

Qualitätsmanagement

Verfasser: Sabine Teigelkämper
Erstellungsdatum: Februar 2009
Umfang: 4 Seiten
Inhalt: Grundlageninformationen zum Thema Qualitätsmanagement

Qualität, Qualitätsmanagement und Kundenorientierung

Was versteht man unter Qualitätsmanagement? Nach Wikipedia dient Qualitätsmanagement (QM) der Optimierung von Arbeitsabläufen oder von Prozessen unter der Berücksichtigung von zeitlichen und materiellen Ressourcen. Weiteres Ziel ist der Qualitätserhalt von Produkten und Dienstleistungen sowie deren Weiterentwicklung. Instrumente des Qualitätsmanagements sind die Optimierung von Kommunikationsstrukturen, der Erhalt und die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Motivation der Mitarbeiter, die Standardisierung bestimmter Handlungs- und Arbeitsprozesse, Normen für Angebote und Dienstleistungen, Dokumentationen, die berufliche Weiterbildung und Ausstattung von Arbeitsräumen.

Zwischen Qualitätsmanagement und Kundenorientierung besteht folglich ein enger Zusammenhang. QM nimmt Bezug sowohl auf Angebote und Dienstleistungen, als auch auf die internen Prozesse des Unternehmens. Es geht um das Maß, in dem ein bestimmtes Produkt oder ein Prozess den Anforderungen genügt. Viele Qualitätsmanagement-Modelle versuchen, die Prozesse eines Unternehmens objektiv bewertbar zu machen.

Meinhard Motzko (PraxisInstitut) bezeichnet als Qualität „die Gesamtheit von Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Anforderungen zu erfüllen (ISO 9001:2000). Qualitätsentwicklung bezeichnet die aktive und regelmäßige Pflege, Überprüfung und Anpassung des Leistungsniveaus an die sich ändernden Zielgruppenwünsche“.

Qualität erreicht eine Einrichtung lt. Motzko zunächst durch die Festlegung von unverwechselbaren Aufgaben- und Anforderungsprofilen und die anschließende Abstimmung der daraus abgeleiteten Standards mit dem Auftraggeber/Träger.

EFQM und EN ISO 9001:2000

Zwei grundlegende Ansätze von Qualitätsmanagement sind zu unterscheiden:

- a) Zertifizierbare Normen mit festgelegten Mindestanforderungen an ein wirksames Qualitätsmanagementsystem, wobei eine Bewertung durch Audits erfolgt (vgl. **EN ISO 9001:2000**)
- b) Selbstbewertung des eigenen QM-Systems und Benchmarking zwischen Wettbewerbern um einen Qualitätspreis, z.B. den European Quality Award (**EFQM** – European Foundation for Quality Management). EFQM ist europäisch ausgerichtet und ermöglicht ebenfalls eine Zertifizierung durch einen Auditor wie bei EN ISO, allerdings spricht man bei EFQM von externen Assessoren statt von Auditoren wie bei ISO.

Oft ist es so, dass nur extern zertifizierte Modelle eine wirklich objektive Bewertung gewährleisten, da bei Selbstbewertungen die Gefahr besteht, dass die eigene Einrichtung zu günstig eingeschätzt wird.

Das EFQM-Konzept und ISO 9001:2000 sind die beiden bekanntesten Qualitätsmanagement-Modelle.

Die Qualitätsfähigkeit einer Organisation wird in einem Zertifizierungsaudit bewertet. Zunächst allerdings stellt eine Zertifizierungsnorm lediglich Mindestanforderungen. EN ISO 9001:2000 hat, um die Orientierung am minimalen Leistungsniveau zu verhindern, die Forderung nach dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) aufgenommen. Die Beherrschung der in der Organisation anfallenden Prozesse und die ständige Verbesserung müssen in jedem Audit neu nachgewiesen werden, damit die Zertifizierung nicht verfällt.

Es geht beim QM also nicht vorrangig um die Qualität bestimmter Produkte oder Dienstleistungen, sondern darum, festzustellen, ob mittels der durch QM gelenkten *Prozesse* Qualität realisiert wird, also um die Qualität im Erstellungsprozess. Dabei bedeutet die Verbesserung der Prozesse letztlich eine Wertsteigerung von Produkten und Dienstleistungen. EN ISO 9001:2000 schreibt dem Hersteller allerdings auch vor, die *Kundenwünsche* in Bezug auf Angebote und Dienstleistungen zu erfüllen, was die Berücksichtigung von produktbezogenen Qualitätskriterien zumindest in dieser Hinsicht nach sich zieht.

