

Was für ein Service!

Entwicklung und Sicherung der
Auskunftsqualität von Bibliotheken



Hrsg. von Tom Becker
unter Mitarbeit
von Carmen Barz

B.I.T.online – Innovativ

DINGES & FRICK

Band 13

B.I.T.online – Innovativ

Herausgegeben

von

Rolf Fuhlrott

Ute Krauß-Leichert

Christoph-Hubert Schütte

Band 13

„Was für ein Service!“

Entwicklung und Sicherung der
Auskunftsqualität von Bibliotheken

von

TOM BECKER

unter Mitarbeit von

CARMEN BARZ

2007

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

„Was für ein Service!“

Entwicklung und Sicherung der
Auskunftsqualität von Bibliotheken

von

TOM BECKER

unter Mitarbeit von

CARMEN BARZ

2007

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

B.I.T.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-15-8

ISBN 978-3-934997-15-8

ISSN 1615-1577

© Dinges & Frick GmbH, 2007 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Texte in einem photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

Vorwort

suchen wissen

ich was suchen

ich nicht wissen was suchen

ich nicht wissen wie wissen was suchen

ich suchen wie wissen was suchen

ich wissen was suchen

ich suchen wie wissen was suchen

ich wissen ich suchen wie wissen was suchen

ich was wissen

ernst jandl*

Was für ein Service!

Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität in Bibliotheken

Von der Suche über das Finden zum Wissen – Routine in wohl jeder Bibliothek. Die zielgerichtete Suche im Auftrag des Kunden bildet den roten Faden des vorliegenden Themenheftes, das ausgewählte Beiträge aus Theorie und Praxis beinhaltet.

Die ersten beiden Abhandlungen setzen sich grundlegend mit dem Auskunftsdienst in Bibliotheken auseinander. Während TOM BECKER (Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig) eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst vornimmt, setzt sich PROF. DR. URSULA GEORGY (Fachhochschule Köln) mit den Chancen auseinander, die der Auskunftsdienst als Bestandteil eines bibliotheksweiten Total-Quality- und Service-Quality-Ansatzes einnehmen kann.

Einführend wird so verdeutlicht, dass Bibliotheken über eine hohe Informationskompetenz im Auskunftsdienst verfügen, diese aber sowohl als Serviceprodukt wie auch als Marketingobjekt ständiger Optimierung unterwerfen müssen.

Im Weiteren werden Rahmenbedingungen für diese qualitativ hochwertige Dienstleistung näher betrachtet. JUTTA ZIMMERMANN (Stadtbibliothek Reutlingen) beschreibt theoretische Grundlagen und Entwicklungsschritte von Auskunftsdienstkonzepten und die praktischen Erfahrungen, die die Stadtbibliothek Reutlingen in der bisherigen Umsetzung gemacht hat.

Das Auskunftsgespräch als das zentrale Instrument zur Klärung des realen Informationsbedarfes des Kunden erläutert PROF. DR. HERMANN RÖSCH (Fachhochschule Köln). Ziele, Verlauf, Methoden und Techniken des Auskunftsgesprächs werden behandelt und ein besonderes Augenmerk gilt den Spezifika, die im digitalen Umfeld durch Auskunft per E-Mail, Webformular oder Chat bestehen. KATHARINA SCHAAL (starkewortarbeit Stuttgart) greift

* Jandl, Ernst: Gesammelte Werke, 2. Band. Luchterhand 1985, S. 260

den Themenkomplex Stressbewältigung und Motivation im Auskunftsdienst auf und stellt – basierend auf Fallbeispielen aus dem Alltag – Handlungsanleitungen für ein gelassenes Agieren an der Infotheke vor.

Vor allem digitale Ressourcen für den Auskunftsdienst stellt FRANK DANIEL (Stadtbibliothek Köln) in den Fokus seines Beitrags und beleuchtet die Wechselbeziehung eines sich ändernden Nutzerverhaltens mit einem komplexer und spezifischer werdenden Informationsmarkt bezogen auf den Auskunftsdienst von Bibliotheken.

Qualitätsstandards im Auskunftsdienst von Bibliotheken bilden den abschließenden Themenkomplex. PROF. INGEBOURG SIMON (HdM Stuttgart) kommentiert und übersetzt die ‚Guidelines for Behavioral Performances of Reference and Information Service Providers‘ der American Library Association und unterstreicht den Stellenwert solcher Guidelines als Instrument kontinuierlicher Qualitätsverbesserung.

Der Artikel von PROF. CORNELIA VONHOF (HdM Stuttgart) untersucht die Einführung von Auskunftsstandards als Change-Management-Prozess und beschreibt unter diesem Blickwinkel Möglichkeiten zum Umgang mit Widerständen, Erfolgsfaktoren in sowie Möglichkeiten der Stabilisierung von Veränderungsprozessen.

Das praktische Beispiel einer qualitativen Untersuchung des Auskunftsdienstes liefert CARMEN BARZ (Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig): Studierende begaben sich ‚inkognito‘ in eine Auskunftssituation, um Stärken und Schwächen dieser Dienstleistung in der Münchener Zentralbibliothek festzuhalten. In dem Artikel werden die Methode, die Ergebnisse der Studie und die daraus abgeleiteten Maßnahmen vorgestellt. Daran anknüpfend stellen TOM BECKER und HANNE RIEHM (beide Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig) den Weg von eben dieser Evaluation hin zu der Definition eines Katalogs von Standards und dazugehörigen Verhaltensweisen unter aktiver Einbindung aller dortigen Mitarbeiter vor. Die erarbeiteten Qualitätsstandards und Verhaltensweisen werden anschließend aufgeführt.

Die Stadtbücherei Stuttgart hinterfragt das vorhandene Servicelevel im Auskunftsdienst und entwickelt aufbauend auf vorhandenen Bausteinen eine systemweit einheitliche Auskunftskonzeption. Warum die stetig steigenden und sehr differenzierten Anforderungen seitens der Kunden durch klar formulierte Qualitätsstandards besser kanalisiert und bewältigt werden können, berichtet KATINKA EMMINGER (Stadtbücherei Stuttgart).

Dem Anhang können Sie Kontaktadressen und Kurzbiographien der AutorInnen entnehmen.

Tom Becker

München, Februar 2007

Inhalt

TOM BECKER	
Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst	9
URSULA GEORGY	
Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst	39
JUTTA ZIMMERMANN	
Auskunftsdienstkonzepte. Theoretische Grundlagen und ein Praxisbeispiel: Das Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen	57
HERMANN RÖSCH	
Das Auskunftsgespräch	69
KATHARINA SCHAAL	
Gelassen im Auskunftsdienst – Stressbewältigung und Motivation	83
FRANK DANIEL	
Ressourcen für den Auskunftsdienst	103
INGEBORG SIMON	
Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers	113
CORNELIA VONHOF	
Die Einführung von Auskunftsstandards als Change-Management-Prozess	127

CARMEN BARZ	
Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. Ein Praxisbericht	145
TOM BECKER & HANNE RIEHM	
„Was für ein Service!“ Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig	159
ANHANG	
Die Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig	187
KATINKA EMMINGER	
Die Stadtbücherei Stuttgart auf dem Weg zu Auskunftsstandards	195
AUTORINNEN IM PROFIL	209

TOM BECKER

**Zum Stellenwert der
bibliothekarischen Auskunft.**

Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion
im Auskunftsdienst

Inhalt

Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft.	
Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst	11
I. Der ‚Kunde von heute‘ – eine Kurztypologie des Bibliotheksbesuchers	12
II. Gut & Günstig? (Öffentliche) Bibliothek vs. Buchhandel und Online-Anbieter	14
II.1 Buchhandel	15
II.2 Online-Anbieter	15
II.3 Über den Informations-Mehrwert der Öffentlichen Bibliothek	17
II.3.1 Mehrwert ‚Recherche(strategie)kompetenz‘	18
II.3.2 Mehrwert ‚Beurteilungskompetenz‘	19
II.3.3 ‚Recherche(strategie)kompetenz‘ + ‚Beurteilungskompetenz‘ = Information Literacy	20
III. Quo vadis Auskunftsdienst? Ein Ranking der Interaktionsformen zwischen Kunde und Bibliothek	21
III.1 Interaktionsformen im Spiegel der watzlawick’schen Axiome der Kommunikation	22
III.2 Interaktionsformen im Spiegel bibliothekskompatibler Evaluationskriterien	28
III.3 Quo vadis Auskunftsdienst? 1 : 0 für Face-to-Face!	31
IV. Fazit oder ‚Ich, äh, such‘ da dieses Buch...‘ Stellenwert der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst	33
V. Literaturverzeichnis	36

Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst

Autor: Tom Becker

Öffentliche Bibliotheken haben es immer schwerer, ihre Legitimation als Informationsdienstleister bei Unterhaltsträger und Kunden¹ zu beweisen. Durch den relativ freien Zugriff auf Online-Quellen wie Wikipedia oder auf Informationen über Suchmaschinen wie Google wird leicht der Eindruck erweckt, auch ohne die Nutzung der (Öffentlichen) Bibliothek gesuchte Information schnell und zufrieden stellend erhalten zu können. Doch nicht nur virtuelle Suchdienste und Lexika stellen Mitbewerber auf dem Informationsmarkt dar – auch der Buchhandel (ob online oder vor Ort) ist als Konkurrenz nicht zu unterschätzen.

Was also stellt die Bibliothek über oder doch zumindest unverzichtbar neben die anderen Informationsanbieter?

Neben dem Preis-Leistungsverhältnis von Öffentlichen Bibliotheken ist dies die Informationskompetenz, die wir unseren Kunden vor allem über die Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst zur Verfügung stellen.

Doch wer ist dieser Kunde überhaupt? An wen genau richten wir unseren Service als Informationsagenten? Dieser Frage wird sich in Kapitel I angenähert und es wird versucht, ‚den‘ Kunden in seinen Bedarfen und Bedürfnissen² zu skizzieren.

Unter dem Aspekt ‚Gut & Günstig? (Öffentliche) Bibliothek vs. Buchhandel und Online-Anbieter‘ geht Kapitel II auf unterschiedliche Anbieter des Informationsmarktes ein und extrahiert aus dieser Auseinandersetzung einen Informations-Mehrwert der Öffentlichen Bibliothek.

¹ Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für den vorliegenden Artikel. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, ist stets die weibliche und männliche Form gemeint.

² Der Begriff Bedarf „[...] wird i.d.R. in das Konzept der Maximierung des individuellen Nutzens auf Basis des jeweiligen Systems persö[n]licher Präferenzen integriert. Unter B[edarf] lässt sich in diesem Sinne das Anstreben eines Konsums von Gütern verstehen, deren Verzicht eine erheb[liche] Beeinträchtigung des individuellen Wohlbefindens bedeuten würde.“ Dahingegen sind Bedürfnisse grundsätzlicherer Art und bezeichnen einen „[...] als Mangel empfundene[n] Erlebniszustand, der mit dem Streben nach Behebung (Befriedigung) verbunden ist.“ Brockhaus (2006), Bd. 3, S. 457 und S. 464.

In Kapitel III wird – ausgerichtet an zwei verschiedenen Kriterienpools – ein Ranking der Interaktionsformen zwischen Kunde und Bibliothek vorgenommen.

Kapitel IV. behandelt abschließend den Stellenwert der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst.

1. Der ‚Kunde von heute‘ – eine Kurztypologie des Bibliotheksbesuchers

Bibliothekarische Angebote gleich welcher Art richten sich als klassische Dienstleistung an eine sehr heterogene Zielgruppe. Als immer noch meist besuchte kommunale Kultur- und Bildungseinrichtung setzt sich der Kundenstamm vom Kleinkind respektive dessen Erziehenden bis zum Rentner mit jeweils sehr unterschiedlichen Interessensgebieten zusammen. Es ist daher schwierig, von ‚dem‘ Kunden zu sprechen. Orientierung für dessen Bedürfnisse bieten u.a. folgende Kriterien:

- **veränderte Altersstruktur & modulare Arbeitsstrukturen**

Personen leben länger und treten eher später in die Arbeitswelt ein. Geld und Zeit sind anders verteilt und werden knapper³. Gleichzeitig steigen aber die Anforderungen an den Einzelnen: berufliche Lebensläufe sind längst nicht mehr homogen, der Einzelne ist gezwungen, sich öfter umzuorientieren. Unsicherheit und auch Zukunftsängste prägen als festen Bestandteil den Alltag von vielen.⁴

- **verändertes Freizeitverhalten & sinkende Kundenloyalität**

Zeit ist Mangelware: zahlreiche Freizeitangebote aber auch vielfältige berufliche und semi-berufliche Verpflichtungen weit über den reguläre Arbeitsrahmen hinaus binden den Einzelnen. Besorgungen - vieles, wofür letztendlich Zeit aufgewendet wird - sollen auch Spaß machen, gelten als Freizeitbeschäftigung (Stichwort ‚Erlebniskauf‘). Die Zeit, die investiert wird, muss dem Einzelnen als sinnvoll genutzt vorkommen. Wartezeiten sind unerwünscht und werden als lästig empfunden, ein hoher Grad an Abwechslung und (visuellem) Erleben gilt als selbstverständlich. Hinsichtlich Auswahlmöglichkeit und Service werden hohe Erwartungen geäußert. Bedingt durch die hohe Mobilität des Einzelnen und gestützt durch die eben beschriebene Einstellung bzw. Erwartungshaltung einerseits sowie die Vielfalt der Anbieter sowohl auf dem physischen wie auf dem virtuellen Informationsmarkt andererseits fällt es Bibliotheken zunehmend schwerer, Kunden für die Bibliothek zu gewinnen. Die im Marktvergleich oft eingeschränkten Öffnungszeiten und die oft nicht zentrale Lage vieler Bibliotheken steuern dem nicht unbedingt entgegen.

Die Nutzung der Bibliothek wird zunehmend situativ, Kundenloyalität und -bindung zunehmend schwieriger. Gerade in Großstädten, in denen es verschiedene Bibliotheks-

³ vgl. u.a. Rifkin (2007), S.2; Dobriski (2007) S. 4

⁴ z.Zt. in der Diskussion die Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung ‚Gesellschaft im Reformprozess‘ (2006)

typen gibt, wechselt der Kunde zwischen den Anbietern und sucht sie je nach Informationsintention auf.⁵

▪ **hoher Informationsstand & hochwertige Qualitätsansprüche**

Trends haben eine niedrige Halbwertszeit. Der Kunde erwartet Neues, möchte Angesagtes in der Bibliothek wieder finden. Veraltetes fällt sehr negativ auf. Das gilt nicht nur für die Öffentliche Bibliothek in ihrer Funktion der unterstützenden Freizeitgestaltung (Reiseführer, Ratgeber, Bestseller, DVDs, etc.), sondern lässt sich generell auf ihre Rolle als Informationsdienstleister übertragen: Wissen gilt als „[...] die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt [...]“⁶ bzw. die „[...] ,aus sich heraus‘ vermehrt werden kann“⁷. Somit wird dem Wissen ein schier unbegrenztes Wachstumspotential zugesprochen: Die Informations- und Wissensmenge nimmt exponentiell zu,⁸ analog dazu nimmt die Relevanz des ‚Wissens von Gestern‘ ab. Hinzu kommt die qualitativ gewachsene Bedeutung von Wissen als „[...] entscheidende Ressource in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft [...]“⁹.

Der Kunde erwartet von der Bibliothek oft mehr, als nur eine (einfache) Zugriffsmöglichkeit auf die Ressourcen der Institution. Um Wissen erfolgreich einsetzen zu können, ist es ihm in diesem Zusammenhang wichtig, dass die für ihn richtigen Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Form bereitgestellt werden.

Was bleibt? Den klassischen ‚Kunden von heute‘¹⁰ gibt es nicht, die Strukturen sind inhomogen und wechselhaft. Festhalten lassen sich nur einige Verhaltensweisen: Der ‚Kunde von heute‘ ist kritisch und selbstbewusst, informiert und planerisch, oft ungeduldig und anspruchsvoll sowie dank eines großen Marktes in vieler Hinsicht übersättigt: „[...] Der Kunde von heute kennt nicht mehr in dem Umfang Treue zum Anbieter. Für ihn gilt es, gerade

⁵ Die Möglichkeiten, Informationsbedürfnisse befriedigen zu können, sind schon allein in einem System wie der Münchner Stadtbibliothek sehr heterogen und werden von den Kunden entsprechend wahrgenommen: Von der kleinsten Filiale, die sich eher als Familienbibliothek versteht über die Mittelpunktsbibliotheken, die Zentralbibliothek mit ihrer (historisch bedingten) semi-wissenschaftlichen und archivarischen Funktion bis zu den Spezialbibliotheken Juristische Bibliothek und Monacensia mit umfangreichen Präsenzbeständen. Die Bereitschaft, darüber hinaus auch andere Bibliotheken zu nutzen, ist bei vielen Kunden gegeben.

⁶ vgl. Wendt (1998), S. 8; Gaßen (1999), S. 8

⁷ Nohr (2002), S. 14

⁸ In diesem Zusammenhang ist oft von einer ‚Wissensexpllosion‘ die Rede. Vgl. Pieler (2001), S. 3.

⁹ Ball (2002), S. 34 „[...] Wissen [ist] heute nicht mehr Privileg einer intellektuellen Minderheit, sondern ein Allgemeinut [...]“ Günther (2002). Zusätzlich sind die traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit - Boden - Kapital um den Faktor ‚Wissen‘ ergänzt worden.

¹⁰ Im Marketing wird zwischen zwei Arten von Kunden entschieden: ‚**Impulskauf-Kunden**, die keine besonderen Erwartungen haben, die schlendern und bereit sind, sich anregen zu lassen und ‚**Plankauf-Kunden**, die aufgrund eines gezielten Bedürfnisses in eine entsprechende Einrichtung gehen und die die schnelle und kompetente Erledigung ihres Anliegens erwarten. ‚Plankauf-Kunden sind in Bibliotheken am häufigsten vertreten. Wer keine bibliotheksspezifischen Informationen braucht oder sich keine Medien ausleihen bzw. Bibliotheksangebote (präsent) nutzen möchte, der kommt nur schwer auf die Idee, eine solche Einrichtung zu besuchen. Vgl: Becker / Kulla-Triltsch (2002), S. 414-418

aktuelle Bedürfnisse, optimal erfüllt zu bekommen. Das woher rückt dabei in den Hintergrund. [...]»¹¹

Für die Bibliotheken bedeutet dies, dass sie ihre Alleinstellungsmerkmale verstärkt hervorheben müssen. Eine ‚Quasi-Monopolstellung‘¹² auf dem Informationsmarkt existiert schon lange nicht mehr. Ein Blick auf die Konkurrenten Buchhandel und Online-Anbieter verdeutlicht dies.

II. Gut & Günstig? (Öffentliche) Bibliothek vs. Buchhandel und Online-Anbieter

‚Gut & Günstig‘ – diese Fragestellung soll den roten Faden bilden, wenn im Folgenden die Dienstleistungen und Produkte von kommerziellen Anbietern mit denen der (Öffentlichen) Bibliothek verglichen werden.

‚Gut‘ bezieht sich in erster Linie auf die fünf ‚Qualitätsdimensionen der Dienstleistung‘¹³:

- *„[...] **Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes:** Das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes, insbesondere die Ausstattung der Räume sowie das Erscheinungsbild des Personals. [...]*
- ***Zuverlässigkeit:** Die Fähigkeit des Dienstleistungsunternehmens, die versprochenen Leistungen auch auf dem avisierten Niveau erfüllen zu können. Beispiel: Qualität der Beratungsgespräche. [...]*
- ***Reaktionsfähigkeit:** Die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters, auf den spezifischen Bedarf und die Wünsche der Kunden einzugehen und sie erfüllen zu können. Dazu gehören sowohl die generelle Bereitschaft als auch die Schnelligkeit der Reaktion. [...]*
- ***Leistungskompetenz:** Die grundsätzliche Fähigkeit des Anbieters zur Dienstleistung, insbesondere das Wissen, die Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter. Beispiel: Qualifikation der Kundenkontaktmitarbeiter.*
- ***Einfühlungsvermögen:** Die Bereitschaft und Fähigkeit des Unternehmens, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Beispiel: individuelle Terminvereinbarungen, spezifische Beratungsleistungen. [...]»¹⁴*

‚Günstig‘ ist weit schwieriger zu messen. Der Kosten-Nutzen Aspekt ist immer ein subjektiver; er ist abhängig von Kriterien wie Zeit, Komplexität, Geld und Differenzierungsbestreben, die der Einzelne bereit ist, in die Befriedigung seines Bedürfnisses zu investieren.

¹¹ Georgy (2007), S. (7.1.2.3) S. 45 (Gap 3)

¹² Georgy / Nothen (2006), S. 240

¹³ ebd., S. 240

¹⁴ Bruhn (2006), o.S. Anmerkungen durch den Verfasser. Vgl. auch Georgy / Nothen (2006), S. 240f. und Simon (2007), S. 125

II.1 Buchhandel

Der Buchhandel als physischer Ort hat sich in den letzten Jahren den oben angeführten Erwartungen der Kunden angepasst:

- Als qualitativ hochwertiger Dienstleister befriedigt er einerseits zielgruppenspezifische Bedürfnisse (Krimibuchhandlung, Fachbuchhandel, etc.), andererseits gelingt es den großen Ketten (Hugendubel, Wittwer, Thalia, etc.), in zentraler Lage ein breites und umfangreiches Medienangebot zusammenzustellen.
- Mit gut ausgestatteten, gemütlichen Schmöcker- und Hörecken, Lesecafes, die eine hochwertige und vielseitige kulinarische Produktpalette offerieren, Themen- und Remittenden-Tischen und einem zielgruppenadäquaten Ambiente sind ‚Erlebniskauf‘ und ‚visuelles Erleben‘ realisierte Schlagworte.

Das Angebot ist aktuell gehalten, eine breite Auswahl wird geboten und gerade neue Titel stehen dem Kunden zum Erwerb direkt zur Verfügung. Auch an einer persönlichen Beratung mangelt es nicht.

Das ist der Vorteil, den der Buchhandel Bibliotheken gegenüber aufweist. In Bibliotheken ist der Zugriff auf das Informationsmedium kostengünstiger. Es ist aber nicht garantiert, ob es a) überhaupt im Bestand ist, b) schon erworben und eingearbeitet wurde oder c) nicht gerade ausgeliehen und / oder vorgemerkt ist.

Der Kosten-/Nutzenaspekt für den Endkunden bleibt so umstritten, gerade wenn ein bestimmter Titel oder eine spezielle Zeitschrift nicht greifbar oder nicht vorhanden ist. Der Kunde kann in der (Öffentlichen) Bibliothek über den i.d.R. breiten und qualitativ hochwertigen Sach- und Fachbuchbestand viele Informationsbausteine beziehen. Gerade Aufsätze, Artikel in Fachlexika oder ältere und vergriffene Monografien sind in Bibliotheken leichter zugänglich als im Buchhandel.

Sofern es sich aber um aktuelle Problemstellungen handelt, kann der Handel hier gut mithalten – und bei anderen Anfragen wird (wie die Praxis zeigt) Online-Anbietern oft der Vorzug gegeben.

II.2 Online-Anbieter¹⁵

Online-Buchhandlungen wie amazon.de, aber auch virtuelle Antiquariate wie zvab.com versuchen, den Aspekt des Erlebniskaufs durch speziell aufbereitete Angebotsbereiche (Geschenk-Tipp, Aktuelles, Stöbern, Neuheiten, etc.) und narrative Elemente (z.B. ZVABlog mit Gewinnspiel, Adventskalender, etc.) zu adaptieren. Insbesondere über die Integration der Kunden durch die Möglichkeiten von Bewertung und Rezension wird „[...] eine Fortset-

¹⁵ Online-Anbieter, die potentiell in Konkurrenz zu Bibliotheken stehen, gibt es viele. Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf kostenfreie Angebote.

zung von Transaktion, nämlich eine emotionale Komponente [...]“¹⁶ geschaffen, die einen an sich anonymisierten Dienst personalisiert und damit Kundenbindung ermöglichen.

Ohne kommerzielles Interesse Kunden durch Partizipation zu gewinnen und zu binden, ist auch die Philosophie der Online-Enzyklopädie Wikipedia. Auch mit ihren Schwesterprojekten Wiktionary, Wikiquote und Wikibooks ergänzt sie nicht nur die Bestände von Bibliotheken, sie macht deren Besuch zumindest aus Sicht vieler Kunden obsolet.¹⁷

Neben dem Aspekt der Partizipation gelingt es eben solchen Portalen auch, durch eine benutzerfreundliche Klarheit der Suchmaske (Usability) eine hohe Akzeptanz bei den Kunden zu schaffen. Statt OPACs (welcher Nicht-Bibliothekar hat diesen Begriff schon in seinem aktiven Wortschatz?) mit verschiedenen Suchfunktionen, die der Kunde ggf. auch noch variieren kann, gibt es ein einziges Suchfeld. Und eine simple Begriffseingabe erzielt (im Gegensatz zum Bibliothekskatalog) meistens auch Ergebnisse. Google ist ein gutes Beispiel dafür. Die Erfahrung aus meiner beruflichen Praxis z.B. bei Klassenführungen¹⁸ zeigt, dass weder die Phrasensuche noch andere Suchstrategien bekannt sind – geschweige denn genutzt werden. Je nach Erkenntnisinteresse wird aber das Ergebnis als zufrieden stellend gewertet.¹⁹

Wie reagieren Bibliotheken auf diese niedrigschwelligen, offenen und zum Teil qualitativ durchaus hochwertigen Angebote?

Frank Daniel geht in seinem Aufsatz ‚Ressourcen für den Auskunftsdienst‘²⁰ sehr dezidiert auf die Chancen ein, welche die Öffentlichen Bibliotheken nutzen und ausbauen, um weiterhin im Online-Informationsmarkt als attraktiver Informationsanbieter mitzuhalten. Das digitale Angebot, das viele Bibliotheken inzwischen selbstverständlich in ihrer Servicepalette führen, geht inhaltlich i.d.R. weit über das hinaus, was dem Privatnutzer ohne Aufpreis zur Verfügung steht.

¹⁶ Georgy / Nothen (2006), S. 239

¹⁷ „[...] Das Wissenschaftsmagazin Nature veröffentlichte [...] im Dezember 2005 eine Studie, die 42 Artikel zu wissenschaftlichen Themen aus Wikipedia und der Encyclopædia Britannica miteinander verglichen hatte. Laut dieser Studie waren die beiden Lexika in ihrer Genauigkeit – oder besser Ungenauigkeit – nicht sehr weit auseinander. So enthielten die Britannica-Artikel im Durchschnitt drei Fehler. Wikipedia-Artikel vier. [...] Wikipedia ist das Konversationslexikon der Neuzeit. Nichts anderes war das erste Brockhaus-Lexikon. [...]“ Kohlenberg (2006)

¹⁸ i.d.R. mit Gymnasiasten der Oberstufe

¹⁹ Auch dies kennt der Leser sicher aus der eigenen beruflichen Praxis: schnell mal ‚quick & dirty‘ googlen, und schon ist der Begriff, den einem der Kunde an den Kopf geworfen hat, in einen Kontext eingeordnet.

²⁰ Daniel (2007), S. 103ff. Auch auf die generelle kommerzielle Konkurrenz und die Chancen von bibliothekspädagogischen Angeboten kommt Daniel zu sprechen.

Die Erschließung und auch der Zugang²¹ zu den Printbeständen über die elektronischen Kataloge wird durch das Arbeiten mit Volltexten und das Einscannen von Inhaltsverzeichnissen immer differenzierter. Der Kunde kann – ähnlich wie bei amazon.de – in einigen Katalogen²² seine subjektive Wertung bzgl. der Nützlichkeit eines Werkes kommentieren und anderen Kunden als Empfehlung zur Verfügung stellen. Der Kunde als Partner – im Rahmen der Diskussion von Web 2.0 und Social Network stehen Öffentliche Bibliotheken sicher erst am Anfang potentieller Kooperationsmöglichkeiten. Ein Catalog-Enrichment durch den Kunden über Blog- oder Wiki-basierte OPACs wird die Qualität der digitalen Angebote und damit die Attraktivität der Bibliotheken als Informationsanbieter in Zukunft alles andere als mindern.

II.3 Über den Informations-Mehrwert der Öffentlichen Bibliothek

Wissen ist ein emergentes Produkt. Wissen ist aus der bloßen Summe seiner Informationsbausteine nicht erklärbar. Wissen ist immer subjektiv und geprägt von den Emotionen, der Analyse und dem individuellen Kontext derer, die mit Informationen und Daten umgehen und diese zu (neuem) Wissen generieren.

Diese Interobjektivität liegt auch dem Wissensanspruch zugrunde, mit dem ein Kunde eine Suchmaschine benutzt, in die Buchhandlung geht oder eine Öffentliche Bibliothek aufsucht. Um aber dem Ansinnen eines Kunden gerecht werden zu können, ist es meistens unerlässlich, dessen implizite Vorstellung zu explizieren, den Informationsanspruch quasi greifbar und damit auch Begrifflichkeiten für eine erfolgreiche Suche definieren zu können. Somit muss der Kunde selbst oder der Informationsanbieter für ihn eine Recherchestrategie erstellen und auch die eigentliche Suche beherrschen respektive unterstützen können. Des Weiteren muss das Ergebnis auch dem Informationsbedarf des Kunden entsprechen.

Die Bibliothek als ‚Informationsagent‘ verfügt hier über Kompetenzen, die weder der durchschnittliche Kunde noch die genannten Konkurrenten auf dem Informationsmarkt in dieser Komplexität aufweisen. Bibliotheken haben den Vorteil, dass einerseits „[...] *der Medienbestand [und die vielfältigen digitalen Informationsquellen (Anm. des Verf.) einen Wert an*

²¹ So bietet z.B. der dreilaenderkatalog.de [Stand 12. Dezember 2006] einen sehr schnellen Zugriff über eine einfache Suche – ohne viel bibliothekarische Spezifizierungen – auf Bibliotheksbestände Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Dreilaenderkatalog.de orientiert sich damit an vom Kunden bereits akzeptierten Angeboten wie wikipedia.de oder google.de. Dieses ‚Nah-am-Kunden‘-Sein wird noch verstärkt durch die Möglichkeit der automatisierten Titelreduktion durch die Umkreissuche (Eingabe der Postleitzahlen) oder der im linken Frame angebotenen Minimierungskriterien wie Erscheinungsjahr, Thema, Typ, Sprache etc. Des Weiteren arbeitet der dreilaenderkatalog.de unter Verwendung linguistischer Verfahren (wie google.de: „Meinten Sie ...“ – also Rechtschreibvorschläge bei falscher Schreibweise [Stand 12. Dezember 2006]).

²² Beispielsweise werden bei der Suche im KVK seit 1. August 2006 bei der Vollanzeige im GBV und im SWB Empfehlungslinks eingeblendet, analog zum Uni-Katalog der Universitätsbibliothek Karlsruhe (vgl. http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/hylib/virtueller_katalog.html Stand 12. Dezember 2006). Im Katalog der Universitätsbibliothek können diese Empfehlungen von (registrierten) Bibliothekskunden eingefügt werden.

sich dar[stellen. Andererseits kann aus diesem] durch die gezielte Überlegung, was die Benutzer aus diesem Bestand wirklich benötigen, ein zusätzlicher Wert – ein ‚Mehrwert‘ – geschaffen werden [...].“²³

II.3.1 Mehrwert ‚Recherche(strategie)kompetenz‘

An einzelnen Schritten einer Recherchestrategie kann sehr deutlich aufgezeigt werden, wo und wie Bibliotheken und Bibliothekare *mehr* bieten als Buchhandel und Online-Anbieter:

- **Analyse des Informationsbedürfnisses**

Mit dem Auskunftsgespräch²⁴ verfügen Bibliotheken über ein Instrument, mit dem (im Miteinander von Kunde und Bibliothekar) der Kern des Kundenwunsches gemeinsam erarbeitet werden kann. Durch Paraphrasieren, Nachfragen und Miteinander-Reden wird der Kunde dazu gebracht, sein Ansinnen zu explizieren. Dies bezieht sich nicht nur auf den inhaltlichen Part, sondern berücksichtigt auch das Vorwissen des Kunden und die Tiefe, Form und Komplexität der zu recherchierenden Antwort sowie die Auswahl der Rechercheinstrumente.

Auch im Buchhandel erhält der Kunde Unterstützung durch den Mitarbeiter. Eine Analyse des Informationsbedürfnisses findet, wenn überhaupt, nur in Ansätzen statt – nämlich soweit es notwendig ist, um einen Themenkomplex zu bestimmen oder einen Buch- oder Zeitschriftentitel zu identifizieren.

Online-Angebote unterstützen den Kunden i.d.R. bei Themeneingrenzung und kontextsensitiver Begriffseinordnung nicht. Bestenfalls korrigieren sie (so bei google.de) Tippfehler, bieten spezielle Angebots-Bereiche an oder – und hier wird es spannend sein, die weiteren Entwicklungen zu beobachten – treten über Chatbots in unterstützende Interaktion mit dem Kunden.²⁵

- **Vorgehensweise bei der Suche**

Die Formulierung der Fragestellung und die Auswahl der geeigneten Suchbegriffe bleiben dem Kunden im virtuellen Raum selbst überlassen. Viele Möglichkeiten, die Datenbanken und andere Informationsportale dem Kunden unterstützend zur Seite stellen (Experten-Modi, Hilfe-Texte, z.T. virtuelle multimediale Einführungen, etc.), werden von diesem nicht oder nur ungenügend genutzt. Dies lässt sich auch auf die Online-Angebote von Buchhandlungen und Bibliotheken übertragen. Hier hat der Kunde allerdings

²³ Sauer / Ulrich (1998), S. 241

²⁴ Rösch (2007), S. 69ff.

²⁵ Neben dem HÖB-Chatbot ‚Ina‘ (vgl. <http://www.buecherhallen.de/> [Stand 12. Dezember 2006]) ist hier der ‚virtuelle Adler‘ des deutschen Bundestages ein interessantes Projekt, das ständig verbessert wird: Er „[...] verfügt über ein breites Wissen zum Thema Wahlen und Bundestag. [...] Unser Adler wartet auf Ihre Fragen und gibt gerne Antworten. Aber weil er noch lernt, versteht er manchmal eine Frage nicht sofort. Wenn er Ihnen auf eine Frage keine Antwort geben kann, dann versuchen Sie doch bitte, diese Frage anders zu formulieren. Unser Adler lernt ständig. Seine Fähigkeit, Fragen zu erkennen und die richtige Antwort zu geben, wächst täglich.“ In: Der virtuelle Adler (2006)

verschiedene Möglichkeiten (via E-Mail, Telefon oder vor Ort), Hilfe anzufordern und individuelle Unterstützung zu bekommen. Während man im Buchhandel i.d.R. für den Kunden (und wie oben beschrieben mit der Intention des zügigen Verkaufs) recherchiert, hat der Kunde in der Bibliothek die Auswahl. Er kann (mit)bestimmen, in wie weit er autark arbeiten möchte, wo und wie er Unterstützung anfordert oder ob er die Dienstleistung der gesamten Recherche in Anspruch nimmt.

Auch an dieser Stelle kommt dem Auskunftsgespräch eine entscheidende Rolle zu: einerseits wird über dieses Instrument geklärt, in wie weit der Kunde ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ möchte, andererseits kann der Recherchevorgang mithilfe dieser Technik Hand in Hand, individuell und originär kundenorientiert durchgeführt werden.

▪ **Auswahl der geeigneten Quellen**

Wo, wenn nicht in der Bibliothek, ist ein so erschlossenes, damit gut recherchierbares und trägerunabhängiges Neben- bzw. Miteinander von Informationen geboten? Und selbst wenn durch ein sich ständig und qualitativ hochwertiges Erweitern von digitalen, freizugänglichen Volltextangeboten dieser Vorsprung der Bibliothek abnimmt, hat sie immer noch die Chance, einen entsprechenden Informationsmehrwert durch den ggf. kooperativen Erwerb von Fachdatenbanken aufrecht zu halten.²⁶

Das Wissen, das in Bibliotheken über das ergänzende Miteinander von Print- und digitalen Informationsquellen in der Fachkompetenz der Mitarbeiter gebunden ist, stellt in der Praxis ohnehin ein wenn auch weder von Unterhaltsträger noch Nutzer gesehenes Alleinstellungsmerkmal dar.

▪ **Durchführung der Recherche**

Gerade diese Fachkompetenz bildet den entscheidenden Vorteil, den Bibliotheken und Bibliothekare ihren Kunden bieten. Sie unterstützen bei Recherchen, verstehen, Suchen zu modifizieren, Quellen und Instrumente trägerunabhängig anzuwenden und können beurteilen, wo die Stärken und Schwächen einzelner Informationsmedien bzw. -mittel liegen.

II.3.2 Mehrwert ‚Beurteilungskompetenz‘

Neben den Kompetenzen, Recherchestrategien anfragegerecht erstellen und die Recherche selbst durchführen zu können, bedarf es für den erfolgreichen Abschluss der Anfragebearbeitung einer Beurteilungskompetenz der erzielten Informationsbausteine hinsichtlich Relevanz und Qualität. Dabei sind u.a. folgende Kriterien zu beachten:

- **Urheber:** Wer ist der Autor? Wer ist Herausgeber? In welchem Verlag ist das Werk erschienen? Liegt die Verantwortung der Web-Seite bei einem seriösen oder gängigen Anbieter, hat sie einen hohen Bekanntheitsgrad?
- **Zweck / Absicht:** Welchen Zweck verfolgt der Anbieter der Seiten? Richtet sich die Information an eine bestimmte Zielgruppe? Wird eine weltanschauliche, politische oder sonstige ‚Mission‘ verfolgt?

²⁶ vgl. Daniel, S. 107ff.

- **Validität:** Ist die angebotene Information im Sachgehalt zutreffend? Werden Verweisungen angegeben? Sind Links enthalten, die eine sinnvolle Ergänzung zum Inhalt darstellen? Gibt es Literaturangaben?
- **Aktualität:** Ist ein Datum der Informationserstellung verifizierbar? Wann wurde der Inhalt zum letzten Mal aktualisiert? Passt das Erscheinungsdatum zum gewünschten Bereichsraum?
- **Inhalt und Form:** Sind die Inhalte in einer angemessenen, übersichtlichen Form dargestellt? Wie ist der Inhalt strukturiert? Sind Tabellen und Abbildungen vorhanden, die den Text passend illustrieren?

Sowohl Qualität als auch Quantität gefundener Informationen sind sehr unterschiedlich. Letzten Endes muss der Kunde die (Qualitäts-)Kontrolle der Informationen selber vornehmen. Der Grad an Unterstützung, die ihm angeboten wird, ist je nach Dienstleister unterschiedlich.

Im Buchhandel sind die Mittel i.d.R. auf das beschränkt, was vor Ort in Printform verfügbar ist bzw. auf die Materialien, welche über die nur eingeschränkten Recherchemöglichkeiten auffindbar sind und in der durchaus begrenzten Angebotspalette vorrätig gehalten werden. Möglichkeiten, die vorhandenen Informationsquellen verifizieren zu können, stehen nur begrenzt zur Verfügung.

Gerade bei digitalen Informationen ist die Beurteilung des Informationsgehalts für den Laien schwierig: Jeder Anbieter bestimmt selbst Menge und Art der Informationen, oftmals sind die Quellen nicht überprüfbar, ist die Richtigkeit der Informationen nicht sichergestellt.²⁷ Der Nutzer ist bei der Verifizierung auf sich gestellt.

Die Mitarbeiter von Öffentlichen Bibliotheken verfügen hinsichtlich der Beurteilungskompetenz über eine hohe Routine – täglich werden sie mit den unterschiedlichsten Anfragen konfrontiert und müssen situationengerecht die unterschiedlichsten Informationsarten und -medien einsetzen können.

II.3.3

‚Recherche(strategie)kompetenz‘ + ‚Beurteilungskompetenz‘ = Information Literacy

Bibliotheken verfügen wie dargestellt über eine hohe **Informationskompetenz im Auskunftsdienst**. Über das Auskunftsgespräch können die Bedürfnisse der Kunden ermittelt und eingegrenzt werden, die zielgerichtete Informationssuche kann – mit dem Kunden als aktivem Partner – begonnen werden. An dieser Stelle greift mit der ‚information literacy‘ die Kompetenz von Bibliotheken und Bibliothekaren, die als maßgebliches Alleinstellungs-

²⁷ Im Netz kann nur eine Information gefunden werden, die auch ‚hineingestellt‘ wurde, das heißt, es ist nicht garantiert, dass man auf alle Fragen eine (und vor allem die richtige) Antwort erhält. Es besteht eine hohe Dynamik; das Angebot ändert sich ständig, neue Angebote kommen hinzu, vorhandene werden verändert oder verschwinden wieder.

merkmal gesehen werden kann. Hinter ‚information literacy‘ verbirgt sich das Wissen darüber

- wann eine Recherche (Know-when),
- mit welchem Informationsträger (Know-where) und
- unter Berücksichtigung welcher Hilfsmittel (Know-how),
- warum (Know-why) zum Erfolg führt,
- wann eine weitere Quelle (Know-who) hinzugezogen werden muss und
- welche Relevanz ein Ergebnis hat bzw. wie dieses verifiziert werden kann (Know-what).²⁸

Lese-, Medien- und Informationskompetenz bilden Kernkompetenzen der ‚information literacy‘. In Bibliotheken werden diese Basiskompetenzen um Fähigkeiten und Fertigkeiten im ständigen Umgang mit Recherchestrategie, Recherchevorgang und Rechercheevaluation ergänzt.

Sowohl der einzelne Mitarbeiter wie auch die Bibliothek als Organisation sind darin geübt, im Interesse des Kunden mit Wissen, mit Nichtwissen und mit Ungewissheiten umzugehen. In Bibliotheken ist dabei wesentlich mehr als *nur* gelerntes Fachwissen gefragt. Durch den Umgang mit unterschiedlichsten Kunden und verschiedensten Anfragewegen – sei es in der Auskunft via Telefon, Schrift (Brief / E-Mail / Chat) oder Face-to-Face – findet ein permanentes ‚training on the job‘ statt.

Diese vielfältigen Formen der individuellen Beratung stellen letztendlich den qualitativen Mehrwert jeglicher Auskunftsdienstleitung von Bibliotheken.

III. Quo vadis Auskunftsdienst?

Ein Ranking der Interaktionsformen zwischen Kunde und Bibliothek

Bei der Auskunft wird den Kommunikationsformen Telefon, Schrift (Brief / E-Mail / Chat) oder Face-to-Face ein unterschiedlicher Stellenwert zugeschrieben. Bedingt durch die technischen Entwicklungen, aber auch durch die knapper werdenden personellen Ressourcen versuchen Bibliotheken, mit unterschiedlichen Konzepten den durchaus konträren Anforderungen von Kunde und Unterhaltsträger gerecht zu werden.²⁹

Welche Kriterien werden bei solchen Auskunftsdienstkonzepten³⁰ angelegt?

Alles mit gleicher Relevanz bedienen zu wollen, ist den wenigsten bibliothekarischen Institutionen möglich. Prioritäten müssen aus personellen oder etattechnischen Gründen gesetzt

²⁸ vgl. Capurro (2001), o.S.; Becker (2004), S. 28; Becker (2003), S. 182

²⁹ Neue Formen der virtuellen Auskunft wie QuestionPoint oder DigiAuskunft versuchen, weniger erfolgreiche Projekte der virtualisierten bibliothekarischen Auskunft (z.B. Deutsche Internetbibliothek) zu optimieren. Ein Prozess, der sicher noch interessante Entwicklungen mit sich bringt. Auch bzgl. der Telefonauskunft arbeiten Bibliotheken unterschiedlich: einige Bibliotheken haben separate Telefonauskunftsplätze, andere arbeiten mit Call-Center-Funktionen oder wenden Mischformen an.

³⁰ Vgl. Zimmermann (2007), S. 57ff.

werden, oftmals werden sie auch aus Gründen des Renommees oder des Imagegewinns bestimmt. Dies verlangt ein ‚Ranking‘, eine „[...] Sortierung von mehreren vergleichbaren Objekten, die mit einer vergleichenden Bewertung einhergeht [... und es beispielsweise ermöglichen ...], komplexe Informationsangebote nach bestimmten Kriterien zu bewerten und [infolgedessen, Anm. des Verf.] eine Auswahl zu treffen. [...]“³¹.

Stehen – wie in diesem Themenheft – Qualitätssicherung und -entwicklung im Auskunftsdienst im Fokus der Diskussion, gilt es dies in erster Linie aus Sicht des Kunden zu untersuchen. Das Ranking der Interaktionsformen zwischen Kunde und Bibliothek wird daher vorgenommen

- einerseits grundlegend unter dem Gesichtspunkt der menschlichen Kommunikation nach den Axiomen Watzlawicks,
- andererseits orientiert an den Kriterien der partizipativen Evaluation, die als Methode in diversen Bibliotheken bereits erfolgreich eingesetzt wurde und damit einen fachspezifischen Hintergrund aufweist.

Dabei werden beide Kriterienpools keineswegs in all ihrer Komplexität erörtert, noch wird sich mit ihnen wissenschaftlich im Sinne einer ‚methodisch-einwandfreien Vorgehensweise‘ auseinandergesetzt. Vielmehr intendiert das Ranking in erster Linie Möglichkeiten der Transformation in die (eigene) tägliche Praxis und ein Hinterfragen derselben auch im Sinne eines Diskussionsanstoßes.

III.1 Interaktionsformen im Spiegel der watzlawick’schen Axiome der Kommunikation

Die fünf Grundannahmen oder Axiome der Kommunikation nach Watzlawick gelten als Basis jeglicher zwischenmenschlichen Interaktion. Im Folgenden werden sie aufgelistet, erläutert und als Ranking-Kriterien auf die bibliothekarischen Interaktionsformen angewandt.

- **„Man kann nicht nicht kommunizieren.“**³²
Kommunikation ist mehr als der Austausch von Worten, sondern wird durch Modulation, Mimik und Gestik ergänzt. Insofern bedeutet Kommunikation auch Interaktion und bezeichnet damit ein ‚Sich-Verhalten‘. Da ein ‚Sich-Nicht-Verhalten‘ nicht möglich ist, heißt dies, dass also in Gegenwart von anderen alles Verhalten kommunikativ ist. „[...] Der Versuch, sich aus zwischenmenschlichen Auseinandersetzungen herauszuhalten, wird immer dort gemacht werden, wo der Wunsch besteht, die jeder Kommunikation innewohnende Stellungnahme zu vermeiden. [...]“³³ Dieser Wunsch, nicht zu kommunizieren, wirkt allerdings oft unverständlich und ist in seiner letztendlichen Konsequenz nicht zu

³¹ Ranking. (2006)

³² Watzlawick (2003), S. 53

³³ ebd., S. 74

realisieren. Ebenso scheitert i.d.R. der Versuch, eine (misslungene) Kommunikation zu relativieren oder gar ungeschehen zu machen.

Für die **bibliothekarische Interaktion** bedeutet dies, dass allein der Aspekt der Anfrage- oder Beschwerdestimulation auf allen Ebenen ausschlaggebend für den Erfolg versprechenden Beginn einer guten Kommunikation von Kunde und Bibliotheksmitarbeiter ist. Am Anfang jeglicher **Interaktion** steht eine offene Haltung dem Kunden gegenüber. Bei der schriftlichen Anfrage beinhaltet dies den guten Zugriff auf die Adresse oder die entsprechende Kontaktperson mit E-Mail-Adresse über die Internetseite. Auch eine zügige und korrekte Rückmeldung ist entscheidend. Gleiches gilt für die telefonische Kontaktaufnahme; eine entsprechend freundliche Begrüßung mit Namen ist hier relevant. Bei der Face-to-Face-Interaktion sind dagegen Augenkontakt und eine freundliche Mimik ein Signal, dass der Mitarbeiter auf den Kunden aktiv zugeht und sich ihm und seinen Belangen zuwendet.³⁴ Über all diese Handlungen findet eine Personalisierung in der Interaktionssituation statt, um zu zeigen, dass das Gegenüber wahr genommen wurde, der Mitarbeiter respektive die Institution für ihn da ist, ihn ernst nimmt und ihm zuhört.

Die Abstufung der Kommunikations- oder Verhaltensintensität gemessen an diesem ersten Axiom verläuft absteigend. Deutlich ausgeprägt ist diese Intensität bei der Face-to-Face Kommunikation, in der jegliches Verhalten vom Gegenüber als Teil der Kommunikation wahrgenommen wird. Bei der Telefonauskunft hingegen kann sie nur abgeschwächt Einsatz finden über die Indikatoren Stimmmodulation und verbale Rückkopplung. Da im Fokus des Kunden eine dezidierte ‚Stellungnahme‘ zu einem Problem oder Anliegen steht, hat jedes Verhalten gemessen an eben diesem Ziel eine direkte konstruktive oder eben destruktive Konsequenz. Bei den schriftlichen Formen sind die Verhaltensmöglichkeiten wesentlich stärker eingeschränkt: Modulation, Mimik und Gestik können sich allenfalls indirekt über die Art und Weise der textlichen Gestaltung (Kleinschreibung, Interpunktion, Grammatik, etc.) niederschlagen.

‚Man kann nicht *nicht* kommunizieren‘ – für die bibliothekarischen Interaktionsformen ist dieses Kriterium in dem Sinne nahezu neutral, als dass einerseits einer Vielzahl von Verhaltensmöglichkeiten eine ebensolche Menge an Auseinandersetzungen und Missverständnissen produzieren kann, andererseits diese aber auch entsprechend einer einfacheren Auflösung zugeführt werden können. Nahezu neutral deshalb, als dass wie oben ausgeführt die Bibliotheksmitarbeiter *‚im Interesse des Kunden mit Wissen, mit Nichtwissen und mit Ungewissheiten umzugehen‘* verstehen und im Sinne einer zügigen Bearbeitung unter Berücksichtigung der Technik ‚Auskunftsinterviewkompetenz‘ ein Mehr an (direkten) Interaktionsmöglichkeiten immer auch ein Mehr an lösungsorientiertem Vorgehen bedeutet.

³⁴ Vgl. auch für den gesamten Gesprächsverlauf Becker (2006) und Geissler (2006). Geissler gibt grundlegende Tipps für das sensible Agieren in verschiedenen Kommunikationssituationen.

- *„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letztere den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“³⁵*

Neben der Sachinformation einer Mitteilung ist dieser immer auch eine emotionale Bedeutung zu eigen. Dieser ‚Beziehungsaspekt‘ schließt die Art, wie die Mitteilung kommuniziert wird, aber auch die Vorstellung, wie der Empfänger sie zu verstehen hat (bzw. auf der Seite dessen die Vorstellung, wie und was vom Sendenden gemeint ist oder bezweckt wird), ein: *„[...] Der Inhaltsaspekt vermittelt die ‚Daten‘, der Beziehungsaspekt weist an, wie diese Daten aufzufassen sind. [...]“³⁶*

Nur im Idealfall sind Beziehungs- und Inhaltsaspekt (bei Sender und Empfänger) deckungsgleich. Die emotionale, meist auf Vermutung und Interpretationen basierende Ebene überdeckt den sachlichen Gehalt. Missverstehen und Konflikte sind vorprogrammiert.³⁷

Für die **bibliothekarische Interaktion** bedeutet dies, dass der Mitarbeiter als Dienstleister unter den unterschiedlich emotionalen Vorstellungen des ‚Kunden von heute‘ (der wie dargestellt wechselhaft, inhomogen, informiert und daher vielfach anspruchsvoll sowie oft ungeduldig ist) die ‚Daten‘ – in diesem Fall das konkrete Anliegen des Kunden – herauskristalisieren und darauf aufbauend die Recherche(strategie) in Art und Tiefe planen und in der Praxis ausführen muss: Eine authentische Freundlichkeit und ein bestätigendes Lächeln signalisieren Zuständigkeit, wirken aufnahmebereit und kooperativ. Eine solche bewusste Ungezwungenheit schwächt eine potentielle ‚Feindbild‘-Wirkung ab. Auf der einen Seite merkt der Kunde, dass er in dem Bibliotheksmitarbeiter einen grundsätzlich ihm wohlgesonnenen Ansprechpartner hat, auf der anderen Seite gelingt es diesem so, die Gesprächsebene tendenziell auf ein partnerschaftliches Miteinander zu verlagern als ein oftmals atmosphärisch-konfrontatives Gegeneinander ungewollt zu generieren.

Kann die Stimme einem die Gesprächssituation dominierenden Beziehungsaspekt am Telefon noch annähernd gerecht werden, so gestaltet sich dies unter Verwendung nonverbaler Interaktionsformen als fast unmöglich: Im Chat können Emoticons³⁸ den Beziehungsaspekt zumindest ansatzweise wiedergeben, in der reinen Schriftform dagegen wird i.d.R. unter Verwendung von Standardversatzstücken und Seriodokumenten sehr formal kommuniziert.

³⁵ Watzlawick (2003), S. 56

³⁶ ebd., S. 55

³⁷ *„[...] Im schlechtesten Fall liegt der [...] Sachverhalt vor, [dass sich...] beide Partner [...] sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene uneinig [sind].“* Ebd., S. 81

³⁸ *„Als **Emoticon** werden Zeichenfolgen (aus normalen Satzzeichen) bezeichnet, die einen Smiley nachbilden, um in der schriftlichen elektronischen Kommunikation Stimmungs- und Gefühlszustände auszudrücken. Sie stammen aus der Zeit, in der über das Internet nur Texte verschickt werden konnten. Die Bezeichnung Emoticon ist eine Wortkreuzung, gebildet aus **Emotion** und **Icon**. [...]“* Emoticon. In: Wikipedia. Mittlerweile können auch grafische und bewegliche Emoticons eingesetzt werden.

Metakommunikativ agieren können heißt für den Auskunftsdienst, den (bestimmenden) Beziehungsaspekt wahrzunehmen, ihn unter dem Primat der Kundenzufriedenheit wertzuschätzen und ihn dabei auch zu nutzen, um das eigentliche Anliegen (also das ‚Datum‘ des Kunden) verifizieren und zufrieden stellen zu können.

- **„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“³⁹**

Kommunikation ist ein ununterbrochener Austausch von Mitteilungen sowohl auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene. Dabei ist das Verhalten (jede Mitteilung) des Einzelnen gleichzeitig Reiz und Verstärkung für das Verhalten wie auch Reaktion auf das Verhalten des anderen. Rollenverhalten und Interpretationen können dazu führen, das eine wechselseitige, interdependente Verhaltensverstärkung, ein kommunikativer Teufelskreis im Sinne einer ‚self-fulfilling prophecy‘ stattfindet, welche die Dominanz der Beziehungsebene verstärkt und die Beziehungsstruktur der Kommunikationspartner (zumeist ins Negative) verändern kann.

Für die **bibliothekarische Interaktion** heißt dies, dass der Bibliotheksmitarbeiter in der Kommunikationssituation die Organisation als Aushängeschild vertritt. Er fungiert somit als Visitenkarte in einer unter Umständen sensiblen Situation. Unvoreingenommenheit und professionelle Distanz gegenüber dem Anliegen wie auch gegenüber dem Gegenüber selbst sind Voraussetzung für eine adäquate Auskunft. Der Kunde muss als Individuum mit einem für ihn wichtigen Anliegen wahrgenommen und entsprechend souverän behandelt werden. Ein souveränes Agieren und Reagieren ist gerade deshalb wichtig, weil es auch ausschlaggebendes Kriterium für die Wirkung des Mitarbeiters als professionelle Informationsinstanz ist und somit für dessen Glaubwürdigkeit steht. Wirkt der Bibliotheksmitarbeiter verunsichert, reagiert er in den Augen des Kunden inkompetent. Dies überträgt sich (ungewollt) auf das Gegenüber. Die Kommunikation wird erschwert, es entsteht – um im Bild zu bleiben – ein Teufelskreis des gestörten Kommunikationsablaufes.

Je schriftlich-formaler hier das Vorgehen ist, desto schwieriger ist es, einen solchen Teufelskreis zu durchbrechen. Hier kommt gerade die im ersten Axiom angeführte Kommunikationsstörung – ‚der Versuch, eine (misslungene) Kommunikation zu relativieren oder gar ungeschehen zu machen, scheitert‘ – verstärkt zum Tragen.

- **„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.“⁴⁰**

Digitales ‚Mitteilungsmaterial‘⁴¹ ist abstrakter und vielseitiger als Analogiekommunikation, die ihrerseits keine klare Unterscheidung aufweist, in welchem Bezug eine

³⁹ Watzlawick (2003), S. 61

⁴⁰ ebd., S. 68. Das Axiom wird folgendermaßen fortgesetzt: „[...] Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax. [...]“

⁴¹ vgl. auch im Folgenden ebd., S. 66f.

Mitteilung zu sehen ist. Die Übersetzung von Digitalem (i.d.R. mit einer logischen Syntax versehene komplexe Inhaltsebene) in Analoges (i.d.R. über Mimik, Gestik, Zeichen unterstützte, oft nicht eindeutige Beziehungszuweisungen) bedingt einen Verlust an Information, aber auch „[...] der umgekehrte Prozess, d.h. jede sprachliche (also digitale) Auseinandersetzung über eine menschliche Beziehung, ist deswegen überaus schwierig, weil [dieser] eine Digitalisierung praktisch rein analoger Phänomene erfordert. [...]“⁴²

Innerhalb jeder **bibliothekarischer Interaktion** hat der Mitarbeiter die Verantwortung, im kommunikativen Miteinander mit dem Kunden die Methode der selektiven Authentizität⁴³ sowohl in seiner Rolle als Sender wie auch vor allem in der Rolle des Empfängers einzusetzen. Der Transformationsprozess impliziter Vorstellungen unter Berücksichtigung der oft nicht kongruenten Anwendbarkeit digitaler und analoger Modalitäten in eine explizite Anfrage seitens des Kunden stellt diesen vor eine schwierige Herausforderung. Je direkter hier seitens des Bibliotheksmitarbeiters über ‚aktives Zuhören‘⁴⁴ ein Sachverhalt verifiziert werden kann, desto schneller und passender können Annahmen oder Interpretationen eliminiert werden. Je komplexer der Sachverhalt, desto komplexer ist i.d.R. auch das Verhalten der Kommunikationspartner in der entsprechenden Situation. Je verbaler und direkter der Austausch, desto eher kann im Miteinander der Kommunikationsmodalitäten lösungsorientiertes Verhalten generiert werden.

- **„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Ungleichheit beruht.“**⁴⁵

Symmetrische Beziehungen „[...] zeichnen sich also durch Streben nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden aus, während komplementäre Interaktionen auf sich gegenseitig ergänzenden Unterschiedlichkeiten basieren. [...]“⁴⁶ Probleme entstehen dann, wenn eine bestehende Symmetrie verletzt wird oder komplementäres Verhalten einseitig aufrecht erhalten wird, wenn also nicht bei beiden Kommunikationspartnern gewoll-

⁴² ebd., S. 67

⁴³ Ruth Cohn definiert diesen von ihr geprägten Begriff folgendermaßen: „Zur Authentizität gehört [...] erst einmal zweierlei: Das eine ist, mir möglichst klar zu werden über meine Gefühle, Motivationen und Gedanken, mir also sozusagen nichts vorzumachen. Das andere ist, das, was ich sagen will, ganz klar auszusprechen. Zur Klarheit gehört, dass ich es so sage, dass es beim anderen ankommen kann. Der andere hat ja ein ‚Empfangsgerät‘, das möglicherweise nicht auf mich eingestellt ist, auf das, was ich ‚sende‘ und wie ich es ‚sende‘. Ich muß also versuchen, mir vorzustellen, wie das, was in mir vorgeht, vom anderen gehört wird. Ich habe einmal formuliert: **Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein.**“ Ich bin ich – ein Aberglaube (1979), S. 27 [Hervorhebungen durch den Autor]

⁴⁴ ‚Aktives Zuhören‘ meint vor allem, den Gesprächspartner ausreden zu lassen und zielorientiert nachzufragen. Bei diesem Nachfragen gilt es, das Gesagte in eigenen Worten zusammenfassend wiederzugeben (paraphrasieren). Dabei wird deutlich, ob das Gesagte auch richtig verstanden wurde.

⁴⁵ Watzlawick (2003), S. 70

⁴⁶ ebd. S. 69

te oder zumindest respektierte Über- oder Unterlegenheit in der Gesprächssituation erzeugt werden.

Für die **bibliothekarische Interaktion** bedeutet dies, den Kunden mit seinem Anliegen nicht als Bittsteller zu empfangen. Zu Recht sieht er die Bibliothek als Dienstleister an, die er (über Steuergelder indirekt und seinen Bibliotheksausweis direkt) mitfinanziert. Das Verhältnis zwischen Kunde und Bibliothekar ist daher kein eindeutiges. Symmetrisch kann es kaum genannt werden, da die fachliche Kompetenz ganz klar bei der Auskunftsperson liegt. Löst man den Beziehungsaspekt heraus, ließe sich so eine komplementäre Gesprächssituation mit dem Kunden als (freiwillig) unterlegenem Partner definieren. Basierend auf den bisherigen Axiomen ist es aber gerade der Beziehungsaspekt, welcher dominierend und damit i.d.R. ausschlaggebend für eine erfolgreiche Kommunikation ist. Der Kunde will als gleichberechtigter Partner behandelt werden – und ein solches Handeln seitens der Auskunftsperson ist auch in der Hinsicht ein effektives, da es die Kooperationswilligkeit beim Gegenüber enorm fördert.

Bei der bibliothekarischen Interaktion handelt es sich grundsätzlich um eine Gesprächssituation auf metakomplementärer Ebene, in der „[...] der Partner A (der Bibliotheksmitarbeiter, Anm. des Verf.) den Partner B (den Kunden, Anm. des Verf.) die superiore Position einnehmen lässt, [... ihm ...] eine symmetrische Beziehung [...] gestattet. [...]“⁴⁷ Funktionieren kann eine solche Kommunikationsbeziehung nur, wenn das Verhalten des Mitarbeiters diese Pseudosymmetrie unbewusst erzeugt und ein ehrlicher Wunsch zu einem Miteinander im Sinne selektiver Authentizität und professioneller Distanz besteht.

Dieses Verhalten ist in allen Auskunftssituationen möglich. Es gilt aber auch: je direkter eine Interaktion stattfindet, desto stimmiger kann von Seiten des Bibliotheksmitarbeiters so reagiert werden, dass sowohl dem Beziehungsaspekt wie auch dem Sachinhalt adäquat Rechnung getragen werden kann.

Diese allgemeinen Kommunikationsaxiome spielen, wie aufgezeigt, in jeder Interaktionsform der bibliothekarischen Auskunft eine Rolle. Vor allem über das Zusammenspiel der Axiome wird deutlich, dass das Verhalten der Auskunftsperson ausschlaggebend dafür ist, ob und wie die Kommunikationssituation verläuft. Der Auskunftgebende muss einfühlsam und situationenimmanent **re-agieren**. Sich konstruktiv zu verhalten, bewusst zu agieren gerade auch in komplexen und unsicheren Situationen ist innerhalb einer Face-to-Face-Interaktion am einfachsten. Hier kann der Beziehungsaspekt einer Mitteilung am ehesten eingefangen werden, kann festgestellt werden, wie ein positiver Reiz-Reaktions-Kreislauf aktiviert werden kann und wie im Sinne einer Meta(komplementär)kommunikation seitens des Bibliotheksmitarbeiters die Instrumente der selektiven Authentizität, des aktiven Zuhörens und der professionellen Distanz individuell Einsatz finden können.

⁴⁷ ebd. S. 70

III.2 Interaktionsformen im Spiegel bibliothekskompatibler Evaluationskriterien

Die Kommunikationsaxiome nach Watzlawick fordern im Sinne eher allgemeiner Ranking-Kriterien einen möglichst breiten Einsatz von Face-to-Face-Kommunikation als bibliothekarische Interaktionsform. Wie aber werden die unterschiedlichen Formen unter eher fachspezifischen, kundenorientierten Gesichtspunkten bewertet? Lassen sich Übertragungen oder Gegensätze finden?

Kundenwünsche bilden die Basis für verschiedene Evaluationsprojekte. In qualitativen Auswertungen der Auskunftstätigkeit von Bibliotheken werden diese Wünsche in vier Kriterien zusammengefasst. In dem Artikel von Carmen Barz wird am Beispiel eines ebensolchen Evaluationsprojektes in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig verdeutlicht, welche Wertigkeit diese Qualitätskennzeichen generell aus Kundensicht haben.⁴⁸

An dieser Stelle fungieren die Qualitätskriterien als Ranking-Kriterien der unterschiedlichen bibliothekarischen Interaktionsformen:

- **Qualitätskriterium Kommunikative Kompetenz**

Die kommunikative Kompetenz der Auskunftsperson liegt in ihrer Freundlichkeit. Diese ist gegeben, wenn der Bibliotheksmitarbeiter hilfsbereit und interessiert ist, eine offene Körperhaltung, Blickkontakt sowie eine freundliche Mimik aufweist und Nebentätigkeiten beiseite legt. Ein solches Verhalten stellt die Weichen für einen erfolgreichen weiteren Kommunikationsverlauf, der Kunde fühlt sich willkommen, gewinnt Vertrauen und kann sich ganz auf das Formulieren seiner Frage konzentrieren.⁴⁹

Für die **bibliothekarische Interaktion** ist das Qualitätskriterium der kommunikativen Kompetenz ein starker Hinweis auf die Vorrangstellung der Face-to-Face Interaktion als Auskunftform. Freundlichkeit ist an dieser Stelle gut zu vergleichen mit dem 2. und in Teilen auch dem 3. Axiom nach Watzlawick, der Dominanz der Beziehungsebene einerseits und der Reiz-Reaktions-Kette andererseits. Nur wenn auf der Beziehungsebene die Kommunikation stimmig ist, kann auf der Sachebene eine Lösung schnell und gut erzielt werden.

- **Qualitätskriterium Auskunftinterviewkompetenz**

„Aktives Zuhören“ gilt als wichtigste Technik im Auskunftinterview des Bibliothekars⁵⁰, um die Frage des Kunden zu verstehen. Dazu gehören wie geschildert insbesondere Nachfragen und Paraphrasieren, aber auch das Einbeziehen des Fragenden in die Re-

⁴⁸ vgl. Barz (2007), S. 145. Die Beschreibungen der fünf Kriterien sind stark an dem Artikel orientiert, Redundanzen lassen sich nicht vermeiden. Es ist vielmehr so, dass die unterschiedliche Intention der beiden Beiträge eine Konkretisierung der aufgeführten Qualitätskriterien (in durchaus unterschiedlicher Schwerpunktsetzung) erfordert. In Absprache mit der Autorin ist – der besseren Lesbarkeit zu liebe – auf ein zitierendes Wiedergeben im folgenden Abschnitt größtenteils verzichtet worden.

