

Albert Bilo, Petra Klug

## Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität

### Faktoren für eine Optimierung der täglichen Arbeitspraxis

Der vorliegende Beitrag zum Thema Bibliotheken und Qualität reiht sich ein in eine Artikelserie zur Frage nach Entwicklungspotenzialen von Bibliotheken: Auf welche Handlungsschwerpunkte wird es in den kommenden Jahren besonders ankommen? Im März 2004 haben BID und Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Projektes »Bibliothek 2007« ein Strategiekonzept zur Weiterentwicklung der deutschen Bibliotheklandschaft vorgelegt, das sich zunächst an politische Entscheider wendet. Das Strategiekonzept bündelt Analysen und Empfehlungen, die Bibliotheken und ihre Angebote dezidiert im Kontext der Bildungspolitik platzieren: Bibliotheken leisten einen bildungspolitischen Beitrag – und sie könnten diese Aufgabe noch wesentlich besser wahrnehmen, wenn die im Strategiekonzept ausgewiesenen Rahmenbedingungen erfüllt wären. Grundfalsch wäre es nun aber, daraus den Schluss zu ziehen, die qualitative Weiterentwicklung der einzelnen Einrichtung sei nachrangig. Überinstitutionelle Lösungen, wie zum Beispiel eine Bibliotheksentwicklungsagentur (BEA) oder ein Bibliotheksgesetz, können dringend notwendige Rahmenbedingungen schaffen und sind gleichzeitig auf gute Arbeit in der Praxis als Referenzpunkte angewiesen. Die Verantwortung für die eigene Qualitätsentwicklung liegt bei den Bibliotheken selbst, und es lohnt sich, das Thema vor diesem Hintergrund aufzugreifen und wesentliche Faktoren für eine Optimierung der Bibliothekspraxis zu beleuchten.

Eine Reflektion des Themas Qualität bedeutet an dieser Stelle nicht, dass Methoden und Instrumente beschrieben oder bewertet werden; dies ist bereits an vielen Stellen geschehen (zum Beispiel bei Hobohm/Umlauf). Es geht vielmehr um die Frage, warum dennoch nur relativ wenige Bibliotheken diese gut dokumentierten Verfahren systematisch anwenden, obwohl die Notwendigkeit dazu eigentlich auf der Hand liegt. Im Kontext von »Bibliothek 2007« ist es gelungen, das Thema Bibliothek auf Landes- und Bundesebene zu platzieren – und damit Fragen zur Qualität des Gesamtsystems und der einzelnen Einrichtungen auszulösen, beispielsweise im Rahmen der Anhörung der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« im März 2005<sup>1</sup>. Dabei wurde auch sehr deutlich, dass die Politik von den Leistungsmerkmalen bibliothekarischer Arbeit überzeugt werden muss. Eine dringend notwendige Lobbyarbeit, gestützt durch die Vermittlung des Strategiekonzeptes »Bibliothek 2007«, muss dabei untermauert werden durch Beispiele, Erfahrungen und Positionen aus der Praxis. Für den im Strategiekonzept entwickelten Zusammenhang zwischen Bildung und Bibliothek muss Akzeptanz hergestellt werden und dies kann in besonderer Weise durch qualitativ hochwertige Bibliotheksangebote geleistet werden.

### Bibliotheken sind nicht selbstverständlich!

Bibliotheken begründen aus sich heraus als Institution noch keine Prioritäten bei den Entscheidungen von Unterhaltsträgern. Aus Sicht der Träger ist es die Bedeutung und die Wirksamkeit einer Initiative oder Einrichtung, die es rechtfertigen, diese oder jene Aufgabe zu fördern. Bibliotheken stehen dabei in einem gewissen Grade immer wieder zur Disposition. Nicht zuletzt die technischen Entwicklungen im Informationsmarkt werden mit ihnen nur unzureichend im öffentlichen Bewusstsein in Verbindung gebracht. Das Vorurteil scheint sich nicht abzubauen zu lassen, es handle sich bei Finanzmitteln für Bibliotheken um Investitionen in »Schatzhäuser des Geistes«, weniger um Investitionen in die Zukunft der Informationsgesellschaft. In der öffentlichen Wahrnehmung sind die Leistungen von Bibliotheken, gar als bildungspolitischer Faktor, eher unterrepräsentiert. In Frage steht also nicht, ob Bibliotheken nach ihren eigenen Maßstäben effizient sind. In Frage steht, ob und in welcher



**Petra Klug**, geboren 1961 in Bielefeld. 1983 Diplom an der Fachhochschule für Bibliotheks- und Dokumentationswesen in Köln; 1998 Magister Artium an der Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg in den Studienfächern Germanistik, Soziologie und Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 1983 bis 1999 Diplom-Bibliothekarin in der Zentralbibliothek Moers, von 1996 an als stellvertretende Leiterin; seit 1999 Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung mit den Schwerpunkten Leistungsmessung und Bibliotheksmanagement, Projektleitung des Benchmarking-Projektes »BIX – der Bibliotheksindex«. – Kontakt: Petra.Klug@Bertelsmann.de

Qualität sie externe Erwartungen und Ansprüche, hier der Unterhaltsträger, erfüllen, beziehungsweise ob sie als Leistungsträger überhaupt wahrgenommen werden.

