

Hans-Christoph Hobohm*

Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich**

In Zeiten des sozialen Wandels wie sie die Bibliotheken aktuell erleben wird nach allgemeinen Rezepten und Leitideen gesucht. Eines dieser Konzepte, das in Teilen für die Bibliothekswelt (zumindest in der jetzt geforderten Intensität) neu ist, stellt die „Dienstleistungs- und Nutzerorientierung“ dar. Im Folgenden soll einmal ein Licht auf die jüngere Diskussion in zwei ganz anderen „Disziplinen“ geworfen werden, die ebenfalls intensiv mit den Konzepten „Nutzer“ und „Kunde“ umgehen. Natürlich kann man nicht erwarten, daß andere Welten die konkreten Rezepte für die Bibliotheksentwicklung parat haben. Aber zumindest kann man aus den Erfahrungen Anderer lernen und versuchen, deren Erkenntnisse auf die eigene Situation zu adaptieren oder sie gerade zu kontrastieren. Zum einen sollen hier deshalb einige Schlagworte aus dem Bereich des Marketing und des Management thematisiert und zum anderen auf neuere Ansätze der Informationswissenschaft hingewiesen werden.

Auf der Suche nach dem „Nutzer“

Rolf KLUTH unterscheidet in seinem Lehrbuch der Bibliothekspraxis¹ schon recht deutlich die Bereiche Benutzerforschung, Benutzungstatistik und Nicht-Benutzerforschung. Er beschreibt anschaulich wie sich in den sechziger und siebziger Jahren aus der Leserkunde und der Leserforschung eine regelrechte Benutzerforschung entwickelt hat. Er definiert sie als: „*mit Methoden der empirischen Sozialforschung arbeitende Erkundung der Benutzerstruktur einer Bibliothek und des Benutzerverhaltens in der Bibliothek*“ und beschreibt sehr schön, warum sich seiner Meinung nach nicht so viele Bibliothekare für dieses Arbeitsgebiet interessieren, denn: „*Nicht selten läßt das Interesse unter dem Einfluß der 'Realität' des Berufslebens nach.*“ (111). Für KLUTH stellt sich schließlich eindringlich die Frage, ob man wirklich konkrete bibliothekarische Entscheidungen von Benutzerumfragen abhängig machen könne. Vielleicht ist in solchen Äußerungen der bibliothekarischen Lehrbücher denn auch tatsächlich die Ursache für die bibliothekarische Realität ohne Benutzer zu suchen: eine Art *self-fulfilling prophecy*. Vielleicht liegt es aber auch an den hohen Ansprüchen der empirischen Sozialforschung, daß regelgerechte Benutzerforschung zu kurz kommt.

Bei seiner Beschreibung der Benutzungstatistik bemerkt er dann zurecht, daß diese dem Leistungsnachweis der Bibliothek dient und bedauert die übliche Ausblendung soziodemographischer Komponenten bei der Erhebung der Daten. Hiermit hätte man die Frage nach dem Benutzer tatsächlich vielfach einfacher beantworten können. Was den Aspekt der Leistungsmessung betrifft, hat sich bekanntlich in den letzten Jahren einiges getan. Die Revision der Deutschen Bibliotheksstatistik belegt das genauso wie die vielfältigen Bestrebungen zur internatio-

* Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm, Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Archiv-Bibliothek-Dokumentation, Friedrich-Ebert-Straße 4, 14467 Potsdam, e-mail:Hobohm@FH-Potsdam.de

** Leicht modifizierte Fassung eines Vortrags auf der Jahrestagung des Landesverbandes Brandenburg im Deutschen Bibliotheksverband am 6. November 1996 in der Stadt- und Landesbibliothek Potsdam

¹ vgl. Rolf Kluth: *Lehrbuch der Bibliothekspraxis*, Wiesbaden: Klostermann, 1979, S. 110ff

nenal Standardisierungen des *library performance measurement* im Rahmen der UNESCO, der IFLA oder der EU.

KLUTH'S Verwunderung darüber, daß die genuine Nicht-Nutzerforschung noch ganz in den Anfängen stecke, kann man schließlich mit ihm nach fast 18 Jahren immer noch teilen. Denn, wie er selber schreibt „*Eigentlich könnte man meinen, daß die Nicht-Nutzerforschung für Bibliotheken wichtiger wäre als die Benutzerforschung*“. Für den zentralen Teil der Nicht-Nutzerforschung, die eigentliche Frage nach dem potentiellen Nutzer, ist in der Forschung bis heute kein besonderes Interesse zu beobachten. Ein wichtiger Teilaspekt der Nicht-Nutzerforschung hat jedoch in letzter Zeit zunehmend Beachtung gefunden. Verschiedene Bibliotheksverbände und andere Organisationen haben sich intensiv mit der Frage des Selbst- und des Berufsbildes von Bibliothekaren beschäftigt². Schon bei KLUTH ist die Beschreibung des „Image“ der Bibliotheken Teil der Nicht-Nutzerforschung, da es unter anderem für Nicht-Nutzung verantwortlich gemacht werden kann. Allerdings übersehen die genannten Analysen den wesentlichen Aspekt der Fragestellung. Obwohl die Befragung der Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare 1994 vom „Selbstverständnis und *Berufsbild*“ der Bibliothekare in Deutschland spricht, sind ausschließlich Bibliothekare über ihr *Eigen-Image* befragt worden. Das Bild, das sich andere von dieser Berufsgruppe machen, wurde nicht ermittelt. Erst das würde das Berufsbild ergeben, bzw. wäre es zumindest als Kontrastfolie dem Selbstbild gegenüber zu stellen³.

Der Beobachtung, es fehle Nicht-Nutzerforschung, kann allerdings zurecht entgegen gehalten werden, daß in den aktuellen Bemühungen um ein neues, qualitätsorientiertes Management genau diese Hinwendung zum Nutzer vorliege. Im Grunde war ja die Frage nach der „Nicht-Nutzerforschung“ immer eine nicht gestellte Frage nach Marktforschung und Marketing im Bibliothekswesen. Und zumindest was das Thema Marketing angeht, hat sich in letzter Zeit viel getan. Diese Frage konnte aber tatsächlich erst heute wirklich gestellt werden, zu einem Zeitpunkt, wo die Aufgaben und Funktionen von Bibliotheken einem grundlegenden Wandel unterworfen sind. In ihrer ausschließlichen Funktion als „Bewahrerin des kulturellen Gedächtnisses“ war die Bibliothek als Marktteilnehmer überhaupt nicht denkbar⁴. Selbst heute hat es für manche noch etwas Anrühiges zu behaupten, die Bibliothek habe sich als Dienstleistungseinrichtung an Mechanismen von Angebot und Nachfrage zu orientieren. Doch die Anforderungen von außen und damit letztlich auch die Forderungen der Nutzer haben andere Funktionen stärker in den Vordergrund treten lassen.