⁴⁹ Barz ergänzt: „[...] Als unfreundlich wird die Auskunftsperson empfunden, wenn sie abweisend und unhöflich ist, sie in gereiztem und ungeduldigem Tonfall spricht und kein Engagement zeigt. [...]“, S. 151

⁵⁰ vgl. in diesem Zusammenhang Rösch (2007)

cherche und das Sicherstellen, ob das Suchergebnis der Erwartung des Kunden entspricht.⁵¹

Für die **bibliothekarische Interaktion** fordert das Qualitätskriterium Auskunftsviertelkompetenz ein intensives Miteinander mit dem Kunden, ein stetiges Feedback über Wege, Mittel und Intention der Recherche möglichst parallel zu dieser. Die schriftliche Form der Auskunft ist (mit kleinen Einschränkungen bzgl. der Chat-Auskunft) bezogen auf dieses Kriterium eher schlechter geeignet. Missverständnisse und Ungenauigkeiten sind auf nonverbaler Ebene schnell entstanden und schwierig auszuräumen. Vergleichend kann besonders das letzte Axiom Watzlawicks herangezogen werden. Die Auskunftsperson muss sich in dem Sinne metakomplementär verhalten, als dass sie zum Kunden im Interesse der Informationsgewinnung auf der Sachebene eine partnerschaftliche Beziehung entwickelt. Verbal - unterstützt durch Mimik, Gestik und Intonation - ist dies am authentischsten zu erreichen.

▪ **Qualitätskriterium Nützlichkeit der Antwort**

Bei dem Kriterium der Nützlichkeit geht es nicht primär darum, ob eine Antwort sachlich korrekt und vollständig ist, sondern hier steht das individuelle Einschätzen des Kunden im Vordergrund. Eine Antwort kann auch dann nützlich sein, wenn der Fragende das Gefühl hat: *„jetzt bin ich einen Schritt weiter“*.⁵²

Für die **bibliothekarischen Interaktionsformen** ist das Qualitätskriterium der Nützlichkeit der Antwort vom Ranking her eher neutral zu bewerten. Das Gefühl des Kunden, weiter zu sein, kann über die Mimik oder ein sich zögerndes Entfernen (also das Verhalten des Kunden) am ehesten abgelesen werden, standardisierte (erst gemeinte) verbale oder schriftliche Aufforderungen, wiederzukommen und nachzufragen, ermöglichen dem Kunden immer ein direktes Feedback. Da es - wie die Praxis zeigt - vielen Kunden sehr nützlich scheint, einen Informationsbaustein schriftlich ausgehändigt zu bekommen, kann eine detaillierte Mail oder eine Kommunikation im Chat das Nachvollziehen der Recherche und damit ein Verstehen wesentlich erleichtern und so für eine größere und vor allem nachhaltigere Zufriedenheit beim Kunden sorgen.

▪ **Qualitätskriterium Kundenorientierung**

Das Qualitätskriterium Kundenorientierung orientiert sich vor allem an der Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung und berücksichtigt weitere Aspekte wie z.B. Gesprächsatmosphäre, allgemeine Kundenorientierung, Engagement, etc. Faktoren also,

⁵¹ Barz ergänzt: „[...]Besonders auf Kritik stößt, wenn die Auskunftsperson den Kunden nicht aussprechen lässt, sondern vorher schon unterbricht, nicht auf Teilaspekte der Fragestellung eingeht oder sofort zu tippen beginnt. [...]“ S. 152

⁵² Barz ergänzt: „[...] Faktoren für eine positive Bewertung sind die sehr guten Kenntnisse des Bestandes, der Systematik und der Standorte. Auch werden der sichere Umgang mit dem OPAC, gutes Wissen über geeignete Nachschlagewerke sowie gute Ortskenntnisse einschließlich der Münchner Bibliothekslandschaft erwähnt. Eine Rolle spielt auch der umfangreiche Bestand der Bibliothek. [...]“ S. 152

die Wertschätzung vermitteln und eine partnerschaftliche Kommunikation auf Augenhöhe ermöglichen.⁵³

In der **bibliothekarischen Interaktion** nimmt das Qualitätskriterium der Kundenorientierung vom Ranking her eine bei weitem nicht so neutrale Wertigkeit ein wie das Qualitätskriterium der Nützlichkeit der Antwort. Den Kunden abschließend zu fragen, ob er mit den erhaltenen Informationsbausteinen und dem Service als Ganzem zufrieden ist, ist selbstverständlich über alle Interaktionsformen möglich. Besonders aber die eher auf der Beziehungsebene verorteten Faktoren wie Engagement, Atmosphäre und partnerschaftliche Kommunikation lassen hier eine ähnliche Vorrangstellung der Face-to-Face-Kommunikation vermuten wie es bei dem Qualitätskriterium kommunikative Kompetenz der Fall ist.

Auch anhand dieser mehrfach bereits eingesetzten und daher zu recht als bibliothekskompatibel anzusehenden Evaluationskriterien zeigt sich, welche Vorteile gerade die Face-to-Face-Interaktion für den Kunden hat. Viele Teilbereiche sind auch über andere Interaktionsformen abzudecken – in der Gesamtheit steht das Auskunftsgespräch in der Bibliothek aber deutlich an erster Stelle.

Die Methode der qualitativ-partizipativen Evaluation, der die Kriterien entnommen sind, stellt die Frage nach der **Bereitschaft zurückzukehren** als Gesamturteil in Korrelation zu den Bewertungen der vorausgegangenen vier Merkmale. Diese Bereitschaft ist es letztendlich, an der eine erfolgreiche Auskunftsgespräch gemessen wird. In ihr zeigt sich, ob sich beide Parteien „[...] mit einem messbaren Erfolg um ein Problem bemüht haben, dass das Arbeitsbündnis zwischen ihnen funktioniert und dass es sich lohnt, zu sprechen. Das Erlebnis, ein konstruktives und positives Gespräch geführt zu haben, ist die beste Motivation für weitere Gespräche.“⁵⁴ Die Tatsache, dass - wie Evaluationsergebnisse zeigen⁵⁵ - vor allem das Qualitätskriterium der kommunikativen Kompetenz ausschlaggebend ist für die Bereitschaft eines erneuten Ersuchens, verdeutlicht abermals die Stärken eines verbalen Auskunftsgesprächs von Angesicht zu Angesicht.

⁵³ Barz ergänzt: „[...] Als besonders negativ wurde z.B. empfunden, wenn keine ausführliche und der Fragestellung angemessene Recherche gemacht wurde, obwohl kein anderer Kunde wartete. Eine negative Resonanz löst auch das fehlende Angebot aus, bei Bedarf sich nochmals an die Auskunftsperson wenden zu können. Enttäuscht waren die Testpersonen in den Fällen, in denen sich die Auskunftsperson nicht rückversichert, ob das Richtige gefunden wurde. In vielen Fällen werden keine weiteren Lösungswege angeboten, obwohl dies hilfreich für den Benutzer gewesen wäre. [...]“ S. 154

⁵⁴ Geissler (2006), o.S.

⁵⁵ vgl. u.a. Barz (2007) und Simon (2001)

III.3 Quo vadis Auskunftsdienst? 1 : 0 für Face-to-Face!

Bevor ich das Kapitel ‚Quo vadis Auskunftsdienst? Ein Ranking der Interaktionsformen zwischen Kunde und Bibliothek‘ abschlieÙe, möchte ich Sie einladen, anhand der folgenden Geschichte ein eigenes Ranking - orientiert an den vorgestellten Kriterien - vorzunehmen:

In der Bibliothek⁵⁶

Ein Kunde kommt in eine Bibliothek und geht auf die Bibliothekarin am Auskunftspult zu.

Kunde:	<i>Guten Tag. - Ich, äh, such' da dieses Buch.</i>
Bibliothekarin:	<i>Ich helf' Ihnen gerne.</i>
Kunde:	<i>Dieses Buch, wo der Eine da so kommt am Anfang und dann auf die Frau trifft.</i>
Bibliothekarin:	<i>Den Titel wissen Sie nicht?</i>
Kunde:	<i>Und die Frau die ziert sich erst so'n bisschen und Sie weiß auch nicht so genau ... aber dann gehen sie auch mal essen. Glaub' ich.</i>
Bibliothekarin:	<i>Ist es eine Liebesgeschichte, ein Krimi, ein Historien-drama?</i>
Kunde:	<i>Nee, nee, nee, quatsch. Er hat doch dann diesen Auto-unfall.</i>
Bibliothekarin:	<i>Wissen Sie denn wenigsten den Namen der Hauptfigur?</i>
Kunde:	<i>Die haben dann diesen Film draus gemacht, wo Sie dann am Schluss nach Europa fährt.</i>
Bibliothekarin (leicht genervt):	<i>Es tut mir leid, aber so kann ich Ihnen nicht helfen.</i>
Nutzer (entrüstet):	<i>Wie! Ich denke, Sie haben Bücher gelernt!</i>
Bibliothekarin (verärgert):	<i>Na hören Sie mal, hier stehen über 40.000 Bände, da brauch' ich schon ein paar genauere Angaben.</i>
Kunde:	<i>Ja, hören Sie mir eigentlich nicht zu? – Dieses Buch, wo die Beiden sich die ganze Zeit verpassen und am Schluss dann doch zusammen kommen und er freut sich total und ist tierisch am Lachen.</i>
Bibliothekarin (Lehnt sich zurück):	<i>Ahh! Jetzt weiß ich, welches Buch Sie meinen.</i>
Kunde (nickt zufrieden):	<i>Hmm!</i>
Bibliothekarin:	<i>Ja, das ist ausgeliehen!</i>

⁵⁶ Die Dreisten Drei (2003), o.S.

Kunde (erstaunt):	<i>Wie lange denn?</i>
Bibliothekarin:	<i>Ach, fragen Sie den Herrn doch selber, wenn er kommt.</i>
Kunde (verdutzt):	<i>Welchen Herrn?</i>
Bibliothekarin:	<i>Na das ist der, der immer so'n Pullover trägt, der mit den Haaren!</i>

Abgesehen von der nicht ganz ernstzunehmenden Pointe am Schluss verdeutlicht der Dialog⁵⁷ - ähnlich wie die Ranking-Verfahren - die Vorteile einer Interaktion zwischen Bibliothek und Kunde über die direkte Kommunikation vor Ort: „[...] Im Rahmen asynchroner Kommunikation ist ein Auskunftsinterview entweder gar nicht möglich oder nur in höchst begrenztem Umfang. In brieflicher Form oder auch per E-Mail Rückfragen zu stellen und auf die Antworten der Kunden wiederum mit weiteren Fragen zu reagieren ist sehr umständlich und unterbleibt daher meist. [...] Die Nachteile asynchroner Kommunikation können [...] nur in höchst begrenztem Umfang kompensiert werden. Festzuhalten bleibt, dass sich Auskunftsangebote, die sich auf asynchrone Kommunikationskanäle stützen, nur für einfache Fälle wie etwa klare Faktenfragen eignen. [...]“⁵⁸

Dies soll aber nicht die Existenzberechtigung von schriftlicher oder telefonischer Auskunft in Frage stellen. Ein Miteinander der verschiedenen Interaktionsformen muss auch bei knappem Personal möglich sein. Die Prioritäten für Öffentliche Bibliotheken liegen m.E. auf der Hand:

Während der gesamten Öffnungszeiten hat der Kunde Anspruch darauf, einen „[...] umfassenden Service [zu] erwarten [...] und [...] das gesamte Spektrum an Leistungen einer Öffentlichen Bibliothek [angeboten zu bekommen]. Hierin unterscheiden sich Öffentliche von Wissenschaftlichen Bibliotheken: Für den Kunden einer Wissenschaftlichen Bibliothek (z.B. einer UB oder Staatsbibliothek) ist es wesentlich, dass er zu zusätzlichen Zeiten (z.B. am Wochenende) einen Arbeitsplatz nebst im Lesesaal vorhandener Präsenzliteratur und evtl. seinen vorbestellten Medien und Datenbankzugängen zur Verfügung hat. Beim Besuch einer Öffentlichen Bibliothek lässt sich das hauptsächliche Kundeninteresse nicht entsprechend eingrenzen. Wann immer eine Öffentliche Bibliothek besucht wird [...] richtet sich der Bedarf auf die gesamte Bandbreite des Angebots, einschließlich [der] bibliothekarische[n] Auskunft [...].“⁵⁹

⁵⁷ Es gestaltet sich - zugegeben - nicht ganz einfach, diesen Dialog im Sinne des Rankings zu verschriftlichen (im Chat ist es durchaus noch vorstellbar, beim E-Mailen wird es da schon komplizierter....), aber am Telefon stellt er eine durchaus vorstellbare Auskunftssituation dar...

⁵⁸ Rösch (2007), S. 77 Mit asynchroner Kommunikation meint Rösch Kommunikation über Brief, Fax, E-Mail und Web-Formulare. Aber auch über Chat und telefonischer Auskunft als synchrone Kommunikationsformen, so der Autor weiter, können oftmals notwendige Kontextinformationen nur unzulänglich im Sinne des Kunden geklärt werden.

⁵⁹ Riehm (2006), S. 2

In der Dienstleistung Auskunftsdienst liegt der Mehrwert von vor allem Öffentlichen Bibliotheken. Deshalb sollten auch hier die Ressourcen verstärkt und Überlegungen angestellt werden, wie dieser Service für die Kunden zeitgemäß ausgebaut werden kann. Neue Formen der Face-to-Face-Kommunikation wie z.B. das ‚Floaten‘⁶⁰ eines mobilen Bibliothekars zwischen den Regalen oder eine Infosäule, über die ein Mitarbeiter telefonisch informiert und an der man auf Wunsch vorbeischaun kann, sind nur einige Ideen, die verfolgt werden sollten.

IV. Fazit oder ‚Ich, äh, such‘ da dieses Buch...‘ Stellenwert der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst

Ziel jeder bibliothekarischen Auskunft - aber auch der Öffentlichen Bibliothek als Ganzes - ist es, einen für den Kunden kostengünstigen, informationsträgerunabhängigen und individuell auf dessen Anforderungen zugeschnittenen Zugriff auf Informationen zu geben.

Dass dies eine immer neue und im Alltag auch spannende Herausforderung ist, zeigt die vorgestellte und so schwer greifbare Kundenstruktur. Denn gerade die Öffentliche Bibliothek ist mit der ihr eigenen ‚information literacy‘ und den damit verbundenen Mehrwerten Recherche(strategie)kompetenz und Beurteilungskompetenz den potentiellen Konkurrenten sowohl auf dem physischen wie auch dem virtuellen Informationsmarkt überlegen. Es sind die Bibliotheken, die den unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden, indem sie ihre Vielfalt an Medien und Informationsquellen professionell und routiniert in Interaktion und Zusammenarbeit mit dem Kunden einsetzen.

Dieser Rollenvielfalt der Bibliothek zwischen kommunikativem Raum und Informationsagentur im Auftrag des Bürgers müssen wir uns auf der einen Seite bewusster werden, wir müssen sie auch selbstbewusster (!) nach außen – gegenüber unseren Kunden und vor allem gegenüber dem Unterhaltsträger – vertreten. Frank Daniel merkt hierzu an, dass *„[...] der gegenwärtig im Zuge von RFID-Einführung und Sparzwängen zu beobachtende Automatisierungs- und Selbstbedienungstrend [...] nicht zu weit getrieben werden [sollte]. Es gilt zwar, das Personal von Standardtätigkeiten zu entlasten. Dafür sollte aber mehr Zeit sein, um [...] die*

⁶⁰ Bei Floating „[...] handelt es sich um Auskunftsbibliothekare, so genannte Floaters, die durch die Regale im Sachbuchbereich gehen, um sich bei Benutzern zu erkundigen, ob sie Hilfe brauchen.“ Wissmann (1999), S. 43. Frank Daniel, der den Beitrag dankenswerter Weise gegengelesen hat, hat dazu angemerkt: *„Dies ist bei Eröffnung der Kölner Zentralbibliothek vor 26 Jahren auch Teil des Konzepts gewesen, hat sich aber nicht durchgesetzt – viele Kunden empfanden dies als störend, das Personal fühlte sich unsicher, da die am Auskunftspunkt bestehenden Recherchemöglichkeiten nicht unmittelbar zur Verfügung standen. Bei der ersten Personalkürzung wurden ein paar Jahre später diese Ressourcen wieder abgebaut.“* Nichts desto trotz: Mit einem Laptop, der über W-LAN zahlreiche relevante Quellen verfügbar macht und mit entsprechend geschultem Personal sehe ich hier durchaus Chancen eines erfolgreichen Relaunches dieses Services. Die Stadtbibliothek Am Gasteig hat sehr gute Erfahrungen bei der Betreuung der Selbstverbuchungsterminals gemacht: wenn der Mitarbeiter eher im Hintergrund steht und auf Blickkontakt oder bei längerer Unsicherheit reagiert (in dem er fragend Hilfe anbietet), wird Unterstützung meistens sehr gerne angenommen.

*Innenräume der Bibliothek mit Leben zu füllen, und zwar durch kundennahe Dienstleistungen'. [...]'*⁶¹

In unserer Argumentation sollten wir daher verstärkt die kulturpolitische Legitimation der Öffentlichen Bibliothek hinten stellen und viel stärker unser Potential als Navigator in der postindustriellen Informations- und/oder Wissensgesellschaft herausstellen. Über unser Angebot und unsere Dienstleistungen agieren wir als Impulsgeber im individuellen Lern- und Wissensmanagementprozess. Dies ist die eigentliche, oft unbezahlbare Stärke, die (Öffentliche) Bibliotheken besonders über die personenbezogene Auskunft aufweisen und die sie als unverzichtbare Informationsanbieter positionieren.

Grundlage bildet dafür ein intellektuell gestütztes Informationsmanagement, d.h. die klassischen bibliothekarischen Kernkompetenzen wie Sammeln, Erschließen und Bereitstellen von Informationen und Quellen. Dieses aufbereitete Zurverfügungstellen von Medien und Informationen ist ein Teil bibliothekarischer Tätigkeiten – ergänzt durch die Vor-Ort-Vermittlung des Angebots über das bibliotheksimmanente Alleinstellungsmerkmal der ‚information literacy‘.

Öffentliche Bibliotheken beschränken sich zudem in ihrer Arbeit weder auf das Bereitstellen erschlossener Medien und Informationen noch auf das Vermitteln des Angebots über die ‚information literacy‘. Sie sehen ihre Aufgaben darüber hinaus in der Vermittlung von Lese-, Medien- und Informationskompetenz an ihre Kunden: „[...] *Informationstransfer, Wissensvermittlung, Beratung, Kundenservice – dies sind nur einige Stichworte, die heute eine neue, entscheidende Bedeutung in Bibliotheken gewonnen haben. Die Verlagerung von Personalressourcen aus den internen Bereichen auf den direkten Kundenkontakt ist noch nicht abgeschlossen und wird auch in den folgenden Jahren eine Herausforderung für die Umstrukturierung von Arbeitsabläufen in Bibliotheken sein. So gewinnt das interaktive Auskunftsgespräch im Hinblick auf die stetig steigende Informationsflut eine öffentlichkeitswirksame und tragende Schlüsselfunktion. Gerade die Öffentlichen Bibliotheken - als soziale und kulturelle Orte - haben bei wachsenden Online-Angeboten eine immer differenziertere, zielgruppenorientierte Vermittlungsfunktion. [...]'*⁶²

Bibliotheken betreiben aktiv ein externes Wissensmanagement zum Nutzen ihrer Kunden, indem sie die ihr Alleinstellungsmerkmal primär kennzeichnende ‚information literacy‘ an den Endnutzer weitergeben. Im Auskunftsdienst geschieht dies in kleinen Schritten: kontinuierlich, kompetent und nachhaltig. Generell fungiert sie als ‚teaching library‘ und Multiplikator, immer aber orientiert am Prozess des individuellen Wissensmanagements.

Eine Partizipation des Einzelnen als ‚mündiger Bürger‘ – die selbst bestimmte Teilhabe in den unterschiedlichen Lebenslagen – wird diesem ermöglicht, wenn er situationsgerecht Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort generieren kann. Dieser Prozess der ‚Knowledge

⁶¹ Daniel (2007) S. 106 und Ratzek (2006), S. 235

⁶² Schubert (2005), S. 3

Creation' verlangt Fähigkeiten und Fertigkeiten im Einsatz der unterschiedlichen Wissensarten, die in Bibliotheken sowohl angewandt als auch vermittelt werden:

- **Know-when:** zeitliches Wissen, wann Maßnahmen getroffen werden
- **Know-where:** (explizites) Informationswissen, das lokalisiert und zum Wissenslücken schließen herangezogen werden kann
- **Know-how:** bietet praktisches Wissen, das unter Beschreibung einer Situation und ihrer Einflussgrößen zu vorliegenden Aufgaben und Problemstellungen Lösungsansätze liefert
- **Know-why:** analytisches (Hintergrund-)Wissen zu Ursachen und Wirkungsmechanismen
- **Know-who:** Wissen, wer über notwendige Kenntnisse verfügt und in der Lage ist, diese auch situationsimmanent einzusetzen
- **Know-what:** Gestaltungswissen, das aus der Synthese praktischen und analytischen Wissens zukunftssträchtige Vorstellungen entwickelt.

Ist der Einzelne nicht in der Lage, diese Kernkompetenzen gezielt und erfolgreich einzusetzen, so ist er nicht oder nur ungenügend für die Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft gerüstet. Hier ist die Öffentliche Bibliothek gefragt in ihrem Selbstverständnis als „[...] ein Ort von Menschen für Menschen [...] und mit unseren [...] personalisierten Angebote[n], bei denen wir uns als Auskunftsbibliothekare unmittelbar an den Belangen des Menschen orientieren, der vor uns steht.“⁶³

Die Bibliothek ist so **der** öffentlich-rechtliche Raum, der den Ansprüchen an die Pluralisierung der Informationsbeschaffung und somit des individuellen Lernens gerecht wird. Sie kann den Anforderungen, die an eine Institution des lebenslangen Lernens gestellt werden, gerecht werden: Lebenslanges Lernen zielt einerseits auf Erhalt und Ausbau der Erwerbsfähigkeit, andererseits auf die Individualisierung der Wissensaneignung und der Wissensgenerierung.

Dafür steht die Öffentliche Bibliothek. Sie positioniert sich als Ort des selbstgesteuerten, informellen sowie des zielgerichteten Lernens und wirkt gleichzeitig der Privatisierung von Bildung entgegen. Keine andere Institution wird Artikel 5 Grundgesetz – dem gesicherten Zugang zur Information und der Möglichkeit zur freien Meinungsbildung – so bürgernah gerecht, wie es der Öffentlichen Bibliothek als Institution im Allgemeinen aber gerade auch in der Auskunftssituation vor Ort im Besonderen gelingt. Denn „[...] dem Bürger zu den Informationen zu helfen, die für ihn nötig sind, seine Selbständigkeit zu wahren gegenüber Staatsorganen und informationsmächtigen Wirtschaftsbetrieben, kann nicht nur durch immer perfektere technische Ausstattung bewältigt werden, sondern ist ohne gut ausgebildete Berater nicht zu leisten.“⁶⁴

⁶³ Emminger (2007), S. 207

⁶⁴ Sträter (1991), S. 139

V. Literaturverzeichnis

- Ball, Rafael:** Knowledge-Management – eine neue Aufgabe für Bibliotheken? In: B.I.T. online 5 (2002), S. 23 – 34. URL: www.b-i-t-online.de/archiv/2000-02/fach1.htm [Zugriff am 26. November 06]
- Barz, Carmen:** Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Zentralbibliothek am Gasteig. Ein Praxisbericht. In diesem Band S. 146-158
- Becker Tom; Kulla-Triltsch, Doris:** Das Auge ißt mit! Visual Merchandising und Medienpräsentationen in der Münchner Stadtbibliothek. In: BuB 54 (2002) 8, S. 414-418
- Becker, Tom:** Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel. Masterarbeit an der HdM Stuttgart, 2004
- Becker, Tom:** Beschwerdemanagement in Bibliotheken - Gesprächsverlauf & Problemlösung an der Theke. In Bibliotheksdienst 40. [2006] 6 S. 704-712
- Becker, Tom:** Knowledge-Management. Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken? In: Bibliothek – Forschung – Praxis 27 (2003) 3, S. 181-188
- Brockhaus-Enzyklopädie**, Bd. 3. Mannheim: Brockhaus 2006
- Bruhn, Manfred:** Bedeutung der Qualität für das Service- und Dienstleistungsmanagement. In: Digitale Fachbibliothek Qualitätsmanagement URL: <http://www.qm-trends.de/fb0901.htm> [Zugriff am 28.11.2006]
- Capurro, Rafael:** Skeptisches Wissensmanagement. Vortrag an der Akademie für Technikfolgeabschätzung 2001. URL: <http://www.capurro.de/wm-afat.html> [Zugriff am 14.05.2004]
- Dobrinski, Matthias:** Der Verlust der Zeit. In: Süddeutsche Zeitung vom 5./6./7. Januar 2007, S. 4
- Daniel, Frank:** Ressourcen für den Auskunftsdienst. In diesem Band S. 103-112
- Die Dreisten Drei**, Sat 1, 13.06.2004, 22:15 Uhr, Deutschland 2003. Mit Ralf Schmitz und Mirja Boes. Mitschnitt zur Verfügung gestellt von Ute Engelkenmeier.
- Emminger, Katinka:** Die Stadtbücherei Stuttgart auf dem Weg zu Auskunftsstandards. In diesem Band, S. 195-204
- Emoticon.** In: Wikipedia. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Emoticons>. [Zugriff am 13. November 2006]
- Gaßen, Helga:** Wissensmanagement – Grundlagen und IT-Instrumentarium, 1999. URL: http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1628/pdf/Apap_WI_1999_06.pdf [Zugriff am 05. Juli 2006]
- Geissler, Linus:** Arzt und Patient - Begegnung im Gespräch. URL: <http://www.linus-geissler.de/ap> [Zugriff am 15. Februar 2006]
- Georgy, Ursula:** Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst. In diesem Band, S. 39-55
- Georgy, Ursula; Nothen, Kathrin:** Das Vertrauen der Kunden auf Dauer gewinnen. Der Auskunftsdienst als Marketinginstrument für Bibliotheken. Der Auskunftsdienst als Marketinginstrument für Bibliotheken. In: BuB 58 (2006) 3, S. 238-244

- Gesellschaft im Reformprozess:** Eine Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. URL: http://www.fes.de/inhalt/Dokumente/061017_Gesellschaft_im_Reformprozess_komplett.pdf [Zugriff am 25.10.2006]
- Günther, Oliver,** zitiert in: Allianz des Wissens. 3. Berliner Forum Electronic Business zum Thema Wissensmanagement. Pressemeldung der Humboldt-Universität zu Berlin vom 27.06.2002. URL: www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/3466/ [Zugriff am 15. Februar 2006]
- Ich bin ich – ein Aberglaube.** Ein Gespräch mit Ruth Cohn. In: Psychologie heute 6 [1979] 3, S. 22-28
- Kohlenberg, Kerstin:** Die anarchische Wiki-Welt. In: DIE ZEIT, 07.09.2006 Nr. 37
URL: <http://www.zeit.de/2006/37/wikipedia> [Zugriff 28.11.2006]
- Nohr, Holger:** Einführung ins Wissensmanagement, Vorlesungsskript, Stand September 2002. URL: http://bmm.iuk.hdm-stuttgart.de/intern/fs_intern.htm [Zugriff am 24.9.2002]
- Pieler, Dirk:** Neue Wege der lernenden Organisation. Wiesbaden: Gabler 2001
- Ranking.** In: Wikipedia. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ranking> [Zugriff 28.11.2006]
- Ratzek, Wolfgang:** Die Bibliotheken mit Leben füllen. In: BuB 58 (2006) 3, S. 234-238
- Riehm, Hanne:** Abschlussbericht zur Samstagsöffnung. Internes Papier der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, November 2006
- Rifkin, Jeremy:** Unser täglich Gemetzelt. Warum es nichts Gutes verheißt, dass 2007 erstmals mehr Menschen in der Stadt wohnen als auf dem Land. In: Süddeutsche Zeitung vom 5./6./7. Januar 2007, S. 2
- Rösch, Hermann:** Das Auskunftsinterview. In diesem Band, S. 69-82
- Sauer, Christine-D. / Ulrich, Paul S.:** „Entschuldigen Sie bitte, ich suche...“ Die Dienstleistung der ‚Allgemeinen Information‘ in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. In: BuB 50 (1998) 4, S. 241
- Schubert, Eva:** Projektbericht „Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig“ S. 3
- Simon, Ingeborg:** Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers. In diesem Band, S. 113-125
- Spribille, Ingeborg:** Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen ist „fifty-fifty“. In: Bibliothek 22 (1998) 1, S. 106-110
- Sträter, Hans:** Beratungsinterviews. Bad Honnef: Bock + Herchen 1991
- Der Virtuelle Adler.** Chatbot des Deutschen Bundestages. URL: <http://adler.bundestag.de/nmlQ/frage.jsp> [Zugriff am 30. November 2006]
- Watzlawick, Paul:** Menschliche Kommunikation. Bern: Huber 2003
- Wendt, Wolf Rainer:** Soziales Wissensmanagement. Baden-Baden: Nomos 1998
- Wissmann, Anja:** Dienstleistungen und Standards im amerikanischen und deutschen Auskunftsdienst, dargestellt anhand ausgewählter Beispiele in Öffentlichen Bibliotheken. Diplomarbeit an der Fachhochschule Stuttgart. Stuttgart, 1999. URL:

http://digbib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2003/206/pdf/Wissmann_Anja.pdf
[Zugriff am 30. November 2006]

Zimmermann, Jutta: Auskunftsdienstkonzepte: Theoretische Grundlagen und ein Praxisbeispiel, das Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen. In diesem Band, S. 57-68

URSULA GEORGY

Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst

Inhalt

Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst	41
I. Der Begriff Qualität	41
II. Das Gap-Modell als Basis der Dienstleistungsqualität	43
II.1 Gap 1	44
II.2 Gap 2	44
II.3 Gap 3	44
II.4 Gap 4	45
II.5 Gap 5	45
II.6 Das Gap-Modell und der Auskunftsdienst	46
III. Qualitätstechniken	46
III.1 Beschwerdemanagement	46
III.2 Frequenz-Relevanz-Analyse	48
III.3 Ishikawa-Technik / Fishbone-Analyse	49
III.4 Service-Blueprinting, Sequentielle Ereignismethode und Kritische Ereignismethode	50
III.5 ServQual-Verfahren	51
III.6 Kundenbefragungen	53
III.7 Willingness-to-Pay	53
IV. Fazit	53
V. Literaturverzeichnis	55

Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst

Autorin: Ursula Georgy

Der Auskunftsdienst steht in doppelter Hinsicht im Blickpunkt des Qualitätsmanagements von Bibliotheken. Zum einen ist der Auskunftsdienst für den Kunden der erste und somit oft der entscheidende Kontakt zur Bibliothek, zum anderen wird der Auskunftsdienst vom Kunden selbst z. B. als Beschwerdeinstanz genutzt. Daher ist es unabdingbar, die Auskunft mit dem besten Personal zu besetzen, das einer Bibliothek zur Verfügung steht. Gleichermaßen ist es aber wichtig, das Thema Qualität nicht punktuell auf den Auskunftsdienst zu fokussieren sondern als ganzheitliche Aufgabe der Bibliothek zu betrachten. Nur wenn der Auskunftsdienst auf definierte Qualitätsstandards und -prozesse zurückgreifen kann, wird es ihm in der zentralen Position möglich sein, in optimaler Art und Weise den Kundenwünschen zu entsprechen und als Marketinginstrument im Sinne der Kundenorientierung und -bindung zu wirken.

Bei den folgenden Ausführungen geht es vor allem auch darum, objektive Qualität, die die Bibliothek selbst definiert von der subjektiven Qualität, die vom Kunden definiert wird, zu unterscheiden. Letztere spielt insbesondere bei Dienstleistungen eine große Rolle, da der Kunde sich stets an wahrnehmbaren Elementen orientiert, und diese sind im Dienstleistungsbereich nicht bzw. kaum – im Gegensatz zu Produkten – objektiv darstellbar (Qualitätskriterien z. B. festgelegt durch die Stiftung Warentest).

I. Der Begriff Qualität

Nach ISO definiert sich Qualität „[...] als die Summe aller Merkmale einer Einheit bezogen auf ihre Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“¹ Diese Einheit kann ein Produkt, ein Prozess, eine Tätigkeit oder eine Organisation sein, und somit ist diese Definition auch auf den Dienstleistungssektor anwendbar. Diese Ergebnisse werden durch Programme und Konzepte wie ISO 9000 ff.², Null-Fehler-Konzepte und z. B. die Leistungsindikatoren für Bibliotheken in ISO 11620³ angestrebt und erzielt. Mit derartigen klassischen Qualitätsbetrachtungen gilt es, Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern und Messung von Arbeitsabläufen zu entwickeln, um die Zahl späterer Reklamationen so niedrig wie möglich zu halten. Diese Definition berücksichtigt aber mehr oder minder ausschließlich die Merkmale eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, die bestimmten – möglicherweise

¹ Vgl. DIN EN ISO 8402: 1995

² Vgl. DIN EN ISO 9000-1: 1994

³ Vgl. DIN ISO 11620: 1998

selbst definierten Anforderungen – objektiven Kriterien entsprechen muss. Die Qualitätskontrolle erfolgt ausschließlich durch einen Soll-Ist-Vergleich und lässt den Kunden bei der Qualitätsbeurteilung unberücksichtigt. Provokativ kann man auch formulieren, es handelt sich bei diesen Maßnahmen weitestgehend um defensive Methoden nach dem Motto: Fehler sollen vermieden werden!⁴ Gilt es, Leistungen zu verbessern, so erfolgt die Beurteilung nicht durch Personen sondern durch Normen, die einen bestimmten Prozess be- und vorschreiben. Innovationen werden durch diese Art der Herangehensweise an das Qualitätsmanagement nur in geringem Maße gefördert, sollten aber bei Qualitätsbetrachtungen stets mitgedacht werden.

Im Dienstleistungsbereich dagegen ist es vor allem der Kunde, der die Qualität wahrnimmt und beurteilt. Daher gilt es auch für eine Bibliothek, neben den unternehmensorientierten auch kundenorientierte Verfahren des Qualitätsmanagements einzusetzen, denn diese berücksichtigen eine weitere Dimension der Qualität: die Verbesserung der Dienstleistung am Kunden, d.h. die Schaffung größtmöglicher Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit kann definiert werden als der Grad der Erfüllung von Kundenanforderungen bezogen auf die wahrgenommenen Merkmale einer Dienstleistung. Dazu zählen u. a.:

- das Dienstleistungsangebot,
- die direkte Dienstleistungsqualität,
- die Personalqualität,
- die Kontaktqualität,
- die Prozessqualität.

Im Auskunftsdienst dürften die wesentlichen Merkmale vor allem die Personalqualität und die Kontaktqualität sein. Dies verdeutlicht noch einmal, dass es sich beim Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich vor allem um ein kundenorientiertes Steuerungssystem handelt.

Wichtig bei der Betrachtung ist zudem, dass das Qualitätsmanagement als Total Quality Management (TQM) verstanden wird⁵.

- „Total“ bedeutet nicht alleine, dass die Qualität vollständig ist, sondern dass alle Personengruppen der Bibliothek in den Prozess integriert werden.
- „Quality“ beschreibt die konsequente Ausrichtung an allen internen und externen Kundengruppen,
- „Management“ bezieht sich auf die Verantwortung durch die Bibliotheksleitung, die das Thema Qualität als strategische Managementtechnik verstehen sollte.

Basis der folgenden Betrachtungen soll das Gap-Modell sein, das die Defizite und Diskrepanzen im Dienstleistungsprozess in übersichtlicher und stark strukturierter Weise darstellt.

⁴ Vgl. Dilg: 1995

⁵ Vgl. Bruhn: 2002

II. Das Gap-Modell als Basis der Dienstleistungsqualität

Das Gap-Modell⁶ nach Zeithaml⁷ stellt einen kundenorientierten Ansatz dar und beschreibt die möglichen Differenzen in einem Dienstleistungsprozess und ist somit unmittelbar auf den Auskunftsdienst zu transferieren.

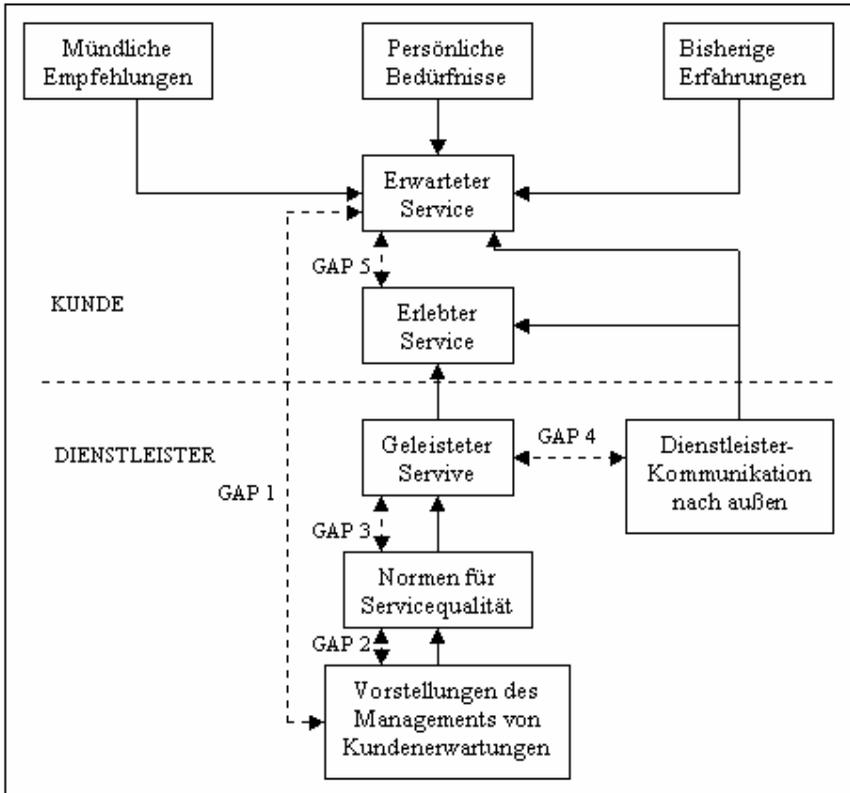


Abb. 1: Gap-Modell nach Zeithaml, Parasuraman und Berry⁸

⁶ auch als Lückenmodell bezeichnet

⁷ Vgl. Zeithaml: 1992

⁸ Vgl. Zeithaml: 1992

II.1 Gap 1

Die Erwartungen des Kunden an eine Dienstleistung orientieren sich primär an den individuellen Bedürfnissen, d. h., sie sind oft stark egoistisch geprägt. Neben diese individuellen Bedürfnisse treten aber auch Erfahrungen aus der Vergangenheit und die Kommunikation mit anderen (Mund-zu-Mund-Kommunikation). Werden die Erwartungen des Kunden durch die Bibliothek – hier den Auskunftsdienst – nicht entsprechend wahrgenommen, so entsteht eine Lücke. Um diese Lücke zu minimieren, bedarf es einer möglichst exakten Erfassung der Kundenanforderungen durch die Kundenkontaktperson – z. B. die Person im Auskunftsdienst. Damit wird sie zum Mittelpunkt von Gap 1. Es wird noch einmal unterstrichen, wie wichtig die Besetzung des Auskunftsdienstes mit geeignetem Personal ist, das in der Lage ist, diesen Anforderungen überhaupt zu entsprechen.

II.2 Gap 2

Gap 2 stellt die Differenz zwischen den durch das Management – hier z. B. die Bibliotheksleitung – wahrgenommenen Kundenanforderungen sowie ihrer Interpretation und die anschließende Umsetzung in Dienstleistungseigenschaften dar. Hierbei liegt der Focus vor allem auf dem Aspekt der Interpretation, die z. B. durch ungenaue Kommunikation entsteht. So kann diese Lücke u. a. dadurch entstehen, dass die Bibliothek bei einer *Eilbestellung* einer Literaturstelle von einem Tag Lieferzeit ausgeht, der Kunde aber von wenigen Stunden (Lieferung am gleichen Tag).

Der Auskunftsdienst ist Schnittstelle dieser Kommunikation zwischen Kunde und Bibliotheksleitung, die in den seltensten Fällen in unmittelbaren Kontakt mit dem Kunden tritt. Die Auskunftsperson wird somit auch zu einer wichtigen Person der internen Kommunikation ‚nach oben‘. Die Person im Auskunftsdienst gerät durch diese entstandene Lücke möglicherweise in eine problematische Situation, da sie es alleine ist, die diese Fehlinterpretation dem Kunden vermitteln muss und dann doch noch versucht, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Schnell wird sie aber auch zur Zielscheibe von Beschwerden oder gar Beschimpfungen.

II.3 Gap 3

Gap 3 beschreibt die Diskrepanz zwischen den Spezifikationen der Dienstleistung und der tatsächlichen Dienstleistungserstellung. Hierbei handelt es sich also um die *objektive Qualität*, die im Dienstleistungsprozess vor allem durch die Personalqualität, aber auch das technische Umfeld geprägt wird. Hier geht es ganz konkret um die Erfüllung der selbstdefinierten Qualitätsstandards. Um diese erfüllen zu können, müssen diese Standards zunächst einmal geschaffen worden sein, und zwar für sämtliche Angebote. Am Anfang der Betrachtungen steht also zunächst einmal die Zusammenstellung dieser Dienstleistungen, die von der Bibliothek angeboten werden. Mag dieser Aspekt auch trivial klingen, so ist doch davon auszugehen, dass in kaum einer Bibliothek alle angebotenen Dienstleistungen vollständig bekannt sind. Erst wenn diese Liste vollständig ist, geht es darum, für alle Dienstleistungen objektive Qualitätskriterien zu erstellen, die von allen erfüllt werden müssen.

Bei der objektiven Qualität gilt es auch, die sich stetig wandelnden Anforderungen an die Qualität zu berücksichtigen. Daher ist es wichtig, mit dem Kunden dauerhaft in Kontakt zu

stehen. Kundenumfragen alle paar Jahre sind dafür ungeeignet, da die reine Zufriedenheitsbewertung nichts darüber aussagt, welche konkreten Erwartungen der Kunde an eine zufrieden stellende Dienstleistung hat. Der heutige Kunde ist emanzipiert, anspruchsvoll und gut informiert, wodurch sich sein Handeln schnell ändert. Der Kunde von heute kennt nicht mehr in dem Umfang Treue zum Anbieter. Für ihn gilt es, gerade aktuelle Bedürfnisse optimal erfüllt zu bekommen. Das woher rückt dabei in den Hintergrund. Die Beschaffungsmöglichkeiten über das Internet haben das Verhalten der Kunden diesbezüglich ganz maßgeblich mit verändert. Dabei unterscheidet der Kunde auch nicht mehr zwischen kommerziellem und öffentlichem Anbieter.

Der Auskunftsdienst kann also auch bei dieser Lücke zu einer zentralen Person werden, nämlich dann, wenn er offen ist für die Wünsche der Kunden und diese gezielt und strukturiert innerhalb der Bibliothek weiterleitet, so dass die Dienstleistungen zukunftsorientiert ausgerichtet werden können.

II.4 Gap 4

Gap 4 beschreibt die Differenz zwischen erstellter Dienstleistung und der Inhalte der an den Kunden gerichteten Kommunikation. Hierbei kann es sich um falsche Versprechen im Rahmen von Werbeaussagen handeln, aber auch um nicht eingehaltene bilaterale Verabredungen zwischen Kunde und Dienstleister. Für den Auskunftsdienst ist es deshalb unerlässlich, dass er präzise über die angebotenen Dienstleistungen Bescheid weiß, bzw. dass alle Dienstleistungen mit allen ihren Spezifikationen genau zusammengestellt sind. Gap 4 schließt auch ein, dass die Kommunikation mit dem Kunden ehrlich ist.

II.5 Gap 5

Gap 5 ist die entscheidende Lücke in diesem Prozess und steht gleichzeitig in direkter Abhängigkeit zu Gap 1 bis 4. Es ist die Lücke zwischen erwarteter und erlebter Dienstleistung. Sofern also Gap 1 bis 4 auf ein Minimum reduziert werden, wird auch Gap 5 klein sein. Diese Lücke beschreibt die *subjektive Qualität*, die allein vom Kunden definiert wird. Die Nichterreichung des Qualitätsniveaus kann also nicht an objektiven Qualitätskriterien fest gemacht werden sondern am subjektiv erwarteten Qualitätsniveau, das u. a. situations- und zeitabhängig ist, je nach Lebenslage des Kunden. Konkret bedeutet dies, dass der Kunde heute mit einer Dienstleistung zufrieden ist, morgen jedoch mit der gleichen Leistung nicht. Damit wird Qualität zum anwenderbezogenen Ansatz, nämlich dass Qualität das ist, was der Kunde dafür hält.⁹ Somit kann die Qualität eines Produktes / einer Dienstleistung objektiv der Norm entsprechen und damit die ISO-Normen erfüllen, subjektiv kann sie jedoch als schlecht eingestuft werden, da der Kunde andere Erwartungen an die Dienstleistung hat.

⁹ Vgl. Amsden: 1991

II.6 Das Gap-Modell und der Auskunftsdienst

Insbesondere im Bereich des Auskunftsdienstes sind subjektive und objektive Qualität eng miteinander verknüpft, da den Abläufen des Auskunftsdienstes wie beim prozessbezogenen Qualitätsansatz ein eher produktionsgeprägtes Denken zugrunde liegt, d. h. die Standards werden durch Einhalten von Spezifikationen und Regeln erreicht. Gleichzeitig spielt jedoch das subjektive Qualitätsempfinden des Kunden eine Rolle.

Für das Qualitätsmanagement in Bibliotheken ist es daher unabdingbar, Qualitätstechniken einzusetzen, die sowohl kunden- als auch bibliotheksorientiert (anbieterorientiert) sind, wobei letztere management- und mitarbeiterorientiert sein sollten. Im Sinne der mitarbeiterorientierten Verfahren wird der Auskunftsdienst automatisch immer wieder in den Focus der Betrachtung geraten.

III. Qualitätstechniken

Vielfach begehen Bibliotheken den Fehler, nur einzelne Qualitätstechniken isoliert einzusetzen, ohne kritisch im Vorfeld zu prüfen, ob sie tatsächlich beiden Anspruchsgruppen – Bibliothek und Kunde – gerecht werden. So sind z. B. das Beschwerdemanagement oder die Kundenbefragung vielfach etablierte und implementierte Techniken, die jedoch ohne die Einbindung weiterer Verfahren weitestgehend wirkungslos bleiben dürften. Nur wenn sich der Beschwerde eine Problemmklassifikation sowie eine Analyse der Beschwerdefrequenz anschließt und alle Einflussfaktoren ermittelt werden, die zu dem Qualitätsdefizit geführt haben, wird das Beschwerdemanagement zu einem für Kunden und Bibliothek wertvollen Instrumentarium.

Im Folgenden sollen die wichtigsten Techniken des Qualitätsmanagements vorgestellt werden, die im Bereich des Auskunftsdienstes sinnvoll erscheinen, sowohl objektive als auch subjektive Qualitätsmängel zu erkennen und zu beheben. Anhand dieser verschiedenen Qualitätstechniken und -dimensionen können mögliche Schwachstellen des Auskunftsdienstes oder auch durch den Auskunftsdienst überprüft, Änderungen geplant und Umsetzungen durchgeführt werden. Somit kann die Bibliothek dem Ziel der gewünschten Kundenorientierung im Sinne der Ausrichtung aller Aktivitäten an den Kundenbedürfnissen und -wünschen deutlich näher kommen. Es ist aber wichtig, dass nicht allein der Auskunftsdienst Ziel der Qualitätsbetrachtungen ist, sondern dass er auch mitgestaltender Part eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements ist. Ansonsten läuft die Bibliothek Gefahr, dass ihr wichtigster Kundenkontakt schnell zum Mittelpunkt aller Qualitätsdefizite wird, was sich auf die Qualität der Dienstleistungen aber eher kontraproduktiv auswirken dürfte (Sündenbock). Vor allem wird die Bereitschaft deutlich sinken, diese Aufgabe überhaupt zu übernehmen. Wenn man so will, muss der Auskunftsdienst eher als ein ‚geschützter Raum‘ angesehen werden, der mit umfangreichen Ressourcen (Personal, Kompetenzen, Technik) ausgestattet sein muss.

III.1 Beschwerdemanagement

Wie werden Beschwerden definiert? Nach Bruhn und Henning sind Beschwerden *„Artikulationen der Unzufriedenheit eines Kunden, die gegenüber einem Dienstleistungsunternehmen vorgebracht werden, wenn der Kunde die erlebten Probleme subjektiv als gravierend betrach-*

tet.”¹⁰ Dabei ist bereits der wesentliche Aspekt dargelegt. Der Kunde alleine entscheidet, ob es sich um ein gravierendes Problem handelt, das ihn zu einer Beschwerde veranlasst hat. Wesentlich dabei ist, dass einer Beschwerde ein *stark empfundenes kritisches Ereignis* vorausgegangen ist, so dass der Kunde dieses Ereignis dauerhaft in Erinnerung behält. Dieses Ereignis bleibt für den Kunden über lange Zeit entscheidungs- und handlungsrelevant. Der Umgang mit Beschwerden muss somit zu einer Leitungsaufgabe der Bibliothek werden, die zum Ziel haben muss, Beschwerden von Kunden zügig, freundlich und *für beide Seiten gewinnbringend* zu erledigen.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen für den Kunden leicht zugängliche Beschwerdemöglichkeiten geschaffen werden. Wie wichtig die Stimulierung von Beschwerden ist, zeigt die Erfahrung, dass nur ca. 15 % der unzufriedenen Kunden die Mühe einer formellen Beschwerde auf sich nehmen und rund 70 % ohne Kommentar den Dienstleister wechseln. Bei Bibliotheken herrscht vielfach noch die Einstellung vor, dass sie keine Mitbewerber haben. Das mag für die direkte Konkurrenz durchaus in Teilen noch zutreffen, für die indirekte und potenzielle Konkurrenz aber keineswegs.

Für viele ist die Beschwerdeformulierung zu umständlich. Wesentlich beim Beschwerdemanagement ist es jedoch, Beschwerden als Chancen zu verstehen, denn sie können Kern der kundenorientierten Bibliotheksstrategie sein. Als Ergebnis gilt es festzuhalten, dass wenige Beschwerden nichts über die Kundenzufriedenheit aussagen. Im Gegenteil, nur Kunden, die noch Interesse an der Bibliothek und ihren Angeboten haben, werden sich beschweren und davon sollte die Bibliothek möglichst viele haben.

In Bibliotheken ist der Auskunftsdienst vielfach die zentrale Annahmestelle von Beschwerden, da er im direkten Kundenkontakt steht und im Dienstleistungsbereich der größte Teil der Beschwerden mündlich vorgebracht wird. Wesentlich ist es also, dass der Auskunftsdienst angemessen auf den Umgang mit unzufriedenen Kunden vorbereitet und auch zur Annahme von Beschwerden ausgebildet wird. Dabei dürfte das Hauptproblem sein, dass die Beschwerden während des Routinebetriebs genau erfasst und später an eine zentrale Stelle weitergeleitet werden. Dies ist unter Umständen nicht immer ganz einfach, da sich Beschwerden z. B. auch auf andere Kolleginnen und Kollegen beziehen können. Möglicherweise ist aber auch der Auskunftsdienst direkt Gegenstand der Beschwerde, was die diffizile Situation noch verschärfen dürfte. Hierbei ist es wichtig, dass der Auskunftsdienst in seinem Bemühen um kundenorientiertes Verhalten zwar korrigiert, aber nicht ‚bestraft‘ werden darf. Ansonsten werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Beschwerden nicht weiter geben, da sie Angst davor haben, selbst als Beschuldigte dazustehen.

Dem Auskunftsdienst kommt dann aber auch die Aufgabe zu, die Unzufriedenheit beim Kunden abzubauen, indem er z. B. sofort eine Problemlösung herbeiführt. Gleichzeitig wird vom ihm verlangt, die Atmosphäre wieder zu entschärfen. Daher bedarf es einer sorgfältigen Ausbildung des Auskunftsdienstes, mit entsprechenden – manchmal auch eskalieren-

¹⁰ Vgl. Stauss: 1999

den – Situationen umzugehen. In der Literatur werden bei der Beschwerdeannahme folgende wichtige Verhaltensweisen definiert:¹¹

- die Freundlichkeit im Kundenkontakt bewahren,
- dem Kunden das Gefühl vermitteln, dass er ernst genommen wird,
- die Beschwerde im Idealfall sofort lösen oder dem Kunden signalisieren, dass sich jemand mit dem Problem auseinandersetzt,
- ggf. den Eingang einer Beschwerde bestätigen,
- dem Kunden einen direkten Ansprechpartner nennen, der für die Beschwerdebearbeitung verantwortlich ist,
- dem Kunden einen Termin nennen, bis zu dem der Beschwerdebearbeitungsprozess abgeschlossen ist.

Damit die Ziele eines Beschwerdemanagements erreicht werden können, muss das Beschwerdemanagement als Gesamtprozess verstanden werden, der aus verschiedenen Phasen besteht:

- Unzufriedener Kunde
 - Beschwerdestimulierung
 - Beschwerdeannahme
 - Beschwerdebearbeitung
 - Beschwerdereaktion
 - Zufriedener Kunde
- Prozessverbesserung und interne Kommunikation.

Wesentlich beim Beschwerdemanagement ist, dass die Beschwerde tatsächlich zu einer Prozessverbesserung führt, wenn es sich um einen systematischen Fehler handelt. Ziel muss es also sein, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek im Sinne eines internen Marketings als ‚Problemlöser‘ der Kunden verstehen.

III.2 Frequenz-Relevanz-Analyse

Nur wenn die Frequenz-Relevanz-Analyse in das Beschwerdemanagement integriert wird, kann die Bibliothek überhaupt feststellen, ob es sich um einen Einzelfehler oder einen systematischen Fehler handelt. Nach der Ermittlung der Einzelbeschwerden werden diese zu Problemclustern zusammengefasst, um einen Überblick über die Themenbereiche der Defizite zu erhalten. Anschließend wird die Problemfrequenz gegen die Problemrelevanz aufgetragen. Für die Problemrelevanz stehen das Maß der Verärgerung beim Kunden sowie die vom Kunden ins Auge gefasste Reaktion. Der Auskunftsdienst gelangt so wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung, da er zum einen dafür verantwortlich ist, alle Beschwerden tatsächlich an eine zentrale Stelle weiterzuleiten, zum anderen kennt häufig nur er allein das Ausmaß der Verärgerung beim Kunden.

¹¹ Vgl. Homburg: 1998

Der Auskunftsdienst muss also in der Lage sein, die Situation richtig einzuschätzen, d. h., er muss darüber informiert sein, welche Beschwerden schon häufiger eingegangen sind und wie mit diesen verfahren wurde bzw. welche Prozessverbesserungen die Bibliothek plant oder durchgeführt hat. Nur dann kann sie angemessen auf die Kundenverärgerung reagieren (ggf. auch Wiedergutmachung). Für den Auskunftsdienst bedeutet dies im Rahmen des Qualitätsmanagements, dass er zur bestinformierten Stelle gehören muss.

Das Verfahren hilft der Bibliothek zu prüfen, ob es systematische Fehler (im Prozess) gibt, oder ob es sich jeweils um Einzelfälle handelt. Erstere gilt es sofort systematisch anzugehen, bei letzteren gilt es zu prüfen, welches die Ursachen für immer wieder auftretende Individualfehler sind. Da es sich bei Dienstleistungsfehlern üblicherweise um Verhaltensfehler handelt, müssen diese genau analysiert werden: Haben z. B. die betroffenen Personen ein ungestörtes Arbeitsfeld, ist die Dienstleistung mit ausreichend personellen Kapazitäten ausgestattet, etc.

III.3 Ishikawa-Technik / Fishbone-Analyse

Im Rahmen des Beschwerdemanagements ist die Ursachenanalyse von erheblicher Bedeutung. Dabei gilt es zu beachten, dass der Kunde stets nur das Ergebnis eines fehlerhaften oder nicht zufrieden stellenden Prozesses artikulieren kann, z. B.: „*das Dokument wurde nicht pünktlich geliefert*“. Der Bibliothek obliegt es dann, alle Einflussfaktoren zu diesem fehlerhaften Prozess zu formulieren, was z. B. durch einen Brainstorming-Prozess erfolgen kann. Diese Faktoren werden in ein Diagramm überführt, wobei die Hauptgräten des Fisches die Hauptdimensionen des Gesamtprozesses darstellen. Jede Hauptdimension besteht üblicherweise aus einer Reihe von Unterdimensionen, so dass sehr schnell allen Beteiligten deutlich wird, wie umfangreich und komplex eine derartige Ursachenanalyse werden kann.

Diese Unterdimensionen sind u. a.:

- Mensch
- Management
- Methode
- Maschine
- Material
- Umwelt.

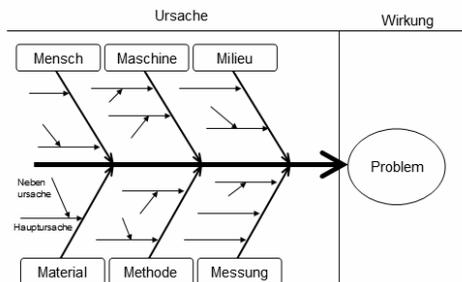


Abb. 2: Ishikawa-Diagramm (Ursache-Wirkungsdiagramm)

Weitere Kategorien sind häufig zudem Messung und Prozesse. Diese Dimensionen können jedoch ganz nach den individuellen Problemstellungen angepasst werden.

Die Technik ist benannt nach ihrem Erfinder Kaoru Ishikawa.

Auf diese Hauptpfeile zielen nun weitere ‚Gräten‘, an denen die gefundenen Problemursachen eingetragen werden. So kann nach tieferen Ursachen geforscht werden. Möglicherweise ist es auch sinnvoll zu tieferen Ursachen wiederum ein eigenes Diagramm zu erstellen.¹² Anschließend können potenzielle Ursachen entsprechend gewichtet werden.

An diesem Prozess ist der Auskunftsdienst nur als ein Baustein beteiligt, da es die Aufgabe der gesamten Bibliothek ist, entsprechende Bereiche zu analysieren. Da der Auskunftsdienst jedoch über gute Informationen zu den verschiedensten Bereichen der Bibliothek verfügt, ist es unabdingbar, diesen auch in den Prozess unmittelbar mit einzubinden.

III.4 Service-Blueprinting, Sequentielle Ereignismethode und Kritische Ereignismethode

Beim Service-Blueprinting handelt es sich um ein rein verfahrensorientiertes Verfahren. Es ist die wesentliche Methode, um die Zahl der Beschwerden durch festgelegte Qualitätsstandards zu minimieren (Gap 1 bis 4). In einem solchen Service-Blueprinting wird der gesamte Service mit allen Kontaktpunkten zwischen Dienstleister (Bibliothek) und Kunde graphisch dargestellt. Dieses Verfahren bietet den Vorteil, dass einerseits Prozesse entsprechend geplant werden können, zum anderen aber auch zur Kontrolle der Prozesse eingesetzt werden können. Entscheidend dabei ist, dass alle Beteiligten dieses Prozesses an der Erstellung dieses Blueprints beteiligt werden, um die Schnittstellen z. B. zwischen verschiedenen Abteilungen möglichst eindeutig zu formulieren. In dem gesamten Prozess sollten vor allem die Kundenkontaktpunkte (‚Encounter Points‘) im Focus der Betrachtung stehen, da sie über den Erfolg des Gesamtprozesses entscheiden (‚Moments of Truth‘) und für den Kunden in der Zukunft handlungsentscheidend sind.

Hier gerät der Auskunftsdienst als wesentlicher ‚Encounter Point‘ selbstverständlich wieder in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Daher gilt es also, den Auskunftsdienst für die Erstellung des Blueprints so gut wie nur möglich mit in diesen Prozess einzubinden und ihn über bereits erstellte Blueprints zu informieren.

Ein weiterer Vorteil des Service-Blueprintings liegt darin, dass die Prozesse graphisch aufbereitet sind, so dass diese Abbildungen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Anleitung gegeben werden können, die in die Prozesse der Bibliothek noch nicht hinreichend integriert sind (Praktikanten, neue Mitarbeiter etc.). Wesentlicher Aspekt dabei ist, dass die Einführung in die Prozesse wertneutral und nicht durch einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter subjektiv beeinflusst dargestellt erfolgt.

¹² Vgl. Schulte-Zurhausen: 2002

Eine Variante des Service-Blueprints stellt die *sequentielle Ereignismethode* dar. Durch Interviews lässt man den Kunden den Dienstleistungsprozess mit Hilfe eines solchen Blueprints noch einmal nacherleben. Letztendlich geht es also darum, ob an den sog. Encounter Points der abgebildete Prozess tatsächlich der Wahrheit entspricht. Hier sei jedoch erwähnt, dass dies den Kunden durchaus sehr fordert, und die Bibliothek muss erst einmal geeignete Kunden finden.

Noch stärker auf die Stärken und Schwächen einer Dienstleistung zielt die *Kritische Ereignismethode (Critical Incident Method)* ab. Sie fragt beim Kunden ab, welche Ereignisse dem Kunden bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung besonders in Erinnerung geblieben sind. Es sind die besonderen Vorfälle, die der Kunde in Erinnerung behält, also die besonders positiven und die besonders negativen Eindrücke. Der Vorteil dieser Technik ist, dass es nicht erst repräsentativer Umfragen bedarf, um systematische Fehler zu ermitteln, da sie sehr zeitnah, z. B. beim Verlassen der Bibliothek, abgefragt werden können. Die zeitliche Nähe zum Erlebten bietet der Bibliothek auch die Möglichkeit, vom Kunden direkt Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

III.5 ServQual-Verfahren

Soll ermittelt werden, ob das Angebot der Bibliothek, z. B. auch des Auskunftsdienstes, den Wünschen der Kunden entspricht, wird in Bibliotheken üblicherweise die Kundenbefragung eingesetzt. Doch wird durch die Befragung zwar die Zufriedenheit der Kunden abgefragt, nicht berücksichtigt werden jedoch die Erwartungen des Kunden an eine gute Dienstleistung. In den 1980er Jahren wurde das ServQual-Verfahren¹³ entwickelt, das eine Determination genau dieser Erwartungen ermöglicht.¹⁴ Das Verfahren berücksichtigt insbesondere fünf Teilbereiche – (Service-)Qualitätsdimensionen – der Dienstleistungen, die während der Interaktion mit einem Dienstleister vom Kunden eigenständig wahrgenommen werden:

- *Materielles („tangibles“)* – das sinnlich wahrnehmbare Umfeld der Dienstleistung,
- *Zuverlässigkeit („reliability“)* – die Fähigkeit, die Dienstleistung wie versprochen auszuführen,
- *Entgegenkommen („responsiveness“)* – die Bereitschaft, sofort zu reagieren und zu helfen,
- *Souveränität („assurance“)* – das nötige Fachwissen, Vertrauenswürdigkeit und Höflichkeit,
- *Einfühlung („empathy“)* – die richtige Kommunikation, Verständnis und Ansprechbarkeit.

¹³ Die Bezeichnung SERVQUAL leitet sich von „service quality“, Dienstleistungsqualität ab.

¹⁴ Vgl. Zeithaml: 1992

Weitere Ansätze gehen von etwas anders gewichteten und zusätzlichen Dimensionen aus:¹⁵

- *Kompetenz* („*competence*“) – Fachwissen, Ausbildung,
- *Zuvorkommenheit* („*courtesy*“) – sonst eher dem Bereich der Souveränität zugeordnet,
- *Sicherheit* („*security*“) – Sicherheit und „Geborgenheit“ des Kunden,
- *Erreichbarkeit* („*access*“) – zeitliche, geographische und örtliche Erreichbarkeit,
- *Kommunikation* („*communication*“) – Form und Art des Kundenkontaktes,
- *Kundenverständnis* („*understanding*“, „*knowing customers*“ – Verstehen der Kundenprobleme, aber auch Kenntnisse über den Kunden (Arbeitsbereiche, Hobbies etc.).

Aus dieser Aufstellung wird deutlich, dass im Mittelpunkt des Handelns stehen muss, die Ansprüche an die Dienstleistung selbst und an die Person des Dienstleisters zu erfüllen. Bezieht man diesen theoretischen Ansatz auf den Auskunftsdienst, so ist eine Auskunft-Interaktion dann erfolgreich, wenn der Kunde bereit ist, mit einer Frage zu einem späteren Zeitpunkt z. B. genau zum selben Bibliothekar, mindestens aber zum gleichen Dienstleister (Auskunftsdienst) zurückzukehren („*willingness to return*“).

Auch hier schließt sich wiederum der Kreis zum Beschwerdemanagement, denn das ServQual-Verfahren ordnet der Dimension Zuverlässigkeit auch den Umgang mit Beschwerden zu. Ein Argument mehr, das Personal des Auskunftsdienstes speziell im Umgang mit Beschwerden zu schulen und es mit den Befugnissen auszustatten, möglichst viele Beschwerden sofort abwickeln zu können.

Anhand des Modells der (fünf) Qualitätsdimensionen können mögliche Schwachstellen des eigenen Auskunftsangebotes überprüft werden. Dazu erfolgt eine Befragung anhand einer Doppelskala, die zum einen den Sollbereich (Kundenerwartungen) zum anderen die Leistungswahrnehmung (Ist-Zustand) abfragt. Diese Doppelskala liefert der Bibliothek zum einen Auskunft darüber, welche Qualitätskriterien überhaupt für den Kunden wichtig sind, zum anderen wie groß die Differenz zwischen Erwartung und Wahrnehmung ist. Nicht außer Acht gelassen werden soll hier, dass die Abfrage nach dem ‚gewünschten Niveau‘ keine objektive Größe darstellt. Sie kann also von den Kunden unterschiedlich interpretiert werden: vom Mindestniveau bis hin zum unerreichbaren Niveau (irreale Wunschvorstellung).

Nach der Analyse und Bewertung der Auskunftssituation gilt es zu entscheiden, welche Veränderungen durchgeführt werden können und sollen. Es soll aber davor gewarnt werden, die Verantwortung zur Erreichung eines guten Auskunftsdienstes allein auf dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übertragen. Das Phänomen der Abstumpfung und Überforderung durch intensiven beruflichen Kundenkontakt, das so genannte ‚burn out‘ gibt es nicht nur bei Sozialarbeitern und Ärzten.¹⁶ Jeder Kontakt mit Menschen ist extrem fordernd und verlangt eine hohe Flexibilität. Die Entwickler des ServQual-Verfahrens halten dazu fest: „[...] *wenige Dienstleistende [...] behandeln ihre Kunden schon zu Beginn ihrer Tätig-*

¹⁵ Vgl. Bruhn: 2003

¹⁶ Vgl. Ferreira: 1982

keit als Nummern. Roboterartiger Service entsteht fast immer erst beim Verschleiß am Arbeitsplatz.“¹⁷

III.6 Kundenbefragungen

Die Kundenbefragung gehört zu den beliebtesten und am häufigsten eingesetzten Qualitätstechniken in Bibliotheken. Dabei wird jedoch oft der Fehler begangen, mit sehr hohem Aufwand in großen zeitlichen Abständen die Kunden zu befragen. Ziel einer Kundenbefragung muss es jedoch sein, Veränderungen in der Qualität – positiver und negativer Art – sehr zeitnah zu ermitteln. Daher erscheint es sinnvoll sog. „Customer Satisfaction Tracking Systems“ zu implementieren, die helfen, einen steten Kontakt zum Kunden zu realisieren. Sie bedeuten für die Bibliothek zudem weniger organisatorischen Aufwand. Entscheidend ist jedoch wiederum, dass die Befragung nicht als Technik isoliert betrachtet wird, sondern dass sich konkrete Maßnahmen anschließen.