Die Auseinandersetzung mit Qualität und Leistung sollte sich also nicht als Selbstzweck auf die Optimierung von internen Betriebsabläufen konzentrieren. Der Fokus muss auf der Kundenperspektive liegen. Für die unterschiedlichen



**Albert Bilo** ist Direktor der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen; Geschäftsbereich Benutzung und Organisation der seit 2004 fusionierten Universitätsbibliotheken Duisburg und Essen. Jahrgang 1953. Studium der Sozialwissenschaften und Geschichte. 1988 bis 1996 Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf: Fachreferent für Wirtschaftswissenschaften, Dezernent für Katalogisierung und Erwerbung; seit 1997 Direktor der UB Essen, seit 2004 UB Duisburg-Essen. 1998 bis 2004 Vorstandsmitglied des Deutschen Bibliotheksverbandes; seit 2001 Mitglied des Unterausschusses Informationsmanagement der DFG; seit 2002 Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken NRW; 2002 bis 2003 Mitglied im Expertenkreis der Bertelsmann Stiftung »Bibliothek 2007«. – Kontakt: bilo@bibl.uni-essen.de

<sup>1</sup> Siehe Beitrag in BuB Heft 5/05 auf Seite 340–342

Kundengruppen, die sehr differenziert zu betrachten sind, muss es eine gute Bibliotheksarbeit sein. Auch die kommunalen oder institutionellen Spitzen sind im weiteren Sinne »Kunden«, selbst dann, wenn sie faktisch Bibliotheken selten benutzen. Wozu Bibliotheken gut sind, wann sie ein wirkungsvolles Niveau haben, erklärt sich ihnen nicht von selbst – auch weil es einen Standard im nationalen und internationalen Vergleich zunächst einmal nicht gibt.

Ein solcher Maßstab muss entwickelt, vereinbart und der Politik an die Hand gegeben werden. Wenn es um die rasche, bequeme und vollständige Einlösung von Informationsansprüchen geht, scheint sich in der Tendenz für Kunden und vor allem auch für Nicht-Kunden die Bedeutung von Bibliotheken zu relativieren. Der mit den bibliothekarischen Angeboten verbundene Mehrwert ist nicht selbstverständlich oder nicht hinreichend bekannt. Das Internet stützt die Illusion, jegliche Frage erschöpfend, schnell und fundiert zu beantworten. Dem müssen Bibliothekarinnen und

---

Klaffen Erwartung und Wahrnehmung der bibliothekarischen Angebote auseinander, tritt Unzufriedenheit ein. Das Ergebnis ist dann ein negatives Qualitätsurteil.

---

Bibliothekare entgegenwirken, und zwar durch Überzeugungsarbeit und hochwertige Services.

Neben den zu unterstellenden Defiziten in der Außenwahrnehmung gibt es einen weiteren Grund, das Thema Qualität in den Vordergrund zu rücken. Die Auseinandersetzung mit knappen Haushaltsmitteln, einhergehend mit fortwährenden Neuentwicklungen in der Informationsvorsorgung, erfordern Prioritäten und strategische Planungen durch die Bibliothekarinnen und Bibliothekare. Es sind gesicherte Entscheidungsgrundlagen notwendig, um sich zwischen verschiedenen Handlungsoptionen für die effektivste zu entscheiden. Je beschränkter die Kapazitäten, umso treffsicherer müssen die strategischen Entscheidungen sein. Die erforderlichen Instrumentarien, wie sie etwa unter der Überschrift »Leistungsmessung« in der Fachliteratur vorgestellt werden, sind bekannt. Aber sind sie in Deutschland als Routineentscheidungsunterstützender Methoden allgemein verbreitet?

### Qualität ist relativ

Als Qualität wird in der einschlägigen Literatur die Güte und Beschaffenheit, mit der ein Produkt Anforderungen erfüllt, definiert. »Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Fähigkeit der Bibliothek auswirken, festgestellte oder implizierte Bedürfnisse zu befriedigen.« (Poll, Seite 98) Mit dieser Definition wird die Beschränkung auf die Produktqualität aufgehoben und auf Dienstleistungen ausgedehnt.

Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Funktion des Produktes (besonders haltbar oder langlebig) oder der Dienstleistung (regelgerechte Abwicklung), sondern der subjektive Wert, den die Dienstleistung für den Kunden hat. »Qualität ist nicht mehr ein Wert an sich [...] sondern immer relativ auf den Verwendungszusammenhang des jeweiligen Benutzers bezogen.« (Hobohm/Umlauf, Kapitel 3/5, Seite 1) Zunächst unabhängig von der Güte der einzelnen Tätigkeiten, die in einer Bibliothek geleistet werden, zählt der Nutzen für den Abnehmer. Diese Bedeutung von Qualität fragt nach der Erfüllung von Erwartungen und Anforderungen, die aus einer Außensicht an die Bibliothek gestellt werden. Die Bibliothek gibt zwar vermeintlich ihr Bestes, trotzdem werden die Ergebnisse von den verschiedenen Kundengruppen, den Unterhaltsträgern oder im Kontext übergeordneter kultureller Bildungsziele sehr unterschiedlich bewertet. Qualität ist relativ.

Interessant an dieser Verschiebung der Interpretation der Qualität von einem objektiven, abstrakten Wert zu einem des Nutzens für die jeweiligen Kundengruppen, ist die sozialpsychologische Bedeutung. Über die Qualität befindet der Kunde. Hierbei spielen Einstellung, Erwartungen, Wahrnehmung, Urteil und (Un-)Zufriedenheit eine Rolle. Plausibel erscheint zunächst der Zusammenhang, dass eine hohe Leistungsqualität zu einer hohen Zufriedenheit führt. Dies trifft aber überraschenderweise nicht immer zu. Ist beispielsweise die Erwartung höher als die wahrgenommene Qualität, führt dies zu schlechteren Beurteilungen. »Trotz einer tatsächlich hohen Qualität kann diese von den Kunden als niedrig wahrgenommen werden, wenn eine negative Einstellung gegenüber der Leistung oder dem Leistungserbringer [der Bibliothek] vorhanden ist.« (Mühlenberg, Seite 25)

Klaffen Erwartung und Wahrnehmung der bibliothekarischen Angebote auseinander, tritt Unzufriedenheit ein. Das Ergebnis ist dann ein negatives Qualitätsurteil. Das beste Beispiel hierfür liefert die Deutsche Bahn: Deren Pünktlichkeit liegt mittlerweile im Schnitt bei mehr als 90 Prozent, die Anschlussicherheit bei 96 Prozent, dennoch gilt sie bei Fahrgästen als notorisch unpünktlich. Eine Werbekampagne der Bahn hat versucht, dies aufzugreifen: »Mit den Besten ist man am strengsten«.

