

Selbstbedienung

RALF DEPPING

Selbstbedienung in Hochschulbibliotheken Teil 2: Selbstbedienung aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive

Foto: privat



Ralf Depping

Hochschulbibliotheken bieten zahlreiche Dienstleistungen auf dem Wege der Selbstbedienung an. Vordergründig spielen dabei insbesondere Aspekte der Rationalisierung die dominante Rolle. Doch lohnt es sich, das Phänomen Selbstbedienung auch einmal unter anderen Gesichtspunkten zu betrachten. Der erste Teil dieses Beitrages (erschieden in Heft 6/2011) beschäftigte sich mit der Selbstbedienung als gesamtgesellschaftlichem Phänomen, entwickelte eine Typologie der Selbstbedienung in Hochschulbibliotheken, hat den komplementären und substituierenden Einsatz von Selbstbedienungstechnologien verglichen und kritisch das Rationalisierungspotential der Selbstbedienung hinterfragt. In diesem zweiten Teil des Beitrages soll es um die Kunden- und Mitarbeiterperspektive gehen, und es sollen personalpolitische und strategische Konsequenzen abgeleitet werden.

Im ersten Teil dieses Beitrages wurde dargestellt, wie weit verbreitet Selbstbedienung sowohl als gesamtgesellschaftliches Phänomen als auch im bibliothekarischen Umfeld inzwischen ist. Doch hat sich auch herausgestellt, dass die allgemeine Erwartung, mit der Einführung von Selbstbedienung Rationalisierungs- und Einsparpotentiale realisieren zu können, keineswegs automatisch erfüllt wird.

University libraries offer numerous services as self-service functions. At first glance, elements of work rationalization play a dominant role. But it is worth looking at these phenomena from other points of view. The first part of this article (issue 6/2011) dealt with self-service as a general social phenomenon, developed a typology of its application in university settings, compared the use of complementary and substitutive technologies, and offered a critical evaluation of its potential effects on job rationalization. This second part deals with the points of views of clients and staff in order to deduce consequences of personnel policies and organizational strategies.

The first part of this essay showed how widespread self-service operations have become in society as well as in the specific context of libraries. But it has also become clear that the general expectation of cost-saving efficiency has not been automatically achieved.

SELBSTBEDIENUNG AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE

Akzeptiert man die im ersten Teil dieses Beitrages entwickelte These, dass Selbstbedienung nicht in jedem Falle auch ein Einsparpotential besitzt, so stellt sich die Frage, ob es auch jenseits der Effizienzüberlegungen gute Gründe dafür geben kann, Selbstbedienungstechnologien einzuführen. Darum sollen die Implikationen der Selbstbedienung zunächst für den Kunden und anschließend für die Mitarbeiter näher analysiert werden.

Selbstverständlich stellt es immer eine Verallgemeinerung dar, von »dem Kunden« zu sprechen. Doch lassen sich sicherlich bei aller individuellen Verschiedenheit der Kunden von Hochschulbibliotheken einige Feststellungen treffen, die einen gewissen Grad der

Allgemeingültigkeit haben. Einleitend soll dabei noch einmal darauf eingegangen werden, dass Bibliothekskunden eine Sozialisation mitbringen, die sehr stark von Selbstbedienungserfahrungen geprägt ist. Im zweiten Schritt soll die Frage erörtert werden, welchen Mehrwert die Selbstbedienung für die Kunden haben kann – und welche Eigenschaften eine Selbstbedienungstechnologie haben muss, damit die Kunden einen spezifischen Nutzen für sich erkennen.

Sozialisation zur Selbstbedienung

Wie bereits erwähnt, ist Selbstbedienung ein gesamtgesellschaftliches Phänomen, das sich in nahezu allen Lebensbereichen findet. Dementsprechend sind Menschen in westlichen Gesellschaften Selbstbedienung gewohnt, sie ist Teil ihrer Sozialisation: »Eine nun schon über ein Jahrhundert andauernde Entwicklung von den ersten »Kauf-Häusern« in großen Städten über die Einführung von »Selbst-Bedienung« bis hin zu Super-Märkten und schließlich den riesigen Megastores und Malls, dem E-Service, E-Shopping und E-Government hat die Kunden perfekt sozialisiert und qualifiziert. Sie machen ihren Job bereitwillig und kompetent, je jünger desto lässiger.«¹ So lässt sich feststellen, »[...] dass viele Konsumenten, besonders der jüngeren Generation es kulturell inzwischen gelernt haben, dass an allen Orten Eigenaktivität und Eigenverantwortung dazugehören. Und nicht zuletzt haben sie auch gelernt, was man dazu können und wissen muss.«²