Von „just-in-case“ zu „just-in-time“

Wesentlich hängt diese Entwicklung mit einem ganz anderen, in letzter Zeit oft beschworenen Paradigmenwechsel zusammen. Zumindest die Theorie wird nicht müde zu erklären, die Bibliothek habe sich im Zusammenhang mit der Spirale der stets zunehmenden Zahl von Publikationen, deren steigender Preise und den sinkenden Budgets von der *just-in-case-* zur *just-in-time - Bibliothek*“ gewandelt. Kam es früher darauf an, für den potentiellen Nutzer und den

² vgl. z.B.: Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994, hrsg.v. einer Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare. - Berlin: dbi, 1995 (dbi-materialien; 141); vgl. aber auch die Rezension von Nagl/Hoffmann dazu in: *Bibliothek*, 20(1996) S. 121-123. Das gleiche Problem der alleinigen Selbstreflexion findet sich in: Hans Prins, Wilco de Gier: *The Image of the Library and Information Profession : How We See Ourselves: An Investigation*. - München: Saur, 1995.

³ Ein schönes Beispiel eines solchen Fremdbildes liefert: Joachim Verhufen: *Stille Tage im Klischee. Die deutsche Bibliothekarin - ein Vexierbild*. In: *DER SPIEGEL spezial*, 10/1996, S. 124-128. Die Tatsache, daß es zu solchen Veröffentlichungen kommen kann, deutet auf das zentrale Problem des deutschen Bibliothekswesens. Nebenbei bemerkt beinhaltet Qualitätsmanagement als wichtigen Bestandteil die sog. „gap-Analyse“, d.h. die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung, die oft fehlt.

⁴ Heute kann dieses Thema regelrecht diskutiert werden: vgl. Gabriele Beger: *Nehmen Bibliotheken an der Marktwirtschaft teil? Bibliotheksleistungen und Wettbewerbsrecht*. In: *Bibliotheksdienst*, 30 (1996) S.1753-1759.

erhofften Benutzungsfall im Sinne der antizipatorischen Erwerbung Medien - vor allem Bücher - auf Lager zu haben, so ist nunmehr wichtig zu wissen, wo etwas steht, um es zeitkritisch beschaffen zu können. Wissen wo etwas steht, sei die wahre Bildung, sagt ja auch der Volksmund, und der Bibliothekar der Zukunft wird sagen, daß dies die Definition der Bibliothek ist, der *virtuellen* Bibliothek. Dieses neue Verständnis der Bibliothek tauchte besonders massiv auf bei einem der letzten Empfehlungspapiere des Bibliotheksausschusses der DFG⁵, als sie sich zum Thema der Literaturversorgung der Wissenschaft äußerte und explizit forderte, die Bibliotheken mögen doch Ortsleihe und Fernleihe als gleichberechtigte Dienstleistungen verstehen. Unternehmen wie DBV-OSI, Subito oder der Karlsruher Virtuelle Katalog (KVK) zeigen es: die einzelnen Bibliotheken sind dabei, die Ausschließlichkeit ihrer Funktion als kulturelles Gedächtnis abzulegen. Sie entwickeln sich von physischen Speichern zu dem - um im Bild zu bleiben -, was das menschliche Gedächtnis ausmacht, zu Neuronen. Bibliothekare wären dabei die Synapsen, die die Neuronen verbinden, um die Gedächtnisleistung zu aktivieren.

Ursächlich hängt damit zusammen der von GRÖTSCHEL u.a. beschworene Wechsel in den Mechanismen des (wissenschaftlichen) Publikationswesens⁶. Zunehmend werden - bedingt durch die neuen Informationstechnologien - intermediäre Instanzen - wie Verlage, Bibliotheken, IuD-Einrichtungen - beim Informationsverbreitungsprozeß ausgeschaltet. Ich füge hinzu, wenn man das Vordringen des Internet in den Consumerbereich genauer beobachtet, kann man erkennen, daß diese Entwicklung den gesamten Publikations- und Medienbereich betrifft. Im sogenannten Digitalen Fernsehen werden Videos, Videorecorder und damit Videotheken hinfällig - wie in der Digitalen Bibliothek die Bücher und mit ihnen die traditionellen Bibliotheken⁷.

In der Informationswissenschaft wird diese Entwicklung thematisiert unter dem Stichwort: „Postprofessionalismus“⁸. Hiermit wird beschrieben, daß die quantitativen und technischen Entwicklungen des Informationsmarktes zunehmend nicht mehr von den *information professionals* beherrscht werden, sondern von anderen Akteuren am Markt, die eigentlich keine Fachleute mehr sind. Im Klartext heißt das: die Bibliothekare überlassen ihr Aufgabengebiet anderen, beispielsweise beim Aufbau „Virtueller oder Digitaler Bibliotheken“. Die Dokumentare bei Datenbankherstellern und Hosts sind hier jedoch noch mehr bedroht, wenn z.B. klassische, kommerzielle Informationsdienstleistungen jetzt von Internet-Providern, Technikfreaks oder gar den Autoren selber angeboten werden. Deshalb haben ja Bibliothekare und Dokumentare nun doch zu einer gewissen Allianz gefunden in Projekten wie DBV-OSI, von denen nur zu hoffen bleibt, daß sie nicht zu spät kommen. Für beide ergab sich die zwingende Notwendigkeit zur Kooperation, die von den Bibliotheken selbst nur als Chance verstanden werden kann. Es ist nur schade, daß es so weit kommen mußte, und es so lange gedauert hat: so gewichtige Bi-

⁵ Deutsche Forschungsgemeinschaft - Bibliotheksausschuß: Dokumentenlieferung für Wissenschaft und Forschung. Perspektiven zur weiteren Entwicklung. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 41 (1994) 375-392.

⁶ Martin Grötschel; Joachim Lügger: Wissenschaftliche Kommunikation am Wendepunkt. Bibliotheken im Zeitalter elektronischer Netze. - Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 42 (1995), S. 287-312.

⁷ Natürlich ist dieses Bild überzeichnet: Bibliotheken haben weder ausschließlich mit wissenschaftlichen Printmedien zu tun, noch sind sie in allen ihren Typen ausschließlich Marktteilnehmer. Gerade in der heraufkommenden Informations- und Bildungsgesellschaft sind ihre kulturpolitischen Funktionen nicht zu vernachlässigen, vgl. Bertold Mauch: Das Elend der Bibliothekspolitik : Plädoyer für mehr soziale Bibliothekspolitik und weniger Marketing in öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothekskultur entwickeln - 50 Jahre Staatliche Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Freiburg, Freiburg i. Br.: Universitätsbibliothek, 1995, S. 25-31.

⁸ Rainer Kuhlen: Informationsmarkt. Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen. - Konstanz: Universitätsverlag, 1995, S. 16ff

bibliotheksbenutzer wie Bernhard FABIAN⁹ haben ja schon vor fast 15 Jahren gemahnt, daß der traditionelle Mechanismus der deutschen Literatur- und Informationsversorgung überholt werden muß.