Kundenzufriedenheit durch eine Veränderung der Erwartungen und Einstellungen zu erreichen – die Werbung für Konsumgüter greift diese Wirkung gerne auf und zielt nur nachrangig auf die tatsächliche Qualität eines Produktes. Es wird versucht, eine positive Stimmung und Atmosphäre für das Produkt zu erzeugen. Auch für Bibliotheken gilt, dass sich die wahrgenommene Qualität erhöht, wenn ein entsprechendes Image unterstützt wird.

Qualität hat aber nicht nur etwas mit Wahrnehmung, sondern auch mit Wirtschaftlichkeit zu tun. Von Wirtschaftlichkeit ist dann die Rede, wenn bei gleich bleibender Qualität die Leistung gesteigert werden kann oder auch, wenn bei gesteigerter Qualität der Mitteleinsatz konstant gehalten werden kann. Das ist für Bibliothekarinnen und Bibliothekare nicht neu. Bei stagnierenden oder sinkenden Etats und Personalbudgets wird versucht, neue beziehungsweise höherwertige Dienstleistungen anzubieten. Die Variablen Kundenperspektive, Image, Qualität, Leistung und Wirtschaftlichkeit dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind im Zusammenspiel maßgeblich für erfolgreiche Bibliotheksarbeit. Es besteht die Anforderung, jede dieser Stellschrauben in den Blick zu nehmen und gegebenenfalls zu beeinflussen.

### »Die richtigen Dinge richtig tun«

Die systematische Auseinandersetzung mit diesen Zusammenhängen bedeutet, dass Qualitätsmanagement als wesentlicher Baustein moderner Betriebsführung zu betreiben ist. Zur Begründung der Einbindung des Themas Qualität in die strategische Planung einer Bibliothek sind zu nennen:

- Darstellung der eigenen Leistungsfähigkeit,
- Selbstlegitimation der zu verantwortenden und zu verwaltenden Haushaltsmittel,

- Nachweis von Effektivität und Effizienz,
- Wandel im Medienmarkt,
- Infragestellung einer unbestrittenen Führungsrolle der Bibliotheken im Zeitalter des Internet,
- Veränderungen im Publikationsmarkt mit neuen Rollen in der Produktion von Information und Literatur,
- veränderte Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden,
- fehlende Wahrnehmung bibliothekarischer Leistungen auf der politischen Ebene.

Es geht also, kurz gesagt, um die Herstellung von Zukunftsfähigkeit zur Be-

---

In der Fachöffentlichkeit zu diskutieren ist in diesem Zusammenhang die Frage, wieso es in einem Bibliotheksvergleich immer »Sieger« und »Verlierer« geben muss.

---

wältigung alter und neuer Aufgaben, die sinnvoll durch Bibliotheken erfüllt werden können. Das reicht von der Begleitung lebenslangen Lernens in Öffentlichen Bibliotheken als Bildungsauftrag bis zum elektronischen Publizieren und der Strukturierung des Informationsmanagements an der Hochschule. Dennoch werden Bibliotheken bislang nicht hinreichend in einer tragenden Rolle wahrgenommen, obwohl sie faktisch diese Aufgaben bereits übernommen haben. Man traut Bibliotheken diese Leistungen nicht zu oder hat schlicht keine Kenntnis über die entwickelte Praxis bibliothekarischer Angebote.

Die richtigen Antworten hierauf sind eine Imagekampagne, darauf abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit sowie die Zusammenfassung bislang isolierter Ein-

zelmaßnahmen zu einem gemeinsamen Public Relations-Konzept der deutschen Bibliotheken. Die bereits stattfindenden vielfältigen Aktivitäten zum »Tag des Buches«, zur »Bibliothek des Jahres« oder zur Förderung von Lese- und Literaturkultur lassen sich verbinden und systematisch ausbauen. Dies ist eine Aufgabe für die bibliothekarischen Verbände, um ein positives Meinungsbild über die Aufgaben der Bibliotheken zu stützen. Nicht ersetzt wird dadurch aber die Notwendigkeit, vor Ort »die richtigen Dinge richtig zu tun«.

Unternehmensphilosophien wie Total Quality Management (TQM) und ISO 9000 machen die kontinuierliche Verbesserung zum Prinzip. Sowohl innerhalb der internen Betriebsabläufe als auch nach außen wird der Kundenwunsch zum Maßstab von Qualität. Veränderungsmanagement, strategisches Management, Qualitätsmanagement – unter diesen Stichworten ist die Entwicklung und Sicherung von Qualität in Bibliotheken seit langem Thema. So werden seit Beginn der Neunzigerjahre im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung in den Kommunen moderne Managementmethoden getestet und eingeführt. Bibliotheken sind an Leistungsvergleichen oder Rankings beteiligt, sie führen Kundenbefragungen durch oder lassen sich eine Einschätzung durch so genannte »Mystery Shopper« geben, und einige wenige arbeiten mit der Balance Scorecard oder lassen sich nach ISO zertifizieren – die Methoden und Instrumente sind vielfältig.

#### Exkurs: »New Measurement Initiative« in den USA und Kanada

Ein Beispiel für die Messung von Qualität in Bibliotheken unter besonderer

Berücksichtigung der Kundenerwartungen wurde in den USA beziehungsweise Kanada entwickelt. Die Association of Research Libraries (ARL), der 124 Bibliotheken angehören, hat mit der »New Measures Initiative« die Kundenzufriedenheit zu einem Maßstab gemacht. Die Kundenbefragung wurde methodisch verfeinert und unter der Produktbezeichnung LibQUAL+ angeboten, genutzt von nahezu 250 000 Personen und 308 Institutionen (Stand 2003).

