

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences



Leistungsstandards und Servicegarantien

Dokumentation für das Projekt

„Die kundenorientierte Bibliothek“

im SS 2011 der Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart &
der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Chur

Version 01.06.2011

Verfasser: Ulrike Ergenzinger
Petra Maier
Jonas Stöckli
Regina Wanger

Referenten: Prof. Cornelia Vonhof
Prof. Robert Barth
Ulrich Wesser, M.A.

Bearbeitungszeitraum: 11. März 2011 bis 01. Juni 2011

Stuttgart/Chur, Juni 2011

Kurzfassung

Leistungsstandards geben konkrete, messbare Richtwerte für bestimmte Arbeitsabläufe vor und ermöglichen somit, diese zu kontrollieren. Leistungsstandards können zum einen innerbetrieblich eingesetzt (interner Leistungsstandard) oder auch nach außen kommuniziert werden (externer Leistungsstandard). Externe Leistungsstandards werden in Bibliotheken i.d.R. bei Magazinbestellungen oder der Beantwortungszeit des Auskunftsdienstes angegeben. Ein externer Leistungsstandard kann durch eine Servicegarantie aufgewertet werden. Hierbei wird ein Versprechen gegeben, dass eine klar definierte Dienstleistung eingehalten wird. Im Falle der Nichterfüllung erhält der Kunde eine Wiedergutmachung. In der Wirtschaft ist hierfür beispielsweise die Geld-Zurück-Garantie verbreitet.

Um zu erfahren, inwiefern die Instrumente Leistungsstandards und Servicegarantien in der Bibliothekspraxis bekannt und akzeptiert sind, wurde zunächst das Dienstleistungsangebot von Bibliotheken auf deren Webseiten analysiert und anschließend wurden Experteninterviews durchgeführt; für diese Interviews wurden jeweils wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken in der Schweiz und in Deutschland ausgewählt. In den Gesprächen zeigte sich, dass interne Leistungsstandards durchaus verbreitet sind, bei kleineren Einrichtungen werden diese allerdings nicht immer schriftlich formuliert. Externe Leistungsstandards sind seltener zu finden, Servicegarantien überhaupt nicht, da diese in der Fachwelt als nicht zwingend notwendig angesehen werden und man diesem Instrument eher skeptisch gegenübersteht.

Aus Sicht der Projektgruppe sind Leistungsstandards für Bibliotheken durchaus sinnvoll, für Servicegarantien hingegen sehen wir in Bibliotheken keine geeigneten Einsatzbereiche.

Schlagwörter: Bibliothek, Dienstleistung, Garantie, Kundenmanagement

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
2 Leistungsstandards und Servicegarantien	6
2.1 Definition von Leistungsstandards	6
2.2 Funktionen von Leistungsstandards	6
2.3 Definition von Servicegarantien	7
2.4 Voraussetzungen für Servicegarantien	7
2.5 Funktionen von Servicegarantien	8
3 Leistungsstandards und Servicegarantien in der Praxis	11
3.1 Webseiten-Analyse	11
3.2 Ergebnisse der Experteninterviews	12
3.2.1 Wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland	13
3.2.2 Wissenschaftliche Bibliotheken in der Schweiz.....	15
3.2.3 Öffentliche Bibliotheken in Deutschland	16
3.2.4 Öffentliche Bibliotheken in der Schweiz.....	17
3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	18
4 Standardisierung von Dienstleistungen	20
5 Einführung von Servicegarantien in Bibliotheken	22
6 Fazit	24
7 Quellenverzeichnis	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 1: Kompensationsstufen..... 23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammensetzung der bezüglich ihrer Webseite untersuchten Bibliotheken 11

Tabelle 2: Auswertung zu externen Leistungsstandards 12

Tabelle 3: Übersicht über Größe und Vollzeitäquivalente (VZÄ) der befragten Bibliotheken..... 13

Abkürzungsverzeichnis

BfS	Bundesamt für Statistik
BIX	Bibliotheksindex
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
HdM	Hochschule der Medien, Stuttgart
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur
LBO	Landesbibliothek Oldenburg
PBZ	Pestalozzibibliothek Zürich
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken
TUB	Technische Universitätsbibliothek
UB	Universitätsbibliothek
VZÄ	Vollzeitäquivalente

1 Einleitung

Leistungsstandards und Servicegarantien gelten als innovative Marketinginstrumente und werden im Rahmen des Qualitätsmanagements eingesetzt. Insbesondere Servicegarantien sind in vielen Bereichen zu finden, verstärkt auch in nichtkommerziellen und öffentlichen Einrichtungen. In zahlreichen Kommunen gibt es Beispiele für Qualitätsmanagementprojekte, die u.a. eine Einführung von Servicegarantien vorsehen.¹

In der vorliegenden Arbeit werden die beiden Managementinstrumente Leistungsstandards und Servicegarantien beschrieben und deren Einsatzmöglichkeiten analysiert. Es geht darum, aufzuzeigen, ob und wie diese beiden Instrumente in Bibliotheken verbreitet sind, und inwiefern sie sich überhaupt für den Einsatz im bibliothekarischen Bereich eignen. Dabei werden öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken in der deutschsprachigen Schweiz und in Deutschland miteinander verglichen und Unterschiede beziehungsweise Gemeinsamkeiten aufgezeigt.

Im zweiten Kapitel wird eine Definition der beiden Managementinstrumente gegeben und deren Funktionen werden erläutert. Anhand dieser Funktionen werden auch mögliche Vor- und Nachteile der Instrumente in der praktischen Anwendung aufgezeigt.

Die Auswertung einer Untersuchung zu Verbreitung von externen Leistungsstandards und Servicegarantien wird in Kapitel 3 vorgestellt. Die Analyse setzt sich aus zwei Teilen zusammen: im ersten Teil werden die Ergebnisse einer stichprobenartigen Datenerhebung von Webseiten verschiedener Bibliotheken skizziert, anschließend wird die Auswertung von Experteninterviews hinsichtlich Einsatz der Instrumente und persönlicher Meinung der Experten wiedergegeben.

In Kapitel 4 wird beschrieben, wie sich Dienstleistungen standardisieren lassen. Die drei Ansatzpunkte der Input-, Output- und Prozessstandardisierung werden kurz erläutert und eine Umsetzung zur Standardisierung von Prozessen wiedergegeben.

Kapitel 5 enthält eine Anleitung, wie Servicegarantien eingeführt und umgesetzt werden können. Als Basis hierfür diente eine Vorlage aus der Wirtschaft.

¹ So bietet beispielsweise der Landkreis Osnabrück „Servicegarantien in der Kommunalverwaltung“ (Landkreis-Osnabrück 2011).

2 Leistungsstandards und Servicegarantien

2.1 Definition von Leistungsstandards

Leistungsstandards geben das zu erfüllende Niveau vor, „auf dem ein Arbeitsergebnis mit bestimmten, festgelegten Qualitätsmerkmalen erbracht werden soll“ (Kirk 2009, S. 48). Es gibt zum einen rein innerbetriebliche Richtlinien (interne Leistungsstandards), zum anderen können diese auch nach außen kommuniziert werden (externe Leistungsstandards).

Interne Leistungsstandards sind in vielen Unternehmen und Einrichtungen verbreitet. Diese Leistungsstandards sind beispielsweise Absprachen zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter und beschreiben die Soll-Leistung eines Arbeitsplatzes (Harsch 1995, S. 378-380). Interne Leistungsstandards entstehen zum Teil auch aus einer Erwartungshaltung heraus ohne schriftliche Ausformulierung: so haben Studien innerhalb der Human-Relations-Bewegung gezeigt, dass in Gruppen eine Vorstellung darüber entsteht, was am Tag von jedem einzelnen zu leisten ist (Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann 2008, S. 66).