III.7 Willingness-to-Pay

Eine in Bibliotheken bisher unübliche Technik ist das Willingness-to-Pay. Dahinter verbirgt sich der Ansatz, dass der Kunde mit der Inanspruchnahme einer Dienstleistung auch die Bereitschaft zur Zahlung eines Preises verbindet. Bei Restaurants, Friseuren vor allem aber auch im Gesundheitswesen etc. setzt sich dieser Ansatz bereits mehr und mehr durch. Analysiert wird, wie viel der Kunde bereit ist, für die Dienstleistung zu zahlen. Teilweise wird dem Kunden freigestellt, wie viel er für die erbrachte Dienstleistung tatsächlich zahlen möchte. Da die Bibliothek keine Einnahmen durch Einführung dieser Technik generieren kann, könnte der Ansatz am Auskunftsdienst z. B. durch Einwerfen von farblich gekennzeichneten Chips (je nach erbrachter Dienstleistung) in bestimmte Kästen mit Preiskategorien simuliert werden: „Wenn Sie diese Dienstleistung bezahlen müssten, wie viel wären Sie bereit zu zahlen?“ Blauer Chip: 1-5 Euro, gelber Chip: 6-10 Euro, roter Chip: mehr als 10 Euro o. ä. Damit könnte die Bibliothek ggf. einen Eindruck über die Wertschätzung ihres Auskunftsdienstes erhalten.

¹⁷ Vgl. Zeithaml: 1992

IV. Fazit

Die Aufstellung an Qualitätstechniken zeigt, dass es eine Vielzahl von Verfahren zur Qualitätsmessung gibt, wovon hier nur die wichtigsten aufgeführt wurden. Diese sind unterschiedlich komplex und können von der Bibliothek mehr oder minder schnell selbst eingeführt werden. Für komplexere Verfahren lohnt es sich, auf professionelle Dienstleister zurück zu greifen.

Entscheidend ist jedoch, dass sich die Bibliothek als Einheit sieht sowie die Verfahren und Prozesse nicht isoliert betrachtet, sondern sie in ein Gesamtkonzept integriert. Qualitätsmanagement ist ein Prozess, der nicht ‚von oben‘ verordnet werden darf, sondern im Bewusstsein aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert werden muss.

Die Ausführungen verdeutlichen auch, dass der Auskunftsdienst als zentrale Ansprechstelle für die Kunden oft im Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtungen steht. Daher gilt es für die Bibliothek, den Auskunftsdienst mit entsprechenden Kompetenzen auszustatten, so dass er diesen hohen Erwartungen entsprechen kann. Dazu gehört es auch, z. B. „[...] *abstrakt formulierte Qualitäten wie ‚ansprechbar sein‘, ‚zuhören können‘, ‚Interesse zeigen‘ etc. auf die Ebene von beobachtbarem Handeln zu transformieren, denn erst dann wird es möglich sein, dass die Qualität vom und mit dem Auskunftsdienst gelebt wird.*“¹⁸

¹⁸ Vgl. Georgy: 2006

V. Literaturverzeichnis

- Amsden, Davida. M.; Amsden, Robert. T.; Butler, Howard. E. 1991:** SPC Simplified for Services, London: Quality Resources
- Bruhn, Manfred 2002:** Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler
- Bruhn, Manfred 2003:** Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität; In: Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich; Hrsg.: Hansen, Wolfgang; Kamiske, Gerd F.; Düsseldorf: Symposium Publishing
- Dilg, Peter 1995:** Praktisches Qualitätsmanagement in der Informationstechnologie: von der ISO 9000 zum TQM; München: Hanser, S. 67
- DIN EN ISO 9000-1:** Deutsches Institut für Normung: Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung / QM-Darlegung. Teil 1: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung, Berlin, 1994
- DIN EN ISO 9001:** Deutsches Institut für Normung: Qualitätsmanagementsysteme. Modell zur Qualitätssicherung / QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung, Berlin, 1994
- DIN EN ISO 9004-2:** Deutsches Institut für Normung: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Leitfaden für Dienstleistungen, Berlin, 1994
- DIN ISO 11620:** Deutsches Institut für Normung: Information und Dokumentation – Leistungsindikatoren für Bibliotheken, Berlin, 1998
- Ferreiro, D. S.; Powers, C. A. 1982:** Burnout at the reference desk. In: RQ 21, 1982, S. 274 ff.
- Georgy, Ursula; Nothen, Katrin 2006:** Das Vertrauen der Kunden auf Dauer gewinnen - Der Auskunftsdienst als Marketinginstrument für Bibliotheken; BuB, 3, S. 238-244
- Göcke, Michaela 1999:** Ist Qualität meßbar? Kundenorientiertes Qualitätsmanagement bei Informationsdienstleistern: Password, 9, S. 22-30
- Haller, Sabine 1993:** Methoden zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Überblick zum State of the Art; Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45, 1, S. 19 ff.
- Homburg, Ch.; Werner, H. 1998:** Kundenorientierung mit System. Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt / New York
- Schulte-Zurhausen, M. 2002:** Organisation 3. Aufl.; München: Verlag Vahlen München, S. 514 ff.
- Stauss, Bernd 1999:** Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung; Hinterhuber, H.H.; Matzler K. (Hrsg.): Wiesbaden
- Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. 1992:** Qualitätsservice; Frankfurt / Main; New York: Campus

JUTTA ZIMMERMANN

Auskunftsdienstkonzepte.

Theoretische Grundlagen und ein Praxisbeispiel:
Das Auskunftsdienstkonzept der
Stadtbibliothek Reutlingen

Inhalt

Auskunftsdienstkonzepte. Theoretische Grundlagen und ein Praxisbeispiel: Das Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen	59
I. Theoretische Grundlagen	59
II. Das Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen	63
III. Fazit	67
IV. Literaturverzeichnis	68

Auskunftsdienstkonzepte.

Theoretische Grundlagen und ein Praxisbeispiel: Das Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen

Autorin: Jutta Zimmermann

Wie kann eine Öffentliche Bibliothek vorgehen, um ein Auskunftsdienstkonzept zu entwickeln, und was sind mögliche Konzeptinhalte? Mit dieser Frage beschäftigte sich meine Diplomarbeit.¹ Im Folgenden werden daraus die theoretischen Grundlagen zu *Zielen, Inhalten und Entwicklungsschritten von Auskunftsdienstkonzepten* zusammengefasst, bevor das *Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen*² näher betrachtet wird.

I. Theoretische Grundlagen

Stellen wir uns eine konkrete Situation im Alltag eines Auskunftsbibliothekars vor: Jemand stellt am Auskunftspunkt eine Frage. Das Telefon klingelt. Nehme ich ab? Rufe ich zurück? Wie machen es die Kollegen? In der einzelnen Auskunftssituation wird häufig situativ entschieden. Dennoch ist es für eine einheitliche Handhabung wichtig, die Priorität der Anfragen festzulegen. Hierfür gibt es in vielen Bibliotheken mündliche Absprachen und eventuell Papiere mit Anleitungen zur Handhabung bestimmter Aufgaben und Situationen. Ihr Inhalt könnte Teil eines Auskunftsdienstkonzeptes werden. Dabei geht es um etwas, was es in deutschen Bibliotheken fast gar nicht gibt: Um ein schriftliches Gesamtkonzept im Sinne dessen, was in der angloamerikanischen Fachliteratur unter dem Begriff ‚reference service policy statement‘ läuft.³ Die Konzeptinhalte können in einem **Modell von 4 Grundelementen** zusammengefasst werden, denen jeweils zentrale Fragen zugeordnet sind:

- **Auskunftsdienstphilosophie = „Leitbild“**
Was will die Bibliothek mit dem Auskunftsdienst erreichen?
Was will der Auskunftsdienst leisten und warum?
- **Informationsangebote = „Leistungskatalog“**
Welche werden für welche Zielgruppen, mit welchem Personal, in welcher Organisationsform, unter welchen infrastrukturellen Voraussetzungen bereitgestellt und erbracht?

¹ Zimmermann (2004)

² Konzeption für den Auskunftsdienst der Stadtbibliothek Reutlingen (2004)

³ Katz (1982). Vgl. a. Nelson; Garcia (2003)

- **Standards und Guidelines⁴** = „angewandte Philosophie“
Wie werden die festgelegten Leistungen erbracht?
Wie sind die Standards am besten im Alltag umzusetzen?
- **Konkrete Verfahrensregeln** = „Handbuch“
Wie wird eine bestimmte (technisch-organisatorische) Aufgabe Schritt für Schritt erledigt?

Die Grundelemente weisen einen sehr unterschiedlichen Charakter auf, der von handlungsleitenden Werten und Zielvereinbarungen, auf die der gesamte Auskunftsdienst hinarbeitet, bis hin zu detaillierten Anweisungen für ausgewählte Situationen reicht. Dementsprechend kann ein Auskunftsdienstkonzept sowohl als *Planungs- und Qualitätsmanagementinstrument für strategische Zwecke* als auch als *operatives Instrument mit konkreten Anleitungen für die tägliche Arbeit* definiert und eingesetzt werden.

Welche *Ziele* mit einem schriftlichen Gesamtkonzept für den Auskunftsdienst erreicht werden sollen, wird je nach Bibliothek differieren. Bestimmte Funktionen lassen sich jedoch verallgemeinern. Explizit formulierte Ansprüche und formale Regeln geben den Mitarbeitern besonders in problematischen oder seltenen Situationen Rückhalt und lösen die allgemeine Praxis ab, dass man sich die internen und damit informellen Verhaltens- und Vorgehensweisen aneignet und sozusagen ‚fühlen‘ muss, welche akzeptabel sind und welche nicht. In diesem Sinne kann das Konzept auch als Trainingsinstrument für neue Mitarbeiter oder bei Vertretungen eingesetzt werden.

Doch nicht nur auf Mitarbeiterseite werden für eine einheitliche Qualität der Dienstleistungen klare Leitlinien benötigt. Auch auf der Kundenseite mangelt es an Transparenz: Viele Kunden wissen gar nicht, was sie vom Auskunftsdienst erwarten können. Umso wichtiger ist eine Definition dessen, was der Auskunftsdienst leistet und was nicht.⁵

Zusammen mit der Auswahl von Schwerpunkten kann dies zu einem individuellen Auskunftsdienstprofil führen. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind wichtige Maßstäbe bei der Erstellung des Konzeptes. Dazu gehört, dass sich die Standards am Qualitätsdenken und an den Ansprüchen der Kunden orientieren sollten. Die Einhaltung vereinbarter Servicelevels und Verhaltensweisen verhindert, dass Kunden verwirrt und unzufrieden sind, weil sie von einem Mitarbeiter etwas erhalten, was ihnen ein anderer verwehrt.⁶ Da Standards festlegen, welchen qualitativen und/oder quantitativen Kriterien der Auskunftsdienst zu genügen hat werden zudem Evaluierungen möglich. In der Folge kann

⁴ Standards und Guidelines vermischen sich in der Praxis. Ohne näher auf den theoretischen Unterschied einzugehen sind Standards kurz gesagt Regeln (z.B. wie schnell E-Mail-Anfragen beantwortet werden oder dass ein Auskunftsgespräch durchgeführt wird) und Guidelines Empfehlungen zu deren Ausführung (z.B. zum Verhalten im Auskunftsgespräch). Beispielhaft: RUSA: Reference Guidelines (2006). vgl. Simon (2007), S. 113ff.

⁵ Es sollte nicht bei der Definition bleiben: Entsprechend veröffentlicht, z.B. in einem Faltblatt oder auf der Homepage, werden die Leistungen des Auskunftsdienstes für die Kunden besser einschätzbar.

⁶ vgl. Nelson; Garcia (2003), S. 7

durch entsprechende Maßnahmen wie z.B. organisatorische Veränderungen oder der verstärkten Schulung von Mitarbeitern in bestimmten Bereichen eine Qualitätsverbesserung erzielt werden.⁷ Das Konzept kann zum Teil auch als Information und Leistungsnachweis für den Unterhaltsträger, z.B. in Form von Leistungskennzahlen, dienen.

Für die erfolgreiche Umsetzung dieser vielfältigen Funktionen ist es entscheidend, die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. So können sie sich kritisch mit den Inhalten auseinandersetzen und Verbesserungsvorschläge machen. Der erste Schritt zu eigenen Konzeptinhalten besteht in einer *Ist-Analyse*, um Stärken, Schwächen sowie den Regelungsbedarf festzustellen. Insbesondere für die Formulierung der Auskunftsdienstphilosophie ist es wichtig, den Stellenwert des Auskunftsdienstes innerhalb der Bibliothek im Vergleich zu anderen Abteilungen bzw. Aufgabenfeldern zu definieren und über das Rollenverständnis der Mitarbeiter zu diskutieren: Sehen Sie sich im Auskunftsdienst z.B. eher als ‚Wegweiser‘, ‚Lehrer‘ oder ‚Vermittler‘? Wie viel Hilfestellung wird gegeben?⁸

Die Bestandsaufnahme sollte auch die Informationsangebote und Dienstleistungen umfassen: Welche werden angeboten, z.B. auch virtuell oder für bestimmte Schwerpunktthemen oder Zielgruppen? Gerade letztere sollten im Hinblick auf demographische Merkmale, Verhaltens- und Kommunikationsmuster und Informationskompetenz analysiert werden. Auch der Ist-Zustand des organisatorischen und infrastrukturellen Rahmens⁹, in dem die Dienstleistungen erbracht werden, sollte berücksichtigt werden. Fragen zum Bereich Personal können u.a. lauten: Auf welche Kenntnisse und Fähigkeiten kann zurückgegriffen werden? Wie funktioniert die Teamarbeit? Werden auch Fachangestellte an der Auskunft eingesetzt?

Für eine Gesamtbewertung reicht der Aussagewert einzelner *Methoden der Ist-Analyse*¹⁰ nicht aus. So ist bei der Evaluation einzelner Dienstleistungen wie der persönlichen und telefonischen Beantwortung von Fragen eine Methodenkombination aus ‚verdecktem Test‘ und ‚verdeckter Beobachtung‘ von Vorteil.¹¹ Neben der Nützlichkeit der Antwort werden dabei auch die Interaktion und das Verhalten des Personals in die Bewertung mit einbezogen. Dadurch wird es möglich, für die Mitarbeiter eine Typologie hilfreicher und hinderli-

⁷ vgl. Spribille (2002/2003), Kapitel Qualitätsstandards und Evaluierung, Folie 9

⁸ Der Umfang kann vom Ermitteln der Signatur, der Begleitung zum Regal oder dem Grundsatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“ bis hin zu einer Politik reichen, die nicht nur Bestandsvermittlung und Zugang zu Informationen weltweit leisten will, sondern auch die Vermittlung von Informationskompetenz im Sinne einer „Teaching library“ oder eine spezielle Aufbereitung von Informationen z.B. aus kostenpflichtigen Datenbanken zu den Aufgaben des Auskunftsdienstes zählt.

⁹ Ist der Auskunftsdienst eine eigenständige Abteilung? Wie ist die technische Ausstattung? Wie wirken die Auskunftsplätze auf die Kunden?

¹⁰ Befragungen (per Fragebogen oder im Interview; persönlich, telefonisch oder schriftlich), Beobachtung (Verhalten der Kunden und des Auskunftspersonals), Auswertung vorhandener Papiere, Auskunftsstatistiken, Stärken-Schwächen-Analyse

¹¹ Die Methode wird beschrieben in: Spribille (1998), S. 106-110; Barz (2007), S. 147 und Becker / Riehm (2007), S. 174

cher Verhaltensweisen zusammenzustellen. Dieses qualitative Verfahren ist zwar relativ aufwendig, aber es werden effektiv mehr Faktoren, die Einfluss auf die Qualität des Auskunftsdienstes haben, erfasst als mit anderen Methoden.

Auf die Ist-Analyse folgen ein Soll-Ist-Vergleich und die *Festlegung der Inhalte* für die vier beschriebenen Grundelemente. Die *Auskunftsdienstphilosophie* enthält dabei keine konkreten Einzelziele, sondern Wert- und Zielvorstellungen wie Neutralität und Vertraulichkeit und kann als Basis für eine Veröffentlichung nach außen dienen. Um einen zielgruppenorientierten *Leistungskatalog* zusammenzustellen werden gegebenenfalls Produktdifferenzierungen, -innovationen und -verbesserungen nötig oder aber die Elimination von Produkten.¹² Der Leistungskatalog kann in eine Darstellung für die Kunden münden oder als Basis für eine Produktbeschreibung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells dienen. *Standards und Guidelines* werden für die Bereiche Informationsangebote und Dienstleistungen, Zielgruppen, Personal sowie Organisation und Infrastruktur festgelegt und richten sich an interne und/oder externe Adressaten. Ein Beispiel: „*E-Mail-Anfragen werden innerhalb von 24 Stunden beantwortet*“. Ein solcher Standard macht einerseits deutlich, welcher Anspruch an die Mitarbeiter gestellt wird. Gleichzeitig wird durch seine Veröffentlichung, z.B. auf der Homepage, für Transparenz gesorgt und aus dem Anspruch wird ein Versprechen an die Kunden. Prinzipiell sollte jede Chance genutzt werden, das Image des Auskunftsdienstes als kompetenter Partner in Sachen Information, entsprechend aufbereitet, nach außen zu transportieren. Insgesamt sind Standards für die Praxis äußerst bedeutsam, weil die Arbeit mit ihnen, das heißt ihre Festlegung, Einhaltung, Überprüfung durch Evaluation und gegebenenfalls Veränderung dazu beiträgt, die Qualität des Leistungsspektrums zu sichern. Gute *Verfahrensregeln* sind ausreichend detailliert, so dass auch Vertretungen oder neue Mitarbeiter damit zurechtkommen und folgen einer linearen, logischen Struktur. Beispiele sind (exemplarisch ausgefüllte) Formulare oder Erste-Hilfe-Maßnahmen bei Computerproblemen.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des schriftlichen Auskunftsdienstkonzeptes ist die Akzeptanz der Mitarbeiter. Wer selbst an der Ausarbeitung mitgewirkt hat oder zumindest ausreichend über die Inhalte und deren Ziel und Zweck informiert wurde, wird sich mehr mit dem Ergebnis identifizieren und sich stärker an die Einhaltung der Regelungen gebunden fühlen. Die Selbsteinschätzung durch den jeweiligen Auskunftsbibliothekar ergibt kein wirklich objektives Bild, inwieweit die Standards eingehalten werden. Daher ist es wichtig, dass entsprechende Fortbildungen angeboten werden und Schwachstellen und Problematiken in einer kollegialen Arbeitsatmosphäre offen angesprochen werden können, z.B. in Mitarbeitergesprächen. Nur durch die ständige Aktualisierung des Konzeptes kann die Optimierung des Auskunftsdienstes fortgesetzt werden. Festgelegt werden muss, in

¹² vgl. Meffert (2000), S. 374; 439; 450-455. Z.B.: Differenzierung zwischen kostenlosem Grundservice und gebührenpflichtigem Premium-Service, bei dem z.B. in kostenpflichtigen Datenbanken recherchiert wird; Elimination eigener Linksammlungen zugunsten von Kooperationsprodukten wie der Deutschen Internetbibliothek

welchen zeitlichen Abständen, auf welche Art und Weise und von wem die Überprüfung vorgenommen werden soll. Es empfiehlt sich, eine Arbeitsgruppe in Form eines Qualitätszirkels zu bilden, der sich mit dem Fortgang der Umsetzung und der konzeptionellen Weiterentwicklung befasst.

II. Das Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen

Die Stadtbibliothek Reutlingen¹³ hat als eine der wenigen Bibliotheken in Deutschland Grundsätze zum Auskunftsdienst entwickelt und als Konzept schriftlich festgehalten. Wie wurde dabei vorgegangen, welche Inhalte¹⁴ wurden festgelegt und welche Erfahrungen wurden bisher gemacht?

Bis zum Jahr 2003 gab es in der Stadtbibliothek Reutlingen für den Auskunftsdienst weder formulierte Leistungsziele noch Standards. Mit einem Konzept sollte eine Arbeitsgrundlage geschaffen werden, mit der eine Verbesserung und eine Vereinheitlichung der Qualität des Auskunftsdienstes erreicht werden könnte. Es wurde von der Leiterin des Benutzungsdienstes und einer Studentin der Hochschule der Medien in Stuttgart im Rahmen ihres Praxissemesters im Zeitraum von Oktober 2003 bis März 2004 entwickelt.¹⁵

Zunächst wurde der Ist-Zustand des Auskunftsdienstes in der Stadtbibliothek Reutlingen erfasst. Dafür wurden bereits vorliegende Daten ausgewertet. Hierzu gehörten u.a. die dokumentierten schriftlichen Anfragen inklusive der E-Mail-Anfragen und Nutzungsstatistiken der Schulungen und Einführungen. Außerdem wurden die Ergebnisse einer allgemeinen Besucherbefragung im November 2002 ausgewertet. Damals hatten u.a. 12 % der Befragten als Grund für den Bibliotheksbesuch angegeben „um eine Information zu erfragen“. Darüber hinaus wurden Fakten zur technischen Ausstattung der Auskunftsplätze zusammengetragen.

Anhand eines speziell für diesen Zweck konzipierten Fragebogens wurden zwei Wochen lang die Kundenanfragen an den vier Auskunftsplätzen der Hauptstelle¹⁶ und an der Theke/Auskunft der vier hauptamtlichen Zweigstellen protokolliert. Abgefragt wurde dabei u.a. welche Frageart gestellt wurde, wie viel Zeit für die Beantwortung nötig war, ob die Frage aus Sicht des Auskunftgebenden zufrieden stellend beantwortet werden konnte und welcher Zielgruppe der Kunde zuzuordnen war. Aus der Protokollierung von insgesamt 2880 Fragen ergaben sich nicht nur statistische Werte, die zum Vergleich mit künftigen Evaluierungen herangezogen werden können, sondern auch Konsequenzen für die in der Konzep-

¹³ vgl. Stadtbibliothek Reutlingen. URL: <http://www.stadtbibliothek-reutlingen.de> [Zugriff Januar 2007]

¹⁴ Sämtliche Beispiele und Zitate sind der Konzeption für den Auskunftsdienst der Stadtbibliothek Reutlingen entnommen, s. Anmerkung 2.

¹⁵ Erfahrungen aus der Arbeit der Verfasserin dieses Artikels an der Konzeption als Praktikantin sind in die Diplomarbeit, s. Anmerkung 1, eingeflossen. Der darin vorgeschlagene Konzeptaufbau und die empfohlene Vorgehensweise wurden erst nach der Erstellung der Reutlinger Konzeption erarbeitet.

¹⁶ Kinderbibliothek, Erwachsenenbibliothek, Studienkabinett, Musikbibliothek

tion formulierten Ziele und Standards. Die Auswertung zeigte beispielsweise, dass 45 % der Anfragen in der Erwachsenenbibliothek anfielen. Hier war der Zeitdruck mit durchschnittlich 3,8 Minuten, die pro Anfrage zur Verfügung standen, am größten. Daraus abgeleitet wurde das Ziel, diesen Auskunftspatz zumindest zu bestimmten Zeiten doppelt zu besetzen. Aus dem Ergebnis, dass immerhin 7% der Anfragen Vormerkungen waren, wurde ein Standard, der besagt, dass die Kunden verstärkt ermuntert und geschult werden sollen, ihre Vormerkungen selbst anzulegen.

Die Anwendung dieser Fragebogenmethode hat eine offensichtliche Einschränkung: Dokumentiert wurde aus Sicht des Personals, die Kunden wurden nicht befragt. Außerdem ist der entstandene Stressfaktor nicht zu unterschätzen. Dieser wurde verstärkt, da pro Anfrage eine Vielzahl von Aspekten abgefragt wurde, aus denen sich eine sehr differenzierte Bestandsaufnahme ergab. Diese ließen wiederum eine detaillierte Auswertung zu.¹⁷ Der Arbeitsaufwand war sehr hoch, so dass bei einer ähnlichen Protokollierung von Anfragen eine Konzentration auf einzelne Aspekte überlegt werden sollte. Außerdem hätten die innerhalb einer Woche protokollierten Anfragen eine ausreichende Datenmenge ergeben. Ebenfalls per Fragebogen wurden alle im Auskunftsdienst eingesetzten Mitarbeiter zu ihrer individuellen Meinung (Defizite, Verbesserungsvorschläge,...) befragt. Darüber hinaus wurde in persönlichen Gesprächen geklärt, wie verschiedene Mitarbeiter einzelne Situationen handhabten und in welchen Bereichen Diskussions- oder Regelungsbedarf bestand.

Diese Befragung war besonders wichtig, da so die speziellen Gegebenheiten des Auskunftsdienstes in den jeweiligen Abteilungen besser erfasst und die Mitarbeiter persönlich einbezogen werden konnten. Zu den angesprochenen Themen, die im Konzept aufgegriffen wurden, gehörten u.a. der Wunsch nach einer Beschriftung und Umgestaltung der Auskunftspätze und nach einer verstärkten Nutzung des Intranets für den Auskunftsdienst sowie der Klärungsbedarf zum Umgang mit ausführlichen Recherchen.

Aufgeteilt in die Bereiche Organisation, interne Kommunikation, Ressourcen (Ausstattung, Informationsressourcen, Personal) und Services (Tätigkeiten, Umfang der Auskünfte etc.) wurde die Beschreibung des Ist-Zustandes mit in die Konzeption aufgenommen. Ihr vorangestellt wurden Leitlinien, die sich aus allgemeinen Grundsätzen und Aufgaben zusammensetzen und die sozusagen einen Idealzustand beschreiben. Aus der Diskrepanz zwischen dem Idealzustand und dem Ist-Zustand ergaben sich die weiteren Bestandteile der Konzeption: Zielvorgaben für die folgenden Jahre und Standards, die zwar zum Teil bereits existieren, bisher aber noch nirgends explizit festgehalten worden waren.

In den *Leitlinien* sind z.B. folgende Grundsätze formuliert:

„Die Stadtbibliothek Reutlingen bietet individuellen und freien Zugang zu Information. Durch die Dienstleistungen des Auskunftsdienstes werden die Informationsbedürfnisse der Kunden optimal und in einheitlicher Qualität erfüllt.“

¹⁷ So wurden Bezüge zwischen den abgefragten Aspekten deutlich, z.B. wie viele und welche Hilfsmittel für welche Frageart benutzt wurden; welches die zeitaufwändigsten Fragen waren etc.

„Der Kunde wird als Partner im Auskunftsprozess wahrgenommen, der alles fragen kann und individuell bedient wird. Es werden Auskunftsgespräche geführt, mit deren Hilfe der Informationsbedarf, der Kenntnisstand und das Suchverhalten des Kunden ermittelt werden. Je nach Bedarf führt dies im Einzelfall zu unterschiedlicher Auskunft und Beratung.“

Außerdem wird in den Leitlinien das Gesamtkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen als Hybride Bibliothek aufgegriffen und in Bezug zum Auskunftsdienst gesetzt:

„Die Informationen werden sowohl aus dem Bestand der Stadtbibliothek Reutlingen als auch aus externen Quellen bezogen. Gemäß dem hybriden Denken und Handeln werden dem Kunden reale und virtuelle Informationen und Dienstleistungen angeboten.“

Die Ziele sind in Nahziele, mittelfristige Ziele und Fernziele unterteilt. Zum einen handelt es sich um ganz praktische Dinge wie die Beschilderung der Auskunftsplätze. Zum anderen wurden inhaltliche Ziele zur Verbesserung der Qualität der Auskunft formuliert. Dazu gehören u.a. die Verbesserung der Recherchekompetenz des Auskunftspersonals durch interne Schulungen und die Einrichtung von Foren im Intranet, in denen ein Austausch bezüglich der Auskunftsfragen stattfinden kann.

Die Festlegung von *Standards* im Auskunftsdienstkonzept war von Anfang an erklärtes Ziel, um Unregelmäßigkeiten in den Arbeitsabläufen vorzubeugen und um die Qualität der Auskunft zu sichern. Die Standards beziehen sich auf grundsätzliche Dinge, die im Auskunftsdienst zu beachten sind, und auf häufig auftretende oder wiederkehrende problematische Situationen und sind in drei Kategorien eingeteilt: Verhaltensstandards, formale Standards und inhaltliche Standards. Beispiele für Verhaltensstandards lauten:

„Der/die jeweilige Mitarbeiter/-in ist im Auskunftsbereich präsent und bietet nicht nur am Auskunftspunkt Hilfestellung. Außer zu Auskunftszwecken wird der Platz jedoch nicht für längere Zeit verlassen.“

„Der Kunde wird in den Suchprozess miteinbezogen. Jeder Kunde wird individuell bedient, sein Informationsbedarf, der Kenntnisstand und das Suchverhalten werden berücksichtigt. Der Kunde soll in den Bildschirm mit einsehen können (dabei ist jedoch darauf zu achten, dass keine Benutzerdaten sichtbar sind). Das Vorgehen bei der Suche wird erklärt/kommentiert.“

Die formalen Standards regeln besonders solche Arbeitsabläufe, die bisher nicht einheitlich gehandhabt wurden. So wurde u.a. festgelegt, was zu tun ist, wenn der Kunde in eine andere Abteilung verwiesen werden muss oder dass bei ausführlichen Recherchen die Rückmeldung durch die Bibliothek, in der Regel per E-Mail oder Telefon, und nicht durch den Kunden erfolgt.

In den inhaltlichen Standards spielen die Themen Kommunikation und Auskunftsgespräch eine große Rolle. So wurde u.a. folgender Standard formuliert:

„Aktive Benutzerschulung wird in das Auskunftsgespräch integriert. Interesse der Kunden an eigenständiger Recherche wird gefördert. Der Kunde soll vor allem auch ermuntert werden, seine Vormerkungen selbst anzulegen. Kurze Einführungen in den Katalog werden sofort gegeben, ansonsten wird gezielt auf das Schulungsangebot der Bibliothek hingewiesen.“

Es wurde Wert darauf gelegt, nicht nur zu vereinbaren, dass ein Auskunftsgespräch geführt wird, sondern in die Konzeption einige praktische Tipps zu integrieren. So wurden die wichtigsten Vorgehensweisen kurz zusammengefasst und den Mitarbeitern die Bedeutung

des Auskunftservice verdeutlicht. Außerdem wurden die Bereiche Kommunikation und Recherchekompetenz als Fortbildungsschwerpunkte definiert.

Das Planen und Erstellen der Konzeption war sehr anspruchsvoll und besonders die Durchführung und Auswertung der Ist-Analyse mit einem hohem Arbeitsaufwand verbunden. Eine Reihe von Dingen erwies sich letztendlich als problematisch. So sollten eigentlich mehr als zwei Personen an der Ausarbeitung eines Auskunftsdienstkonzeptes beteiligt sein. Die Gespräche mit den Mitarbeitern, die an sie verteilten Fragebögen sowie die Diskussion einzelner Konzeptionsbestandteile in den wöchentlichen Dienstbesprechungen, an denen alle Bibliothekare teilnehmen, spielten eine wichtige Rolle. Sie konnten den Meinungsbildungsprozess, der innerhalb einer Arbeitsgruppe möglich gewesen wäre, jedoch nur teilweise ersetzen. Der Auskunftsdienst in den Zweigstellen wurde letztendlich im Konzept kaum berücksichtigt, da er sich sehr stark vom Auskunftsdienst in der Hauptstelle unterscheidet. Bei der Formulierung der Standards bestand die Schwierigkeit vor allem darin, das richtige Maß zwischen (zu) allgemeinen und (zu) konkreten Ausführungen zu finden. Da die Einhaltung der Standards mehr oder weniger ausschließlich auf der Selbstverpflichtung der Mitarbeiter/-innen beruht, ist eine Überprüfung erwartungsgemäß schwierig. In diesem Punkt hat bisher noch keine Kontrolle z.B. in Form von Qualitätszirkeln stattgefunden.

Neben den problematischen Aspekten stehen aber selbstverständlich die positiven Folgen im Vordergrund. So wurden die in der Konzeption vereinbarten Ziele in die Gesamtplanung der Stadtbibliothek Reutlingen aufgenommen. Ihre Umsetzung sowie der Zeitplan werden beim jährlich durchgeführten Controlling überprüft. Vieles konnte inzwischen erfolgreich realisiert werden: Die Auskunftsplätze sind durch aufgehängte i-Würfel besser gekennzeichnet und die virtuelle Präsenz des Auskunftsdienstes wurde in einem ersten Schritt durch Informationen auf der Homepage¹⁸ und eine eigene E-Mail-Adresse verbessert. Die Besetzung des Auskunftsplatzes in der Kinderbibliothek ist inzwischen während der gesamten Öffnungszeiten gewährleistet und die personell schwierig zu organisierende doppelte Besetzung in der Erwachsenenbibliothek wenigstens ansatzweise durch den Einsatz von Springern zu bestimmten Zeiten verwirklicht.¹⁹ Interne Schulungen zur Verbesserung der Kommunikations- und Recherchekompetenz haben stattgefunden und das im Intranet eingerichtete Auskunftforum, auf das alle Bibliotheksmitarbeiter Zugriff haben, wird sehr gut genutzt. Hier werden u.a. für das Lektorat wichtige Erfahrungen aus dem Auskunftsdienst gesammelt, Recherchetipps ausgetauscht und schwierige Anfragen an den Kollegenkreis weitergeleitet.

¹⁸ vgl. Stadtbibliothek Reutlingen: URL: <http://www.stadtbibliothek-reutlingen.de/text/info/auskunft.htm> [Stand 18.11.2006]

¹⁹ Zu welchen Zeiten diese eingesetzt werden ergab die Auswertung der Auskunftsfragen, die weiterhin über Stichprobenzählungen, nach Art der Anfragen und Uhrzeit differenziert, erfasst werden.

III. Fazit

Als wichtiges Ergebnis des gesamten Prozesses der Konzeptionsentwicklung ist hervorzuheben, dass die Mitarbeiter/-innen bewusster über ihre verantwortungsvolle Tätigkeit an der Auskunft und über die Bedeutung des Auskunftsdienstes in seinen vielfältigen Aspekten nachgedacht haben. Die Konzeption wird nicht als abgeschlossenes Projekt betrachtet, sondern für die dauerhafte Aufgabe der Optimierung des Auskunftsdienstes sukzessive fortgeschrieben.

Mit einem Konzept kann der Stellenwert kundenorientierter Informationsvermittlung gestärkt werden und der Auskunftsdienst kann sich neuen Herausforderungen stellen: z.B. wenn überlegt wird, ob man einen neuen Service anbieten soll geschieht dies in Abstimmung mit der Auskunftsdienstphilosophie. Standards sorgen wiederum dafür, dass auch die neuen Dienstleistungen einheitlich und qualitätsorientiert erbracht werden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass der Aufwand zur Erstellung eines Auskunftsdienstkonzeptes nicht unbeträchtlich ist. Da es aber als wegweisende Arbeitsgrundlage für die alltägliche Praxis und für die strategische Planung fungiert, können sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden langfristig davon profitieren.

IV. Literaturverzeichnis

- Barz, Carmen:** Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. Ein Praxisbericht.
- Becker, Tom; Riehm, Hanne:** „Was für ein Service!“ Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. In diesem Band S. 159-186
- Katz, Bill (Hrsg.):** Reference and Online Services Handbook: Guidelines, Policies, and Procedures for Libraries. Bd. 1. New York: Neal-Schuman, 1982.
- Konzeption für den Auskunftsdienst der Stadtbibliothek Reutlingen.** Stadtbibliothek Reutlingen, März 2004, unveröff. Papier. (Bei Interesse an diesem Papier wenden Sie sich bitte per E-Mail an jutta.zimmermann@reutlingen.de)
- Meffert, Heribert:** Marketing. 9., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2000
- Nelson, Sandra S.; Garcia, June:** Creating policies for results: from chaos to clarity. Chicago: American Library Association, 2003
- RUSA:** Reference Guidelines. URL: <http://www.ala.org/ala/rusa/rusaprotocols/referenceguide/Default2277.htm>. – [Stand 18.11.2006]
- Simon, Ingeborg:** Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers. In diesem Band S. 113-125
- Spribille, Ingeborg:** Auskunftsdienst. Unveröff. Skript. Stuttgart: HdM, Wintersemester 2002/2003, Kapitel Qualitätsstandards und Evaluierung, Folie 9
- Spribille, Ingeborg:** Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen ist „fifty-fifty“. In: Bibliothek 22 Nr. 1 (1998), S. 106-110
- Zimmermann, Jutta:** Auf neue Herausforderungen professionell reagieren. Entwicklung eines Auskunftsdienstkonzeptes für Öffentliche Bibliotheken. Stuttgart: HdM, 2004. URL: <http://digibib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2005/481>. – Stand [18.11.2006]

HERMANN RÖSCH

Das Auskunftsinterview

Inhalt

Das Auskunftsginterview	71
I. Warum brauchen wir das Auskunftsginterview?	71
II. Was ist das Auskunftsginterview?	72
III. Ziele des Auskunftsginterviews	72
IV. Verlauf und Techniken des Auskunftsginterviews	73
IV.1 Verlauf des Auskunftsginterviews	73
IV.2 Dialogtechniken	74
IV.3 Nonverbale Faktoren	76
V. Sonderformen des Auskunftsginterviews	77
VI. Störfaktoren und Fehlverhalten	79
VII. Zusammenfassung: Standards und Ausblick	81
VIII. Quellen und weiterführende Literatur	82

Das Auskunftsinterview

Autor: Hermann Rösch

Auskunftsbibliothekare und Informationsvermittler machen die Erfahrung, dass die Kunden ihren Informationsbedarf häufig nur sehr vage beschreiben können. Im schlimmsten Fall sind die Kunden irrigerweise fest davon überzeugt, genau zu wissen, was sie suchen. Im Dialog muss geklärt werden, welche Zielinformationen exakt benötigt werden. Diese Aufgabe ist schwieriger als auf den ersten Blick zu vermuten. Als geeignete Technik hat sich das Auskunftsinterview erwiesen.

1. Warum brauchen wir das Auskunftsinterview?

Weshalb manche Kunden oft unvollständige oder allgemeine Fragen stellen, kann unterschiedliche Gründe haben. Zum einen kann dies daran liegen, dass sie tatsächlich nicht in der Lage sind, ihren Informationsbedarf näher zu beschreiben. Genau betrachtet verbirgt sich dahinter ein Paradox: Jemand soll etwas beschreiben, was er nicht kennt. Je präziser aber ein Kunde seinen Informationsbedarf beschreiben kann, desto wahrscheinlicher ist, dass er findet, was er sucht. Wenn zum Beispiel ein Kunde fragt: „*Haben Sie etwas über Fische?*“ hat er möglicherweise keine Vorstellung von der Komplexität des Themas. Er weiß nicht unbedingt, dass er präzisieren muss, ob es um Zierfische, Horoskope, Angeln, Fischkochbücher, Biologiebücher usw. geht. Er weiß oft auch nicht, dass die Suchstrategien von diesen Präzisierungen abhängen.

Zum zweiten bleiben Kunden in ihrer Fragestellung allgemein, weil sie ihr Informationsdefizit nicht preisgeben wollen. Sie haben – oft aus zunächst verständlichen Gründen – Angst davor, sich zu offenbaren oder sich eine Blöße zu geben. So kann sich z.B. hinter der Frage nach medizinischen Fachbüchern die Suche nach einem allgemeinverständlichen Band über AIDS verbergen, weil der Kunde nicht offen legen will, dass er in Sorge ist, selbst an der Immunschwächekrankheit erkrankt zu sein. Oder jemand, der nach Werken über ‚Finanzen‘ fragt, sucht tatsächlich Adressen zur Schuldnerberatung, scheut sich jedoch, seine eigene missliche Lage preiszugeben.

Eine allgemeine Frageformulierung muss also beim Auskunftsbibliothekar grundsätzlich die Überlegung auslösen, inwieweit differenzierende und präzisierende Rückfragen notwendig sind. Grundsätzlich besteht die Aufgabe von Auskunft und Informationsvermittlung nicht darin, Fragen zu beantworten, sondern darin, die Zielinformationen zu ermitteln, die der Kunde wirklich benötigt. An die Stelle reiner Frageorientierung muss also Problemorientierung treten. Dafür ist zunächst zu ermitteln, was der Benutzer wirklich wissen will, was sich hinter seiner Ausgangsfrage tatsächlich verbirgt. Natürlich gibt es Kunden, die exakt beschreiben, was sie benötigen. Diese meist erfahrenen Bibliotheksbenutzer von den eher unsicheren Kunden zu unterscheiden, erfordert viel Geschick. Je besser die Auskunftsbibliothekare mit den Techniken des Auskunftsinterviews vertraut sind, desto eher vermei-

den sie überflüssige Rückfragen bei den einen und desto eher können sie wirkliche Unterstützung bei jenen leisten, die ihre Hilfe benötigen.

In der Problemorientierung liegt ein Alleinstellungsmerkmal der Bibliotheken vor allem gegenüber Suchmaschinen. Google und Konsorten können nämlich nur die gestellten Fragen beantworten, Problemorientierung und damit wirkliche Kundenorientierung ist im Kontext von Suchmaschinen und Webkatalogen nur bei einfachen und eindeutigen Fragen möglich. Dieses Defizit, das mit der weiterhin exorbitant wachsenden Informationsmenge noch größer werden wird, haben auch die Suchmaschinenbetreiber erkannt. Seit einiger Zeit bieten Google, Yahoo oder Lycos so genannte ‚Answer-Services‘ an. Dabei handelt es sich um verschiedene Varianten der Beantwortung von Fragen durch selbsternannte Experten. Google-Answers, Yahoo-Clever und Lycos-IQ befinden sich noch im Beta-Stadium der Erprobung. Die Qualität der Antworten ist allerdings in den meisten Fällen unbefriedigend. Dass die Suchmaschinen mit solchen Antwortdiensten experimentieren beweist, dass der Informationsbedarf der Kunden oft nicht über Suchmaschinen befriedigt werden kann.

Darin liegt eine Riesenchance für Bibliotheken: Wenn es ihnen gelingt, ihre Auskunftsdienstleistungen durch professionelle Techniken wie das Auskunftinterview zu profilieren und in der Öffentlichkeit publik zu machen, wenn sie diese Dienstleistung in der Bibliothek selbst wie im Internet anbieten, werden sie neben den Suchmaschinen einen festen Platz in der Informationsgesellschaft behalten.

II. Was ist das Auskunftinterview?

Bei einem Interview handelt es sich um eine ergebnisorientierte Kommunikation. Der Interviewer lenkt und strukturiert das Gespräch, in dem er Fragen stellt, zuhört, paraphrasiert und resümiert. Die Gesprächsanteile des Befragten überwiegen, schließlich sollen ihm ganz bestimmte Angaben und Aussagen ‚entlockt‘ werden. Aufgabe des Interviewers ist es, das Gespräch so zu steuern, dass die gesuchten Angaben möglichst ohne Umschweife gemacht werden.

Im Falle des Auskunftinterviews ist damit auch ein Klärungs- oder Erkenntnisprozess auf Seiten des Kunden verbunden. In der amerikanischen Literatur heißt es daher zur Funktion des ‚Reference Interview‘: *„Help clients understand their own needs“* (Nardi/O’Day 1999). Beim Auskunftinterview handelt es sich um ein Element der professionellen Vermittlung zwischen dem individuellen Informationsbedarf und den diversen Informationsspeichern. Es besteht aus einem Dialog zwischen dem Kunden und dem Informationsvermittler, welcher dazu dient, den Informationsbedarf des Kunden zunächst zu bestimmen, um ihn anschließend exakt befriedigen zu können.

III. Ziele des Auskunftinterviews

Das oberste Ziel des Auskunftinterviews besteht also darin, in Erfahrung zu bringen, worum es eigentlich geht, was genau gesucht wird. Dafür ist es in der Regel sinnvoll, die Kontexte und den Verwendungszweck zu erfahren. In manchen Fällen erschließen sich Kontexte oder Verwendungszweck schon durch das Erscheinungsbild des Kunden. Lebensalter, Auftreten und Sprechweise vermitteln in solchen Fällen wichtige Zusatzinformationen.

Darin steckt natürlich auch die Gefahr der vorschnellen Fehlinterpretation. Aber unabhängig davon bedarf es gelegentlich sensibler Nachfragen, um Informationen zu erhalten, die der Kunde von sich aus nicht mitteilen würde. Wenn man den Benutzer zum Reden gebracht hat, wenn er von sich aus Gelegenheit erhält, sein Anliegen im Zusammenhang darzustellen, wird meist schnell erkennbar, ob die Ausgangsfrage den realen Informationsbedarf trifft. Durch Paraphrasieren kann der Auskunftsbibliothekar feststellen, ob er das Anliegen seines Kunden richtig verstanden hat.

Geklärt werden müssen an dieser Stelle die fachliche, die geographische und die zeitliche Zuordnung der benötigten Zielinformationen. Durch Kontexte und Verwendungszweck lassen sich diese Zuordnungen erschließen. Wenn der Kunde nach Büchern über Fische gefragt hatte und auf Nachfrage mitteilt, dass sich sein Sohn zum Geburtstag ein Aquarium gewünscht habe, ist die notwendige Präzisierung erfolgt. Eine weitere Nachfrage nach geographischen und zeitlichen Kontexten ist in diesem Fall zwar unsinnig, kann aber in anderen Situationen unverzichtbar sein. Wird etwa nach Informationen zum Wahlrecht gefragt, spielen Raum und Zeit eine entscheidende Rolle.

Im Rahmen des Auskunftsgesprächs ist ferner zu klären, welche Erwartungen der Kunde hinsichtlich der Zielinformationen hat. Wie viel Material wird gewünscht? Genügt ein knapper Abriss oder werden ausführliche Darstellungen gewünscht? Welcher Art sollen die Zielinformationen sein? Sind Texte, Tabellen oder Bilder gewünscht? Geht es um allgemeinverständliche, journalistische oder wissenschaftliche Darstellungen? In welchen Sprachen sollen die Zielinformationen verfasst sein, sofern es sich um Texte handelt?

In Bibliotheken, in denen über die rein referenzierende Auskunft hinaus auch die Informationsbeschaffung selbst für den Kunden erledigt wird, müssen weitere Klärungen vorgenommen werden. So ist zunächst zu fragen, welche Vorarbeiten der Kunde schon vorgenommen hat. Festgelegt werden muss, welche Beschaffungswege besprochen werden oder ob und bis zu welcher Summe kostenpflichtige Quellen herangezogen werden sollen. Schließlich muss vereinbart werden, in welcher Art und zu welchem Zeitpunkt die Zielinformationen dem Kunden präsentiert werden.

Natürlich werden die einzelnen Klärungspunkte nicht bürokratisch stur abgearbeitet, sondern nur im Bedarfsfall berücksichtigt. Dies gilt in gleicher Weise für den Verlauf und die Techniken des Auskunftsgesprächs. Für die geschickte Wahl und Anwendung der einzelnen Elemente ist Flexibilität gefordert.

IV. Verlauf und Techniken des Auskunftsgesprächs

In der Praxis sind die meisten Auskunftsgespräche relativ kurz. Der überwiegende Teil beansprucht weniger als eine Minute, ein kleiner Teil dauert bis zu fünf Minuten und nur selten werden mehr als fünf Minuten benötigt.

IV.1 Verlauf des Auskunftsgesprächs

Idealerweise verläuft das Auskunftsgespräch in folgenden Schritten:

- Die Kontaktaufnahme erfolgt durch Augenkontakt und Begrüßung.
- Der Kunde stellt seine Ausgangsfrage.

- Der Bibliothekar paraphrasiert die Frage des Kunden, um sicherzustellen, dass er die Frage richtig verstanden hat.
- Der Bibliothekar stellt bei Bedarf ein oder zwei **offene** Rückfragen und gibt dem Kunden damit Gelegenheit, von sich aus Kontexte und Verwendungszweck der Zielinformationen mitzuteilen.
- Ggf. stellt der Bibliothekar weitere **geschlossene** Rückfragen, um Details, die noch unklar sind, zu präzisieren.
- Der im Dialog erarbeitete Informationsbedarf wird abschließend beschrieben.

Im Fall der Schnellauskunft geht die abschließende Frageformulierung idealerweise direkt in die Beantwortung über. Auf keinen Fall darf zum Schluss auf die Qualitätskontrolle verzichtet werden. Diese erfolgt in der Rückfrage an den Kunden, ob die erhaltene Antwort die ‚eigentliche‘ Frage vollständig beantwortet. In der Praxis amerikanischer Bibliothekare wird diese Rückfrage ‚Follow-up‘ genannt und besteht in der stereotypen Frage *„Does this completely answer your question?“*. Das Follow-up gilt in den USA zu Recht als absolut unverzichtbar und wird meist begleitet mit der Einladung, den Auskunftsdienst bei Bedarf erneut in Anspruch zu nehmen: *„If you need further help, come back to the desk.“*

IV.2 Dialogtechniken

Zur professionellen Steuerung des Auskunftsgesprächs gehört das Beherrschen der geeigneten Dialogtechniken. Wichtig ist zunächst die Bereitschaft zu aktivem Zuhören. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, den Gesprächspartner anzuhören und ihm die eigene Aufmerksamkeit durch Augenkontakt, Kopfnicken usw. zu signalisieren. Aktives Zuhören ist mehr als Nicht-Sprechen. Keinesfalls darf dies jedoch soweit gehen, dass der Bibliothekar dem Gesprächspartner ins Wort fällt oder voreilend dessen angefangene Sätze vervollständigt. Es geht darum, ‚die Botschaft‘ zu erkennen. Ob dies gelungen ist, wird überprüft, indem die Aussagen des Kunden im Anschluss (!) komprimierend und rekapitulierend präzisiert werden. Diese Paraphrase gibt dem Kunden Gelegenheit zu bestätigen, zu korrigieren oder näher zu erläutern. Meist reicht dafür ein Satz, z.B.: *„Sie suchen also Informationen zum Thema Computerviren?“*

Bei den Rückfragen, die auf die Paraphrase und die Bestätigung bzw. Korrektur des Kunden folgen, ist die Fragetechnik entscheidend. Als Faustregel gilt, zunächst offene oder neutrale Fragen zu stellen und erst im weiteren Verlauf geschlossene Fragen einzuflechten, wenn Präzisierungen notwendig werden. Offene Fragen beginnen meist mit einem der berühmten W-Wörter: Wer, Welche, Warum, Wann, Was, Wo, Wie. Sie ermuntern den Kunden zur Beschreibung und Eingrenzung der Kontexte, des Zwecks und wichtiger Details in eigenen Worten.

Wenn etwa die Ausgangsfrage lautet: *„Haben Sie etwas über Wahlen?“* könnte eine offene Rückfrage lauten: *„Welche Art Wahlen interessiert Sie genau?“* Eine ähnliche Funktion wie die offenen haben die so genannten neutralen Fragen. Sie fragen ‚drumherum‘ und verzichten darauf, ein Adjektiv, Verb oder Substantiv der Ausgangsfrage aufzugreifen. Bei der Frage nach ‚Wahlen‘ könnte eine neutrale Rückfrage lauten: *„Bitte beschreiben Sie mir die Art Informationen, die Sie suchen.“* Oder *„Wonach suchen Sie genau?“*

Ein grundsätzliches Problem besteht darin, dass wir in der alltäglichen Kommunikation nur selten offene oder neutrale Fragen verwenden. Selbst wenn anfangs offene Fragen gestellt werden, besteht die Neigung, diese durch unmittelbar folgende geschlossene Fragen einzuzengen. Auf die Frage des Kunden: „*Haben Sie etwas über Kriminalität?*“ wird dann zurückgefragt „*Welche Art von Informationen suchen Sie genau? Statistiken?*“ Damit wird die eigentlich intendierte Offenheit im gleichen Atemzug zurückgenommen.

Dabei sollten geschlossene Fragen erst eingesetzt werden, wenn es um die Präzisierung von Details geht. Geschlossene Fragen zwingen den Gesprächspartner, sich alternativ zu entscheiden. Sie können nur mit ja oder nein bzw. mit der Entscheidung für Fall a oder b beantwortet werden. Eine falsch platzierte geschlossene Rückfrage auf die Kundenfrage nach ‚Wahlen‘ würde lauten: „*Suchen Sie etwas über Bundestags- oder Landtagswahlen?*“ Aber möglicherweise sucht der Kunde nach Kommunalwahlen oder Informationen über Wahlverfahren im Deutschen Kaiserreich usw.

Geschlossenen Fragen liegt immer eine Vermutung seitens des Fragenden zugrunde. Dieser nimmt damit eine Eingrenzung vor und versucht nicht selten, die Kundenfrage so umzu-deuten, dass sie in den eigenen Wissens- und Erfahrungshorizont passt. Grundsätzlich besteht die verständliche Neigung, bei einer Frage zunächst ausschließlich Bekanntes zu assoziieren und durch geschlossene Fragen Antworten nahe zu legen, die aus dem eigenen Reservoir geschöpft werden können. Geschlossene Fragen können – wie erwähnt – im fortgeschrittenen Stadium des Auskunftinterviews durchaus sinnvoll sein. Doch sollte auch dann darauf verzichtet werden, zu viele geschlossene Fragen hintereinander zu stellen. Kunden können dies als Einengung ihrer Freiheit oder als Bevormundung empfinden. In schwierigen Fällen empfiehlt es sich daher, die Kunden zu bitten, den idealen Titel eines Werkes zu formulieren, in dem die gesuchten Informationen enthalten sein könnten. Dabei besteht eine große Chance, dass die Kunden dann die Begriffe nennen, nach denen im Auskunftinterview bislang erfolglos gesucht worden war.

Nie dürfen die Auskunftsbibliothekare Problemdiagnosen besserwisserisch vorwegnehmen: Es besteht jedoch die Gefahr, dass dieser Eindruck ungewollt entsteht, wenn geschlossene Fragen zum falschen Zeitpunkt eingesetzt werden. Darüber hinaus müssen Bibliothekare zum Gegenstand der Frage professionelle Distanz wahren: Inhaltliche Bewertungen sind strikt zu vermeiden, selbst wenn sie positiv oder unterstützend gemeint sind. Zu beachten ist ferner, dass zu direkte Rückfragen von den Kunden als bedrängend oder indiskret empfunden werden. Statt der offensiven Frage „*Wofür brauchen Sie die Information?*“ empfiehlt es sich indirekt und erklärend zu fragen: „*Vermutlich kann ich Ihre Frage besser beantworten, wenn ich weiß, wofür Sie die Zielinformationen benötigen.*“ Derart sensibles Vorgehen drängt den Kunden nicht in eine defensive Position, sondern überlässt ihm die Entscheidung darüber, ob er überhaupt etwas bzw. wie viel er preisgeben will.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass während des gesamten Dialogs mit dem Kunden auf klaren und einfachen Satzbau geachtet werden muss. Die Verständigung wird dadurch auf jeden Fall erheblich erleichtert. So wichtig und unverzichtbar bibliothekarischer Jargon und bibliothekarische Terminologie für die interne Kommunikation ist: im Gespräch mit dem Kunden sollte darauf verzichtet werden. Natürlich gibt es erfahrene Bibliotheksbenutzer, die mit manchen Spezifika gut vertraut sind. Dies wird aber im Verlauf des Dialogs meist schnell erkennbar. Grundsätzlich aber darf nicht unterstellt werden, dass Kunden

wissen, was sich hinter Kürzeln wie SBB, BSB, EZB oder ZDB verbirgt. Selbst die aus unserer Sicht simple Frage „*Haben Sie schon in unserem OPAC nachgesehen?*“ ist nicht für alle Kunden verständlich. Stattdessen sollte das Akronym ‚OPAC‘ einfach durch ‚Katalog‘ ersetzt werden. Ohnehin sind ja die Zeiten längst passé, da wir stolz sein konnten, endlich online zu sein, dazu einen digitalen Katalog zu haben und diesen auch noch öffentlich zugänglich gemacht zu haben. Für Bibliotheken von Rang ist der OPAC eine Selbstverständlichkeit; häufig sind ja auch die Zettelkataloge bereits konvertiert, so dass der OPAC der einzige Katalog der Bibliothek ist. Daher könnten wir das Kürzel aus der Frühzeit der Bibliotheks-Automatisierung auch aus unserem Fachjargon streichen und grundsätzlich schlicht vom ‚Katalog‘ sprechen.

IV.3 Nonverbale Faktoren

So wichtig die Dialogtechniken für ein gutes Auskunftinterview sind, so sollte darüber nicht vergessen werden, dass die nonverbalen Faktoren für den Erfolg der Kommunikation ebenso entscheidend sind wie die verbalen. Die nonverbalen Faktoren bestimmen das Kommunikationsklima, sie vermitteln die Einstellung der Gesprächspartner zueinander und zum Gesprächsgegenstand. Im Alltag werden nonverbale Signale meist unbewusst ausgesandt und wahrgenommen. In professionellen Kommunikationssituationen aber sollten nonverbale Anteile gezielt eingesetzt werden. Sie können so zur Steuerung des Gesprächsablaufes entscheidend beitragen.

Schon die Bereitschaft zur Kontaktaufnahme wird ausschließlich nonverbal signalisiert, indem der Augenkontakt mit möglichen Gesprächspartnern gesucht wird, die sich dem Auskunftspplatz nähern. Die ersten 30 Sekunden des Interviews, die für den Bibliothekar überwiegend in Zuhören bestehen, sind meist grundlegend für das Kommunikationsklima des gesamten Gespräches. Daher ist es wichtig, den anfänglichen Augenkontakt beizubehalten. Dabei gilt die Faustregel: Wer zuhört, schaut auch hin, wer spricht, schaut immer wieder hin. Den Augenkontakt beizubehalten, vermittelt die Botschaft, dass Interesse besteht und ermutigt den Gesprächspartner, weiter zu sprechen.

Die Körperhaltung sollte während des gesamten Gespräches offen sein. Lockere Schultern und weiter Brustkorb unterstreichen die Zugänglichkeit gegenüber dem Anliegen des Kunden. Verschränkte Arme deuten hingegen auf Verschlussheit hin. Kopfnicken und Lächeln ermutigen den Kunden und vermitteln ihm das Gefühl, willkommen, freundlich aufgenommen und grundsätzlich ernst genommen zu werden. Modulation, Lautstärke und Tonfall haben ebenfalls beträchtlichen Einfluss auf das Kommunikationsklima. Zur Sprechweise gehört auch das Schweigen, das Innehalten, die Pause. Dies gibt dem Gesprächspartner Gelegenheit, selbst das Wort zu ergreifen.

Die Arbeitssituation der Auskunftsbibliothekare sollte so gestaltet sein, dass diese ihre Arbeit verrichten können, ohne gehetzt zu erscheinen. Zu starker Arbeitsdruck, klingelnde Telefone, die im schlimmsten Fall während eines laufenden Interviews abgehoben werden, oder Nebenarbeiten aller Art müssen beim Kunden den Eindruck erwecken, dass er nur als lästige Unterbrechung bei der Erledigung viel wichtigerer Tätigkeiten wahrgenommen wird. Eindeutig positive Auswirkungen hat hingegen das Tragen von Namensschildern. Die Identifizierbarkeit des Auskunftsbibliothekars schafft Vertrauen und wird von den Kunden als gezielte Aufforderung zur Kontaktaufnahme verstanden.

Nonverbale Kommunikation	Wirkung
Kontaktaufnahme mit den Augen	Aufnahmebereitschaft
Augenkontakt beibehalten	Interesse
Offene Körperhaltung	Zugänglichkeit
Gestik: Kopfnicken	Verstehen
Mimik: Lächeln	Freundlichkeit, Ermutigung
Stimme: Modulation, Lautstärke, Tonhöhe	Freundlichkeit, Dienstleistungsbereitschaft
Auftreten: ruhig, gelassen	konzentrierte Zuwendung
Erscheinungsbild: Namensschild	Vertrauen

V. Sonderformen des Auskunftsinterviews

Die bisherigen Aussagen beziehen sich auf die klassische Auskunftssituation. Der Kunde befindet sich in der Bibliothek und steht dem Auskunftsbibliothekar gegenüber: Bei dem in dieser Konstellation geführten Auskunftsinterview handelt es sich um eine synchrone Kommunikation. Lange vor der Popularisierung des Internets gab es schon davon abweichende Auskunftsmodi: die Anfrage per Brief oder Fax und die telefonische Auskunft. Mittlerweile sind Auskunft per E-Mail, per Web-Formular und per Chat hinzugekommen. Wenige amerikanische Bibliotheken experimentieren darüber hinaus mit Auskunft per Videokonferenz. Als besonders tauglich hat sich die letzte Variante bisher nicht erwiesen.

Auskunftsvarianten	
Asynchron	Synchron
Brief	Klassische Auskunft („Walk-in-Reference“)
Fax	Telefon/Voice over Internet Protocol (VoIP)
E-Mail	Chat
Web-Formular	Videokonferenz

Im Rahmen asynchroner Kommunikation ist ein Auskunftsinterview entweder gar nicht möglich oder nur in höchst begrenztem Umfang. In brieflicher Form oder auch per E-Mail Rückfragen zu stellen und auf die Antworten der Kunden wiederum mit weiteren Fragen zu reagieren ist sehr umständlich und unterbleibt daher meist. Mit den Web-Formularen wurde versucht, Teile des Auskunftsinterviews durch ein Set vorgegebener Fragen nachzubilden. Die Nachteile asynchroner Kommunikation können jedoch dadurch nur in höchst begrenztem Umfang kompensiert werden. Festzuhalten bleibt, dass sich Auskunftsangebote, die sich auf asynchrone Kommunikationskanäle stützen, nur für einfache Fälle wie etwa klare Faktenfragen eignen. Neben der klassischen Auskunft bieten bislang nur das

Telefon und der Chat synchrone Kommunikationsformen an, die in nennenswertem Umfang zu Auskunftszwecken in Bibliotheken genutzt werden.

Auskunft per Telefon erfolgt heute noch überwiegend über die gewohnten separaten Netze, das so genannte Festnetz und die Netze für Mobiltelefone. Bislang erst vereinzelt, zukünftig aber wohl deutlich stärker wird auch telefonische Auskunft über VoIP, d.h. internetbasiert erfolgen. Hinsichtlich des Auskunftsgesprächs ist dieser bevorstehende Wandel jedoch unerheblich. Entscheidend sind hingegen die Unterschiede zur klassischen Auskunft, die auf synchroner Kommunikation bei gleichzeitiger Anwesenheit der Gesprächspartner am selben Ort besteht. Bei der telefonischen Auskunft entfällt die ansonsten wichtige Körpersprachliche Kommunikation. An nonverbalen Signalen können mit der Stimme allein Modulation, Tonfall und Lautstärke eingesetzt werden. Daher muss der Einsatz dieser wenigen verbliebenen nonverbalen Mitteilungsformen besonders gezielt und überlegt erfolgen. Radiosprecher und Mitarbeiter von Call-Centern werden aus diesem Grund intensiv in dieser Hinsicht ausgebildet und geschult. Mindestens in großen Bibliotheken, in denen die telefonischen Kontakte mit Kunden eine große Rolle spielen, sollten die damit befassten Mitarbeiter in den spezifischen Kommunikationstechniken geschult werden. Besonders zu achten ist auf präzise Aussprache. Aufträge, die nicht unmittelbar eindeutig sind, sollten auch zur Selbstverständigung mitgeschrieben, kurz protokolliert werden. Insbesondere bei Eigennamen empfiehlt es sich, zur Sicherheit zu buchstabieren.

Im anglophonen Sprachraum wird von witzigen, für die Kunden jedoch ärgerlichen Missverständnissen berichtet: So wurde z.B. gefragt nach „*Euthanasia*“, verstanden wurde „*Youth in Asia*“; aus Darwins „*Origin of Species*“ wurde „*Oranges and Peaches*“, Gershwins „*Rhapsody in Blue*“ mutierte zur „*Rap-CD in blue*“. Natürlich können diese akustischen Missverständnisse auch im klassischen Auskunftsgespräch auftreten. In beiden Fällen zu vermeiden sind sie wiederum nur durch Rückfragen. Da die nonverbale Kommunikation am Telefon nur noch eine äußerst eingeschränkte Rolle spielt, werden die Dialogtechniken noch wichtiger als in der klassischen Gesprächssituation. Manche Kontextinformation, die durch das Auftreten übermittelt, über den optischen Eindruck gewonnen werden kann, muss durch zusätzliche Fragen erst ermittelt werden. Wenn die gesuchte Zielinformation durch eine kurze Recherche aufgefunden werden kann, sollte dem Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung auf jeden Fall mitgeteilt werden, was man gerade tut. Nur so können überflüssige Rückfragen („*Sind Sie noch dran?*“) oder gar ein vorzeitiges Beenden des Gesprächs durch den Kunden vermieden werden. Wenn aufwändigere Recherchen notwendig werden, empfiehlt es sich, entweder einen Rückruf oder eine Benachrichtigung per E-Mail zu vereinbaren. Telefonische Auskunft bietet zweifellos gegenüber asynchroner Auskunft bessere Möglichkeiten, über das Auskunftsgespräch einen Klärungsprozess herbeizuführen. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass wirklich komplizierte Auskunftsfragen sich am Telefon nur schlecht beantworten lassen. Dafür ist nach wie vor die klassische Auskunft am besten geeignet.

Für die Auskunft per Chat gilt ähnliches wie für die Telefonauskunft. Beide bilden eine wichtige und willkommene Ergänzung und verbessern die Erreichbarkeit der Bibliothek enorm. Für Schnellauskunft und die Beantwortung von Faktenfragen lassen sich beide Varianten erfolgreich einsetzen. Natürlich ist auch per Chat ein Auskunftsgespräch möglich. Im Vergleich zum Telefon tritt jedoch erschwerend hinzu, dass eben nicht gesprochen, sondern über die Tastatur verschriftlicht werden muss. Das macht die Kommunikation

schwerfälliger und langsamer. Auskunft per Chat ist daher zeitaufwändiger als konventionelle Auskunft. Paradoxerweise sind Kunden, die via Chat Auskunft suchen, in der Regel ungeduldiger als andere Kunden.

Aus den USA wird berichtet, dass über bibliothekarische Chat-Angebote in nennenswertem Umfang neue Kunden gewonnen werden können, die bis dahin die Bibliothek nicht benutzt haben und eine Art ‚Google-Mentalität‘ entwickelt haben: Wenn ich eine Suche starte, erhalte ich unmittelbar eine Antwort. Dass diese schnellen Antworten nicht selten am Kern der Frage vorbeiziehen oder keine zuverlässige Qualität aufweisen, wird dabei nicht beachtet. Also verlangt man auch in der bibliothekarischen Chat-Auskunft ähnliche Geschwindigkeit ohne zu berücksichtigen, dass komplizierte Fragen auch längere Recherchen zur angemessenen Beantwortung erfordern. Es ist daher wie bei der Telefonauskunft wichtig, den Gesprächspartner bei kürzeren Recherchen darüber zu informieren, was man gerade tut und auch Zwischenergebnisse mitzuteilen. Sind längere Recherchen notwendig, sollte eine Benachrichtigung per E-Mail oder Telefon vereinbart werden. Eine Besonderheit der Chat-Kommunikation besteht in dem spezifischen Chat-Slang, der von geübten Chattern genutzt wird, um die Eingabe über die Tastatur zu beschleunigen. Dabei kommt es zu Buchstaben-Zahlen-Kombinationen, die für Außenstehende unverständlich sind. So verbirgt sich z.B. hinter „l8r“ das Wort „later“ oder hinter „kthx“ „okay, thanks“; „kgw“ etwa steht für „komme gleich wieder“. Dieser Chat-Slang sollte von den Auskunftsbibliothekaren natürlich verstanden werden. Zahlreiche Auflistungen im Internet erleichtern den Zugang zu diesem vor allem unter Jugendlichen Chattern verbreiteten Code.