Im Kern geht es um die Ermittlung der Kluft zwischen den Erwartungen des Kunden und den von ihm wahrgenommenen Leistungen. In einer Erfassungsmaske bewerten die verschiedenen Nutzergruppen wissenschaftlicher Bibliotheken den Standard, den sie noch bereit sind zu akzeptieren, ihre Wahrnehmung der aktuellen Leistungen und den gewünschten Qualitätsstandard mittels einer Bewertungsskala in 22 Kategorien (Blixrud, Herget und Pehlke). So leistungsfähig solche Verfahren sein mögen, ihnen werden dennoch Schwächen in einer nur scheinbar klaren Differenziertheit und Präzision unterstellt. Maßgeblicher ist hier aber, dass dieses Verfahren, ebenso der Ansatz nach dem »European Modell for Business Excellence« der European Foundation for Quality Management (EFQM) (Herget), sehr aufwendig sind. Sie laufen Gefahr, lediglich den Status von Projektmaßnahmen bei einzelnen Pilotanwendern zu gewinnen.

#### Weiterentwicklung des Bibliotheksindex BIX

Die Auseinandersetzung von Bibliotheken mit ihren Stärken und Schwächen, der Vergleich untereinander im Sinne eines Benchmarking hat zum Projekt BIX geführt. Der Bibliotheksindex zeigt, dass

**Vom Bibliothekssystem zum Informationsservice:**



MetaLib



DigiTool



Verde



S.F.X



Alephino



ALEPH

**Ex Libris** bietet  
integrierte Lösungen für  
**Aufbau und Management**  
von konventionellen und  
digitalen Ressourcen im Netz

**Ex Libris**  
Albert-Einstein-Ring 19  
D-22761 Hamburg  
Tel. +49 (0)40 / 89 809-0  
Fax +49 (0)40 / 89 809-250  
E-Mail: info@exl.de  
www.exlibrisgroup.com

eine relativ einfache Form der Leistungsmessung Grundlage für die Qualitätsentwicklung der Bibliothek sein kann. Ziel des BIX ist es, auf der Basis einer überschaubaren Anzahl relevanter Indikatoren die Vergleichbarkeit von Bibliotheksleistungen darstellen zu können. Aus diesem Vergleich lassen sich wichtige Hinweise ermitteln, wo die eigene Bibliothek steht und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

Obwohl es nahe liegt, die eigenen Leistungspotenziale in einem standardisierten Vergleichsverfahren nachzuweisen, sind Vorbehalte zu berücksichtigen, die sich im Wesentlichen auf die Gefahr eines schlechten Abschneidens und die mangelnde Vergleichbarkeit aufgrund von Sondertatbeständen konzentrieren. Befürchtet wird in jedem Fall eine

---

Dennoch darf als weitere prononcierte These gelten, dass im Alltag, in der Fläche und in der systematischen Ausgestaltung die Wende von der angebotsorientierten zu einer nachfrageorientierten Bibliothekspolitik nicht wirklich vollzogen ist.

---

**Abstrafung:** Ist die eigene Bibliothek zu gut, wird dies als Übererfüllung von den Unterhaltsträgern missverstanden; schneidet man relativ schlecht ab, löst dies Rechtfertigungsprozesse aus.

Zur erforderlichen Imagebildung zählt aber auch, dass man sich aus der Deckung wagt. Die Entwicklung von mehr Qualität hat nun einmal etwas damit zu tun, Schwächen und Veränderungspotenziale zu identifizieren – die im Übrigen auch häufig den Träger betreffen. Der offene Umgang mit der eigenen Positionierung und die Fokussierung auf eigene Erfolgsfaktoren, ist ein empfehlenswerter Umgang mit Vergleichsverfahren. Methodische Schwächen, teils unterstellt, teils vorhanden, sind auf der fachlichen Ebene zu diskutieren und, so weit möglich, auszuräumen. Die Entwicklung des BIX basiert nicht von ungefähr auf langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen nationalen und internationalen Projekten unter Einbeziehung zahlreicher Pilotprojekte.

In der Fachöffentlichkeit zu diskutieren ist in diesem Zusammenhang die Frage, wieso es in einem Bibliotheksvergleich immer »Sieger« und »Verlierer« geben muss. Absolut gesehen, kann selbst der Spitzenreiter in einem Vergleich noch schlechte Bibliotheksleistungen aufweisen; er ist nur relativ zu den anderen he-

rausgehoben. Eine Alternative ist in der Bestimmung konkreter Qualitätsanforderungen zu sehen. Diese Überlegungen zielen auf die Einführung von nationalen Bibliotheksstandards als Orientierungsgrößen für Bibliotheken und politische Entscheider ab – mit der Perspektive, dass sich langfristig einmal alle Bibliotheken im gehobenen Niveau bewegen und ihre Rolle in der Bildungslandschaft tatsächlich ausfüllen können. Dass dies möglich ist, beweist das Beispiel Großbritannien eindrucksvoll.

#### **Exkurs: »Public Library Service Standards« in Großbritannien**

Am Beispiel Großbritanniens manifestiert sich die Wechselwirkung von überregionalen, staatlichen Maßnahmen und einem Image von Bibliotheken als feste Bestandteile des öffentlichen Lebens und Lernens. Seit 2004 ist The Museums, Libraries and Archives Council (MLA) als zentrale Einrichtung für Bibliotheken, Museen und Archive durch das Department of State for Culture (DCMS) etabliert.

Die Aufgaben des MLA (ehemals »resource«) sind vielfältig: Es ist gleichzeitig zuständig für die politische sowie strategische Beratung auf der Regierungsebene und für die Definition von Richtlinien und Projektförderung, das heißt für die praktische Umsetzung der nationalen Bibliothekspolitik.