Externe Leistungsstandards finden sich vor allem bei Auskünften zu Bearbeitungszeiten: im bibliothekarischen Bereich werden beispielsweise genaue Zeitangaben für die Bereitstellung von Büchern aus dem Magazin und auch für die Beantwortung von Anfragen gegeben.

2.2 Funktionen von Leistungsstandards

Leistungsstandards sind eine Grundvoraussetzung für ein effektives Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Sie geben Qualitätsstandards vor, mit denen die Erwartungshaltung der Kunden erfüllt werden kann. Ebenso bieten sie den Mitarbeitern Verhaltensgrundsätze und damit Orientierung bei der Arbeit, für die Leitung werden sie zur Arbeitsbeurteilung und zum Vergleich mit der Konkurrenz herangezogen. Flexibilität kann durch einen gewissen Spielraum in der Auslegung der Standards gewährleistet werden (Buczowski 2007, S. 72).

Durch Standardisierung der Leistungen kann ein Unternehmen ein konstantes, einheitliches Qualitätsniveau garantieren, da durch die Kontrollmöglichkeit der gemessenen Werte das Niveau fixiert und gegebenenfalls gesteigert werden kann. So wird die Leistungsqualität transparent und das gegenwärtige Niveau sichtbar (Schrick, Walterspiel & Weinlich 2005, S. 55).

Eine wichtige Rolle spielen Servicestandards bei Zielvereinbarungen: ein wichtiges Kriterium zur Formulierung von Zielen ist die Messbarkeit. Dies wird häufig durch die Angabe von zu erbringenden Leistungsstandards erfüllt. Insbesondere im Bereich der qualitativen Ziele wird mithilfe von Leistungsvorgaben operationalisiert (Züger 2008, S. 58-59). Ein praktisches Beispiel wäre die Beantwortung von Kundenfragen innerhalb von 24 Stunden.

2.3 Definition von Servicegarantien

Eine Servicegarantie ist ein Versprechen eines Anbieters an die Kunden, dass eine Leistung in einer bestimmten Art und Weise erbracht wird. Wird dieses Versprechen nicht eingehalten, erhält der Kunde vom Anbieter eine Entschädigung. Eine der geläufigsten Servicegarantien ist die „Geld-zurück-Garantie“. Die Servicegarantie ist somit auch ein Instrument, das den Kunden vor einem möglichen Verlust schützt. Sie ist außerdem Ausdruck von Fairness gegenüber dem Kunden und vermittelt zudem die Absicht eines Unternehmens, dem Kunden offen und ehrlich zu begegnen (Hogreve 2007, S. 24-25).

Servicegarantien beziehen sich aber nicht nur auf das Ergebnis einer Dienstleistung, sondern auch auf den Erstellungsprozess dieser Dienstleistung. Dabei muss nicht unbedingt der gesamte Prozess berücksichtigt werden, das Versprechen kann sich auch nur auf einen Teilprozess beziehen (ebd.).

Mögliche Beispiele aus dem Bibliothekswesen:

"Wenn das Buch aus dem Magazin nicht innerhalb von 3 Stunden bereitgestellt wird, erhalten Sie von uns als Entschädigung eine Bibliothekstasche."

"Wenn Ihr Kind länger als 5 Minuten an der Informationstheke warten muss, kann es sich ein Spielzeug aus unserer kunterbunten Überraschungskiste aussuchen."

Es gibt allerdings keine gesetzliche und damit einklagbare Grundlage, diese Entschädigung bei nicht Einhalten des Versprechens auch tatsächlich zu erhalten (Hogreve 2007, S. 25).

2.4 Voraussetzungen für Servicegarantien

Um Servicegarantien erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es bestimmter Voraussetzungen (Voeth, Herbst 2008, S. 21-24):

- Die Einhaltung des Leistungsstandards, auf den sich eine Servicegarantie bezieht, muss realistisch sein. Schliesslich geht es darum, dass die Erfüllung der Leistung die Regel ist, und ein Verstoß respektive ein nicht Einhalten des Versprechens eine Ausnahme sein sollte.
- Es darf keine Abhängigkeit von der Leistung Dritter (Bsp. Lieferanten, Kunden) bestehen, da auf deren Leistungserfüllung nicht oder nur bedingt Einfluss genommen werden kann.
- Die Servicegarantien müssen sich auf wichtige Service-Dimensionen beziehen. Das heißt, Garantien sollten nicht für selbstverständliche oder nebensächliche Leistungen gewährt werden (z.B. „Der Ausleihschalter ist zu den Öffnungszeiten durchgehend besetzt“).

- Servicegarantien müssen konkret formuliert sein und dürfen keinen Interpretationsspielraum lassen.
- Die Entschädigung bei nicht Einhalten des Versprechens muss dem Kunden einen tatsächlichen Nutzen bringen und für das Unternehmen entsprechende Konsequenzen haben.

2.5 Funktionen von Servicegarantien

Servicegarantien dienen der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb, der Kundenbindung, aber auch der Serviceorientierung innerhalb eines Unternehmens. Die verschiedenen Funktionen in diesem Zusammenhang werden im Folgenden erläutert. Dabei werden nebst den positiven Auswirkungen auch mögliche Einschränkungen oder Nachteile aufgezeigt.

Wettbewerbsdifferenzierung

Durch die Formulierung von Servicegarantien hat ein Unternehmen die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz klar abzugrenzen. Ein Kunde nimmt eine Servicegarantie als Zusatznutzen wahr, den die Konkurrenz nicht bietet (Hogreve 2007, S. 39).

Verbesserung des Serviceniveaus

Servicegarantien sind Anlass zur Verbesserung der Leistung. Bei der Einführung von Servicegarantien wird das bisherige Leistungsniveau überprüft und optimiert (Voeth, Herbst 2008, S. 30-32). Wichtig dabei ist, dass interne Strukturen und Prozesse den neuen Leistungen entsprechend angepasst werden. Geschieht dies nicht, können Garantien zum Stolperstein werden: Wird zu wenig oder nicht geschultes Personal eingesetzt, oder wird versucht, Garantien nur anhand von bestehenden Strukturen und Prozessen einzuführen, können die definierten Leistungen nicht erfüllt werden (Voeth, Herbst 2008, S. 12-14).

Definition von Qualitätsstandards

Voraussetzung für Servicegarantien sind klare und verbindliche Qualitätsstandards (Hogreve 2007, S. 37). Zusammen mit den Servicegarantien werden diese Qualitätsstandards nach außen kommuniziert. Diese klare Botschaft wirkt durch ihre Verbindlichkeit auf die Kunden glaubwürdiger, als dies beispielsweise allgemeine Werbung vermag (Voeth, Herbst 2008, S. 28).

Servicegarantien als Qualitätssignal

Servicegarantien können als Signale für hohe Qualität und Zuverlässigkeit wirken (Hogreve 2007, S. 34). Indem das Leistungsniveau konkret ausformuliert ist, weiß der Kunde, welche Leistungen er erwarten kann (Voeth, Herbst 2008, S. 30). Dadurch können Servicegarantien in einer Konkurrenzsituation dem Kunden auch zur Orientierungs- und Entscheidungshilfe dienen (ebd., S. 35); für das Unternehmen bedeutet dies wiederum

einen Wettbewerbsvorteil. Allerdings ist diese Signalwirkung nicht eindeutig belegt – es gibt dazu verschiedene Studien, die sich in ihren Aussagen zum Teil widersprechen (Hogreve 2007, S. 78-85).

Kundenzufriedenheit – Kundenbindung

Ein qualitativ besseres Angebot, das zudem mit einer Garantie gewährleistet wird, bewirkt eine höhere Kundenzufriedenheit. Die Wettbewerbsdifferenzierung wurde diesbezüglich als stärkster Einflussfaktor ermittelt: Die Zufriedenheit der Kunden steigt, wenn sie feststellen, dass ein Unternehmen eine umfassendere Dienstleistungsqualität anbietet als ein vergleichbares Unternehmen (Hogreve 2007, S. 39). Diese Zufriedenheit bildet die Grundlage dafür, dass der Kunde dem Unternehmen treu bleibt und schließlich eine langfristige und nachhaltige Kundenbindung entsteht (ebd., S. 37).