Der „Nutzer“ der Informationsfachleute

Die unlängst eingegangene Allianz mit der Informationswelt rechtfertigt an dieser Stelle einen Exkurs über das Schicksal des Nutzers in der Informationswissenschaft. Auch hier ist einerseits bezeichnend, daß in Theorie und Praxis lange Zeit kein wirklicher Benutzer vorgesehen war. Wie sehr bemühte sich im Laufe der Jahre das Fachinformationsprogramm der Bundesregierung, Nutzer für die Fachinformationszentren zu finden. Einer der letzten Auswege aus der Sackgasse der deutschen Informationsindustrie war, den Nutzer zu finanzieren und nicht mehr (oder immer weniger) den Informationsproduzenten. Das Argument der Nutzerfinanzierung taucht in jüngster Zeit im Zusammenhang mit der neuen Konzeption der deutschen Literaturversorgung mit Subito schließlich auch in der bibliothekarischen Welt auf. Interessant ist, daß die jüngste Fortsetzung des Fachinformationsprogramms der Bundesregierung, das unter dem griffigen Titel „Information als Rohstoff für Innovation“¹⁰ vermarktet wird, nicht mehr in erster Linie vom Nutzer spricht, sondern von der Entwicklung „Digitaler Bibliotheken“. Hat die Politik entdeckt, daß die potentiellen Nutzer der staatlich subventionierten Datenbanken in den Bibliotheken zu finden sind?

Aber auch die Theorie der Informationswissenschaft hat festgestellt, daß sie bei der Frage nach dem Nutzer lange Zeit einen blinden Fleck hatte. Ein Blick auf den lokalen OPAC genügt, um festzustellen, wie wenig bei der Konstruktion von Datenbanksystemen an den Endnutzer gedacht wurde. Ganz im Gegensatz zum in Deutschland häufig beschworenen „Ende der Informationswissenschaft“¹¹ hat sich in dieser Disziplin international in letzter Zeit eine rege Diskussion um die Erneuerung des Paradigmas bei größerem Einbezug des realen Nutzers¹² entwickelt. Dem einfachen „physikalistischen“ Paradigma der frühen Retrieval-Forschung, das allenfalls beobachtete, wie sich der Datenbankbenutzer mit dem System quälte und zu der gefeierten Feststellung kam, daß weitaus die Mehrzahl der Suchanfragen in Informationssystemen „Ein-Wort-Recherchen“ sind, gesellt sich jetzt u.a. das „Kognitive Paradigma“¹³, und eine Benutzerforschung unter dem bezeichnenden Schlagwort der *sense-making-theory*.¹⁴ Unter diesem Paradigma wurde schon relativ früh nach dem Informationsbedürfnis (*information need*) gefragt, und bald versucht, dieses in Informationssystemen zu berücksichtigen, zum Beispiel

⁹ Bernhard Fabian: Buch, Bibliothek und geisteswissenschaftliche Forschung. - Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1983.

¹⁰ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie: Information als Rohstoff für Innovation : Programm der Bundesregierung 1996-2000. Bonn: BMBW, September 1996.

¹¹ Uwe Jochum: Bibliothekswissenschaft und die bibliothekarische Ausbildung. - In: Mitteilungsblatt. Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen, 45 (1995), 131-144, 143. Uwe Jochum hat allerdings recht, wenn man sich die neueste (4.) Auflage des LaiLuMU, der „Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation“ (München u.a.: Saur, 1997) ansieht: hier wird vom Nutzer fast gar nicht mehr gesprochen. Sogar Ingegerd Schäuble kommt nicht mehr zu Wort.

¹² William Sugar: User-Centered Perspective of Information Retrieval Research and Analysis Methods. - In: Annual Review of Information Science and Technology, vol. 30 (1995), 77-109.

¹³ Peter Ingwersen: The Cognitive Framework for Information Retrieval: A Paradigmatic Perspective. - In: Herausforderungen an die Informationswirtschaft: Informationsverdichtung, Informationsbewertung und Datenvisualisierung. Proceedings des 5. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft (ISI '96 in Berlin). Konstanz: UVK, 1996, S. 65-78.

¹⁴ Vgl. z.B.: Brenda Dervin; Kathleen Clark: ASQ: Asking Significant Questions: Alternative Tools for Information Need and Accountability Assessment by Libraries. - Belmont, CA: Peninsula Library System, 1987.

durch Suchalgorithmen, die über die einfache Boole'sche Logik hinausgehen. Zunehmend wird die Begrenztheit auch dieses Ansatzes sichtbar und die Informationswissenschaftler dieser Schule gehen daran, nicht mehr nur „Informationsbedürfnisse“ und den technischen *Information Retrieval* Prozeß, sondern „Nutzerbedürfnisse“ und den Informationsnutzer als Ganzes zu modellieren. Jetzt geht es nicht mehr nur um die Untersuchung des Informationsinstruments, vielleicht unter Verwendung von Testpersonen, sondern um reale Personen mit bestimmten Arbeitsaufgaben (*work tasks*) und Tätigkeitsfeldern (*domains*) sowie den damit zusammenhängenden Wissenslücken¹⁵. Das heißt, die Informationswissenschaftler fordern verstärkt den gesamten, komplexen Kontext, man könnte sagen: die Lebenswelt, des Informationssuchenden in die Analyse mit einzubeziehen. Die einfache Erkenntnis, daß z.B. der Journalist andere Informationen anders aufbereitet braucht als der Oberschüler, soll sich endlich in den Informationsinstrumenten niederschlagen. Die Modellierung des Informationsvermittlungsprozesses als eine auf einem gradlinigen Kanal stattfindende Operation zwischen einem Sender und einem Empfänger bleibt nunmehr allein den Technikern überlassen, und selbst die haben ja bekanntlich die Nutzerfreundlichkeit entdeckt.

Auf der Suche nach dem Kunden

In einem ganz anderen Bereich hat man mittlerweile ebenso die Komplexität der Welt entdeckt und geht vergleichbare Wege: nämlich in der Wirtschaft. Wo man früher mit Methoden des Massenmarketing und des *hard selling* aggressiv um den Kunden buhlte, versucht man sich ihm heute mit sog. *life-style*- und Target-Marketing auf sehr viel subtilere Weise zu nähern. Auch hier dreht es sich zum Beispiel um die stärkere Einbeziehung der Lebenswelt¹⁶ des potentiellen Kunden. Bis vor nicht allzu langer Zeit wurde in den Lehrbüchern des Marketing empfohlen, in erster Linie das zu vermarktende Produkt zu beschreiben und die sogenannte *unique selling proposition* (USP¹⁷) zu finden, die es unterscheidet vom Angebot des Konkurrenten und den Käufer überzeugt. Statt neue Kunden zu überzeugen, versucht man nun existierende Kundenbeziehungen zu pflegen. Man spricht jetzt von: *customer satisfaction, relationship marketing* oder Kundenbindung. Wichtigstes Argument für diese Art des Marketing ist die Erkenntnis, daß die meisten Käufe nicht getätigt werden wegen der Überzeugungskraft der teuren Fernsehwerbung, sondern auf Grund von persönlichen Erfahrungen und Empfehlungen von Vertrauenspersonen des neuen Kunden. Hierbei stützt man sich auf das konkrete Ergebnis der Sozialforschung¹⁸, daß über positive Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung mit bis zu drei Personen gesprochen wird, eher negative Erlebnisse aber 10 bis 12 Personen berichtet werden. Gute Leistung ist anscheinend normal, während man seinem Ärger über schlechte Behandlung schon eher Luft machen muß. Das bedeutet konkret für ein Unternehmen, daß immer bei mindestens 80% der Kontaktpartner ein positiver Eindruck entstanden sein muß, damit mehr positive als negative Nachrichten über das Produkt oder Unternehmen verbreitet werden. Die Lage ist natürlich noch dramatischer, wenn es sich bei den „Kunden“ um Politiker oder sonstige Geldgeber handelt, die aus ihrer Zuwendung keinen direkten, persönlichen Nutzen ziehen, was die typische Situation der *non-profit* Organisation ist. Die Kun-

¹⁵ Birger Hjörland; Hanne Albrechtsen: Toward a New Horizon in Information Science: Domain Analysis. - In: Journal of the American Society for Information Science, 46(1995) S. 400-425.