Die Ankündigung von Budgetkürzungen, Schließung von Einrichtungen und Kürzungen von Öffnungszeiten führte 1999 dazu, dass das DCMS eine zentrale Kontrolle der Bibliotheken organisiert, in Form von Jahresberichten. Zusätzlich bildet die Bewertung der Bibliotheksjahrespläne die Grundlage für das sogenannte Comprehensive Performance Assessment (CPA); ein Regierungsprogramm zur Steigerung der Qualität und Effizienz öffentlicher Dienstleistungen auf Basis einiger weniger Standards.

Für die öffentlichen Bibliotheken wurden drei Arbeitsschwerpunkte identifiziert, die 2003 durch das DCMS als Zehnjahresstrategie (Framework for the Future) der Britischen Regierung veröffentlicht wurden: Neben der Förderung sozialer Integration, des Lesens und Lernens stehen Zugang und Nutzung digitaler Angebote im Fokus. Vor dem Hintergrund dieser Aufgaben wurden Ende 2004 zehn aktualisierte Mindeststandards (Public Library Service Standards) veröffentlicht (siehe auch Bertelsmann Stiftung/BID, 2004).

Auch das Strategiekonzept »Bibliothek 2007« richtet an die Politik die Forderung, nationale Bibliotheksstandards zu verankern. Damit wäre ein Maßstab vorhanden, der für die politische Entscheidungsebene die Aussage zulässt, ob die Bibliotheken sich im eigenen Zuständigkeitsbereich ober- oder unterhalb des nationalen Niveaus befinden. An den Bibliotheksverbänden, dem Kompetenznetzwerk für Bibliotheken, den Bibliotheksleitungen und auch den Verbundzentralen liegt es, die relevanten Eckpunkte für solche Standards zu vereinbaren. Der Ausbau der Deutschen Bibliotheksstatistik zu einem aktiven Instrument des Leistungsvergleichs würde einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, was »Standard« sein kann und muss. Dafür bedarf es vielerlei Impulse, beispielsweise aus der bibliotheks- und betriebswirtschaftlichen Perspektive sowie der Praxis.

#### **Positive Ansätze**

Ein erstes Resümee lässt sich in der These zusammenfassen, dass die Etablierung nationaler Standards eine wichtige Anforderung der Zukunft ist. Weiterhin kann festgestellt werden, dass ausgearbeitete betriebswirtschaftliche Methoden der Leistungsmessung und des Qualitätsmanagements in Bibliotheken erarbeitet wurden. Im Handbuch »Die moderne Bibliothek« werden von Poll die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodelle dargestellt und in den Prozess eines zeitgemäßen Bibliotheksmanagements eingeordnet. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass alles Erforderliche zur Etablierung eines Qualitätsmanagements im Kontext einer

---

Ein erstes Resümee lässt sich in der These zusammenfassen, dass die Etablierung nationaler Standards eine wichtige Anforderung der Zukunft ist.

---

modernen Bibliothek gesagt wäre und – was viel wichtiger ist – bereits alltägliche Praxis ist.

Zwar zeigt ein Blick in das Tagungsprogramm von Bibliothekartagen, dass es eine sehr große Zahl gelungener Beispiele für exzellente Bibliotheksarbeit zu Themen wie Kundenorientierung, Imagebildung, Leseförderung, Kundenbindung jugendlicher Bibliotheksbesucher, neue elektronische Formen der Auskunft

oder digitale Bibliotheken im individualisierten Zuschnitt für die Kunden gibt. Diese Bibliotheken liefern wichtige Orientierungspunkte und Beispiele gelungener Praxis, die es nachzuahmen gilt. Hier manifestiert sich Qualität praktisch. Dennoch darf als weitere prononcierte These gelten, dass im Alltag, in der Fläche und in der systematischen Ausgestaltung die Wende von der angebotsorientierten zu einer nachfrageorientierten Bibliothekspolitik nicht wirklich vollzogen ist.

### Ein neues Denken ist gefragt

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die positiven Einzelbeispiele auf eine breitere, allgemeinverbindliche Grundlage gestellt werden müssen. Viele dieser mit enormem Engagement und großer Phantasie kreierte Ansätze laufen sonst Gefahr, nur vorübergehend wirksam zu

---

Wenn der einprägsame Befund zutrifft, dass ein Kunde über positive Erfahrungen mit einer Dienstleistung mit bis zu drei Personen im Umfeld spricht, über negative und kritische aber mit zehn bis zwölf Personen, dann ist das für sich schon eine ausreichende Begründung, darüber nachzudenken, was Bibliotheken in der Qualität ihrer Dienstleistungen verändern müssen.

---

sein. Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit sind häufig nicht hinreichend ausgeprägt. Es fehlt an der Übertragung in die Routinen aller Bibliotheken. Sowohl die aus Fördermitteln initiierten Projekte als auch die aus eigener Kraft einzelner Bibliotheken gestarteten Ansätze zu den Themenfeldern Standardisierung, Qualitätsoptimierung und neue Dienstleistungen müssen viel stärker in einen Rahmen von Zielorientierung, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit eingeordnet werden. Projektträger wie Projektnehmer dürfen nicht locker lassen, sich diesem Anspruch zu stellen und ihn zum Maßstab ihrer Vorhaben zu machen. Nur so können Modelle entwickelt werden, die Vorurteilsstrukturen aufbrechen, Nachahmung auslösen und Leistungsmerkmale herausstellen, die Bibliotheken von der Öffentlichkeit oft nicht zugeschrieben werden.

Es ist aber auch nicht von der Hand zu weisen, dass eine Reihe von Ansätzen, die als Maßgabe für eine Neustrukturierung der einzelnen Bibliotheken propagiert werden, ihren Niederschlag bislang

nur in der Literatur finden. Ein Zeichen von Agonie? Es fehlt die Entschiedenheit, durchaus als sinnvoll erkannte Instrumentarien auch anzuwenden. Die Entwicklung wird behindert, weil eine weit verbreitete Skepsis gegenüber dem mit diesen Methoden verbundenen Aufwand besteht, der zusätzlich zum Alltagsgeschäft zu leisten ist. Grundsätzlich scheint der Paradigmenwechsel vom Reagieren zum Agieren noch nicht vollzogen. Die bibliothekarischen Diskussionen sind noch immer viel zu oft von grundsätzlichen Debatten zur Gestaltung interner Betriebsabläufe und Regelwerke bestimmt. Maßnahmen zu einer Analyse und Befriedigung von Kundenerwartungen werden nicht systematisch, sondern nur sporadisch angegangen und ohne die daraus resultierenden Konsequenzen zu ziehen.