Servicegarantien stehen im Zusammenhang mit dem Service Recovery Process. In diesem Prozess geht es unter anderem um die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit nach einem Beschwerdefall (Fließ, Hogreve 2007, S. 242). In dieser Situation – also bei Einlösen des Serviceversprechens – kann man davon ausgehen, dass der Kunde mit der erbrachten Leistung nicht zufrieden ist. So betrachtet bewirken Servicegarantien keine Erhöhung der Kundenzufriedenheit, sondern dienen lediglich dazu, die Kundenunzufriedenheit zu verringern (Hogreve 2007, S. 39).

Instrument der Beschwerdestimulation

Servicegarantien reduzieren Unsicherheiten der Nutzer, sich im Falle einer nicht oder schlecht erfüllten Dienstleistung tatsächlich zu beschweren. Die versprochene Kompensation der Garantie ermuntert den Kunden, seine Beschwerde auf jeden Fall anzubringen. Durch diese Stärkung der Kundenposition im Beschwerdemanagement stellen Servicegarantien auch ein Instrument der Beschwerdestimulation dar (Fließ, Hogreve 2007, S. 243). Als zusätzlichen Effekt erhält das Unternehmen umfassendere Informationen zur Qualität seiner Dienstleistungen.

Das Angebot einer Kompensation im Beschwerdefall, kann Kunden jedoch auch dazu verleiten, dieses betrügerisch zu nutzen. Das heißt, der Kunde löst eine Servicegarantie ein, obschon gar kein Garantiefall eingetreten wäre. Allerdings ist diese Art Missbrauch von Servicegarantien eher aus dem Konsumgüterbereich bekannt (Hogreve 2007, S. 41-43).

Wirkung auf den Innovationsprozess – Kundenintegration

Durch die Beschwerdestimulation werden im Service Recovery Process Mängel im Service aufgedeckt, bestehende Leistungen und Prozesse verbessert oder neue Leistungen erstellt. Der erleichterte Zugang zu Informationen, den dieser Prozess gewährleistet, ermöglicht es einem Unternehmen bei der Leistungserstellung, sich vermehrt an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren (Fließ, Hogreve 2007, S. 243). Auf diese Weise können Kunden

anhand von Servicegarantien dazu motiviert werden, sich mit Ideen und Vorschlägen in die Leistungserstellung zu integrieren (ebd., S. 240).

Klare Richtlinien

Servicegarantien bedeuten nicht nur Qualitätsstandards, die nach außen kommuniziert werden, sie geben auch intern klare Richtlinien für Prozesse vor (Fließ, Hogreve 2007, S. 243). Beim Personal können dadurch Unsicherheiten vermieden und insbesondere auch Verhaltensweisen im Beschwerdefall vereinheitlicht werden. Dies wiederum hat direkte Auswirkungen nach außen, indem die Kunden durch alle Mitarbeiter eine einheitliche und faire Behandlung erhalten (Voeth, Herbst 2008, S. 33).

Motivationsfunktion

Indem die organisatorischen Voraussetzungen zur Zielerreichung vorhanden sind, werden die Mitarbeiter zu einer besseren Leistungserfüllung motiviert. Sie können ihre eigene Leistung an den vorgegebenen Leistungsstandards messen und verbessern. Servicegarantien besitzen somit auch ein großes Motivations- und Qualitätsverbesserungspotenzial (Hogreve 2007, S. 38).

Kontrollfunktion

Servicegarantien beinhalten eine Kontrollfunktion, da im Beschwerdefall die mangelhaft erbrachten Leistungen intern nachverfolgt werden können. Dadurch besteht die Möglichkeit, Prozesse und Leistungen direkt beim betroffenen Team oder gar beim zuständigen Mitarbeiter zu korrigieren (Voeth, Herbst 2008, S. 33). Allerdings sollte diese Kontrollfunktion nicht zu sehr gewichtet werden, da dies auf Mitarbeitende auch demotivierend wirken kann.

3 Leistungsstandards und Servicegarantien in der Praxis

Um einen Eindruck zu erhalten, inwieweit Leistungsstandards und Servicegarantien in der Bibliothekspraxis verbreitet sind und in welchen Bereichen diese eventuell angeboten werden, wurde zunächst eine Analyse von Webseiten von Bibliotheken in Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz erstellt. Im Anschluss daran wurden in ausgewählten Bibliotheken Experteninterviews durchgeführt.

3.1 Webseiten-Analyse

In einem ersten Teil unserer Arbeit haben wir uns die Webinhalte von insgesamt 48 Bibliotheken in Deutschland und der Schweiz angeschaut. Auf diese Weise konnten wir uns ein Bild verschaffen, welche externen Leistungsstandards und Servicegarantien von den Bibliotheken gegeben werden. Interne Leistungsstandards konnten hier naturgemäß nicht erhoben werden.

Total 48 Bibliotheken	24 wissenschaftliche Bibliotheken	12 in Deutschland
		12 in der Schweiz
	24 öffentliche Bibliotheken	8 in Deutschland
		16 in der Schweiz

Tabelle 1: Zusammensetzung der bezüglich ihrer Webseite untersuchten Bibliotheken

Die Analyse ergab ein eher ernüchterndes Bild. Servicegarantien werden demnach an keiner ausgewerteten Bibliothek gegeben. Dies erstaunt ein wenig, denn in einer Studie der Hochschule der Medien zu Einsatz und Verbreitung von Managementinstrumenten in deutschen Bibliotheken aus dem Jahre 2007 haben in Telefoninterviews ein Drittel der befragten 99 Bibliotheken geantwortet, dass Servicegarantien geplant wären (Mundt et al. 2007, S. 322).

Im Hinblick auf die Leistungsstandards ergab sich ein differenzierteres Bild: die öffentlichen Bibliotheken geben praktisch keine Standards nach außen. Nur gerade eine Bibliothek in Deutschland und eine in der Schweiz geben hierzu etwas an. Bei den wissenschaftlichen Bibliotheken geben zwar auch 14 Bibliotheken gar keine Leistungsstandards an, aber bei immerhin zehn Bibliotheken (sechs in Deutschland und vier in der Schweiz) werden externe Leistungsstandards auf der Webseite erwähnt.

Externe Leistungsstandards	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
Vorhanden	2	10
Nicht vorhanden	22	14

Tabelle 2: Auswertung zu externen Leistungsstandards

Die Standards beziehen sich dabei in erster Linie auf Lieferfristen für Bücher aus dem Magazin, Dokumentenlieferungen und Fernleihen, sowie auf Antwortzeiten bei E-Mail-Anfragen. Der Trend ist bei den wissenschaftlichen Bibliotheken klar erkennbar: nur große Universitätsbibliotheken haben externe Leistungsstandards.

3.2 Ergebnisse der Experteninterviews

In einem zweiten Teil wollten wir in Gesprächen mit Bibliotheken einerseits etwas über interne Leistungsstandards in Erfahrung bringen und andererseits die Meinungen von Experten zu den Managementinstrumenten Leistungsstandards und Servicegarantien eruieren. Die Bibliotheken wurden aufgrund ihrer geografischen Lage (Deutschland und Schweiz), ihrer Ausrichtung (wissenschaftlich oder öffentlich) und ihrer Größe ausgewählt. Insgesamt konnten neun Bibliotheken für ein Gespräch gewonnen werden: drei wissenschaftliche in Deutschland, zwei wissenschaftliche in der Schweiz, eine öffentliche in Deutschland und drei öffentliche in der Schweiz. Die Gespräche wurden entweder telefonisch oder persönlich geführt, in einem Fall wurden die Fragen per E-Mail beantwortet.