Selbstbedienung hat in den vergangenen Jahrzehnten in der Gesellschaft kontinuierlich zugenommen, bis zu einem gewissen Grade kann man also davon ausgehen, dass hier auch graduelle Unterschiede zwischen den Generationen bestehen. Gerade in Hochschulbibliotheken wird jedoch immer ein sehr hoher Kundenanteil im Alterssegment unter 30 Jahren vertreten sein, tendenziell wird also mit immer neuen Studierendengenerationen die Gewöhnung an die Automatisierung und die Selbstbedienung immer stärker ausgeprägt sein. Doch andererseits ist die Selbstbedienung schon über mehrere Generationen hinweg ein vertrautes Phänomen, so dass ältere Bibliotheksbenutzer keinesfalls über einen grundlegend anderen Sozialisationshintergrund verfügen. »Bibliotheksbenu- tzer jeden Alters sind deshalb, unabhängig

Selbstbedienungs-
kompetenz

davon, ob ihre bisherigen Erfahrungen mit der Selbstbedienung positiv oder negativ waren, mit Selbstbedienungskonzepten durchaus vertraut.«³

Die Gewöhnung an Selbstbedienung ist inzwischen vielfach so stark verwurzelt, dass die Erfahrung, in bestimmten Situationen doch bedient zu werden, von vielen Menschen keinesfalls als angenehme Abwechslung und willkommener Service, sondern u. U. auch als unangenehm und belästigend empfunden wird. »Der direkte Dienst am Menschen wird seltener. Ein wichtiger Grund dafür ist weniger ökonomischer als soziologischer Natur. Allgemein wird das Leisten von Diensten in seiner ursprünglichen Form immer weniger geschätzt. In der modernen Industriegesellschaft will niemand mehr dienen. Diese Mentalität beeinträchtigt wahrscheinlich nicht nur das Angebot. Gleichzeitig dürfte die Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen leiden, da viele Menschen es unangenehm finden, sich bedienen zu lassen. [...] die Begriffe der Dienstleistung und des Dienstes [sind] jedoch häufig negativ charakterisiert.«⁴ So war die Bedienung an den Zapfhähnen der Tankstellen schon fast ausgestorben, in den letzten Jahren kommen einzelne Tankstellen zaghaft wieder auf eine optionale Bedienung zurück – was jedoch bei vielen Autofahrern eher zur Irritation führt.

Besonders ausgeprägt sind solche negativen Einstellungen natürlich im kommerziellen Umfeld von Verkaufssituationen. So fühlen sich viele Kunden, die sich in Selbstbedienungsläden aufhalten, eher belästigt und kontrolliert, wenn sie doch von Verkäufern angesprochen werden. Hier kommt ein latentes Misstrauen gegenüber dem Verkäufer zum Ausdruck, der unter Umständen »etwas aufschwätzen« will. Doch es gibt auch »den paradoxen Kunden, der in der einen Sekunde ärgerlich wird, wenn er im Kaufhaus vom Personal angesprochen wird, aber in der nächsten Sekunden über die fehlende Bedienung schimpft, wenn er nicht findet, was er sucht.«⁵

Ein weiterer Aspekt der Sozialisation ergibt sich aus der Notwendigkeit, die für viele Selbstbedienungssituationen notwendigen Kompetenzen zu erwerben. »Wenn der Kunde nun als »prosumer« sich selbst bedient, also Teile der Dienstleistung selbst erstellen soll, muss er die dafür notwendigen Kompetenzen erwerben. Er muss erzogen bzw. angeleitet werden. Auch dies geschieht weitgehend durch Selbstlernen. Er muss sich z. B. darum bemühen, die Raster und die Zeitstruktur von Automaten zu erfassen [...]. Den Kunden, der sich hier inkompetent zeigt, treffen mitleidige Freundlichkeit, Verachtung oder Ärger des Personals.«⁶ Im Gegenzug trägt der souveräne und kompetente Umgang mit Selbstbedienungssituationen dazu bei,

Image und Selbstbild zu verstärken. Derjenige Kunde, der in der Lage ist, einem anderen Kunden, der an der Bedienung eines Automaten scheitert, zu helfen, fühlt sich diesem überlegen. »Damit verbindet sich wiederum ein Eigeninteresse zweiten Grades, das Bestreben der Kunden nämlich, ihre Funktionsfähigkeit zu zeigen und keine peinlichen Situationen in der öffentlichen Situation [...] entstehen zu lassen, wenn sie zu erkennen gäben, die Regeln nicht erfasst zu haben oder sich nicht kompetent an ihnen orientieren zu können.«⁷