Dies ist aber dringend erforderlich, weil einem durchaus selbstbewussten Selbstbild über die eigene Bedeutsamkeit eine kritische Einschätzung der Bibliotheken und ihrer Zukunftsfähigkeit gegenüber steht. Gerade bei den Nichtkunden ist es das (negative) Image, das für die Nichtnutzung der bibliothekarischen Leistungen verantwortlich zu machen ist – und an die Stelle von Nichtnutzung könnte man auch die Nicht-Wahrnehmung durch die Politik setzen. Wenn der einprägsame Befund zutrifft, dass ein Kunde über positive Erfahrungen mit einer Dienstleistung mit bis zu drei Personen im Umfeld spricht, über negative und kritische aber mit zehn bis zwölf Personen, dann ist das für sich schon eine ausreichende Begründung, darüber nachzudenken, was Bibliotheken in der Qualität ihrer Dienstleistungen verändern müssen.

Der wiederholte Appell nach einer stärkeren Verankerung betriebswirtschaftlich orientierten Bibliotheksmanagements greift dabei offensichtlich zu kurz. Leitungen und Mitarbeiter von Bibliotheken nehmen zwar für sich in Anspruch, dass sie sich bereits zur Genüge neuen Entwicklungen am Informations- und Medienmarkt gestellt haben – was sicher auch richtig ist. Die Bereitschaft, sich auf Veränderungen des eigenen Betriebes und des eigenen Arbeitsplatzes einzulassen, geht aber noch nicht weit genug. »Gelingt es uns nicht, uns ein neues Denken anzueignen, so werden alle neuen Lösungsansätze immer wieder dieselbe unproduktiven Denk- und Handlungsmuster hervorbringen«, charakterisiert Senge (Seite 15) eine Ursache für das bekannte Problem, wesentliche

Veränderungen in Organisationen dauerhaft durchzusetzen. Das Argumentationsmuster, »wir tun doch bereits alles Erdenkliche, es sind die störenden Rahmenbedingungen, die uns behindern«, erstickt jede Initiative und führt letztendlich zu einer Festschreibung des Status quo.

So werden beispielsweise gegen die Einführung eines TQM durchaus be-

---

Mit Methoden der Leistungsmessung, der Auswertung ausgewählter bibliotheksstatistischer Daten können Prioritäten festgelegt werden, die auch bei beschränkten Kapazitäten vorrangig angegangen werden können.

---

gründete Einwände vorgebracht. Es handelt sich um aufwendige Verfahren, die bislang im Bibliotheksbereich nur wenige Anwender gefunden haben. Dies braucht aber nicht zu bedeuten, dass man das Qualitätsmanagement in Gänze verwirft. Verzichtet man auf einige bürokratische Formalismen, macht sich die »Philosophie« des Ansatzes zu eigen und analysiert aufgabenkritisch die eigenen Betriebsabläufe, dann stellt dies schon eine sehr gute Grundlage dar. Es wäre schon viel erreicht, wenn Bibliotheken konsequent auf die Schwachstellen achten, an denen sich regelmäßig Kundenzufriedenheit ergibt. Jeder hat persönliche Erfahrungen mit Dienstleistungen aus anderen Branchen. Sie zeigen oft, welches brachliegende Servicepotenzial der eigene Betrieb noch bietet. Der nur schwer zu überwindende Widerstand gegenüber Veränderungen als Störung von geordneten Betriebsabläufen, ist ein allgegenwärtiges Phänomen. Veränderungen dürfen nicht als zusätzliche, vermeidbare Belastungen bewertet werden, sondern als integrale und notwendige Bestandteile zur Erreichung einer neuen Qualität. Auch im Bibliothekszusammenhang gilt der Grundsatz der Bauhaus-Architekten: »Structure follows Function«.

### Was ist zu tun?

Qualitätsmanagement bietet zahlreiche Hilfestellungen, Veränderungsprozesse zu initiieren, am Leben zu halten und in die alltägliche Praxis zu integrieren. Die große Lösung ist dabei nicht zwingend. Mit Methoden der Leistungsmessung, der Auswertung ausgewählter bibliotheksstatistischer Daten können

Prioritäten festgelegt werden, die auch bei beschränkten Kapazitäten vorrangig angegangen werden können. Es lassen sich so konkrete Schritte identifizieren, um erfolgreich Veränderungen zu einer Optimierung einzuleiten. Man sollte sich nicht von aufwendigen Verfahren der Zertifizierung oder des TQM dazu verleiten lassen, das Thema ganz beiseite zu legen. Man sollte auch nicht vor den großen Modellen, die wissenschaftliche Begeleitung und zusätzliche Ressourcen erfordern, kapitulieren. Eine Schwachstellenanalyse, mit unmittelbarer praktischer Relevanz, ist ein erster, wichtiger Schritt zur Optimierung. Die Instru-

---

Qualitätsmanagement bietet zahlreiche Hilfestellungen, Veränderungsprozesse zu initiieren, am Leben zu halten und in die alltägliche Praxis zu integrieren.

---

mentarien zur Erarbeitung einer Stärken-Schwächen-Analyse sind in der Literatur beschrieben. Nun gilt es, sie auch anzuwenden.

