

„Hat der Kunde immer recht?“

Einführung von Wilfried Sühl-Strohmenger



Die Bibliotheken sind, auch mit Blick auf die Unterhaltsträger, aufgerufen, die Qualität ihrer Angebote und Dienstleistungen laufend zu evaluieren, um dadurch die Dienste weiter optimieren und das Qualitätsmanagement effektiver gestalten zu können. Regelwerke zur Implementierung einer zertifizierungsfähigen Qualitätsentwicklung¹ in Organisationen stehen ebenso zur Verfügung wie darauf aufbauende Strategien, um in Unternehmen, auch in Bibliotheken, einen systematischen Selbstbewertungsprozess durchzuführen. Die entsprechenden Instrumente und Indikatoren messen das Entwicklungspotential von Bibliotheken, aber vor allem auch ihre Effektivität und ihre Effizienz.

Ergänzend zu indikatorengestützten Messungen richten sich nutzerbasierte Messungen der Dienstleistungsqualität auf die Qualitätswahrnehmung durch die Nutzer selbst. In beiden Fällen haben wir es mit zahlenbasierten Ansätzen des Bibliotheksmanagements zu tun, die sich wechselseitig ergänzen. Nun stellt sich jedoch die Frage, nach welcher Maßgabe die Bibliothek ihr Dienstleistungsangebot und das Qualitätsmanagement betreiben soll: Ist sie in erster Linie den Kunden gegenüber verpflichtet oder in erster Linie dem Träger der Bibliothek, der einen spezifischen Bildungsauftrag verfolgt? Vor- und Nachteile der Nutzerorientierung bei der Qualitätsmessung bibliothekarischer Dienstleistungen sollen im folgenden Pro & Kontra „Hat die Bibliothekskundschaft immer recht?“ diskutiert werden, und zwar von Joachim Kreische (Dortmund) und Sebastian Mundt (Stuttgart).

¹ Für den Bereich der Bibliotheken siehe dazu u.a.: Inden, Yvonne: Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 2008 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 229); einen aktuellen Praxisbericht liefert: Scheuble, Robert: Gut ist nicht gut genug. Über die Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001:2008 an der Bibliothek der Pädagogischen Hochschule Freiburg. In: ABI Technik 33 (2013), H. 4, S. 196-207.



PRO

Joachim Kreische

*Leitender Bibliotheksdirektor der
Universitätsbibliothek Dortmund*

» Bibliotheken bezeichnen sich heute gerne als kundenorientiert, auch wenn sie streng genommen gar keine Kundinnen und Kunden haben. Es gibt hier keinen Markt, auf dem für einen Preis etwas gekauft werden könnte. Bibliotheken tun nur so, als ob sie Kunden hätten.

Wenn das aber mehr als nur Etikettenschwindel sein soll, ist damit eine radikale Neuorientierung verbunden. Der Erfolg der Bibliothek ist dann daran zu messen, ob das Angebot von (fiktiven) zufriedenen Kunden genutzt wird, weil (fiktiv) die Existenz der Bibliothek davon abhängt. Das führt fast unmittelbar zu einem anderen Umgang mit Kunden, denn es gibt für die Bibliothek nun über die philanthropische Gesinnung ihrer Mitarbeitenden hinaus auch ein Interesse an zufriedenen Kunden. Ebenso schnell wird eine kundenorientierte Bibliothek daran gehen, die gering genutzten Dienste zu bewerben, denn sie haben keinen Wert, wenn sie nicht in Anspruch genommen werden. Leistungen, die auch dann nicht genutzt werden, werden eingestellt, denn es gibt viele andere Wünsche, die Bibliotheken noch nicht als ihre Aufgabe ansehen. Die Bibliothek wird Rückmeldungen ihrer Kunden systematisch einholen und auswerten und das Bibliotheksangebots entsprechend optimieren. Die kundenorientierte Bibliothek wird Kennzahlen erheben, aus denen hervorgeht, dass sich Aufwände lohnen, solange die Kunden das Angebot der Bibliothek tatsächlich nutzen. Die kundenorientierte Bibliothek lernt sich selbst aus den Augen ihrer Kunden zu betrachten und optimiert ihr Angebot so, dass es den Bedürfnissen, Fähigkeiten und Wünschen der Kunden entspricht. Wenn Kataloge nicht effektiv genutzt werden, sind der Katalog und die Schulungen das Problem und nicht die Kunden. Eine kundenorientierte Bibliothek führt moderne Kataloge ein, weil sie ihre Kunden bei ihrem gewohnten



