z. B. die Standards zur räumlichen und technischen Ausstattung.