VI. Störfaktoren und Fehlverhalten

Die Qualität des Auskunftsprozesses kann maßgeblich beeinträchtigt werden durch mangelnde Professionalität der Auskunftsbibliothekare, Unsicherheit der Kunden und durch räumliche bzw. organisatorische Mängel. Krasses und leider immer noch häufig zu beobachtendes Fehlverhalten der Bibliothekare liegt dann vor, wenn kein Auskunftsgespräch geführt wird. Ohne Rückfrage und Erklärung wird gesucht und die Antwort kommentarlos übergeben. Aber selbst wenn ein Auskunftsgespräch geführt wird, neigen manche Bibliothekare dazu, solche Fragen, auf die sie zunächst keine Antwort wissen, so umzudeuten, dass sie eine Antwort geben können. Innerlich kann dann die Aufgabe als gelöst abgehakt werden, obwohl der Informationsbedarf des Kunden nicht befriedigt worden ist. Manchmal wird auch schlicht auf eine Quelle verwiesen, ohne sicher zu stellen, dass die gesuchte Information darin enthalten ist. Das gesamte Auftreten und Gesprächsverhalten des Auskunftsbibliothekars muss den Besonderheiten der Situation Rechnung tragen. Ansonsten werden vorhandene Kommunikationsbarrieren verstärkt oder neue geschaffen.

Die Kunden stehen häufig vor der Schwierigkeit, dass sie ihr Informationsproblem nicht präzise beschreiben können. In manchen Fällen haben sie Scheu, eine ihnen unangenehme Wissenslücke zu offenbaren oder ein persönliches Missgeschick preiszugeben. Untersuchungen deuten darauf hin, dass von den Bibliothekskunden, die Unterstützung zur Lösung ihrer Informationsprobleme bräuchten, kaum mehr als ein Drittel den bibliothekarischen Auskunftsdienst tatsächlich in Anspruch nimmt. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Kunden zumeist nicht wissen, wie Bibliotheken organisiert sind und wie Information in Bibliotheken und anderen Informationseinrichtungen erschlossen ist. Die Strukturen von Klassifikationssystemen oder die Vorteile verbaler Sacherschließung sind oft

ebenso unbekannt wie geeignete Informationsmittel. Auskunftsbibliothekare sollten daher nicht nur Verständnis zeigen, wenn Kunden die genannten Lücken zeigen, sondern darüber hinaus alle Anstrengungen unternehmen, damit diese Kunden ermutigt werden, die Hilfe der Bibliothekare in Anspruch zu nehmen.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Gestaltung des Auskunftsplatzes. Dabei sollte eine bürokratisch-steife Atmosphäre ebenso vermieden werden wie ein chaotisch und unaufgeräumt aussehender Arbeitsplatz. Beides wirkt abschreckend. Auch über die Platzierung muss sorgfältig nachgedacht werden. Viel spricht dafür, den Auskunftsplatz strategisch so zu positionieren, dass er als erste Anlaufstelle vom Eingangsbereich der Bibliothek aus leicht erreichbar ist. Auf der anderen Seite müssen Ungestörtheit ohne Lärmbelästigung und Diskretion gewährleistet sein. Größere Bibliotheken haben sich in einigen Fällen dafür entschieden, eine zentrale Schnellauskunft und davon getrennt dezentral weitere Auskunftsplätze einzurichten. Bei dieser Organisationsform wiederum tritt der Nachteil auf, dass Kunden u. U. weiter verwiesen werden müssen.

Zu den organisatorischen Mängeln gehört z.B. die Unterbesetzung des Auskunftsplatzes in Spitzenzeiten. Schlangen wartender Kunden führen bei manchem aus Zeitnot oder Ungeduld zum Verzicht auf eine Nachfrage. Oft sind Auskunftsplätze aus Personalnot nur sporadisch besetzt. Dies führt dazu, dass in vielen Fällen das Auskunftsangebot genau dann nicht wahrgenommen werden kann, wenn es benötigt wird. Abschreckend wirkt ferner, wenn die Auskunftsbibliothekare am Auskunftsplatz zweifelsohne wichtigen Nebenaufgaben nachgehen wie signieren, Bibliographien auswerten, Statistik führen oder Geräte warten. Damit steigt die Schwelle für viele Benutzer, die sich dann nicht trauen, den Bibliothekar in seiner Tätigkeit zu unterbrechen. Bei der Gestaltung des Auskunftsgebietes sollte darauf Wert gelegt werden, dass Auskunftsbibliothekare und Kunden die Möglichkeiten haben, ihr Gespräch auf gleicher Augenhöhe zu führen. Hilfreich ist ferner, wenn die Kunden die Chance haben, auf dem Bildschirm zu verfolgen, was die Auskunftsbibliothekare im Katalog oder anderen Datenbanken recherchieren. Ideal ist dafür ein doppelter Bildschirm, den allerdings aus Kostengründen bislang nur wenige Bibliotheken einsetzen.

VII. Zusammenfassung: Standards und Ausblick

Im angloamerikanischen Raum ist das Bewusstsein um die Bedeutung des bibliothekarischen Auskunftsdienstes im Allgemeinen und die Rolle des Auskunftsideinterviews im Besonderen deutlich ausgeprägter als etwa in Deutschland. Die American Library Association, genauer die ihr zugehörige „Reference and User Services Association“ (RUSA) hat schon vor mehr als einem Jahrzehnt die „Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Professionals“ entwickelt.

In diesem Standard, der zuletzt 2004 überarbeitet worden ist, werden viele der hier erwähnten Verhaltensempfehlungen und Kommunikationstechniken angesprochen. In jüngerer Zeit ist eine Reihe weiterer Standards zum Auskunftsdienst entwickelt worden. Meist sind diese Zusammenstellungen jedoch ausschließlich bezogen auf digitale Auskunft und behandeln in diesem Rahmen auch das Auskunftsideinterview nur insofern, als es sich um Klärungsprozesse im Rahmen der Auskunft per E-Mail, Web-Formular oder Chat handelt. Als Beispiel seien hier genannt die ‚IFLA-Richtlinien Digitale Auskunft‘ der IFLA-Sektion Auskunfts- und Informationsdienstleistungen vom April 2005.

Insbesondere im Hinblick auf die digitalen Kommunikationskanäle werden weitere Erfahrungen erst ausgewertet und in Standards einfließen müssen. Wichtiger noch scheint vor allem im deutschen Bibliothekswesen, dass der Auskunft und dem Auskunftsideinterview mehr Bedeutung beigemessen wird. Erst wenn allgemein akzeptiert wird, dass die Erweiterung der bibliothekarischen Dienstleistungsangebote und die professionelle Präsentation gegenüber den Kunden die Bibliotheken konkurrenzfähig gegenüber Suchmaschinen und kommerziellen Anbietern macht, können die Bibliotheken tatsächlich die problemorientierte Auskunft als ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal ausprägen. Das Auskunftsideinterview bildet den Kern dieser Dienstleistung, die den Bibliotheken einen festen Platz in der Informationsgesellschaft sichern kann.

VIII. Quellen und weiterführende Literatur

Alle Internetquellen wurden zuletzt aufgesucht im November 2006.

- Abels, Eileen G.:** The E-mail Reference Interview. In: Reference Quarterly. 35, 1996, 3, S. 345-358.
- Bates, Mary Ellen:** Finding the Question behind the Question. In: Information Outlook. July 1998, S.19-21. [=http://www.sla.org/pubs/serial/io/1998/jul98/bates.html]
- Bopp, Richard E.:** The Reference Interview. In: Reference and Information Services: An Introduction. Ed. by Richard E. Bopp and Linda C. Smith. 3rd ed. Englewood: Libraries Unlimited. 2001, S. 47-68.
- Bowman, Vibiana:** The Virtual Librarian and the Electronic Reference Interview. In: Internet Reference Service Quarterly. 7, 2002, S. 3-14.
- Deligdisch, Jekutiël:** Der Kommunikationsprozess im Auskunftsdienst. In: Buch und Bibliothek, 28, 1976, 10, S. 717-722.
- Dewdney, Patricia; Michell, Gillian:** Oranges and Peaches. Understanding Communication Accidents in the Reference Interview. In: Reference Quarterly. 35, Sommer 1996, S. 520-536.
- Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers.** American Library Association; Reference and User Services Association (ALA/RUSA). 1996/2004.
[=http://www.ala.org/ala/rusa/rusaprotocols/referenceguide/guidelinesbehavioral.htm#members]
- IFLA-Richtlinien** Digitale Auskunft. IFLA, Sektion Auskunft- und Informationsdienstleistungen. 2005. [=http://www.ifla.org/VII/s36/pubs/drg03-de.htm]
- Jennerich, Elaine Z.; Jennerich, Edward J.:** The Reference Interview as a Creative Art. - 2nd ed. - Englewood: Libraries Unlimited, 1997.
- Katz, William A.:** Reference Interview and Search. In: Introduction to Reference Work. Ed. By William A. Katz. Vol. I. 8th ed. New York u.a.: McGraw-Hill, 2002, S. 19-25.
- Nardi, Bonnie A.; O'Day, Vicki L.:** Information Ecologies. Cambridge, Mass.: MIT Press. 1999.
- Radford, Marie L.:** Approach or Avoidance? : the Role of Nonverbal Communication in the Academic Library User's Decision to initiate a Reference Encounter. In: Library Trends. 46, 1998, 4, S. 699-717.
- Ross, Catherine Sheldrick; Nilsen, Kirsti; Dewdney, Patricia:** Conducting the Reference Interview. A How-To-Do-It Manual for Librarians. New York: Neal-Schuman, 2002.
- Sträter, Hans:** Beratungsinterviews. Praxis der Auskunft und Beratung in Bibliotheken und Informationsstellen. - Bad Honnef: Bock u. Herchen, 1991.**White, Marilyn D.:** Questions in Reference Interviews. In: Journal of Documentation. 54, 1998, 4, S. 443-465.
- Whisner, Mary:** Practicing Reference. Teaching the Art of the Reference Interview. In: Law Library Journal. 94, 2002, 1 S. 161-166.
[=http://www.aallnet.org/products/2002-10.pdf]

KATHARINA SCHAAL

**Gelassen im Auskunftsdienst –
Stressbewältigung und Motivation**

Inhalt

5. Gelassen im Auskunftsdienst – Stressbewältigung und Motivation	85
I. Einleitung	85
II. Was ist Stress?	86
II.1 Was löst Stress bei uns aus?	88
II.1.1 Stressreaktionen auf der Verhaltensebene	90
II.1.2 Stressreaktionen auf der kognitiv-emotionalen Ebene	90
II.1.3 Stressreaktionen auf der körperlichen Ebene	90
II.2 Wie können wir Stress begegnen?	92
II.3 Der Acht-Punkte-Plan	93
II.3.1 Selbstklärung	93
II.3.2 Optionen erörtern	93
II.3.3 Ziel setzende Maßnahmen	94
II.3.4 Stress abbauende Maßnahmen	95
II.3.5 Finden Sie Ihren eigenen Weg und handeln Sie individuell	96
II.3.6 Erstellen Sie einen konkreten Plan	96
II.3.7 Umsetzung in den Alltag – Die Testphase	96
II.3.8 Was hat gut funktioniert und was ist verbesserungsfähig?	96
III. Was heißt Motivation?	97
III.1 Welche Motive spornen uns an?	98
III.1.1 Maslowsche Bedürfnispyramide	98
III.1.2 Sechzehn Lebensmotive nach Steven Reiss	99
III.2 Unterstützung zur eigenen Motivsuche	99
IV. Fazit	100
V. Literaturverzeichnis	101

Gelassen im Auskunftsdiens – Stressbewältigung und Motivation

Autorin: Katharina Schaal

I. Einleitung

Die Frage nach Stress und Motivation am Arbeitsplatz ist längst ein Thema, das Mitarbeiter wie Arbeitgeber bis hin zum Amt der Europäischen Gemeinschaft beschäftigt. Längst ist erwiesen, dass negativer Stress und mangelnde Motivation krank machen.

Doch gerade durch die ständig wachsenden Anforderungen der sich schnell wandelnden Arbeitswelt und den kontinuierlichen Kostensenkungsmaßnahmen der Betriebe wird es für viele Menschen immer schwerer, den Erwartungen im Arbeitsalltag stand zu halten.

Die besondere Herausforderung für Mitarbeiter in Bibliotheken ist, über die geforderten Rahmenbedingungen ihres Berufes hinaus, täglich mit Menschen aller Altersstufen, verschiedener sozialer Schichten und unterschiedlicher Herkunft in Kontakt zu treten und somit vielen zusätzlichen Reizen und Herausforderungen gegenüber zu stehen. Gerade in solchen Situationen ist es wichtig, Kompetenz, Entspannung und Motivation zu bewahren und dabei im Einklang mit sich selbst zu sein.

Es geht in diesem Artikel nicht darum, Stress komplett zu vermeiden. Viel wichtiger ist, Strategien im Umgang mit Stress zu finden, denn positiver Umgang mit Stress und Selbstmotivation lassen sich erlernen. Durch die Einstellung zu sich selbst und zur Sache wählt jeder seinen individuellen Weg in Stresssituationen – der entweder unübersichtlich, steinig und unkonkret, oder klar, überschaubar und mit definiertem Ziel ist. Sobald Probleme als Herausforderungen angesehen werden, die gerne angegangen werden und durch die sich realistische Erfolge erzielen lassen, steigt bei den meisten Menschen auch wieder die Motivation im eigenen Beruf. Selbst in schwierigen Situationen gibt es Verhaltensweisen, die zu guten Ergebnissen führen. Wichtig dabei sind individuelle Ansatzpunkte zur Veränderung und eine ‚portionierte‘ Herangehensweise.

Kaum einer beschreibt dieses Phänomen besser als Michael Ende in seinem Roman ‚Momo‘, indem fast alle Protagonisten vom Zeit-Sparen wie von einer „[...] blinden Besessenheit gepackt [...]“¹ werden und „[...] fremdbestimmte Verhaltensweisen als solche gar nicht mehr wahrnehmen und sie wie selbstverständlich als etwas Selbstgewolltes ansehen.“²

¹ Ende (2005), S. 37

² ebd., S. 37

Der Straßenkehrer Beppo steht im Kontrast zu dieser Welt und führt uns zu einer inneren Einstellung, die vorausschauend, weise, beruhigend, machbar und schlussendlich effizient ist.

Die Parabel vom Straßenkehrer Beppo³

„Es ist so, manchmal hat man eine sehr lange Straße vor sich. Man denkt, die ist so schrecklich lang; das kann man niemals schaffen, denkt man. Und dann fängt man an, sich zu beeilen. Und man eilt sich immer mehr. Jedes Mal, wenn man aufblickt, sieht man, dass es gar nicht weniger wird, was noch vor einem liegt. Und man strengt sich noch mehr an, man kriegt es mit der Angst, und zum Schluss ist man ganz außer Puste und kann nicht mehr. Und die Straße liegt immer noch vor einem. So darf man es nicht machen. [...] Man darf nie an die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten.“

Wieder hielt er inne und überlegte, ehe er hinzufügte: *„Dann macht es Freude; das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein.“*

Und abermals nach einer langen Pause fuhr er fort: *„Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt, wie, und man ist nicht außer Puste.“* Er nickte vor sich hin und sagte abschließend: *„Das ist wichtig.“*

Wie jeder für sich Ansätze zum ‚Strassen kehren‘ im Arbeitsalltag finden kann und welche Mechanismen hierzu überbrückt werden sollten, beschreibt der folgende Text. Hierzu wird das Phänomen Stress untersucht, dessen Verlauf beschrieben und verschiedene Wege eröffnet, dem Phänomen Stress im Auskunftsdienst motiviert zu begegnen.

II. Was ist Stress?

Die Herkunft des Wortes Stress findet sich im lateinischen *stringere* (straff anziehen, spannen), sowie im englischen *stress* (Druck, Kraft) wieder. Das Wort bezeichnete unter anderem, sich kampfbereit zu machen.

1936 führte der österreichisch-ungarische Forscher Hans Selye den Begriff Stress in die Psychologie ein und damit die Bedeutung einer psychischen oder physiologischen Anspannung bei Tieren und Menschen, die zur Bewältigung besonderer Anforderungen befähigt. Die Formen von negativem Stress werden in der Fachsprache als Distress (Überforderung) bezeichnet, im Gegensatz dazu wird die Form von Stress, der wir uns gewachsen fühlen, als Eustress bezeichnet (positive Reize).

Nach der Definition der EU-Kommission kennzeichnet Stress in erster Linie das Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und den Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Das löst Angst

³ Ende (2005), S. 37f.

und Hilflosigkeit aus: „[...] *Arbeitsbedingter Stress lässt sich definieren als Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmäßiger und physiologischer Reaktionen auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung. Dieser Zustand ist durch starke Erregung und starkes Unbehagen, oft auch durch ein Gefühl des Überfordertseins charakterisiert. [...]*“⁴

Medizinisch vereinfacht betrachtet empfindet unser Körper einen bestimmten Außen- oder Innenreiz⁵ als Bedrohung und stellt sich auf ein adäquates Handlungsmuster ein. Dabei setzt der Körper Adrenalin, Noradrenalin und Dopamin frei, das über Synthese die Ausschüttung von Cortisol (quasi körpereigenes Red Bull) stimuliert. Dadurch erhöht sich z.B. der Blutdruck, Energie wird verstärkt freigesetzt, der Körper erfährt eine Leistungssteigerung der Muskulatur, unsere physischen Fähigkeiten steigen kurzfristig an. Die ausgeschütteten Hormone bringen unseren Körper auf Hochtouren und bereiten unseren Organismus hauptsächlich auf zwei Handlungsmuster vor - Flucht oder Angriff. Dadurch erklärt sich auch, wieso bei einem zu großen Anteil dieser Hormone im Blut unser rationales Denkvermögen blockiert wird - der Körper ist primär auf körperliche Aktivität ausgerichtet. Vor Tausenden von Jahren war dies eine überlebensnotwendige Reaktion, um in lebensbedrohlichen Situationen (wilde Tiere, andere Sippen) dem anstehenden Kampf oder der Flucht gewachsen zu sein. Im Gegensatz dazu konnte rationales, langes Nachdenken eher gefährlich sein.⁶

Stress ist daher in körperlichen Gefahrensituationen absolut angemessen. Diesen begegnen wir selten am Arbeitsplatz. Dort bedürfen wir der Aktivierung vieler Kenntnisse, jedoch die unserer Muskelmasse per se lediglich sporadisch.

Dennoch kennen wir das Phänomen Stress am Arbeitsplatz. In Bibliotheken kann Stress u.a. durch ein schlechtes Betriebsklima, den Umgang mit fordernden Kunden, unbearbeiteten Konflikten unter Kollegen oder das hohe Arbeitspensum entstehen. Nichtsdestoweniger ist in solchen Situationen Stress ein gesundes Zeichen, denn genauso wie wir beim Joggen Ausdauer entwickeln, nutzen wir die psychische Belastung, die wir als Stress erleben, dazu, um uns der sich ständig wandelnden Umwelt anzupassen und neue Verhaltensmuster zu erlernen.

In der heutigen Arbeitswelt ist es daher wichtig, Stressfaktoren frühzeitig zu erkennen. Um Stress möglichst zeitnah positiv umzuleiten, sollte sich jeder über seinen eigenen Handlungsspielraum und seine Reaktionen in bestimmten Situationen klar werden. Ist dies nicht der Fall, können auf Dauer Gesundheitsstörungen auftreten. Von der Europäischen Kommission wurde im Jahr 1999 geschätzt, dass in den Mitgliederstaaten Kosten von circa 20 Milliarden Euro jährlich durch arbeitsbedingten Stress entstehen⁷ – das ist in etwa ver-

⁴ Europäische Kommission (2002), S. 7

⁵ Die Außenreize entsprechen Lärm, Zeitmangel, Mobbing, etc., innere Reize hingegen sind, z.B. Befürchtungen oder Manifestation einer inneren Einstellung wie ‚Ich muss das hinbekommen‘, usw.

⁶ vgl. Vester (2003)

⁷ Europäische Kommission (2002), S. 3

gleichbar mit dem Warenwert von 52.631 Ferraris oder 400 Flugzeugen des Typs Boeing 747. Aktuell beklagen sich 41 Millionen Arbeitnehmer in Europa über Stress am Arbeitsplatz, das entspricht 28% der Arbeitnehmer⁸ – d.h. jeder zehnte Europäer, dies entspricht der Anzahl aller Einwohner Spaniens.

Wodurch Stress im Alltag ausgelöst wird, hängt von einzelnen oder von einer Kombination verschiedener Faktoren ab.

II.1 Was löst Stress bei uns aus?

Stellen Sie sich einen langen, breiten Flussverlauf vor, an dessen Ufer drei Boote anlegen. Ein Öltanker, ein Dreimaster-Segelschiff und ein Ruderboot. Nun beobachten Sie, wie einige Personen alle drei Boote mit einem Kleinwagen beladen. Was geschieht mit den Booten? Das Ruderboot geht sofort unter, das Segelschiff bekommt deutlichen Tiefgang und an dem Öltanker lässt sich keinerlei Veränderung feststellen.

Ähnlich geht es uns Menschen mit Stress. Auf drei Menschen kann ein und dieselbe ‚Fracht‘ geladen werden, der Eine geht (im Stress) unter, der Zweite hat schwer zu tragen und dem Dritten ist nichts anzumerken. Es gibt also nicht die Stressauslöser schlechthin, sondern über verschiedenste hervorgerufene Veränderungen stellen sich unser Körper und Geist auf neue Situationen ein und bewerten je nach Konstitution individuell, ob das Erlebte als Stress verbucht wird oder nicht. Als Auslöser für berufliche Stressoren werden sehr häufig Termindruck, unklare Arbeitsanweisungen, hohe Verantwortung, Überforderung, wenig eigene Entscheidungsmöglichkeiten, Konkurrenzsituationen, fehlende Anerkennung, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, ständige Unterbrechungen, Lärm, usw. genannt.⁹ Situationen, die im Auskunftsdienst durchaus aufeinanderprallen können:

Aus dem Arbeitsalltag

Stellen Sie sich vor, Sie bereiten gerade eine Ausstellung für den ‚Tag der deutschen Einheit‘ vor, die Pressearbeit liegt schon eine Woche länger auf Ihrem Schreibtisch als ursprünglich geplant, da eine Kollegin im Urlaub und ein Kollege krank ist. Sie spüren deutlich den Ter-

⁸ vgl. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2000)

⁹ Anhörung der Sozialpartner zu Stress und seinen Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. o.J., S. 9-11. Es handelt sich hierbei um eine Anhörung nach Artikel 138 EG-Vertrag im Rahmen des Sozialen Dialogs [URL: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/consultations_de.htm; Stand: 20. November 2006]. Artikel 138 EG-Vertrag sieht die Anhörung der Sozialpartner auf europäischer Ebene zu den in Artikel 137 des Vertrages genannten beschäftigungspolitischen und sozialen Fragen vor. Artikel 138 schreibt zwingend die Durchführung eines zweistufigen Anhörungsverfahrens vor: zunächst hört die Kommission die Sozialpartner zur etwaigen Ausrichtung einer Initiative an; in der zweiten Stufe steht der Inhalt der Initiative im Vordergrund. Beschließen die Sozialpartner weder in der ersten noch in der zweiten Stufe die Aufnahme zweiseitiger Verhandlungen und hält die Kommission eine Gemeinschaftsmaßnahme nach wie vor für zweckmäßig, so arbeitet sie eine Gemeinschaftsinitiative aus.

mindruck, der Ihnen im Nacken sitzt. Im selben Moment ruft Ihr Kooperationspartner an, Sie sollen ein Hotelzimmer buchen und sofort Aussagen zur Übernahme von Reisekosten machen. Über Ihnen flackert eine Neonröhre und gibt einen gleich bleibend dröhnenden Laut von sich. Die Buchbestellungen für Ihr Lektoratsgebiet stehen auch noch aus. Sie schauen auf die Uhr. Noch zwei Minuten, bis Ihr Auskunftsdienst beginnt. Gerade als Sie an der Auskunft die neuesten Rezensionen zu Ihrem Lektorat im Internet gefunden haben, steht freundlich lächelnd ein Kunde vor Ihnen: *„Ich suche nach einem Buch, es geht im weitesten Sinne um eine Familiengeschichte, ich weiß dass es einen blauen Einband hat ...“*

Während Sie heraus zu finden versuchen, welches Buch gemeint ist, stehen bereits zwei weitere Kunden in der Warteschlange. Einer davon reckt den Kopf im Fünf-Sekundentakt nach vorne und schaut nervös auf die Uhr.

Im selben Moment hören Sie zwei Kunden nebenan miteinander diskutieren: *„Ich habe mich aber für den Internet PC angemeldet.“ „Dann hätten Sie mal pünktlich da sein sollen.“ „Ja, aber mein Bus hatte Verspätung, gehen Sie jetzt sofort weg von meinem Platz...“*

Spätestens jetzt spüren die meisten von uns erste Signale von Stress.

Vieler dieser Stressoren sind Außenreize. Darüber hinaus wird vermutet, dass selbst erzeugter Leistungsdruck, Unterforderung,¹⁰ ein unsicherer Arbeitsplatz, Vorurteile wegen Zugehörigkeit zu einer Religion oder ethnischen Gruppe und Leitsätze der modernen Arbeitswelt,¹¹ usw. mindestens genauso starke Stressoren im Alltag darstellen. Auch objektive Stressoren, wie Hunger,¹² Harndrang, Isolation, etc. können zu Unwohlbefinden beitragen. Hierzu zählen auch physikalische Stressoren, z.B. flimmernde Bildschirme, Programmabstürze, schlechte Beleuchtung, Lärm, Hitze, Distanzlosigkeit, Zigarettenrauch, Reizüberflutung und Straßenverkehr. Des Weiteren organisationsbedingte Stressoren, z.B. Prüfungen,¹³ Hierarchien, bürokratische Strukturen und zuletzt rollenbedingte Stressoren.¹⁴

Werden diese Stressoren als angenehme, anregende Reize erlebt, setzt dies positive Energien frei. Diesen Eustress erleben wir dann als Ansporn, Erfolg, Freude und Anerkennung nach getaner Arbeit. Jeder der schon einmal verliebt war kennt dieses Gefühl. Werden Reize jedoch als überfordernd, unangenehm und belastend erlebt, ist das typischer Distress. Je nach Studie werden die Distressreaktionen der betroffenen Personen in unterschiedliche Kategorien eingeteilt. Zur Vereinfachung sind hier die Stressreaktionen auf drei verschiede-

¹⁰ ... und die dadurch entstehenden Folgen, wie z.B. Langeweile, das Gefühl, unnützlich zu sein, usw.

¹¹ wie z.B. ‚Starke Menschen brauchen keine Hilfe‘ oder ‚Ich bin sehr belastbar‘

¹² Wie konzentriert arbeiten Sie, wenn Ihr Magen knurrt?

¹³ z.B. G8-Zug an Gymnasien, Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge.

¹⁴ Doppelbelastung: Beruf und Familie.

nen Ebenen beschrieben: auf der behavioralen, der kognitiv-emotionalen und der körperlichen Ebene.¹⁵

II.1.1 Stressreaktionen auf der Verhaltensebene

Auf der Verhaltensebene löst Stress z.B. hektische Bewegungen, hastiges Essen, unkoordiniertes Verhalten aus. Fast jeder von uns kennt solche Symptomatiken. Wir verlegen oder vergessen Dinge, versuchen multitaskingfähig zu telefonieren und parallel am PC zu recherchieren. Laufen von der Informationstheke bis ins Büro, kaum dort angekommen fragen wir uns: *„Was wollte ich noch mal hier?“*.

Weitere Aspekte, die beobachtet werden können, sind: häufiger Zigaretten-, Essens- oder Alkoholkonsum, erhöhtes Einnehmen von Schmerzmitteln oder Stimmungsaufhellern.¹⁶

Solche Stressreaktionen fallen uns selbst zunächst am ehesten auf. Im Gegensatz dazu gibt es Verhaltensweisen, die meist zuerst Kollegen, Freunden oder Familienmitgliedern auffallen, wie z.B. gereiztes Auftreten, häufige Meinungsverschiedenheiten wegen Kleinigkeiten, konfliktreicher Umgang mit anderen Menschen, etc.¹⁷

II.1.2 Stressreaktionen auf der kognitiv-emotionalen Ebene

Zur kognitiv-emotionalen Ebene der Stressreaktionen werden innere Unruhe, Nervosität, Unzufriedenheit, Angst zu versagen, Hilflosigkeit, Selbstvorwürfe, Denkblockaden und Blackouts gezählt. Diese inneren Vorgänge sind für Außenstehende oft unsichtbar, daher wird der Leidensdruck der betroffenen Personen auch oft erst spät oder gar nicht wahrgenommen.

II.1.3 Stressreaktionen auf der körperlichen Ebene

Auf der körperlichen Ebene löst Stress eine weitere Vielfalt an Reaktionen aus. Diese dürften von den meisten Menschen als die Unangenehmsten erlebt werden, da sie offensichtlich spür- und sichtbar sind. Doch gerade die Offensichtlichkeit der Phänomene trägt dazu bei, dass Betroffene und Außenstehende schneller erkennen und adäquater reagieren können. Hierzu gehören u.a.: Muskelverspannungen, erhöhter Puls, Schlafstörungen, Migräne, Tinnitus, Haarausfall, Magengeschwüre, usw.

Insgesamt betrachtet führt die Kampf-, bzw. Fluchtreaktion des Körpers zu einer allgemeinen Aktivierung des gesamten Stoffwechsels. Daher sind über die genannten Symptome hinaus folgende Aspekte zu beobachten: Die Atmung ist schneller und tiefer, demzufolge

¹⁵ Alle drei Ebenen laufen nur teilweise unabhängig voneinander ab. Sie beeinflussen sich wechselseitig. Dies kann zu einem Teufelskreis führen und die Stressreaktion deutlich verlängern.

¹⁶ Auch homöopathische Medikamente fallen darunter.

¹⁷ Biester (2004), o.S.

können in der Brust Beklemmungs- und Erstickungsgefühle entstehen. Unsere Schweißdrüsen arbeiten auf Hochtouren und der Körper spürt dies durch Hitze- oder Kältevallungen. Die Pupillen sind erweitert,¹⁸ dadurch kann der Nebeneffekt von ‚Pünktchen‘ vor den Augen entstehen. Der Speichelfluss ist verringert, Übelkeit kann sich einstellen, der Sexualdrang ist vermindert und die Haare können einem zu Berge stehen.¹⁹

Diese Gesamtaktivierung des Stoffwechsels regt den Körper kurzfristig an und hinterlässt dann ein Gefühl der Müdigkeit, des ausgelaugt Seins. Aufgrund dieses Kraftaktes des Körpers und der Ausschüttung von Cortisol belegen neuste Studien aus Amerika sogar, dass uns Stress bis um zehn Jahre physisch altern lässt.²⁰ Viel eindrücklicher jedoch ist, dass Stress eine Vielzahl an Krankheiten verursachen kann, deren Auswirkungen im schlimmsten Fall zur Arbeitsunfähigkeit führen können.²¹

Allein durch die Betrachtung des sich verändernden Arbeitsmarktes wird klar, dass im Zuge des technischen Wandels und durch den Wegfall der körperlich belastenden Arbeitsplätze der psychisch-geistige Stress mehr und mehr zunehmen wird.

Fakt ist: Jeder von uns ist gefährdet. Wie stark hängt davon ab, welche Lösungsstrategien individuell gefunden werden und ob die Belastung als Disstress oder Eustress erlebt wird. Wichtig ist, bei sich selbst verschiedene Symptomatiken von Stress zu beobachten. Diese sind ein Fingerzeig auf einen möglichen Verlauf in den nächsten Jahren. In der Anfangsphase steht oft starkes Engagement, freiwillige Mehrarbeit und der Eindruck der Unentbehrlichkeit im Vordergrund. Sobald daraus das Gefühl entsteht, nie Zeit zu haben, dieses länger anhält, vermehrt eigene Bedürfnisse ignoriert oder verleugnet werden und soziale Kontakte unter der Arbeit leiden, sind dies eindeutige Zeichen auf dem Weg zum Burnout, die ernst genommen werden sollten.

Zur Illustration: Die Anekdote der sechs Fliegen²²

„[...] Wenn man ein halbes Dutzend Bienen und genauso viele Fliegen in eine Flasche setzt und die Flasche mit dem Boden zum Fenster waagrecht hinlegt, dann sieht man, dass die Bienen, bis sie an Erschöpfung oder Hunger sterben, immer wieder versuchen, einen Ausweg aus dem Glas zu finden; die Fliegen dagegen sind alle in weniger als zwei Minuten am anderen Ende durch den Hals hinausgeflogen. ...

¹⁸ Der Feind ist besser zu sehen.

¹⁹ Sich größer machen gegenüber dem Feind.

²⁰ Stress macht alt (2004), o.S.

²¹ So können z.B. durch den erhöhten Zuckerspiegel Leber- und Organerkrankung entstehen, durch den verstärkten Muskeltonus hingegen Haltungs- und Gelenkschäden und bei chronischen Belastungs- und Erschöpfungszuständen folgen Depressionen. Vgl. Europäische Kommission (2002), S. 12-14

²² Peters / Waterman (1986), S. 137

Gerade ihre (der Bienen) Liebe zum Licht, gerade ihre Intelligenz, wird ihnen bei diesem Experiment zum Verhängnis. Sie denken ganz offensichtlich, dass der Ausgang aus einem Gefängnis immer dort liegen muss, wo es am hellsten ist; danach handeln sie auch, und an diesem logischen Vorgehen halten sie fest. Für sie ist Glas etwas übernatürlich Rätselhaftes, dem sie in der Natur nie begegnet sind; sie haben noch nie erlebt, dass die Atmosphäre auf einmal so undurchdringlich wird, und je größer ihre Intelligenz ist, desto unmöglicher, unverständlicher erscheint das seltsame Hindernis.

Die hirnlosen Fliegen dagegen, die sich um Logik so wenig scheren wie um das Geheimnis des Kristalls, schwirren planlos hin und her, ohne das lockende Licht zu beachten; und ihnen lacht das bekannte Glück des Einfältigen, der dort besteht, wo der Klügere untergeht: zwangsläufig stoßen sie schließlich auf die freundliche Öffnung, die ihnen die Freiheit wiedergibt.“

Fazit für Gestresste: reine Anstrengung führt selten zum Ziel. Welche Handlungsmöglichkeiten dagegen zum gewünschten Ziel führen können, behandelt der nächste Abschnitt.

II.2 Wie können wir Stress begegnen?

Wie bereits angeschnitten hat Stress viele Auslöser. Der erste Schritt ist gemacht, wenn diese erkannt werden. Ein bessere Umgang mit Stress im Alltag lässt sich lernen und ist vor alledem dann wichtig, wenn sich die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz nicht oder kaum verändern lassen. Inwieweit wir Stress als Disstress oder als Eustress erleben, hängt hauptsächlich davon ab, wie wir selbst damit umgehen.²³

Zunächst macht es natürlich Sinn, Disstress möglichst zu vermeiden. Aufgrund dessen sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, die Arbeitsbedingungen daraufhin zu beurteilen, ob diese zu Stress führen. Ist dies der Fall, müssen dementsprechende Gegenmaßnahmen, z.B. betriebliche Gesundheitsförderung, geplant werden. Die Beschäftigten selbst sollten ihren Arbeitgeber auf Ursachen von Stressbelastungen hinweisen und für sich nach individuellen Handlungsmöglichkeiten suchen und diese auch umsetzen.²⁴

Gut zu wissen ist, dass wir fast jede Form von Stress verkraften, solange wir wissen, dass die Ursache hierfür irgendwann abgeschlossen ist. Für chronischen Stress sind Menschen allerdings nicht geschaffen. Dies beweist eindrucksvoll das mehrfach wiederholte Experiment des amerikanischen Stressforschers Sheldon Cohen. Er infizierte freiwillige Probanden mit Schnupfenviren. Diejenigen Teilnehmer, die sich als gestresst bezeichneten, reagierten mit

²³ Wenn jemand aus Ihrem Kollegenkreis sich hinter der nächsten Ecke versteckt, wartet, bis Sie vorbeilaufen und dann ‚Buhl!‘ ruft, haben Sie beide Stress, mit dem Unterschied: Ihr Kollege hat Spaß dabei.

²⁴ Arbeitsschutzgesetz §4 Allgemeine Grundsätze und §5 Beurteilung der Arbeitsbedingung. Vgl. dazu mit Erläuterungen Kittner / Pieper (2006), S.113ff. und S. 125ff.

einer Erkältung, die sich als entspannt oder kurzfristig gestresst (Umzug o.ä.) einstufen, blieben gesund.²⁵

Im weitesten Sinne bestätigt dies die These, dass es eine Art ‚Survival of the fittest‘ gibt. Damit ist in diesem Fall, um auf die Bienenanekdote zurück zu kommen, nicht die Person gemeint, die unnachgiebig hirt und kämpft, sondern Menschen, die verstanden haben, in dieser schnelllebigen Zeit mit ihren Ressourcen Haus zu halten.

Meistens können wir unsere Stressbelastung steuern. Zum einen geht es darum, den Distress abzubauen, zum anderen gilt es, Eustress als solchen erleben zu können. Ziel sollte sein, eine Form von Gleichgewicht zwischen Eustress und Distress herzustellen: der mit Erfolg und Erfüllung verbundenen Eustress soll voll zu genießen sein, ohne dass wir unter dem Distress, der gewöhnlich durch frustrierende Auseinandersetzungen entsteht und in sinnlosem, aggressivem Verhalten gegen uns und unsere Umwelt mündet, leiden. Um dies zu erreichen, heißt es, für das als lohnenswert erachtete Ziel zu kämpfen und zu arbeiten, um Kongruenz, also Einklang von Denken und Handeln, zu erreichen.

Zur effektiven Stressbewältigung hilft oft eine systematische Vorgehensweise. An erster Stelle steht die Stress-Identifizierung. Hierbei handelt es sich um eine Bewusstseins-schärfung, bei der reflektiert werden soll, wann der Stress mich im Griff und wann ich den Stress im Griff habe. Als Vorschlag zu einer Herangehensweise folgt ein Acht-Punkte-Plan.

II.3 Der Acht-Punkte-Plan

II.3.1 Selbstklärung

Wie fühlt sich Stress für mich an? Durch was wird Stress bei mir ausgelöst? Wie reagiert mein Körper auf Stress? Wie verändert sich mein Verhalten bei Stress?²⁶ Was mache ich, um Stress unter Kontrolle zu bekommen? Was ist daran zufrieden stellend? Was ist daran unbefriedigend?

II.3.2 Optionen erörtern

Nachdem diese Fragen beantwortet sind, ist die nächste Fragestellung: Welche Möglichkeiten haben Sie, um Stress positiv zu nutzen? Im Folgenden stelle ich zwei Herangehensweisen vor, die idealer Weise miteinander kombiniert werden sollten. Zum einen Ziel setzende, d.h. Energie sparende, zum anderen Körper orientierte, d.h. Energie abbauende Maßnahmen.

²⁵ Cohen / Skoner (1999), S. 175 ff.

²⁶ Seien Sie mutig und holen Sie sich hierzu Feedback von Kollegen und Angehörigen ein.

Es gibt zwei Arten von Herangehensweisen, die in idealer Weise miteinander kombiniert werden sollten. Zum einen Ziel setzende, d.h. Energie sparende, zum anderen Körper orientierte, d.h. Energie abbauende Maßnahmen.

II.3.3 Ziel setzende Maßnahmen

- Klären Sie Ihre eigenen Ziele: Was will ich? Und was will ich auf keinen Fall?²⁷ Mache ich diese Sache, weil ich es wirklich für mich möchte oder will jemand anderes, dass ich das umsetze? Welche Kompromisse kann es geben? Steckt Gewohnheit oder Pflichtgefühl dahinter?²⁸
- Überprüfen Sie die Anforderungen. Sind diese selbst auferlegt? Wie kann selbst auferlegter Anspruch wieder abgebaut werden?
- Welche Priorität hat diese Aufgabe?
- Untergangsszenario proben: Was passiert schlimmstenfalls? Ist Ihnen ein stressfreies Leben wichtiger als diese Aktivität? Meist ist eine realistische Einschätzung schon die ‚halbe Miete‘. Geht die Welt unter? Ist es lebensentscheidend?
- Zeitmanagement bedeutet, koordinierter zu arbeiten (nicht unbedingt schneller). Legen Sie Ihre Hauptaufgaben fest, alles andere planen Sie mit Zeitpuffern drum herum. Kraftraubende Arbeiten sollten in die konditionsreichen Phasen des Tages, d.h. zwischen 8:00-12:00 Uhr und 15:00-19:00 Uhr gelegt werden.²⁹ Denken Sie daran: der Wert eines Mitarbeiters wird danach gemessen, wie gut er das Wichtigste erledigt.
- Welche Reize setzen Störungen? Schirmen Sie sich in Ihrer Freizeit (Pause) so gut wie möglich vor Störreizen ab.³⁰
- Interne Klärung: Respektieren Sie Ihre eigenen Grenzen.³¹ Delegieren Sie, wenn möglich, Aufgaben.
- Konflikte klären. Was passiert wenn der Konflikt weiter schwelt? Was ist gut daran, den Konflikt aus der Welt zu schaffen? Was wird danach anders sein?
- Frei- und Ruhezeiten bewusst einplanen. Z.B. Pausen à 2-5 Minuten während Ihrer Arbeitszeit, bzw. in der Familie.³² Vermeiden Sie auch Freizeitstress, das Treffen mit Freunden soll Spaß machen.

²⁷ Wenn ein Bibliotheksnutzer mit folgender Frage auf mich zukommt: ‚Haben Sie Zeit für mich?‘ und ich mit: ‚Ja.‘ antworte, darf ich mich im Endeffekt nicht beschweren, wenn der Kunde mich in ein 30 Minuten langes Gespräch über Hygiene im Stadtpark verwickelt. Besser ist ‚Ja, ich habe die nächsten fünf Minuten Zeit für Sie.‘

²⁸ z.B.: Ich lasse die Kollegin seit zwei Jahren wählen, wann sie Pause machen möchte und richte mich danach. In dem Fall gilt: Besser den anderen enttäuschen, als ewig mit einer Täuschung leben.

²⁹ vgl. Uhlig (2005)

³⁰ Anrufbeantworter einschalten, Spazieren gehen,...

³¹ Nutzen Sie das Wort ‚Nein‘ oder Sätze wie ‚Das schaffe ich nicht.‘ häufiger.

³² ‚Ich bin in den nächsten 5 Minuten (alleine) an der frischen Luft.‘

- Coachen Sie sich selbst, z.B. über das Wertequadrat.³³
- Nutzen Sie positive Assoziation, diese entsteht z.B. durch eine Kleinigkeit, die Sie von Ihrem Arbeitsplatz aus sehen können.³⁴ Überlegen Sie sich: Was ist gut an dieser Situation?³⁵
- Suchen Sie sich soziale Unterstützung nach dem Motto: ‚Geteiltes Leid ist halbes Leid.‘ Sprechen Sie mit Familie, Freunden und Kollegen, geben Sie dabei einen konkreten Zeitrahmen und Ihr Ziel an.³⁶

II.3.4 Stress abbauende Maßnahmen

- Nutzen Sie Stretching am Arbeitsplatz und entspannen Sie dadurch mehrmals am Tag Ihre Muskeln.
- Progressive Muskelrelaxation nach Edmund Jacobson (PMR). Erkundigen Sie sich nach Kursen, in denen Sie fachlich angeleitet werden.
- Autogenes Training, Yoga und/oder Atemtechniken.
- Machen Sie Sport. Am besten 2- bis 3-mal in der Woche mindestens 20 Minuten. Die Bewegung baut Adrenalin ab.
- Innere Haltung ist häufig äußere Haltung und umgekehrt. Gehen Sie aufrecht, atmen Sie durch.
- Achten Sie auf einen freundlichen Gesichtsausdruck,³⁷ denn während des Lächelns und Lachens nimmt die Zahl der Stresshormone im Blut (Adrenalin und Cortisol) deutlich ab. Glückshormone, so genannte Endorphine, werden ausgeschüttet und Entspannung setzt ein.
- Nutzen Sie Anti-Stress-Bälle, um Druck über die Hände loszuwerden.
- Essen Sie Süßigkeiten gegen Stress. Wichtig ist, dass diese richtigen Zucker enthalten, um die Herstellung bestimmter Stresshormone zu reduzieren.³⁸

³³ Schulz von Thun (1989), S. 38-54. Vereinfacht gesagt handelt es sich hier um ein Instrument, das Ihnen helfen kann, Zielrichtungen von Interventionen genauer zu bestimmen, indem sie mit Wertigkeiten spielen. Jede persönliche Fähigkeit, die überreizt wird, kippt zu einer negativen Eigenschaft. Hierzu ein Beispiel: Was ist die ‚entwertende Übertreibung‘ von Sparsamkeit? Die Antwort ist: Geiz.
Eine genaue Anleitung finden Sie in der angegebenen Literatur.

³⁴ Bei mir ist das ein breit grinsender Filzfisch, auf dem ‚Glück‘ steht, von einer mir wichtigen Person.

³⁵ Ich kann mich darüber ärgern, im Stau zu stehen, oder aber die Zeit genießen. Die Rahmenbedingungen von 16 km Stau ändern sich nicht, meine Einstellung zu ihnen aber ist variabel.

³⁶ ‚Kannst Du mir in den nächsten 10 Minuten zuhören, ich brauch jemanden der mit mir Ideen sammelt wie ich am besten...‘

³⁷ Stellen Sie sich einen kleinen Spiegel an Ihren Arbeitsplatz, damit Sie Ihren Gesichtsausdruck immer wieder überprüfen können.

³⁸ Gummibärchen fürs persönliche Krisenmanagement (2005), o.S.

- Aromatherapie,³⁹ z.B. mit Lavendelduft.
- Schwarzer Tee⁴⁰ kann ebenfalls Stress reduzierende Wirkung haben.

II.3.5 Finden Sie Ihren eigenen Weg und handeln Sie individuell

II.3.6 Erstellen Sie einen konkreten Plan

Darin sollten Maßnahmen enthalten sein, die das eigene Verhalten zielorientiert verändern. Was genau werde ich verändern? Mit welchem positiven/negativen Ziel setze ich das neue Verhalten um? Bis wann? Brauche ich jemanden, der mich unterstützt? Wenn ja, wen? Wie kann ich möglichst objektiv überprüfen, ob ich mein Ziel erreicht habe?

II.3.7 Umsetzung in den Alltag – Die Testphase

II.3.8 Was hat gut funktioniert und was ist verbesserungsfähig?

Dokumentieren Sie Ihre eigenen Fortschritte am besten schriftlich und führen Sie ein Belohnungsprinzip ein.⁴¹ Wenn Sie bis hierher gekommen sind, haben Sie sich dem Faktor Stress bereits konstruktiv gestellt. Was hat gut funktioniert? Wobei haben Sie Entlastung und/oder Entspannung für sich gefunden? Behalten Sie diese Aspekte im Alltag bei oder verstärken Sie Ihre Konzentration bei Bedarf hierauf. Was ist noch verbesserungsfähig? Was wollen Sie noch verändern? Wobei haben Sie sich unwohl oder stärker belastet als zuvor gefühlt? Werfen Sie diese Aspekte ‚über Bord‘ oder finden Sie neue Umsetzungswege hierfür.

Nachdem es also möglich ist, systematisch Disstress zu identifizieren und neue Wege für kommende Situationen zu erarbeiten, ist es nun eine Frage der eigenen Motivation, den reflektierten Inhalt auch umzusetzen. Doch woher nehmen wir die Motivation, bisheriges Verhalten in (Stress)Situationen zu verändern?

³⁹ Lavendel-Duft hilft gegen Streß. (2006), o.S..

⁴⁰ Black tea soothes away stress (2006), o.S.

⁴¹ Weitere Unterstützung bzw. Kurse zum Thema Stressbewältigung werden von fast allen Krankenkassen angeboten, ebenso vom Berufsverband Information Bibliothek e.V. (BIB). URL:<http://www.bib-info.de> [Stand 22. November 2006]

III. Was heißt Motivation?

Das Wort Motivation stammt aus dem Lateinischen *in movitum ire*, d.h. in das einsteigen, was bewegt. Die wohl komplexeste Definition von Motivation findet sich im Cattellschen Schema. Knapp zusammengefasst lautet diese: *„Die Energie und Erregung eines Menschen, die Ausrichtung dieser Energie auf ein bestimmtes Ziel, die selektive Aufmerksamkeit für bestimmte Reize, die Organisation der Aktivitäten gemäß einem vorhandenen Reaktionsmuster und die Aufrechterhaltung der Aktivität, bis sich die Ausgangsbedingungen ändern, ist Motivation.“*⁴²

Alles in allem ist Motivation sehr schwer zu beschreiben. Im Allgemeinen sprechen wir von Motivation, wenn wir bei Menschen eine Verhaltensänderung feststellen. Wir gehen davon aus, dass ein innerer Antrieb uns zu zielgerichtetem Verhalten bewegt. Ob dieses Verhalten nützlich ist oder nicht, hat keine positive oder negative Konnotation, sondern ist im Wesentlichen neutral zu sehen. Die Intensität eines Motivs setzt sich aus zwei Faktoren zusammen: den Erfolgsaussichten und dem subjektiven Wert eines Ziels.⁴³

Zugrunde liegt die Idee, dass alle Menschen eine Motivation, ein Motiv oder ein Bedürfnis besitzen, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen. Wenn ich andere motivieren möchte, kommt es darauf an, die bereits vorhandenen ‚Funken‘ zu erkennen und zu überlegen, mit welchen externen Reizen ich die Motivation meines Gegenübers entfachen oder anheizen kann. Genauso können Sie sich selbst motivieren, indem Sie herausfinden, welche inneren ‚Funken‘ bei Ihnen das Feuer entfachen, um sich für eine Sache zu begeistern.

Stellen Sie sich vor, eine Bibliotheksleiterin ärgert sich über eine Mitarbeiterin, die im Gegensatz zu ihren Kollegen nicht auf die angewandte Motivationstechnik reagiert und überlegt daher, ob sie den Arbeitsvertrag der betreffenden Person verlängern soll. Hierzu fragte sie einen Motivations-Coach. Der Coach bittet sie, ihren Hausschlüssel aus der Tasche zu nehmen und fragt: *„Haben Sie schon ausprobiert, ob dieser Schlüssel auch in das Haus ihrer Nachbarn passt?“* Die Antwort lautet: *„Nein, natürlich nicht.“*

Was fällt Ihnen zu diesem Beispiel in Bezug auf Motivationstechniken ein? Zum einen führt ‚äußere Motivation‘ häufig nur dazu, dass Mitarbeiter kurzfristige Motivation zeigen, damit sie nach erreichtem Ziel möglichst schnell wieder so weiter machen können wie zuvor. Zum anderen passt nicht jeder Schlüssel in jedes Schloss, d.h. nicht jede Motivationstechnik zu jedem Mitarbeiter. Motivation von außen funktioniert nur dann langfristig, wenn das ‚Anschieben‘ Kontinuität hat oder noch besser, die Motive des Einzelnen erkannt und berücksichtigt wurden. Nur wenn es gelingt, äußere Motive in innere zu verwandeln, entsteht echte Motivation. Jeder kennt diese Situation vom Sport: wir sind leicht zu motivieren, wenn äußere Faktoren - wie Geselligkeit oder Freunde treffen - als Motive dienen. Fallen

⁴² Cattell (1957), S. 444. Die meisten anderen Definitionen decken nur Teile dieses Paradigmas ab.

⁴³ Stangl, o.J., o.S.

diese weg, ist entscheidend, wie stark die Eigenmotivation ist. Je nachdem werden wir auch alleine den Sport weiter betreiben oder damit aufhören.

Dieses Wissen nutzen auch Arbeitgeber. Deshalb testen Firmen im Vorstellungsgespräch immer häufiger das Kriterium Motivation. Laut der Kienbaum-Studie ‚High Potentials 2002‘ erklärten Personalverantwortliche von 100 deutschen Unternehmen einheitlich ‚Eigenmotivation‘ zur wichtigsten persönlichen Eigenschaft von High Potentials. Bei einem Maximalwert von 5 erreicht das Kriterium Eigenmotivation 4,58 Punkte.⁴⁴

III.1 Welche Motive spornen uns an?

Es ist gleich, ob wir von innen oder außen motiviert werden, jeder Mensch kann sein Verhalten reflektieren und steuern.⁴⁵ Prinzipiell gilt Motivation als Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten. Um das eigene Stressmanagement durchzusetzen, bedarf es also einer gewissen Motivation. Ganz ähnlich wie bei Stressoren wirken bei jedem Menschen unterschiedliche Faktoren zusammen, um Motivation entstehen zu lassen. Da jeder Mensch eine ihm eigene Motivationslage bzw. ein Geflecht von Antrieben und Handlungsstrategien besitzt, das ihn bei seiner Wahl der optimal empfundenen Handlungsweise (zumeist unbewusst) leitet, stellt sich also nicht die Frage, ob ein Mensch motiviert ist, sondern wie er motiviert ist. Dabei gibt es so genannte pro-aktiv motivierte Menschen, welche selbstreflektiert wissen was sie antreibt und wie sie diese Bedürfnisse gezielt einsetzen können, und reaktiv motivierte Menschen deren Motivationskonzepte unbewusst sind. Letztere brauchen oft ein externes Anreizkonzept. Vom Prinzip her sind sie ähnlich motiviert wie pro-aktive Menschen, allerdings mit einer anderen Ausrichtung, z.B. um Strafe zu vermeiden. Zum Thema Motivation gibt es eine Vielzahl an Theorien, im Nachfolgenden werden zwei davon skizziert.

III.1.1 Maslowsche Bedürfnispyramide

Nach der Maslowschen Bedürfnispyramide von 1958 motivieren uns fünf Stufen. Der Mensch versucht demnach, zuerst die Bedürfnisse der niedrigen Stufen zu befriedigen, bevor die nächsten Stufen Bedeutung erlangen. Die Stufen eins bis fünf setzen sich wie folgt zusammen:

1. Körperliche Grundbedürfnisse, wie Essen, Schlaf und Sexualität.
2. Sicherheit, d.h. Wohnung, fester Arbeitsplatz, Gesetze.
3. Soziale Beziehungen, z.B. Freundeskreis, Liebe, Kommunikation.
4. Soziale Anerkennung, wie Status, Wohlstand, Macht.
5. Selbstverwirklichung: Individualität, Talententfaltung, Altruismus, Kunst usw.

⁴⁴ vgl. Kienbaum-Studie »High Potentials 2002«, o.J., o.S. und Motivation ist alles, o.J., o.S.

⁴⁵ vgl. Comelli / von Rosenstiel (1995)

Dabei müssen die drei untersten Stufen befriedigt sein, um allgemeines Wohlbefinden zu entwickeln. Kritisch kann zu diesem Modell angemerkt werden, dass z. B. ein brotloser Künstler die Selbstverwirklichung der Sicherheit vorzieht und somit mehrere Motivationsstufen überspringt.

III.1.2 Sechzehn Lebensmotive nach Steven Reiss

Motive lassen sich in vielfältiger Weise ordnen und in Klassen einteilen. Alle bisher genannten Motive sind in jedem Menschen vorhanden, ihre Ausprägung ist allerdings von Person zu Person verschieden. Steven Reiss fand durch empirische Erhebungen 16 Lebensmotive, die angeboren sind, heraus.⁴⁶

Die Lebensmotive nach Reiss sind: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Romantik, Ernährung, körperliche Aktivität und Ruhe.

III.2 Unterstützung zur eigenen Motivsuche

So weit zur Theorie. Werfen wir nun abschließend einen Blick auf Aspekte, die uns im Alltag motivieren. Welche Motive sind, z.B. für Sie selbst, im Arbeitsalltag besonders wichtig? Schön wäre es, hierauf eine Pauschalantwort zu geben. Eine Beantwortung dieser Frage kann jedoch nur aus Ihrem Innersten selbst kommen, um für Sie persönlich kongruent und hilfreich zu sein. Fragen Sie sich also:

- Wie wäre mein Leben ohne Arbeitsstelle, Stress und ohne Geld?
- Stellen Sie sich vor, Sie müssten für die nächsten sechs Monate eine Vertretung für Ihren Job finden. Welche Vorteile Ihres Berufes würden Sie als besonders interessant hervorheben, um Ihre Stelle anzupreisen?
- Schreiben Sie diese Aspekte auf und schauen Sie Ihre Liste in der nächsten Woche jeden Tag 2- bis 3-mal an.
- Finden Sie Ihre Motivationskiller. Wie können Sie diese abstellen? Welche positive Einstellung finden Sie hierzu?
- Machen Sie sich Ihre Stärken in Stresssituationen bewusst und nutzen Sie diese. Jeder weiß aus eigener Erfahrung: Dinge, die man gerne tut, gelingen besser.
- Orientieren Sie sich an den beschriebenen Theorien von Maslow und Reiss. Finden Sie sich hierin wieder?

⁴⁶ vgl. Reiss (2000). Hierzu wurde auch ein Fragebogen entwickelt, mit dem man individuelle Profile erheben kann. Dabei wird auf die Angabe von Reliabilität und Validität des Verfahrens verzichtet, d.h. dem Modell kommt eher geringerer wissenschaftlicher Wert zu.

- Überprüfen Sie, wie gut Ihre Erfolgsaussichten sind. Wie viel Einfluss können Sie selbst auf verschiedene (Stress)Situationen nehmen? Wie realistisch ist Ihre Selbsteinschätzung? Und wie gehen Sie mit den eventuell entstehenden Konsequenzen um?

Die Beantwortung dieser Fragen kann unterstützend sein, um praktikable und motivierende Neuansätze gezielter für sich selbst zu finden.

IV. Fazit

Die Herausforderung für jeden Einzelnen bleibt darin bestehen, sich selbst oder mit Unterstützung⁴⁷ dahingehend zu motivieren, das Thema Stress aktiv anzugehen und neue Verhaltensweisen im Alltag umzusetzen. *„Es gibt Menschen, die, wenn sie das Licht am Ende des Tunnels sehen, ein neues Stück Tunnel kaufen.“*⁴⁸

Wer sich dafür entscheidet, keine ‚Biene‘ zu sein, sondern eine ‚Fliege‘, auch wenn das Licht noch so verlockend ist, schätzt auch besser ein, wie viel ‚Fracht‘ das eigene Schiff verträgt. Stress entsteht in doppeldeutiger Weise in unseren Köpfen. Wer demnach Kopf, Körper und seine eigenen Energieressourcen effizient nutzt, erkennt, wann Stress entsteht und kann dadurch aktiv an einem Ausgleich arbeiten. Dabei können Motivationsaspekte aus dem Alltag unterstützend wirken. Befriedigend und motivierend kann z.B. sein, wenn ein Kunde glücklich und hochzufrieden mit seinem ‚blauen Buch über Familiengeschichte‘ von dannen schreitet, die Neonröhre kühl und sachlich Licht spendet und die Buchbestellung für das eigene Lektorat zur Hälfte erledigt ist, denn *„Prioritäten setzen heißt auswählen, was liegen bleiben soll.“*⁴⁹

Im Sinne der systemischen Sichtweise hat jeder, solange er lebt, die freie Wahl, sich auf eine bestimmte Art zu verhalten oder nicht zu verhalten.⁵⁰ Mitunter auch, Stress zu leben oder die Situation für sich zu verändern.

Letzten Endes sollte jeder Mensch von sich aus einen Sinn darin finden, sein Verhalten in Stresssituationen zu variieren um einen Mehrwert für sich selbst zu erreichen. Stress kann durchaus einen positiven Anteil in unserem (Arbeits-)Leben einnehmen.

Schlussendlich ist entscheidend, wie wir dem Phänomen begegnen, denn *„[...] auch aus Steinen, die in den Weg gelegt werden, kann man Schönes bauen.“*⁵¹

⁴⁷ z.B. der Krankenkassen oder BIB.

⁴⁸ Rau (2003), o.S.

⁴⁹ Das Zitat wird Helmar Nahr zugeschrieben.

⁵⁰ vgl. Maturana (1997)

⁵¹ Johann Wolfgang von Goethe - das Zitat wird auch Erich Kästner zugeschrieben.

V. Literaturverzeichnis

- Anhörung der Sozialpartner zu Stress und seinen Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz.** o.J. 19 S. In:
URL: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/stress_I_de.pdf [Stand 22.November 2006]
- Biester, Anke:** Warum Stress aggressiv macht und Aggressivität stresst. News vom 04.10.2004. URL: <http://www.wissenschaft.de/wissen/news/245426.html> [Stand 22. November 2006]
- Black tea soothes away stress.** In: UCL MEDIA RELATIONS vom 4. Oktober 2006: URL: <http://www.ucl.ac.uk/media/library/tea> [Stand 22. November 2006]
- Cattell, R. B.:** Personality and motivation. Structure and measurement. New York: World Book Company, 1957
- Cohen, S., Doyle, W.J.; Skoner, D.P.:** Psychological stress, cytokine production, and severity of upper respiratory illness. In: Psychosomatic Medicine 61 (1999), S. 175-180
- Comelli, Gerhard; von Rosenstiel, Lutz:** Führung durch Motivation. München: Beck, 1995
- Ende, Michael:** Momo oder die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte : ein Märchen-Roman. Stuttgart: Thienemann Verlag, 2005
- Europäische Kommission:** Stress am Arbeitsplatz - Ein Leitfaden - Würze des Lebens oder Gifthauch des Todes? - Kurzfassung, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen:** Dritte Europäische Umfrage über Arbeitsbedingungen, 2000. In:
URL: www.eurofound.eu.int/working/healtheffects.htm [Stand 22. November 2006]
- Gummibärchen fürs persönliche Krisenmanagement.** Beitrag vom 16.11.2005, o.S. In:
URL: <http://www.wissenschaft.de/wissen/news/259266.html> [Stand 22. November 2006]
- Kienbaum-Studie »High Potentials 2002«.** In: WiWi-TReFF - Die Online-Zeitung für Wirtschaftswissenschaften. URL: <http://www.wiwi-treff.de/home/index> [Stand 22. November 2006]
- Kittner, Michael; Pieper, Ralf:** ArbSchR – Arbeitsschutzrecht. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2006
- Lavendel-Duft hilft gegen Streß.** Ärzte Zeitung Online, 25.09.2006 URL: <http://www.aerztezeitung.de/docs/2006/09/25/170a0101.asp?cat=/medizin/stress> [Stand 22. November 2006]
- Maturana, Humberto R.:** Was ist erkennen? München: Piper, 1997
- Motivation ist alles.** URL: <http://www.e-fellows.net/show/detail.php/2727> [Stand 22. November 2006]

- Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H.:** Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech: Verlag der Modernen Industrie, 1986
- Rau, Johannes:** Rede vor der deutsch-chilenischen, Handelskammer, Santiago de Chile, am 25.11.2003. URL: <http://fr.bundespraesident.de/> [Stand 22. November 2006]
- Reiss, Steven:** Who am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities, New York: Tarcher/Putnam, 2000
- Schulz von Thun:** Miteinander Reden 2. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1989
- Stangl, Werner:** Motive und Motivation. Alltäglicher vs. fachpsychologischer Motivationsbegriff. o.J. URL <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/> [Stand 22. November 2006]
- Stress macht alt.** SZ-Artikel vom 30.11.2004.
URL: <http://www.sueddeutsche.de/panorama /artikel/897/43854/> [Stand 22. November 2006]
- Uhlig, Beatris 2005:** Karrierefaktor Zeitmanagement. So planen und handeln Sie zielorientiert. Freiburg i.Br.: Rudolf Haufe Verlag, 2005
- Vester, Frederic:** Phänomen Stress. Wo liegt sein Ursprung, warum ist er lebenswichtig, wodurch ist er entartet? München: dtv, 2003

FRANK DANIEL

Ressourcen für den Auskunftsdienst

Inhalt

Ressourcen für den Auskunftsdienst	105
I. Knowhow und Service	106
II. Vernetzung und Online-Auskunft	107
III. Vorteile von Premiumdiensten	107
IV. Kostenpflichtige Dienste am Auskunftsplatz	109
V. Marktübersicht	109
VI. Bibliographische Quellen	110
VII. Nutzungskosten	111
VIII. Fazit	112

Ressourcen für den Auskunftsdienst

Autor: Frank Daniel

Informationen werden heute zunächst im Internet gesucht. Gewünscht werden komfortabel zu suchende und sofort abrufbare Volltexte, die unmittelbar elektronisch weiterverarbeitet werden können. Vor allem bei Schülern ist zu beobachten, dass die Informationssuche per Google selbstverständlich ist, die Nutzung von Bibliotheken jedoch nicht mehr. Unübersichtliche OPACs, komplexe Ordnungssysteme, die Suche in den Regalen und das Warten auf verliehene Medien werden von ihnen immer weniger akzeptiert. Schließlich erhält man im WWW vermeintlich auf jede Frage eine schnelle Antwort, ohne dass der Schreibtisch verlassen werden muss. Die manchmal ebenfalls recht zeitaufwändige Online-Recherche wird dabei offenbar als weniger belastend erlebt als der Weg in die Bibliothek. Auch die mitunter ungesicherte Qualität oder fehlende Authentizität der gefundenen Informationen wird nicht als problematisch empfunden, sie wird schlimmstenfalls gar nicht erkannt.

Zurzeit haben Bibliotheken zwar noch einen Vorteil – sie verfügen über viele Informationen, die es in diesem Umfang und in dieser Qualität im Netz nicht gibt. Aber dies ändert sich: Amazon und Google bereiten Services vor, die den Erwerb von Buchausschnitten oder die zeitlich befristete Nutzung ganzer Bücher ermöglichen¹, auch der Börsenverein arbeitet an einer Plattform für E-Books². Qualitativ hochstehende Informationen aus Verlagsproduktion werden sehr bald nicht nur in Bibliotheken und Buchhandlungen sondern rund um die Uhr am eigenen Schreibtisch zur Verfügung stehen. Auch wenn diese Angebote bezahlt werden müssen, entfällt damit ein Alleinstellungsmerkmal der Bibliothek³. Reicht es angesichts dieser mächtigen kommerziellen Konkurrenz zukünftig aus, wenn – von den in Öffentlichen Bibliotheken üblichen Jahresgebühren abgesehen – Informationen hier kostenlos angeboten werden? Welche Ressourcen sind insbesondere im Auskunftsdienst nötig, um die Bibliothek attraktiv zu halten?