¹⁶ Man beruft sich dabei oft auf den Erfinder des Begriffs „Lebenswelt“: Pierre Bourdieu: *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Minuit, 1979.

¹⁷ Vgl. z.B.: Jochen Becker: *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*. 4. Aufl. - München: Vahlen, 1992, S. 225f

¹⁸ vgl. den genau diesen Themenkomplex umreißen den Sammelband: *Orientierung für ein neues Europa durch Markt- und Sozialforschung. Soziale Beziehungen, wirtschaftliche Verflechtungen, politische Verantwortung*, hrsg. G. Breunig, D. Franke u. J. Scharioth. München: Oldenbourg, 1993, hier: Einführung, S. 3f.

denbindungs- und Überzeugungsarbeit, die von öffentlichen Institutionen wie Bibliotheken oder Forschungseinrichtungen geleistet werden muß¹⁹, ist dementsprechend ungleich größer und schwieriger als die eines Unternehmens der Kosumgüterbranche.

Eine Bindung mit dem Kunden einzugehen, bedeutet allerdings, daß man ihn ziemlich genau kennen muß, und zwar über den Akt des bloßen Kaufens oder den Moment der Erbringung der Dienstleistung hinaus. Hier ergeht es dem Marketing wie der Informationswissenschaft: in beiden Fällen werden mehr und qualifiziertere Informationen über den Benutzer benötigt, in beiden Fällen handelt es sich um eine Herausforderung an Empirie und Marktforschung i.w.S.

Nicht nur weil diese Anforderungen an die Marktforschung ausgesprochen hoch sind, ist man im Business Bereich unter dem gleichen Vorzeichen erst noch ganz andere Wege gegangen: negative Erfahrungen dürfen einfach gar nicht entstehen. Produktion und Kundenkontakt müssen *stets* einwandfrei sein, ist die Management-Losung der letzten Zeit. Man mag dem Schlagwort des „*Total Quality Management*“ (TQM) vorwerfen, eine Modeerscheinung oder alter Wein in neuen Schläuchen zu sein. Die Grundidee und die damit beschriebenen Prinzipien - bis hin zur Zertifizierung nach ISO9000ff - entsprechen jedoch den real existierenden Anforderungen durch die Kundschaft. Gerade die explizite Strukturierung der Prozesse des Qualitätsmanagements erlaubt dem Unternehmen ja sehr genau auf Problemstellen zu reagieren und zumindest von innen zu gewährleisten, daß nichts einer positiven Kundenbindung entgegensteht. Auf zwei besondere Aspekte von TQM soll an dieser Stelle besonders hingewiesen werden. Eine der wichtigsten Aussagen des TQM ist, daß im Arbeitsprozeß jeder jedem der Kunde ist: der Zulieferer dem Produzenten, der Innendienst dem Außendienst, der Vorarbeiter dem Vorgesetzten aber auch dem Untergebenen und nicht nur der Verkäufer dem Käufer gegenüber. An allen Schnittstellen muß die gleiche Servicequalität herrschen, die gleiche Benutzerfreundlichkeit: nur dann kann in der Produktionskette auch hohe Qualität aufrechterhalten werden. Die Erfahrungen, die nicht nur in Japan gemacht wurden bei der Einführung von TQM zeigten, daß es gerade am internen „Kundenbewußtsein“ hapert. Die Mode-Schlagworte, die in der Wirtschaft dem TQM folgten, waren dementsprechend: „Mitarbeiter - *commitment*“, „*Culture Change*“ und „*Business Reengineering*“²⁰. Man hatte festgestellt, daß ohne den Mitarbeiter TQM nicht einzuführen ist und man dafür in der Tat eine gänzlich neue Unternehmenskultur braucht. Man kann fast sagen, daß man auf der Suche nach dem Kunden beim Mitarbeiter und bei Fragen der Unternehmensphilosophie angekommen ist.

Technologie und selbständige Nutzer in der Bibliothek

Dies ist ja auch ein Aspekt, der bedeutsam wird im Zusammenhang mit den Veränderungen der Grundfunktionen der Bibliotheken im Hinblick auf die Zunahme der Bedeutung von Informationsdienstleistungen. In Deutschland sind es allerdings in erster Linie die technologischen Entwicklungen der Informationsgesellschaft, die derzeit deren grundsätzliche Unternehmensphilosophie in Frage stellen. Erst in zweiter Instanz ist es die tatsächliche Suche nach dem Nutzer, die zu organisatorischen Änderungen und Änderungen im bibliothekarischen Selbstverständnis führt.

¹⁹ Oder von ganzen Städten: vgl. Jürgen Friedrichs: Stadt und Bindung. Eine kommunalpolitische Aufgabe. In: Orientierung für ein neues Europa durch Markt- und Sozialforschung. Soziale Beziehungen, wirtschaftliche Verflechtungen, politische Verantwortung, hrsg. G. Breunig, D. Franke u. J. Scharioth. München: Oldenbourg, 1993, S. 21-36.

²⁰ Vgl. die bezeichnende Sondernummer der Zeitschrift *Absatzwirtschaft*. Business Reengineering: Durchstarten mit neuen Geschäftsprozessen, Oktober 1994. Für den Informationsbereich beschreibt dieses Stichwort unlängst: Eberhard Janke: Reengineering und Chaos-Management in Informationseinrichtungen. - In: Nachrichten für Dokumentation, 48 (1997), 3-7.