Insbesondere in Bereichen, in denen die Selbstbedienung mit Hilfe von Automatisierung erfolgt, sind Störungen im Ablauf möglich, die als ausgesprochen unangenehm empfunden werden. »Störungen im Ablauf der Selbstbedienung, wenn etwas nicht vorhanden oder zu finden ist oder Dinge nicht funktionieren, machen es notwendig, Kontakt zum Personal aufzunehmen. Die Leergutannahme im Supermarkt, die inzwischen häufig automatisiert ist, illustriert eine solche Grenzsituation beispielhaft: Ein Kunde stellt Flaschen ein, die Maschine verweigert die weitere Annahme und beginnt zu blinken. Der Kunde ist gezwungen, Kontakt zum Personal zu suchen. Viele Konsumenten empfinden dies durchaus als ärgerlich und unangenehm. Gleiches gilt für Produkte, die aus sind oder nicht gefunden werden. Probleme und Fragen, die sich nicht selbst klären lassen, sind im Rahmen der Selbstbedienung in mehrfacher Hinsicht schwierig: Zum einen gesellt sich häufig unmittelbar das Problem hinzu, wie denn überhaupt ein kompetenter Ansprechpartner auszumachen sei. ... Zum anderen wird Selbstbedienung als ein Anspruch verstanden, dem man nicht nur gerecht werden muss, sondern mit dem man auch selbstverständlich zurechtkommen will. Man will sich kompetent und fähig zeigen.«⁸ Solche Situationen werden eben nicht nur als lästig empfunden, sondern es stellt sich immer gleich unausgesprochen die Frage, ob hier die Technik oder der Mensch versagt. Der Kunde zweifelt unter Umständen an sich selbst, auch Beobachter – andere Kunden oder Personal – mutmaßen vielfach, dass hier nicht die Maschine, sondern ihre Fehlbedienung durch den Kunden die Ursache dafür sein könnte, dass das gewünschte Ergebnis nicht erreicht wird.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Sozialisation dafür Sorge trägt, dass Selbstbedienungssituationen nicht nur als gewohnt und vertraut wahrgenommen werden, sondern es darüber hinaus auch klare Normvorstellungen über das angemessene Verhalten in diesen Situationen gibt. Der Kunde ist es seinem eigenen Selbstbild wie auch seinem Image schuldig, sich der »Herausforderung Selbstbedienung« auch dann zu stellen, wenn diese vielleicht

Störungen im Ablauf der Selbstbedienung

»der paradoxe Kunde«

einmal nicht so trivial und selbsterklärend ist, wie dies eigentlich wünschenswert wäre.

Im Folgenden wird noch zu zeigen sein, dass viele Selbstbedienungssituationen durchaus auch für den Kunden in der einen oder anderen Form einen spürbaren Mehrwert gegenüber der bedienten Variante haben. Doch sorgt die Sozialisation dafür, dass die Bereitschaft der Kunden, sich auf Selbstbedienung einzulassen, vielfach auch ohne wahrgenommenen persönlichen Nutzen zu wecken ist. In einigen Fällen hat die Selbstbedienung sogar eher altruistische Züge. So ist in Deutschland die Bereitschaft zur allgemein üblichen Mülltrennung (zwischen den wiederverwertbaren Stoffen wie Papier, Glas und Kunststoff sowie dem Restmüll) sehr ausgeprägt, obwohl es dem Einzelnen keinen persönlichen Nutzen bringt, hier dem Entsorger Sortierarbeit abzunehmen. Dies ist in anderen westlichen Ländern durchaus anders, in denen alle Abfälle in *einer* Tonne landen und dann – falls überhaupt – im Entsorgungsbetrieb sortiert werden. Zwar sind – nachdem sich das Verfahren der Mülltrennung etabliert hat – viele Entsorgungsunternehmen dazu übergegangen, den Abtransport von unsachgemäß sortiertem Müll abzulehnen. Doch erklärt dieses sicherlich nicht die große Bereitschaft der deutschen Bevölkerung, sich aktiv an der Mülltrennung zu beteiligen. Selbstbedienung kann also in der modernen Gesellschaft durchaus (unter den richtigen Rahmenbedingungen und forciert durch kluge Werbestrategien) ein Wert an sich werden, dem auch unabhängig von persönlichen Nutzenerwägungen gefolgt wird.

Gerade jüngere Bibliothekskunden (die in Hochschulbibliotheken immer die Majorität ausmachen werden) sind es durch soziale Netzwerke im Internet gewohnt, Kontakte mit Hilfe eines Computers keinesfalls automatisch als unpersönlich und anonym zu empfinden. Über das Internet werden vielmehr Beziehungen gepflegt, der Kontakt zum eigenen Bekanntenkreis wird darüber aufrechterhalten, man lernt dort Menschen kennen und pflegt eine Beziehung unter Umständen jahrelang, ohne auch nur das Bedürfnis zu haben, das Gegenüber einmal persönlich kennen zu lernen. Auch am Handy ersetzt die SMS vielfach das direkte Telefonat oder das direkte Gespräch, kommt es doch nicht selten vor, dass auch dem Freund oder der Freundin, die sich im gleichen Raum befindet, eine SMS geschickt wird. Eine Generation, in der soziale Kontakte selbstverständlich auch mit technischen Hilfsmitteln gepflegt werden, empfindet die Grundsituation einer Mensch-Maschine-Interaktion insgesamt völlig anders, entwickelt keine Assoziationen unpersönlicher und inhumaner Art. Dies kann sogar so weit gehen, dass die soziale Kompetenz im Internet

viel stärker entwickelt ist als in der unmittelbaren Interaktion mit dem Mitmenschen. Personen, die im unmittelbaren sozialen Kontakt zurückhaltend, unsicher, gehemmt und introvertiert sind, können gleichzeitig im sozialen Netzwerk souverän und extrovertiert sein – und empfinden dies keinesfalls nur als eine Rolle, sondern als authentische Facette der eigenen Persönlichkeit. Das Phänomen, dass inzwischen zahlreiche Menschen die Mensch-Maschine-Kommunikation keinesfalls als minderwertig gegenüber der persönlichen Kommunikation empfinden, soll an dieser Stelle nicht bewertet werden. Doch gibt es sicherlich begründete Anzeichen für die These, dass auch die Bibliotheksbenutzer keineswegs insgesamt eine persönliche Bedienung der Selbstbedienung vorziehen würden.