	Land	Name	Größe	VZÄ
Wissenschaftliche Bibliotheken	Deutschland	Landesbibliothek Oldenburg (LBO)	713.272 Medien	39,72
		UB Passau	1.648 Mio. Medien	66,2
		TUB Hamburg-Harburg	477.006 Medien	39,25
	Schweiz	ETH-Bibliothek Zürich	7.413 Mio. Medien	175,5
		UB Bern	4.641 Mio. Medien	153,3
Öffentliche Bibliotheken	Deutschland	Stadtbibliothek Ludwigsburg	237.853 Medien	27,7
	Schweiz	Stadtbibliothek Aarau	53.622 Medien	9,3
		Stadtbibliothek Thun	58.652 Medien	8,5
		Pestalozzibibliothek Zürich (PBZ)	407.167 Medien	70,5

Tabelle 3: Übersicht über Größe und Vollzeitäquivalente (VZÄ) der befragten Bibliotheken

3.2.1 Wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland

Landesbibliothek Oldenburg (LBO)

Gesprächspartner: Klaus-Peter Müller, Leiter Benutzung

Größe: 713.272 Medien; 39,72 Vollzeitäquivalente (DBS-Oldenburg 2010).

Die Landesbibliothek Oldenburg hat nach Aussage von Klaus-Peter Müller interne Leistungsstandards, die jedoch nicht schriftlich fixiert sind. Eine schriftliche Formulierung ist seiner Meinung nach überflüssig, da der betroffene Personenkreis beschränkt ist und die Mitarbeiter wissen, was sie wie zu tun haben. So werden z.B. Anschaffungsvorschläge am selben Tag bearbeitet oder Bücher durchlaufen die Akzession schneller, wenn eine Vormerkung auf dem Dokument ist. Als externen Leistungsstandard hat die Bibliothek die Lieferfrist für Buchbestellungen aus dem Magazin (LBO-Bestellung 2011). Servicegarantien werden keine gegeben.

Klaus-Peter Müller bewertet die drei Instrumente eher kritisch, dies vor allem im Hinblick auf die Ressourcenintensität. Für kleine Betriebe ist der Aufwand zu groß und es ist unter Umständen schnell nicht mehr möglich, einen Standard zu erfüllen. Außerdem ist er skeptisch gegenüber der Kommunikation der Standards nach außen, da man sich damit z.B. den Entscheidungsspielraum einschränkt und sich verpflichtet (Interview mit Klaus-Peter Müller, 10.05.2011).

Universitätsbibliothek Passau (UB Passau)

Gesprächspartner: Lorenz Fichtel, Leiter Benutzungsdienste

Größe: 1.648 Millionen Medien; 66,2 Vollzeitäquivalente (DBS-Passau 2010).

Die UB Passau arbeitet mit internen Standards, diese sind jedoch nicht schriftlich festgehalten. Vielmehr haben sich die Abläufe eingespielt. Z.B. werden E-Mail-Anfragen noch am selben Tag bearbeitet. Als externen Leistungsstandard werden Bücher aus dem Magazin am nächsten Tag ab 11 Uhr bereitgestellt (UB Passau-Ausleihen 2011). Servicegarantien werden keine gegeben.

Lorenz Fichtel ist der Meinung, dass interne Standards zur Effektivität und Qualität der Dienstleistungen beitragen können. Grundsätzlich sind interne Standards seiner Ansicht nach umso sinnvoller je größer eine Einrichtung ist. Bei einer kleineren Bibliothek sind schriftlich festgehaltene interne Standards überflüssig. Externe Leistungsstandards betrachtet er als Mittel, einen positiven Leistungsdruck auf die Mitarbeiter aufzubauen, die Verbindlichkeit ist jedoch auch heikel. Kulanz ist eigentlich solchen Standardisierungen vorzuziehen. Die Servicegarantie wird von Lorenz Fichtel nicht als sinnvoll erachtet. Dienstleistungen sind für den Kunden gratis, so dass eine Kompensation bei Nichterfüllung des Services überflüssig ist und auch vom Kunden nicht erwartet werden kann. Eine Entschuldigung und eine Erklärung sind auch für ihn eine Selbstverständlichkeit (Interview mit Lorenz Fichtel, 10.05.2011).

Technische Universität Hamburg-Harburg Universitätsbibliothek (TUB HH)

Gesprächspartnerin: Inken Feldsien-Sudhaus, Bibliotheksleiterin

Größe: 477.006 Medien; 39,25 Vollzeitäquivalente (DBS-Hamburg 2010).

Die TUB Hamburg-Harburg hat gemäß Inken Feldsien-Sudhaus interne Standards beim Buchdurchlauf oder beim Spätdienst. Einziger externer Standard ist die Bereitstellungsfrist für Bücher (TUB in Zahlen 2010), ansonsten gibt es keine externen Leistungsstandards und auch keine Servicegarantien.

Grundsätzlich bewertet Inken Feldsien-Sudhaus die Instrumente skeptisch: interne Leistungsstandards sind zwar eine gute Verständigungsmöglichkeit und unerlässlich für eine zeitgemäße Gestaltung der Prozesse, sie können jedoch auch als Druckmittel gegenüber den Mitarbeitern verstanden werden. Externe Leistungsstandards sind heikel, da sie verbindlich Leistungen beschreiben, welche unter Umständen nicht eingehalten werden können (gerade im Hinblick auf kontinuierlichen Stellenabbau). Für Servicegarantien sieht Inken Feldsien-Sudhaus eigentlich keinen Platz in Bibliotheken: einerseits bestehen keine sinnvollen Kompensationsmöglichkeiten und andererseits sollte Kulanz selbstverständlich

sein und nicht schriftlich festgehalten werden müssen (Interview mit Inken Feldsien-Sudhaus, 09.05.2011).

3.2.2 Wissenschaftliche Bibliotheken in der Schweiz

ETH-Bibliothek Zürich

Gesprächspartnerin: Arlette Piguet, Bereichsleiterin Kundenservices

Größe: 7.413 Millionen Medien; 175,5 Vollzeitäquivalente (BfS 2011).

Die ETH-Bibliothek hat laut Arlette Piguet auf der einen Seite interne Leistungsstandards, z.B. dass Kundenanfragen innerhalb einer gewissen Zeit beantwortet werden müssen oder Kopienbestellungen nach drei Stunden erledigt sein sollten. Im Rahmen einer Reorganisation 2010 wurden auf der anderen Seite die Prozesse festgehalten und werden nun laufend optimiert; diese Prozessbeschreibungen können teilweise ebenfalls als Leistungsstandard aufgefasst werden. Die externen Leistungsstandards beschränken sich auf Lieferfristen für Bücher (ETH-Dienstleistungen1 2011) oder Kopien (ETH-Dienstleistungen2 2011). Servicegarantien werden keine gegeben.

Für Arlette Piguet ist die Kundenzufriedenheit zentral und dann hoch, wenn die Erwartungshaltung der Kunden erfüllt oder übertroffen wird. Interne Leistungsstandards sind ein probates Mittel, um die internen Prozesse effektiv und effizient zu gestalten und zu optimieren und somit die Erwartungen der Kunden zu erfüllen (aber auch die Erwartungen weiterer Stakeholder müssen berücksichtigt werden, wie z.B. die Unterhaltsträger). Auch externe Leistungsstandards sind für den Kunden wichtig, gerade im Hinblick auf die Planbarkeit, jedoch sind diese nur in sehr beschränkten Bereichen der Bibliotheken einsetzbar (v.a. bei Fristen). Kann eine Dienstleistung nicht erwartungsgemäß erfüllt werden, sollten eine Entschuldigung und eine Erklärung dem Kunden gegenüber selbstverständlich sein, der Kunde erwartet jedoch keine standardisierte Wiedergutmachung, sondern die Erfüllung der Dienstleistung. Eine Servicegarantie würde in den Augen von Arlette Piguet dementsprechend eher negativ wahrgenommen werden. Sie stellt auch das Verhältnis von Ressourcenaufwand zu Nutzen in Frage, gerade auch weil die Situation der Nichterfüllung eher die Ausnahme ist (Interview mit Arlette Piguet, 12.05.2011).

