

Tobias Seidl, Cornelia Vonhof

Bibliotheken sind da

Herausforderungen, Erfolgsmessung und Erwartungen von Kunden

»Von den Chinesen könnten wir derzeit viel lernen. Sie haben für Krise und Chance dasselbe Schriftzeichen.«
(Richard von Weizsäcker 1920-2015)

Die Bibliotheken in Deutschland haben bereits während des ersten Shutdowns im Frühjahr 2020 sehr schnell ihre Chance ergriffen und mit der (digitalen) Umstellung und Neuentwicklung von Angeboten und Prozessen auf die Krise reagiert. Bei der Umsetzung ihrer Ideen standen die Einrichtungen vor internen und externen Herausforderungen. Mit dem Abflauen der Pandemiewellen stellte und stellt sich die Frage, welche der neu entwickelten Services beibehalten werden sollen und können. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass diese Entscheidungen sehr unterschiedlich getroffen wurden. Sie waren stark von den spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort abhängig (etwa Inanspruchnahme einzelner Angebote während des Shutdowns, Ressourcen oder geografische Strukturierung des Einzugsgebiets). Über die Spezifika einzelner Standorte hinaus sind jedoch zwei Faktoren von besonderem Interesse. Nämlich die, ob und wie sich die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden mit der Nutzung neuer Angebote in der Krise verändert hat und wie eine Erfolgsmessung vorgenommen wurde.

Herausforderungen, Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden sowie die Erfolgsmessung werden auf Basis von im Sommer 2020 mit 14 Bibliotheksleitungen in Baden-Württemberg durchgeführten Interviews diskutiert. Die Interviews entstanden im Rahmen des Projektes »Die Krise als Innovationschance – Der Umgang der Öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg mit der Corona-Krise«, das zum Ziel hatte, die Reaktion der Öffentlichen Bibliotheken auf die erste Welle der Corona-Pandemie zu dokumentieren und zu analysieren. Für die Interviews wurden Öffentliche Bibliotheken aller Größen ausgewählt, die während des ersten Shutdown im Frühjahr 2020 ein besonders breites Portfolio an Antworten auf die Krise entwickelt hatten.

Herausforderungen

Im Umgang mit der Krisensituation sahen sich die Bibliotheksleitungen und die Teams mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Analysiert man die Interviews, so werden Muster und Gemeinsamkeiten sichtbar. Dabei spielen Herausforderungen, die von außen an die Bibliotheken herangetragen werden, ebenso eine Rolle wie Herausforderungen, die sich aus internen Strukturen und Abläufen ergeben. Obwohl alle befragten Bibliotheken im gleichen Bundesland verortet sind, indem jeweils eine Corona-Landesverordnung gültig ist, zeigten sich bei den Handlungsoptionen, die für die Bibliotheken bestanden, deutliche Unterschiede.

Die Interpretationshoheit der Landesverordnung lag und liegt bei den Kommunen und das führte zu unterschiedlichen kommunalen Vorgaben. So mussten zum Beispiel auf die Fragen, unter welchen Bedingungen ein Lieferservice eingerichtet werden darf, oder wie mit zurückgegebenen Medien umzugehen ist, unterschiedliche Antworten gefunden werden. Der Zeitverzug, der immer wieder entstand, bis geklärt war, welche der durch die Verordnung festgelegten Einschränkungen auch für kommunale Bibliotheken gelten sollten, wurde vor allem mit Blick auf eine klare und schnelle Kommunikation nach außen gegenüber den Kundinnen und Kunden wie auch nach innen gegenüber den Mitarbeitenden, als große Herausforderung wahrgenommen. Die Bibliotheksleitungen nutzten diese ungeklärte Situation aber auch als Chance und handelten proaktiv Handlungsspielräume für ihre Bibliotheken aus.

Eine weitere zentrale Herausforderung war die verfügbare Personalkapazität: Teilweise wurden Mitarbeitende (zum Teil mit unzureichender technischer Ausstattung ausgerüstet) ins Homeoffice geschickt, oder sie wurden in anderen Verwaltungsbereichen (Krisenstäbe, Hotlines et cetera) eingesetzt. Teilweise gab es auch in Bibliotheken Kurzarbeit. Bibliotheken hatten zudem mit hohen Krankheitsquoten zu kämpfen, oder ein beträchtlicher Teil der Mitarbeitenden war einer Risikogruppe zuzurechnen. Besonders stark betroffen hat dies Bibliotheken, die mit vielen Ehrenamtlichen arbeiten, die häufig älter sind.

Von den Leitungspersonen wurde auch der Umgang mit Ängsten und unterschiedlichen Haltungen zum Thema Corona im Team als große Herausforderung empfunden. Eine weitere wahrgenommene Schwierigkeit waren die Informationskanäle. Die digitalen Kanäle (Website und Social Media) konnten oder durften teilweise nicht so eigenständig und kreativ bespielt werden, wie das nötig gewesen wäre, um die Kundinnen und Kunden zeitnah zu informieren. Ebenfalls unter die Rubrik Digitalisierung lassen sich Aspekte fassen wie fehlende Webcams, Mikrofone oder die fehlende Erlaubnis, Videokonferenzsysteme zu nutzen, um die interne Kommunikation auf Distanz zu organisieren. Insgesamt lässt sich feststellen, dass in vergleichender Perspektive die Rahmenbedingungen der Bibliotheken überraschend heterogen waren und daher auch sehr unterschiedliche Handlungsspielräume entstanden.