¹ vgl. <http://books.google.de> und *Search Inside the book* von Amazon – hier fehlt zur Zeit (30.11.2006) nur noch die Verknüpfung mit einem Checkout- und Bezahlsystem.

² www.volltextsuche-online.de – hier steht allerdings die verbesserte Auffindbarkeit von Buchinhalten im Vordergrund, die den Verkauf des gesamten Buches fördern soll.

³ Bibliothekarische Vorhaben wie www.divibib.com beginnen ebenfalls mit der Online-Ausleihe von elektronischen Medien, die Anzahl der mit ihnen kooperierenden Verlage ist im Vergleich zu den kommerziellen Anbietern allerdings (noch) relativ gering.

I. Knowhow und Service

Bibliotheken besitzen gegenüber der virtuellen Welt einen großen Vorteil: Es handelt sich um Orte, die man aufsuchen und Menschen, die man bei der Suche um Hilfe bitten kann. Der gegenwärtig im Zuge von RFID-Einführung und Sparzwängen zu beobachtende Automatisierungs- und Selbstbedienungstrend sollte daher nicht zu weit getrieben werden. Es gilt zwar, das Personal von Standardtätigkeiten zu entlasten. Dafür sollte aber mehr Zeit sein, um „[...] die Innenräume der Bibliothek mit Leben zu füllen, und zwar durch kundennahe Dienstleistungen. [...]“⁴

Allzu oft werden jedoch die Kunden nur mit einer Signatur versorgt und dann alleine ans Regal verwiesen. Die Auskunft wird als Sekundärdienstleistung betrachtet, dem die Kern-dienstleistung Ausleihe folgt⁵. Hier ist ein Umdenken erforderlich. Das Auskunftskonzept darf sich nicht auf die Anleitung zur Katalogbenutzung oder einen Hinweis auf den Buchbestand beschränken. Bei einer Anfrage sollten vielmehr regelmäßig alle zur Verfügung stehenden Informationsmöglichkeiten mitbedacht und gegeneinander abgewogen werden:

- der eigene Buch- und Zeitschriftenbestand
- Internet und Online-Datenbanken
- andere Informationsstellen und Bibliotheken vor Ort
- spezialisierte Institutionen regional oder bundesweit.

Dies ist in vielen Bibliotheken bereits Alltag, sollte aber überall zum Selbstverständnis gehören. Selbst wenn kaum eigene Informationsmittel zur Verfügung stehen – einen Internet-PC gibt es auch in der kleinsten Bibliothek. Zwar nutzen etwa drei Viertel⁶ der Bibliothekskunden selbst das Internet, man kann jedoch nicht davon ausgehen, dass dies immer professionell und virtuos genug geschieht. Oft wird auf Nachfrage in Auskunftsgesprächen deutlich, dass die vorab von den Kunden selbst durchgeführten Internetrecherchen nicht optimal sind und sich in der Regel ausschließlich auf Google erstrecken, Fachquellen im Deep Web bleiben meist unberücksichtigt. Erfahrungen aus Internetschulungen aber auch ein Blick in die so genannte Live-Suche⁷ mancher Suchmaschinen zeigen, dass es meist daran mangelt, das Informationsproblem mit treffenden Suchworten zu umschreiben und diese sinnvoll in Beziehung zu setzen. Hier herrscht großer Beratungsbedarf, den Bibliotheken erfüllen können.

Die wichtigste Ressource im Auskunftsdienst ist daher das Personal selbst. In vielen Fällen dürfte bereits normales bibliothekarisches Gespür reichen, um bessere Treffer im Web zu

⁴ Ratzek, Wolfgang: Die Bibliotheken mit Leben füllen. In: BuB 58 (2006) S. 234-238

⁵ Georgy, Ursula u. Nothen, Kathrin: Das Vertrauen der Kunden auf Dauer gewinnen. In: BuB (2006) S. 240

⁶ (N)ONLINER-Atlas 2006, S.12 (www.nonliner-atlas.de): 74,1 % der 30- bis 49-jährigen nutzen regelmäßig das Internet, in der in Bibliotheken noch stärker vertretenen Altersgruppe 14-29 sind es sogar 86,5%, von den 50- bis 59-jährigen sind es immer noch 56,8%.

⁷ z.B. über <http://suche.web.de/LiveSuche>: „Sehen Sie, was die anderen gerade bei WEB.DE suchen!“

finden als der Durchschnittsurfer. Trotzdem ist die genaue Kenntnis von WWW-Suchdiensten und Fachquellen heute für jeden Informationsbibliothekar unabdingbar und muss nötigenfalls in speziellen Schulungen erworben werden – entweder in selbst organisierten Inhouse-Schulungen oder bei externen Weiterbildungsanbietern⁸.

II. Vernetzung und Online-Auskunft

Doch auch wenn das eigene Wissen nicht ausreicht, muss man nicht aufgeben. Bibliotheken verfügen ja nicht nur im Bereich der Fernleihe über ein erprobtes und gut funktionierendes Netzwerk. Auch die von vielen Bibliotheken genutzte Auskunftsliste RABE⁹ ist ein sehr schönes Beispiel dafür, in welcher Form Vernetzungen den Bibliotheken einen Wettbewerbsvorteil beschern. Auskunftsverbände wie DigiAuskunft und Questionpoint¹⁰ sind eine Erweiterung dieses Prinzips. Sie unterstützen nicht nur die Kooperation sondern erleichtern durch ein komfortables Ticketsystem die Administrierung der Kundenfragen, die über das Auskunftsformular auf der Bibliothekswebsite gestellt werden.

Auch die Eingabe von telefonischen oder vor Ort gestellten Fragen durch den Bibliothekar ist möglich. Wenn eine Anfrage vor Ort nicht beantwortet werden kann, leitet man sie innerhalb des Systems einfach an eine spezialisierte Bibliothek, die regionale Bibliotheksgruppe oder den gesamten Verbund weiter. Vor allem aber können sich die Bibliotheken hier mit einem Service profilieren, der die Kunden dort unterstützt, wo heute Informationen zunächst gesucht werden, nämlich im Internet¹¹. Dass hier ein großer Bedarf besteht, zeigen die sehr populären Human Answer-Dienste im WWW.¹²

III. Vorteile von Premiumdiensten

Niemand käme auf die Idee, einen Bibliotheksbestand ausschließlich mit kostenlosen Veröffentlichungen wie Informationsbroschüren und Buchgeschenken aufzubauen.

Bibliotheken kaufen im Gegenteil schon immer hochwertige Printprodukte ein, um sie ihren Kunden zur Verfügung zu stellen. Übertragen auf elektronische Inhalte heißt das: Die Bibliothek muss mehr bieten als das, was ohnehin jeder selbst im WWW finden und kostenlos abrufen kann. Daher ist die Nutzung externer kostenpflichtiger Recherchequellen lediglich eine logische Erweiterung des physikalisch vorhandenen Medienbestands.

Das Internet ist hierbei als Zugangsweg eine große Hilfe. War es bis vor dem Aufkommen des WWW noch notwendig, spezielle Datenleitungen anzumieten und komplizierte Retrie-

⁸ z.B. bei www.fu-berlin.de/weiterbildung oder www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/zbiw.htm

⁹ <http://listen.hbz-nrw.de/mailman/listinfo/rabe>

¹⁰ www.hbz-nrw.de/angebote/digiauskunft bzw. www.questionpoint.org

¹¹ Daniel, Frank; Maier, Christine; Mayr, Peter; Wirtz, Hans-Christian: Die Kunden dort bedienen, wo sie sind. In: BuB 58 (2006) S. 558 - 562

¹² z.B. www.wer-weiss-was.de oder „Yahoo Clever“ (<http://de.answers.yahoo.com>)

valsprachen zu erlernen, reicht nun ein ganz normaler Internetzugang aus. Kommerzielle Datenbanken sind im Standardfall heute genauso einfach zu nutzen wie Bibliotheks-OPACs und bieten gerade im täglichen Auskunftsgeschäft eine Reihe von Vorteilen:

- **seriöse Quellen**
Datenbankanbieter fungieren als Qualitätscontainer und arbeiten nur mit ausgewählten Wissensproduzenten zusammen. Anders als bei einer Recherche im offenen WWW hat hier bereits eine vorherige Qualitätsprüfung und Selektion stattgefunden.
- **einfache Abfragemenüs**
Auch ohne große Vorbereitung können im Rahmen einer ad-hoc-Recherche im Beisein des Kunden schnell ein paar relevante Dokumente gefunden werden.
- **besseres Retrieval**
Die gleichzeitige Suche über eine Vielzahl von Quellen spart viel Zeit, dies gilt nicht nur bei Metasuchern für Zeitschriften- und Zeitungsartikel. Auch bei Lexika und Handbüchern bietet die elektronische Version ein viel schnelleres und tieferes Retrieval als über die gedruckte Ausgabe – und sie steht außerdem jederzeit direkt am Auskunftsplatz zur Verfügung.
- **Volltextangebot**
Auch wenn man sich mitunter noch mit bibliographischen Informationen zufrieden geben muss, stehen in vielen Fällen die Artikel aus Tageszeitungen, Fachzeitschriften und Lexika direkt zur Verfügung und stellen damit eine umfassende virtuelle Erweiterung des Informationsbestands dar.
- **aktueller Stand**
Zwar werden elektronische Quellen auch nicht immer so häufig aktualisiert, wie es technisch möglich wäre, aber naturgemäß sind Updates leichter zu realisieren und stehen – im Gegensatz zu Nachlieferungen von Loseblattsammlungen – auch direkt zur Verfügung. Ein gedrucktes Nachschlagewerk ist dagegen zum Zeitpunkt seines Erscheinens schon veraltet.

Warum werden hier solche im Grunde selbstverständliche und altbekannte Fakten noch einmal aufgeführt? Kommerzielle Datenbanken und Volltextangebote haben ihren Preis. In Universitäten und Fachhochschulen gehören sie zum Standardangebot. Sie werden dort meist campusweit allen Hochschulangehörigen zur Selbstrecherche angeboten und selbstverständlich auch im Auskunftsdienst intensiv genutzt¹³. Im Bereich Öffentlicher Bibliotheken und hier besonders bei kleineren Einrichtungen scheint jedoch die Bereitschaft, in elektronische Quellen zu investieren, derzeit stark zurückzugehen. In Zeiten schwindender oder bestenfalls stagnierender Etats wird jede Anschaffung sehr kritisch betrachtet. Einer der großen Konsortialführer für deutsche Bibliotheken, das hzb in Köln, beobachtet derzeit

¹³ Auf Grund dieser Situation wird im Folgenden hauptsächlich auf die Situation an Öffentlichen Bibliotheken eingegangen.

im Vergleich zum letzten Jahr bei den Öffentlichen Bibliotheken einen massiven Rückgang beim Abonnement elektronischer Quellen, selbst so qualitativ hochstehende und kostenmäßig kaum ins Gewicht fallende Quellen wie das Fachinformationssystem Bildung¹⁴ werden reihenweise abbestellt.¹⁵ Begründet wird dies meist mit starken Einschnitten im Erwerbungsset und vor allem mit zu geringer Nutzung.

IV. Kostenpflichtige Dienste am Auskunftsort

Nun ist es unzweifelhaft nicht so einfach, den Kunden einer Bibliothek elektronische Ressourcen nahe zu bringen. Datenbanken machen nicht wie ein Buchregal durch ihre Optik auf sich aufmerksam. Sie verbergen sich hinter Computerbildschirmen, die oftmals viele unterschiedliche Angebote bereithalten. Sie müssen daher mühsam mit Plakaten, Handzetteln, Aufstellern etc. oder in Schulungen beworben werden. Die wichtigste Werbefunktion hat jedoch das Personal am Auskunftsort. Im Grunde muss bei fast jeder Auskunft, die zum gedruckten Bestand führt, zusätzlich ein Hinweis auf die außerdem vorhandenen elektronischen Recherchemöglichkeiten erfolgen: „*Falls Sie im Regal nicht genügend vorfinden, kann ich für Sie in Datenbanken auch noch nach aktuellen Zeitschriftenartikeln zum Thema suchen.*“ Es gibt wohl nur wenige Kunden, die dazu nein sagen würden.

Bei erhöhtem Besucherzuspruch ist es allerdings kaum möglich, sich einem Kunden länger als ein paar Minuten zu widmen. In komplizierten Fällen muss eine solche Recherche auch nicht notgedrungen sofort erfolgen. Ein wirklich am Thema interessierter Nutzer wird gerne bereit sein, zu einem besser geeigneten Zeitpunkt einen gesonderten Termin zu vereinbaren oder später wiederzukommen, um ein Ergebnis abzuholen. Wenn absehbar ist, dass das Auskunftspersonal mit einer Recherche über das normal übliche Maß¹⁶ hinaus beschäftigt sein wird, kann dies auch im Rahmen einer kostenpflichtigen Dienstleistung angeboten werden.

V. Marktübersicht

Welche Online-Angebote eignen sich besonders für den Auskunftsdienst? Hier ist es nahe liegend, zunächst Volltextquellen in Betracht zu ziehen, da sie direkt dem Kunden zur Verfügung stehen. Ein wichtiges Auskunftsmittel sowohl für spezielle Themen wie auch aktuelle Fragestellungen sind Zeitschriften und Zeitungen. Anbieter wie *Genios*¹⁷, *LexisNexis*¹⁸ und

¹⁴ www.fachportal-pädagogik.de - Die FIS-Bildung ist eine bibliographische Datenbank mit einem umfassenden Nachweis pädagogischer und bildungsspezifischer Fachliteratur, die auch für Schüler relevante Informationen enthält.

¹⁵ Telefonat mit Fr. Dr. Schomburg, Gruppenleiterin Digitale Inhalte des hzb, am 17.11.2006

¹⁶ Nach internen Richtlinien bei der StadtBibliothek Köln sollten 30 Minuten als Hilfe zur Selbsthilfe im Beisein des Nutzers und 15 Minuten in seiner Abwesenheit nicht überschritten werden – in der Praxis werden diese Zeiten allerdings so gut wie nie ausgeschöpft.

¹⁷ www.genios.de oder www.gbi.de

die Pressedatenbank von *Gruner und Jahr*¹⁹ bieten zum Teil hunderte von deutschsprachigen Titeln mit sehr guten Retrievalmöglichkeiten an. Dies ist auch für Bibliotheken mit großem eigenen Zeitschriftenbestand interessant, dessen umfangreiches Informationspotential durch mangelnde Erschließung oft nur unzureichend ausgeschöpft werden kann.

Auch wenn die Printversion in der Bibliothek vorhanden ist, gibt es große Vorteile: Von der schnellen Volltextsuche über das Gesamtangebot bis hin zur ausgefeilten Suchstrategie mit Abstandsoperatoren, Feldsuche und Schlagwörtern bleibt hier kein Wunsch offen. Das anschließende zeitaufwendige Heraussuchen eines Artikels aus dem Zeitschriftenregal oder -magazin entfällt genauso wie der Gang zum Kopierer und der Kunde kann das Dokument auf Wunsch sogar elektronisch weiterverarbeiten.

Auch Enzyklopädien, Wörterbücher, Lexika, juristische Kommentare und sonstige Nachschlagewerke sind in elektronischer Form eine große Bereicherung für die Auskunft, da der Suchbegriff nicht nur mit seinem Haupteintrag sondern auch in den Kontexten vieler anderer Artikel gefunden werden kann. Zugänge zu *munzinger.de* und *Beck-Online* ersparen außerdem viele Stunden Arbeit beim Nachlegen von Loseblattlieferungen. Bei *Genios* findet sich manches Nachschlagewerk (z.B. biographischer Art oder zu Gedenktagen), das die wenig genutzte gedruckte Ausgabe ersetzen kann. Auf die Brockhaus Enzyklopädie im Regal mag man dagegen wohl nicht verzichten. *Xipolis.net* bietet jedoch nicht nur die Gesamtsuche über die Enzyklopädie und weitere Produkte des Brockhaus Verlags, sondern auch die verschiedenen Duden-Ausgaben, was die tägliche Arbeit sehr erleichtern kann. Von einem deutschen Äquivalent zu *Oxford Reference Online* mit über 160 hochkarätigen Lexika und Enzyklopädien aller Fachrichtungen können die deutschen Bibliotheken dagegen nur träumen, aber da insbesondere Schüler und Studenten ja oft englischsprachiges Material nachfragen, lohnt der Bezug trotzdem.

VI. Bibliographische Quellen

Volltext-Anbieter wie *Genios* und *LexisNexis* decken vor allem den Presse- und Wirtschaftsbereich sowie Sozialwissenschaften ab. Für viele andere Fächer gibt es keine entsprechenden Angebote oder sie sind sehr teuer und meist nur auf den sehr spezialisierten wissenschaftlichen Bedarf ausgerichtet. Deswegen sollten auch rein bibliographische Quellen nicht von vornherein ausgeschlossen werden. Über elektronische Bestell- und Liefersysteme, wie zum Beispiel die Online-Fernleihe der Digitalen Bibliothek, können heute selbst die Kunden von kleinsten Stadtbibliotheken in der Regel in wenigen Tagen die nachgewiesenen Artikel beziehen.

An erster Stelle zu nennen wäre hier das bereits erwähnte Fachinformationssystem *Bildung*, das im Pädagogik- und Bildungsbereich keine Frage unbeantwortet lässt. Verträge mit Fachinformationsanbietern im naturwissenschaftlich-technischen Bereich wie *Springer*, *Elsevier*, *FIZ-Technik*, *DIMDI* oder *STN* werden sich dagegen für Öffentliche Bibliotheken

¹⁸ www.lexisnexus.de, direkt zur deutschen Startseite mit www.lexisnexus.de/?ct=y

¹⁹ www.pressedatenbank.guj.de

kaum lohnen. Sehr interessant sind jedoch die Online Contents-Datenbanken, die vom GBV angeboten werden²⁰. Aufgeteilt in fachbezogene Sondersammelgebietsdatenbanken (OLC-SSG) werden ab Erscheinungsjahr 1993 mehr als 24 Millionen Aufsatztitel aus über 20.500 Zeitschriften nachgewiesen. Die Zeitschriften werden von Swets Information Services ausgewertet und laufend durch ausgewählte Zeitschriftentitel verschiedener SSG-Bibliotheken ergänzt. Erwähnt werden sollte schließlich noch der Klassiker unter den interdisziplinären Zeitschriftennachweisen, die IBZ²¹, die auf Grund des recht hohen Preises jedoch nur für größere Einrichtungen in Frage kommt.

VII. Nutzungskosten

Damit bleibt ein Blick auf die Vertragsgestaltung und die Kosten – hier existieren verschiedene Modelle und Möglichkeiten. Der Bezug einzelner Dokumente auf pay-per-view-Basis ist recht teuer und daher nur in Einzelfällen zu empfehlen. Üblich sind pauschale jährliche Nutzungsverträge mit den einzelnen Anbietern. Im Unterschied zu gedruckten Auskunftsmitteln kauft man bei Onlinequellen in aller Regel die Inhalte nicht, sondern man erwirbt lediglich eine zeitlich befristete Nutzungslizenz. Zwar kann man darauf drängen, dass der herrschende Berichtsstand bei Vertragsende auf einem physikalischen Speichermedium überreicht wird, aber nur wenige Verlage lassen sich darauf ein und bei umfangreichen Volltextsystemen ist dies naturgemäß gar nicht möglich. Wenn die elektronische Version das Printwerk komplett ersetzen soll, ist also zu berücksichtigen, dass die Daten nach Ablauf der Vertragsdauer nicht mehr zur Verfügung stehen und man nicht ohne weiteres zum alten Zustand zurückkehren kann. Eine nach dem Umstieg nicht weiter gepflegte Loseblattausgabe ist dann nämlich auch nur noch ein Torso.

Es empfiehlt sich, Verhandlungen mit Anbietern nicht selbst zu führen sondern einem Konsortium beizutreten. Dies erspart nicht nur viel Arbeit sondern ist auch günstiger, da hier ganz andere Rabatte ausgehandelt werden können. Anbieter wie GENIOS müssen jedoch viele ihrer Datenbankinhalte selbst einkaufen und mit ihren Lizenzgebern (z.B. den Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen) auf Basis der erfolgten Nutzung abrechnen. Der jährlich neu verhandelte und im Voraus gezahlte Pauschalpreis gilt daher nur für ein bestimmtes Nutzungskontingent, das jedoch in der Regel auf das Gesamtkonsortium bezogen ist. So können innerhalb des Konsortiums unterschiedliche Nutzungsintensitäten ausgeglichen werden – wenn eine Bibliothek vorübergehend einmal mehr als das ihr durchschnittlich zur Verfügung stehende Kontingent abrufen, führt dies trotzdem nicht gleich zu einer Preiserhöhung.

²⁰ www.gbv.de/vgm/info/benutzer/01datenbanken/db_aufsatz - speziell für Öffentliche Bibliotheken im GBV gibt es einen Auszug mit über 132 deutschsprachigen Zeitschriften (OLC-ÖB):

www.gbv.de/vgm/info/benutzer/01datenbanken/db_oeb
²¹ http://www.gbv.de/vgm/info/benutzer/01datenbanken/db_saur

Trotzdem ist die Höhe der Kosten bei schmalen Etats ein Problem. Bevor eine Bibliothek nun deswegen komplett auf Premiumdienste verzichtet, kann sie die Kunden an den entstehenden Kosten beteiligen. In vielen Öffentlichen Bibliotheken ist es seit Jahrzehnten üblich, für einzelne Medienarten wie DVDs, CDs oder Bestseller Ausleihgebühren zu verlangen. Auch für die Internetnutzung selbst muss oft gezahlt werden. Genauso kann man zumindest einen Teil der Dokumentkosten an den Kunden weitergeben und eine Schutzgebühr erheben, die immer noch weit unter dem liegt, was der Kunde zahlen müsste, wenn er auf eigene Kosten Presseartikel oder Firmenprofile beim Datenbankanbieter herunterlädt.

VIII. Fazit

Zurzeit werden überall in den Öffentlichen Bibliotheken umfangreiche bibliothekspädagogische Angebote konzipiert, Bibliotheken und Schulen gehen intensive Bildungspartnerschaften ein.²² Dies geschieht nicht zuletzt in ureigenem Interesse der Bibliotheken: Die Schüler sollen lernen, welchen Nutzen und welche Vorteile diese Institution auch im Internetzeitalter noch hat. Sie sind aber nur dann auf Dauer zu überzeugen, wenn die Bibliothek tatsächlich attraktive Angebote bereithält und sich von anderen Informationskanälen unterscheidet. Ob durch hervorragenden Service oder exklusive Inhalte – wenn Bibliotheken auch im Bereich des Auskunftsdiensts einen Mehrwert bieten, dann werden sie weiterhin eine wichtige Rolle in der Informationsgesellschaft spielen.

²² www.bildungspartner.nrw.de

INGEBORG SIMON

**Guidelines for Behavioral Performance of Reference
and Information Service Providers**

Inhalt

Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers	115
I. Einleitung	115
II. Die Übersetzung: ‚Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Providers‘ - Richtlinien für das Verhalten von Auskunftsdienstmitarbeitern	119
II.1 Zugänglichkeit	119
II.2 Interesse	121
II.3 Zuhören / Fragen	121
II.4 Suche	122
II.5 Abschlussfragen	123
III. Fazit	124

Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers

Autorin: Ingeborg Simon

Abstract:

Standards sind wichtige Elemente des Qualitätsmanagements. Sie dienen der Qualitätsverbesserung, ermöglichen Kontrolle, Evaluierung und Transparenz gegenüber den Kunden. In deutschen Bibliotheken sind Standards für den Auskunftsdienst noch kaum verbreitet. Nur vereinzelt haben Bibliotheken Konzepte für den Auskunftsdienst formuliert, in denen neben Zielvereinbarungen und Festlegung von Dienstleistungen auch Standards und Verfahrensregeln definiert werden.

Die Guidelines for Behavioral Performances of Reference and Information Service Providers der American Library Association enthalten sehr konkrete Verhaltensstandards für den Auskunftsprozess.

Sie können Vorbild und Anregung für die Formulierung eigener Standards für den Auskunftsdienst in deutschen Bibliotheken sein.

I. Einleitung

Zunächst – zur Einstimmung – die Erfahrung einer Bibliothekskundin, der Bericht einer Studentin¹ über eine Auskunftssituation in einer deutschen Bibliothek:

„Hallo. Können Sie mir vielleicht helfen?“

Die Bibliothekarin reagiert nicht. Zwar schaut sie mich an, gibt mir aber weder eine Antwort, noch lächelt sie oder gibt mir sonst wie ein Zeichen, dass sie mich verstanden hat. Ich werde nervös und frage mich, ob ich vielleicht doch störe.

„Ich suche etwas zum Stamm der Tuareg.“ Jetzt lächelt die Bibliothekarin und wendet sich ihrem PC zu. Sie fängt an zu suchen und sagt dabei: „Danach hat gestern schon einmal jemand gefragt. Demjenigen habe ich einen Bildband über die Tuareg gegeben.“ Darauf antworte ich: „Ich möchte aber eigentlich keinen Bildband, sondern einen informativen Text.“

Die Bibliothekarin lächelt nun nicht mehr, sondern schaut nur konzentriert auf den Bildschirm und tippt etwas in die Tastatur ein. Sie beachtet mich nicht mehr, reagiert auch nicht auf meine

¹ Unveröffentlichter anonym Bericht einer Studentin des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement der Hochschule der Medien Stuttgart, Sommer 2006

zweite Aussage. Ich weiß nicht, was ich machen soll und stehe ein paar Minuten nur stumm vor ihr. Dann setze ich mich auf den vor dem Auskunftstisch stehenden Stuhl. Ich fühle mich leicht verunsichert, weil ich die Reaktion der Bibliothekarin nicht deuten kann und nicht weiß, ob sie meine Frage verstanden hat.

Die Bibliothekarin schaut immer noch auf den Bildschirm, meint jedoch plötzlich: „Wir haben ein Buch ‚Die Weisheit des Tuareg‘ da.“ Ich antworte: „Das kenne ich schon.“

Die Bibliothekarin schaut mich auch jetzt noch nicht an, runzelt allerdings die Stirn und sagt: „Sonst haben wir im Moment nichts zu dem Thema verfügbar.“

Ich möchte noch nicht aufgeben: „Können Sie mir sagen, was es bei Ihnen normalerweise zu dem Thema gibt?“ Die Bibliothekarin wirkt nun eindeutig verärgert, tippt hektisch auf der Tastatur herum und antwortet: „Wir haben nichts da.“

Ich werde nun auch ärgerlich, weil ich keine befriedigende Auskunft bekomme und nicht das Gefühl habe, dass sich die Bibliothekarin bemüht. „Ich meine, was Sie an Büchern zu dem Thema haben, wenn sie nicht gerade ausgeliehen sind.“ Die Bibliothekarin dreht mir den Bildschirm zu und fängt an, eine Reihe von Titeln anzuklicken und vorzulesen, die zwar alle verfügbar sind, aber in einer anderen Zweigstelle. Auf die Möglichkeit der Fernleihe werde ich nicht hingewiesen.

„Muss ich dann nach XY fahren, um diese Bücher auszuleihen?“ Ich bekomme keine Antwort, die Bibliothekarin schaut weiter auf den Bildschirm. „Normalerweise haben wir noch ein Buch..., ist aber im Moment nicht verfügbar. Ach ja, es gibt noch zwei andere Bücher, aber die sind auch ausgeliehen. Erst jetzt schaut sie auf und wartet offensichtlich auf eine Reaktion von mir.“

Ich möchte jetzt lieber gehen, weil ich nicht das Gefühl habe, hier noch zu einem Ergebnis zu kommen. Ich fühle mich frustriert. Auf die Möglichkeit der Vorbestellung werde ich auch nicht hingewiesen. Ich frage abschließend: „Soll ich dann einfach noch mal vorbeischaun, wenn diese Bücher zurückgegeben werden?“ Sie antwortet: „Das eine Buch wird am 4.4. und das andere am 16.4. zurückgegeben.“ Sie schaut mich weiter an und sagt nichts mehr. Als ich nichts sage, wendet sie sich wieder ihrem Bildschirm zu. Ich habe das Gefühl, dass für sie die Sache damit erledigt ist und ich nur noch störe. Ich stehe auf und sage: „Gut, dann werde ich das wohl machen. Dankeschön. Auf Wiedersehen.“

Die Bibliothekarin reagiert nicht, sondern schaut nur weiter auf den PC.

Stellt das hier beschriebene Fehlverhalten eine bedauerliche Ausnahme dar? Leider nein. Im Rahmen der Vorlesung ‚Informationsdienstleistungen‘ im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement der HdM in Stuttgart werden jedes Jahr ca. 80 Studierende aufgefordert, den Auskunftsdienst in einer Bibliothek ihrer Wahl (die Bibliotheken bleiben dabei anonym) auszuprobieren und ihre Erfahrungen auszuwerten und zu berichten.

Dabei macht immer wieder jeweils ca. 50% der Studierenden frustrierende Erfahrungen, die nicht motivieren, diese Dienstleistung wieder in Anspruch zu nehmen.

Sie berichten

- von der manchmal mühsamen Suche nach dem Auskunftstisch in der Bibliothek - bedingt durch verwirrende Architektur, ein unzureichendes Leitsystem, fehlende Beschilderung des Auskunftstisches und fehlende Namensschilder der Mitarbeiter;

- von der nicht minder mühsamen Suche auf zahlreichen Bibliotheks-Homepages, wo man die Auskunftsdienstleistungen versteckt hinter für den Laien nicht eindeutigen Bezeichnungen wie z.B. ‚Service‘ oder ‚Deutsche Internetbibliothek‘ oder aber in den Tiefen der Websites erst nach längerem Ausprobieren und mehrfachen Mausklicks findet;
- von Mitarbeitern, denen das Gespräch - durchaus auch das Privatgespräch - mit der Kollegin wichtiger erscheint als der wartende Kunde;
- von Auskunftsbibliothekarinnen, die so vertieft in irgendeine Arbeit am PC sind, dass sie den Wartenden gar nicht wahrzunehmen scheinen – und erst auf ein „Darf ich Sie mal stören?“ reagieren;
- von der Unsicherheit, ob Fragen überhaupt erwünscht sind und, wenn ja, welche;
- von fehlendem Zuhören, sodass die Frage nicht richtig verstanden wird;
- von fehlendem Nachfragen, d.h. einem fehlenden Auskunftsgespräch bei unpräzisen Fragen;
- von unfreundlichen oder ernsten Gesichtern, von Bibliothekaren, die nur den Bildschirm und nicht den Fragenden im Blick haben;
- von Bibliothekaren, die nicht erläutern, wo und wie sie am PC suchen;
- von der Unmöglichkeit, die Recherche am PC selbst mit zu verfolgen und dadurch an der Suche mitzuwirken;
- vom Hinweis auf die Möglichkeit der eigenständigen OPAC-Recherche ohne Tipps, unter welchen Begriffen gesucht werden könnte;
- von der Unsicherheit, ob man die Bibliothekarin ein zweites Mal ‚stören‘ darf, wenn man am Regal nichts gefunden hat;
- von fehlenden Hinweisen auf andere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung – Vorbestellung, Fernleihe, Recherche in Nachschlagewerken, in anderen Onlinekatalogen, in Datenbanken oder im Internet.

Diese Erfahrungen machen deutlich: Obwohl der Auskunftsdienst in deutschen Bibliotheken mit seinen immer zahlreicher werdenden kundenorientierten Dienstleistungsangeboten² an Bedeutung enorm gewonnen hat, wird der Sicht der Kunden auf den Auskunftsdienst noch nicht genügend Beachtung geschenkt. Der Kundenkontakt am Auskunftspunkt ist jedoch ein nicht zu unterschätzendes ‚Marketinginstrument‘³ für die Bibliothek. Dabei spielt das Verhalten der Mitarbeiter eine große Rolle, da es besser vom Kunden beurteilt werden kann als die fachliche Qualifikation.

² neben der persönlichen Auskunft die Email- und vereinzelt auch schon Chat-Auskunft, die kostenpflichtigen Recherchedienste, die Linksammlungen, die Portale, die OPAC-, Datenbank- und Internetschulungen

³ Vgl. Gregory, Ursula u. Nothen, Kathrin: Das Vertrauen der Kunden auf Dauer gewinnen. Der Auskunftsdienst als Marketinginstrument für Bibliotheken. In: BuB 58(2006)3, S. 238 – 244

Defizite im Umgang mit Bibliothekskunden sind offensichtlich kein typisch deutsches Phänomen. Auch in den für seine Kundenfreundlichkeit gelobten USA fühlt sich eine amerikanische Auskunftsbibliothekarin verpflichtet, ihre Kollegen eindringlich an die Goldene Regel für den Auskunftsdienst zu erinnern:

„With regard to reference service in libraries, the issue then becomes how would we personally like to be treated in a reference encounter? ...However specifics will vary from patron to patron, and our task as reference librarians is to use whatever clues are available to discern the patrons’s circumstances and then empathize how we might like to be treated in those particular circumstances, to put ourselves in their shoes as it were.“

Doch trotzdem lohnt sich der Blick nach ‚drüben‘. In den USA hat die American Library Association schon 1996 Standards zum Auskunftsdienst proklamiert⁴ und dafür entsprechende ‚Guidelines‘ veröffentlicht – und zwar dezidiert auch Anforderungen an das Verhalten von Mitarbeitern im Auskunftsdienst⁵. Diese Guidelines wurden angesichts der Ausbreitung von digitalen Auskunftsdiensten 2004 aktualisiert⁶ und auch in der deutschen Fachöffentlichkeit schon thematisiert⁷. Doch es erscheint sinnvoll, sie durch eine (fast) vollständige Übersetzung dem deutschen Fachpublikum bekannter zu machen.

Die im Folgenden übersetzten Guidelines beziehen sich nicht nur auf die persönliche Auskunft vor Ort, sondern auch auf die telefonische und digitale Auskunftsinteraktion. Dabei wird die Interaktion in die Phasen Zugänglichkeit, Interesse, Zuhören/Nachfragen, Suchen und Abschlussfragen unterteilt.

⁴ s. RUSA. „Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Professionals.“ RQ, 36 (Winter 1996) 200-3

⁵ Diese ‚Guidelines‘ stellen selbstverständlich nur einen Aspekt von Qualitätskriterien für den Auskunftsdienst dar. Die ALA hat für den Informationsdienst noch eine Reihe von anderen Guidelines verfasst – die es zu beachten lohnt: Guidelines for Cooperative Reference Service Policy Manuals (1998), Guidelines for Implementing and Maintaining Virtual Reference Services (2004), Guidelines for Information Services (2000), Guidelines for Liaison Work in Managing Collections and Services (2001), Guidelines for Medical, Legal, and Business Responses (2201), Guidelines for Preparation of a Bibliography (2001)
s.: URL <http://www.ala.org/als/rusaprotools/referenceguide/Default2277.htm>

⁶ RUSA (Reference and User Services Association) Guidelines. Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Providers. Rev. By MOUSS Management of Reference Committee and approved by RUSA Board of Directors, June 2004:
<http://www.ala.org/ala/rusa/rusaprotools/referenceguide/guidelinesbehavioral.htm>

⁷ vgl. die Kurzfassung bei Umlauf, Konrad: Standards und Profile für Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 2005, (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 166), S. 29 – 30; s. auch Gregory und Nothen, a.a.O. S. 243

Gegenstand dieser Guidelines ist die Interaktion zwischen Bibliotheksmitarbeitern bzw. Bibliothek und Bibliothekskunden, die selbstverständlich bei der ‚face-to-face‘-Auskunft eine andere ist, als beim Online-Kontakt. In der Einführung der ‚Guidelines‘ betonen die Verfasser jedoch die Konstante Kommunikationskompetenz, die auch bei der digitalen Auskunft Voraussetzung dafür ist, ein effektives Auskunftsinterview zu führen und vage formulierte Fragen zu klären.

II. Die Übersetzung:

‚Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Providers‘ - Richtlinien für das Verhalten von Auskunftsdienstmitarbeitern

Maßstab für den Erfolg des Auskunftsdienstes ist nicht nur die vermittelte Information, sondern auch der positive oder negative Eindruck vom Mitarbeiter-Kunden-Kontakt. Wie zahlreiche Untersuchungen ergeben haben, entscheidet das positive oder negative Verhalten der Auskunftsdienstmitarbeiter wesentlich mit darüber, ob die Auskunftssituation als erfolgreich oder nicht erfolgreich wahrgenommen wird.

Bei der Aktualisierung der ‚Guidelines‘ wurde klar, dass es einige Richtlinien gibt, die sowohl für die persönliche als auch für die digitale Auskunft anwendbar sind, und dass es einige Richtlinien gibt, die sich nur auf eine Auskunftform beziehen. Folglich hat man bei der Auflistung der ‚Guidelines‘ diese in jeweils drei Kategorien unterteilt:

- ‚**General**-Guidelines‘, d.h. allgemeine Richtlinien, die bei jeder Form der Auskunft – der persönlichen und der digitalen - anwendbar sind;
- ‚**In Person**-Guidelines‘, d.h. Richtlinien, die nur für die persönliche, also face-to-face-Auskunftssituation gelten;
- ‚**Remote**-Guidelines‘, d.h. Richtlinien, die nur für die Auskunft per Telefon, per E-Mail, per Chat gelten, bei der visuelle und nonverbale Kommunikation nicht möglich ist.

II.1 Zugänglichkeit

Für eine erfolgreiche Auskunft ist es zunächst wichtig, dass die Kunden erkennen können, ob ein Auskunftsbibliothekar zum Helfen verfügbar ist. Außerdem muss sich der Kunde wohl fühlen, wenn er sich mit seinem Anliegen an den Auskunftsdienst wendet. Das bedeutet, dass man – in der Bibliothek und auf den Webseiten - die Hinweise auf die Auskunft im Haus sowie auf die Telefon-, E-Mail- und Chat-Auskunft deutlich sichtbar platzieren muss, unübersehbar und – ganz wichtig - zum Fragen ermunternd.

Ein Verhalten, das gleich zu Beginn Zugänglichkeit signalisiert, wie verbale und nonverbale Begrüßungen durch die Bibliotheksmitarbeiter, bestimmt den Ton des gesamten Kommunikationsprozesses und beeinflusst die Intensität und die Qualität der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde. In dieser Phase sollte sich der Mitarbeiter so verhalten, dass sich der Kunde willkommen fühlt und er seine Befangenheit verliert. Die Rolle des Bibliothekars im Auskunftsprozess ist es, dafür zu sorgen, dass sich der Kunde in einer Situation wohl fühlt, die er eventuell als einschüchternd, riskant, verwirrend und überfordernd empfindet.

Damit der Auskunftsdienst zugänglich ist, muss der Bibliothekar ...

„General-Guidelines“

- 1.1. dafür sorgen, dass deutlich sichtbar wird, dass es einen Auskunftsdienst gibt und wo man ihn erreichen kann - wo immer der Bibliothekskunde danach sucht, in der Bibliothek oder auf der Web-Site. Außerdem müssen die Zeiten angegeben werden, wann der Bibliothekar für Hilfe und Unterstützung verfügbar ist;
- 1.2. bereit sein, sich um den anfragenden Kunden zu kümmern. Alle anderen Aktivitäten sollte er sofort unterbrechen und seine ganze Aufmerksamkeit den Anliegen der Kunden widmen;
- 1.3. anderen Kunden, die auf den Auskunftsdienst warten, zeigen, dass man sie wahrgenommen hat;
 - 1.3.1. Wenn mehrere Kunden warten, wird empfohlen zu erfragen, ob man ggf. Kunden mit einfachen oder Routine-Fragen vorziehen kann, um dann ausreichend Zeit für Fragen zu haben, bei denen man gründlicher suchen muss.

„In Person-Guidelines“

- 1.4. Augenkontakt herstellen und dem Kunden durch Lächeln sowie durch seine Körpersprache deutlich machen, dass man seine Anwesenheit bemerkt hat, ihm Beachtung schenkt und ihn willkommen heißt;
- 1.5. den Kunden freundlich begrüßen - ggf. auch aufstehen und auf ihn zugehen - und damit das Gespräch eröffnen;
- 1.6. für den Kunden so sichtbar wie möglich bleiben;
- 1.7. durch die Auskunftsabteilung gehen und wann immer möglich Hilfe anbieten. Bibliothekare sollten sowohl am Auskunftsplatz als auch dort, wo sie gerade benötigt werden, verfügbar sein;

Erfolgreich ist dieses Umhergehen, wenn sie ...

 - 1.7.1. mobil bleiben: Sobald ein Kunde anfängt, selbständig zu suchen, sollte man sich anderen Kunden zuwenden;
 - 1.7.2. zuerst den Kunden ansprechen, bevor sie sich dem Computer, an dem die Kunden suchen, zuwenden. Wenn der Bibliothekar zuerst auf den Bildschirm schaut, könnte dies als Kontrolle missverstanden werden. Kunden haben mehr Vertrauen zu Bibliothekaren und besprechen eher ihre Fragen mit ihnen, wenn sie diese nicht als Kontrolleure empfinden;
 - 1.7.3. sich den Kunden nähern und Hilfe anbieten mit Sätzen wie *„Kann ich Ihnen mit irgendetwas helfen?“* oder *„Finden Sie, was Sie suchen?“* oder *„Wie läuft Ihre Suche?“*
 - 1.7.4. sich über den Fortschritt des Kunden vergewissern, nachdem sie ihm am Anfang der Suche geholfen haben;
 - 1.7.5. immer wieder nachsehen, ob Kunden am Auskunftsplatz auf Hilfe warten.

„Remote-Guidelines“

- 1.8. Auf der Bibliothekshomepage sollten alle Formen des Auskunftsdienstes in eindeutiger Formulierung an prominenter Stelle angezeigt werden; überall auf den Seiten der Bibliothek sollten dort, wo Suchhilfen benötigt werden könnten, Links zu den Auskunftsdiensten platziert werden. Der Internetzugang sollte dazu benutzt werden, die Auskunftsdienstleistungen leicht und bequem in Anspruch zu nehmen.

II.2 Interesse

Wollen Auskunftsbibliothekare erfolgreich sein, dann müssen sie ein besonders großes Interesse an dem Auskunftsgespräch zeigen. Auch wenn nicht jede Frage eine intellektuelle Herausforderung ist, sollte sich der Bibliothekar für jede Frage interessieren und sich verpflichtet fühlen, den Kunden optimal zu unterstützen. Bibliothekare, die großes Interesse an den Fragen zeigen, werden mehr Zufriedenheit bei den Kunden erreichen.

Um sein Interesse deutlich zu machen, muss der Bibliothekar ...

„General Guidelines“

- 2.1. sich ganz auf den Kunden konzentrieren;

„In Person-Guidelines“

- 2.2. den Kunden anschauen, wenn er mit ihm spricht und ihm zuhört;
- 2.3. immer wieder Augenkontakt herstellen;
- 2.4. durch verbale und nonverbale Bestätigung, durch Nicken, kurze Kommentare oder Fragen signalisieren, dass er den Kunden verstanden hat;

„Remote-Guidelines“

- 2.5. immer wieder Wortkontakt herstellen, durch selbst geschriebene oder standardisierte Antworten, um den Kunden das Gefühl zu vermitteln, interessiert zu sein;
- 2.6. den Eingang der per E-Mail eingegangenen Fragen umgehend bestätigen;
- 2.7. auf einer gut zugänglichen Stelle der Websites darüber informieren, welche Fragen beantwortet werden, welche Antworten gegeben werden können und in welcher Zeit.

II.3 Zuhören / Fragen

Das Auskunftsgespräch ist das Herzstück des Auskunftsverfahrens und ist entscheidend für den Erfolg des Auskunftsprozesses. Der Bibliothekar muss genau herausfinden, welche Information der Kunde benötigt, und das auf eine Weise, die dem Kunden ein angenehmes Gefühl vermittelt. Er muss gut zuhören und die richtigen Fragen stellen können, damit das Auskunftsgespräch gut verläuft.

Kommunikationskompetenz bedeutet, dass der Bibliothekar ...

„General Guidelines“

- 3.1. respektvoll, freundlich und ermutigend spricht;
- 3.2. seinen Ton bzw. seine schriftlichen Äußerungen der Auskunftssituation anpasst;
- 3.3. dem Kunden ermöglicht, seine Frage vollständig in eigenen Worten vorzutragen;
- 3.4. herausfindet, soweit es angebracht ist, wozu der Kunde seine Informationen benötigt;
- 3.5. die Frage wiederholt und um Bestätigung bittet, ob er sie richtig verstanden hat;
- 3.6. sich darum bemüht, verwirrende Begriffe zu erklären, und eine übertriebene Fachsprache vermeidet;
- 3.7. offene Fragen stellt, um den Kunden zu ermutigen, seine Frage noch mehr zu beschreiben oder noch mehr Informationen dazu zu geben. Beispiele für solche Fragen können sein:
 - *„Erzählen Sie mir doch noch mehr über dieses Thema.“*
 - *„Was können Sie mir noch dazu sagen?“*
 - *„Wie umfangreich sollten die Informationen sein, die Sie benötigen?“*
- 3.8. das Auskunftsgespräch mit einer geschlossenen Frage beendet, um die Suchfrage zu konkretisieren; Beispiele für geschlossene Fragen sind:
 - *„Was haben Sie schon gefunden?“*
 - *„Welche Art Information brauchen Sie, ein Buch, einen Aufsatz ...?“*
 - *„Benötigen Sie aktuelle oder historische Informationen?“*
- 3.9. objektiv und sachlich bleibt und es unterlässt, den Anlass oder die Frage selbst zu bewerten.

„Remote-Guidelines“

- 3.10. ein Auskunftsgespräch führt oder ein Webformular zur Verfügung stellt, um so viele Informationen wie möglich zu bekommen, ohne die Privatsphäre des Kunden zu verletzen.

II.4 Suche

Der Suchprozess ist der Teil des Auskunftsverfahrens, bei dem es sowohl auf das richtige Verhalten des Bibliothekars gegenüber dem Kunden als auch auf sein genaues Arbeiten ankommt. Selbstverständlich kann ohne intensive Suche die gewünschte Antwort nicht ermittelt werden. Trotzdem kann es passieren, dass man Kunden dabei entmutigt.

Um effektiv suchen zu können, sollte der Bibliothekar...

„General Guidelines“

- 4.1. herausfinden, was der Kunde schon versucht hat, und ihn ermutigen, Ideen zur Suche beizutragen;

- 4.2. eine professionelle und vollständige Suchstrategie aufstellen; diese sollte folgende Schritte enthalten:
 - die Auswahl der passenden Suchbegriffe;
 - ggf. Hörfehler und andere Irrtümer bei der ursprünglichen Frage herausfinden;
 - die passenden Informationsquellen bestimmen, in denen höchstwahrscheinlich die relevanten Informationen enthalten sind;
- 4.3. dem Kunden seine Suchstrategie und seine Suchschritte erläutern und die verwendeten Informationsquellen nennen;
- 4.4. versuchen, die Suche in dem vorgesehenen Zeitrahmen durchzuführen;
- 4.5. wenn notwendig erläutern, wie man die Informationsquellen benutzt;
- 4.6. mit dem Kunden diskutieren, ob man die Frage erweitern oder eingrenzen sollte, falls man zu wenig oder zu viel gefunden hat;
- 4.7. den Kunden fragen, ob zusätzliche Informationen gewünscht werden, nachdem ein erstes Ergebnis gefunden wurde;
- 4.8. erkennen, wann man den Kunden eine passende Datenbank, eine andere Bibliothek oder andere Informationen empfehlen muss;
- 4.9. Hinweise, genaue Suchwege (inklusive vollständiger URLs) und Namen von benutzten Informationsquellen anbieten, sodass der Kunde lernen kann, ähnliche Fragen (künftig) selber zu beantworten.

„In Person-Guidelines“

- 4.10. den Kunden bei der Suche begleiten (zumindest bei den ersten Schritten des Suchprozesses);

„Remote-Guidelines“

- 4.11. die geeignete Technologie verwenden (wie Co-Browsing, Scannen, etc.), um den Kunden, wenn möglich, bei der Suche in den einzelnen Informationsressourcen zu begleiten.

II.5 Abschlussfragen

Das Auskunftsverfahren endet nicht in dem Moment, in dem der Bibliothekar den Kunden alleine suchen lässt. Der Bibliothekar ist verantwortlich dafür herauszufinden, ob die Kunden mit den Suchergebnissen zufrieden sind, und ist auch verantwortlich dafür, die Kunden auf andere Informationsquellen hinzuweisen, sogar wenn diese Quellen nicht in der eigenen Bibliothek vorhanden sind.

Zu einer erfolgreichen Abschlussfrage gehört, dass der Bibliothekar...

„General Guidelines“

- 5.1. die Kunden fragt, ob ihre Fragen vollständig beantwortet worden sind;

- 5.2. die Kunden ermutigt wiederzukommen, wenn sie weitere Fragen haben - durch Sätze wie „Falls Sie nicht gefunden haben, was Sie gesucht hatten, kommen Sie bitte zurück; wir wollen es dann noch mal versuchen.“
- 5.3. in der Bibliothek umhergeht (s. 1.7.) und schaut, ob die Kunden ihre Antworten finden;
- 5.4. andere Bibliothekare oder Experten zu diesem Gebiet befragt, wenn noch zusätzliche Informationen benötigt werden;
- 5.5. die Kunden auf andere geeignete Auskunftsorten (z.B. per E-Mail) aufmerksam macht;
- 5.6. mit den Kunden vereinbart, eine andere Suchanfrage zu stellen, wenn es sinnvoll erscheint;
- 5.7. die Kunden an andere Informationsquellen oder Institutionen verweist, wenn die Frage nicht zufrieden stellend beantwortet werden kann;
- 5.8. die Suche bei einer anderen Bibliothek oder Informationsagentur erleichtert, indem er dort anruft, Hinweise gibt und die Bibliothek und die Kunden mit so viel Informationen wie möglich versorgt – was genau benötigt wird und wo schon gesucht wurde;
- 5.9. aufpasst, dass das Auskunftsgespräch nicht zu früh beendet wird;

„Remote-Guidelines“

- 5.10. dem Kunden vorschlägt, selbst in die Bibliothek zu kommen oder anzurufen.

III. Fazit

Soweit die Übersetzung.

Es wäre wünschenswert, wenn die Beschäftigung mit diesen Standards in deutschen Bibliotheken dazu führen würde, das bisherige Verhalten am Auskunftspunkt kritisch zu hinterfragen und über die Einführung eigener Standards mit Kollegen zu diskutieren. Bibliotheken sollten die hier vorgeschlagenen ‚Guidelines‘, die in ihrer Detailliertheit manchen vielleicht übertrieben erscheinen, auf ihre Anwendbarkeit in der eigenen Bibliothek überprüfen und sie ggf. modifiziert übernehmen, um auf diese Weise ihre Dienstleistung Auskunftsdienst zu verbessern.

Darüber hinaus sind diese Guidelines sehr gut geeignet, um die Auskunftsdienstleistungen evaluieren zu lassen. Gregory und Nothen bezeichnen diese Guidelines der ALA als „Ver-

*haltenskataloge*⁸ und sehen Ähnlichkeiten mit den so genannten ‚(Service-) Qualitätsdimensionen‘ des amerikanischen Evaluierungsmodells ‚SERVQUAL‘:

- **Materielles** - dazu zählt die Kenntlichmachung der Auskunftsplätze und des Personals
- **Zuverlässigkeit** - damit sind Informationen darüber gemeint, was der Kunde in welchem Umfang und auf welche Weise erwarten kann
- **Entgegenkommen** - im Sinne von verbal und nonverbal signalisierter Hilfsbereitschaft
- **Souveränität** - d.h. die fachliche Kompetenz, die aus Kundensicht im Auskunftsgespräch erkennbar wird
- sowie die **Einfühlung** - dazu zählen das wahrgenommene Interesse des Bibliothekars an der Frage sowie seine Freundlichkeit.⁹

Diese ‚Qualitätsdimensionen‘ können von Kunden im Dienstleistungsbereich „[...] während der Interaktion mit einem Unternehmen eigenständig wahrgenommen werden [...]“¹⁰ und deshalb auch entsprechend evaluiert werden.

Die übersetzten Guidelines wandeln diese übergeordneten Qualitätsdimensionen in einzelne bibliothekarische Verhaltensweisen um, die in der Praxis umsetzbar sind und aus Kundensicht bewertet werden können. Dabei ist es zweitrangig, ob das Produkt als Dienstleistung direkt oder online offeriert wird. Den Mitarbeitern wird ein differenziertes – und vor Ort noch zu gestaltendes – Instrumentarium gegeben, mit dem sie die konkreten Auskunftsdienstleistungen verbessern können. Des Weiteren stellen Qualitätsstandards im Auskunftsdienst eine Grundlage sowohl für gezielte Qualifizierungsmaßnahmen als auch für Evaluierungen.

Bibliotheken sollten die Chance einer solchen differenzierten Beobachtung und Bewertung aus Kundensicht nutzen. Eine professionelle externe Evaluierung¹¹ bietet die Möglichkeit zu überprüfen, inwieweit Auskunftsstandards zu Verbesserungen geführt haben und inwieweit sie ggf. modifiziert werden sollten. Nur in der kontinuierlichen Arbeit an und mit Auskunftsstandards wie den beschriebenen kann die Qualität der Dienstleistungen optimiert werden.

⁸ vgl. Gregory / Nothen, a.a. O. S. 243

⁹ vgl. Gregory und Nothen, a.a.O. S. 240 - 242

¹⁰ Gregory und Nothen, a.a.O. S. 240

¹¹ Für die Realisierung solcher Evaluierungen bietet sich der Masterstudiengang ‚Bibliotheks- und Informationsmanagement‘ der Hochschule der Medien in Stuttgart als Kooperationspartner gerne an.

CORNELIA VONHOF

**Die Einführung von Auskunftsstandards als
Change-Management-Prozess**

Inhalt

Die Einführung von Auskunftsstandards als Change-Management-Prozess	129
I. Widerstände in Veränderungsprozessen	131
I.1 Widerstandsursache ‚Nicht Wissen‘	132
I.2 Widerstandsursache ‚Nicht Können‘	132
I.3 Widerstandsursache ‚Nicht Wollen‘	133
I.4 Die Pyramide des Widerstandes	133
II. Motivationslagen in Veränderungsprojekten	134
III. Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse	136
IV. Ein Handlungsmodell für den Wandel	138
IV.1 Ausgangsfragestellung 1 Wo stehen wir? Was ist das Problem?	138
IV.2 Ausgangsfragestellung 2 Wohin wollen wir uns verändern? Was soll erreicht werden?	139
IV.3 Ausgangsfragestellung 3 Wie werden die Ziele und das Veränderungsvorhaben vermittelt?	139
IV.4 Ausgangsfragestellung 4 Wie werden die Veränderungsschritte bewältigbar? Wie werden Erfolge sichtbar gemacht?	140
IV.5 Ausgangsfragestellung 5 Wie werden Veränderungsprozesse stabilisiert?	140
V. Fähigkeit zur Veränderung – eine dauerhafte Herausforderung	142
VI. Literaturverzeichnis	143
VII. Abbildungsverzeichnis	143

Die Einführung von Auskunftsstandards als Change-Management-Prozess

Autorin: Cornelia Vonhof

„Ein Standard ist eine vergleichsweise einheitliche bzw. vereinheitlichte, weithin anerkannte und meist auch angewandte (oder zumindest angestrebte) Art und Weise, etwas herzustellen oder durchzuführen, die sich gegenüber anderen Arten und Weisen durchgesetzt hat.“¹

Diese Definition von Standards und Normen legt auch Konrad Umlauf bei seinen Überlegungen zu ‚Standards und Profilen Öffentlicher Bibliotheken‘ zugrunde: *„Sie [...] sind das Ergebnis einer durch Fachleute vorgenommenen und allgemein anerkannten Festlegung von Merkmalen und Regeln.“²* Und weiter: *„Der Begriff Standard umschließt einerseits den Bedeutungsaspekt der Norm (Festlegung von Merkmalen und Regeln, also eine SOLL-Aussage), andererseits den Aspekt des Normalen, Üblichen, Verbreiteten (also eine IST-Aussage). Normen und Standards bestehen meistens aus Definitionen und Benennungen sowie hauptsächlich aus Regeln, wie mit den definierten Entitäten zu verfahren ist, oder aus SOLL-Eigenschaften bzw. SOLL-Größen. Die klassischen bibliothekarischen Standards sind derartige SOLL-Größen.“³*

Standards für den Auskunftsdienst zählen zwar (zumindest in Deutschland) gerade nicht zu den ‚klassischen‘ bibliothekarischen Standards, sie einzuführen oder zu vereinbaren zielt aber darauf, künftig ein Leistungs- und Qualitätsniveau für diese Dienstleistung festzulegen, das für alle am Auskunftsdienst beteiligten Mitarbeiterinnen⁴ verbindlich werden soll.

Aus Kundensicht bietet das Setzen von Standards die Gewähr, dass die Dienstleistung auf einem erwartbaren Niveau und ohne Qualitätsschwankungen von allen im Auskunftsdienst anzutreffenden Mitarbeiterinnen erbracht wird. Verlässlichkeit und Transparenz der Art und Weise, wie die Dienstleistung erbracht wird, bildet ein sichtbares Qualitätsmerkmal.

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen bietet die Einführung von Standards Orientierung und Klärung, welches Leistungs- und Qualitätsniveau von ihnen erwartet wird. Einerseits im Sinne einer Minimalanforderung („Welche Dienstleistungen gehören zu unserem Leistungsportfolio und müssen von allen Mitarbeiterinnen erbracht werden“), andererseits im Sinne einer Maximalanforderung („Welche Dienstleistungen gehören nicht mehr zu unserem Leistungsportfolio“).

¹ Wikipedia: Die freie Enzyklopädie. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Standard> [26.11.2006]

² Umlauf (2005), S. 6

³ ebd., S. 9

⁴ Zur einfacheren Lesbarkeit wird die weibliche Form verwendet. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gemeint.

Welcher dieser beiden Aspekte für die Mitarbeiterinnen auch im Vordergrund stehen mag: Die Festlegung von Standards stellt einen unter Umständen erheblichen Eingriff in bisher nicht oder nicht explizit geregelte Arbeits- und Verhaltensweisen dar. So müssen zu ihrer Erfüllung unter Umständen bisher gewohnte Arbeits- und Verhaltensweisen mehr oder weniger stark verändert werden. Möglicherweise zieht die Umsetzung von Standards darüber hinaus aber auch noch Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation nach sich. Wie können nun diese notwendigen Veränderungen so entwickelt und eingeführt werden, dass tatsächlich die für die Kundinnen und Mitarbeiterinnen gewünschten positiven Effekte zum Tragen kommen?

Versteht man die Implementierung von Auskunftsstandards als eine Veränderung bisheriger Arbeits- und Verhaltensweisen, so ist davon auszugehen, dass für deren erfolgreiche Implementierung die gleichen Grundsätze und Methoden gelten, wie für jeden anderen Veränderungsprozess: die des Change Management.

„Change Management ist ein ganzheitlicher Veränderungsansatz mit dem Ziel, aus der Verwaltung (oder der Bibliothek, Anm. d. Verf.) eine lernende Organisation zu machen. Verändert werden sollen die folgenden drei miteinander in Beziehung stehenden Ebenen:

- *Strukturen und Prozesse*
- *Verhalten*
- *Werte und Normen.*

Change Management hantiert somit mit einem komplexen Zusammenspiel von gleichzeitiger Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung.“⁵

Zieht man diese sowie weitere Definitionen aus der umfangreichen Literatur zum Change Management heran, so lassen sich drei Definitionsdimensionen erkennen:

1. Die Handlungsdimension: Change Management ist ein geplanter, gesteuerter und kontrollierter Prozess
2. Die Wirkungsdimension: Change Management bezieht sich auf die Veränderung von Prozessen und Strukturen, Verhalten sowie Werten und Normen
3. Die Steuerungsdimension: Change Management ist eine Managementaufgabe.

Damit unterscheidet sich das Verständnis von Change Management vom immer noch verbreiteten eher eindimensionalen betriebswirtschaftlichen Verständnis. Dieses sieht die Veränderung einer Organisation oder die Veränderung von Verhaltens- und Arbeitsweisen in erster Linie als planerisches Problem. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine möglichst genaue Beschreibung der neuen Aufgaben, Kompetenzen oder Verhaltensweisen, eine möglichst detaillierte Umsetzungsplanung sowie das Vorantreiben der Umsetzung

⁵ KGSt-Handbuch Organisationsmanagement (1999), Kap. 3, S. 4

durch starke Führungskräfte sicherstellt, dass sich nach dem Startschuss der erwünschter Effekt einstellt.⁶

Dieses Modell erweist sich jedoch sehr oft als Illusion. Zieht man Studien heran, die die Erfolgsfaktoren vor allem aber Misserfolgskfaktoren von Veränderungsprozessen analysieren, so zeigt sich immer wieder ein erschreckendes Ergebnis: „Trotz dieses hohen finanziellen Aufwandes und vielfältiger Begleitmaßnahmen erreichen zwischen 50 und 80% aller Veränderungsprozesse nicht die angestrebten Ziele oder scheitern sogar.“⁷ Dies stellt Dietmar Vahs in einer breit angelegten empirischen Untersuchung zu den Voraussetzungen erfolgreichen Wandels fest.

Angesichts der in zahlreichen Beiträgen dieser Publikation betonten Wichtigkeit der Verbesserung der Dienstleistung ‚Auskunftsdienst‘ in Bibliotheken stellt sich die Frage, welche Gesetzmäßigkeiten, Erfahrungen und Modelle dazu beitragen können, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprozesses zu erhöhen, der die Einführung von Auskunftsstandards zum Ziel hat. Dabei soll im Folgenden auf Analysen aus unterschiedlichen Studien zurückgegriffen werden und deren Erkenntnisse auf die Situation von Bibliotheken übertragen werden.

I. Widerstände in Veränderungsprozessen

Veränderungen – vor allem solche, die auf eine Veränderung persönlicher Verhaltensweisen gerichtet sind – treffen regelmäßig auf Widerstände. Veränderungen bringen einen Verlust an Stabilität mit sich: Gewohntes und Eingebühtes wird ersetzt durch Neues und Unbekanntes. Eine zukünftige Entwicklung, die berechenbar erschien, wird durch die Ankündigung einer Veränderung für die Betroffenen unkalkulierbar. Dies erzeugt bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst oder Hilflosigkeit und löst letztlich Widerstände gegen dieses Veränderungsansinnen aus. Sie sehen Veränderungen eher als Bedrohung oder Gefahr denn als Herausforderung und Chance. Nur wenige Menschen stehen Veränderungen uneingeschränkt positiv gegenüber.

Widerstände müssen also als normale Begleiterscheinungen von Veränderungsprozessen verstanden und aktiv bearbeitet werden. Deshalb gilt: Nicht das Auftreten, sondern das Ausbleiben von Widerstand gibt Anlass für Besorgnis. Diese Widerstände können sehr unterschiedliche Ursachen haben. Um richtig und angemessen auf auftretende Widerstände

⁶ vgl. Steinmann (2002) S. 451

⁷ Vahs (2003) S. V. Vahs hat am Change Management Institut (CMI) der Hochschule für Technik in Esslingen zwischen September 2001 und Dezember 2002 Veränderungserfahrungen der obersten Führungskräfte von insgesamt 1.250 Profit- und Non-Profit-Unternehmen untersucht mit dem Ziel, ein Modell der Faktoren erfolgreichen Wandels zu entwickeln.

Bibliotheken waren in diese Untersuchung zwar nicht einbezogen, und auch aus anderen Quellen liegen bisher zum Erfolg bzw. Misserfolg von Veränderungsprojekten in Bibliotheken keine Daten vor. Jedoch gibt es auch keinen Grund davon auszugehen, dass für Bibliotheken völlig andere Größenordnungen zutreffen würden.

reagieren zu können, ist es notwendig, die Ursachen zu erfassen und diese zielgerichtet zu bearbeiten. Folgende Ursachen lassen sich erkennen:

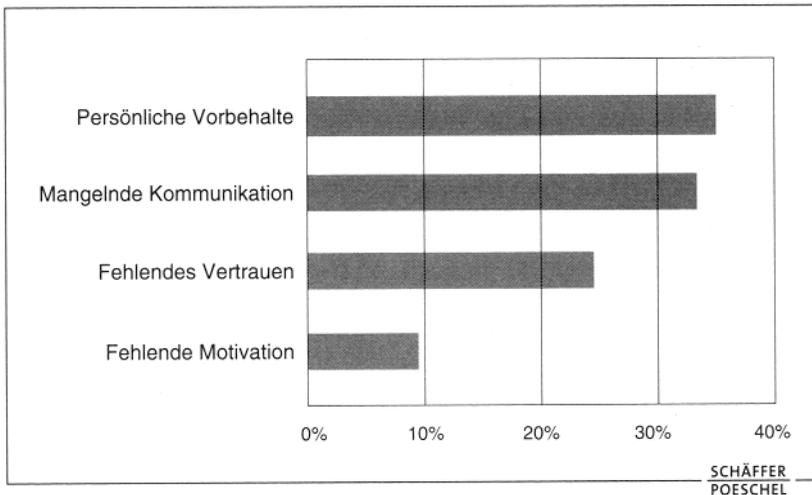


Abb. 1: Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen.

Untersucht man die Ursachen genauer, so kommt man zu folgender Unterscheidung der Widerstände:

I.1 Widerstandsursache ‚Nicht Wissen‘

Der Informationsstand der von Veränderungen Betroffenen ist nicht ausreichend, das heißt, die Informationen über die geplanten Veränderungen und deren Gründe kommen nach dem Empfinden der Betroffenen überhaupt nicht, zur falschen Zeit oder unvollständig an oder erscheinen nicht glaubwürdig. Es wird ihnen nicht klar, welche konkreten Auswirkungen die geplanten Veränderungen auf die einzelnen Personen haben. Dies löst Befürchtungen und negative Phantasien aus.

I.2 Widerstandsursache ‚Nicht Können‘

Hinter dieser Widerstandsursache steht die Befürchtung, den mit der Veränderung verbundenen neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein oder offenbaren zu müssen, dass ein Kompetenzdefizit besteht, das bisher nicht erkennbar wurde. So könnte im Zusammenhang

mit Auskunftsstandards z.B. die Sorge bestehen, nicht über ausreichende Kompetenzen zu verfügen, um Augenkontakt herzustellen, aktiv zuhören zu können oder in der Lage zu sein, eine professionelle Suchstrategie zu entwickeln.⁸

I.3 Widerstandsursache ‚Nicht Wollen‘

Diese Widerstandsursache ist sicherlich die tiefgreifendste und umfassendste. Sie kann darin begründet sein, dass kein gemeinsames Problemverständnis und Problembewusstsein besteht, das heißt, dass nicht anerkannt wird, dass eine Veränderung überhaupt erforderlich ist. Demzufolge kann auch kein Konsens über die Art und Richtung der Veränderung hergestellt werden. Eine tiefere Ursache liegt hierbei unter Umständen darin, dass das Werte- und Zielsystem von dem/der Mitarbeiterin, der/die die Veränderung ablehnt und der Bibliothek, die die Veränderung will, nicht übereinstimmen und die grundlegenden Ziele der Veränderungen⁹ nicht mitgetragen werden.