Schauen wir uns zwei Beispiele an: Die Universitätsbibliothek Hohenheim²¹, stellt zwar ihre Neuerungen unter das Motto „Der Kunde ist König“, die wesentliche Ausgangsbasis der neu eingeführten Instrumente ist aber weiterhin technologischer Natur. Die Ausgangsfrage, die dort gestellt wurde, ist richtig: „Was braucht der Benutzer?“ Die Spezifizierung der Frage beschreibt auch schon ein modernes Selbstverständnis: „...um [...] Informationen [...] selbst aufzufinden?“ Die Konsequenzen, die gezogen werden sind zweifach, wobei der technologische Aspekt eindeutig überwiegt: es wurde ein multifunktionaler EDV-Arbeitsplatz für den Endnutzer geschaffen, der ihm erlaubt, neben Textverarbeitung und e-mail auch die klassischen Informationsinstrumente der Bibliothek wie OPAC, CD-ROM, externe Datenbankrecherche und WWW integriert zu benutzen. Nur am Rande wird erwähnt, daß die Verlagerung der Akzentsetzung bibliothekarischer Dienstleistung auf das Finden von Information durch den Benutzer, zur Konsequenz hatte, daß die Organisationsstruktur der Bibliothek geändert wurde. Durch Straffung der klassischen Abteilungsstruktur entstanden zwei neue Abteilungen: die Abteilung Medienbearbeitung und die Informationsabteilung. In der ersten sind Erwerbung, Titelaufnahme und Zeitschriften zusammengefaßt, während die neue Abteilung als Unterabteilung der „Benutzung“ vor allem auch zuständig ist für die Betreuung der neuen EDV-basierten Informationsdienste der UB.

Die *University of Arizona Library*²² ging den Weg schon 1993 noch entschiedener auf den Nutzer zu. Ihre erste Konsequenz beim „*shift to a user centered organization*“ war gerade die Integration von technischen Diensten und Nutzerdiensten. Alle Mitarbeiter sollten durch ständigen Nutzerkontakt der Nutzerbedürfnisse und Vorgehensweisen der Nutzer bei der Informationssuche gewahr werden. Alle Abteilungen wurden so umstrukturiert, daß jeweils informationsvermittelnde Nutzungsaspekte ebenfalls in das Aufgabenspektrum kamen. So macht jetzt die Erwerbungsabteilung auch Dokumentenlieferung, die Katalogisierung bibliographische Informationsdienste und die Buchbearbeitung übernimmt auch die physische Medienbereitstellung für den Nutzer. Zentraler Punkt der neuen Unternehmensphilosophie ist die ständige Evaluation der Nutzerbedürfnisse. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ist verantwortlich, hierzu beizutragen, indem er/sie bei jedem Nutzerkontakt die Nutzerbedürfnisse herausfinden und überlegen soll, was zu einer Verbesserung der Angebote der Bibliothek beitragen könnte. Gleichzeitig wird jeder Nutzerkontakt verstanden unter dem Aspekt der Nutzerschulung, denn diese ist vor allem dann effektiv, wenn sie konkret nützlich ist im Anwendungsfall. Im Grunde stand in Hohenheim bei der Entwicklung der neuen Dienstleistung und der Reorganisation der gleiche Gedanke Pate: nämlich der Wunsch, den Benutzer selbständiger zu machen, um damit mehr Service bieten zu können. Während aber in dem einen Fall der Nutzer tatsächlich vor dem multifunktionalen EDV-Arbeitsplatz allein gelassen wird, rückt in der anderen Management-Philosophie der Mitarbeiter als Betreuungs-, Schulungs- und Marktforschungsinstanz in den Vordergrund²³.

Kennzeichnend bei beiden ist die Verstärkung der Komponente Informationsvermittlung gegenüber der traditionellen Ausrichtung am Bestandsaufbau entsprechend dem neuen Paradigma der *just-in-time*-Bibliothek. Beide handeln sich allerdings die eben beschriebenen Probleme informationswissenschaftlicher bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Nutzerorientierung ein und bleiben auf halbem Wege stehen. Für Hohenheim stellt sich das Problem der noch mangelnden Integration der eigentlichen Nutzerbedürfnisse in die informationstechnischen Retrievalsys-

²¹ Elisabeth Niggemeyer: König Kunde - oder was bietet die Bibliothek ihren Benutzerinnen und Benutzern. - in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 43 (1996), 241-250

²², Janet S. Fore; R. Cecilia Knight; Carrie Russel: Leadership for User Services in the Academic Library. In: M. Butler (Hg.): Libraries as User-Centered Organizations : Imperatives for Organizational Change. New York: Haworth, 1993. S. 97-110.

²³ Ich will hier der UB Hohenheim nicht unterstellen, daß sie keine Mitarbeiterorientierung hat: es ist nur auffällig, daß die Beschreibung der technologischen Neuerung unter dem Motto „Der Kunde ist König“ publiziert worden ist.

steme, während Arizona zwar die organisatorischen Konsequenzen des Qualitätsmanagement richtig aufgreift, aber trotzdem nur bei einem Hilfskonstrukt der Nutzeranalyse bleiben muß. Die Frage, ob die Bedürfnisse des Nutzers quasi ex negativo, d.h. nur wenn er sich mit Problemen an die Bibliothekare wendet, ermittelbar sind, wird im Modell Arizona erst gar nicht gestellt. Im Grunde zeigt sich an den Beispielen, wie wichtig regelrechte Benutzerforschung ist.

Bibliotheksstatistik

Ein wichtiges Charakteristikum des Benutzers in Bibliotheken ist seine Zählbarkeit. In Zeiten zunehmenden Legitimationsdrucks wird gerade Benutzerstatistik immer wichtiger. Auch hier werden gerne technische Lösungen in Anspruch genommen, wie etwa die in Hohenheim ange-dachte Smart Card, mit der spezifische Dienstleistungen abgerechnet, bezahlt und natürlich auch gezählt werden können. Bekannt ist mittlerweile auch die Besucherzählung an Hand technischer Einlaßkontrolle, wie sie z.B. in der University of London²⁴ konkret auch für Fragen der Budgetallokation entsprechend der Benutzung durch die Mitglieder der verschiedenen Fachbereiche verwendet wird. Auch die Aufnahme des Items „Besucher“ in die Deutsche Bibliotheksstatistik dient letztlich den Fragen der Mittelzuweisung durch den Träger. Das Konzept des Besuchers wird gerade bei der zunehmenden Selbständigkeit der Benutzer in einer komfortablen informationstechnischen Umgebung immer wichtiger. Vor allem der Aspekt der zusätzlichen Informationsdienstleistungen z.B. über den bibliothekseigenen WWW-Server, also der Fall der „Fernnutzung“, läßt sich nur über das Registrieren der bestandsunabhängigen Nutzungsfälle durch abstrakte „Besucher“ belegen. Der Übergang von der Messung der Benutzerzahlen zur Zahl der Besucher ist also schon dem Funktionswandel der Bibliotheken geschuldet.

Ebenfalls zur Legitimation der empfangenen Mittel dienen sogar dem Namen nach die „Leistungsindikatoren“, wie sie von verschiedener Seite in letzter Zeit als modernes Instrument des Bibliotheksmanagements vorgeschlagen worden sind. Die IFLA *Performance Indicators*²⁵ sehen beispielsweise den Indikator Nutzerzufriedenheit vor, der sich auf die gesamte Bibliothek, aber auch auf bestimmte Dienstleistungen oder einzelne Bibliothekare beziehen kann und mit einer Befragung anhand einer fünfstelligen Skala ermittelt werden muß. Jeweils empfohlen ist bei Unzufriedenheit, offene Fragen einzubauen um Verbesserungshinweise zu erhalten. Hiermit kommt man also dem Vorschlag der *University of Arizona Library* recht nahe und hat den Vorteil, daß man, wenn es richtig eingesetzt wird, sogar ein formales Instrument zur Unterstützung von Managemententscheidungen erhält. Nicht erfaßbar sind allerdings die Fragen des konkreten Nutzerverhaltens und der tatsächlichen Nutzerwünsche und Informationsbedürfnisse wie sie als Desiderat von der Informationswissenschaft formuliert werden. Diese können bei solchen formalisierten Erhebungsinstrumenten allenfalls nur indirekt erschlossen werden.