Universitätsbibliothek Bern (UB Bern)

Gesprächspartnerin: Beatrice Bürgi, Leiterin Fachstelle Benutzung

Größe: 4.641 Millionen Medien; 153,3 Vollzeitäquivalente (BfS 2011).

Für die UB Bern muss vorausgeschickt werden, dass sie von der großen Zentralbibliothek mit 80 Mitarbeitern bis zur Institutsbibliothek, welche mit 40 Stellenprozent geführt wird,

alle Größen umfasst und eine sehr heterogene Struktur aufweist. Die Ist-Analyse sowie die Einschätzungen von Beatrice Bürgi müssen deshalb je nach Größe differenziert werden.

Die UB Bern hat gemäß Beatrice Bürgi interne Leistungsstandards, wie z.B. dass die Rechnungsbearbeitung innerhalb einer Woche abgeschlossen sein muss. Außerdem sollten Anfragen innerhalb eines Tages beantwortet werden. Dieser Leistungsstandard ist für bestimmte Bibliotheken auch nach außen kommuniziert (UB Bern-Auskunft 2008) und somit ein externer Leistungsstandard. Andere externe Standards finden sich zum Beispiel bei der Dokumentenlieferung (UB Bern-Bücherkurier 2008) und der Fernleihe, da jedoch ohne Gewähr (UB Bern-Lieferfristen 2010). Servicegarantien werden keine gegeben.

Für Beatrice Bürgi wird Kundenorientierung in erster Linie mit freundlichem und kompetentem Personal erreicht, da sich dies auch mit der Erwartungshaltung der Benutzer deckt. Das Funktionieren der internen Prozesse ist für diese Zielerreichung zentral und interne Leistungsstandards können hierbei unterstützend wirken. Externe Leistungsstandards und Servicegarantien bewertet Beatrice Bürgi nach außen zwar tendenziell positiv, v.a. die Planbarkeit für den Kunden, die Wahrnehmung könnte jedoch auch schnell ins Negative umschlagen. Der Nutzen wird als nicht groß eingeschätzt, v.a. im Hinblick auf die doch sehr starke (Selbst-)Verpflichtung. Für Beatrice Bürgi ist eine freundliche Entschuldigung und Erklärung, eine kleine Aufmerksamkeit oder eine kulante Geste selbstverständlich und muss nicht standardisiert werden (Interview mit Beatrice Bürgi, 09.05.2011).

3.2.3 Öffentliche Bibliotheken in Deutschland

Stadtbibliothek Ludwigsburg

Gesprächspartnerin: Ulrike Schönert, stellvertretende Bibliotheksleiterin

Größe: 237.853 Medien (DBS-Ludwigsburg 2010); 27,7 Vollzeitäquivalente (BIX-Ludwigsburg 2010).

Die Stadtbibliothek Ludwigsburg arbeitet in den meisten Bereichen mit internen Leistungsstandards, so ist z.B. intern geregelt, dass immer eine bestimmte Anzahl Mitarbeiter die Theke besetzen muss. Außerdem werden Bildungspartnerschaften mit Schulen geschlossen und in diesen werden konkrete Abmachungen getroffen, welche Dienstleistungen angeboten werden (z.B. dass jede 6. Klasse einer Schule einmal pro Jahr die Bibliothek besuchen soll). Externe Leistungsstandards oder Servicegarantien werden keine gegeben.

Interne Standards werden als alltäglich aufgefasst, auch wenn diese nicht immer schriftlich festgehalten werden. Hierbei spielt die Größe des Betriebes eine wichtige Rolle: in einer kleineren Bibliothek weiß eigentlich jeder, wie die Arbeiten erledigt werden müssen. Externe Standards und Servicegarantien sind aus der Sicht von Ulrike Schönert eher

heikel. Vor allem muss man sich bewusst sein, dass ein einmal kommunizierter Standard nicht ohne weiteres wieder zurückgenommen werden kann (E-Mail von Ulrike Schönert, 19.05.2011).

3.2.4 Öffentliche Bibliotheken in der Schweiz

Stadtbibliothek Aarau

Gesprächspartnerin: Lilo Moser, Bibliotheksleiterin

Größe: 53.622 Medien; 9,3 Vollzeitäquivalente (BfS 2011).

Die Stadtbibliothek Aarau arbeitet mit den SAB-Richtlinien², ansonsten existieren keine schriftlichen internen Standards. Die Arbeitsabläufe sind überschaubar und deshalb besteht gemäß Lilo Moser keine Notwendigkeit, die Prozesse schriftlich zu standardisieren (z.B. steht ein Anschaffungsvorschlag nach Eingang innerhalb einer Woche für den Benutzer bereit). Externe Standards bestehen in Form von Vereinbarungen mit der Stadt, welche kommuniziert werden: z.B. muss der Bestand jährlich um 14% erneuert werden oder es sollten jährlich 40 Veranstaltungen durchgeführt werden. Servicegarantien werden keine gegeben.

Für Lilo Moser gibt es zwei kritische Faktoren, welche die Praktikabilität der Instrumente bestimmen. Auf der einen Seite die Größe der Bibliothek: die Instrumente sind für kleine Bibliotheken nicht geeignet, da sie dort nicht nötig sind. Auf der anderen Seite der Nutzen: die Instrumente sind nur sinnvoll, wenn der Kundennutzen auch tatsächlich vorhanden ist. Lilo Moser bezweifelt auch, dass mit diesen Instrumenten die Qualität der Dienstleistungen wirklich erhöht werden kann und setzt eher auf kulante Gesten. Im Grossen und Ganzen sieht sie das Verhältnis von Aufwand und Nutzen als nicht gewinnbringend und dementsprechend erachtet sie die Instrumente eher für ungeeignet (Interview mit Lilo Moser, 19.05.2011).

Stadtbibliothek Thun

Gesprächspartnerin: Jeanne Froidevaux, Bibliotheksleiterin

Größe: 58.652 Medien; 8,5 Vollzeitäquivalente (BfS 2011).

Die Stadtbibliothek arbeitet gemäß Jeanne Froidevaux mit internen Leistungsstandards in Form von Handbüchern z.B. in der Ausleihe oder der Medienbearbeitung. Externe Leistungsstandards existieren im Rahmen der SAB-Richtlinien, z.B. dass ein Fünftel der Öffnungszeiten außerhalb der Bürozeiten liegen sollen. Servicegarantien werden keine gegeben.

² Richtlinien der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken (SAB)

Jeanne Froidevaux erachtet Leistungsstandards als wertvolle Instrumente, welche für Sicherheit sorgen können. Jedoch ist die Frage immer heikel, wie konkret man die Standards festlegen will. Servicegarantien bewertet sie hingegen skeptisch und legt mehr Wert auf eine individuelle Entschädigung, z.B. in Form eines Kaffee-Gutscheins. Jeanne Froidevaux bevorzugt in bestimmten Situationen - wie zum Beispiel im Beschwerdefall - situativ reagieren zu können, anstatt sich in diesem Moment an einen festgelegten Standard halten zu müssen (Interview mit Jeanne Froidevaux, 03.05.2011).

Pestalozzibibliothek Zürich (PBZ)

Gesprächspartnerin: Astrid Lipelt-Kalus, Leiterin der Filiale Altstadt und Chefbibliothekarin

Größe³: 407.167 Medien; 70,5 Vollzeitäquivalente (BfS 2011).

In den Pestalozzibibliotheken gibt es laut Astrid Lipelt-Kalus interne Leistungsstandards, so z.B. dass bei Anschaffungsvorschlägen der Kunde innerhalb von zwei Tagen Nachricht erhält, ob das Dokument angeschafft wird. Externe Leistungsstandards und Servicegarantien gibt es hingegen keine.