Das Zitat, mit dem der erste Teil dieses Aufsatzes beginnt, zeigt, dass es im westlichen Wertesystem auch kritische Grundhaltungen gegenüber der Selbstbedienung gibt. Automatisierung und Selbstbedienung werden in diesem Kontext als inhuman und unpersönlich kritisiert, ihr Einsatz als arbeitsplatzvernichtend gebrandmarkt; der Umstand, dass im Non-Profit-Bereich Selbstbedienungselemente zum Einsatz kommen, wird als Kommerzialisierung verstanden. »A minority, however, has expressed concern about the ›de-humanising‹ of the service and would prefer to wait in a queue rather than use a machine. Concern has been expressed about staff job loss and some choose to visit the issue desk to keep staff in a job.«⁹ Im Nonprofit-Bereich kann also sowohl die Anpassung an Instrumente der freien Wirtschaft Kritik an der Kommerzialisierung hervorrufen als auch – wie schon erläutert – die fehlende Nutzung solcher betriebswirtschaftlichen Instrumente als rückständig und verstaubt Kritik ernten.

Doch in der Regel wird die Frage, ob Selbstbedienung genutzt oder nicht genutzt wird, sehr leidenschaftslos behandelt. Der Kunde hat zumeist die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern mit unterschiedlichen Konzepten und wird selbstverständlich zwischen Selbstbedienung und persönlichem Service wechseln. So ist es keineswegs unüblich, dass ein Kunde, der zuvor seinen Kofferraum mit Produkten vom Discounter (selbst) beladen hat, anschließend bei einem Delikatessenladen anhält, sich dort selbstverständlich bedienen lässt und dort einen weiteren Lebensmitteleinkauf tätigt.

In der Kundenerwartung (wobei Erwartung in diesem Kontext nicht im Sinne von Kundenwunsch verstanden wird, sondern im Sinne einer Vorstellung davon, was einen in einer konkreten Situation erwartet) ist Selbstbedienung insbesondere in größeren Geschäften und Kaufhäusern angesiedelt, während er das kleine Fachgeschäft eher in der Erwartung betritt,

dort Bedienung vorzufinden. Auch wenn die Frage, ob in einem bestimmten Geschäft das Selbstbedienungskonzept oder Servicepersonal vorzufinden sind, das Verbraucherverhalten nicht *alleine* bestimmt, findet doch bei der Wahl von Einkaufsstätten durchaus eine ›Abstimmung mit den Füßen‹ statt. Die Frage, ob der Bibliotheksbesucher beim Besuch einer kleinen Bibliothek eine andere Erwartungshaltung mitbringt, hier persönliche Bedienung vorzufinden, als in einer großen Bibliothek, ist nicht empirisch untersucht worden. Vieles spricht jedoch für die These, dass kleine Bibliotheken eine größere Chance haben, ein selbsterklärendes Umfeld anzubieten, als dies in großen Bibliotheken der Fall sein kann. Dies beginnt schon mit der räumlichen Orientierung und endet noch lange nicht bei der Aufgabe, aus den jeweils vorhandenen Medien die für die eigene Fragestellung relevanten Titel herauszusuchen. Kleinere Bibliotheken bleiben im wahrsten Sinne des Wortes überschaubar, die Orientierung fällt dort leichter. So kommt es zu der Situation, dass kleinere Bibliotheken auf der einen Seite gute Rahmenbedingungen haben, die den Einsatz von Selbstbedienung erleichtern, dass aber andererseits eine Automatisierung in kleineren Bibliotheken häufig aufgrund der damit verbundenen hohen Investition und der zu geringen Auslastung eines Automaten nicht realisierbar ist.

Emanzipation, Freiheit und Individualität:

Mehrwert durch Selbstbedienung

Die Beobachtung, dass Selbstbedienung inzwischen in der westlichen Gesellschaft ein sehr verbreitetes Phänomen ist und alle Kunden sie als Teil ihrer Sozialisation gewohnt sind, ist zunächst einmal völlig wertneutral zu verstehen. Eine Verhaltensweise ist nicht alleine schon deshalb als gut und erstrebenswert zu beurteilen, weil sie weit verbreitet ist. Auch ist der Umstand, dass ein Verhaltensmuster sehr häufig zu finden ist, nicht a priori ein Indiz dafür, dass dieses Verhalten für die Betroffenen vorteilhaft ist. Doch im Falle der Selbstbedienung lässt sich schon konstatieren, dass mit ihr in der Tat ein deutlicher Mehrwert verbunden ist.