Eine Ablehnung des Veränderungsvorhabens kann auch aus einem Gefühl der persönlichen Dequalifizierung erfolgen. Angewendet auf die Einführung von Auskunftsstandards könnte der Eindruck entstanden sein, die bisherige Qualität der (Auskunfts-)Arbeit sei nicht ausreichend gewesen, so dass nun über die Einführung von Standards eine Disziplinierung und ‚Gängelung‘ erfolgen soll.

Schließlich bedeuten Veränderungen vor allem zu Beginn zusätzliche Arbeit. Während die Standards entwickelt, eingeübt und evaluiert werden, muss das Tagesgeschäft weiterlaufen. Die Befürchtung einer Überlastung kann ebenfalls zu Widerstand führen.

I.4 Die Pyramide des Widerstandes

Die Analyse der drei wichtigsten Widerstandsformen macht deutlich, dass diese nur dann zielgerichtet und erfolgreich bearbeitet werden können, wenn zuvor die hinter den Widerständen stehenden Motive eruiert wurden. Die Häufigkeitsverteilung der benannten Widerstandsursachen sowie das Vorgehen bei der Bearbeitung der Widerstände, lassen sich modellhaft als ‚Pyramide des Widerstands‘ beschreiben [s.u.].

Die Häufigkeit der Widerstandsursachen nimmt von ‚Nicht-Wissen‘ über ‚Nicht-Können‘ zu ‚Nicht-Wollen‘ ab. Die erfolgsversprechendste Strategie der Bearbeitung der Ursachen erfolgt demzufolge entlang dieser Häufigkeitsverteilung von ‚unten nach oben‘: Die Grundlagen werden durch entsprechende Informations- und Kommunikationsmaßnahmen gelegt. Die Widerstandsursache des ‚Nicht-Könnens‘ wird durch Qualifizierungsbausteine und ein transparentes Projektmanagement bearbeitet, so dass für die dann erfahrungsgemäß

⁸ Vgl. dazu die Anforderungen, die sich aus den Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Services Providers der ALA ergeben. Simon (2007), S. 113-125

⁹ z.B. Umfang und Ausrichtung der Kundenorientierung, Stellenwert des Auskunftsdienstes im Dienstleistungsangebot der Bibliothek etc.

nur noch kleine ‚Pyramidenspitze‘ individuell auf die der Widerstandsursache des ‚Nicht-Wollens‘ eingegangen werden kann.

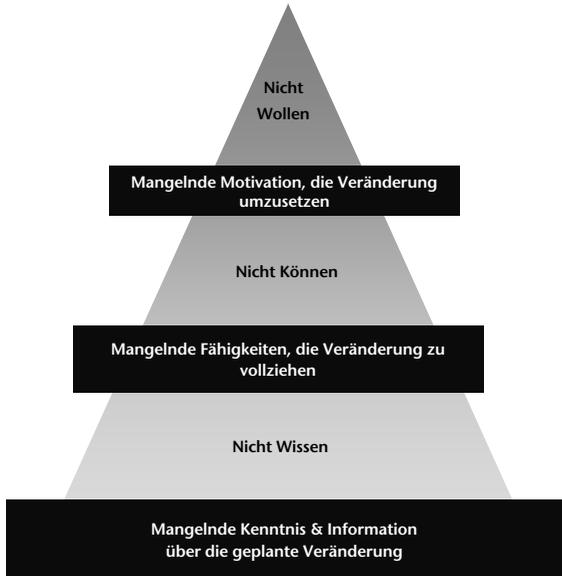


Abb. 2: Pyramide des Widerstands

II. Motivationslagen in Veränderungsprojekten

Die individuelle Motivationslage einzelner Mitarbeiterinnen und durchaus auch der Führungskräfte spiegelt sich auch in ihrem Verhalten im Team wider. Diese Motivation wird ganz maßgeblich von der subjektiven Nutzenerwartung der einzelnen Person bestimmt. Erfahrungsgemäß lassen sich in Veränderungsprojekten drei Gruppen unterscheiden:

‚Fahnenträgerinnen‘:

Diese Mitarbeiterinnen sind Befürworterinnen der Veränderungen. Sie sehen einen direkten, subjektiven Nutzen durch die Veränderung für sich und unterstützen das Projekt aktiv. Erfahrungswerte schätzen die Größe dieser Gruppe auf ca. 20 – 30 % des Gesamtteams.

‚Verweigererinnen‘:

Diese Mitarbeiterinnen sind Gegner (oftmals jeglicher) Veränderung. Sie sehen keinen Nutzen, sondern befürchten nur persönlichen Schaden – manchmal durchaus zu Recht. Erfahrungswerte schätzen die Größe dieser Gruppe ebenfalls auf ca. 20 – 30 % des Gesamtteams.

„Tarnkappenträgerinnen“:

Diese Mitarbeiter sind unentschlossen. Sie sind sich über ihre persönliche Beurteilung der Situation noch nicht im Klaren und warten ab, bis sich die Fronten zwischen den ‚Befürwortern‘ und den ‚Verweigerern‘ geklärt haben. Diese Gruppe ist Erfahrungswerten zufolge mit 40 – 60 % die größte Gruppe.

Differenziert man diese drei Motivationsgruppen weiter, so kommt man zu folgender modellhaften Mengenverteilung in einer Belegschaft:

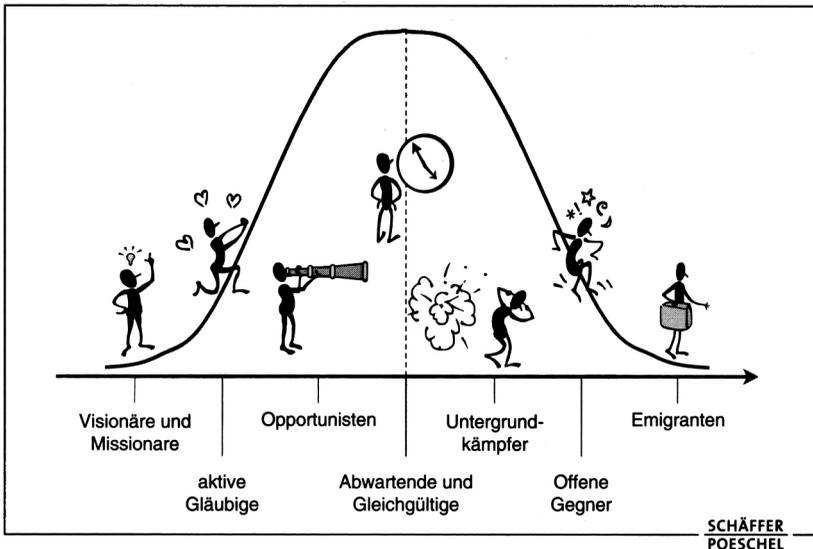


Abb. 3: Typische Einstellungen gegenüber Veränderungen.

Für den Erfolg eines Change-Prozesses und seine breite Unterstützung ist es nötig, die ‚Befürworter‘ zu unterstützen und zu fördern und gleichzeitig so viele ‚Unentschlossene‘ wie möglich zu ‚Befürwortern‘ zu machen. Als sehr hilfreich erweist es sich in der Praxis, Change-Teams aus ‚Befürwortern‘ und ‚Unentschlossenen‘ zum gegenseitigen Austausch zu bilden.

Erkannt werden sollte aber auch, dass es immer eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und manchmal auch Führungskräften geben wird, die ihren subjektiven Vorteil und Nutzen in einer ablehnenden Haltung sehen. Diese müssen identifiziert werden, denn schon allein dadurch kann ein Großteil ihrer negativen ‚Macht‘ neutralisiert werden. Wenn sie zu einer Gefährdung des gesamten Projektes werden, ist der Umgang mit ihnen nicht zuletzt eine personalpolitische Entscheidung. Hier sind die Führungskräfte gefordert, eine klare Position zu beziehen.

Auch die Identifikation der individuellen Motivationslage einzelner Mitarbeiter ist für die erfolgreiche Führung eines Veränderungsprojektes entscheidend: Häufig laufen Projektverantwortliche Gefahr, sich außerordentlich stark um die Überzeugung der ‚Verweigerer‘ zu bemühen und damit keine persönlichen und zeitlichen Ressourcen mehr für die große Gruppe der ‚Tarnkappenträgerinnen‘ zu haben. Diese Gruppe für das Projekt zu gewinnen, ist jedoch entscheidend.

III. Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

In Rahmen der bereits zitierten Studie von Dietmar Vahs am Change Management Institut der Hochschule für Technik in Esslingen wurde ein Erfolgsfaktorenmodell¹⁰ entwickelt, das die Einflussgrößen des Veränderungserfolgs abbildet. Dieses Erfolgsfaktorenmodell wurde in einer Querschnittsanalyse empirisch überprüft. Dabei wurden folgende Erfolgstreiber identifiziert:

Informations- und Kommunikationspolitik

Dieser Erfolgstreiber beschreibt die Art und Weise, den Zeitpunkt und den Umfang, in dem die Mitarbeiterinnen über den Stand des Veränderungsprozesses informiert werden sowie die Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit den Führungskräften.

Training und Partizipation

Dieser Erfolgstreiber beschreibt den Anteil der Mitarbeiterinnen, die an Schulungsmaßnahmen teilgenommen haben sowie ihre aktive Einbindung in den Veränderungsprozess.

Commitment sowie Ziel- und Zeitvorgaben

Hier wird einerseits erfasst, in welchem Umfang die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion und ihr Commitment aktiv vorleben. Andererseits wird hier die Führung der Mitarbeiterinnen mit Ziel- und Zeitvorgaben erfasst sowie der Umgang mit Opponenten des Wandels.

Intrinsische und extrinsische Motivation

Hier wird abgebildet, inwieweit die Mitarbeiterinnen durch die Möglichkeit zu selbständigem Handeln, Übernahme von Verantwortung, zur Umsetzung eigener Ideen und durch die Gewährung materieller Anreize motiviert werden können.

Auftreten von Opponenten und Konflikten

Dieser Erfolgstreiber beschreibt, bei welchen Personengruppen erhebliche Widerstände auftraten und in welcher Phase zwischen den Führungskräften schwerwiegende Auseinandersetzungen über den Veränderungsprozess stattfanden, die nicht beigelegt werden konnten.

¹⁰ vgl. Vahs (2003), S.15

Grad der Zielerreichung

Dieser Faktor beschreibt den Grad der Zielerreichung in den wichtigsten Veränderungszielen.

Alle diese Erfolgstreiber stehen in einem kausalen Zusammenhang, der sich in der folgenden Abbildung darstellen lässt:

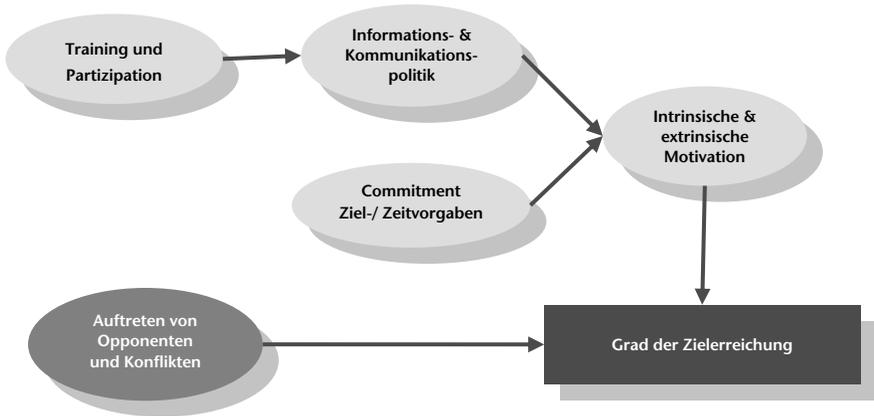


Abb. 4: Modell der Voraussetzungen erfolgreichen Wandels

Die empirische Untersuchung kommt damit zu folgenden Schlüssen:

- Für das Gelingen eines Veränderungsprozesses ist die Motivation der Mitarbeiterinnen von entscheidender Bedeutung.
- Die Bereitschaft zum Wandel wird am ehesten durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung, eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine offensive und authentische Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine für die Mitarbeiterinnen erlebbare und sichtbare Identifikation der Führungskräfte erreicht.
- Die Delegation von Verantwortung, die Möglichkeit zur Realisierung eigener Ziele sowie die Gewährung von materiellen und immateriellen Anreizen sind erfolgswirksame Voraussetzungen.
- Der negative Einfluss mentaler Barrieren und Konflikte bei der Zielfestlegung sollten nicht unterschätzt werden.

IV. Ein Handlungsmodell für den Wandel

Führt man die Analyse der Widerstände gegen Veränderungen sowie die Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren aus den Untersuchungen von Vahs zusammen, lässt sich daraus ein praktikables Handlungsmodell für den Umgang mit Veränderungsprozessen im Alltag entwickeln. Dieses Handlungsmodell aus aufeinander aufbauenden Schritten besteht aus den Komponenten

- Ausgangsfragestellung
- Ziel des Einzelschritts
- Eingesetzte Methoden und Instrumente.

IV.1 Ausgangsfragestellung 1

Wo stehen wir? Was ist das Problem?

Ziel dieses Schritts: Frühzeitig ein gemeinsames Verständnis für den Veränderungsbedarf schaffen.

Veränderungen anzustoßen heißt, eine Organisation und die Menschen als Mitglieder einer Organisation aus einem stabilen ‚Ruhe-Zustand‘ in Bewegung zu versetzen. Dafür bedarf es eines Anstoßes. Dieser Anstoß kann von außen kommen durch Bedrohungen oder Krisen (z.B. Wegbleiben der Kunden, Beschwerden, Finanzkürzungen). Auf dies muss dann – in der Regel unter hohem Druck und schnell – reagiert werden. Dieser Handlungsdruck kann zwar den positiven Effekt haben, dass er Veränderungsbedarf erkennbar werden lässt, er kann aber auch Blockaden auslösen.

Eine für Veränderungsprozesse bessere Ausgangsposition wird durch ein vorausschauendes Handeln erreicht. Ein solcher Anstoß, der durch das Erkennen von Entwicklungsnotwendigkeiten von innen, also durch das Mitarbeiterteam oder die Führungskräfte, erfolgt (z.B. das Kennen lernen internationaler Benchmarks wie der Guidelines für den Auskunftsdienst), eröffnet die Möglichkeit,

- den Veränderungsprozess gründlich zu planen
- den eingeführten Veränderungen (v.a. Verhaltensänderungen) Zeit zu geben, um wirksam zu werden
- Zeit zu schaffen, um die Erfolgsfaktoren Kommunikation und Partizipation einzusetzen.

Ein solcher Veränderungsansatz ermöglicht zudem, Gewesenes zu respektieren und anzuerkennen.

Methoden und Instrumente:

Um zukünftige Veränderungsbedarfe zu erfassen und für alle Beteiligten erkennbar zu machen, können z.B. folgende Methoden und Instrumente eingesetzt werden:

- Stärken-Schwächen-Analysen
- Benchmarking
- Kundenbefragungen
- Mitarbeiterbefragungen.

IV.2 Ausgangsfragestellung 2

Wohin wollen wir uns verändern? Was soll erreicht werden?

Ziel dieses Schritts: Klare Ziele für alle verständlich und messbar formulieren.

Klare und eindeutig formulierte Ziele dienen der Reduzierung von Komplexität und können motivierende Wirkung haben. Dazu müssen sie messbar gemacht werden und in der vorgegebenen Zeit und mit den vorhandenen Ressourcen auch erreichbar sein.

Zielvereinbarungen wie auch Zielvorgaben bieten zudem die Möglichkeit, den Fortschritt des Veränderungsprozesses regelmäßig zu ermitteln. Sie sind damit ein Controllinginstrument.

Methoden und Instrumente:

Wirksam eingesetzt werden können bei diesem Schritt:

- Aufbau eines Zielsystems
- Zielvereinbarungen
- Balanced Scorecard.

IV.3 Ausgangsfragestellung 3

Wie werden die Ziele und das Veränderungsvorhaben vermittelt?

Ziel diese Schritts: Mitarbeiterinnen mit Zielen, Wegen und Auswirkungen vertraut machen, ‚Nicht-Wissen‘ verhindern.

Veränderungen spielen sich vor allem in den Köpfen der Betroffenen ab. Insofern ist die Frage, wie die Mitarbeiterinnen gewonnen werden können, von zentraler Bedeutung. Betrachtet man die Ursachen für Widerstände, so spielt die Ursache ‚Nicht-Wissen‘ eine wesentliche Rolle. Dieses ‚Nicht-Wissen‘ gar nicht auftreten zu lassen oder aber es zu bearbeiten, ist der erste Schritt im Umgang mit Widerständen. Gelingt es nicht, die Ziele, den vorgesehenen Weg zur Zielerreichung sowie die möglichen positiven und negativen Aspekte des Wandels zu vermitteln, wird sich der Umsetzungserfolg nicht im gewünschten Maße einstellen. Erst wenn der Eindruck fehlender oder zurückgehaltener Informationen und Absichten ausgeräumt oder besser: gar nicht entstanden ist, kann mit einer Offenheit der Betroffenen für Veränderungen gerechnet werden.

Ein wesentlicher Inhalt der Information und Kommunikation in Veränderungsprozessen ist die frühzeitige Klärung, wo Grenzen der Partizipation und Konsultation liegen und wo es Führungsverantwortung ist, dafür zu sorgen, dass ein als richtig und notwendig erkanntes Veränderungsvorhaben auch gegen den Widerstand Einzelner durchgesetzt wird. Diese offene Klärung zu einem frühen Zeitpunkt des Veränderungsprozesses beugt einer unrealistischen Erwartungshaltung der Beteiligten vor.

Methoden und Instrumente:

Geeignete sind:

- Informations- und Kommunikationskonzept, das die Frage klärt: Wer erhält welche Information zu welchem Zeitpunkt, in welchem Umfang, durch welchen Kanal
- Institutionalisierte Formen des Austauschs (Besprechungsstruktur, Diskussionsforen).

IV.4 Ausgangsfragestellung 4

Wie werden die Veränderungsschritte bewältigbar?

Wie werden Erfolge sichtbar gemacht?

Ziel dieses Schritts: Gefühl der Überforderung verhindern. ‚Nicht-Können‘ verhindern.

Veränderungsprojekte zielen auf veränderte Verhaltensweisen, veränderte organisatorische Strukturen oder Prozesse. Diese neuen Arbeitsformen müssen gelernt und eingeübt werden. Ohne gezielte Möglichkeiten, das notwendige Neue zu erlernen, entsteht für viele Mitarbeiter ein Gefühl der Überforderung. Frühzeitig sollte deshalb analysiert und geplant werden, für welche Mitarbeiterinnen-(Gruppen) welche Trainingsmaßnahmen angeboten werden können, damit diese Trainings- und Qualifizierungsangebote im Sinne der Gewinnung einer neuen Sicherheit wirksam werden können.

Ein umfassendes und transparentes Projektmanagement, das deutlich macht, dass die Erreichung von Veränderungszielen Zeit braucht und nicht in einem Schritt zu erwarten ist, beugt ebenfalls dem Gefühl der Überforderung vor. Die Definition von Meilensteinen und Zwischenschritten lässt für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen erkennbar werden, wie ein bewältigbares Vorgehen gestaltet wird. Die Projektplanung sollte so gestaltet werden, dass sehr schnell erste (kleine) Erfolge und Veränderungen sichtbar werden (so genannte „quick wins“).

Methoden und Instrumente:

- Projektmanagement
- Gezielte Trainings- und Qualifizierungsangebote
- Offene und nachhaltige Unterstützung der Führungskräfte („Flagge zeigen“).

IV.5 Ausgangsfragestellung 5

Wie werden Veränderungsprozesse stabilisiert?

Ziel dieses Schritts: Ständige Veränderungen als Alltagsgeschäft verstehen.

Im Schritt 1 wurde ausgeführt, dass zu Beginn eines Veränderungsprozesses eine Organisation durch einen Anstoß aus ihrem ‚Ruhe-Zustand‘ gelöst wird und in Bewegung versetzt werden muss. Nach Erreichen des Veränderungsziels ist es für eine Organisation (und die Menschen in der Organisation) wichtig, wieder einen neuen Ruhe-Zustand zu erreichen. Das Gefühl einer wieder erlangten Sicherheit und Stabilität muss als Gegengewicht zu den Anforderungen der Veränderung eintreten. Dazu gehört auch, die erzielten Erfolge zu feiern und gute Leistungen öffentlich auszuzeichnen.

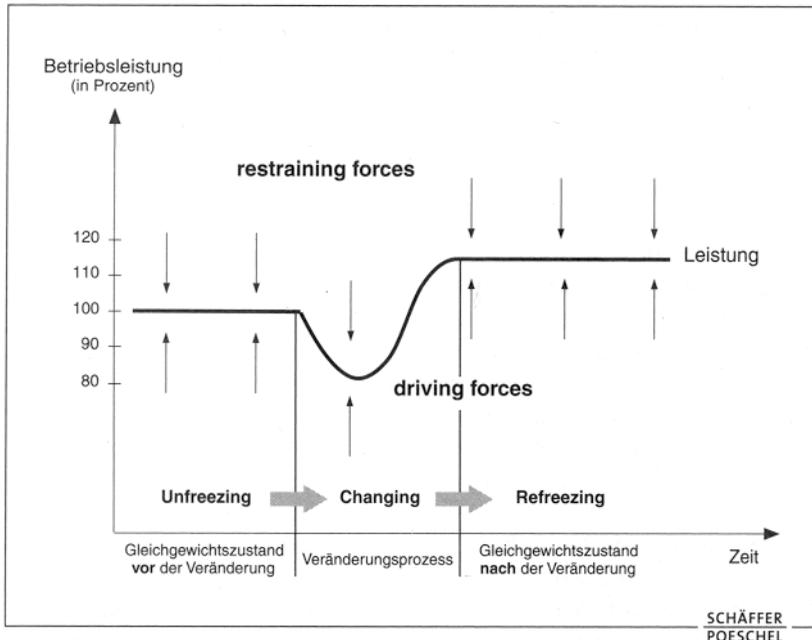


Abb. 5: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen

Zugleich muss aber deutlich werden, dass Veränderungsprozesse keine einmaligen ‚Kraftakte‘ sind, nach denen man sich für die nächsten Jahre in der neu erreichten Stabilität einrichtet, sondern dass die Gründe für die Veränderung weiterwirken, dass neue Anstöße von innen oder außen erneute Veränderungsanstrengungen erfordern werden. Hier schließt sich der Kreis für einen kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsprozess.

Methoden und Instrumente:

- Gemeinsames Feiern von Erfolgen
- Jährliche Zielvereinbarungen
- Benchmarking
- Regelmäßige Kunden- und Mitarbeiterbefragungen
- Führungskräfte-Feedback.

V. Fähigkeit zur Veränderung – eine dauerhafte Herausforderung

Das Umfeld von Bibliotheken verändert sich dynamisch, die Kundenanforderungen steigen ständig. Anlässe für tief greifende Veränderungen in Bibliotheken gibt es also viele und tendenziell wird sich die Frequenz der Veränderungsanlässe künftig weiter erhöhen. Die Einführung von Standards im Auskunftsdienst ist dabei ein Veränderungsfeld, das eine der Kernkompetenzen des bibliothekarischen Fachpersonals betrifft, deshalb besonders kritisch gesehen wird und mit dem deshalb auch besonders sensibel umgegangen werden sollte.

Wie das Erfolgsfaktorenmodell von Vahs gezeigt hat, ist die Schaffung und Aufrechterhaltung der Motivation der Betroffenen für den Wandel der alles entscheidende Faktor. Wie diese Motivation in unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprojektes erreicht und gehalten werden kann, sollte mit dem Handlungsmodell für den Wandel praxisorientiert deutlich gemacht werden. Dabei sei nochmals auf den Faktor der zielorientierten und angemessenen Partizipation in allen Projektschritten hingewiesen, sei es

- bei der Analyse des Veränderungsbedarfs
- bei der Formulierung der Veränderungsziele
- bei der Gestaltung der Informations- und Kommunikationsstrategie
- bei der Konzeption von Qualifizierungsprogrammen
- bei der Gestaltung des Projektablaufs
- bei der Verstetigung der Veränderungsbereitschaft.

Die dargestellten Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie das skizzierte Handlungsmodell stellen kein Patentrezept für das Gelingen eines Veränderungsprozesses dar. Aber ihre Beachtung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass angestrebte Veränderungsziele auch tatsächlich erreicht werden.

VI. Literaturverzeichnis

- Frick , Hans-Jörg (Hrsg.):** KGSt-Handbuch Organisationsmanagement. Losebl.-Ausg. Köln: KGSt, 1999
- Simon, Ingeborg:** In diesem Band, S. 113-125
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg:** Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2002
- Umlauf, Konrad:** Standards und Profile für Öffentliche Bibliotheken. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 166. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005
- Vahs, Dietmar:** Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2003
- Vahs, Dietmar:** Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005

VII. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen. Aus: Vahs (2005), S. 308
- Abb. 2: Pyramide des Widerstands
- Abb. 3: Typische Einstellungen gegenüber Veränderungen. Vahs (2005), S. 304
- Abb. 4: Modell der Voraussetzungen erfolgreichen Wandels. In Anlehnung an: Vahs (2003)
- Abb. 5: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen. Aus: Vahs (2005), S. 333

CARMEN BARZ

**Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes
der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig.**

Ein Praxisbericht

Inhalt

Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. Ein Praxisbericht	147
I. Grundzüge der Evaluierungsmethode	148
Schritt 1 – Skalenbewertung	148
Schritt 2 – Beschreibung der Auskunftssituation	149
Schritt 3 – Hilfreich- und Hinderlich-Listen	149
II. Die praktische Umsetzung in München	149
III. Die Ergebnisse	150
III.1 Qualitätskriterium Freundlichkeit (Kommunikative Kompetenz)	151
III.2 Qualitätskriterium Verständene Frage (Auskunftsinterviewkompetenz)	152
III.3 Qualitätskriterium Nützlichkeit der Antwort	152
III.4 Qualitätskriterium Zufriedenheit (Kundenorientierung)	153
III.5 Relevanz der Qualitätskriterien	155
IV. ... und Action! Optimierungsmaßnahmen	155
V. Fazit	156

Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. Ein Praxisbericht

Autorin: Carmen Barz

Um in Erfahrung zu bringen, ob, wie oft und warum die Kunden mit dem Service an den Infotheken zufrieden sind und welche Erwartungen sie an diese Dienstleistung stellen, führte die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig eine Evaluation des Auskunftsdienstes durch.

Für solche Fragestellungen werden häufig empirische Erhebungen eingesetzt. In München hat eine Methode überzeugt, die bereits in kanadischen, amerikanischen und deutschen Bibliotheken erfolgreich zum Einsatz kam und sich durch ihr vielschichtiges, unterschiedliche Kriterien in Korrelation setzendes Konzept auszeichnet.

Es handelt sich um eine Kombination aus verdecktem Test und verdeckter Beobachtung, in der Marktforschung als ‚Mystery Shopping‘ bezeichnet. Als Indikator für die Qualität der Auskunftssituation dient die Kundenzufriedenheit. Hier geht die Methode von folgendem Prinzip aus: Ein Kunde ist dann mit der Leistung des Auskunftsdienstes zufrieden, wenn er bereit ist, zur selben Auskunftsperson zurückzukehren.

Und soviel sei an dieser Stelle schon verraten: Der wichtigste Aspekt für die Zufriedenheit der Kunden ist das Verhalten der Auskunftsperson und nicht etwa, wie vielleicht von manchen erwartet, das bibliothekarische Fachwissen oder die Ausstattung der Bibliothek.

Diese Erkenntnis ist nicht sensationell neu, sondern entspricht bereits veröffentlichten Resultaten mehrerer vergleichbarer Testreihen¹. Warum also noch einen Beitrag zu diesem Thema? Die Besonderheit liegt zum einen darin, dass erstmals aus der Perspektive der evaluierten Bibliothek berichtet wird. Zum anderen endet dieser Artikel nicht, wie bisherige Veröffentlichungen, mit der Darstellung der Ergebnisse. Es handelt sich vielmehr um einen Erfahrungsbericht, der darüber hinaus die abgeleiteten Optimierungsmaßnahmen aufzeigt und, mit einem zeitlichen Abstand von ca. zwei Jahren zur Testphase, den Projektverlauf sowie die Methode kritisch hinterfragt. Der im Anschluss an die Evaluation stattfindende interne Veränderungsprozess wird ausführlich im nachfolgenden Artikel ‚Was für ein Service!‘ in vorliegender Publikation beschrieben².

¹ vgl. P. Dewdney, Ross C. Sheldrick: Flying a light aircraft: Reference service evaluation from a user's viewpoint. In: RQ 34, No. 2, 1994, Seite 217 ff.; I. Spribille: Die Wahrscheinlichkeit in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen, ist „fifty-fifty“. In: Bibliothek, Forschung und Praxis 22/1998, Seite 106 ff.

² Becker / Riehm (2007), S. 159ff.

Zunächst wird in Kapitel I die Evaluierungsmethode vorgestellt. Kapitel II schildert die praktische Umsetzung in München und stellt die Projektziele vor, die, basierend auf den Möglichkeiten der Methode, im Vorfeld der Testbesuche formuliert wurden. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel III ausführlich dargestellt, an dieser Stelle findet auch die Frage nach der Relevanz einzelner Qualitätskriterien ihre Berücksichtigung. Kapitel IV zeigt die Optimierungsmaßnahmen auf, die als Konsequenz aus den Ergebnissen abgeleitet wurden. Kapitel V schließlich reflektiert als Fazit die Methode und das Maß der Zielerreichung.

I. Grundzüge der Evaluierungsmethode

Es handelt sich um einen qualitativen Ansatz mit dem Ziel, die Leistung des Auskunftsdienstes aus Kundensicht zu bewerten. Studierende des Bibliothekswesens simulieren in der Rolle eines Testkunden einen typischen Bibliotheksbesuch und stellen an der Auskunftstheke eine Frage. Um eine möglichst hohe Authentizität zu erzeugen, soll die Frage aus dem eigenen Interessensbereich stammen, zu der noch nicht selbst recherchiert worden ist. Des Weiteren soll es sich um eine Fragestellung handeln, für deren zufrieden stellende Beantwortung ein Auskunftsinterview erforderlich ist. Im Anschluss an den Bibliotheksbesuch dokumentieren und bewerten die Testkunden in drei Schritten die Auskunftssituation.

Schritt 1 - Skalenbewertung

Die Tabelle zeigt den ersten Schritt – eine Bewertung des Auskunftsgesprächs nach fünf vorgegebenen Qualitätskriterien auf einer Skala von –3 bis +3.

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Wie freundlich war die Auskunftsperson?							
Wie gut wurde Ihre Frage verstanden?							
Wie nützlich war die Antwort?							
Wie zufrieden waren Sie mit der Antwort?							
Wie sehr sind Sie bereit zum selben Bibliothekar zurückzukehren?							

An erster Stelle steht die Frage nach der **Freundlichkeit**, also nach der kommunikativen Kompetenz der Auskunftsperson. Die Bewertung, in welchem Maße die **Frage verstanden** wurde, ist ein Indikator für die Auskunftsinterviewkompetenz.

Bei der Bewertung der **Nützlichkeit** ist zu betonen, dass es hier nicht darum geht, ob eine Antwort sachlich korrekt und vollständig ist. Dieses Kriterium bezieht sich vielmehr auf das individuelle Einschätzen der Testperson. Eine Antwort kann auch dann nützlich sein, wenn der Fragende das Gefühl hat: *jetzt bin ich einen Schritt weiter*.

Ähnlich verhält es sich beim Kriterium **Zufriedenheit**. Beschränkt sich beim Kriterium Nützlichkeit die Bewertung auf die Antwort, so geht das Kriterium Zufriedenheit darüber hinaus. Hier ist der Fokus auf die allgemeine Kundenorientierung gerichtet.

Die Frage nach der **Bereitschaft zurückzukehren** dient als Maßstab für die umfassende Kundenzufriedenheit und steht damit als Gesamturteil in Korrelation zu den Bewertungen der vorausgegangenen vier Kriterien.

Schritt 2 – Beschreibung der Auskunftssituation

Im zweiten Schritt fasst die Testperson einen detaillierten Erfahrungsbericht. Liefert die Skalenbewertung aus Schritt 1 lediglich Zahlenmaterial, dokumentiert der zweite Schritt, wie die Testperson die gesamte Auskunftssituation erlebte und was die Ursachen für ein positives bzw. negatives Urteil in der Skalenbewertung (Schritt 1) sind. Der Arbeitsauftrag lautet: *„Was geschah während der Auskunftssituation? Schreiben Sie auf, was Sie sahen, dachten, sagten und machten. Beschreiben Sie, was die Auskunftsperson sagte und tat.“*

Schritt 3 – Hilfreich- und Hinderlich-Listen

Beim dritten Arbeitsauftrag handelt es sich um eine Auflistung aller hilfreichen und hinderlichen Aspekte während des Bibliotheksbesuchs. Diese ‚Quintessenz‘ dient nicht nur der übersichtlichen Darstellung der Berichtsinhalte, sondern liefert als eine Art Rankingliste konkrete Hinweise auf die relevantesten Fehler bzw. auf ausschlaggebende Faktoren für eine hohe Kundenzufriedenheit.

II. Die praktische Umsetzung in München

In München waren insgesamt 35 Studierende als qualifizierte Tester engagiert, die in der Rolle eines ‚Mystery Shoppers‘ die Bibliothek in einem Zeitraum von 8 Wochen jeweils zweimal besuchten und die Auskunftssituation bewerteten. Die Gruppe der Tester setzte sich aus 27 Referendaren der Bayerischen Bibliotheksschule und 8 Studierenden des Fachbereichs Bibliothekswesen der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern (FHVR) zusammen. Letztere waren nicht nur als Testkunden, sondern darüber hinaus als externe Berater engagiert. Im Rahmen eines Seminarprojekts waren sie damit betraut, die Untersuchungsergebnisse auszuwerten, Optimierungsmöglichkeiten zu erarbeiten sowie das Gesamtergebnis den Bibliotheksmitarbeitern zu präsentieren und mit ihnen zu diskutieren.

Auf der Grundlage dieser Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Methode wurden folgende Projektziele formuliert:

- Erfüllung der Erkenntnisinteressen:
 - Wo liegen die Stärken des Auskunftsdienstes?
 - Was wird von den Kunden wertgeschätzt, was stößt auf positive Resonanz?
 - Wo liegen die Schwächen des Auskunftsdienstes und was sind die Ursachen?
 - Gibt es Hinweise auf Fortbildungsbedarf?
 - Gibt es aus Kundensicht weitere Ansatzpunkte zur Leistungsverbesserung?
- Ermittlung realisierbarer (alltagstauglicher) Optimierungsmaßnahmen

- Hohe Akzeptanz der beteiligten Mitarbeiter.

Das Projektziel der hohen Akzeptanz bei den beteiligten Mitarbeitern sollte durch den partizipativen Charakter der Evaluation erreicht werden. Die Mitarbeiter waren von Anfang an sowohl über die Terminierung der Testphase als auch ausführlich über die Evaluierungsmethode und die Projektziele informiert. In einem Plenum wurde die Methode diskutiert, Einwände und Kritikpunkte konnten ausgesprochen werden, die im weiteren Verlauf, soweit möglich, ihre Berücksichtigung fanden. Durch eine parallel zur Testphase durchgeführte Mitarbeiterumfrage waren die Betroffenen zudem nicht auf die Rolle des Untersuchungsobjekts reduziert, sondern hatten die Option, sich aktiv an der Einschätzung der Leistung des Auskunftsdienstes zu beteiligen. Das auf diese Weise gewonnene Selbstbild sollte später mit den Ergebnissen der externen Evaluation in Relation gestellt werden und einen Vergleich ermöglichen.³ Darüber hinaus erhielt die Anonymität der Mitarbeiter einen sehr hohen Stellenwert. Die Berichte der Testpersonen waren ausschließlich für die auswertenden Personen einsehbar, in den publizierten Auszügen wird der neutrale Begriff ‚Auskunftsperson‘ verwendet.

Antworten auf die oben formulierten Erkenntnisinteressen liefern vor allem die in der Auswertung gewonnenen Auszüge aus den Erfahrungsberichten. Diese werden im folgenden Kapitel vorgestellt. Kapitel IV führt die daraus abgeleiteten Optimierungsmaßnahmen auf.

III. Die Ergebnisse

Diese Tabelle bietet eine Übersicht über die erzielten Zufriedenheitswerte auf der Skala von +3 bis -3:

	Positiv	Negativ	Neutral
Wie freundlich war die Auskunftsperson?	80%	13%	7%
Wie gut wurde Ihre Frage verstanden?	82%	12%	6%
Wie nützlich war die Antwort?	75%	24%	1%
Wie zufrieden waren Sie mit der Antwort?	72%	22%	6%
Wie sehr sind Sie bereit zum selben Bibliothekar zurückzukehren?	71%	22%	7%

Das Gesamturteil wird von 71% der Testpersonen im positiven Bereich eingestuft, mehr als zwei Drittel der Befragten sind also bereit, zur selben Auskunftsperson zurückzukehren. Die sich nun stellende Frage nach den zu Grunde liegenden Faktoren und deren Relevanz beantwortet die Analyse der Erfahrungsberichte. Textauszüge machen auf sehr anschauliche und prägnante Weise deutlich, welche Umstände bei den einzelnen Kriterien zu einer positiven bzw. negativen Bewertung geführt haben.

³ zu dieser (ersten) Mitarbeiterumfrage und ihrer Problematik vgl. Becker/Riehm (2007), S. 162

III.1 Qualitätskriterium Freundlichkeit (Kommunikative Kompetenz)

80% der Befragten bewerten dieses Kriterium positiv. Die Erfahrungsberichte zeigen, dass die Auskunftsperson als besonders freundlich empfunden wird, wenn sie hilfsbereit und interessiert ist. Auch eine offene Körperhaltung, Blickkontakt sowie eine freundliche Mimik wirken sich begünstigend aus. Das sofortige Weglegen einer Nebentätigkeit spielt hier ebenfalls eine Rolle. Folgende Zitate aus den Berichten zeigen auch, dass ein gelungener Auftakt bereits die Weichen stellt für einen erfolgreichen weiteren Verlauf. Der Kunde fühlt sich willkommen, gewinnt Vertrauen und kann sich ganz auf das Formulieren seiner Frage konzentrieren.

„Die Auskunftsperson lächelt, begrüßt mich und legt das Buch zur Seite und signalisiert mir, dass sie Zeit für mich hat. Deshalb wende ich mich gerne an sie.“

„Die Auskunftsperson war äußerst nett und sehr bemüht um mich und meine Frage, außerdem machte sie einen sehr kompetenten Eindruck.“

„Noch bevor ich meine Frage stelle, lächelt er freundlich und sagt ‚Guten Tag‘, was mir schon mal einen angenehmen Eindruck vermittelt.“

Als unfreundlich wird die Auskunftsperson empfunden, wenn sie abweisend und unhöflich ist, sie in gereiztem und ungeduldigem Tonfall spricht und kein Engagement zeigt.

„Die Auskunftsperson schenkt mir kein entgegenkommendes Lächeln, sie wirkt lustlos und gelangweilt.“

„Die Auskunftsperson begrüßt mich nicht und bietet mir auch keinen Stuhl an, was ich als sehr unhöflich empfinde. Das Gespräch muss ich beginnen.“

„Was mir noch negativ auffiel, war ein aufgeschlagenes Buch, das mitten [...] auf dem Schreibtisch lag, und das sie auch nicht beiseite legte, als Benutzer kamen. Bei mir vermittelte das den Eindruck, dass nicht der Benutzer mit seiner Frage im Mittelpunkt steht [...].“

„Ich frage nochmals nach [...]. Die Auskunftsperson erwidert ungeduldig ‚Das habe ich Ihnen doch gerade gesagt‘ und wiederholt ungeduldig die Titel, die er vorher nach seinem Gutdünken ausgeschlossen hat. Er schickt mich zu der entsprechenden Sachgruppe. Ich fühle mich alleingelassen und bin ziemlich brüskiert.“

III.2 Qualitätskriterium Verstandene Frage (Auskunftsinterviewkompetenz)

82% der Testpersonen sind der Meinung, dass ihre Frage verstanden wurde. Auszüge aus den Berichten zeigen, dass Faktoren wie das Zuhören und Nachfragen von Seiten des Bibliothekars sowie das Einbeziehen des Fragenden in die Recherche für eine positive Bewertung relevant sind. Auch das Sicherstellen, ob das Suchergebnis der Erwartung des Kunden entspricht, wird von einigen Testpersonen lobend erwähnt.

„Sie hört zu, ohne zu unterbrechen und ohne in etwas zu suchen. Erst als ich fertig bin, sagt sie: ‚Das hat doch mit Elektrotechnik zu tun‘ [...] Es kam zu einem richtigen Auskunftsgespräch.“

„Während der gesamten Auskunftssituation fand ein richtiges Gespräch statt. Ich bekam zusätzliche Informationen ohne im Einzelnen nachfragen zu müssen und hatte nicht das Gefühl, dass die Auskunftsperson kurz angebunden sei. [...] Außerdem vergewisserte sie sich nochmals am Standort, ob es das Richtige sei, indem sie sowohl in die Bücher reinschaute als auch mich fragte.“

„Ich bin positiv überrascht, dass mir die Auskunftsperson durch ein eigenes Beispiel zu verstehen gibt, dass sie mein Anliegen genau verstanden hat.“

„Auch sie suchte im OPAC, drehte den Bildschirm aber so zu mir hin, dass ich die Recherche mitverfolgen konnte.“

18% der Tester bewerten dieses Kriterium negativ. Besonders auf Kritik stößt, wenn die Auskunftsperson den Kunden nicht aussprechen lässt, sondern vorher schon unterbricht, nicht auf Teilaspekte der Fragestellung eingeht oder sofort zu tippen beginnt.

„Dass meine Frage sehr viel spezieller war, hat die Auskunftsperson ignoriert. Sie war nicht bereit, mir wirklich zuzuhören, sich näher mit meiner Frage zu befassen und eine wirkliche Auskunft zu geben.“

„Die Auskunftsperson war sehr freundlich und bemüht, mir zu helfen. Allerdings hätte sie mich ausreden lassen sollen. So hätte man die erbetene Auskunft in der richtigen Reihenfolge geben können.“

„Ich stelle meine Frage. Die Auskunftsperson wandte sich in Richtung PC und begann zu tippen. [...] Ich stand etwas ratlos rum, da sie mir nicht anbot, Platz zu nehmen und schon suchte, obwohl ich meine Frage noch nicht konkretisiert hatte. Also fügte ich ohne Nachfrage hinzu, dass ich ein Referat schreiben muss und gerne Literatur und Artikel (evtl. aus dem Spiegel) hätte. Es kam mir jedoch so vor, als habe sie die Konkretisierung nur halb wahrgenommen.“

III.3 Qualitätskriterium Nützlichkeit der Antwort

In insgesamt 75% der Testsituationen wurde die erhaltene Antwort als nützlich empfunden. Faktoren für eine positive Bewertung sind die sehr guten Kenntnisse des Bestandes, der Systematik und der Standorte. Auch werden der sichere Umgang mit dem OPAC, gutes Wissen über geeignete Nachschlagewerke sowie gute Ortskenntnisse einschließlich der Münchner Bibliothekslandschaft erwähnt. Eine Rolle spielt auch der umfangreiche Bestand der Bibliothek.

„Ich fragte, ob sie mir zum Einstieg die eine oder andere CD empfehlen könnte. Daraufhin ging die Auskunftsperson das gesamte Angebot der Reihe nach mit mir durch, gab einige Hinweise und empfahl anhand von verschiedenen Qualitätsmerkmalen (Verlag bzw. Hersteller, Produzent) drei CDs.“

„Das zweite Auskunftsgespräch fand ich ausgesprochen positiv. Der Bibliothekar war freundlich, hörte mir zu und gab mir eine nützliche Hinweisauskunft. So war es nicht so schlimm, dass kein exakter Titel vorhanden war.“

„Die Auskunftsperson hatte mein Anliegen auch sofort richtig eingeordnet, nahm einen Zettel und erläuterte aus dem Gedächtnis, dass die für mich relevanten Titel bei den Systemstellen x, y, z befänden. Von dieser profunden Kenntnis des Bestands bin ich noch immer wirklich beeindruckt.“

„Insgesamt war ich sehr zufrieden, [...] dass die Stadtbibliothek Am Gasteig überhaupt diesen recht speziellen Titel in ihrem Bestand hat.“

Ein Viertel der Befragten ist mit der Nützlichkeit der Antwort nicht zufrieden. Dies lässt sich teilweise darauf zurückführen, dass der OPAC als ‚Allheilmittel‘ eingesetzt wird und andere Auskunftsmittel (z.B. Aufsatzdatenbanken und Internet) unzureichend verwendet werden.

„Die Auskunftsperson schickt mich zu der entsprechenden Sachgruppe. Da ich mir die ganzen Buchtitel nicht merken konnte, stehe ich genauso hilflos vor den Regalen, wie einige Minuten zuvor.“

„Ich fragte noch einmal nach: ‚Gibt es denn keine Aufsätze?‘ Die Auskunftsperson antwortete: ‚Wir haben hier keine Möglichkeit nach Aufsätzen zu suchen. Sie müssen schon erst die Zeitschrift wissen.“

„Auf meine wiederholte Frage nach anderen Informationsmitteln erfolgt der erneute Hinweis auf den Munzinger als beste Möglichkeit. [...] Auch verfüge die Bibliothek über CD-ROMs von Zeitschriften und Zeitungen, die ich evtl. durchsuchen könne. [...] Ohne Anbieten nochmaliger Hilfestellung kehrt die Auskunftsperson daraufhin an die Infotheke zurück.“

III.4 Qualitätskriterium Zufriedenheit (Kundenorientierung)

72% der Befragten bewerten dieses für die allgemeine Kundenorientierung stehende Kriterium positiv und sind mit Angebot und Service der Informationsdienstleistung zufrieden. Besonders geschätzt wurde Engagement und Hilfsbereitschaft, Kompetenz und das Miteinbeziehen in die Recherche. Faktoren also, die Wertschätzung vermitteln und eine partnerschaftliche Kommunikation auf Augenhöhe ermöglichen. In wenigen Situationen, in denen Erwartungen übertroffen wurden, gelang es, nicht nur Zufriedenheit, sondern regelrecht Begeisterung zu wecken.

„Die Auskunftsperson war nicht nur ausgesprochen nett, freundlich und hilfsbereit, sie hört dem Benutzer auch zu, lässt ihn ausreden, denkt mit und handelt insgesamt sehr benutzerorientiert. Sie hat meine nicht ganz alltägliche und relativ schwierige Frage sehr gut umgesetzt und mir kompetent weitergeholfen. Sie ist sicher im Umgang mit dem PC, [...] sucht Kontakt zum Benutzer und bewies gute Fachkompetenz. Darüber hinaus gab sie genaue Informationen, wo die gesuchte Literatur zu finden ist, [...] und bot unverbindlich Hilfe für weitere Fragen an. Zu ihr würde ich jederzeit gerne zurückkehren.“

„Abschließend lässt sich sagen, dass das Beratungsinterview unüblich verlaufen ist, was die Art der Informationsbeschaffung betrifft. Es wurde nicht auf den eigenen Bestand zurückgegriffen, sondern auf das Wissen einer externen Person. Dies ist als großes Plus zu werten.“

„Ich bin überrascht und entzückt, dass die Auskunftsperson jenseits der bibliothekarischen Grenzen gedacht hat.“

„Zusätzlich überreicht sie mir verschiedene Internetausdrucke (auch eine Linkliste!). Hier finden sich hilfreiche Informationen. Was für ein Service!“

28% der Tester sind mit der Auskunftssituation unzufrieden. Als besonders negativ wurde z.B. empfunden, wenn keine ausführliche und der Fragestellung angemessene Recherche gemacht wurde, obwohl kein anderer Kunde wartete. Eine negative Resonanz löst auch das fehlende Angebot aus, sich bei Bedarf nochmals an die Auskunftsperson wenden zu können. Enttäuscht waren die Testpersonen in den Fällen, in denen sich die Auskunftsperson nicht rückversichert, ob das Richtige gefunden wurde. In vielen Fällen werden keine weiteren Lösungswege angeboten, obwohl dies hilfreich für den Benutzer gewesen wäre.

„Durch den abrupten Abbruch des Gesprächs mit den Worten ‚Ich muss wieder nach vorn‘ hatte ich den Eindruck, ich müsste jetzt alleine zurechtkommen und dürfe mich nur bei wirklich schwerwiegenden Problemen noch einmal an die Auskunftsperson wenden.“

„Etwas enttäuscht war ich, dass sie mir sagte, dass sie keinerlei Möglichkeit hat, nach Aufsätzen zu suchen. (...) Was außerdem schade war, dass sie nicht gleich im OPAC der Staatsbibliothek für mich recherchiert hat, da keine weiteren Benutzer warteten.“

„Was ich schade fand, ist, dass sie nicht etwas gesagt hat, wie: ‚Schauen Sie da mal rein und wenn Sie nichts finden, kommen Sie noch mal wieder‘.“

„Als ich auf dem Rückweg wieder an dieser Auskunftsperson vorbeikam, fragte sie nicht nach, ob ich das Gesuchte gefunden habe.“

„Die Auskunftsperson nannte mir weder den Titel, noch fragte sie, ob ich vielleicht trotzdem Interesse daran hätte. Sie tippte einfach weiter in den Computer, ohne dass ich etwas mitverfolgen konnte.“

III.5 Relevanz der Qualitätskriterien

Aufschluss über das Gewicht der einzelnen Faktoren gibt die Auswertung der Listen aller hilfreichen und hinderlichen Aspekte⁴. Die folgende Tabelle stellt die fünf meist genannten und somit relevantesten Punkte dar. Die Zahl in der Klammer steht für die Häufigkeit der Nennung.

Hilfreiche Aspekte	Hinderliche Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freundlichkeit (34) ▪ gutes Auskunftsgespräch (16) ▪ Fachliche Kompetenz (15) ▪ Begleiten ans Regal (12) ▪ weitere Infoquellen genutzt (12) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kein Auskunftsgespräch (28) ▪ kein Einbezug in Recherche (24) ▪ Unfreundlichkeit (24) ▪ Abschieben an die Systemstelle (8) ▪ Nichtanbieten eines Sitzplatzes (8)

Was fällt hier auf? Sämtliche Nennungen beziehen sich auf das Verhalten der Auskunftsperson und weisen auf den hohen Stellenwert für die Kundenzufriedenheit hin. Dieses Erkenntnis wird darüber hinaus bestätigt, wenn man die Zahlenwerte der einzelnen Kriterien in Korrelation zum Gesamturteil setzt. Hierzu zwei Beispiele:

25% aller Tester, die keine nützliche Antwort erhalten haben, sind trotzdem bereit zurückzukehren. In den meisten Fällen haben diese die Freundlichkeit eindeutig positiv bewertet.

60% aller Kunden, die keine nützliche Antwort erhalten haben, bewerten das Kriterium ‚Frage verstanden‘ negativ. Bei der Analyse der restlichen 40% fällt auf, dass bei der Hälfte der geschilderten Situationen kein Auskunftsgespräch geführt wurde, bzw. der Fragende mitten im Satz unterbrochen wurde. Ursache für eine negative Bewertung der Nützlichkeit ist also überwiegend das mangelnde kommunikative Verhalten der Auskunftsperson und nicht mangelndes Fachwissen.

IV. ... und Action! Optimierungsmaßnahmen

Auf der Basis der Ergebnisse wurde im Anschluss an die Evaluation ein Veränderungsprozess angestoßen, der vier zentrale Optimierungsmaßnahmen beinhaltet. Eine ausführliche Beschreibung über die Konsequenzen und das weitere Vorgehen nach der Evaluation findet sich im anschließenden Beitrag von Becker und Riehm, deshalb an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick:

⁴ Die Fragebögen enthalten insgesamt 181 positive und 157 negative Nennungen. Für eine bessere Übersichtlichkeit wurden ähnliche Punkte unter Oberbegriffen zusammengefasst.

- **Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst formulieren und verinnerlichen**
Unter Beteiligung aller Mitarbeiter wurde ein differenzierter Katalog an Standards mit dazugehörigen Verhaltensweisen erarbeitet und im Dezember 2006 verabschiedet.
- **Auskunftsinterviewkompetenz steigern**
Im Herbst 2006 nahmen alle im Auskunftsdienst tätigen Mitarbeiter an einer zweitägigen Fortbildung zum Thema Auskunftinterviewkompetenz teil.⁵
- **Erweiterung des internen Fortbildungsangebots**
Eine der ersten Maßnahmen, die in die Tat umgesetzt wurden, war die Erweiterung interner Fortbildungsveranstaltungen. Die Berichte der Testpersonen lieferten konkrete Hinweise auf Fortbildungsbedarf wie z.B. die Recherche nach Zeitschriftenaufsätzen. Die Themen der ersten Veranstaltungen basierten auf diesen Erkenntnissen, mittlerweile entwickelt ein Arbeitskreis unter Beteiligung aller Mitarbeiter ein entsprechendes Programm.
- **Organisatorische, technische und räumliche Bedingungen verbessern**
In diesem Bereich wurden nach und nach Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt. So sind z.B. seit der Evaluation alle Mitarbeiter verpflichtet ein Namensschild zu tragen, Monitore wurden gegen Flachbildschirme ausgetauscht, an einzelnen Theken konnte die Beleuchtungssituation verbessert werden, etc.

V. Fazit

Bei Diskussionen über die Methode wird sehr häufig der Einwand geäußert, dass Studierende des Bibliothekswesens als Testkunden im Vergleich zu ‚echten‘ Kunden zu hartnäckig und anspruchsvoll seien und somit die Serviceleistung des Auskunftsdienstes negativer bewertet werden würde, als sie in Wirklichkeit ist. Welche Alternativen aber gäbe es theoretisch zu den Studierenden des Bibliothekswesens als Testpersonen?

Eine Testreihe mit ‚echten‘ Bibliothekskunden würde sicherlich authentischere Ergebnisse liefern. Vor allem bei Untersuchungen in kleineren Bibliotheken im Stuttgarter Raum⁶ fielen die studentischen Testkunden durch anspruchsvolle Fragestellungen und beharrliches, fast schon übertriebenes Nachfragen auf. Dieses Verhalten führte in wenigen Fällen sogar zu einem Konflikt mit der Auskunftsperson und somit auch zu einer negativen Bewertung der Situation. In München war dies nur sehr vereinzelt der Fall, da durch die Größe und den quasi-wissenschaftlichen Charakter der Bibliothek der Kundenstamm differenzierter ist und Studierende und wissenschaftlich Arbeitende zum täglichen Publikum an den Infotheken gehören.

⁵ Bei Prof. Inge Simon, HDM Stuttgart. Das Seminar behandelt Methoden, die helfen, Gespräche effektiver zu führen. Theoretischer Hintergrund ist das Modell der vier Nachrichten der Kommunikation (Schulz von Thun) sowie das Modell der „Gesprächsführung durch Aktives Zuhören“.

⁶ Erfahrungen aus zwei Seminarprojekten 1999 und 2001 bei Prof. I. Simon an der HDM Stuttgart. Die Autorin war als Testperson und bei den Auswertungen beteiligt.

Nach unserer Einschätzung jedoch liegt der wesentliche Vorteil von Studierenden als Testpersonen gerade in deren gesteigerter Anspruchshaltung. Sie haben im Gegensatz zu ‚echten‘ Kunden eine konkrete Vorstellung von der Leistungsfähigkeit und dem möglichen Servicespektrum des Auskunftsdienstes. ‚Echte‘ Kunden können bibliothekarisches Fachwissen und kommunikative Kompetenz nur schwer einschätzen bzw. müssten im Vorfeld sehr intensiv geschult werden. Der fachliche Hintergrund der Studierenden lässt eine differenziertere Auswertung zu. Gleichwohl sind sie in der evaluierten Bibliothek Neulinge, die nicht betriebsblind sind und die sich, wie alle anderen Kunden auch, orientieren müssen.

Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, dass sich eine Bibliothek nicht an mutmaßlich niedrigeren Erwartungen ihrer ‚echten‘ Kunden orientieren sollte. Die große Chance, Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern regelrecht zu begeistern, liegt gerade darin, Erwartungen zu übertreffen. Diese Chance sollte genutzt werden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Methode zu sehr aus der Kundenperspektive urteile und zu wenig interne Bedingungen oder die persönliche Situation der Auskunftsperson berücksichtige. Natürlich besteht die Gefahr, dass ein Testkunde während einer Ausnahme-situation an eine Infotheke kommt oder die Auskunftsperson aus den unterschiedlichsten Gründen einen schlechten Tag hat. Solche Ausnahmefälle sind jedoch Teil des alltäglichen Geschehens und sollten entsprechenden Eingang in die Erhebung finden. Eine Gefahr der Verfälschung wird durch die Vielzahl der Eindrücke relativiert.

Von Anfang an war der Anspruch klar definiert, dass es sich bei diesem Projekt nicht um eine wissenschaftlich fundierte empirische Studie handeln soll. Der Fokus lag auf der Praxisorientierung, im Vordergrund stand die Erfüllung der zu Beginn formulierten Projektziele. Diese konnten rückblickend in vollem Umfang und sogar darüber hinaus erreicht werden. Stärken und Schwächen wurden aufgedeckt, Ansatzpunkte zur Leistungsverbesserung sowie Fortbildungsbedarf konnten ermittelt werden. Die Form der Ergebnisse ermöglichte es, Optimierungsmöglichkeiten zu definieren und priorisieren.

Es gelang, die Mitarbeiter von den Vorteilen der Methode zu überzeugen. Das Motto ‚Wir suchen Fehler, keine Schuldigen‘ trug wesentlich dazu bei, dass keine Atmosphäre der Angst und des ‚Kontrolliertwerdens‘ entstand, sondern dass eine konstruktive und lösungsorientierte Herangehensweise gelebt wurde. Der partizipative Charakter der Evaluation sowie die aus der Untersuchung resultierenden, konkreten, nachvollziehbaren und umsetzbaren Handlungsanweisungen sorgten darüber hinaus für eine hohe Akzeptanz.

Ein zusätzlicher Effekt entstand durch die intensive Auseinandersetzung der im Auskunftsdienst tätigen Mitarbeiter mit der Kundenperspektive. Vor allem durch die anschaulichen Auszüge aus den Berichten wurde die Bereitschaft, Einstellungen zu ändern und das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren, gestärkt. Eine Sensibilisierung für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden hat stattgefunden. Dieser Aspekt ist als besonders wertvoll anzusehen, da die erfolgreiche Realisierung der wichtigsten Konsequenz des Projekts – das Formulieren und Verinnerlichen von Auskunftsstandards – die Bereitschaft voraussetzt, das eigene Verhalten zu hinterfragen und zu verändern.

Idealerweise und um dem Begriff der Evaluation gerecht zu werden, sollte natürlich zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden, ob die Maßnahmen gegriffen haben und der Wert der Kundenzufriedenheit sich tatsächlich gesteigert hat. Mit den beteiligten Hoch-

schulen wurde über eine Wiederholung zu diesem Zwecke nachgedacht, aber noch nicht entschieden.

Zum jetzigen Zeitpunkt fällt die Bilanz rundum positiv aus. Der hohe organisatorische und zeitliche Aufwand ist in Anbetracht der aufschlussreichen und verwendbaren Ergebnisse gerechtfertigt. Der größte Erfolg liegt dabei in der Steigerung der Empathie gegenüber den Kunden bei den Mitarbeitern. Das Projekt endete nicht mit der Verkündung der Optimierungsmaßnahmen und guten Vorsätzen für die Zukunft. Vielmehr wurde die Evaluation zum Startpunkt eines motivationsreichen und zielgerichteten Prozesses, der garantieren soll, dass auch weiterhin möglichst viele Kunden begeistert sagen: *„Was für ein Service!“*

TOM BECKER & HANNE RIEHM

„Was für ein Service!“

Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den
Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek
Am Gasteig

Inhalt

„Was für ein Service!“

Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig	161
I. Von der Evaluation zur Mitarbeiterumfrage	162
I.1 Die Durchführung der Mitarbeiterumfrage	163
I.2 Auswertung, Clusterung, weiteres Vorgehen	165
II. Von der Mitarbeiterumfrage zu den Qualitätsstandards im Auskunftsdienst	166
II.1 Die Rahmenbedingungen für den weiteren Findungsprozess	167
II.1.1 Beteiligung aller Kollegen in gleichem Maße	167
II.1.2 Verbindlichkeit der Standards	168
II.1.3 Prädikat: ‚Bibliothekspolitisch wünschenswert‘	169
II.1.4 Einheitlichkeit in der Formulierung	169
II.2 Die Workshops	170
II.3 Die endgültige Fassung	172
II.3.1 Der Kunde – unser Partner	172
II.3.2 Unser Service – recherchieren und informieren	172
II.3.3 Unter Kollegen – gemeinsam Auskunft geben	173
III Über die Diskussion um Qualitätsstandards im Auskunftsdienst	174
IV. Qualitätsstandards als Instrument im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Auskunftsdienstes	179
V. Fazit oder: Mit den Standards in die Auskunftspraxis!	182
VI. Literaturverzeichnis	186
VII. Abbildungsverzeichnis	186

„Was für ein Service!“ Die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig

AutorInnen: Tom Becker & Hanne Riehm

Der bibliothekarischen Auskunft in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig wird von ‚Mystery Shoppern‘ ein gutes Urteil ausgestellt:¹

- In 80% der Testsituationen wird die Freundlichkeit der Mitarbeiter² als positiv bewertet.
- Die Auskunftgebenden haben laut Testern 83% der an sie gestellten Anfragen verstanden.
- Nicht ganz so hohe Werte erzielte die Relevanz der Information, 76% wurden als nützlich befunden.
- Zufrieden mit der Dienstleistung waren die Tester immerhin in 72% der Auskunftssituationen.

Auch wenn die einzelnen Kriterien für sich genommen für einen qualitativ hochwertigen Auskunftsdienst sprechen, sind ca. 30%, also fast ein Drittel der Befragten, nicht bereit, zu der bereits konsultierten Auskunftsperson zurückzukehren. Die Ursache dafür – so die Untersuchung – liegt in erster Linie im Verhalten der Auskunftsperson: Wenn die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde in Ergebnis und Atmosphäre nicht stimmig ist, ist der Kunde kaum zufrieden zu stellen. Analog steigt die Kundenzufriedenheit, wenn sich diese Interaktion verbessert.

Qualitätsstandards bieten die Chance, auf der einen Seite dem Kunden einen verlässlichen und stets gleichmäßigen Service anbieten zu können. Auf der anderen Seite stellen sie für den Mitarbeiter eine Richtlinie für dessen Verhalten im Auskunftsdienst dar.

Ziel des Projektes ‚Optimierung des Auskunftsdienstes‘ der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig war daher, möglichst viele Facetten dieser Interaktion zu erfassen und Optimierungsmaßnahmen abzuleiten. Die Definition von Qualitätsstandards zur Optimierung

¹ Eine ausführliche Beschreibung der Evaluation und der damit zusammenhängenden Begrifflichkeiten wie ‚Mystery Shopping‘ sowie der Ergebnisse liefert Barz (2007). Ein theoretischer Exkurs zur Methodik der prozessorientierten partizipativen Evaluation findet sich in Abschnitt III.

² Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für den vorliegenden Artikel. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, ist stets die weibliche und männliche Form gemeint.

des Auskunftsdienstes hat dabei eine sehr hohe Priorität zugewiesen bekommen. Die Beteiligung und Einbindung der Mitarbeiter bei der Steigerung der Auskunftqualität war und ist Voraussetzung für das Gelingen des Projekts:

- Der erste Schritt im Anschluss an die externe Evaluation war eine Umfrage bei den bibliothekarischen Mitarbeitern.
- Im zweiten Schritt wurde unter Beteiligung aller Kollegen in Kleingruppen ein Katalog von Standards und dazugehörigen Verhaltensweisen definiert.

Diese beiden Schritte werden in Kapitel I. und II. des Artikels beschrieben. Kapitel III. beschreibt und analysiert die Diskussion über den Findungsprozess der Qualitätsstandards im Auskunftsdienst und den Umgang mit Skepsis und Widerstand bei einem Teil der Mitarbeiter. Kapitel IV. skizziert die Möglichkeiten, die das Arbeiten mit Qualitätsstandards im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Auskunftsdienstes eröffnet, während das abschließende Kapitel V. ein Fazit und einen Ausblick über den gesamten Verlauf der prozessorientierten partizipativen Evaluation von der Idee zu den Qualitätsstandards liefert.

1. Von der Evaluation zur Mitarbeiterumfrage

Bei der Evaluation des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig ist aus methodischen Gründen zeitgleich zum ‚Mystery Shopping‘ eine begleitende Mitarbeiterumfrage durchgeführt worden.

In dieser ersten Mitarbeiterumfrage wurden die im Auskunftsdienst tätigen Bibliothekare nach ihrer persönlichen Einschätzung hinsichtlich Stärken und Schwächen des Auskunftsdienstes befragt. Zweck dieser Befragung war, dem Fremdbild durch die Evaluation auch das Selbstbild der Mitarbeiter gegenüberstellen zu können. Auf diesem Weg sollten die einzelnen Mitarbeiter in die Optimierung des Auskunftsdienstes eingebunden werden.

Dieses Ziel konnte mit der ersten Umfrage nicht erreicht werden. Die Teilnahme war nicht verpflichtend und entsprechend wenig repräsentativ. Auch waren die Fragestellungen sehr allgemein gehalten:

- Wie bewerten Sie die Orientierung im Haus / das Leitsystem?
- Wie bewerten Sie die Gestaltung und Ausstattung der Info-Theken?
- Wie bewerten Sie die Organisation des Auskunftsdienstes?
- Wie bewerten Sie die allgemeine Kundenorientierung?
- Wie bewerten Sie die Fortbildungssituation?
- Wie bewerten Sie allgemein das Verhalten unserer Kunden?

Bei allen Fragen sollte auf einer Skala von +3 bis -3 Stellung bezogen werden, freie Antwortmöglichkeiten waren gegeben und zu Verbesserungsvorschlägen wurde aufgefordert. Als einzig verwertbares Ergebnis konnte eine für das weitere Vorgehen sehr wichtige Erkenntnis bezogen auf die unterschiedliche Wahrnehmung in Fremdbild und Selbstbild klar herausgearbeitet werden:

Während über das Mystery Shopping als wichtigstes Kriterium für eine gelungene Kundenorientierung die Interaktionsqualität der Mitarbeiter bestätigt werden konnte, stellten die Mitarbeiter in der Umfrage weniger ihr Verhalten in der konkreten Auskunftssituation in Frage, sondern konzentrierten sich auf die Rahmenbedingungen oder gar auf das problematische Agieren der Kunden.

I.1 Die Durchführung der Mitarbeiterumfrage³

Die Idee zu einer zweiten Umfrage wurde geboren, als die Auswertung der externen Evaluation und die Präsentation der entsprechenden Ergebnisse gegenüber den Mitarbeitern ihren Abschluss gefunden hatten.