Astrid Lipelt-Kalus findet die Idee von Servicegarantien grundsätzlich skurril. Eine Entschuldigung, sowie eine Erklärung bei Nichterfüllung einer Dienstleistung sind selbstverständlich, weitere Wiedergutmachung jedoch nicht angebracht. Außerdem ist sie der Ansicht, dass eine Standardisierung nur in häufigen Fällen sinnvoll ist, die Nichterfüllung jedoch eine Ausnahme sein muss. Sollte dies nicht der Fall sein, müsste der Prozess der Dienstleistungserbringung grundsätzlich überdacht werden. Astrid Lipelt-Kalus erachtet diese Instrumente nicht als geeignet für die Kundenbindung oder die Kundenzufriedenheit, viel eher wird dies mit guter, transparenter Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde erreicht. Die Umsetzung der Instrumente wäre außerdem sehr ressourcenintensiv und stünde in keinem positiven Verhältnis zum Nutzen (Interview mit Astrid Lipelt-Kalus, 12.05.2011).

3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Auswertung der Gespräche stützt die Analyse der Webauftritte der Bibliotheken im Hinblick auf externe Leistungsstandards und Servicegarantien. Erstere werden zwar in einigen Bibliotheken umgesetzt, jedoch nur in wenigen Bereichen, v.a. bei Fristen. Es hat sich auch gezeigt, dass wiederum in erster Linie die wissenschaftlichen Bibliotheken mit diesem Instrument arbeiten. Ob dieses Ergebnis allerdings auf den Bibliothekstyp oder auf die Größe der Einrichtung zurückzuführen ist, ist nicht eindeutig zu klären, da in unserer

³die Angaben beziehen sich auf alle 16 Filialen

Auswahl die wissenschaftlichen Bibliotheken deutlich größer sind als die Öffentlichen. Servicegarantien werden von keiner der Bibliotheken gegeben.

Interne Leistungsstandards sind hingegen weiter verbreitet und die meisten befragten Bibliotheken arbeiten mit internen Regelungen. Es zeigt sich hierbei die Tendenz, dass kleinere Bibliotheken die internen Standards nicht schriftlich festhalten, wohingegen größere Bibliotheken meist schriftlich fixierte Standards haben. Die öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz können teilweise auch auf die SAB-Richtlinien zurückgreifen.

Die Meinungen der befragten Bibliotheken zeichnen ein ziemlich einheitliches Bild. Die meisten Bibliotheken bewerten interne Leistungsstandards als ein nützliches Managementinstrument und arbeiten damit. Der Nutzen wird in erster Linie darin gesehen, die Prozesse effektiv und effizient zu gestalten, um damit die Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten. Außerdem scheinen interne Leistungsstandards in vielen Bibliotheken doch bereits recht alltäglich zu sein. Kritisch wird in erster Linie der Ressourcenaufwand beurteilt, der insbesondere bei kleineren Bibliotheken unter Umständen den Nutzen überwiegt. Dies dürfte auch das Gefälle zwischen großen und kleinen Bibliotheken ansatzweise erklären, da große Bibliotheken die nötigen Ressourcen eher zur Verfügung haben und somit auch einen möglichen Nutzen generieren können.

Externe Leistungsstandards werden im Vergleich viel kritischer beurteilt. Es werden zwar die Nutzen durchaus erkannt, z.B. die Planbarkeit für die Benutzer oder der positive Leistungsdruck bibliotheksintern, aber die meisten Bibliotheken sind einerseits skeptisch gegenüber einer Verpflichtung nach außen, andererseits sehen sie nur sehr kleine mögliche Anwendungsbereiche. Die Verpflichtung den Kunden gegenüber wird aus unterschiedlichen Gründen kritisch betrachtet: man kann unter widrigen Umständen oder auf lange Sicht die Leistung nicht erbringen, den Standard zurücknehmen macht keinen guten Eindruck oder man beschneidet sich selbst in seinem Entscheidungsspielraum. Die Anwendungsbereiche sind sehr klein und die meisten Bibliotheken bewerten daher den Nutzen gegenüber dem Aufwand als eher gering ein.

Servicegarantien werden sehr kritisch bis völlig ablehnend betrachtet. Die allermeisten Bibliotheken sehen keinen Nutzen einer Wiedergutmachung bzw. keine Möglichkeit einer ernsthaften Wiedergutmachung, und deshalb besteht die Gefahr, dass der Kunde die Servicegarantie negativ wahrnimmt. Die Bibliotheken sind allesamt der Meinung, dass bei einer Nichterfüllung einer Dienstleistung eine Entschuldigung und Erklärung selbstverständlich sind und lassen auch Spielraum für kulante Gesten. Die Freundlichkeit und Kompetenz des Personals wird hierbei viel stärker gewichtet als Standardisierungen.

4 Standardisierung von Dienstleistungen

Standardisierung von Dienstleistungen bedeutet, dass die Dienstleistung vereinheitlicht wird bzw. auf einem gleichen Niveau gehalten wird. Dies wird erreicht, indem die Leistung "auf ein fiktives Durchschnittsbedürfnis ausgerichtet" wird. Somit erhalten bei einer Standardisierung alle Kunden die gleiche Leistung (Fließ 2009, S. 112).

Eine Standardisierung von Dienstleistungen kann bei Prozessen, bei dem benötigten Leistungspotenzial (Input) sowie bei dem Leistungsergebnis (Output) erfolgen. Diese drei Ansatzpunkte zur Standardisierung von Dienstleistungen bauen aufeinander auf: eine Standardisierung der Leistungsergebnisse setzt ein Mindestmaß der Standardisierung des Leistungspotenzials und der Dienstleistungsprozesse voraus. Allerdings bietet die Ergebnisstandardisierung einen Handlungsfreiraum der Mitarbeiter. Bei der Prozessstandardisierung hingegen wird das genaue Vorgehen festgelegt. Daher ist die Outputstandardisierung weitaus weniger zeitintensiv als die Prozessstandardisierung, da hier nur das Endergebnis gemessen wird (Burr, Stephan 2006, S. 58-59).

Prinzipiell lässt sich sagen, dass sich insbesondere Dienstleistungen zur Standardisierung eignen, die nicht komplex sind und wenige Prozesse sowie ein großes Maß an Routine-tätigkeiten beinhalten (Burr, Stephan 2006, S. 59-60).

Generell stellt die Standardisierung einer Dienstleistung die Weiterführung individueller Dienstleistungsangebote und deren Erstellungsprozesse dar. Durch eine Standardisierung kann der Kunde mehr Sicherheit erhalten als bei der individualisierten Dienstleistung, da eine standardisierte Dienstleistung leichter zu beurteilen ist (Fließ 2009, S. 115).

Merkmale der Standardisierung

Standardisierungen von Dienstleistungen sind ausgerichtet an dem vermeintlichen Durchschnittsanspruch einer großen Kundenzahl und sind sinnvoll in Bereichen, die häufig von Kunden nachgefragt werden. Ein Kontakt zum Kunden ist bei standardisierten Diensten so gut wie gar nicht vorhanden, es findet keine Kundenintegration in den Erstellungsprozess der Dienstleistung statt. Die standardisierte Leistung zeichnet sich durch Homogenität und Einheitlichkeit aus. Im Gegensatz zur Individualisierung von Dienstleistungen bezieht sich der Dienstleistungsstandard nur auf eine Leistung (Fließ 2009, S. 113).

Prozessstandardisierung

Die Prozessstandardisierung gibt die Ergebnisse der Prozesse und auch die Art und Weise der Durchführung vor. Dies führt dazu, dass unabhängig vom Bearbeiter die Prozesse einheitlich durchgeführt und Unterschiede im Ergebnis unterbunden werden.