Einer Bibliothek ganz ohne Selbstbedienung ist heutzutage kaum noch vorstellbar. Stellt man sich eine wissenschaftliche Bibliothek vor, in der die Nutzer weder freien Zugang zu den Katalogen und Datenbanken haben noch zu den Medien, sondern immer darauf angewiesen wären, dass ein Bibliothekar als persönlicher Ansprechpartner die passende Literatur für das jeweilige Anliegen herausucht und bereitstellt, dann stellt man sehr schnell fest, dass hier die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens tangiert wären. Selbständigkeit, Freiheit und Individualität sind gerade-

zu konstituierend für moderne wissenschaftliche Arbeit. Ein Wissenschaftler, der ausschließlich darauf angewiesen wäre, was die Bibliothekare ihm ›zuliefern‹, wäre selbst bei sehr guten und engagierten Ansprechpartnern in der Bibliothek nur schwerlich in der Lage, eigene innovative wissenschaftliche Weiterentwicklungen zu tätigen. Selbstbedienung trägt also durchaus auch zur Emanzipation des Nutzers bei, der die Freiheit hat, selbständig und individuell seine Informationsbedürfnisse zu befriedigen. So ist die selbständige Literaturrecherche und Literaturbeschaffung geradezu ein konstituierendes Element wissenschaftlicher Arbeit und Bestandteil der eigenständigen geistigen Leistung eines Wissenschaftlers – würde die wissenschaftliche Bibliothek ihren Kunden diese Möglichkeit verweigern, würden die Wissenschaftler noch stärker, als sie dies ohnehin schon tun, alternative Recherchewege an der Bibliothek vorbei, allen voran natürlich hin zu Google, wählen.

Geschlossene Magazine, wie sie beispielsweise im Gebäude der USB Köln vorherrschend sind, das in den 1960er Jahren geplant und errichtet wurde, bieten keinen freien und selbständigen Zugang zur Literatur. Doch über lange Jahrzehnte hinweg (bis eine Brandschutz-Begehung dieses Vorgehen unterbunden hat) wurde an der USB Köln bestimmten Kundengruppen – insbesondere den Professoren der eigenen Hochschule, aber auch anderen Wissenschaftlern, die ein berechtigtes Interesse nachweisen konnten – eine sogenannte Magazinerlaubnis erteilt (teilweise unbefristet und für nahezu den gesamten Bestand mit Ausnahme der wertvollen historischen Bestände, teilweise aber auch befristet für ein bestimmtes Anliegen und beschränkt auf festgelegte Signaturengruppen). Der freie Zugang zu den magazinierten Beständen und somit der Zugriff zu den Medien in Selbstbedienung war zu dieser Zeit sowohl im Bewusstsein der Bibliothekare wie auch im Bewusstsein der Besucher ein besonderes Privileg, für das ein Antrag gestellt werden musste – die Selbstbedienung war also nicht etwa eine lästige Pflicht. Der Wegfall dieser Möglichkeit – durch die oben genannten Brandschutzbestimmungen erzwungen, keinesfalls als freie Entscheidung der Bibliotheksleitung – wurde dementsprechend von denjenigen Kundengruppen, die vorher in den Genuss dieses Privilegs gekommen waren, sehr bedauert.

Ein emanzipatorisches Element spielte auch in öffentlichen Bibliotheken, in der in grauer Vorzeit ein Bibliothekar für seine Leser Leserkarten führte, in denen eingetragen war, was der jeweilige Leser bereits gelesen hatte, eine Rolle. Anhand dieser Karte entschied dann der Bibliothekar darüber, für welche Literatur der jeweilige Leser reif genug sei. Ausleihwün-

freier Informationszugang

Selbstbedienung als Privileg

sche für Literatur, die nach dieser Einschätzung nicht angemessen waren, wurden durchaus abgelehnt. »Authorities in democratic countries do not normally supervise what people read.«¹⁰ So kann die Anonymität einer unpersönlichen Selbstbedienung unter Umständen auch als Schutz der eigenen Privatsphäre empfunden werden; kein Bibliotheksmitarbeiter wird gewahrt, welche Medien ein Kunde ausleiht und konsultiert.

Der Grad der Freiheit der Bibliothekskunden nimmt mit den Stufen der Selbstbedienung kontinuierlich zu. »Self-service on the Internet brings together two major dimensions of modern life: the independence afforded by helping oneself and the freedom from time/space constraints.«¹¹ Die durch Selbstbedienung – und dabei ist keineswegs nur das Internet zu nennen – gesteigerte Freiheit von zeitlichen und örtlichen Restriktionen sowie auch die in vielen Fällen gesteigerte Geschwindigkeit, mit der der Bibliotheksnutzer an seine Informationen gelangt, ist weitaus mehr als nur ein praktischer Vorteil und eröffnet dem Bibliothekskunden völlig neue Möglichkeiten.