Nur wenige der im Abschlussbericht genannten Ergebnisse konnten direkt umgesetzt werden:

- Das Tragen eines Namensschildes im Publikumsbereich wurde verpflichtend.
- Auf konkrete Kritikpunkte im Evaluationsbericht („... niemand bot mir einen Stuhl an ...“) wurde von den Mitarbeitern reagiert, Verhaltensweisen wurden entsprechend geändert.
- Das intern bereits bestehende Fortbildungsangebot⁴ wurde ausgebaut.
- Organisatorische und räumliche Gegebenheiten, die sowohl in der Mitarbeiterumfrage wie auch in der Evaluation als problematisch bewertet wurden (wie z.B. die mangelnde Beleuchtung oder schlechte Orientierung), konnten zumindest auf der Eingangsebene durch die Neukonzeption anlässlich der Einführung der Selbstverbuchung behoben werden.
- Auch bzgl. der technischen Ausstattung (z.B. schlechte Kopierer oder Monitore, die nicht zum Kunden gedreht werden konnten) wurden Verbesserungen ausgeführt.

Dem größten der im bisher durchgeführten Evaluationsprozess festgestellten Kritikpunkt konnte damit wenig entgegen gesetzt werden. Für Bibliotheksleitung und Projektverantwortliche stand fest, dass der Anteil an unzufriedenen Kunden (den 30%, die einen Auskunftsbibliothekar nicht wieder konsultieren würden) durch Einsatz geeigneter Maßnahmen gesenkt werden müsse. Eine Überarbeitung und Erweiterung der bisher geltenden Auskunftsstandards schien ein praxisnaher und Erfolg versprechender Ansatz. Über solche Standards und auch über die Diskussionen auf dem Weg dorthin sollten die Mitarbeiter für ihr Verhalten an der Information stärker sensibilisiert werden und Verhaltensregeln für ihre weitere Tätigkeit in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig eigenständig (mit-)entwickeln.

Als erster Schritt wurde nun eine an den Kriterien der externen Evaluation ausgerichtete Mitarbeiterbefragung erarbeitet. Die Rahmenbedingungen für diese Befragung stellten sich wie folgt dar:

- Die Ergebnisse der in die Evaluation integrierten Mitarbeiterumfrage sollten ausgebaut werden, die Beteiligung diesmal verpflichtend sein und der Schwerpunkt nicht wieder auf organisatorische Rahmenbedingungen gelegt werden.
- Über die Befragung sollte ein individuelles Feedback auf die Ergebnisse der Evaluation eingefordert werden. Die Reflexion der Evaluationsergebnisse durch die ‚betroffenen‘ Mitarbeiter stand im Vordergrund. Die Mitarbeiter selbst sollten – an den Evaluations-

³ Wenn im Folgenden von ‚Mitarbeiterumfrage‘ die Rede ist, ist immer diese gemeint.

⁴ Dieses wird seit mehreren Jahren von Mitarbeitern für Mitarbeiter konzipiert mit dem Ziel, vorhandenes Wissen auf eine breitere und vor allem auch einheitlichere Basis zu stellen.

kriterien ausgerichtet – Optimierungsvorschläge erarbeiten und dabei das eigene Selbstverständnis in ‚der‘ Auskunftssituation kritisch hinterfragen. Inhaltlicher Fokus dabei war die Überarbeitung und Erweiterung der bisherigen Auskunftsstandards.

- Ein messbarer Nutzensgewinn für die Praxis sollte über die zweite Befragung erzielt werden. Dazu gehörte die erneute Sensibilisierung der Mitarbeiter in Richtung Kundenorientierung durch die kontroversen Diskussionen, die der Fragebogen voraussichtlich auslösen würde, die Optimierung der Auskunftsstandards unter breiter Mitarbeiterbeteiligung, das Formulieren von Servicekriterien und die von den Mitarbeitern durchzuführende Ableitung konkreter Maßnahmen sowie abschließend Vorschläge für Maßnahmen der Mitarbeiter-Qualifikation.

Die verpflichtende Teilnahme aller Mitarbeiter war bei der Durchführung dieser Befragung überaus relevant. Die bisherigen Diskussionen hatten gezeigt, dass ein Teil der Mitarbeiter Standards durchaus kritisch gegenüberstand. Für eine erfolgreiche Umsetzung der zu erarbeitenden Servicekriterien war die Beteiligung gerade dieser skeptischen Mitarbeiter sehr wichtig: Standards funktionieren nur, wenn sie auch von allen getragen werden. Der Boden für eine solche Akzeptanz wurde von Anfang an durch eine transparente Gestaltung der Findungsprozesse bereitet, unterstützt durch eine breite und möglichst umfassende Mitarbeiterbeteiligung.

Gerade die Reflexion der Evaluationsergebnisse durch die Mitarbeiter ist ein in diesem Zusammenhang sehr sensibler Punkt gewesen. Allein über die den Fragebogen einleitende Formulierung – „... mehr als 30% der Kunden sind unzufrieden ...“ statt „... annähernd 70% sind mit dem Service zufrieden ...“ – wurde ausführlich und sehr kontrovers diskutiert.

Daher wurde im Fragebogen aufgefordert, sich möglichst umfassend zu äußern, die eigene Meinung dezidiert zu begründen und sich bei der Beantwortung immer auch mit Kollegen zu beraten.

Der Fragebogen

Reflexion

Frage 1: Überrascht Sie dieses Ergebnis?

Frage 2: Wie schätzen Sie dieses Ergebnis ein? Wo sehen Sie mögliche Ursachen?

Frage 3: Das Gesamtergebnis wertet durchschnittlich betrachtet Antworten, die auch von Ihnen gegeben wurden, nur in ca. Zweidrittel der Fälle hinsichtlich Freundlichkeit, Verständlichkeit, Nützlichkeit und/oder Zufriedenheit als ausreichend. Welche Konsequenzen ziehen Sie für sich daraus? Welche Handlungsansätze empfehlen Sie Kollegen? (Nennen Sie jeweils mind. drei Punkte!)

Auskunftsstandards

Frage 4: Das Bewertungskriterium „Zurückkehren“ dient als Gesamturteil der Auskunftssituation. Wie dieses Gesamturteil ausfällt, ist abhängig von der Bewertung der Kriterien Freundlichkeit, Verständlichkeit, Nützlichkeit und Zufriedenheit. Welche Service- bzw. Auskunftsstandards sind aus Ihrer Sicht wichtig? Bitte formulieren Sie mindestens drei Auskunftsstandards pro Kriterium. Denken Sie bei der Formulierung daran, dass Sie die Standards nicht nur notieren, sondern dass diese in der Praxis umsetzbar sein müssen. Das Festhalten von Auskunftsstandards ist gleichzusetzen mit einer vertraglichen Verpflichtung gegenüber

jedem Kunden. (Beispiel: Kriterium *Freundlichkeit / Auskunftsstandard: Durch unsere Körpersprache (z.B. Blickkontakt, offene Mimik, sofortiges Weglegen von Nebentätigkeiten) signalisiere ich, dass ich interessiert und aufnahmebereit bin.*)

Ideen, Lösungswege für Maßnahmen

Frage 5: Auskunftsstandards müssen erlernt werden, Maßnahmen dafür (intern oder extern) erarbeitet und organisiert werden. Orientiert an den von Ihnen erarbeiteten Auskunftsstandards bitten wir Sie, sich zu überlegen, über welche Maßnahmen diese Standards bei allen Kollegen als bekannt und selbstverständlich umsetzbar verinnerlicht werden können.

Frage 6: Haben Sie neben soft-skill-Trainingsmaßnahmen zu den Auskunftsstandards weitere Themenwünsche für das Fortbildungsangebot oder sehen Sie andere Optimierungsmöglichkeiten für einen Ausbau von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit in der Zentralbibliothek Am Gasteig?

I.2 Auswertung, Clusterung, weiteres Vorgehen

Die verpflichtende Teilnahme der Mitarbeiter ergab eine entsprechend umfangreiche, inhaltlich anspruchsvolle und vielseitige Materialsammlung, die nach der ersten groben Clusterung die Grundlage für das weitere Vorgehen bildete. Unbearbeitet wurden die gesammelten Ergebnisse allen Mitarbeitern per E-Mail zugänglich gemacht.

Erst in einem weiteren Schritt wurde diese Stoffsammlung bearbeitet und in drei Kategorien eingeteilt, deren Grenzen zum Teil nicht mit den zuvor gebildeten Frageblöcken übereinstimmen:

- **Kategorie I: Stimmungsbild**

Dieser Kategorie wurden primär die Ergebnisse der Fragen 1 - 3 zugewiesen, die die Reflexion der externen Evaluation als Zielsetzung hatte. Des Weiteren wurden hier Zwischentöne, persönliche Stellungnahmen und Einstellungen sowie grundsätzliche Aussagen, die weder einem potentiellen Auskunftsstandard noch einer irgendwie gearteten praxisrelevanten Maßnahme zugewiesen werden konnten, gesammelt. Als buntes, ungefiltertes Stimmungsbarometer wurden diese Inhalte an die Bibliotheksleitung, die Teamleitungen sowie an die Teams selber zur Kenntnis weiter gegeben.

- **Kategorie II: Auskunftsstandards**

Kategorie II setzte sich hauptsächlich aus Frage 4 und 5 zusammen. Hier wurden umfangreiche Vorschläge geäußert - eine entsprechende Bearbeitung wurde notwendig: Doppelungen wurden entfernt oder zusammengefasst, einzelne Punkte wurden in eine andere Kategorie verschoben und es wurde überprüft, ob die abgelieferten Vorschläge dem jeweiligen Kriterium entsprachen oder ggf. anders zugeordnet werden mussten. Sehr schnell hat sich herausgestellt, dass neben den vorhandenen Kriterien *Freundlichkeit, Nützlichkeit, Verständlichkeit und Zufriedenheit* ein neues Kriterium angelegt werden musste, das über die Evaluation nicht in Erscheinung getreten war. Unter diesem neuen Kriterium wurde alles zusammengefasst, was sich mit dem persönlichen Verhalten im Umgang mit Kollegen in der Auskunftssituation beschäftigt.

Die geclusterte Kategorie II wurde anschließend an die Teamleitungen und die Mitarbeiter kommuniziert. Die Bibliotheksleitung ihrerseits hat es sich daraufhin zur Aufgabe

gemacht, aus dieser Sammlung an Vorschlägen für potentielle Servicestandards ein Vorgehen zu letztendlich verbindlichen Qualitätsstandards im Auskunftsdienst zu erarbeiten.

▪ **Kategorie III: Maßnahmen**

In Kategorie III wurden neben den Antworten vor allem aus Frage 6 auch die Ergebnisse der ersten Mitarbeiterumfrage integriert. Neben Anregungen zu Organisation, Technik und räumlichen Bedingungen wurde die Bestandspolitik, aber auch das Fortbildungsangebot thematisiert. Erste Überlegungen zu einer externen Fortbildungsmaßnahme bzgl. der kommunikativen Kompetenz der Mitarbeiter im Auskunftsdienst (Auskunftsinterviewkompetenz) wurden angestellt, die im Herbst / Winter 2006 realisiert werden konnte. Alle anderen Maßnahmen liegen zur Konkretisierung und Modifizierung bei der Bibliotheksleitung und den Teamleitungen.

Durch die nach Abschluss der Evaluation permanent wieder aktivierte Diskussion um die Qualitätsstandards im Auskunftsdienst sind die Mitarbeiter der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig kontinuierlich mit ihrem Verhalten im Kundenkontakt konfrontiert worden. Vieles, was in den verschiedenen Versionen der Umfrageergebnisse formuliert worden ist, wird in der Praxis inzwischen mit einer großen Selbstverständlichkeit umgesetzt.

Um aber dem Kunden einen greifbaren Anspruch auf die Leistungen der Bibliothek festzuschreiben und dem Mitarbeiter Sicherheit in seinem Handeln an der Infotheke geben zu können, musste aus der von allen Mitarbeitern gemeinsam zusammengetragenen Materialsammlung ein durch die Bibliotheksleitung konzentrierter Katalog an Auskunftsstandards entwickelt werden.

II. Von der Mitarbeiterumfrage zu den Qualitätsstandards im Auskunftsdienst

Die vorgestellte Mitarbeiterumfrage bildete den Beginn des (inzwischen abgeschlossenen) bibliotheksinternen Findungsprozesses für die eigenen Qualitätsstandards im Auskunftsdienst.

Nachdem die Sichtung und Clusterung der Umfrageergebnisse abgeschlossen war, stellte die Bibliotheksleitung das weitere Vorgehen im Januar 2006 in einem Plenum allen betroffenen bibliothekarischen sowie den leitenden bibliothekstechnischen⁵ Mitarbeitern vor. Auch die aus Sicht der Bibliotheksleitung wesentlichen Aspekte des weiteren Prozesses wurden in dieser Veranstaltung als Rahmenbedingungen der anstehenden gemeinsamen Arbeit vorgestellt.

Da die Bibliothek im Januar 2006 wegen der Einführung der Selbstverbuchung und den damit verbundenen umfangreichen Umbaumaßnahmen ohnehin drei Wochen geschlossen hatte, konnte der nächste und zentrale Schritt unmittelbar an das einleitende Plenum an-

⁵ Der sogenannte bibliothekstechnische Dienst der Münchner Stadtbibliothek entspricht in seinem Tätigkeitsbereich in etwa dem mittleren Dienst / den Fachangestellten in anderen Bibliotheken.

schließen: fünf parallele Workshops, in denen die bibliothekarischen Mitarbeiter die Materialsammlung zu Auskunftsstandards in Kleingruppen zu je einem Thema mit dem Ziel diskutierten, Qualitätsstandards für die Praxis des Auskunftsdienstes zu formulieren.

Die halbtägigen Workshops mit je etwa sechs Teilnehmern stellten somit das zentrale Forum für die weitere direkte Mitarbeiterbeteiligung bei der Erarbeitung der eigentlichen Standards dar. Die Workshops fanden binnen einer Woche statt und wurden durch die stellvertretende Bibliotheksleiterin⁶ moderiert. Vier der fünf Themen entsprachen den Kriterien der Evaluation⁷:

- Freundlichkeit
- Verständlichkeit / wurde das Anliegen des Kunden verstanden
- Nützlichkeit der Auskunft
- Zufriedenheit des Kunden.

Der fünfte Workshop setzte sich mit denjenigen Vorschlägen auseinander, die zwar ebenfalls auf die Auskunftssituation abstellten, sich aber mit der Beziehung des Bibliothekars zum anwesenden Kollegen befassten, also dem persönlichen Verhalten im Umgang miteinander.⁸

II.1 Die Rahmenbedingungen für den weiteren Findungsprozess

Zunächst jedoch zu den im einleitenden Plenum kommunizierten Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen, insbesondere auch für die Arbeit in den Workshops:

- die Beteiligung aller Kollegen in gleichem Maße,
- die Verbindlichkeit der Standards,
- das Prädikat: ‚Bibliothekspolitisch wünschenswert‘,
- die Einheitlichkeit in der Formulierung.

II.1.1 Beteiligung aller Kollegen in gleichem Maße

Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst gehen naturgemäß alle auskunftgebenden Mitarbeiter direkt an: Von ihnen sollen die Standards im Alltag umgesetzt und täglich gelebt werden. Persönliche Vorstellungen einbringen und später wieder finden zu können, bildet darüber hinaus auch einen wesentlichen Faktor für die Akzeptanz der später verbindlichen Standards. Eine möglichst breite Mitarbeiterpartizipation musste somit erreicht werden.

⁶ also der Mitautorin dieses Beitrags, die zu diesem Zeitpunkt erst seit einem Jahr Mitarbeiterin der Münchner Stadtbibliothek war und damit noch als relativ neutrale, gegenüber allfälligen Fraktionen, Bündnissen, in der Vergangenheit gründenden Zwistigkeiten etc. weitgehend unvoreingenommene Moderatorin agieren konnte. Zugleich verdeutlichte die Moderation durch eine Angehörige der Leitungsebene die bibliothekspolitische Dimension, die die Bibliotheksleitung dem gesamten Prozess beimaß, s. auch u. Abschnitt II.1.3.

⁷ Barz (2007), S. 150ff.

⁸ s. Abschnitt I.2.

Die Entwicklung solcher Dienstleistungsstandards ist erfreulicherweise ein Feld, auf dem alle Mitarbeiter aktiv mitgestalten können. Zum einen ist die Bibliothek hierbei im Großen und Ganzen frei von äußeren Zwängen wie etwa der Finanzierbarkeit oder den baulichen Bedingungen. Überdies entfallen auch die meisten sonstigen Hindernisse wie notwendige systemweite Absprachen, hierarchische Abhängigkeiten, Auseinandersetzung mit dem Personalrat etc. Zugleich ist der Auskunftsdienst der Kernbereich des beruflichen Tuns und Erlebens, zumal, wenn die Bibliothekare wie in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig über die Hälfte ihrer Arbeitszeit an der Infotheke eingesetzt sind und der Auskunftsdienst sowohl von der Bibliotheksleitung als auch von den Mitarbeitern als eine zentrale Dienstleistung gewertet wird.

Da erfahrungsgemäß bei einer freigestellten Beteiligung nie alle Kollegen erreicht werden können – und diejenigen, die sich nicht einbringen wollen, in der Regel auch das Ergebnis am deutlichsten ablehnen und sich in ihm am wenigsten wieder finden können –, wäre eine freigestellte Teilnahme am weiteren Findungsprozess den genannten Zielsetzungen abträglich.

Wie bereits die Teilnahme an der Mitarbeiterumfrage aus vergleichbaren Gründen obligatorisch war, war also auch die Mitarbeit in den zentralen gemeinsamen Workshops (s.u.), in denen die Umfrage-Ergebnisse weiterentwickelt werden sollten, verpflichtend. Auf diese Weise konnte bei der weiteren Bearbeitung das vollständige Meinungsbild erfasst werden. Außerdem verdeutlicht die Teilnahmeverpflichtung die Tragweite des laufenden Prozesses für die zukünftige Auskunftsarbeit.

II.1.2 Verbindlichkeit der Standards

Die zu formulierenden Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst werden mehr sein als unverbindliche Anregungen, wie man die Auskunftstätigkeit gestalten könnte – sie sollen Bestandteil dessen werden, was im Rahmen der Arbeitserbringung als Bibliothekar der Stadtbibliothek Am Gasteig zu beachten und einzuhalten ist. Dieser Aspekt des Prozesses – in der Mitarbeiterumfrage noch als eine Art ‚vertraglicher Verpflichtung‘⁹ bezeichnet – findet in der Verbindlichkeit der Standards ihre konsequente Fortsetzung: Sie werden Eingang finden in die bei der Stadtbibliothek Am Gasteig üblichen Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräch, Beurteilung, Einarbeitung neuer Kollegen, Kritikgespräch. Ebenso sollen sie in den regelmäßigen Teambesprechungen thematisiert werden, so dass sie im Laufe der Zeit ein integraler Bestandteil der bibliothekarischen ‚Kultur‘ werden.

Die Lebendigkeit, die sie dadurch erhalten, erfordert schließlich auch eine Weiterentwicklung, ein Weiterschreiben der Standards, wenn die Umstände dies später einmal geraten sein lassen.

⁹ Vgl. Abschnitt I.1.

II.1.3 Prädikat: ‚Bibliothekspolitisch wünschenswert‘

Ein umsetzbares, praxistaugliches Ergebnis ist aber nicht nur wegen der Integration in Führungsinstrumente und Teamabläufe im Interesse der Bibliotheksleitung. Eine ebenso wichtige Rolle spielt der Effekt der Selbstvergewisserung, den die Anerkennung und weitere Bearbeitung¹⁰ der von der Mitarbeiterschaft entwickelten Standards durch die Bibliotheksleitung für die Mitarbeiter hat: Man zeigt sowohl sich als auch den Kunden, dass man die eigene Arbeit reflektiert, als fremdwahrgenommen realisiert und entsprechend dieser kundenseitigen Wahrnehmung als ‚objektiv gute Serviceleistung‘ definiert. Damit wiederum bieten die Standards jedem Mitarbeiter einen Rahmen zur Orientierung darüber, was die Bibliotheksleitung, die Kollegen und auch ‚der Profi in einem selbst‘ im Arbeitsfeld des Auskunftsservices erwartet.

Über diese bibliothekinternen Aspekte hinaus sind Servicestandards dieser Art elementar für die Profilierung des bibliothekarischen Kerngeschäfts, also um die verlässlich hochwertige Erbringung einer sehr facettenreichen und im Zeitalter mannigfacher Informationsangebote immer anspruchsvolleren Dienstleistung ‚nach außen‘, zum Kunden hin, darzustellen.

II.1.4 Einheitlichkeit in der Formulierung

Die in den Workshops zu erarbeitenden Standards sollen – obgleich parallel in fünf verschiedenen Abschnitten bearbeitet – in der sprachlichen Ausdrucksweise möglichst aus einem Guss sein.

Diese Anforderung entsprang zum einen einem ganz praktischen Motiv seitens der Bibliotheksleitung: Die sehr heterogenen Formulierungen, wie sie sich noch in dem Material der Mitarbeiterumfrage finden, müssen bis zum fertigen, gegebenenfalls sogar veröffentlichbaren Text noch deutlich eine einheitlichere textliche Gestalt finden. Um die diversen redigierenden Durchgänge nicht allzu mühselig werden zu lassen, sollte sobald als möglich schon eine gleichmäßige äußere Form gefunden werden. Auch sollten die Mitarbeiter selbst soweit als möglich in diesen Redaktionsprozess eingebunden werden, ohne dass sich die Formulierungen noch weiter ausdifferenzieren oder zu breit über das sprachliche Wesen einer Standardformulierung diskutiert wird.

Außerdem ging mit den verschiedensten Formulierungen der Vorschläge in der Mitarbeiterumfrage auch ein sehr unterschiedlicher inhaltlicher Abstraktionsgrad einher. Das Spektrum der Aussagen ging von ‚Gefühl vermitteln, willkommen zu sein‘ bis zu ‚Platz anbieten‘, von ‚Bewusstsein, dem Leser wirklich helfen zu wollen‘ bis zu ‚Hilfe am Regal‘. Die Rahmenbedingung einer einheitlichen Formulierung sollten daher auch dazu dienen, einerseits die sehr allgemeinen Aussagen alltagstauglicher und in der tatsächlichen Arbeit überprüfbarer zu machen, andererseits die sehr konkreten Vorschläge so zu verallgemeinern,

¹⁰ und auch die Veröffentlichung gegenüber den Kunden, vgl. Abschnitt V.

dass sie in möglichst allen denkbaren Situationen – verschieden wie diese sein können – als Richtschnur des eigenen Verhaltens taugen.

Die fünf zeitlich sehr dicht aufeinander folgenden Workshops sollten also vom Abstraktionsgrad ihrer Standards her etwa vergleichbar arbeiten. Hierzu diene ein Formulierungsvorschlag der Bibliotheksleitung mit der Maßgabe, dass dieser im ersten Workshop ausprobiert und diskutiert werden soll und entweder dieser oder ein im Workshop gefundener besserer an den nächsten Workshop als dessen Formulierungsvorgabe weitergegeben werden soll, der diesen dann wiederum diskutiert und so weiter bis zum fünften Workshop. Da der initiale Vorschlag in den Workshops zwar diskutiert, jedoch letztlich nicht geändert wurde, kann er hier im Zusammenhang mit den Workshopergebnissen vorgestellt werden.

II.2 Die Workshops

Ziel der Workshop-Reihe und der anschließenden Bearbeitung der dortigen Ergebnisse war ein Katalog an Standards (in überschaubarer Anzahl), ergänzt um eine (nicht abschließende) Auswahl konkreter Verhaltensweisen, die beim Einhalten des jeweiligen Standards in einer konkreten Auskunftssituation helfen können. Aus diesem Grund wurde aufgeteilt in zwei einander ergänzende bzw. erläuternde Anwendungs- und Gültigkeitsebenen, nämlich in einerseits Standards, andererseits Verhaltensweisen.

Definition Standard

Ein Standard gilt immer, unabhängig von der jeweiligen Situation. Standards haben wir dem Kunden gegenüber einzuhalten. Die Formulierung des Standards lautet demnach: „Wir [orientieren uns an diesem oder jenem Ideal]“.

Definition Verhaltensweise

Verhaltensweisen stellen die einzelnen, praktischen Umsetzungen eines Standards dar. Sie sind Möglichkeiten in einer konkreten Situation, in der jeweils nur einer von uns steckt. Die Formulierung der Verhaltensweisen lautet demnach: „Ich [verhalte mich auf diese oder jene Weise]“.

Hinter dieser Trennung steht das Problem, die Standards sprachlich-grammatikalisch so zu formulieren, dass sie alltagstauglich und lebbar sind: Einerseits abstrakt genug, so dass die Standards hinreichend situationsunabhängig und allgemeingültig sind und auch ‚länger haltbar‘ – andererseits konkret genug, so dass man im Alltag darauf achten kann und die Standards auch als Instrument einer steuernden Personalführung einsetzbar sind.

Außerdem sollten die mannigfachen konkreten Verhaltensvorschläge (Sitzplatz anbieten, mit zum Regal gehen, im Gateway Bayern recherchieren etc.), in denen die Mitarbeiter schließlich ihre eigene bis dato herausgebildete Kultur der Auskunftstätigkeit beispielhaft skizzieren, trotz ihres für ‚echte‘ Standards zu situationsbezogenen Ansatzes in das fertige Werk aufgenommen werden.

Hierbei sind die ‚Verhaltensweisen‘ eine offene Aufzählung von konkreten Verhaltensalternativen, die in der Regel geeignet sind, dem Standard gerecht zu werden. Ob im ein-

zelen Moment ein entsprechendes Agieren auch im Sinne des Kunden ist, d.h. ob gerade gegenüber *diesem* Kunden der vom Standard geforderte Servicelevel gerade auf *diesem* Weg realisiert werden kann, liegt in der Einschätzung des jeweiligen Mitarbeiters. Niemand ist aufgefordert, gegenüber jedem Kunden den gesamten Katalog an möglichen Verhaltensweisen abzuspielen – im Gegenteil ist das konkrete Verhalten auf den konkreten Kunden mit seinem konkreten Anliegen abzustimmen. Diese Binsenweisheit als Auskunftsbibliothekar aber nicht nur aus dem (je individuellen) Bauch heraus leben zu müssen, sondern sein Verhalten in den Kontext einer institutionell organisierten Dienstleistung gegenüber einer Vielzahl unterschiedlicher Kundencharaktere stellen zu können, dazu dienen die die Standards konkretisierenden Verhaltensweisen.

Beispiele für Standards und Verhaltensweisen

Standard

Wir lassen den Kunden an der Recherche teilhaben und beziehen ihn mit ein.

Mögliche Verhaltensweisen

- *Ich gehe gemeinsam mit dem Kunden an den OPAC oder ans Regal.*
- *Ich erläutere, was ich tue.*
- *Ich gewähre Einsicht in den Bildschirm am Auskunftsplatz und deute auf die Bestandteile, auf die ich mich beziehe.*
- *Ich bitte den Kunden um Unterstützung, wenn ich unsicher bin oder Wissenslücken habe.*
- *Ich erkundige mich, ob ich alle Aspekte der Frage bedient habe.*

Standard

Wir widmen dem Kunden unsere ganze Aufmerksamkeit.

Mögliche Verhaltensweisen

- *Ich mache jede Frage zu meiner eigenen.*
- *Ich registriere, wenn sich ein Kunde nähert, blicke kurz in seine Richtung und lege meine Nebentätigkeit sofort weg.*
- *Ich biete dem Kunden einen Stuhl an, um ihm das Gefühl zu vermitteln, mir Zeit für ihn zu nehmen.*
- *Ich vermittele durch Körper- und Sitzhaltung Interesse.*
- *Ich suche während des Auskunftsgesprächs immer wieder Blickkontakt zum Kunden und klebe nicht am Bildschirm.*
- *Ich nehme mir auch in Stresssituationen die nötige Zeit für den Kunden und bleibe freundlich und höflich.*
- *Auch bei dem x-ten Kunden erkläre ich Dinge so kurz wie möglich, aber so ausführlich wie nötig.*
- *Der Kunde vor mir hat Vorrang vor dem klingelnden Telefon.*
- *Ich biete dem Kunden an, jederzeit wieder fragen zu dürfen.*
- *Ich nehme zu jedem neuen Kunden Blickkontakt auf.*
- *Ich bearbeite ein umfangreiches Kundenanliegen so, dass weitere Kunden nicht beeinträchtigt werden.*

- *Ich signalisiere wartenden Kunden, dass ich sie registriert habe und verweise ggf. an Kollegen.*
- *Wenn ich im Publikumsbereich präsent bin, gebe ich dem Kunden den Vorrang vor anderen Tätigkeiten.*

II.3 Die endgültige Fassung

Die Ergebnisse aus den fünf Workshops waren dank der Vorgaben nun in der Formulierung einheitlich, aber inhaltlich noch immer recht heterogen. Etliches überschneidet sich auch oder wäre an einer anderen Stelle doch besser aufgehoben. Außerdem war der gesamte Text weiterhin sehr umfangreich.

Hier setzte nun ein weiterer redaktioneller Sichtung- und Bearbeitungsdurchgang seitens der Bibliotheksleitung an. Dabei haben sich drei Themenbereiche herauskristallisiert:

- Der Kunde – unser Partner
- Unser Service – recherchieren und informieren
- Unter Kollegen – gemeinsam Auskunft geben.

II.3.1 Der Kunde – unser Partner

Wie die Evaluation deutlich zeigte, bestimmen ganz unfachliche Aspekte – Freundlichkeit, der Umgang miteinander, eine willkommenheißende Atmosphäre – ganz wesentlich die Wirksamkeit der originär-bibliothekarischen Dienstleistung ‚Auskunft‘.

Der Auskunftsservice sollte daher von Beginn an gekennzeichnet sein von einer respektvollen Interaktion auf gleicher Augenhöhe, von der Kommunikation gleichberechtigter Individuen. Die Bibliothekare ‚geben‘ dem Kunden die Serviceleistung, aber erhalten von ihm auch etwas: z.B. ein Feedback für ihre Leistung (und damit für die Leistung der gesamten Bibliothek), Anregungen zur Weiterentwicklung (sei es auf individueller oder Bibliotheksebene), aber auch einfach das Erlebnis eines persönlichen Austausches. Im Vordergrund steht damit der wertschätzende Umgang mit dem Kunden als Partner. Die Aufnahme auch solcher Aspekte allgemeiner Umgangsformen in die Standards sichert dabei die Kontinuität über die einzelne Auskunftssituation hinaus.

Im Teil ‚Der Kunde – unser Partner‘ finden sich folglich Standards und Verhaltensweisen zu diesen verbalen und nonverbalen Rahmenbedingungen einer gelungenen Dienstleistung.

II.3.2 Unser Service – recherchieren und informieren

Dieses Themenfeld betrifft das bibliothekarische Kerngeschäft: Der Kunde soll von der Bibliothek einen gleichmäßig hohen Grad an Problemlösung und Problemlösungskompetenz erwarten können. Das Dienstleistungsspektrum, mit dem jeder Kunde rechnen kann, aber auch der Umgang mit Grenzen im Auskunftsdienst werden hier thematisiert.

Behandelt werden die einzelnen Elemente eines Auskunftsgesprächs. Dazu gehören u.a. das gemeinsame Klären der Recherchestrategie sowie nötigenfalls das allmähliche Konkretisieren des Kundenanliegens, dann die Vermittlung der Ergebnisse und gegebenenfalls die Information darüber, dass die Bibliothek mit ihren Ressourcen nicht weiterhelfen kann und eine Weiterverweisung auf andere Informationsmöglichkeiten.

Schließlich wird hier auch der Umgang mit den so genannten ‚Extrameilen‘ thematisiert, also dem Service, der im Einzelfall über das jederzeit zu Erwartende hinaus gegeben werden kann.

Der Teil ‚Unser Service – recherchieren und informieren‘ befasst sich also mit der Herausforderung, mit vielen beteiligten Kollegen eine für die Kunden verlässliche Qualität bei ihrer persönlichen Dienstleistung zu erzielen.

II.3.3 Unter Kollegen – gemeinsam Auskunft geben

An einigen Theken in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig sitzen die Auskunftsbibliothekare zu zweit, so dass man die Auskunftsgespräche des Kollegen mitbekommt oder von ihm um Ergänzung oder Hilfe gebeten wird. Außerdem lösen sich die Kollegen über den Tag hinweg alle ein bis zwei Stunden ab. Die Übergabe an einer Informationstheke tangiert den momentan bedienten Kunden in hohem Maße. Aus Kundensicht vergleichbare Situationen treten auf, wenn er an einen anderen Kollegen weiter verwiesen wird. Der Teil ‚Unter Kollegen – gemeinsam Auskunft geben‘ befasst sich daher mit dem kollegialen Umgang der Bibliothekare untereinander, soweit er Auswirkungen für den Kunden an der Auskunft hat.

Auch in diesem Themenfeld hat also die aus Kundensicht gelungene Dienstleistung oberste Priorität. Die Art und Weise, wie die Mitarbeiter im Auskunftsdienst vor Publikum miteinander agieren, wirkt sich direkt auf die Ergebnisse für den Kunden aus: Die sachlich korrekte und umfassende Information kann oft nur Hand in Hand, unter Nutzung der sich ergänzenden Spezialkenntnisse oder Recherche-Ideen, erarbeitet werden. Darüber hinaus macht der allgemeine kommunikative Umgang der Mitarbeiter untereinander den „Stil des Hauses“ unmittelbar erfahrbar. Mit diesem emotionalen Eindruck vergleichend, leitet der Kunde zu Recht auch das Maß der Authentizität im Umgang mit ihm selbst ab. Hier schließt sich der Kreis zum ersten Themenfeld, der respektvollen, individuell ausgerichteten Kommunikation als Grundvoraussetzung einer sowohl emotional zufrieden stellenden als auch inhaltlich lösungsorientierten Dienstleistung.

III. Über die Diskussion um Qualitätsstandards im Auskunftsdienst

In dem Prozess der partizipativen Evaluation hin zu den Qualitätsstandards im Auskunftsdienst haben Integration und Mitarbeit des Einzelnen eine sehr wichtige Rolle gespielt. Akzeptanz und Umsetzung der Qualitätsstandards, so die Überzeugung von Projektverantwortlichen und Bibliotheksleitung, können nur im Miteinander mit den Auskunftsbibliothekaren gewonnen werden.

Zur Methode der prozessorientierten partizipativen Evaluation

Evaluation – so die gängige Definition – hat das Ziel „[...] praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden. [...]“¹¹ Dabei stützt sich der Prozess der Evaluation i.d.R. auf eine Menge an Daten, die ausgewertet werden sollen: „[...] Irgendetwas wird von irgendjemand nach irgendwelchen Kriterien in irgendeiner Weise bewertet. Derselbe Sachverhalt kann [...] von verschiedenen Individuen sehr unterschiedlich bis gegensätzlich eingeschätzt und beurteilt werden [...]“¹² Der zu untersuchende Sachverhalt muss durch die Evaluation objektiviert werden und einen Vergleichsmaßstab zugewiesen bekommen. Am nachvollziehbarsten, unumstrittensten und messbarsten ist Evaluation immer dann, wenn sie mit Mengen und Zahlen operiert. Ein solcher quantitativ-orientierter Ansatz der Evaluation lässt sich auf die Dienstleistung Auskunftsservice in Bibliotheken nicht übertragen. Die Anzahl an gegebenen Auskünften sagt weder etwas über die sachliche Richtigkeit noch über die Qualität der Dienstleistung und somit über die Zufriedenheit der Kunden aus. Daher ist die Perspektive, unter der Evaluation betrieben wird, immer eng verknüpft mit dem projektspezifischen Erkenntnis- und Verwertungsinteresse. Entsprechend wohl überlegt müssen die methodischen Mittel sein, die in den Evaluationsprozess eingebunden werden.

Um Erkenntnisse zur Qualitätssicherung und -entwicklung im Auskunftsdienst der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig gewinnen und Handlungswissen für die Praxis aus diesem Prozess generieren zu können, wurde die Methode der prozessorientierten partizipativen Evaluation gewählt.

Da zwischenmenschliche Interaktion und deren Optimierung im Fokus der Untersuchung stand, wurde der **qualitative Aspekt** bei der Fremdbildanalyse durch das Mystery Shopping in der Kombination der Methoden Test und verdeckter Beobachtung¹³ abgedeckt. An bestimmten Kriterien ausgerichtet wurden Werturteile deskriptiv erfasst und subjektive Zufriedenheits- und Unzufriedenheitseinschätzungen abgegeben und in eine Bewertungsskala eingeordnet.

Der **prozessuale Charakter** des Evaluationsprozesses liegt in der Dreiteilung Mystery Shopping – Mitarbeiterumfrage – Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftss-

¹¹ Wottawa (2003), S. 11

¹² Kromrey (2001), S. 106

¹³ Vgl. Spribille (1998) und Barz (2007)

dienst. Der Ablauf ist „[...] iterativ, schleifenartig, ist ein fortwährendes Fragen, Antworten, Bewerten, Informieren und Aushandeln. [...]“¹⁴ Diese kontinuierliche Rückkoppelung mit den Beteiligten und Betroffenen über die einzelnen Stufen des Evaluationsvorgangs stellt die partizipativen Merkmale dieser Evaluationsmethode dar.

Die konfliktpräventive Intention der *partizipativen Evaluation* liegt darin, „[...]“, dass vermittelt durch die Steigerung des Relevanzempfindens und des Gefühls der Mitverantwortung die spätere Nutzung der Ergebnisse durch die verantwortlichen Praktiker zunimmt. [...]“¹⁵

Spannungen und Ängste sollen in produktive Lern- und Reflexionsmöglichkeiten umgewandelt werden.¹⁶ Dazu müssen aus Betroffenen interessierte und auch informierte Beteiligte werden, die einen Einblick in die Planung und Durchführung der Evaluation bekommen und in einem hohen Maße mit über ihre Steuerung bestimmen können. Die verschiedenen Personen und Organisationseinheiten, die das Untersuchungsinteresse der Evaluatoren bilden, werden als Stakeholder¹⁷ angesehen. Als solche gelten sie als Partner im Prozess der partizipativen Evaluation und begeben sich mit den Auftraggebern in einen ‚demokratischen Aushandlungsprozess‘¹⁸, der von ihnen eine starke Handlungsorientierung fordert. Über dieses Mitspracherecht am Evaluationsprozess und über das stetige Feedback in den einzelnen Schritten werden unterschiedliche, auch konfliktreiche, weil unangenehme Perspektiven in die Evaluation eingebunden. In dem Verlauf der partizipativen Evaluation treten objektivistische Ansprüche der Auswertung und Erfolgskontrolle zugunsten von Faktoren wie Glaubwürdigkeit und Handlungsrelevanz in den Hintergrund: „[...] Der Prozess des Lernens tritt in den Vordergrund, während fertige Lösungsangebote eine untergeordnete Rolle spielen. Nicht richtiges oder falsches Wissen und Handeln stehen zur Debatte, sondern die kritische Hinterfragung verschiedener Einstellungen zur Wirklichkeit [...]“¹⁹ Über die partizipative Evaluation nimmt der Mitarbeiter Einfluss auf den Untersuchungsprozess. Er tritt in eine „[...] regelrechte Interaktion mit dem Evaluationsobjekt [...]“²⁰ muss dabei aber die eigene

¹⁴ Kromrey (2001), S. 129. Kromrey spricht in diesem Zusammenhang vom Entwicklungsparadigma der Evaluation, das „[...] von der Aufarbeitung und Präzisierung von Problemwahrnehmungen und Zielvorstellungen über eine zunächst vage Programmidee, über die Entwicklung geeigneter Maßnahmen und deren Erprobung bis hin zu einem [...] fertigen Konzept. [...]“ ebd., S. 128

¹⁵ Practical participatory evaluation, o.S.

¹⁶ Vgl. Ulrich / Wenzel (2003), S. 11 ff.

¹⁷ Stakeholder sind Interessengruppen, die in einer Beziehung (hier im weitestgehenden Sinne als Mitarbeiter) mit der Institution respektive dem leitenden Management stehen, sie gelten auch als „[...] mit dem Unternehmen verbundene Anspruchsgruppen [...]“. Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 26 (2006), S.137

¹⁸ Ulrich / Wenzel (2003), S. 18

¹⁹ ebd., S. 27

²⁰ ebd., S. 47. Die Autoren sehen die Chancen partizipativer Evaluation in den Punkten „[...] **Qualitätssprung:** Konzeptionelle Vertiefung und Einordnung eines Praxisprojektes, **Bildungscharakter:** Eigene Supervision und Weiterbildung der pädagogischen Praxis; **Konturierung:** Klarere »Produktbeschreibung« und Außendarstellung; **Demokratie:** Transparenz und Glaubwürdigkeit der Vorgehensweise; **Interaktion:** Inhaltliche Einbindung in ein Bildungsprojekt; **Konsequenz:** Handlungsrelevanz für alle Beteiligten [...]“ ebd., S. 47

Perspektive immer wieder bewerten und entwickelt dadurch neue Sichtweisen sowohl auf sich wie auch auf die Interdependenzen zwischen sich und dem Evaluationsgegenstand.

Skepsis, Kritik und Widerstand im Kollegenkreis ließen sich aber trotz des hohen Informationsgrades und der zahlreichen Rückkoppelungen nur in Teilen in mehr Offenheit transformieren.

Dieser Sachverhalt ist umso verwunderlicher, als in der Haltung gegenüber den Kunden in Theorie und Praxis Konsens bei der Belegschaft herrscht: Niemand würde widersprechen, dass es Ziel sein muss, im Kundenkontakt einen wertschätzenden und respektvollen Umgang zu pflegen, und den Besucher bei dessen Recherche und Anliegen weitestgehend zu unterstützen. Auch scheint es unumstritten, im Kollegenkreis Kritikfähigkeit leben zu wollen und zu können.

Worauf nun beziehen sich Skepsis und Widerstand?

Einerseits besteht die Befürchtung, durch Verhaltensstandards einer Egalisierung verpflichtet zu werden, die jegliche Individualität verbietet und in der Praxis ein maschinenartiges, roboterhaftes Auftreten zur Folge hätte, fern jeglicher Authentizität.

Andererseits stoßen sich viele an dem Begriff ‚Standard‘. Der Begriff sei zu technisch, zu betriebswirtschaftlich, zu wenig inspirierend; aber auch zu verbindlich, wirke zu normierend und trage einen sehr stark kontrollierenden Charakter.

Zum ersten Teil der Kritik sei angemerkt, dass die Qualitätsstandards primär ein Instrument darstellen, das den im Auskunftsdienst tätigen Mitarbeiter bei seiner Arbeit unterstützen will. Sie bilden ein Gerüst, das dem normalneurotischen Kunden in alltäglichen Situationen einen zuverlässigen, kontinuierlichen und selbstverständlichen Service garantiert. Jedes Anliegen (so absurd es uns mit unseren fachlichen Scheuklappen und unserer persönlichen Lebenswirklichkeit auch scheinen mag) hat seine Berechtigung – und der Mitarbeiter an der Theke muss entsprechend diesem Grundverständnis agieren können.

Besonders in komplizierten Konstellationen wird der wahre Wert von Qualitätsstandards deutlich: Wenn der Mitarbeiter durch komplizierte Sachverhalte herausgefordert wird, mit unangenehmen Kunden souverän umgehen muss oder unausgeschlafen und schlecht gelaunt Routinearbeiten freundlich offerieren soll, können Standards ihn dabei unterstützen, die eigene professionelle Distanz aufrecht zu halten. Unvoreingenommenheit und professionelle Distanz gegenüber dem Kunden wie auch gegenüber dem vorgebrachten Gesuch sind Voraussetzung für ein gelungenes Auskunftsgespräch.

Unvoreingenommenheit steht für eine individuelle Behandlung der Person bei einer gleichzeitigen Entpersonalisierung der Sache. Der Kunde muss als Individuum mit einem für ihn wichtigen Anliegen wahrgenommen und entsprechend behandelt werden. Dabei muss dem Mitarbeiter als ‚Visitenkarte des Hauses‘ immer bewusst sein, dass er das Verhalten des Kunden nicht primär auf sich beziehen sollte. Der Bibliotheksmitarbeiter muss sich ständig

vor Augen halten, dass er die Organisation als Aushängeschild vertritt. Er fungiert somit als Lotse in oft sensiblen Situationen. Dessen kann sich das Gegenüber durchaus bewusst sein, es unter Umständen sogar austesten und den Mitarbeiter zu provozieren versuchen.²¹

Nur mit professioneller Distanz und einem gewissen persönlichen Abstand ist es in vielen Gesprächssituationen möglich, noch eine klare Sicht auf Arbeitsauftrag und Problemsituation zu behalten, souverän zu reagieren und einen lösungsorientierten Gesprächsverlauf steuern zu können.²² In einer Gesprächssituation muss der Mitarbeiter den eigenen Intrarollenkonflikt bewältigen, der ihn als abwägenden Vermittler zwischen den Bestrebungen nach maximaler Kundenorientierung und individuell-direkter Kundenzufriedenheit auf der einen Seite sowie den geltenden Spielregeln und einer breiten mittelfristigen Kundenzufriedenheit durch Einhalten und Vertreten konsistenter Rahmenbedingungen auf der anderen Seite positioniert.

Diese Vermittlerposition setzt den Mitarbeiter unter verschiedene Arten von Druck:

- Er will den Anforderungen der verschiedenen Interessen gerecht werden.
- Er will gelassen, freundlich und souverän wirken.
- Er will das Anliegen zügig, aber genau bearbeiten – Zeitdruck entsteht, der unter Umständen durch wartende weitere Kunden verstärkt wird.

Dieser situationsbedingte Druck und die unterschiedliche individuelle Belastbarkeit führen dazu, dass ein homogenes Reagieren in der Praxis nur schwer zu realisieren ist. Qualitätsstandards im Auskunftsdienst haben den Zweck, dem Mitarbeiter an der Theke Sicherheit in unterschiedlichen Auskunftssituationen zu vermitteln und – von daher sind die Befürchtungen bezüglich Egalisierung nicht ganz von der Hand zu weisen – für einen weitestgehend einheitlichen Servicelevel in Breite und Tiefe zu sorgen.

Eine vereinheitlichte Darbietung der bibliothekarischen Dienstleistungen mit einem gleichzeitig authentischen Auftreten gegenüber dem Kunden in Einklang zu bringen, wird als kaum aufhebbarer Widerspruch gesehen. Die eigene Individualität verleugnen zu müssen – in der die Stärke des einzelnen Mitarbeiters verankert ist – und trotzdem ‚man selbst‘ und authentisch zu bleiben, fordert viele gerade auf, Ablehnung gegen die Diskussion um Qualitätsstandards zu artikulieren. Diese sehr gegensätzlichen Anforderungen zusammenzubringen und situationsimmanent angemessen zu reagieren, fällt leichter, wenn man das Instrument der professionellen Distanz koppeln kann mit dem ergänzenden Werkzeug der ‚selektiven Authentizität‘. Ruth Cohn definiert diesen von ihr geprägten Begriff folgendermaßen: *„Zur Authentizität gehört [...] erst einmal zweierlei: Das eine ist, mir möglichst klar zu werden über meine Gefühle, Motivationen und Gedanken, mir also sozusagen nichts vorzumachen. Das andere ist, das, was ich sagen will, ganz klar auszusprechen. Zur Klarheit gehört, daß ich es so sage, daß es beim anderen ankommen kann. Der andere hat ja ein ‚Empfangsgerät‘, das möglicherweise nicht auf mich eingestellt ist, auf das, was ich ‚sende‘ und wie ich es ‚sende‘.*

²¹ Vgl. Becker (2006)

²² Wirkt der Bibliotheksmitarbeiter verunsichert, überträgt sich dies ungewollt auf das Gegenüber – eine ungezwungene und lösungsorientierte Kommunikation wird erschwert.

*Ich muß also versuchen, mir vorzustellen, wie das, was in mir vorgeht, vom anderen gehört wird. Ich habe einmal formuliert: Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein.*²³

An dieser Stelle lohnt es sich, einen etwas detaillierteren Blick auf den Begriff ‚Standard‘ zu werfen, um sich mit einem weiteren Teil der kritischen Stimmen zum Arbeiten an und mit Qualitätsstandards im Auskunftsdienst auseinander zu setzen.

Im Duden Fremdwörterbuch wird Standard als Durchschnittsbeschaffenheit, Norm bzw. Normalmaß bezeichnet, gilt aber auch als Qualitätsmuster.²⁴ Der Brockhaus beschreibt den Begriff als eine „[...] im allgemeinen Qualitäts- und Leistungsniveau erreichte Höhe [...]“²⁵ und weist ihm eine Regelgebundenheit der Abläufe mit dem Ziel der effizienteren Leistungserstellung zu.²⁶ Standards gelten als ‚typisch‘. Spätestens hier wird deutlich, dass der Begriff, wie in den Befürchtungen geäußert, nicht wertneutral ist. Die Unterstützung, die die Mitarbeiter im Auskunftsdienst über die Standards erhalten sollen, ist mit einer Forderung an sie verbunden. Die Leitung der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig hat auch aus diesem Grunde die Bezeichnung Auskunftsstandards ersetzt durch ‚Qualitätsstandards im Auskunftsdienst‘ und die Einhaltung der Standards als verpflichtend proklamiert. In den Qualitätsstandards spiegelt sich der Anspruch wider, den die Bibliotheksleitung an das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt hat:

- Die Qualitätsstandards können einzeln betrachtet als Minimalkonsens bewertet werden, den es einzuhalten gilt und an denen man gemessen werden kann. Wenn – wie in der Zentralbibliothek Am Gasteig – der einzelne Mitarbeiter durchschnittlich 55% seiner Arbeitszeit im Kundenkontakt zubringt, muss es den jeweiligen Führungskräften möglich sein, die Qualität dieser Arbeit auch an einem allen bekannten Maßstab beurteilen zu können. Korrektes Agieren muss wertgeschätzt werden können und im Beurteilungsverfahren sowie ggf. mit Leistungsprämien honoriert werden. Andererseits kann über die Verhaltensregeln der Qualitätsstandards auch gezielt Fehlverhalten angesprochen werden.
- *„Das Festhalten von Auskunftsstandards ist gleichzusetzen mit einer vertraglichen Verpflichtung gegenüber jedem Kunden“* – dies war eine der in der Mitarbeiterbefragung genannten Vorgaben für die Formulierung von Standardvorschlägen. Den Instrumenten der professionellen Distanz und der selektiven Authentizität wird durch die Standards ein Rahmen zugewiesen, an dem sie sich orientieren sollen. Nicht jeder Standard passt

²³ Ich bin ich – ein Aberglaube (1979), S. 27 (Hervorhebungen durch den Autor). ‚Sagen‘ kann in diesem Zusammenhang auch mit ‚tun‘ ersetzt werden.

²⁴ Duden Fremdwörterbuch (2006), S. 986

²⁵ Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 26 (2006), S. 152

²⁶ vgl. ebd. S 152 f. <Standardisierung> und <Standardmodell> Pejorativ wird der Begriff seltener auch in dem Zusammenhang mit etwas ‚einem durchschnittlichen Niveau anpassen‘ verwendet. Vgl. Deutsches Fremdwörterbuch, Bd. 4 (1978), S. 404 und 408

zu jeder Situation – und nicht jede Verhaltensweise, die für einen Standard vorgeschlagen wird, kann in der speziellen Konstellation zielführend sein. Die Bibliotheksleitung vertraut darauf, dass der einzelne Mitarbeiter eigenverantwortlich und seiner individuellen Persönlichkeitsstruktur gerecht werdend mit den Qualitätsstandards in der Praxis umgeht, sich daran misst und die Chance nutzt, das eigene Verhalten mit Hilfe dieses umfangreichen Werkzeugkoffers zu reflektieren.

- In seiner Gesamtheit skizziert der in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig zusammengestellte Katalog an Qualitätsstandards und Verhaltensweisen einen Idealtyp, den es zwar anzustreben gilt, der aber per se in seiner Perfektion einen immanentmodellhaften Charakter beibehalten wird. Die Qualitätsstandards im Auskunftsdienst bilden unter diesem Blickwinkel das Instrument im kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Serviceleistung ‚Auskunftsdienst‘.

IV. Qualitätsstandards als Instrument im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Auskunftsdienstes

Findungsprozess und Zielsetzung von Qualitätsstandards im Auskunftsdienst ist der komplexe, anstrengende und zeitraubende erste Teil im Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung des bibliothekarischen Auskunftsdienstes. Einer mindestens ebenso großen Anstrengung bedarf es, die erarbeiteten Qualitätsstandards nicht bei erster Gelegenheit in die Schublade zu stecken. Die Versuchung ist groß, nach Abschluss des Diskussionsprozesses das Ergebnis schön gestaltet an durchaus prominenter Stelle an eine Wand zu hängen und dort – ungewollt und mit den besten Absichten, überrannt von neuen Projekten und untergegangen im Arbeitsalltag – vor sich hin gilben zu lassen.

Qualitätsstandards sollen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses genutzt werden. Ein solcher basiert auf der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, miteinander und unter Zuhilfenahme der Qualitätsstandards an einer Optimierung des Auskunftsdienstes zu arbeiten. Von Experte zu Experte – unter ‚Gleichen‘ – muss ein Selbstverständnis bezüglich einer kollegialen Feedback-Kultur im Auskunftsdienst erarbeitet werden.

Dies ist ein sehr schwieriger Prozess, verlangt er doch vom Einzelnen, Kritik im Zweifelsfall auch von einem Kollegen anhören und annehmen zu können, mit dem er in keinem engen Vertrauensverhältnis steht. In diesem Prozess ist es essentiell, professionelle Distanz und selektive Authentizität nicht nur im Kundenkontakt einsetzen zu können, sondern beide Instrumente auch im Umgang mit den Kollegen anzuwenden.

Feedback zu bekommen heißt, dass einen das Gegenüber auf eine Verhaltensweise aufmerksam macht, die er – im positiven wie im negativen Sinne – als kommentierbar, als bemerkenswert ansieht. Dabei ist zu bedenken, dass das Feedback, auch wenn es sich an Objektivierung anstrebenden Qualitätsstandards auszurichten sucht, immer die subjektive Einschätzung einer individuellen Verhaltensweise bleibt.

Die Qualitätsstandards im Auskunftsdienst sollen im Alltag den Mitarbeiter auf seine ‚blinden Flecke‘ aufmerksam machen. Untenstehendes ‚Johari-Fenster‘ verdeutlicht diese Intention:

	Dem Selbst bekannt	Dem Selbst nicht bekannt
Anderen bekannt	I Bereich der freien Aktivität	II Bereich des blinden Flecks
Anderen nicht bekannt	III Bereich des Vermeidens oder Verbergens	IV Bereich der unbekanntes Aktivität

Abb. 1: Das Johari-Fenster: Ein graphisches Schema der Wahrnehmung in interpersonalen Beziehungen

- „ [...] Quadrant I, der ‚Bereich der freien Aktivität‘, sagt etwas aus über Verhaltensweisen und Motivationen, die einem selbst und anderen bekannt sind.
- Quadrant II, der ‚Bereich des blinden Flecks‘, bezeichnet das Gebiet, wo andere Dinge in uns sehen können, von denen wir selbst nichts wissen.
- Quadrant III, der ‚Bereich des Vermeidens oder Verbergens‘, stellt Dinge dar, die wir selbst wissen, aber anderen nicht offenbaren (z.B. [...] Dinge, in Bezug auf die wir empfindlich sind).
- Quadrant IV ist der ‚Bereich der unbekanntes Aktivität‘. Weder das Individuum noch andere sind sich dieser Verhaltensweisen und Motive bewusst. [...]“²⁷

Quadrant II ist der Bereich, an dem mit dem Instrument der Qualitätsstandards gearbeitet werden kann und soll. Nur wenn jeder Mitarbeiter auf Verhaltensweisen, die er selbst nicht registriert, weil sie – über den individuellen Sozialisationsprozess unbewusst gebildet – ihm nicht im Geringsten bewusst sind, aufmerksam gemacht wird, kann er sie ausbauen bzw. ihnen entgegenwirken.

²⁷ Luft (1972), S. 22 ff. ‚Johari‘ setzt sich zusammen aus den Namen der Entwickler: JOseph Luft und HARri Ingham. In Quadrant IV liegen Eigenschaften und Reaktionsmechanismen, wie sie in Extrem- oder seltenen Situationen auftreten, verborgen.

Die Prinzipien der Veränderung nach dem Johari-Fenster²⁸

- Je kleiner der Quadrant I ist, desto schlechter ist die Kommunikation.
- Es erfordert Energie, ein Verhalten, das in der Interaktion zutage tritt, zu verbergen, zu leugnen oder nicht zu sehen.
- Erzwungenes Erkennen (Bloßstellung) ist gewöhnlich unwirksam und sogar kontra-produktiv.
- Gegenseitiges Vertrauen vermehrt gewöhnlich das Erkennungsvermögen; Bedrohung vermindert es.
- Interpersonales Lernen bedeutet, dass eine Veränderung eingetreten ist; Quadrant I ist größer und einer oder mehrere der anderen Quadranten sind kleiner geworden.
- Eine Veränderung in einem der Quadranten berührt alle anderen Quadranten auch.
- Die Zusammenarbeit mit anderen wird erleichtert durch einen genügend großen Bereich freier Aktivität. Ist dieser vorhanden, können mehr der in der Gruppe vorhandenen Hilfsmittel und Fertigkeiten zur Lösung der aktuellen Aufgabe und damit zur Optimierung der gesamten Interaktion eingesetzt werden.
- Jedermann ist neugierig in Bezug auf den unbekannteren Bereich, aber diese Neugier wird durch Sitte, soziales Training und verschiedene Ängste in Schach gehalten. Und das ist gut so.
- Sensitiv bedeutet, dass man die verdeckten Verhaltensaspekte in den Quadranten II, III, und IV einzuschätzen weiß und den Wunsch des anderen achtet, diese Bereiche verdeckt zu halten (selektive Authentizität).

Wie kann nun der ‚blinde Fleck‘ angegangen werden?

Als geeignete Methode in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bietet sich ein institutionalisiertes Feedback angelehnt an die Methodik der **kollegialen oder kooperativen Beratung** als ständiges und selbstverständliches ‚Training on the job‘ an. Die Methode der ‚kollegialen Beratung‘ geht davon aus, dass *„[...] die unterschiedlichen Kompetenzen und Praxiserfahrungen der teilnehmenden Personen wertvolle Beiträge zur Lösung von Praxisproblemen darstellen und dass diese Erfahrungen nutzbar gemacht werden können und sollen. [...] Indem sich die Mitglieder kontinuierlich mit Praxisproblemen und unterschiedlichen Standpunkten auseinandersetzen, entwickeln sie eine Neugier auf und ein Verständnis für andere Positionen. [...]“*²⁹

Auf den Auskunftsdienst bezogen bedeutet dies, dass man auf Instrumente im Werkzeugkoffer ‚Qualitätsstandards‘ aufmerksam gemacht wird, die man selber nicht gerne einsetzt

²⁸ angelehnt an Luft (1972), S. 24ff.

²⁹ Tietze (2003), S. 40 und S. 23

und dass einem Verhaltensweisen angeboten werden, die alternative und vielleicht unkompliziertere Lösungsperspektiven aufzeigen.

Die Wahl des Beratungsbegriffes verdeutlicht, dass nicht bewertend, beurteilend oder kontrollierend agiert werden soll, sondern vielmehr die kooperative Reflexion und die gemeinsame Lösungssuche im Vordergrund stehen. Die Methode zielt auf die praxisnahe bzw. praxisbegleitende Weiterentwicklung von Handlungskompetenz und Persönlichkeit.³⁰ Kollegial bezieht sich auf die wechselseitige Hilfsbereitschaft untereinander, die Umkehrbarkeit der Beraterbeziehung sowie die Gleichberechtigung der Gruppenmitglieder, die mit einem ähnlichen Erfahrungs- und Wissenshintergrund ausgestattet sind.³¹

Der Ansatz der kollegialen Beratung geht davon aus, dass sich über einen kontinuierlichen, evolutionären Prozess Sichtweisen im beruflichen Feld verändern und erweitern. Durch die Unterstützung von Gruppenmitgliedern werden Gewohnheiten und Verhaltensweisen hinterfragt, und das eigene professionelle Verhalten wird mittelfristig anhand der Anforderungen aus der Praxis modifiziert.³²

V. Fazit oder: Mit den Standards in die Auskunftspraxis!

Die Funktion von Qualitätsstandards als Instrument im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Auskunftsdienstes ist der Bibliotheksleitung sehr bewusst gewesen. Daher wurde die Chance ergriffen, das Thema ‚Auskunftsstandards‘ auf die halbjährliche Tagung der Zentralbibliotheksleitungen, die im November 2006 in München stattfand, zu setzen. Auf dieser Tagung wurden dann in verschiedenen Kleingruppen sowohl Standards als auch Verhaltensweisen diskutiert, mit den – z.T. durchaus unterschiedlichen – Bedingungen in der eigenen Bibliothek verglichen, gegebenenfalls auch ergänzt oder noch einmal umsortiert und schließlich in eine Reihenfolge gemäß ihrer Priorität gebracht.

Die bisherigen Materialien der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig konnten so unter Zuhilfenahme ‚externer Experten‘ durch weitere Anregungen objektiviert, ergänzt und in sich abgerundet werden. Ein abschließender redigierender Durchgang seitens der Bibliotheksleitung ergab dann den nunmehr fertigen Text.

Aus den bisher gesammelten Vorschlägen zur internen und externen Publikation³³ musste nun die geeignete Form ausgewählt werden, denn Standards sind ein Teil der Selbst-

³⁰ Vgl. Kollegiale Beratung, o.S.

³¹ vgl. Tietze (2003), S. 14

³² Grundlegende Lebenseinstellungen und Werthaltungen bleiben dabei unverändert. Vgl. Arnold (2004/2005), S. 3ff.

³³ Parallel zu der inhaltlichen Arbeit an den Standards und Verhaltensweisen sammelten sowohl die Mitarbeiter der Münchner Stadtbibliothek in den fünf Workshops als auch die Teilnehmer der Tagung der Zentralbibliotheksleitungen Ideen, wie man das fertige Werk publizieren bzw. es anderweitig in die Praxis umsetzen könnte.

darstellung und werden in der Fachpresse, gegenüber Fachpublikum und z.B. bei der Bewerbung als ‚Bibliothek des Jahres‘ präsentiert.

Bei der Frage nach der externen Publikation stellte sich rasch heraus, dass nach außen – gegenüber den Kunden – allenfalls die eigentlichen Standards, nicht aber die möglichen Verhaltensweisen bekannt gegeben werden sollten. Erführe der Kunde auch die Verhaltensweisen, setze das die Mitarbeiter unter einen zu großen Kontrolldruck hinsichtlich ihres situativen Verhaltens. Dies wäre das genaue Gegenteil dessen, was die Qualitätsstandards in ihrer Intention bezwecken. Auf der anderen Seite soll der Kunde einen dezidierten ‚Anspruch auf Erfüllung‘ haben. Die Einhaltung der Standards – so ein Mitarbeiter in der Diskussion – ‚ist ja gerade nicht eine Gnade unsererseits.‘ Sehr viele Kunden sind zu umgänglich, zu höflich und zu zurückhaltend, um den möglichen Service in der eigentlich für ihr Anliegen sinnvollen Weise einzufordern. Diesen Kunden soll mit den veröffentlichten Standards ein Instrument an die Hand gegeben werden, das sie dabei unterstützt, ihren entsprechenden Anspruch zu erkennen.³⁴

Bei der internen Publikation dagegen waren die Vorschläge vielfältig und reichten vom klassischen Aushängen am Schwarzen Brett über das Einstellen ins Intranet der Münchner Stadtbibliothek bis hin zu einer Booklet-Version mit Illustrationen in Gestalt kleiner Cartoons.

Entschieden hat sich die Bibliotheksleitung dazu, für die interne Kommunikation eine 36-seitige Ringbuchversion in ansprechendem Layout herauszugeben und das Gesamtpaket ‚Standards und Verhaltensweisen‘ allen Kollegen der Münchner Stadtbibliothek über das systemweite Intranet zur Verfügung zu stellen.³⁵ Extern werden vorerst nur die Standards über die Homepage an die Kunden kommuniziert.

Die Standards bleiben – auch in fertiger Gestalt – weiterhin abstrakt. Das Publizieren in verschiedenen Formen überspringt diese Hürde nicht. Auf diesem Weg allein wird es nicht gelingen, sie im Auskunftsalltag lebendig werden zu lassen. Die Information, dass die Standards nunmehr verbindlich sind und in die gängigen Führungsinstrumenten der Münchner Stadtbibliothek (z.B. Teamgespräche, Kritikgespräche, Beurteilungen, Mitarbeitergespräche,

³⁴ Die Qualitätsstandards sind damit auch ein wichtiges Mittel hinsichtlich der institutseigenen ‚Beschwerdestimulation‘. Auch unangenehme Kunden bzw. schwierige Situationen müssen ‚standardgemäß‘ – mit der notwendigen ‚selektiven Authentizität‘ und ‚professionellen Distanz‘ – bedient werden. Vgl. Becker (2006)

³⁵ Für die Kollegen in den Stadtteilbibliotheken und die internen Bereiche ist dies der erste Schritt im Kommunikationsprozess. Der Themenkomplex ‚Auskunftsstandards‘ soll darüber hinaus im Laufe des nächsten Jahres an verschiedenen Stellen noch ausführlicher vorgestellt werden.

Der Service, den die Technischen Teams leisten, ist aus Kundensicht nicht unterscheidbar von der bibliothekarischen Auskunft. Informationsweitergabe und Sachgespräche finden ebenso seitens der technischen Mitarbeiter statt. Auch bei ihnen bedarf es einer Akzeptanz der Standards und – wünschenswert – eines Gleichziehens. Ein eigener Erarbeitungsprozess, der wie aufgezeigt ein wesentlicher Faktor für eine spätere Akzeptanz ist, soll daher 2007 angestoßen werden. Dabei können die Technischen Teams von den vorhandenen Qualitätsstandards im Auskunftsdienst – die in vielen Bereichen im Grunde allgemeine Umgangsregeln darstellen – ausgehen und diese in ihrem eigenen Verfahren adaptieren.

Führungsdialo g etc.) eingebunden werden, transportiert einen (als überwie genden Eindruck durchaus unerwünschten) Charakter von Reglement und Sanktionsmittel. Ergänzende Methoden der Umsetzung in die Praxis sind daher nötig.

Die Evaluation hat aufgezeigt, was der Kunde generell unter einem gelungenen Service versteht. In vieler Hinsicht weist die tatsächliche Dienstleistung in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig – wie in vielen Bibliotheken – eine naturgemäß schwankende Qualität auf. Mit der Analyse von Selbst- und Fremdbild wurden Aspekte aufgezeigt, denen von Seiten der Dienstleister keine besondere Wertigkeit zugewiesen wurde, die sich aber aus Kundensicht als überaus wichtig herausgestellt haben.

Den ersten Schritt, um die Qualitätsstandards zu verinnerlichen, stellt die Methode des ‚Standards der Woche‘ dar.

Standard der Woche

Die Idee zu einem ‚Standard der Woche‘ wurde zum ersten Mal in der Mitarbeiterumfrage genannt. Diskutiert wurden im Vorlauf der Entscheidung zwei Aspekte der Methode:

- die fokussierte Aufmerksamkeit als Anlass zum Überdenken der Standards und Verhaltensweisen,
- das gegenseitige Ansprechen auf die individuelle Handhabung der Standards und Verhaltensweisen.