Verhalten abholt und sich damit bemüht, Hemmschwellen abzubauen. Sie richtet Wohlfühlzonen, Gruppenarbeitsräume und Cafeterien ein, weil ihre Kunden anders arbeiten wollen, als Bibliotheken das bisher zuließen. Sie wird bei der Verabschiedung ihres knappen Literaturetats Nutzungsanalysen zu Grunde legen, weil ungenutzte Medien in einer Gebrauchsbibliothek nichts verloren haben. Eine Hochschulbibliothek wird die Lehrenden als wertvolle Kunden betrachten, die besser als die Bibliothekare wissen, welche Literatur die Studierenden tatsächlich brauchen. Sie wird ein systematisches Qualitätsmanagement betreiben, in dem alle Leistungen der Bibliothek immer wieder auf den Prüfstand gestellt und mit der einfachen aber unausweichlichen Frage beleuchtet werden, ob die Kunden etwas brauchen oder nicht.

Wer dagegen darauf beharrt, dass Bibliotheken doch einen Kulturauftrag haben und deshalb unverzichtbar seien, sich nicht an kurzfristigen Kundenwünschen und erst recht nicht an erfolgreichen Literaturversorgern wie Google oder Amazon orientieren dürfen, dass ein Bibliothekskatalog nun mal kompliziert ist und boolesche Operatoren nun mal gelernt werden müssen, dass Fachreferenten die einzigen sind, die für eine ausgewogene Erwerbung der Bibliothek sorgen können, der nimmt im Kauf, dass die Abstimmung mit den Füßen stattfindet. Dann werden andere unser Kerngeschäft und all das, was undenkbar für Bibliotheken von Kunden als Bedarf zur Literaturver-

sorgung angesehen wird, kundenfreundlich anbieten. Wer meint, dass unsere Ignoranz dann von den Unterhaltsträgern als Prinzipientreue geadelt und mit auskömmlichen Etats honoriert werden wird, verkennt mehr als nur die Drucksituation, die durch die Lage der öffentlichen Haushalte entstanden ist. Wer sich auf die Aura des Bildungsauftrages der Bibliotheken verlässt, übersieht, dass auch die Unterhaltsträger die Verteilung knapper öffentlicher Ressourcen immer mehr durch messbare Effekte belegen müssen und Kundenorientierung damit auch von dieser Seite immer mehr zur Anforderung an diejenigen wird, die um öffentliche Mittel konkurrieren. Wenn der BIX-Wert für die einschichtigen Universitätsbibliotheken repräsentativ ist, geben Hochschulen durchschnittlich 7% ihres Gesamtetats für ihre Bibliotheken aus. Wenn Bibliotheken meinen, ihr Angebot auf eine qualifizierte Vorauswahl von Literatur, mehr oder weniger modern ausgestattete Arbeitsplätze und Schulungen für bibliothekarisch komplex konstruierte Dienste konzentrieren zu können, werden sie schnell merken, dass es mittlerweile sehr wohl einen Markt gibt, auf dem genau diese Leistungen günstiger und kundenfreundlicher zu erwerben sind. Schon jetzt tun wissenschaftliche wie öffentliche Bibliotheken gut daran, auf ihre immer noch hervorragende Nutzung und nicht auf ihren vagen Bildungsauftrag zu verweisen. Der ist selbst im gerne zitierten Bericht der Enquetekommission „Kultur in Deutschland“ einzig den Kooperationen mit anderen Bildungseinrichtungen vorbehalten. Bibliothekarische Rettungsversuche bemühen aktuell die Nischen, die vom „Internet“ scheinbar nicht besetzt werden.¹ Viel bleibt also nicht mehr, das unabhängig von Kooperationen und der konkreten Nachfrage reklamiert werden kann. Kundenorientierte Bibliotheken argumentieren anders und werden damit Erfolg haben.

¹ <http://www.collegeonline.org/library/adult-continued-education/librarians-needed.html> (letzter Aufruf 15.1.2014)

Sebastian Mundt

Hochschule der Medien
Stuttgart

› Natürlich – wer stimmt nicht spontan einem Slogan zu, der eine uneingeschränkte Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden ausdrückt?

Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Unternehmenserfolg: Diese Wirkungskette ist breit akzeptierte Grundlage vieler Management-Theorien. Sie trug bereits in den 1990er-Jahren im Bibliothekswesen zu einer systematischen Auseinandersetzung mit Servicequalität, Controlling und Best Practice bei. Im derzeitigen tiefgreifenden Strukturwandel des Mediensystems sehen viele Bibliotheken in der Orientierung am Kunden den entscheidenden Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb mit anderen Inhalte-Lieferanten um Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit ihrer Nutzer zu bestehen. Aber hilft dabei ein schlichter Slogan? Nein. Wie meistens entlarven sich die wesentlichen Schwächen in seiner vermeintlichen Einfachheit.