Wenn man die Kundenperspektive wirklich ernst nimmt, ist in einem zweiten Schritt sicher die Frage zu stellen: »Wie zufrieden sind Sie eigentlich mit unserer Bibliothek, und welche Erwartungen haben Sie?« Allerdings sei an dieser Stelle vor Aktionismus gewarnt. Natürlich ist eine Frage wie diese rasch in einer Fragebogenaktion abzufragen. Jede Maßnahme sollte aber aufeinander aufbauen und in ein strategisches Gesamtkonzept einbezogen werden. Einmal abgesehen von professionell organisierten und gegebenenfalls zentral durchgeführten Befragungen, bieten sich kurze Spezialbefragungen zu klar eingegrenzten Themen an. Die Einführung von Fokusgruppen (Kundenkonferenzen), in denen bestimmte Zielgruppen in den Blick genommen werden, ermöglicht eine gemeinsame Diskussion von Problemen und Wünschen. Auch wenn bei dieser Methode keine repräsentativen Ergebnisse gewonnen werden können, lassen sich dennoch relativ unaufwendig weiterführende Erkenntnisse sammeln und Partizipation herstellen.

Diese wenigen Beispiele sollen als Anregung dienen, sich zunächst auf eine klar umrissene (Teil-)Fragestellung zu konzentrieren, statt auf die großen Lösungen zu warten oder an ihnen zu scheitern. Eine weitere Möglichkeit besteht natürlich auch im Lernen von anderen:

oft proklamiert, weniger oft realisiert. Als Beispiel sei hier das nur verkürzt wiederzugebende Ergebnis einer professionell durchgeführten Benutzerbefragung an der Universität Stuttgart-Hohenheim genannt: Gut bewertet werden die Öffnungszeiten, die Kompetenz des Personals, die Ausleihe und die Zahl der Schließfächer. Schlechte Bewertungen erhalten die Gruppenarbeitsräume, die Kopiermöglichkeiten und der Bestand an elektronischen Publikationen sowie die Wartezeiten bei Fernleihbestellungen (Mühlenberg, 2004).

Jede Bibliothekarin, jeder Bibliothekar kann eine Reihe von Aspekten nennen, an denen sich regelmäßig eine Unzufriedenheit bei den Kunden festmachen lässt. Wichtig sind die Konsequenzen, die aus diesen Botschaften abzuleiten sind: Die Quelle der Unzufriedenheit wird abgestellt und nicht durch die Begründung betriebsinterner Hindernisse relativiert. Dazu müssen interne Vereinbarungen getroffen werden, welches Problem ganzheitlich und vom gesamten Bibliotheksteam mit Priorität angegangen werden soll – und dies, ohne vermeintlich fehlende Zuständigkeiten zu diskutieren.

Die oben gestellte Ausgangsfrage nach Zufriedenheit mit und Erwartungen an die Bibliothek birgt noch eine ganz andere Dimension: Neben Befragungen und Leistungsindikatoren zur Kundenperspektive gewinnt die Wirkungsmessung eine zunehmende Rolle – die deutlich schwieriger zu realisieren ist. »Argumente, die eine besondere Bedeutung von Bibliotheken für das Bildungswesen, das soziale Leben, die Ökonomie einer Informationsgesellschaft oder bei der Erfüllung eines allgemeinen Kulturauftrages geltend machen, beziehen ihre Plausibilität stets aus dem Geltungsanspruch bibliotheksexterner Werte und Ziele.« (Fett, Seite 7)

Die Frage nach der Wirkung von Angeboten und Maßnahmen wurde im Schulbereich vornehmlich durch Pisa ausgelöst und zog eine Diskussion bundesweiter Bildungsstandards nach sich. Analog zu diesen Entwicklungen wird insbesondere im angloamerikanischen Raum die Entwicklung einer Wirkungsmessung diskutiert. Gefragt wird beispielsweise danach, welche Wirkung Bibliotheksangebote auf die Informationskompetenz von Schülerinnen beziehungsweise Studenten haben oder ob ein hoher Studienfolg mit Bibliotheksnutzung korreliert. Die bisherigen Erfahrungen mit der Messung von »Benefit, Outcome,

Impact« sind sehr spannend, wenn auch die Verfahren der Wirkungsforschung noch nicht hinreichend ausgereift sind. Wirkungsmessung ist nicht nur auf den Aspekt der Rechenschaft nach außen beschränkt. Sie hat eine zusätzliche Steuerungsrelevanz für das Qualitätsmanagement, nämlich zu entscheiden, worauf man sich konzentrieren sollte, um Akzeptanz für die Leistungsmerkmale von Bibliotheken herzustellen.

### Fazit

Ein Bibliotheksgesetz, eine Bibliotheks-Entwicklungsagentur, Bibliotheksstandards oder -entwicklungspläne sind wesentliche Randbedingungen, um qualitative Niveaus verbindlich festzuschreiben. Die Grundlage hierfür und das Vertrauen darin, dass dies der richtige Weg ist, müssen die Bibliothekarinnen und Bibliothekare selber schaffen. Sie erreichen dies durch Überprüfung ihrer Dienstleistungen unter dem Gesichtspunkt eines neuen Verständnisses von Qualität, über die der Kunde subjektiv entscheidet.

Die Erwartungen der (Nicht-)Kunden – und hier sind noch einmal ausdrücklich auch Entscheider aus Politik und Verwaltung zu berücksichtigen – werden zum Indikator für die Ermittlung bibliothekarischer Entwicklungspotenziale. Instrumentarien, diese neuen Qualitäten zu entwickeln, liegen weitestgehend vor – jetzt gilt es, sie auch anzuwenden und die internen Hindernisse zu überwinden, um das Reagieren in ein Agieren zu überführen. Hier ist jeder Einzelne und

---

Ein Bibliotheksgesetz, eine Bibliotheks-Entwicklungsagentur, Bibliotheksstandards oder -entwicklungspläne sind wesentliche Randbedingungen, um qualitative Niveaus verbindlich festzuschreiben.

---

jede Bibliothek gefragt, auf diese Weise eine neue Akzeptanz für das Thema Bibliothek zu unterstützen. Über die bestehenden bibliothekarischen Netzwerke sind darüber hinaus die Voraussetzungen gegeben, Vergleichsmaßstäbe zu vereinbaren, die der Politik Argumente an die Hand geben, was qualitativ hochwertige Bibliotheksarbeit bedeutet.