Da durch die Standardisierung von Prozessen genau vorgeschrieben ist, in welcher Situation wie zu verfahren ist, erhält der Mitarbeiter nicht nur mehr Sicherheit, sondern

auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird erleichtert. Ein weiterer positiver Effekt ist die Sicherung des Wissens zur Durchführung der Prozesse, die nicht mehr vom Mitarbeiter abhängig sind, sondern schriftlich festgehalten sind und damit nicht verloren gehen, wenn der Mitarbeiter die Einrichtung verlässt. Prozessstandardisierungen führen zu einem "einheitlichen Erscheinungsbild" gegenüber Kunden. Durch eine einheitliche Bearbeitung wird das Vertrauen der Kunden gestärkt (Wilhelm 2007, S. 59).

Um Prozesse zu standardisieren ist es zunächst notwendig, die Prozesse mithilfe von Prozesslandkarten und Flussdiagrammen zu analysieren und Einzelprozesse zu identifizieren: die vorhandenen Prozesse werden in einer Prozesslandkarte dargestellt und anschließend kann die Durchführung der Prozesse eruiert und in ein Flussdiagramm umgesetzt werden. Im nächsten Schritt müssen die Prozesse auf Schwachstellen hin geprüft werden, um diese gegebenenfalls zu beseitigen. Danach können die Prozesse definiert und standardisiert werden. Wichtig bei der Definition der Prozesse ist, dass genau festgelegt wird, welche Einheit innerhalb der Einrichtung für welchen Prozess bzw. Teilprozess verantwortlich ist. Nachdem die Prozesse standardisiert wurden ist eine stete, regelmäßige Überprüfung der Ergebnisse erforderlich (Wilhelm 2007, S. 61-75).

Standardisierung von Dienstleistungen in Bibliotheken

Standardisierungen im bibliothekarischen Bereich finden sich traditionell in der Katalogisierung. Hier wird einheitlich nach genauen Vorgaben gearbeitet. Aber auch in anderen Bereichen bieten sich Standards zur gleichwertigen Bearbeitung an: telefonische Erreichbarkeit, Wartezeiten an der Information, Beantwortungszeiten bei Anfragen, Bearbeitungsdauer von Medien, Fehlerquoten in der Katalogisierung, Bereitstellung von Medien aus dem Magazin etc.

Teilweise kann es sinnvoll sein, die Standards nach außen zu kommunizieren, da der Kunde dadurch für ihn wichtige Informationen erhält; beispielsweise ist es für den Kunden wichtig zu erfahren, zu welchem Zeitpunkt ein aus dem Magazin bestelltes Buch abgeholt werden kann. Wichtig hierbei ist, dass die Angaben verlässlich sind.

5 Einführung von Servicegarantien in Bibliotheken

Die Einführung von Servicegarantien in Bibliotheken ist nur unter Vorbehalten wiederzugeben. Es finden sich im bibliothekarischen Bereich nur wenige Möglichkeiten der sinnvollen Umsetzung und der Arbeitsaufwand wird in der Regel höher eingeschätzt als der mögliche Nutzen (vgl. Kap. 3).

Die wichtigste Bedingung für die Einführung von Servicegarantien ist die Umsetzung innerhalb eines Managementprozesses, an dem alle Beteiligten miteinbezogen werden. Im Idealfall werden auch, neben den Stimmen der Leitung und der Mitarbeiter, die Meinungen der Kunden berücksichtigt (Voeth, Herbst 2008, S. 37). Zur Umsetzung einer Servicegarantie ist eine schrittweise Einführung notwendig.

Im ersten Schritt müssen Dienstleistungen identifiziert werden, die sich für eine Garantie eignen. Wichtigstes Merkmal hierbei stellt die Messbarkeit des Services dar, da sich nur daraus eindeutige Versprechen formulieren lassen; Wendungen wie ‚schnellstmöglich‘ oder ‚sofort‘ haben keinen Nutzen für den Kunden, daher ist nur eine genaue Zeitangabe sinnvoll (Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt 2002, S. 21). Wenn bereits Leistungsstandards existieren, können diese als Grundlage herangezogen werden. Falls noch keine Standards schriftlich festgehalten wurden, ist zu überlegen, welche Dienstleistungen operationalisiert werden und damit messbar gemacht werden könnten.

Die Garantie ist nur in Bereichen sinnvoll, die für den Kunden von Bedeutung sind; „hierunter ist zu verstehen, dass die Garantie die Bereiche abdecken sollte, die für den Kunden auch von essenzieller Bedeutung sind“ (Hogreve 2007, S. 44). Durch die Einbeziehung der Kunden bei der Umsetzung können diese relevanten Bereiche identifiziert werden. Beispielsweise kann für die Wartezeit an der Auskunftstheke oder die Bereitstellung von Büchern aus dem Magazin eine konkrete Angabe und somit eine Garantie gegeben werden.

Im zweiten Schritt wird eine Bestandsaufnahme erstellt. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Einführung der Servicegarantie kann ermittelt werden, welches Leistungsniveau stets erfüllt werden und somit dem Kunden zugesichert werden kann. Hierbei ist zunächst vom niedrigsten bzw. schlechtesten Wert auszugehen: wenn zum Beispiel ein aus dem Magazin bestelltes Buch zwischen 15 und 30 Minuten bereitgestellt werden kann, so ist von einer Bereitstellungszeit von 30 Minuten auszugehen. In diesem Schritt sollte auch geprüft werden, ob bei dem vorhandenen Leistungsniveau Steigerungspotenzial vorhanden ist und ob eventuell organisatorische Änderungen zur Erfüllung der Steigerung notwendig sind. Gegebenenfalls kann durch eine Umstrukturierung ein höheres Leistungsniveau, wie beispielsweise die Buchbereitstellung innerhalb von 15 Minuten, erreicht werden (Voeth, Herbst 2008, S. 40).

Durch die Rücksprache mit den Mitarbeitern in dieser Umsetzungsphase ist es möglich, einen späteren Leistungsdruck auf den Mitarbeiter zu vermeiden und „die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsbereich führt zu Anstößen für Optimierungen des Arbeitsprozesses“ (Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt 2002, S. 12).

Im Anschluss an die durchgeführte Bestandsaufnahme können nun konkrete Servicegarantien formuliert werden. Es ist zu entscheiden, welche Kompensationsstufe geleistet werden soll (s. Abb. 1) und welche Maßnahme bei Nichterfüllung des eigenen Serviceversprechens erfolgt. Die Wiedergutmachung sollte für den Kunden attraktiv und von Bedeutung sein (Voeth, Herbst 2008, S. 41). Beispielsweise ist zu überlegen, ob die niedrigste Kompensationsstufe, die Rechenschaft gegenüber dem Kunden, ausreichend ist; durch diese Kompensation erhält der Kunde die Information, warum ein Service nicht erfüllt werden konnte.

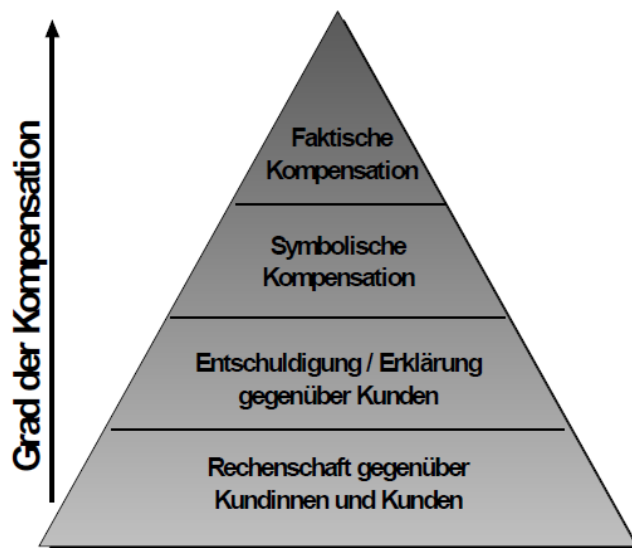


Abbildung 1: Kompensationsstufen (Quelle: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGST 2002, S. 13).