Für den zweiten Aspekt, so die einhellige Meinung von Bibliotheks- und Teamleitungen, ist die Feedback-Kultur im Allgemeinen noch nicht ausgeprägt genug³⁶, so dass hier Hemmungen, Ungeschicktheiten, Verletzlichkeiten und Verletzungen zu befürchten sind. Zunächst soll daher der erstgenannte Aspekt folgendermaßen umgesetzt werden:

- Es gilt, einem Standard für je zwei Wochen³⁷ gegenüber besonders aufmerksam zu sein. Dabei werden die Standards in bunter Reihenfolge behandelt, nicht orientiert an der oben in Abschnitt II.3. dargestellten dreiteiligen Gliederung. Damit soll deutlich werden, dass auch in der Praxis flexibel mit den Standards gearbeitet werden muss und dass sie im Auskunftsinterview eben nicht ‚der Reihe nach‘ abzuarbeiten sind.
- Aufgabe der Mitarbeiter ist es, im Laufe dieser 14 Tage Eindrücke und Erfahrungen mit dem jeweiligen Standard zu sammeln: was lief gut, welche Schwierigkeiten ergaben sich in der Praxis, wie hat der Einzelne den Standard „gelebt“, welche weiteren (konstruktiven) Ergänzungen gibt es, etc.

³⁶ Um den zweiten Aspekt mittelfristig realisieren zu können, ist eine (externe) Schulung für alle Mitarbeiter zu Feedback-Geben und -Nehmen und zur Kultur im Umgang mit gegenseitiger Kritik geplant.

³⁷ Eine Woche ist zu kurz, um wirklich Beobachtungen zu einem Standard erfassen zu können – auch wäre es organisatorisch schwierig, in den 14-tägigen Teamgesprächen zwei Standards bzw. deren Auswirkungen mit ausreichend Gesprächszeit diskutieren zu können.

- In den jeweiligen Teamgesprächen werden diese Impressionen und Ideen zusammengetragen und ausgetauscht. Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge werden zu nächst einmal gesammelt.
- Nach einem Vierteljahr wird in den Teams diese Vorgehensweise der Umsetzung als solche thematisiert: hilft es, die Standards als solche zu verinnerlichen, sind in der Zwischenzeit weitere Ideen zu dieser Methode oder zu anderen Umsetzungsaspekten gefunden worden, gibt es sonstige Erfahrungen mit dem Instrument der Qualitätsstandards allgemein etc.
- Die gesammelten Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge werden in halbjährlichen Abständen gesichtet, diskutiert und ggf. durch die Bibliotheksleitung in die Standards übernommen.
- Regelmäßig (voraussichtlich in einem sechsmonatigen Rhythmus) soll in großer Runde mit allen betroffenen Mitarbeitern Zwischenbilanz gezogen werden.

Abschließend sei hier das wiedergegeben, was auch der interne Abschlussbericht zu dem Projekt ‚Qualitätsstandards im Auskunftsdienst‘ der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Umgang mit dem umfangreichen Katalog von Standards und Verhaltensweisen mit auf den Weg gibt:

„Die jetzt vorliegenden Qualitätsstandards sind die Essenz aus einem umfangreichen Arbeitsprozess. Sie setzen einen anspruchsvollen Maßstab und geben mit dem jeweiligen Maßnahmenkatalog gleichzeitig Anregungen für die Umsetzung im Alltag. Ziel von Standards ist es nicht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem einheitlichen, das Individuelle ausschließenden Verhalten zu verpflichten.

Standards sollen vielmehr ein Niveau beschreiben, das angestrebt werden soll. In diesem Sinne sind die Standards verpflichtend. Die Qualitätsstandards sind so, wie sie jetzt formuliert sind, als sichtbarer Meilenstein in einem Prozess zu verstehen.

Doch Standards sind nicht statisch - sie dürfen und sollen sich weiterentwickeln, damit sie ein integraler Bestandteil unserer Bibliothek werden und im Alltag eine gemeinsame lebendige Umsetzung finden.“³⁸

³⁸ Schubert (2006), o.S.

VI. Literaturverzeichnis

- Arnold, Eva:** Kollegiale Unterstützung und Supervision. Hamburg 2004/2005, 16 S. URL: <http://www.erzwiss.uni-hamburg.de/personal/arnold/skriptws04.pdf> [Zugriff 13.11.2006]
- Barz, Carmen:** In diesem Band S. 146-158
- Becker, Tom:** Beschwerdemanagement in Bibliotheken - Gesprächsverlauf & Problemlösung an der Theke. In *Bibliotheksdienst* 40. [2006] 6, S. 704-712
- Brockhaus-Enzyklopädie**, Bd. 26. Mannheim: Brockhaus 2006
- Deutsches Fremdwörterbuch** – Bd. 4. Berlin: de Gruyter Verlag 1978
- Duden Fremdwörterbuch**. Mannheim: Duden-Verl. 2006
- Ich bin ich – ein Aberglaube.** Ein Gespräch mit Ruth Cohn. In: *Psychologie heute* 6 [1979] 3, S. 22-28
- Kollegiale Beratung.** In: URL: <http://www.neue-lernkultur.de/keynotes.php?nr=51> [Zugriff 13.11.2006]
- Kromrey, Helmut:** Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 24 [2001] 2, S. 105-131
- Luft, Joseph:** Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Klett 1972, 75 S.
- Practical participatory evaluation.** In: URL <http://www.evaluation.de/glossary#146> [Zugriff 13.11.2006]
- Schubert, Eva:** Abschlussbericht. Arbeitspapier der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, November 2006, o.S.
- Spribille, Ingeborg:** Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine zufriedenstellende Antwort zu bekommen, ist „fifty-fifty“ In: *Bibliothek – Forschung – Praxis* 22 [1998] 1 S. 106-110
- Tietze, Kim-Oliver:** Kollegiale Beratung - Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Hamburg: Rowohlt 2003, 264 S.
- Ulrich, Susanne / Wenzel, Florian M.:** Partizipative Evaluation - ein Konzept für die politische Bildung. Gütersloh : Verl. Bertelsmann-Stiftung 2003, 56 S. URL: http://www.cap-lmu.de/akademie/download/2003_PartizipativeEvaluation.pdf [Zugriff 21.09.2006]
- Wottawa, Heinrich:** Lehrbuch Evaluation. Bern: Verlag Hans Huber 2003, 176 S.

VII. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: **Das Johari-Fenster:** Ein graphisches Schema der Wahrnehmung in interpersonalen Beziehungen. Aus: Luft 1972, S. 22

Die Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst in der Münchener Stadtbibliothek Am Gasteig

VORWORT

Die jetzt vorliegenden Qualitätsstandards sind die Essenz aus einem umfangreichen Arbeitsprozess. Sie setzen einen anspruchsvollen Maßstab und geben mit dem jeweiligen Maßnahmenkatalog gleichzeitig Anregungen für die Umsetzung im Alltag.

Ziel von Standards ist es nicht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem einheitlichen, das Individuelle ausschließenden Verhalten zu verpflichten. Standards sollen vielmehr ein Niveau beschreiben, das angestrebt werden soll. In diesem Sinne sind die Standards verpflichtend.

Die Qualitätsstandards sind so, wie sie jetzt formuliert sind, als sichtbarer Meilenstein in einem Prozess zu verstehen. Doch Standards sind nicht statisch - sie dürfen und sollen sich weiterentwickeln, damit sie ein integraler Bestandteil unserer Bibliothek werden und im Alltag eine gemeinsame lebendige Umsetzung finden.

Dr. Eva Schubert, im Dezember 2006

„DER KUNDE – UNSER PARTNER

Der Kunde – unser Partner' beinhaltet Standards und Verhaltensweisen, die sich grundsätzlich mit unserem Kunden- und Serviceverständnis auseinander setzen.

Im Vordergrund steht der wertschätzende Umgang mit dem Kunden auf gleicher Augenhöhe.

Schlagwortartig ist dies so zu beschreiben:

- Partnerschaftlich kommunizieren – offen, aufmerksam, zugewandt
- Respektvoll auftreten – höflich, kultiviert, stilvoll
- Kontinuität über die einzelne Auskunftssituation hinaus – gleichmäßig, nachvollziehbar, verlässlich.

Standard

Wir widmen dem Kunden unsere ganze Aufmerksamkeit.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich mache jede Frage zu meiner eigenen.
- Ich registriere, wenn sich ein Kunde nähert, blicke kurz in seine Richtung und lege meine Nebentätigkeit sofort weg.
- Ich biete dem Kunden einen Stuhl an, um ihm das Gefühl zu vermitteln, mir Zeit für ihn zu nehmen.
- Ich vermittele durch Körper- und Sitzhaltung Interesse.

- Ich suche während des Auskunftsgesprächs immer wieder Blickkontakt zum Kunden und klebe nicht am Bildschirm.
- Ich nehme mir auch in Stresssituationen die nötige Zeit für den Kunden und bleibe freundlich und höflich.
- Auch bei dem x-ten Kunden erkläre ich Dinge so kurz wie möglich, aber so ausführlich wie nötig.
- Der Kunde vor mir hat Vorrang vor dem klingelnden Telefon.
- Ich biete dem Kunden an, jederzeit wieder fragen zu dürfen.
- Ich nehme zu jedem neuen Kunden Blickkontakt auf.
- Ich bearbeite ein umfangreiches Kundenanliegen so, dass weitere Kunden nicht beeinträchtigt werden.
- Ich signalisiere wartenden Kunden, dass ich sie registriert habe und verweise ggf. an Kollegen.
- Wenn ich im Publikumsbereich präsent bin, gebe ich dem Kunden den Vorrang vor anderen Tätigkeiten.

Standard

Wir hören dem Kunden aktiv zu.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich frage nach, ob ich das Anliegen des Kunden richtig verstanden habe, indem ich seine Frage in eigenen Worten zusammenfasse.
- Nach einer Auskunft versichere ich mich durch Rückfrage, ob der Kunde mich verstanden hat und ob die Auskunft seiner Ansicht nach ausreichend ist.
- Ich nehme regelmäßig Blickkontakt mit dem Kunden auf, um mich zu vergewissern, dass er mich verstanden hat.
- Ich lasse den Kunden ausreden.

Standard

Wir geben uns erst zufrieden, wenn der Kunde zufrieden ist und akzeptieren, wenn dieser nicht an allen unseren Servicemöglichkeiten interessiert ist.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich frage nach, ob die gegebenen Auskünfte genügen.
- Ich biete im Zweifel noch einmal Unterstützung an.
- Ich frage den Kunden nach dem Erfolg seiner Suche, wenn ich ihm nochmals begegne.

Standard

Wir begegnen dem Kunden freundlich und höflich.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich eröffne das Gespräch mit einer freundlichen Begrüßung: „Guten Tag, was kann ich für Sie tun?“ oder einem ähnlichen Satz.
- Ich biete dem Kunden einen Stuhl an, um ein Gespräch auf gleicher Ebene zu ermöglichen.
- Ich spreche den Kunden nach Möglichkeit mit seinem Namen an.

- Ich antworte mit „gerne“ oder „selbstverständlich“, wenn mich ein Kunde um Hilfestellung bittet.
- Ich verwende das Wort „bitte“ nach Möglichkeit.
- Ich vermeide Phrasen wie „da müssen Sie...“ und vorwurfsvolle Formulierungen wie „wieso haben Sie nicht...“
- Ich lächle nach Möglichkeit.
- Ich sage zu einem wartenden Kunden „einen kleinen Moment bitte, ich bin sofort für Sie da“.
- Ich lasse dem Kunden am Ende des Gesprächs Zeit, seine Sachen zusammenzusuchen, auch wenn ich unter Zeitdruck stehe und verabschiede mich von ihm.

Standard

Wir bewahren Diskretion.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich passe die Lautstärke des Gesprächs der Situation an.
- Ich berate sachlich.
- Ich unterlasse Kommentierungen.

Standard

Wir legen Wert auf ein gepflegtes äußeres Erscheinungsbild.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich esse nicht an der Theke, trinke diskret und verberge Flasche und Tasse unter der Theke.
- Ich kaue an der Theke nicht Kaugummi.
- Ich trage dem Publikumsbetrieb angemessene Kleidung.

Standard

Wir nehmen Probleme und Beschwerden ernst und sichern eine Klärung zu.

Standard

Wir treffen unsere Entscheidungen auf der Grundlage von Regeln und begründen sie entsprechend.

Standard

Wir weisen bei Extrameilen darauf hin, dass es sich um welche handelt.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich wäge ab, ob sich meine geplante Extrameile im Rahmen der allgemeinen Regeln befindet.
- Ich wäge ab, ob der momentane Kundenandrang eine Extrameile zulässt.

Beispiele für mögliche Extrameilen

- Ich bestelle dem Kunden Medien anderer Bibliotheken in diese, falls er einen entsprechenden Ausweis hat.

- Ich suche auch bei den noch nicht eingestellten Medien.
- Wenn ich momentan keine Zeit habe, biete ich dem Kunden eine Recherche an, deren Ergebnisse er später abholen kann.

UNSER SERVICE – RECHERCHIEREN & INFORMIEREN

„Unser Service – recherchieren & informieren“ beinhaltet Standards und Verhaltensweisen, die unser Dienstleistungsspektrum beschreiben.

Der Service, mit dem jeder Kunde rechnen kann, aber auch der Umgang mit Grenzen im Auskunftsdienst werden thematisiert.

Schlagwortartig ist dies so zu beschreiben:

- richtig informieren
- vollständig und weiterführend informieren
- verständlich und individuell informieren.

Standard

Wir lassen den Kunden an der Recherche teilhaben und beziehen ihn mit ein.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich gehe gemeinsam mit dem Kunden an den OPAC oder ans Regal.
- Ich erläutere, was ich tue.
- Ich gewähre Einsicht in den Bildschirm am Auskunftsplatz und deute auf die Bestandteile, auf die ich mich beziehe.
- Ich bitte den Kunden um Unterstützung, wenn ich unsicher bin oder Wissenslücken habe.
- Ich erkundige mich, ob ich alle Aspekte der Frage bedient habe.

Standard

Wir klären gemeinsam mit dem Kunden Art und Umfang der gewünschten Information.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich frage, für welchen Zweck er die Information benötigt, z.B. „Darf ich fragen, wofür....?“
- Ich frage nach Umfang und Tiefe und evtl., wie viel Zeit der Kunde mitbringt.
- Ich frage, ob und in welchem Umfang bereits recherchiert wurde.
- Ich wende die Auskunftstinterviewtechnik an.

Standard

Wir informieren den Kunden über die aktuelle Verfügbarkeit der gesuchten Literatur.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich recherchiere, ob Titel aus dem Magazin oder über den Leihverkehr bestellbar sind.
- Ich überprüfe anhand von 1-3 Titeln in der Vollanzeige, ob Literatur zum Thema derzeit im Regal zu finden sein müsste.
- Ich bestelle MSB-Medien auf Wunsch des Kunden, wenn er einen Ausweis besitzt.

Standard

Wir verweisen den Kunden kompetent an Kollegen im Haus, wenn dies für sein Anliegen angebracht ist.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich leite an Kollegen mit Spezialkenntnissen weiter, wenn es sinnvoll erscheint.
- Bei Weiterverweisung rufe ich den entsprechenden Kollegen an und schildere kurz bisherige Rechercheergebnisse.

Standard

Wir nutzen aDIS und informieren den Kunden über weitere Möglichkeiten, wenn unsere Auskunftsmittel erschöpft sind.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich weise den Kunden auf andere Auskunftsmöglichkeiten innerhalb unseres Systems hin (MON, ALS, KJB, JUR, Mubi, PHIL).
- Ich verweise auf konkrete Datenbanken, Nachschlagewerke und dergleichen.
- Ich informiere den Kunden über weitere Umstände der Beschaffung (wie Dauer, Nutzungsbedingungen) jenseits der ZB, soweit ich sie kenne.
- Ich weise auf die Bestände anderer Bibliotheken in München hin.
- Ich recherchiere, ob der Titel in anderen Bibliotheken (Staatsbibliothek, LMU, HfM, IJB...) vorhanden ist und gebe dem Kunden den Flyer „Bibliotheken in München“ mit.
- Ich zeige dem Kunden weitere Optionen auf – bei anderen Institutionen, im Handel, im Internet – und beziehe dabei auch nicht-bibliothekarische Wege ein.
- Ich weise auf die Möglichkeit der Titelwünsche hin.

Standard

Wir geben unsere Auskunft in sprachlich und inhaltlich angemessener Form und halten uns an interne Sprachregelungen.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich spreche langsam, klar und deutlich.
- Ich verwende keine Fachbegriffe, Abkürzungen oder Standardfloskeln, ohne sie im Gespräch aufzulösen.
- Ich kommuniziere adressatenorientiert.
- Kann ich eine Anfrage nicht befriedigend beantworten, formuliere ich auch dies nicht nachlässig.
- Ich verwende z.B. ‚Magazin‘ statt ‚Keller‘ und die genaue Ebenenbezeichnung statt ‚oben‘ u.ä..

Standard

Wir beachten die unterschiedlichen Fähigkeiten der Kunden und richten danach unsere Art des Services.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich erkläre dem Kunden den OPAC auf seinen Wunsch.
- Ich beantworte die Frage eines Kunden nach einem Titel oder Thema gezielt.

- Ich zeige dem Kunden auf, aus welchen Gründen ich eine Informationsquelle für seine Anfrage gewählt habe.
- Ich weise auf unsere OPAC-Schulungen und Klassenführungen hin.
- Ich überlade den Kunden nicht mit Information.

Standard

Wir erklären die Wege im Haus präzise.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich gebe dem Kunden einen Ausdruck oder eine Notiz für den Weg ans Regal.
- Ich erläutere dem Kunden die aufgeschriebene Signatur.
- Ich begleite den Kunden ans Regal.

UNTER KOLLEGEN – GEMEINSAM AUSKUNFT GEBEN

„Unter Kollegen – gemeinsam Auskunft geben“ beinhaltet Standards und Verhaltensweisen, die relevant für ein gutes kollegiales Miteinander im Publikumsbereich sind. Auch hier hat die den Kunden zufrieden stellende Dienstleistung oberste Priorität.

Schlagwortartig ist dies so zu beschreiben:

- Das Primat des Kunden an der Auskunft
- Der Mitarbeiter als ‚Visitenkarte des Hauses‘
- Learning by doing – Wissenslücken als Chance.

Standard

Wir sind uns unserer Funktion als ‚Visitenkarte des Hauses‘ bewusst und gehen an der Information kollegial, wertschätzend und respektvoll miteinander um.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich kläre (z.B. mit Blickkontakt) mit dem Kollegen, wer einen ankommenden Kunden bedient – und auch, wenn ich wünsche, dass der Kollege ihn bedient.
Ich kläre meinerseits (z.B. mit Blickkontakt) mit dem Kollegen, wer einen ankommenden Kunden bedient – und bediene diesen, wenn der Kollege mich darum bittet.
- Ich mische mich in das Auskunftsgespräch des Kollegen allenfalls mit Ergänzungen ein, mit Korrekturen aber nur, wenn es klar falsche Fakten betrifft.
Ich fühle mich meinerseits durch eine Einmischung nicht brüskiert.
- Ich kündige eine Ergänzung an und frage, ob sie dem Kollegen recht ist.
Ich sage meinerseits ehrlich, ob / wann ich die Ergänzung möchte.
- Ich bediene bei Ablösung einen Kunden zu Ende bzw. zu einem guten Übergabepunkt, wenn ich dadurch nicht meinerseits zu spät ablöse.
Ich warte meinerseits ab, bis der Kollege an mich übergibt, ohne zu drängeln oder wieder wegzulaufen.
- Ich erkenne, wenn ich eine Entlastung brauche und bitte darum.
Wenn es mir meinerseits möglich ist, entlaste ich den Kollegen.

- Mir fällt es zuweilen schwer, freundlich zu sein. Aber auch dann bemühe ich mich, freundlich zu sein.
Ich respektiere meinerseits, wenn es einem Kollegen schwer fällt, freundlich zu sein.
- Ich unterbreche das Gespräch mit Kollegen an einem auch für den Kollegen geeigneten Punkt, wenn ein Kunde erscheint.
- Bittet mich ein Kollege während eines Auskunftsgesprächs in einer dringenden Sache um Unterstützung, gewähre ich sie ihm nach einer kurzen Entschuldigung bei dem Kunden.

Standard

Wir sind bereit, Wissenslücken zuzugeben und sie dann zu schließen.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich frage einen Kollegen, wenn ich etwas selbst nicht weiß.
Ich nehme mir meinerseits die Zeit, dem Kollegen weiterzuhelfen.
- Ich erkenne an, wenn ein Kollege eine Wissenslücke eingesteht.
- Ich helfe dem Kollegen, seine Wissenslücke zu schließen.
- Ich informiere Kollegen in geeigneter Weise (z.B. Rundmail) über Wissenswertes für den Auskunftsdienst (z.B. neue Suchinstrumente, Suchstrategien).

Standard

Wir besetzen die Theken morgens pünktlich und lösen pünktlich ab.

Mögliche Verhaltensweisen

- Ich kündige telefonisch beim nächsten Infoplatz an, wenn ich eine Beratung noch beenden möchte.

Standard

Wir äußern uns nicht zu internen Organisationsproblemen, sondern konzentrieren uns auf Lösungen für den Kunden.

Exkurs: Die Telefonauskunft**Standard**

Am Telefon fassen wir für den Kunden das Ergebnis unserer Tätigkeit abschließend noch einmal zusammen.

Mögliche Verhaltensweisen

- Bei telefonischer Verlängerung teile ich das nächstfällige Ablaufdatum deutlich mit.
- Bei telefonischen Reservierungen von PC-Arbeitsplätzen wiederhole ich nach vollzogener Reservierung das Datum, die Uhrzeit und die Art des Arbeitsplatzes.
- Ich begrüße den Kunden auch am Telefon professionell: Münchner Stadtbibliothek/Name/Guten Tag.

KATINKA EMMINGER

**Die Stadtbücherei Stuttgart
auf dem Weg zu Auskunftsstandards**

Inhalt

Die Stadtbücherei Stuttgart auf dem Weg zu Auskunftsstandards	197
I. Stadtbücherei Stuttgart - Bildungspartner auf Augenhöhe	197
II. Eine kurze Auskunfts-Chronologie	199
1995 - ein Angebot und Instrument zu gleichen Teilen	199
Ende der 90er - ein Instrument	199
2000 - ein neues Angebot	199
2002 - zwei neue Angebote	199
2003 - ein neues Angebot	200
2005 - ein neues Angebot	200
2006 - ein Angebot, zwei Instrumente	200
III. Was hat sich seitdem verändert?	201
IV. Umsetzung der Zielplanung - 2006	202
6/2006 - die Vorarbeiten beginnen	202
7/2006 - die Projektgruppe nimmt die Arbeit auf	202
V. 2007 - Wir setzen unseren Weg fort	207

Die Stadtbücherei Stuttgart auf dem Weg zu Auskunftsstandards

Autorin: Katinka Emminger, für das Projektteam ‚Auskunft‘ in der Stadtbücherei Stuttgart

„Ich glaube, dass die Bibliothek der Zukunft mehr und mehr nach dem Maß des Menschen gestaltet sein wird, aber um nach dem Maß des Menschen gestaltet zu sein, muss sie auch nach dem Maß der Maschine gestaltet sein [...]“

Umberto Eco, zitiert nach Joscha Remus¹

I. Stadtbücherei Stuttgart - Bildungspartner auf Augenhöhe²

Die Stadtbücherei Stuttgart hat sich Mitte der 90er Jahre dem Ziel verpflichtet, die Bibliothek zu einem Stützpunkt des lebenslangen Lernens zu entwickeln. Anlass war die Chance, eine neue Zentralbücherei zu planen, die so genannte Bibliothek 21. Obwohl der Bau voraussichtlich erst 2010 fertig gestellt wird, ist doch die Philosophie der Bibliothek 21 zum Leitbild für die gesamte Stadtbücherei geworden.

Unser Fokus liegt auf dem selbstgesteuerten oder selbstsorgenden Lernen, in dem die Bibliothek ein Ort ist, der Zugänge zu Wissensquellen und Lernmaterialien vermittelt, der Wissen strukturiert und Wege zu organisiertem Lernen in Kursen aufweist. Ein Ort, der dem Einzelnen verschiedene Lernszenarien aufzeigt und ihm die Möglichkeit bietet, das für ihn in der jeweiligen Situation passende Szenario auszuwählen. Ein Ort, der für Anregung und Inspiration steht, der Denkanstöße gibt, der Neugier, Spaß und Freude am Lernen vermittelt und zeigt, dass dies möglich ist.

Wir verstehen uns dabei nicht als die Organisatoren von Lernprozessen, sondern als Gestalter und Lotsen. Wir bieten Orientierungshilfen, schaffen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Lernende und gestalten wechselnde Lernumgebungen. Wir vermitteln Kompetenz auf dem Gebiet, auf dem wir heimisch sind - wir vermitteln Informationskompetenz!

¹ In: Remus, Joscha: Infonautik: Wege durch den Wissensdschungel. - Offenbach: Gabal, 2005; S. 200

² Siehe dazu Texte von Ingrid Bussmann zur Bibliothek 21 unter Fachtexte auf: <http://www.stuttgart.de/stadtbuecherei/druck/>

Der Wissenschaftsjournalist Joscha Remus bezeichnet in seinem Buch „Infonautik“³ die Bibliothekare der Zukunft als Wissensagenten. Dieser Begriff passt gut zu unserer Philosophie.

Diese Wissensagenten beschaffen nicht nur Medien und stellen diese dem Kunden zur Verfügung, sie helfen und unterstützen den Lernenden zudem im Auskunftsdienst mit ihrer Fachkompetenz bei seiner Suche nach Antworten und Informationen. Die Auskunftsexperten beziehungsweise Wissensagenten sind dort gefordert, wo Google nicht weiterhilft. Hierbei ist das Wissen über ein Nachschlagewerk, das manchmal effektiver hilft als das Internet, genauso wichtig wie die Kenntnis von Datenbanken, die dem Laien nicht zur Verfügung stehen oder das Netz an Experten, die man bei Bedarf zu Rate ziehen kann.

Diese Form des Auskunftsdienstes gewinnt zunehmend an Bedeutung, egal ob als ‚Face-to-Face‘-Auskunft, als E-Mail-Auskunft der eigenen Bibliothek, als Verbundangebot im Rahmen der Deutschen Internetbibliothek oder als kostenpflichtiger Service wie ‚Recherche à la carte‘ in der Stadtbücherei Stuttgart.

Im Moment arbeiten wir an Auskunftsstandards, um diese Angebote aufeinander abzustimmen und an Qualitätsstandards, die es in diesem Zusammenhang zu verabreden gilt.

Hinzu kommt, dass der Bedarf an personalisierten Beratungsangeboten kontinuierlich zunimmt und dies generationenübergreifend stattfindet. So sind zum Beispiel ältere Menschen auf Unterstützung bei der Benutzung der Computer angewiesen, um digitale Quellen nutzen zu können und Schüler benötigen Hilfe, um aus der Fülle der Informationen die für sie relevanten herauszufiltern.

Wir experimentieren und erproben die Einbindung bürgerschaftlichen Engagements in Form von Lernlotsen und Senioreninternethelfern.

Die neuen Bildungspläne der Schulen in Baden Württemberg sehen neben regelmäßigen Klassenbesuchen in den Bibliotheken neue Lernformen vor, die den Schüler auf die Bibliothek als Lernort und Informationsquelle verweisen.

Den Bibliotheken wird offensiv die Rolle des Wegweisers und Vermittlers zugewiesen.

2005 hat die Stadtbücherei Stuttgart 338.000 Fragen beantwortet.

Diese Zahl hat bei der Presse für Verblüffung gesorgt. Auskunft und Beratung ist eine der klassischen Dienstleistungen einer Bibliothek, die es schon immer gab. Aber die Wahrnehmung der Bibliothek als ein Ort, der Antworten auf Fragen vermitteln kann, ist noch immer wenig ausgeprägt. So muss eine traditionelle Stärke der Bibliothek neu entdeckt und auch neu konzipiert werden.

Die Stadtbücherei Stuttgart hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Angebote im Bereich Auskunftsdienst zu optimieren, die einzelnen Serviceleistungen in ein Gesamtkonzept einzubinden und Qualitätsstandards zu entwickeln.

³ Remus, Joscha: Infonautik: Wege durch den Wissensdschungel - Offenbach: Gabal, 2005

II. Eine kurze Auskunft-Chronologie

Seit 1995 entwickeln sich in der Stadtbücherei Stuttgart, aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, neue Angebote im Bereich der Auskunft. Begleitend hierzu nimmt die Vielfalt der Auskunftsinstrumentarien rasant zu.

1995 - ein Angebot und Instrument zu gleichen Teilen

Die **Homepage der Stadtbücherei Stuttgart geht online**. Seither wird sie kontinuierlich weiterentwickelt. Sie fungiert als **Navigator und Startpunkt bei der Recherche im Netz**. Sie ist die virtuelle Erweiterung beziehungsweise Ergänzung des Auskunftsbestandes, mit dem unschlagbaren Vorteil, rund um die Uhr nutzbar zu sein.

Ende der 90er - ein Instrument

Der in der Zentralbücherei angesiedelte **Arbeitskreis „AQua“** beschäftigt sich seit Ende der 90er Jahre mit **Arbeitsabläufen an der Auskunft**.

1998/1999 wird in dieser Arbeitsgruppe die so genannte **Auskunftsetikette** erarbeitet, ein erster Schritt in Richtung Standards. In der Auskunftsetikette sind formale Vorgaben, wie das Tragen eines Namensschildes, das Meiden von privaten Gesprächen oder der Umgang mit zurückgelegten Medien definiert. Neben den Verhaltensstandards werden in ihr auch Informationen für den Arbeitsalltag an der klassischen ‚Face-to-Face‘-Auskunft festgehalten, beispielsweise: wer sind die Ersthelfer oder wie erreicht man den Wachdienst.

2000 - ein neues Angebot

Der kostenpflichtige Recherchedienst **‚Recherche à la carte‘** geht im Februar 2000 an den Start. Der Service hat sein Angebotsspektrum im Laufe der letzten sechs Jahre immer wieder den neuen Anforderungen der Kunden sowie den verbesserten Online-Recherchemöglichkeiten angepasst. Anfangs spiegelt sich die in der Zentralbücherei stark vertretene Gruppe der Bewerber in den Angeboten ‚Bewerbungs-Paket last minute‘ und ‚Firmeninfos‘ wider.

Mit dem kontinuierlichen Ausbau der digitalen Pressearchive bietet sich der Stadtbücherei die Chance, eine Lücke in ihrem Informationsangebot zu schließen. Recherche à la carte baut sein Angebot dahingehend aus, dass zwei neue Angebote für Presserecherchen geschaffen werden: ‚Artikelrecherchen nach Thema‘ und ‚Artikelrecherchen nach Quellenangabe‘.

2002 - zwei neue Angebote

Die Stadtbücherei Stuttgart beteiligt sich im Bereich ‚Literatur und Sprache‘ an der **Deutschen Internetbibliothek** und nimmt dort an der **E-Mail-Auskunft** teil.

Der Arbeitskreis ‚AQua‘ entwickelt ein Konzept für eine telefonische Erst-Information, eine Art ‚Call-Center‘. Durch die Schaffung einer neuen Personalstelle kann die **telefonische Auskunft** in der Zentralbücherei eingerichtet werden.

Das damit verfolgte Ziel - die Entkopplung der ‚Face-to-Face‘-Auskunft von formalen Fragen wie Internetplatzreservierung, Kontoverlängerung und speziellen Fragen zu Leserkonten - wird Realität.

2003 - ein neues Angebot

Aus der Beobachtung heraus, dass Jugendliche oft und gern das Internet für Recherchen zu schulischen Themen verwenden, es hierfür aber nicht effizient einzusetzen wissen, entsteht in der Mediothek das Angebot des betreuten Surfens, der ‚**Helpdesk**‘. Jeden Mittwoch Nachmittag erhalten Schüler Hilfestellungen bei der Sondierung ihres Informationsbedarfs, bei der Entwicklung von Suchstrategien, bei der Gewinnung geeigneter Suchbegriffe, bei der Auswahl und Nutzung von Suchmaschinen und Wissensportalen sowie bei der Sondierung und Bewertung der gefundenen Informationen.

2005 - ein neues Angebot

Die Stadtbücherei Stuttgart startet, basierend auf den Erfahrungen aus der Deutschen Internetbibliothek, mit einer **hauseigenen E-Mail-Auskunft**. Dieser Service ist nur den Kunden der Stadtbücherei Stuttgart vorbehalten. Es steht ihnen hierfür ein Online-Formular auf der Homepage zur Verfügung. Ein systemweites Team bearbeitet die eingehenden Anfragen.

2006 - ein Angebot, zwei Instrumente

Die Zentralbücherei experimentiert seit April 2006 mit einer wöchentlich stattfindenden **Schüler-Sprechstunde**. Schüler können sich hierfür mit ihren Referatethemen anmelden. Der jeweilige Fachlektor unterstützt den Schüler bei der Suche nach den für ihn relevanten Informationen.

Das neue **Rechercheportal** der Stadtbücherei Stuttgart geht online. Das neue Auskunftsinstrument hat sowohl Auswirkungen auf die klassische ‚Face-to-Face‘-Auskunft als auch auf den kostenpflichtigen Recherchedienst ‚Recherche à la carte‘. Es bietet dem Kunden sowie der Auskunft Zugriff auf etwa 100 Datenbanken.

Um den internen Wissenstransfer auf einem unkomplizierten und schnellen Weg weiter auszubauen, wurde 2006 ein **AuskunftsWiki** eingeführt. Die Kollegen stellen im Auskunftswiki ihr so genanntes ‚graues Wissen‘, wie zum Beispiel Romane zu bestimmten Themen (Kunst, Musik, Fußball, Autoren unter 40), den Kollegen zur Verfügung.

Man kann also sagen, dass in den letzten sechs Jahren eine Vielzahl an neuen Auskunftsangeboten und -instrumenten entstanden ist. Teilweise für kleine, klar definierte Zielgruppen (Helpdesk, Recherche à la carte) und teilweise für eine breite Kundengruppe (E-Mail-Auskunft, telefonische Auskunft).

III. Was hat sich seitdem verändert?

2005 wird deutlich, dass die Vielzahl der Angebote für die Kunden nur schwer zu durchschauen ist und für die Mitarbeiter die Vermittlung der einzelnen Angebote immer schwieriger wird.

Parallel dazu wird in verschiedenen Gremien an Standards im Bereich Informationskompetenz gearbeitet.

Mit klar formulierten Standards – so unser Ansatz – werden wir sowohl uns selbst helfen als auch unseren Kunden.

Die Standards

- werden für uns als Mitarbeiter **ein Handlungsgerüst** darstellen, uns helfen, Arbeitsabläufe schnell und effektiv zu gestalten und für Verlässlichkeit stehen.
- werden uns dabei **helfen, den stetig steigenden Anforderungen** der Kunden **besser und rationeller entgegenzutreten** zu können.
- werden uns helfen, den **Überblick** im immer differenzierter werdenden Angebot **zu behalten**.
- werden dem Kunden dabei helfen, sich **im Vorfeld** über unser Angebot **zu informieren**, um sich dann gezielt an die richtigen Ansprechpartner wenden zu können.

Der geschilderte Ansatz wird wie folgt in die Zielplanung 2006 aufgenommen:

Transparenz der Angebote für Kunden

Auskunft: Standards für den Auskunfts- und Rechercheservice beschreiben: was leisten wir, in welchem Umfang (qualitativ und quantitativ), in welchen Kommunikationsformen (E-Mail-Auskunft), gegen welche Kosten (Rechercheservice).⁴

⁴ In: Stadtbücherei Stuttgart Zielplanung 2006
[<http://www.stuttgart.de/stadtbuecherei/druck/zielplanung/2006/zielplanung2006.pdf>]

IV. Umsetzung der Zielplanung - 2006

6/2006 - die Vorarbeiten beginnen

Im ersten Schritt erfolgte die Erfassung des IST-Zustandes:

- Welche Auskunftsdienstleistungen bieten wir an?
 - Wodurch zeichnen sich diese aus?
 - Wo gibt es Unklarheiten?
 - Wo haben sich Rahmenbedingungen verändert?
 - An welche Zielgruppen richten sich die Dienstleistungen?
 - Wie findet der Kundenkontakt statt?
 - Hat die Art des Kommunikationsmediums irgendwelche Auswirkungen?

Bei der IST-Analyse wird schnell klar, dass **eine Auskunftskonzeption** für das Gesamtsystem Stadtbücherei Stuttgart nötig geworden ist. In dieser sollen sowohl die Aufgaben der unterschiedlichen Abteilungen sowie deren Zielsetzungen im Bereich ‚Auskunft‘ definiert werden.

Damit ist die Entscheidung für das systemweite Projekt ‚Auskunft‘ gefallen.

In der Vorbereitungsphase werden die Zielsetzung des Projektes und die Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe zwischen der Direktion und der Leitung des Rechercheteams festgelegt.

Die formulierten Ziele umfassen

- 1) eine **klare Zielsetzung im Servicebereich ‚Auskunft‘**
 - **Zielsetzung** der einzelnen Dienstleistungen
 - **Abgrenzung** der einzelnen Dienstleistungen (Schnittstellen, Rollen- und Aufgabendefinition, Einbindung von Spezialbibliotheken und Expertennetzen)
- 2) **systemweite Standards** (unter formalen und arbeitsorganisatorischen sowie inhaltlichen Gesichtspunkten, Hilfestellung bei der Abgrenzung hinsichtlich der Kundenwünsche)
- 3) Entwicklung einer **Organisationsstruktur ‚Auskunft‘**
- 4) Entwicklung eines neuen **Schulungskonzeptes** (Welche Anforderungen stellt das neue Konzept an den Einzelnen? Daraus folgend: Weiterentwicklung der Auskunftskompetenzen)
- 5) Entwicklung einer **Broschürenreihe ‚Auskunft‘** mit Recherchetipps für Kunden.

7/2006 - die Projektgruppe nimmt die Arbeit auf

Zeitnah wird die **Projektarbeitsgruppe ‚Auskunft‘ gegründet**.

Das Interesse des Kollegiums, an diesem Projekt mitzuarbeiten, stellt sich als sehr groß heraus: ein eindeutiger Hinweis darauf, welche Bedeutung dem Thema von Seiten des Kollegiums beigemessen wird.

Um die Projektgruppe arbeitsfähig zu halten, wird die Gruppe auf fünfzehn Kollegen beschränkt. Sie setzt sich aus Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen zusammen: Lektorat, Zentralbücherei, Stadtteilbüchereien (klein-mittel-groß), Mediothek, Musikbücherei, der

Verantwortlichen für das Bibliotheksverfahren Bibliotheca, der Verantwortlichen für den Bereich Fortbildung und der Leitung des Rechercheteams.

Geplant ist jedoch, die interessierten Kolleginnen und Kollegen aus den Stadtteilbüchereien verstärkt mit einzubeziehen, sobald es an die Konkretisierung der Auskunftsangebote für Stadtteilbüchereien geht.

Im **ersten Schritt** beschäftigt sich die Arbeitsgruppe mit der schon vorhandenen IST-Analyse. Unklare Abgrenzungen, offene Fragen aus dem Auskunftsalltag sowie die veränderten Rahmenbedingungen prägen die erste Diskussion und fließen in die IST-Analyse mit ein.

Ein Beispiel in Bezug auf die sich verändernden Rahmenbedingungen bei der ‚Face-to-Face‘-Auskunft ist:

- 2005 wird unter Berücksichtigung des geplanten Rechercheportals und der immer wieder an die Stadtbücherei Stuttgart herangetragenen Kundenwünsche ein neues Benutzer-PC-Konzept entwickelt.
- Hiermit wird dem Kunden eine multifunktionale Nutzung der PCs ermöglicht. (Internet, Textverarbeitung, Rechercheportal, ...)

Diese technische Umstellung hat eine längst schwelende Diskussion neu entfacht und das instabile Gleichgewicht in punkto ‚technische Kompetenz‘ erneut in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt. Ein wichtiges Indiz dafür, dass nicht nur inhaltliche Dinge bei der Konzeption von Belang sind, sondern gerade die äußeren Rahmenbedingungen genau betrachtet werden müssen. Diese haben in den letzten Jahren einerseits zu bemerkenswerten neuen Angeboten geführt, andererseits fordern sie eine gänzlich neue Kompetenz von den Auskunftsbibliothekaren. Dadurch stellen sich folgende Fragen:

- Welches Wissen kann von uns Auskunftsbibliothekaren erwartet werden?
- Welche Fragen fallen in die Kategorie Expertenwissen?
- Wie gehen wir mit unserem unterschiedlichen Wissen an diesem Punkt um?
- Sollten wir nicht ein technisches Grundwissen für alle Auskunftsbibliothekare definieren? Wenn Ja, wie wollen wir die Umsetzung angehen?

Mit der Einführung des neuen Auskunfts Instruments ‚Rechercheportal‘ sind 2006 zusätzliche Komponenten zu den oben aufgeführten Punkten hinzugekommen, was die Rahmenbedingungen der ‚Face-to-Face‘-Auskunft weiter verändert hat:

- die CD-ROM-Datenbanken sind (fast) vollständig als Auskunftsmedium abgelöst worden; situationsabhängig gilt dies auch für Print-Medien. Online-Datenbanken liefern Aktualität in einem ungewohnten Ausmaß.
- die Recherchemöglichkeiten haben sich durch die breit zur Verfügung stehenden Online-Datenbanken drastisch erhöht. Gravierend macht sich dies bei den besseren Zugriffsmöglichkeiten auf Pressearchive bemerkbar.
- Stadtteilbüchereien haben durch das Rechercheportal den gleichen Zugriff auf Datenbanken wie die Zentralbücherei. Der bisherige Unterschied wird aufgehoben.

- gefordert ist ein formal-technisches Wissen (Zugriffsmöglichkeiten von zu Hause beziehungsweise in der Stadtbücherei) gepaart mit ganz neuem inhaltlichen Wissen (DB-Inhalte; Recherchetechnik und -logik)

Das neue Auskunftsinstrument fordert also sowohl eine technische wie inhaltliche Auseinandersetzung von uns. Die beiden bisher klar getrennten Ebenen verschwimmen. Die Abgrenzung wird schwieriger und muss neu diskutiert werden.

Zusätzlich hat es Auswirkungen auf die Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen der Zentralbücherei und den Stadtteilbüchereien.

In einem **zweiten Schritt** haben wir uns dem Servicebereich ‚Auskunft‘ über eine ‚**Stärken-Schwächen‘-Analyse** genähert.

Was macht die Stärke des Stuttgarter Auskunftsangebots aus?

- Die **Vielfalt der Mittel** ist in einem Großstadtsystem mit Fach- und Stadtteilbüchereien sehr groß.
- **Ausgebaute Expertennetzwerke** in Stadt und Region stehen dem Kunden über die Bücherei zur Verfügung (zum Beispiel in der Musikbücherei und dem Atelier „Leben, Denken, Handeln“).
- Die **Beratung vor Ort** hat einen **starken sozialen Aspekt**.
- Wir haben eine **hohe Präsenz** auf Grund der Öffnungszeiten und des ausgebauten Netzes an Stadtteilbüchereien.
- Wir sind Ansprechpartner **für eine breite Kundenschicht**.
- Die Teammitglieder **kennen sich untereinander sehr gut und verweisen** auf die jeweilige Spezialistin im Team.

Was macht die Schwäche des Auskunftsangebots aus?

- Was der Auskunftsdienst leistet, ist **in der Öffentlichkeit nicht ausreichend bekannt**.
- Ein **großes Kollegium** mit unterschiedlichen Arbeitsanteilen an der Auskunft **verlangt den Wissensaufbau** und führt auch längerfristig zu unterschiedlichen Kompetenzen.
- Die **Eigenverantwortlichkeit im Bereich ‚Auskunfts-Fitness‘** kann nur dann funktionieren, wenn allen Beteiligten dieselben Möglichkeiten zur Verfügung stehen (Auskunftsmittel und Zeit!), sowie wenn für alle Beteiligten die Auskunft den gleichen Stellenwert hat.
- **Die Kenntnisse** von den speziellen Angeboten der einzelnen Abteilungen sind nicht ausreichend verankert.
- In der Vielfalt des Systems geht gelegentlich auch **die Einheitlichkeit verloren**.
- z.T. **mangelnde Technikkompetenz**.

Durch die IST-Analyse hatten wir uns kurzfristig stark auf die Mängel fokussiert und dabei ganz vergessen, was bereits geleistet wird.

Mit der ‚Stärken-Schwächen‘-Analyse haben wir uns dann noch einmal vor Augen geführt, wo die Stärken eines Systems von der Größe Stuttgarts liegen, was wir für die Zukunft

unbedingt erhalten wollen und was davon in die Konzeption einfließen muss. Bei den Schwächen haben wir festgestellt, dass wir der IST-Analyse keine weiteren Punkte hinzuzufügen haben.

Beim **dritten Ansatzpunkt** sind wir von der Überlegung ausgegangen „*Wie wird die Auskunft 2008 aussehen?*“

Die Schwerpunkte der verschiedenen Visionen sind geprägt von den alltäglichen Erfahrungen. Es spiegeln sich die Rollendefinitionen der Stadtteilbüchereien sowie der Zentralbücherei, der Musikbücherei und der Mediothek wider.

- Die **Auswahl und Bewertung** wird zu einem zentralen Punkt an der Auskunft.
 - Die Frage wird sein: Wie/Wo finde ich **genau** das, was ich suche?
 - Es wird eine andersartige Hilfestellung durch den Bibliothekar nötig. Die Auswahl und Bewertung des Medientyps wird an Bedeutung zunehmen.
 - Die Kenntnis der verschiedenen Datenbanken im Recherchebereich ist hierfür unabdingbar und selbstverständlich.
 - Die Vermittlung von Kompetenzen, über die Recherchekompetenz hinaus, wird nötig.
- Als **Gegenpol** hierzu nimmt die **Kenntnis der Schönen Literatur** im Bereich der Kinder- und Jugendliteratur sowie auf dem Erwachsenenbuchmarkt weiterhin eine wichtige Rolle ein. Beratung und Buchempfehlungen öffnen hier die Tür zur Welt des sinnlichen Erlebens von Büchern und Geschichten und schaffen damit das Gleichgewicht zur informationsorientierten Welt.
- Es werden verstärkt **personalisierte Dienstleistungen** in den Mittelpunkt rücken. Der Bedarf an individuellen Auskunfts- und Beratungsterminen ist schon jetzt absehbar und spürbar.
- Die Bibliotheken sind **der zentrale Partner** von Schule und Schülern.
- **Informationskompetenzschulungen** für Zielgruppen **jenseits von Schule und Studium** gehören standardmäßig zum Programm und Angebot.

Der **vierte Schritt** auf unserem Weg zu Auskunftsstandards war unser **Selbstverständnis als Auskunftsbibliothekare**.

Über etliche Punkte mussten wir nicht diskutieren, wie zum Beispiel:

- Wir besitzen die **Beratungs- und Recherchekompetenz unabhängig vom Medium**.
- Wir setzen **die Philosophie der Bibliothek 21 im Auskunftsdienst um** und verhalten uns gastfreundlich, offen und hilfsbereit.
- Wir **beziehen** den Kunden in unsere Vorgehensweise **ein und vermitteln Recherchekompetenz**.
- Wir sind in der Lage, den Schwierigkeitsgrad und die Informationstiefe der unterschiedlichen Fragen abzuschätzen, um je nach Umfang an andere Dienstleistungen (Recherche à la carte, Experten Auskunft) oder an andere Dienstleister (IHK, Institut für Auslandsbeziehungen, etc.) **verweisen** zu können.

Bei anderen Aspekten hingegen brauchte die Gruppe Zeit, um einen Konsens beziehungsweise eine Formulierung zu finden, auf die man sich einigen konnte.

1. Ist unser Ziel die möglichst selbständige Bibliotheksbenutzung oder, im Gegensatz dazu, der größtmögliche Service?

Mit etwas Abstand sind wir darauf gekommen, dass sich beides nicht ausschließen muss. Wir haben daher folgende Formulierung gewählt:

⇒ **Wir stehen für eine selbständige Bibliotheksbenutzung, um den größtmöglichen Service leisten zu können.**

Dies beinhaltet, die Bibliothek selbsterklärend zu gestalten, Tools zur selbständigen Informationsbeschaffung zu entwickeln, den Medienbestand transparent aufzustellen und Inhalte transparent zu machen. Gleichzeitig verschaffen wir uns damit die Zeit, Menschen, die unsere fachliche Unterstützung benötigen, zufrieden stellend zu beraten.

2. Haben wir eine **Bringschuld** oder **besteht eine Holpflicht** von Seiten des Kunden?

Bei diesem Punkt war die Einigung nicht ganz so einfach, da hier die Größe der Abteilung eine Rolle spielt, eine genaue Abgrenzung zur telefonischen Auskunft erfolgen muss und Teilzeitkräfte, die nur samstags anwesend sind, bedacht werden müssen.

⇒ **Wir definieren für uns eine Bringschuld, sollten wir die Frage nicht unmittelbar an der Auskunft beantworten können.**

Damit ist gemeint, dass wir den Kunden anrufen, um ihm beispielsweise eine bei den Experten erfragte Information nachzuliefern. Dies wird größtenteils schon so gehandhabt, wir wollen an diesem Punkt jedoch eine Absichtserklärung gegenüber dem Kunden formulieren. Klar ist hierbei jedoch, dass die einzelnen Abteilungen in die Pflicht genommen werden, für die oben aufgeführten Punkte organisatorische Lösungen zu finden.

Aus den Überlegungen zu unserem Selbstverständnis lassen sich erste Konsequenzen für interne Arbeitsabläufe ableiten.

In den ersten beiden Schritten hat die Arbeitsgruppe den IST-Stand erhoben und die Stärken und Schwächen im **Servicebereich ‚Auskunft‘** analysiert.

In den Schritten drei und vier haben wir das **Fundament** für die weitere Arbeit **geschaffen**:

- **eine gemeinsame Vision** unserer Arbeit als Auskunftsbibliothekare
- **ein gemeinsames Selbstverständnis**

Dies sind, hinsichtlich der Größe und der unterschiedlichen Aufgabenstellungen, die beiden entscheidenden Punkte. Durch das **gemeinsame Erarbeiten** des Selbstverständnisses,

was natürlich nicht ohne Diskussion stattfand, zeichnet sich die Arbeitsgruppe nun durch ein **einheitliches Verständnis** der einzelnen Punkte aus.

V. 2007 - Wir setzen unseren Weg fort

Nachdem wir das Jahr 2006 dafür genutzt haben, das Fundament zu erarbeiten, werden wir **2007** unsere gemeinsame Vision und unser Selbstverständnis **mit Inhalten füllen**.

Hierfür sind folgende Schritte geplant:

- ⇒ **transparente Angebotstruktur und Definition von Standards**
 - Abgrenzung der kostenfreien Angebote gegenüber den kostenpflichtigen:
 - Wie definieren wir den Leistungsumfang bei den kostenfreien Angeboten?
 - Ab wann und warum sind bestimmte Dienstleistungen kostenpflichtig?
 - mehrstufiges Auskunftsmodell:
 - Was fällt in den Bereich der Erst-Information?
 - Wann sprechen wir von der Expertenauskunft und wann geben wir an diese weiter?
- ⇒ **ganzheitliches Schulungskonzept** für die einzelnen Angebote
 - Wissensstandards
 - Was müssen alle Kollegen wissen? (technisch und inhaltlich)
 - Welches spezielle Wissen wird bei den einzelnen Auskunftsleistungen benötigt?
 - Entwicklung neuer Lernmodule, die dem Verschmelzen von technischer und inhaltlicher Ebene Rechnung tragen.
 - Entwicklung neuer Lernmodule, die sich gezielt mit dem Thema Bewertung der Informationsmedien und der eigentlichen Informationen befassen.
- ⇒ **Entwicklung einer Auskunftsorganisationsstruktur**
 - Wie gehen wir zukünftig mit neuen Angebotsentwicklungen um?
 - Wo laufen diese zusammen?
 - Wer kümmert sich um den Informationsfluss?
 - Wie wird das dafür notwendige Hintergrundwissen für alle bereitgestellt?

Im Mittelpunkt dieser und künftiger Überlegungen steht die grundsätzliche und einstimmige Überzeugung des Stuttgarter Kollegiums, dass die Bibliothek der Zukunft ein Ort von Menschen für Menschen ist und sein wird. Die digitale Welt ist ein Mosaikstein des Gesamtangebots der Bibliothek - im Mittelpunkt stehen jedoch die personalisierten Angebote, bei denen wir uns als Auskunftsbibliothekare unmittelbar an den Belangen des Menschen orientieren, der vor uns steht.

Standards sind uns hierbei eine Hilfe, sie bilden unser Gerüst, lassen uns jedoch genügend Spielraum für den Einzelnen, um individuell handeln zu können.

AutorInnen im Profil

Carmen Barz

Diplombibliothekarin, seit Mai 2002 in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, seit September 2006 Stabstelle ‚Interne und externe Qualifikation‘.

Kontakt: carmen.barz@muenchen.de

Tom Becker, M.A.

Seit 1998 in der Münchner Stadtbibliothek, 1999–2001 berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahme im Bereich Kulturmanagement, 2005 Abschluss zum Master of Art an der HdM Stuttgart.

Seit August 2006 Teamleitung des Infoservice 4 in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig.

Kontakt: tom.becker@muenchen.de

Frank Daniel

Frank Daniel, Dipl. Bibl., war nach dem Studium an der FH Köln zunächst an der USB Köln und ist seit 1986 bei der Kölner Stadtbibliothek tätig. 1989 baute er dort die Informationsvermittlungsstelle auf und koordinierte 1994 das Bundesprojekt ‚Bereitstellung elektronischer Informationsmedien in Öffentlichen Bibliotheken‘. Zusammen mit dem hbz, der StuLB Dortmund und den Stadtbüchereien Düsseldorf führte er 2001/02 das Projekt Digitale Öffentliche Bibliothek durch.

Seit 1995 leitet er bei der StB Köln die Abteilung Recherche und elektronische Dienste, zu der auch der Schulservice gehört.

Kontakt: daniel@stbib-koeln.de

Katinka Emminger

Diplombibliothekarin, seit 1994 mit wechselnden Funktionen in der Stadtbücherei Stuttgart.

Seit 2001 Leitung des Recherchedienstes ‚Recherche à la carte‘, Mitarbeit im Planungsteam ‚Bibliothek 21‘ und Koordination des Projekts ‚Auskunft‘.

Kontakt: katinka.emminger@stuttgart.de

Prof. Dr. Ursula Georgy

Dipl.-Chemikerin. 1987–2000 Geschäftsführerin des Wissenschaftlichen Informationsdienstes – WIND GmbH, seit 2000 Professorin an der Fachhochschule Köln, Institut für Informationswissenschaft für das Lehrgebiet Gestaltung und Marketing von Informationsdienstleistungen und dort insbesondere mit den Themen Kundenorientierung und -bindung, Qualitätsmanagement sowie Online-Marketing betraut.

Kontakt: ursula.georgy@fh-koeln.de

Hanne Riehm, M.A. (LIS)

Juristin und wiss. Bibliothekarin. Seit 2004 stellvertretende Leiterin der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig.

Kontakt: hanne.riehm@muenchen.de

Prof. Dr. Hermann Rösch

lehrt am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören Informationsmittel, Informationsdienstleistungen sowie historische und soziologische Aspekte des Bibliotheks- und Informationswesens.

Kontakt: hermann.roesch@fh-koeln.de

Katharina Kristine Schaal, M.A.

Studierte Allgemeinen Rhetorik und Politikwissenschaften an der Universität Tübingen.

Seit 1998 freiberufliche Beraterin mit den Kernkompetenzen Rhetorik, Kommunikation und Gesprächsführung. Sie coacht Einzelpersonen und Gruppen verschiedener Branchen, darunter Automobil, Gesundheitswesen, Stiftungen, Medien und Universitäten. Darüber hinaus nimmt sie seit 2005 einen Lehrauftrag an der Hochschule der Medien in Stuttgart wahr.

Kontakt: schaal@starkewortarbeit.de

Prof. Ingeborg Simon

Ausbildung

1969–1972 FH für Bibliothekswesen Hamburg, Abschluss Diplom.

1972–1977 Universität Hamburg, Abschluss 1. Staatsexamen; 1981–83 Referendariat für d. höhere Lehramt; Abschluss 2. Staatsexamen.

2002–2005 Zusatzausbildung Kommunikationspsychologie an der Universität Hamburg.

Berufliche Stationen

1983–1985 Hamburger Öffentliche Bücherhallen.

1985–1987 Leitung der Aus- u. Fortbildung des DVEB, Göttingen.

Seit 1987 an der Fachhochschule für Bibliothekswesen, heute Hochschule der Medien Stuttgart; Lehrgebiete: Informationsdienstleistungen, Teaching Library, Internationales Projektmanagement, Kommunikationspsychologie.

Kontakt: simon@iuk.hdm-stuttgart.de

Prof. Cornelia Vonhof

Ausbildung

1981–1984 Studium an der Fachhochschule für Bibliothekswesen in Stuttgart.

Zwischen 1992 und 1999 Kontaktstudium ‚Kommunales Kulturmanagement‘ an der PH Ludwigsburg, Führungskräfte seminar der Bertelsmann Stiftung und wissenschaftliche Weiterbildung ‚Modernisierung des Staates‘ an der FernUni Hagen.

1997–2000 berufsbegleitendes BWL-Studium.

Berufliche Stationen

1984–2000 Stadtbücherei Stuttgart, Leiterin der Stadtbibliotheken Ebersbach und Göppingen.

2000–2004 Unternehmensberaterin für den Öffentlichen Sektor (Kommunen, Landes- und Bundesministerien, Non-Profit-Organisationen) bei Arthur Andersen, Ernst & Young und Unisys mit den Beratungsschwerpunkten betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, Organisationsanalysen und -entwicklung sowie Qualitätsmanagement.

Seit September 2004 Professorin für Public Management an der HdM Stuttgart, schwerpunktmäßig in den Studiengängen Bibliotheks- und Informationsmanagement.

Kontakt: vonhof@hdm-stuttgart.de

Jutta Zimmermann

2001–2005 Studium an der Hochschule der Medien in Stuttgart im Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement, Abschluss als Diplom-Bibliothekarin. Seit Juli 2005 in der Stadtbibliothek Reutlingen tätig mit den Aufgabengebieten Auskunft, Lektorat, Betreuung von Internetseiten und Linksammlungen sowie Mitarbeit in der Abteilung Ausstellungen und Veranstaltungen.

Kontakt: jutta.zimmermann@reutlingen.de

B.I.T.online – Innovativ

DINGES & FRICK

Die B.I.T.online Innovativ-Reihe auf einen Blick

Band 1: Innovationsforum 1999 – Internet und Intranet in Bibliotheken

STEFAN STIEGLITZKI: Gebührenfreie Internet-Datenbanken für den Auskunftsdienst
RALF SANGL: Konzeption eines Intranets zur Verbesserung der Inhouse-Information
ISBN: 3-934997-00-7, Brosch., 180 Seiten, € 17,00
(z.Z. vergriffen)

Band 2: Innovationsforum 2000 – Neuer Service von Bibliotheken

CLAUDIA DICKHAUS: E-Mail und Call-Center · PROJEKTTEAM FRANKFURT: Leit- und Orientierungssysteme als Teil der Öffentlichkeitsarbeit an Wissenschaftlichen Bibliotheken · HEIDRUN GEYER: Patentinformation im Wandel
ISBN: 3-934997-02-3, Brosch., 210 Seiten, € 17,00
(z.Z. vergriffen)

Band 3: Innovationsforum 2001 – Die neue Seite der Bibliothek

ANJA GROSSE: Die neue Seite der Bibliothek – Beispiele und Tipps für Online-Marketing Öffentlicher Bibliotheken · MARKUS FELDER: Der Bibliothekar als Freiberufler · MARGARETE POLOK: Strategien und Konzepte zur Langzeitsicherung digitaler Publikationen in Bibliotheken
ISBN 3-934997-04-X 978-3-934997-04-2 , Brosch., 182 Seiten, € 19,50

Band 4: Innovationsforum 2002 – Elektronische Dienste für Bibliotheken

ANNETTE BRESSER: Accessibility – Websitegestaltung für Blinde und Sehbehinderte · SANDRA KUHN / HEIKE MATTHEIS: Konzeption eines E-Learning-Portals und seine Realisierung für die Bereiche Information und Neue Medien · ANKE REINHARD: Electronic Commerce – Chancen für Bibliotheken?
ISBN 3-934997-05-8 978-3-934997-05-9 , Brosch., 290 Seiten, € 24,50

Band 5: Innovationsforum 2003 – Informationskompetenz

MARLENE FRITSCH: Bibliotheksarbeit für Kinder unter drei Jahren und ihre Betreuungspersonen in Öffentlichen Bibliotheken am Beispiel der ersten zertifizierten Öffentlichen Bibliothek in Deutschland · GABRIELE GEBAUER: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken · SABINE RAUCHMANN: Die Vermittlung von Informationskompetenz in Online-Tutorials: eine vergleichende Bewertung der US-amerikanischen und deutschen Konzepte
ISBN 3-934997-06-6 978-3-934997-06-6 , Brosch., 290 Seiten, € 24,50

Band 6: Vademecum e-Zeitschriften: Glossar und Bibliographie (Bearbeitet von Bruno Bauer). Das Werk wendet sich an alle Bibliothekare und Informationsfachleute in Praxis und Ausbildung sowie an Wissenschaftler und Studenten, die als Nutzer der elektronischen Zeitschrift an der aktuellen Entwicklung dieser Publikationsform interessiert sind
ISBN 3-934997-07-4 978-3-934997-07-3 , Brosch., 132 Seiten, € 19,50

Band 7: Innovationsforum 2004 – Bibliotheken – Moderne Dienstleister und Unternehmen

CLAUDIA LATZE: Entwicklung einer Balanced ScoreCard für die Hamburger Öffentliche Bücherhallen · MARIA UEBEL: Die Neue Dresdner Jugendbibliothek medien@age – Konzeption und Erfolgsmessung der zielgruppenspezifischen Bibliotheksarbeit · THOMAS ZACHLOD: Auskunft und Informationsdienstleistungen Deutscher Bibliotheken im Internet
ISBN: 3-934997-08-2 978-3-934997-08-0 , Brosch., 260 Seiten, € 24,50

Band 8: Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen – Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage

HOLGER MÜHLENKAMP unter Mitarbeit von MAGDALENA SIMONJI

Als Teil des öffentlichen Hochschul- und Wissenschaftssektors sind die meisten wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland deutlichen Mittelkürzungen ausgesetzt. Diese Entwicklung zwingt die Bibliotheken erstens zur Steigerung ihrer Wirtschaftlichkeit (Effizienz) und zweitens zu einer stärkeren Kunden- bzw. Nutzerorientierung.

Der vorliegende Beitrag resultiert aus einer Benutzerbefragung, die von der Universitätsbibliothek Hohenheim in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Ökonomik sozialer Dienstleistungen an der Universität Hohenheim durchgeführt wurde.

Er richtet sich vor allem an die Entscheider in wissenschaftlichen Bibliotheken, die zunehmend mit der Forderung konfrontiert sind, die verbleibenden Mittel stärker als bisher zu rechtfertigen

ISBN 3-934997-09-0 978-3-934997-09-7 , Brosch., 116 Seiten, € 24,50

Band 9: Teaching Library in Deutschland

Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz als Kernaufgabe für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken

CLAUDIA LUX / WILFRIED SÜHL-STROHMENGER

„Teaching Library“ – dies ist nicht nur der Titel dieses Buches, sondern vor allem auch eine selbstbewusste Behauptung in einem Land, in dem die Politik die Bibliotheken als Partner des Lernens noch nicht entdeckt hat, in dem die kommunalen Gremien in Zeiten des Sparens die Ausgaben für Bibliotheken als angeblich freiwillige Leistungen in dem Feld der Kultur neben Museen und Theatern munter kürzen.

Das vorliegende Buch zeigt eindrucksvoll die erstaunliche Vielfalt der Initiativen und den Einfallsreichtum der Bibliothekare, im Hinblick auf eine pointiertere Einbindung der gesamten Bibliotheken in unser Bildungssystem

ISBN 3-934997-11-2 978-3-934997-11-0 , Brosch., 252 Seiten, € 29,50

Band 10: Wenn ich nur wüßte, ob meine Botschaft angekommen ist? Beispiele zur Erfolgsbewertung

BETTINA FEIFEL / STEFFI WERNER: Wissensmanagement – Trend oder Einbahnstraße · FRIEDERIKE ELFLEIN: Wissensmanagement im Staatsministerium Baden-Württemberg – Von der Idee zur Umsetzung · WALTER GÜRTH: Wer nicht weiß, wo er hin will ... Partizipatives Weiterbildungscontrolling ist mehr als Kostenerfassung · ROLAND MANGOLD: Schlechter Schüler oder schlechter Lehrer? Eine kommunikations-psychologische Betrachtung der Problematik von Lehrevaluationen · CHRISTOPH BRASS: Öffentlich ablesen und an den Rathäusern jeden Orts affizieren zu lassen. Eine kurze Geschichte der staatlichen Öffentlichkeitsarbeit von der Kanzlerrede bis zum Internet · SABINE GRAUMANN / MARTINA KEIL: Neue Methoden zur Messung der PR-Effizienz, dargestellt an einem Fallbeispiel aus der Praxis · SUSANNE ZIEHR: Medienresonanzanalyse für Internet-Publikationen. Untersuchung einer Dienstleistung und ihres Marktes · CHRISTINE FISCH: Erfolgscontrolling von Veranstaltungen im Informationsbereich · RENATE HANISCH / WOLFGANG RATZEK: Nur ein gesundes Team ist ein erfolgreiches Team. Das Motivationsförderprogramm im Hotel Intercontinental Berlin

ISBN 3-934997-12-0 978-3-934997-12-7 , Brosch., 160 Seiten, € 24,50

Band 11: Innovationsforum 2005

GÜNTHER, SABINE: Das Web Contact Center: eine Herausforderung für Bibliotheken
SIEWEKE, BEATE: Bibliothecae Quo Vadis? Herausforderungen an die Bibliothek von morgen
WIEGEMANN, SVENJA: Implementierung einer benutzungsfreundlichen Oberfläche für mobile Endgeräte am Beispiel eines Bibliotheksinformationssystems

ISBN 3-934997-13-9 978-3934997-13-4 272 Seiten, € 24,50

Band 12: Innovationspreis 2006: Neues für Bibliotheken – Neues in Bibliotheken

BLANCK, SANDRA: Wert und Wirkung von Bibliotheken
KLINGENBERG, ANDREAS: Unterrichtsmodell zur Entwicklung von Informationskompetenz bei Schülern der gymnasialen Oberstufe

ISBN 3-934997-14-7 978-3934997-14-1 180 Seiten, € 24,50