Erstens: Bibliotheken lassen sich nicht an Unternehmenszielen messen.

Während sich unternehmerischer Erfolg an der Gewinnmaximierung misst, sind Bibliotheken dem gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet, Zugang zu Information und Bildung zu gewährleisten. Dieser Auftrag richtet sich im Grundsatz gleichermaßen an häufige Benutzer und Nichtnutzer von Bibliotheken. Eine Wahl, den Bildungsauftrag zugunsten einer einseitigen Ausstattung mit stark nachgefragten Unterhaltungsmedien zurückzustellen, haben Bibliotheken nicht – es sei denn, dies geschieht im Einvernehmen mit dem Träger.

An dieser Stelle greift auch der Begriff des Kunden zu kurz, wenn man diesen in enger Auslegung als Empfänger oder Nachfrager eines Produktes oder einer Dienstleistung versteht. Allerdings verbindet sich auch mit anderen Begriffen – Bürger, Leser, Nutzer usw. – kein umfassendes Rollenverständnis.



Zweitens: Kundengerechte Dienstleistungen entstehen perspektivisch.

Die Entwicklung innovativer und IT-unterstützter Dienstleistungen ist besonders zeit- und ressourcenaufwändig. Die Folgen, die die alleinige Ausrichtung an kurzfristigen Kundenwünschen hätte, lässt sich an einem unmoderierten Patron-Driven-Acquisitions-Modell veranschaulichen: Im günstigsten Fall handelt es sich dabei um eine Geldanlage mit unsicherer Verzinsung. Öffentliche Einrichtungen mit weitgehend festgelegter Ressourcenausstattung wie Bibliotheken können sich daher nur dann Entwicklungsspielräume schaffen, wenn sie ihre knappen Ressourcen effizient und perspektivisch einsetzen. Nicht umsonst wird die Qualität einer Dienstleistung in zwei sich ergänzenden Perspektiven gemessen: Ist die Kundenzufriedenheit ein anerkannter Maßstab für die von Kunden wahrgenommene Servicequalität, so liefern erst Kennzahlenvergleiche in Verbindung mit Organisationsanalysen Aufschluss darüber, ob die Dienstleistung auf dem erlebten Niveau von der Institution ressourcenschonend und nachhaltig erbracht wird.

Drittens: Den Kunden (oder die Kundin) gibt es nicht.

Über den Medienkonsum entscheiden heute neben den eigentlichen Lesein-

teressen und Informationsbedürfnissen mehr denn je individuelle Faktoren wie Medienkompetenz, Kaufkraft, Image und Sozialstatus. Hinzu kommt, dass angesichts des schnellen technologischen Wandels nicht allen Menschen die Orientierung zwischen Geräten, Formaten, Zugangswegen, Oberflächen und Benutzungsbedingungen gleichermaßen leicht fällt. Kundengerechte Dienstleistungen zu entwickeln bedeutet daher auch, das bisherige Verständnis von Zielgruppen in Kategorien wie Alter, Geschlecht, Studienfach und Benutzerstatus um allgemeinere soziokulturelle und -ökonomische Determinanten – Einstellungen, Motive, Kenntnisse und Gewohnheiten – zu erweitern und diese in der Kommunikation mit Kunden differenziert anzusprechen. Wichtige Grundlagen für dieses Verständnis liefern Trendforschung, Diffusions- und Milieutheorien. Das digitale Umfeld bietet darüber hinaus vielfältige Instrumente, um Kunden systematisch in die Leistungserstellung zu integrieren. Neben empirischen Methoden haben Soziale Medien und Gremienstrukturen wie z.B. Benutzerbeiräte ihre besondere Eignung zur Rückkoppelung von Kundenbedürfnissen nachgewiesen. Die Bereitschaft, Kunden uneingeschränkte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, eigene Routinen konstruktiv-kritisch zu hinterfragen und Dienstleistung im besten Sinne als Verbindung von Dienst und Leistung zu sehen, sind unverzichtbare Facetten eines zeitgemäßen Berufsbildes. Mit einem modernen Verständnis des Managements von Kundenbeziehungen sind neben individueller Haltung und Kultur allerdings weitaus komplexere Anforderungen verbunden. In einem sich rasch wandelnden technologischen und gesellschaftlichen Umfeld die dafür erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln, ist eine wesentliche Herausforderung der berufsfeldbezogenen Aus- und Weiterbildung. Als Einstieg in entsprechende Reflexions- und Lernprozesse eignet sich dann zweifellos auch der vorstehende Slogan.