Auch die Verwaltungslehre hat diese Wirkung erkannt und spricht neben dem E-Government auch von der E-Democracy: »Unter Electronic Democracy oder eDemocracy versteht man die Unterstützung und Erweiterung der bürgerlichen Rechte und Pflichten in der Informations- und Wissensgesellschaft. Im Mittelpunkt stehen Partizipationsoptionen, die mit der Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien zeit- und ortsunabhängig ausgeübt werden können. [...] Mit eDemocracy und den damit verbundenen Partizipationsoptionen soll sich die Informations- zu einer Wissensgesellschaft entwickeln. Dabei geht es nicht primär um die Schaffung neuer Rechte und Pflichten für die Citizens, sondern um die erweiterte Informationspolitik, Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger, Community Bildung und Schaffung von Transparenz.«¹²

Die Individualisierung als ein positiver Nutzen von Selbstbedienung ist sicherlich kein prägendes Element für alle Stufen der Selbstbedienung. Sicherlich kann man die erste Stufe der freien physischen Zugänglichkeit als eine Entwicklung bezeichnen, die der Individualisierung zuträglich war. Doch der Schritt der Automatisierung ließ zunächst wenig Spielraum für Individualisierung, liegt es doch in der Natur der Sache, dass Automaten standardisierte Prozesse »abarbeiten« und dem Kunden keine »Sonderwünsche« erfüllen. Die weitere Entwicklung der Technologie bringt hingegen neue Möglichkeiten der Individualisierung. »Customization, d. h. die Erstellung maßgeschneiderter Produkte für jeden Kunden, ist eine Weiterentwicklung der

Kundenorientierung. Co-Produktion ist in Verbindung mit Standardisierung und Modularisierung eine wichtige Voraussetzung für Mass Customization. Das bedeutet, dass der Kunde sein Produkt individuell zusammenstellen und der Produzent sein Angebot auf den Einzelkunden ausrichten kann.«¹³ So bieten Datenbanken und Bibliotheksportale heute zahlreiche Möglichkeiten der Personalisierung, das Schlagwort »my e-library« beschreibt die zahlreichen Optionen individueller Einstellungen, z. B. auch durch die Gestaltung der Startseite für die eigene Bibliotheksrecherche.

Sicherlich lässt sich festhalten, dass solche Optionen nur selbstselektiv von einem relativ kleinen Teil der Nutzer wirklich aktiv genutzt werden. Somit erschließen sich einige Vorteile auch nur dem »power user« neuer Technologien, der im Umgang mit diesen Technologien auch sogenannte »Flow-Erlebnisse« hat, also »Tätigkeiten mit selbststimulierendem Effekt.«¹⁴

Doch lässt sich Mehrwert durch Selbstbedienung nicht nur in der virtuellen Welt feststellen. Der Wegfall der klassischen Bibliothekstheke, die gleichzeitig auch eine Barriere darstellte, eröffnet der Bibliothek auch eine völlig neue Qualität als sozialem Raum. Der von Voswinkel beschriebene Selbstbedienungsraum findet sich analog auch in der Bibliothek wieder: »Die Öffnung des Dienstleistungsraums und sein Charakter als halböffentlicher Raum führen dazu, dass er von Kunden und auch Nicht-Kunden als Aufenthaltsraum angeeignet wird. Man kann das gut bei den Jugendlichen beobachten, die z. B. in Elektronikhäusern über eine längere Zeit Videospiele spielen oder CDs anhören, Kleidung wird anprobiert – mit und ohne Kauf- oder »Klau«-absicht. Der Selbstbedienungsraum wird zur Ausstellung, in dem man sich informieren und Dinge ausprobieren kann.«¹⁵ Dieser Effekt lässt sich sicherlich nicht nur in öffentlichen Bibliotheken, sondern auch in wissenschaftlichen Bibliotheken beobachten. Obwohl die Bibliothek stärker als in der Vergangenheit virtuelle Dienstleistungen anbietet, die unabhängig davon sind, die Bibliotheksräume aufsuchen zu müssen, ist der Zustrom an Besuchern, die Bibliotheksräume als Arbeits- und Aufenthaltsraum nutzen, ungebrochen – vielfach sogar ohne dabei die Bestände der Bibliothek zu konsultieren. Diese Entwicklung ist in der Tat nur in einer Bibliothek denkbar, die von ihren Besuchern als Selbstbedienungsraum empfunden wird.

Die »face-to-face«-Kommunikation zwischen Bibliothekspersonal und Kunden hingegen kann dem entgegenstehen. Es ist kein Zufall, dass der Bibliothekar in vielen öffentlichen Darstellungen in Romanen und Filmen als humorloser Ordnungshüter dargestellt wird, der auf die strikte Einhaltung strenger Regeln in Bibliotheken achtet. Damit soll keinesfalls un-

terstellt werden, dass solche Verhaltensweisen für die Mehrheit der Bibliothekare die Regel sei. Doch stützen sich solche Stereotypen auf das Empfinden von Bibliotheksbesuchern, sich in einem kontrollierten Raum zu bewegen, in dem sie unter ständiger Beobachtung stehen. Viele Bibliotheksbesucher, die im Lesesaal arbeiten wollen, werden unbewusst den Platz wählen, der von den Schaltern der Bibliothek aus nicht einsehbar ist – und dies keineswegs in der Absicht, dort unbemerkt etwas »Verbotenes« zu tun, sondern einfach aus dem Bedürfnis nach Privatsphäre und Abgeschlossenheit heraus.