Messung des Erfolgs

Erfolgsmessung für Services und insbesondere neue Angebote ist in Bibliotheken eingeübtes Vorgehen. In der Krise war die Erfolgsmessung vor allem dann problemlos möglich, wenn es sich um bereits bestehende Dienstleistungen handelte, zu denen Nutzungszahlen aus der Vor-Corona-Zeit vorlagen. So wurden etwa in vielen Einrichtungen die Zugriffe auf Onleihe, Pres-reader und vergleichbare Angebote strukturiert ausgewertet. Bei den neu geschaffenen Angeboten stellte sich die Herausforderung, dass in der Regel im Vorfeld keine Bewertungsgrößen für den Erfolg definiert worden waren. Damit standen die Bibliotheken vor der Frage, wie etwa 1 300 Aufrufe eines Online-Kamishibai oder 120 Nutzer eines Medienlieferservices einzuordnen sind.

Die Frage nach der Erfolgsbewertung ist vor allem in Hinblick auf die mittel- bis langfristige Planung von Interesse. Dabei stehen die Einrichtungen vor der Herausforderung zu entscheiden, welche Services beibehalten, ausgebaut, eingeschränkt oder eingestellt werden. Ein Interviewteilnehmer formulierte: »Daraus, dass wir ein paar Wochen in allen Bereichen gesteigerte Nutzung hatten, lässt sich aber nichts ableiten. Viel wichtiger ist, wie nachhaltig diese Nutzungssteigerungen im Online-Bereich sind. Daher halte ich es so, dass wir zum Jahresende hin bewerten werden, welche Online-Angebote [...] Bestand haben sollen und welche vielleicht auch ein Strohfeder waren.« Diese Einschätzung lässt sich nicht nur für Online- vs. Offlinemedien treffen, sondern gilt bei der Bewertung aller Serviceangebote. Dabei ist auch die gegebenenfalls durch die Krise veränderte Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden in den Blick zu nehmen. Auch hierzu wurden die 14 Bibliotheksleitungen um eine Einschätzung gebeten.

Erwartungen der Kundinnen und Kunden

Grundsätzlich stellten die Verantwortlichen in den Bibliotheken keine deutlich formulierten Veränderungen der Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden an den Normalbetrieb durch die neuen Angebote in der Corona-Zeit fest. Einzig Einzelbereiche, wie die Digitalisierung von Services wie Ausweisverlängerung oder das bargeldlose Bezahlen, wurden hier genannt. Vielmehr berichten die Interviewpartnerinnen und -partner von einer großen Dankbarkeit und Wertschätzung für die im Shutdown angebotenen Dienstleistungen. Eine Bibliotheksleitung formulierte prägnant: »Wir haben noch nie so viel Dankbarkeit und Lob bekommen!«. Gleichzeitig sehen die Verantwortlichen aber auch, dass in weiteren Shutdown-Wellen ähnlich Angebote von den Bibliotheken erwartet werden wie sie im Frühjahr 2020 angeboten wurden.

Da die Interviewbefragung im Juli und August 2020 stattfand, reflektierten die Befragten auch intensiv die Situation zu diesem Zeitpunkt und die damals wahrgenommenen Erwartungen der Leserinnen und Leser. Dabei unterschieden sie zwischen zwei verschiedenen Kundengruppen: Auf der einen Seite die primär an der Medienausleihe interessierten Kunden und auf der

Cornelia Vonhof (Foto: privat) ist Professorin für Public Management und Prodekanin für Weiterbildung an der Hochschule der Medien Stuttgart. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt auf Managementinstrumenten in Bibliotheken und Informationseinrichtungen, insbesondere Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement und strategische Steuerung. – Kontakt: vonhof@hdm-stuttgart.de



Dr. Tobias Seidl (Foto: privat) ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender und Prodekan für Lehre an der Hochschule der Medien Stuttgart. Er ist ausgebildeter LEGO Serious Play-Moderator und systemischer Coach. Zu seinen Lehr- und Forschungsschwerpunkten gehören Kreativität und Innovation, zwischenmenschliche Kommunikation und Hochschuldidaktik. – Kontakt: seidl@hdm-stuttgart.de

anderen Seite die Kunden, die vorrangig an der Bibliothek als Drittem Ort – in der Befragung auch als »Wohlfühlort« bezeichnet – interessiert sind. Dabei stellten die Befragten fest, dass die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden im Hinblick auf die Ausleihe schon kurz nach der Wiedereröffnung wieder weitestgehend befriedigt werden konnten. Im Hinblick auf die zweite Gruppe sind die Interviewpartner jedoch pessimistischer: »Aber wie gesagt, für die andere Klientel, die mehr den Ort Bibliothek nutzt, da habe ich das Gefühl, wir erfüllen die Erwartungshaltung bis heute nicht.« Die Frage, welchen Einfluss die Krise auf den Dritten Ort Bibliothek hat, wird im folgenden Artikel dieser BuB-Ausgabe nochmals eingehender thematisiert.

Ausblick

Krisen haben das Potenzial, Stärken, Eigenheiten, aber auch Schwächen und Entwicklungsnotwendigkeiten von Organisationen offen zu legen. So berichtete etwa eine der Interviewpartnerinnen: »Und wir sind in den Bibliotheken eigentlich gewohnt, dass wir Dinge sehr gründlich organisieren, nachdenken und nochmal nachfragen bei jemandem, erst ein schriftliches Konzept verfassen. So haben wir in Corona-Zeiten aber nicht gearbeitet, sondern: Wie können wir es machen? Okay, wir probieren es aus!« Dieses Zitat zeigt, dass sich in der Krise Vorgehensweisen und teilweise auch Organisationsstrukturen in den Bibliotheken verändert haben. Darin liegt großes Innovationspotenzial. Die Veränderung von internen Prozessen und Strukturen in den Bibliotheken sollen deshalb im Rahmen des Forschungsprojektes weiter beleuchtet werden.