Die IFLA *Performance Indicators* sind in der nun vorliegenden Fassung dennoch in erfreulicher Weise „nutzerorientiert“, was zum Beispiel auch daran ablesbar ist, daß der erste Indikator „*Market penetration*“ = „Marktdurchdringung“ genannt wurde und damit explizit die Frage nach dem Nicht-Nutzer stellt. Hierzu wird die Form der Umfrage empfohlen, sofern es sich um Bibliotheken handelt, die nicht ausschließlich Bücher verleihen. Die Definition der potentiellen Nutzerschaft ist im Fall der IFLA-Indikatoren relativ einfach, da diese sich ausdrücklich an *Academic Libraries* also Hochschulbibliotheken wenden. In diesem Fall sind auch die methodischen Probleme einer Umfrage geringer als bei Öffentlichen Bibliotheken, weil die Gesamtpo-

²⁴ Emma Robinson: Die Bibliothek der Universität London als Innovator. In: Die Herausforderungen der Bibliotheken durch elektronische Medien und neue Organisationsformen, hrsg. von Sabine Wefers. 85. Deutscher Bibliothekartag in Göttingen 1995. - Frankfurt a. M. : Klostermann, 1996. - S. 136-152.

²⁵ Roswitha Poll; Peter te Boekhorst; IFLA Section of University Libraries and Other General Research Libraries: *Measuring Quality : International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*. - München: Saur, 1996.

pulation der zu Befragenden genau bestimmbar ist, und es einfacher ist, Stichproben zu ziehen. Die von IFLA vorgeschlagenen Fragen gehen allerdings ebenfalls nicht über die Erfassung der tatsächlichen Nutzung hinaus: während bei der Bejahung der Frage nach der Nutzung der Bibliothek der Fragebogen weitere Differenzierungen vorsieht, endet die Befragung bei negativer Antwort an dieser Stelle abrupt. Die Wünsche des Nicht-Nutzers, bzw. die Gründe für seine Abstinenz werden nicht erfragt. Im Grunde ist das verständlich für ein Instrument der Leistungsmessung, als Markterkundungsinstrument ist es jedoch so nicht einsetzbar, weil nicht als solches konzipiert.

Marktforschung für Bibliotheken

In der letzten Zeit ist tatsächlich häufiger die Rede vom „Kunden“ der Bibliotheken. Um so mehr erstaunt es, wie wenig konkret untersucht wird, was denn der Kunde, den man gewinnen möchte, eigentlich davon abhält, in die Bibliothek zu kommen. Jedes andere Produkt (und im Neuen Steuerungsmodell spricht man ja von *Produktbeschreibungen*) wird vor Markteinführung getestet und danach ständig von Marktforschung und Marketing begleitet. Bibliotheken und auch manche Informationseinrichtungen anderer Art scheinen dies nicht zu brauchen. Für die einzelne Bibliothek ist die groß angelegte Marktforschung sicher zu aufwendig. Die angebotene Dienstleistung ist in vielen Fällen aber so vergleichbar, daß es denkbar wäre, hier kooperativ institutionenübergreifende Studien in Auftrag zu geben²⁶.

In besonderen Situationen sind immer wieder repräsentative Umfragen zur Nutzung und Nichtnutzung von Bibliotheken durchgeführt worden. Leider bleiben diese oft ohne Bezug auf vorhergehende Studien und führen deshalb zu eher oberflächlichen und langfristig unbefriedigenden Resultaten. Meist sind es nicht bibliothekarische Initiativen, sondern unabhängige Stiftungen, die aus eigener Perspektive solche Untersuchungen durchführen. Eine methodisch zufriedenstellende, fundierte Erhebung wurde jedoch unlängst in den Vereinigten Staaten von der Benton Foundation im Auftrag der W.K.Kellogg Foundation durchgeführt vor dem Hintergrund des „*seismic societal shift*“ der Digitalen Revolution²⁷. Interessant an dieser Analyse ist vor allem die Bestätigung eines allgemeinen, starken Rückhalts der amerikanischen Bibliotheken in der breiten Bevölkerung auch wenn bei unterschiedlichen soziodemographischen Teilgruppen der Befragten, z.B. bei jüngeren, in offenen Fragen und in Detailfragen zum Ausdruck kommt, daß wichtige Dienstleistungen nicht mehr durch die Bibliotheken abgedeckt werden.²⁸ Für deutsche Verhältnisse fehlt eine solche umfassende Untersuchung noch, denn die amerikanischen Ergebnisse lassen sich nur bedingt übertragen.

²⁶ Der Bedarf dazu wird auch schon von bibliothekarischer Seite artikuliert: auf der 26. Arbeitstagung der ASpB im 5.-8. März 1997 in Berlin wurde während der Diskussion des Teils „Spezialbibliotheken“ der Deutschen Bibliotheksstatistik aus dem Auditorium gefordert, die DBS Befragung der Bibliotheken durch Nutzerforschung zu ersetzen. Die im Zusammenhang mit Subito entstandenen Studien sind bezeichnender Weise auch der Kategorie Marketing/Marktforschung zuzuordnen, vgl. z.B. Peter Reuter: Fernleihbestellungen von Zeitschriftenaufsätzen : Benutzererwartungen an Kosten, Erledigungsdauer und Qualität der kostenpflichtigen Dokumentenlieferung. - Berlin: dbi, 1996.

²⁷ Benton Foundation: Buildings, books and bytes. Libraries and communities in the digital age. Washington, November 1996, S. 3 [auch als elektronisches Dokument verfügbar bei: <http://www.benton.org>]

²⁸ Methodisch bemerkenswert ist die Untersuchung durch die vergleichende Erhebung von Selbst- und Fremdbild der Bibliotheken. Führenden „Library leaders“ und potentiellen Bibliotheksbenutzern wurden äquivalente Fragen gestellt und damit eine klassische *gap*-Analyse des Qualitätsmanagement durchgeführt. Zum Glück für die amerikanische Bibliothekswelt stimmen die Antworten meist überein. Man kann lediglich beobachten, daß die Bibliotheksleiter die Bedeutung der elektronischen Informationsversorgung noch nicht ganz so hoch einschätzen wie ihre Kunden.