Gerät der Kunde dann doch an einen Schalter mit persönlichem Service, so wird er – dies ist keine Überraschung – wie in allen anderen Bereichen auch unter Umständen auf einen sehr kompetenten, freundlichen und hilfsbereiten Ansprechpartner treffen, unter Umständen aber auch auf einen Kollegen, dem die eigentlich notwendige Kompetenz, Souveränität und Höflichkeit fehlt, der sich angesichts einer Schlange hinter dem Auskunftssuchenden u. U. kürzer fasst als dies der Anfrage angemessen wäre, oder der einfach nur einen schlechten Tag erwischt hat. Leider liegt es in der menschlichen Natur, dass oftmals positive Serviceerfahrungen als selbstverständlich kaum richtig zur Kenntnis genommen werden, dass sich hingegen negative Erfahrungen viel stärker im Langzeitgedächtnis einprägen und auch viel bereitwilliger an Dritte kommuniziert werden. Und ehe man sich versteht, kursiert die Einschätzung einer »Servicewüste«. Wie bereits oben beschrieben, ist auch die Mensch-Maschine-Interaktion keineswegs störungsfrei und kann sogar als ausgesprochen traumatisch erlebt werden. Doch neigen einige Verfechter der persönlichen Betreuung in Bibliotheken dazu, den Umstand außer Acht zu lassen, dass die persönliche Interaktion zwischen Bibliotheksmitarbeitern und Kunden nicht frei von Konfliktpotentialen und Störungen ist, die solche Situationen für beide Seiten unangenehm werden lassen. Dies gilt umso mehr, da die Mitarbeiter ja vielfach in einer Rolle sind, die es ihnen automatisch abverlangt, auch unpopulären Regeln, die es natürlich in der Bibliothek gibt, Geltung zu verschaffen. Bedingt durch die eigenen Vorerfahrungen wird niemand erwarten, dass ein Automat eine »Ausnahme« aus Gründen der Kundenkulanz macht – bibliothekarisches Schalterpersonal hingegen wird permanent darauf angesprochen, Ausnahmen von der Regel zu gewähren. Hat das Bibliothekspersonal – auch aus Gründen der Gleichbehandlung aller Kunden – diesen Handlungsspielraum nicht, so wird dies als unfreundlicher Akt gewertet. Im Gegensatz dazu kann auch »Anonymität« eine ganz andere – positivere – Wirkung entfalten als dies die ne-

gativen Assoziationen, die diesem Begriff in der Regel anhaften, vermuten lassen.

Diese Situation wird dann noch verstärkt, wenn der Kunde den persönlichen Kontakt als Rückfalloption wahrnimmt, wenn er also zunächst Selbstbedienungsoptionen nutzen wollte, dann aber doch – aus welchen Gründen auch immer – gezwungen war, den persönlichen Service zu konsultieren. Hier kann es unter Umständen auch sein, dass der Kunde bereits negative Erfahrungen und Emotionen mit in die Situation bringt, in der er auf Bibliothekspersonal trifft.

Die Vokabeln Emanzipation, Freiheit und Individualität sind sicherlich große Worte, die den Nutzern in der Regel nicht in den Sinn kommen werden, wenn sie in der Bibliothek eigenständig ohne Hilfe des Bibliothekspersonals agieren. Doch auch unabhängig davon lässt sich die These aufstellen, dass die eigenständige Nutzung der Bibliothek immer dann, wenn dies störungsfrei funktioniert (wenn dem Nutzer also weder zu viele Kompetenzen abverlangt werden noch Technikpannen das Geschehen stören) für sehr viele Bibliothekskunden als relativ befriedigendes Erlebnis empfunden wird. Hier spielen keineswegs nur praktische Erwägungen wie eine schnelle Abwicklung und die Freiheit von Öffnungszeiten bedienter Bibliotheksschalter usw. eine Rolle. Selbstbedienung wird vielfach auch als Wert an sich empfunden. So wird auch der Do-it-yourself-Handwerker in sehr vielen Fällen keineswegs nur aus der Not eine Tugend machen und die Kosten für gewerbliche Handwerker sparen wollen. Viele Hobby-Handwerker investieren vielmehr sehr viel Geld in Maschinen usw. und empfinden es als im höchsten Maße befriedigend, hier selbst etwas zu schaffen, statt diese Arbeit einem Handwerker zu überlassen. Analog kann auch Selbstbedienung zu Selbstzufriedenheit beitragen.

Das Scheitern in einer Selbstbedienungssituation hingegen kann in der Tat sehr negative Emotionen beim Kunden hervorrufen – unabhängig davon, ob dieses Scheitern eher durch die fehlende eigene Kompetenz oder durch externe Unzulänglichkeiten im (technischen) System verursacht wird. Insofern lässt sich feststellen, dass Selbstbedienung das Potential hat, befriedigende Kundenerlebnisse zu generieren, aber keineswegs einen Garanten dafür darstellt.