Unternehmen und Organisationen können sich nach einer Zertifizierungsnorm wie etwa EN ISO 9001:2000 zertifizieren lassen. Auditoren einer Zertifizierungsstelle besuchen die zu zertifizierende Organisation und nehmen eine Bewertung vor in Abgleich mit

- > der gültigen Zertifizierungsnorm (z.B. EN ISO 9001:2000)
- > Anforderungen, die eine Einrichtung z.B. im Rahmen eines Qualitätsmanagement-Handbuchs an sich selbst stellt
- > bestehenden Kundenanforderungen
- > ggf. gesetzlichen Forderungen

Andere bekannte QM-Systeme

CAF (Common Assessment Framework)

wurde als „Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem“ für öffentliche Verwaltungen in Europa entwickelt und basiert auf wesentlichen Inhalten des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM). Das CAF-Modell ist ein Vorgehenskonzept, mit dem Bibliotheken und Informationseinrichtungen die Steuerung der Organisation auf zentrale qualitative Anforderungen hin ausrichten können. Es wird vermittelt durch Prof. Cornelia Vonhof, Fachhochschule Stuttgart - Hochschule der Medien. Dabei geht das zugrunde gelegte Qualitätsverständnis über die Frage der Fehlervermeidung weit hinaus. Es bietet praktikable Lösungsansätze, um die Gestaltungsspielräume und -notwendigkeiten in der täglichen Arbeit im Spannungsfeld von Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Ressourcen sichtbar und umsetzbar zu machen: Qualitätsmanagementmethoden werden genutzt, um Leistungs- und Effizienzsteigerungen zu planen und zu realisieren.

Servqual/Libqual

Dieses einflussreiche amerikanische Modell identifiziert aufgrund einer großen Menge an Umfragedaten in verschiedenen Bereichen des Dienstleistungsbereiches 10 Qualitätsdimensionen und fünf gleichberechtigte Schlüsselfaktoren, die eine gute Dienstleistung ausmachen.

Reliability: verlässliche Ausführung

Assurance: Vertrauen

Tangibles: äußeres Erscheinungsbild

Empathy: Interesse der Mitarbeiter an den Bedürfnissen der Kunden

Responsiveness: Bereitschaft aktiv auf den Kunden zuzugehen

LibQUAL+ TM ist die Anpassung dieser Methode an bibliothekarische Bedürfnisse. Jede Bibliothek oder Informationseinrichtung kann freiwillig daran teilnehmen oder eigene Analysen daran anknüpfen.

Qualitätsmanagement und Bibliotheken

Zertifizierung der Stadtbibliothek Freiberg/Neckar

Qualitätsmanagement (QM) kann in Bibliotheken auch unabhängig von einer ISO-Zertifizierung zum leitenden Prinzip werden. Allerdings stellen die Prüfung durch eine unabhängige Instanz sowie das „Qualitätssiegel“ die erfolgreiche Positionierung der Bibliothek besser heraus und sind mit einem Imagegewinn gegenüber Kunden, Verwaltung, Gemeinderat, Kooperationspartnern und Sponsoren verbunden. Vorreiter im Bereich Zertifizierung ist die *Stadtbibliothek Freiberg am Neckar* (ca. 30.000

Medien), die erste zertifizierte öffentliche Bibliothek nach ISO 9001:2000. Als weitere Bibliothek wurde Walldorf/Baden mit ca. 38.000 Medien zertifiziert.

Die Einführung von Qualitätsmanagement bedeutet, auch in Bibliotheken, die bestmögliche Umsetzung der jeweiligen Bibliotheksziele anzustreben. Die Lenkung erfolgt durch ein übergeordnetes QM-System, das beim Kunden und seinen Bedürfnissen ansetzt, ähnlich wie beim Marketing. In Freiberg/Neckar ist folglich das vorhandene Marketing-Konzept ein wichtiger Baustein von Qualitätsmanagement, nachdem ISO 9001:2000 einen Schwerpunkt auf Marketing-Methoden setzt.

Zentrales Element von QM ist die stetige Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse in der Bibliothek. Der Vorteil bei der Implementierung eines QM-Systems besteht darin, dass unnötige Prozesse oder Teilprozesse in Bibliotheken transparent, Zusammenhänge besser deutlich und Ressourcen effektiver eingesetzt werden können, so dass letztlich die Gesamtsteuerung optimiert wird. Neben dem genannten Imagegewinn besteht ein weiterer positiver Aspekt darin, dass die Bibliothek quasi von außen in ihren Stärken und Schwächen beleuchtet wird und der „Prüfungsdruck“ ein gezielteres und engagierteres Arbeiten erfordert.

Als nachteilig werden bisweilen die zum Teil stark fest geschriebenen Normen und der zusätzliche Arbeitsaufwand angesehen. Der vermehrte Zeitbedarf hingegen kann wiederum als Investition betrachtet werden, da im Endeffekt mehr Freiraum durch rationellere Arbeitsabläufe entsteht. Qualitätsmanagement allerdings funktioniert nur im Team und sei eine Herausforderung für alle Mitarbeiter der Bibliothek, so die Bibliotheksleiterin von Freiberg am Neckar.