Eine repräsentative Studie der Stiftung Lesen²⁹ machte kurz nach der Wende in Deutschland einen Anfang und zeigte wie sinnvoll es sein kann, wirkliche Marktforschung für Bibliotheken durchzuführen. Allerdings lag der Tenor dieser Untersuchung nicht auf den bibliothekarischen Dienstleistungen, sondern - dem Ziel der Stiftung entsprechend - auf Fragen der Freizeitgestaltung und des Lesens. Auch hier zeigte sich eine relativ große Übereinstimmung bei der Einschätzung der allgemeinen Bedeutung verschiedener Aspekte und Dienstleistungen von Bibliotheken durch die breite Bevölkerung, auch differenziert nach Nicht-Nutzern, Nutzern und Häufig-Nutzern. Bei allen drei Gruppen rangieren an erster Stelle Bibliotheksdienstleistungen aus dem Informationsbereich: Nicht-Nutzer wie Häufig-Nutzer schätzen als die wichtigste Aufgabe von Bibliotheken ihre Informationsarbeit und die Bereitstellung von Fachliteratur ein. Erst an zweiter Stelle folgt die Vermittlung von Schöner Literatur und andere Aspekte bibliothekarischen Tuns. Interessant ist, daß die Nicht-Nutzer die soziale Aufgabe von Bibliotheken in Form sozialer Bibliotheksarbeit als ein wichtigeres Leistungsangebot einschätzen als die Nutzer. Wichtiger für den hier behandelten Zusammenhang ist jedoch noch ein weiteres Ergebnis der Umfrage: fast der einzige auffällige³⁰ Unterschied zwischen den drei Nutzergruppen ist, daß die Häufig-Nutzer besonders viel Wert auf die Atmosphäre in der Bibliothek legen. Alle anderen abgefragten Kriterien haben ungefähr die gleiche Wertigkeit bei allen Nutzergruppen.

Die Bertelsmann-Stiftung hat schließlich 1996 in Zusammenarbeit mit Infas Sozialforschung einen weiteren wichtigen Ansatz geliefert.³¹ Im Zusammenhang mit ihrem Projekt „Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken“ wurde auch eine bundesweite repräsentative Studie durchgeführt, die als Vergleichssample für die Daten zu den Projektbibliotheken dient. Auch hier liegt also eine spezifische Ausgangsfragestellung zugrunde, die die Ergebnisse für andere Bibliotheken nur teilweise verwertbar erscheinen läßt. Wichtiges Ergebnis ist auch hier der eindeutige Hinweis - wie im übrigen bei der Benton-Studie auch, daß die Ausleihe von Schöner Literatur nicht die primäre Dienstleistung der Bibliothek ist. Nach der Einschätzung der Bibliothek allgemein befragt, antworten zwar 35% aller Bibliotheksnutzer, sie hätten die Bibliothek als „kundenfreundlich“³² erlebt, andere damit vergleichbare Eigenschaften wie „offen“ (25%), „modern“ (25%), „kooperativ“ (22%), „flexibel“ (17%) oder „innovativ“ (14%) werden dagegen weniger angetroffen. Nach verschiedenen, eventuell problematischen Eigenschaften der Bibliothek (Unübersichtlichkeit, Bestände, Erreichbarkeit u.a.) befragte Ex-Nutzer erteilen in diesem Zusammenhang ebenfalls der Attraktivität der Räume die schlechteste Note³³.

So interpretationsbedürftig solche statistischen Aussagen sind, sie liefern dennoch den Hinweis auf eine der eben erwähnten Komponenten der Nutzerorientierung im Businessbereich. Könnte es sein, daß Bibliotheken gerade auf dem Gebiet der Kundenbindung noch von der Wirtschaft lernen müssen? Die Beispiele gelungener Beziehungsarbeit mit den potentiellen Benutzern einer Stadt reichen bekanntlich zumindest von Gütersloh³⁴, über Münster bis Stuttgart. Und die erwähnten Umfragen zeigen, wie wichtig diese unscharfen Bestandteile der bibliothekarischen Dienstleistung sind. Es reicht eben nicht, nur einfach gute Arbeit zu machen, man muß sie auch noch gut präsentieren. Dies haben ja auch schon andere Dienstleister wie

²⁹ Ingeborg Stachnik: Bibliotheksfunktionen im Wandel : Bibliotheksnutzung und Medienverhalten in Ost und West. - In: Media Perspektiven, 1993, S. 465-470

³⁰ nicht: „signifikante“ - zum Signifikanzniveau liegen keine Daten vor.

³¹ Infas Sozialforschung GmbH, Bonn: Einstellungen zu städtischen Bibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland. Telefonumfrage Bibliotheken (Studie 2524.6, N=817), April bis Juni 1996 im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung Gütersloh.

³² „Bibliothekseigenschaft...“ „Trifft voll und ganz zu“ (5er Skala, Tabelle B, 10. 2 bis 7)

³³ „Die Räume waren unattraktiv“ 35% stimmen ganz oder teilweise zu (3er Skala, Tabelle C. 5. 4)

³⁴ Bestätigte, untersuchungsleitende Hypothese der Infas-Studie war natürlich, daß die Projektbibliotheken besser abschneiden als das repräsentative Vergleichssample.

z.B. *Information Broker* in letzter Zeit gelernt. Erst dann hat die Kundenbeziehung auch eine wirkliche Basis und geht über die reine Funktion hinaus. Wie wichtig besonders im Bildungsbe-
reich die über das Funktionale hinausgehenden Zusammenhänge sein können leuchtet unmit-
telbar ein. Welche Bedeutung sie für ein so komplexes Produkt wie die bibliothekarische
Dienstleistung haben, sollte spätestens bei der ersten Suche nach nicht-öffentlichen Sponso-
ren auffallen.

Kundenbindung = Image + TQM in Bibliotheken

Gerade das Kriterium „Atmosphäre / Attraktivität der Bibliothek“ weist auf die von ihr angebote-
nen Identifikationsmöglichkeiten, also auf eher psycho-soziale Faktoren, die sich wiederum in
ihrem „Image“ widerspiegeln. Dazu hat die sog. „Erfolgsfaktorenforschung“ der Marketing-
fachleute „unumstritten festgestellt: [...] Images steuern das Kundenverhalten. Images sind die
Realität.“³⁵ Es ist also nicht nur für das Ego der Bibliothekare wichtig, am Image der Bibliothek
zu arbeiten, sondern auch im Sinne des Benutzers, der sich ja mehr noch als beim Waschmit-
telkauf mit dem Produkt Bibliothek identifizieren muß. Die Diskussion um Produktdefinitionen im
Rahmen des Neuen Steuerungsmodells und der Verwaltungsreform greift deshalb sichtlich zu
kurz, wenn als Produkt der Öffentlichen Bibliothek „Medienausleihe“ herauskristallisiert wird.
Für die Beschreibung der eigentlichen Dienstleistung ist es daher wie in der Informationswis-
senschaft notwendig, mehr über den Bibliotheksbenutzer, bzw. den *potentiellen* Bibliotheksbe-
nutzer zu erfahren. Man kann nicht genug die Wichtigkeit hochwertiger Nutzer- bzw. Nichtnut-
zerstudien unterstreichen. Erfahrungen bei den erwähnten Befragungen zeigen, daß vor allem
offene Fragen und eher die sog. „qualitative“ Sozialforschung greifbare Ergebnisse zeitigen,
weil das Produkt „Bibliothek“ zu kompliziert ist, um nur über im besten Fall nominalskalierte
Befragungsergebnisse beschrieben zu werden. Das macht schließlich auch eine Medienagen-
tur nicht, die Fernsehwerbung plazierte, obwohl in diesem Bereich sehr viel statistisches Materi-
al über aktuelle Einschaltquoten und Zuschauerverhalten existiert. Die Einschaltquote im Kanal
„Bibliothek“ läßt sich zudem sogar besser analysieren, da der Konsument ja physisch in diesen
Kanal kommen muß, im Gegensatz zum Fernsehzuschauer, der für die Marktforschung nur
sehr schwer erreichbar ist. Das Produkt der Bibliotheken und seine Nutzungszusammenhänge
sind so vielschichtig wie die Begriffe „Information“, „Bildung“ und „Kultur“ selber und seine
Nutznießer und zahlenden Kunden so differenziert wie deren unterschiedliche Lebenswelten.