Wenn die organisatorischen Voraussetzungen zur Einführung der Servicegarantie getroffen sind, muss vorab ein interner Testlauf durchgeführt werden. Hierbei wird geprüft, ob das Versprechen konstant eingehalten werden kann. Dies insbesondere dort, wo eine Leistungssteigerung einplant wurde. Der Test dient der Identifikation von Schwachstellen und eventuellen Nachbesserungen (Voeth, Herbst 2008, S. 43).

Bei erfolgreichem Testlauf kann die Servicegarantie publik gemacht und auf die Serviceleistungen der Bibliothek aufmerksam gemacht werden.

6 Fazit

*People want what they want when they want it.
They don't want something else,
they don't want less than they want,
and they certainly don't want it at some other time.* (Forsha 1992, p. 3.)

Ist der Kunde zufrieden mit der gebotenen Leistung, nützt es auch dem Unternehmen. Leistungsstandards und Servicegarantien sind Managementinstrumente, anhand derer eine konstante Dienstleistungsqualität gewährt werden kann, um schließlich Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen.

Interne Leistungsstandards sind im Bibliothekswesen in Deutschland und in der Schweiz ein anerkanntes und auch genutztes Instrument, um Arbeitsprozesse transparent und messbar zu machen. Insbesondere in kleineren Bibliotheken sind diese häufig nicht schriftlich festgehalten.

Bei externen Leistungsstandards zeigt sich jedoch bereits eine gewisse Zurückhaltung, da diese den Handlungsspielraum einschränken. Dieses Managementinstrument ist für Bibliotheken unter der Voraussetzung empfehlenswert, dass es richtig eingesetzt und umgesetzt wird. Externe Leistungsstandards eignen sich beispielsweise für Magazinlieferungen oder bei Beantwortungsfristen von E-Mail-Anfragen.

Servicegarantien stoßen bei den Fachleuten auf beinahe vollständige Ablehnung, und es werden keine konkreten Einsatzmöglichkeiten erkannt. Die Experten bevorzugen bezüglich der Wiedergutmachung im Beschwerdefall, situativ reagieren zu können, anstatt sich an einen definierten Standard halten zu müssen. Auch die Ermittlungen der Projektgruppe haben gezeigt, dass Servicegarantien in Bibliotheken kaum einsetzbar sind. Es fehlt insbesondere eine adäquate Kompensationsmöglichkeit, durch die ein tatsächlicher Kundennutzen generiert würde.

Zusammenfassend kann somit gesagt werden, dass sich Leistungsstandards als Managementinstrument für Bibliotheken eignen, während aufgrund der gewonnen Erkenntnisse der Einsatz von Servicegarantien im bibliothekarischen Bereich nicht empfehlenswert ist. Im Beschwerdefall ist eine kulante Geste einer standardisierten Verhaltensweise vorzuziehen. Generell sollte in der kundenorientierten Bibliothek Kundenfreundlichkeit selbstverständlich sein, und nicht grundsätzlich von Standards abhängig gemacht werden müssen.

7 Quellenverzeichnis

- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGST (2002): *Garantiert. Gut. Qualitätsgarantien für Bürgerinnen und Bürger*. Netzwerk: Kommunen der Zukunft: Bd. 3. Hannover.
- Burr, Wolfgang & Stephan, Michael (2006): *Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fließ, Sabine (2009): *Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Fließ, Sabine / Hogleve, Jens (2007): *Mit Dienstleistungen zur Service Excellence*. In: Gouthier M. / Coenen, C. / Schulze, H. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber: Strategien – Management – Innovationen - Branchen*. Wiesbaden: Gabler.
- Forsha, Harry I. (1992): *The pursuit of quality through personal change*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Harsch, Walter (1995): *Das Vereinbaren von Leistungsstandards – Anwendungsbeispiel einer neuen Zeitwirtschaft in der Mercedes-Benz AG*. In: *Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen*. REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung. München etc.: Hanser.
- Hogleve, Jens (2007): *Die Wirkung von Dienstleistungsgarantien auf das Konsumentenverhalten. Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kirchler, Erich, Meier-Pesti, Katja, Hofmann, Eva (2008): *Menschenbilder*. In: Kirchler, Erich (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., korr. Aufl.). UTB: Bd. 2659. Wien: Facultas.wuv.
- Kirk, Wolfgang (2009): *Public Management: Personalbeurteilung*. Norderstedt: Books on Demand.
- Mundt, Sebastian & Vonhof, Cornelia (2007): *Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung*. *Bibliothek*, 31 (3), 318-325.
- Schrick, Kirsten, Walterspiel, Michael & Weinlich, Bernhard (2002): *Management der Servicequalität im Communication Center der Advance Bank*. In Bruhn, Manfred, Meffert,

Heribert (Hrsg.), *Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Fallstudien zur Kundenorientierung*. Wiesbaden: Gabler.

Voeth, Markus / Herbst, Uta (2008): *Service-Versprechen. Service-Qualität erfolgreich kommunizieren, garantieren und verbessern*. Stuttgart: Voeth & Partner.

Wilhelm, Rudolf (2007): *Prozessorganisation (2., überarbeitete und ergänzte Auflage)*. Management für Studium und Praxis. München etc.: Oldenbourg.

Züger, Rita-Maria (2008): *Betriebswirtschaft - Management-Basiskompetenz. theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten (3., überarbeitete Auflage)*. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Online-Quellen:

BfS (2011): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/02/02/data.html>
(Zugriff: 21.05.2011).

BIX-Ludwigsburg (2010): <http://www.bix-bibliotheksindex.de/vergleich/index.php?nID=21&year=2010&lnr=101&num=2> (Zugriff: 21.05.2011).

DBS-Hamburg (2010):
<http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/adrbrowser.php?inr=AE830>
(Zugriff: 21.05.2011).

DBS-Ludwigsburg (2010):
<http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/adrbrowser.php?inr=AG279>
(Zugriff: 21.05.2011).

DBS-Oldenburg (2010):
<http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/adrbrowser.php?inr=AJ045>
(Zugriff: 21.05.2011).

DBS-Passau (2010):
<http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/adrbrowser.php?inr=AH739>
(Zugriff: 21.05.2011).

ETH-Dienstleistungen1 (2011):
<http://www.library.ethz.ch/de/Dienstleistungen/Ressourcen-nutzen-bestellen/Einschreiben-ausleihen-verlaengern> (Zugriff: 14.05.2011).

ETH-Dienstleistungen2 (2011):

<http://www.library.ethz.ch/de/Dienstleistungen/Ressourcen-nutzen-bestellen/Elektronische-Dokumentenlieferung> (Zugriff: 14.05.2011).

Landkreis-Osnabrück (2011): <http://www.landkreis-osnabrueck.de/verwaltung-europa-politik/kreisverwaltung-osnabrueck/moderner-dienstleister/wir-gehen-neue-wege.html#> (Zugriff: 28.05.2011).

LBO-Bestellung (2011): <http://www.lb-oldenburg.de/benutzun/neuinlbo/angebo2f.htm> (Zugriff: 14.05.2011).

TUB in Zahlen (2010): <http://www.tub.tu-harburg.de/433.html> (Zugriff: 14.05.2011).

UB Bern-Auskunft (2008):

http://www.ub.unibe.ch/content/dienstleistungen/auskunft/index_ger.html (Zugriff: 14.05.2011).

UB Bern-Bücherkurier (2008):

http://www.ub.unibe.ch/content/dienstleistungen/kurier/index_ger.html (Zugriff: 14.05.2011).

UB Bern-Lieferfristen (2010):

http://www.ub.unibe.ch/content/e426/e3787/e3791/index_ger.html (Zugriff: 14.05.2011).

UB Passau-Ausleihe (2011): <http://www.ub.uni-passau.de/ausleihen.html#c958> (Zugriff am: 01.06.2011).