QM-Verbund Nordrhein-Westfalen

Im Februar 2006 wurde erstmals ein QM-Verbund geprüft: auf Initiative **der Fachstellen Köln und Düsseldorf** haben sieben öffentliche Bibliotheken (**Dormagen, Erkrath, Leichlingen, Neuss, Krefeld, Radevormwald und Wesel**) beschlossen, sich nach ISO 9001:2000 zertifizieren zu lassen. Leitendes Prinzip war auch hier die Zufriedenheit der Kunden, schon bei den vielen kleinen Dingen des Bibliotheksalltags sollen deren Anregungen Maßstab sein. Die Prüfung und Zertifizierung erfolgte durch den TÜV-Süd.

Erstmals haben mehrere Bibliotheken von sehr unterschiedlicher Größenordnung (ca. 25.000 bis 220.000 Medien) auf Management-Ebene so eng zusammengearbeitet. Erleichtert wird die Kooperation im Verbund durch eine Software, welche die webbasierte Dokumentation des QM-Systems ermöglicht; diese Software hat ein Sponsor zur Verfügung gestellt. Die Begleitung der Implementierung und Zertifizierung erfolgte durch einen externen Berater, der mithilfe der finanziellen Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen aus Bibliotheksfördermitteln engagiert werden konnte.

BibliotheksKonzept Südtirol

Auch im Südtiroler Bibliothekswesen bestehen praktische Erfahrungen mit der Entwicklung, Implementierung und der kontinuierlichen Verbesserung eines Qualitätsmanagementsystems, wobei das **Amt für Bibliothekswesen Südtirol und der Bibliotheksverband Südtirol** die Steuerung übernommen haben. Dort wurde ein Konzept mit Aufgabenprofilen für unterschiedliche Funktionsstufen von Bibliotheken und Bibliothekssystemen entwickelt, die jeweils in messbare Qualitätsstandards umgesetzt sind und auch für das Amt für Bibliotheken und Lesen und den Bibliotheksverband Südtirol sowie Mittelpunktbibliotheken Anwendung finden.

Es gibt folgende Funktionsstufen:

Funktionsstufe 1: ehrenamtlich geführte Bibliotheken

Funktionsstufe 2: hauptamtlich geführte Bibliotheken in Orten bis 3.000 Einwohner

Funktionsstufe 3: hauptamtlich geführte Bibliotheken in Orten ab 3.000 Einwohner

Voraussetzung der Einführung waren die Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems zur Überprüfung und ständigen Verbesserung der Qualität und die Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen (in Südtirol gibt es ein Bibliotheksgesetz) an die neu entwickelten Qualitätsstandards. Von Anfang an sollten sowohl Politik und Verwaltung als auch haupt- und ehrenamtlich Beschäftigte bei der Entwicklung der Bibliothekskonzeption mitwirken. Die externe Begleitung hatten das PraxisInstitut für Organisations- und Personalentwicklung Bremen (Meinhard Motzko) und das NPO Büro aus Lana (Südtirol) übernommen.

Die Auditoren werden aus zentralen Einrichtungen und Bibliotheken rekrutiert und für die Zertifizierungstätigkeit ausgebildet. Diese Variante eines internen Qualitätssystems mit speziell ausgebildeten Auditoren aus eigenen Einrichtungen ist preiswert und gewährleistet, dass die bibliothekarischen Besonderheiten adäquat berücksichtigt und optimiert werden können.

Aufgrund einer Prüfung vor Ort in der Bibliothek, dem so genannten Audit, folgt die Erstellung eines Audit-Berichtes einschließlich eines Vorschlages zur Bewertung, der nach Abstimmung mit der Bibliotheksleitung als Abschlussbericht an das Amt für Bibliothekswesen übermittelt wird. Das verliehene Zertifikat ist für 3 Jahre lang gültig.

Transparenz des gesamten Verfahrens ist dadurch gewährleistet, dass die Bibliotheken selbst bei der Erstellung beteiligt werden, die Standards veröffentlicht sind und der genaue Ablauf des Auditverfahrens geklärt ist. Nachhaltigkeit entsteht durch eine freiwillige Verpflichtungserklärung, die gemeinsam erarbeiteten Standards einzuhalten. Generell ist das Qualitätssystem ein Steuerungsinstrument in Richtung Kulturpolitik und hebt die Hemmschwelle, finanzielle Kürzungen vorzunehmen.

Das Bibliothekskonzept ist eine Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen. Aufgrund höherer Erwartungen der Kunden und Träger sowie veränderter Rahmenbedingungen ist es erforderlich, alle Bibliotheken des Landes auf einen "gemeinsamen Nenner" zu bringen, so dass diese ihren Kunden denselben Mindeststandard bieten können. Sämtliche Tätigkeiten und Abläufe in einer Bibliothek werden im Bibliothekskonzept berücksichtigt.

<http://www.provinz.bz.it/kulturabteilung/bibliotheken/qualitaet-in-bibliotheken.asp>
(Bibliothekskonzept Südtirol)