Kundenbindung hat deshalb nicht nur etwas mit Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu tun. Sie
bedeutet neben allgemeiner Kontaktpflege, die Arbeit am Produkt selber und im Sinne von
TQM in erster Linie die ständige Verbesserung der *internen* Kundenbeziehungen. Nur wenn
die internen Arbeitsabläufe *alle* kundenorientiert sind, kann auch der Bibliothekar in der kon-
kreten Situation des Nutzerkontaktes souverän nutzerfreundlich sein, so daß erreicht werden
kann, daß bei mindestens 80% aller Kontakte ein positives Bild der Bibliothek entsteht. Nach
einer differenzierten Produktdefinition ist wie in der Wirtschaft das Mitarbeiter-*commitment*: die
Bindung, Verpflichtung der Mitarbeiter bzw. der Bibliothek als Ganzes auf das so wahrschein-
lich neu definierte Ziel hin zu gewährleisten³⁶. Wenn dieses Ziel zum Beispiel tatsächlich die
Informationsarbeit der Bibliothek entsprechend der Benutzerbefragung an die Spitze der Lei-

³⁵ Volker Trommsdorff: Vernetzte Informationen für komplexe Entscheidungen: neue Anforderungen an
die Marktforschung. In: Orientierung für ein neues Europa durch Markt- und Sozialforschung. Soziale
Beziehungen, wirtschaftliche Verflechtungen, politische Verantwortung, hrsg. G. Breunig, D. Franke u.
J. Scharioth. München: Oldenbourg, 1993, S. 67-83, hier S. 73.

³⁶ Überlegungen hierzu werden im Bibliotheksbereich auch schon angestellt: vgl. Peter Kröning: Öffent-
lichkeitsarbeit nach innen. Eine Darstellung interdisziplinärer Forschungsergebnisse zu innerbetriebli-
chen Public Relations und ihrer Anwendbarkeit auf Bibliotheken. In: Bibliothek. Forschung und Praxis,
20 (1996), S. 313-347. Die Wichtigkeit dieses Aspekts betont auch Guy St. Clair: „to understand what is
mission critical“ sei die wichtigste Charaktereigenschaft des (Spezial-)Bibliothekars (in der Diskussion
auf der 26. Arbeitstagung der ASpB 4.-8. März 1997 in Berlin).

stungspalette stellt, kann es nicht sein, daß im Auskunftsdienst wie bei anonymen Tests in den USA festgestellt wurde, die Erfolgsrate (bezüglich Exaktheit und Vollständigkeit) stets unter 50% liegt³⁷. Stellen Sie sich dagegen die Arbeit von Ärzten oder Rechtsanwälten vor, die ja sogar bei halbrichtigen Antworten zur Rechenschaft gezogen werden. Die qualitätsorientierte, interne Verpflichtung auf die Hochwertigkeit des Arbeitsergebnisses ist aber nur möglich, wie das Beispiel aus Arizona zeigte, durch Reengineering und ziemlich tiefgreifende Änderungen der Managementstrukturen.

Nur flache Hierarchien zum Beispiel lassen für alle Beteiligten große Nutzernähe zu. Erst wenn jeder in seinem Aufgabengebiet die Nutzerbedürfnisse konkret erfährt, kann die Bibliothek auf sie eingehen. Nur bei „kurzen Dienstwegen“ kann die Bibliothek schnell und unbürokratisch auf Beschwerden eingehen. Wenn es sich außerdem bei dem Bildungsauftrag der Bibliotheken unter anderem um das lebenslange Lernen der Nutzer handelt, so ist es dringend notwendig, auch dem Mitarbeiter ständige Fortbildung zu ermöglichen. Das Beispiel der UB Hohenheim macht deutlich, welch hoher Fortbildungsbedarf aktuell in Bibliotheken existiert³⁸. Die Betreuung und Schulung des Benutzers ist nur möglich, wenn der Mitarbeiter *bibliothekarisch* z.B. bei der Analyse und Einschätzung neuer Informationsmittel und *inhaltlich* bei fachlichen Aspekten des jeweiligen Bibliothekstyps einen kompetenten Gesprächspartner für den Benutzer darstellt.

Die Bibliothek als spezielles Informationssystem unterliegt zwar wie die Informationswissenschaft dem Diktat der möglichst exakten Beschreibung des Nutzers und seiner Intentionen, Vorerfahrungen und Arbeitszusammenhänge. Sie muß aber anders als diese, dem Beispiel des Management folgend, zuerst bei sich selbst und bei ihren Mitarbeitern beginnen. Die Bibliothek muß sich als informations anbietende Institution eines offener werdenden Marktes zunächst um eine ansprechende Verpackung bemühen, d.h. ihr Image als Serviceeinrichtung der Informationsgesellschaft verbessern. Als Dienstleistungsunternehmen muß sie sich schließlich aber intensiv um ihre Mitarbeiter kümmern, denn die sind ihr *imagebildendes* Kapital. Die Frage nach dem Nutzer in Bibliotheken kommt wie die nach dem Kunden im Wirtschaftsleben also schließlich beim Mitarbeiter an. Und der Bogen vom Leser zum Kunden ist im Prinzip einer vom Buch zum Bibliothekar, der dem Weg der Bibliothek zu einer „virtuellen“ Institution entspricht.

³⁷ Sheila Corral: Services. - In: Librarianship & Information Work Worldwide 1993, hrsg. v. M. Line, London u.a.: Bowker-Saur, 1993, S.117-150, hier S. 132.

³⁸ Wie es um die Förderung der Mitarbeiter in deutschen Bibliotheken bestellt ist beschreibt eindrucksvoll: Barbara Jedwabski: Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland. - In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, 4 (1997), 21-52; für die spezialbibliothekarische Situation habe ich versucht, dies genauer zu spezifizieren in meinem Vortrag auf der 26. Arbeitstagung der ASpB vom 5.-8. März in Berlin: „Managementausbildung für Spezialbibliothekare: Neue Anforderungen, neue Modelle?“ (Proceedings im Erscheinen).