### Literatur

Bertelsmann Stiftung; Bibliothek & Information Deutschland (Hrsg.): Vor-

bildliche Bibliotheksarbeit in Europa, Singapur und den USA – Internationale Best-Practice-Recherche. Gütersloh, 2005

Ball, Rafael: Imagebildung und Imagepflege in Spezialbibliotheken. In: B.I.T. Online 2000, Heft 4

Blixrud, Julia C.: Das Statistik- und Messprogramm der »Association of Research Libraries« – Von beschreibenden Daten zu Leistungsmessungen. In: 67<sup>th</sup> IFLA Council and Conference. Boston, 2001; [www.ifla.org/IV/ifla67/papers/034-135g.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla67/papers/034-135g.pdf)

Fett, Othmar F.: Impact – Outcome – Benefit. Ein Literaturbericht zur Wirkungsmessung für Hochschulbibliotheken.

---

Die Erwartungen der (Nicht-)Kunden – und hier sind noch einmal ausdrücklich auch Entscheider aus Politik und Verwaltung zu berücksichtigen – werden zum Indikator für die Ermittlung bibliothekarischer Entwicklungspotenziale.

---

ken. Berlin, 2004; (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, Heft 142)

Herget, Josef (u.a.): Libraries of Excellence in der Wissensgesellschaft. In: Information zwischen Kultur und Marktwirtschaft. Konstanz, 2004, Seite 187–212

Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen – Fachratgeber für Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Loseblattsammlung, Aktualisierungsstand Nr. 9, März 2005; [www.dashoefer.de/bibliotheksmanagement/](http://www.dashoefer.de/bibliotheksmanagement/)

Mühlenberg, Josef: Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen. Wiesbaden, 2004

Pehlke, Rainer: LibQual+ – Ein Instrument zur Messung der Service-Aktivitäten in Bibliotheken. In: BuB 2002, Heft 10/11, Seite 654–657

Poll, Roswitha: Bibliotheksmanagement. In: Die Moderne Bibliothek. München, 2004, Seite 93–116

Senge, Peter (u.a.): The Dance of Change: die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Wien, Hamburg, 2000.

Rainer Strzolka

## Das Schweigen zum Klingen bringen

### Neue Literatur zum deutschen Hörspiel im Überblick

Hörspiele gehören in Bibliotheken zu den beliebten »Ausleihzahlen«, »positiven Kostenfaktoren« oder »Leihfällen«, wie seelenlose Funktionäre den Kulturauftrag der Bibliothekare neuerdings gerne bezeichnen. Sekundärliteratur zum Hörspiel ergänzt den Hörgenuss für den Kenner, macht den bibliothekarischen Umgang mit diesem Genre leichter und macht dem Anfänger Lust auf mehr, was damit für höheren Medienumschlag sorgt. In den vergangenen Jahren ist es ein wenig still um die Sekundärliteratur zum Hörspiel geworden, erfreulich, dass innerhalb kurzer Zeit wieder einige Arbeiten erschienen sind.

Die literarischen Original-Hörspiele der Fünfzigerjahre stellen nach vielfacher Ansicht einen Höhepunkt der Gattung dar; auch wenn eine genauere Betrachtung als die des wissenschaftlichen Mainstreams einen Höhepunkt künstlerischer Vielfalt eher in den späten Zwanzigerjahren finden wird. Seinerzeit gab es Bemühungen, einen Hörspieltyp nach dem Vorbild der gedruckten Literatur zu konstituieren, und die Dimension der akustischen Zeichen ihres Eigenwertes zu berauben. Wenig bekannt ist, dass bereits das frühe deutsche Hörspiel einen Formenreichtum aufwies wie späterhin nie wieder.

Das Hörspiel ist die einzige Äußerung des flüchtigen Mediums Rundfunk, zu der eine umfangreiche Sekundärliteratur vorliegt. Diese ist jedoch problematisch: Zum einen gibt es eine nicht überschaubare Zahl von Kleinstquellen, zum anderen eine Handvoll kanonisierter Studien, die allerdings meist auf der Basis der verschrifteten Hörspieltexte argumentiert, was einen methodischen Fehler darstellt und keinen Erkenntnisgewinn. So zeigt zum Beispiel eine Renotation von Brechts berühmtem »Lindberghflug«, dass der Text, auf den sich die gesamte Forschung hierzu stützt, mit dem gesendeten Werk praktisch nichts gemeinsam hat. Alles in allem ist brauchbare Sekundärliteratur zum Hörspiel selten.

Soeben sind zwei Arbeiten erschienen, die sich erfreulich aus der Monokultur der Hörspieelliteratur abheben, die immer noch auf der weinerlichen Innerlichkeit von Schwitzke und dessen Schülern basiert. Diese Neuerscheinungen sind zur theoretischen Ergänzung unserer akustischen Hörspielbestände bestens geeignet.

Die erste Arbeit versammelt elf Studien zur gattungsgeschichtlichen Differenzierung des frühen Hörspiels. *Helmut Kreuzer*, Siegener Germanist und ausgewiesener Hörspielforscher, ging von der Prämisse aus, dass das frühe Hörspiel im Grunde noch zu erschließen sei. Neben einigen der bekannten frühen Hörspiele von Flesch, Brecht und anderen stellt er völlig vergessene Arbeiten, die aus Rundfunkarchiven stammen. In diesem Zusammenhang sei deutlich darauf hingewiesen, dass die Fixierung der Forschung auf das Deutsche Rundfunkarchiv nicht hilfreich ist, da zahlreiche Quellen in den Regionalarchiven der Sender liegen und völlig ignoriert werden.

Kreuzer beginnt seine Darlegung mit der Analyse von Radiofantasien und Katastrophenfilmen, indem er das allererste