Ein Erfolgsfaktor in dieser Hinsicht ist sicherlich immer die eingesetzte Technik. Hier spielt zum einen die Frage, wie komfortabel und selbsterklärend ein System ist, eine gewichtige Rolle. Zum anderen hat aber auch die individuelle Disposition des Kunden im Umgang mit Technik (im Spektrum von Technikphobie, Technikakzeptanz und Technikaffinität) eine große Bedeutung. Die Einstellung unserer Kunden gegenüber

**negative
Serviceerfahrungen**

**Selbstbedienung als
Wert an sich**

**ein Automat gewährt
keine Ausnahme**

bibliothekarischen Selbstbedienungstechnologien ist – wie bereits ausgeführt – sehr stark durch die eigene Sozialisation sowie durch vorgegebene allgemeine Einstellungen und bereits vorhandene Fertigkeiten im Umgang mit der Technologie geprägt. Dennoch ist es keineswegs so, dass Bibliotheken selbst keinerlei Einfluss darauf haben, ob eine Technologie akzeptiert wird. Zahlreiche Technologieakzeptanzmodelle beschäftigen sich mit der Frage nach den ›Erfolgsfaktoren‹ des Einsatzes von Selbstbedienungstechnologien. Mit kleinen Abweichungen kommen alle diese Modelle zu ähnlichen Resultaten, so dass an dieser Stelle nur exemplarisch einige dieser Ansätze vorgestellt werden sollen.

Komplexitätsreduktion

Boslau benennt als Faktoren, welche die Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungseinrichtungen beeinflussen: Usefulness, also die Nützlichkeit des Angebotes; Relative Advantage, die spezifischen Vorteile gegenüber konventionellen Systemen; Ease of Use, die leichte Bedienbarkeit; Reliability, die Zuverlässigkeit; Assurance, das Vertrauen, das Nutzer in die Technologie haben.¹⁶ Tate benennt die Faktoren etwas abweichend, doch im Kern finden sich die Aspekte hier wieder: »... usability, which encompasses aspects such as navigation, appearance and general ease of use; information quality, which encompasses accuracy, timeliness, relevance, granularity and general ›believability‹ of the information; and service interaction quality, which encompasses service quality constructs such as security, trust, personalization and access to the organization.«¹⁷

Betrachtet man exemplarisch den Einsatz von Selbstverbuchungs- und Rückgabeautomaten in Bibliotheken, so scheint die Frage nach dem Vertrauen in die Technik für die Bibliotheksnutzer nicht besonders kritisch zu sein. Generell scheint das Vertrauen darauf, dass die Buchungen korrekt erfolgen und die Privatsphäre des Kunden gewahrt wird, recht ausgeprägt zu sein. Hier wird naturgemäß die Sensibilität im Umgang mit beispielsweise einem Bankautomaten viel höher sein.

selbsterklärende Systeme

Die Frage, wie selbsterklärend ein System ist, ist hingegen ein entscheidender Erfolgsfaktor, in dem sich einzelne Systeme u. U. auch sehr unterscheiden können. Wie bereits oben dargestellt, gilt dies nicht nur für automatisierte Systeme zur Selbstbedienung, sondern ist auch für nichttechnische Selbstbedienungseinrichtungen wie Selbstabholregale ein wichtiger Faktor. Systeme, die zunächst einer umfassenden Unterweisung bedürfen, haben wenig Chance auf Akzeptanz – zumal in diesen Fällen auch die Wartezeiten der Kunden erfahrungsgemäß steigen. Die Forderung »you shouldn't need a librarianship degree«¹⁸ ist

sicherlich für jede in der Bibliothek eingesetzte Technologie unumgänglich. Die Bereitschaft, sich mit den Feinheiten der Bibliotheksbenutzung und Literatursuche auseinanderzusetzen, ist in den letzten Jahren spürbar zurückgegangen. Hier mögen die Vorerfahrungen mit der Google-Suche eine Rolle spielen, daneben aber u. U. auch die neuen Bachelorstudiengänge, die ggf. auch im Bezug auf den Umgang mit wissenschaftlicher Literatur geringere Anforderungen stellen (ein Spezialproblem stellt sich für behinderte Nutzer, auf die kaum eine Selbstbedienungstechnologie, die in Bibliotheken im Einsatz ist, angemessen eingestellt ist. Diese werden auf absehbare Zeit wahrscheinlich immer noch auf persönliche Hilfe angewiesen sein).

Der Versuch zur Komplexitätsreduktion von Selbstbedienungsanwendungen kann natürlich auch dazu führen, dass die Optionen, die der Nutzer mit einem System hat, ebenfalls reduziert sind. Eine an Google orientierte Suchzeile ermöglicht dem Nutzer natürlich nicht alle Suchoptionen, die er mit einer ausgefeilten Suchmaske nutzen könnte. Eine Metasuche über mehrere Datenbanken kann ebenfalls nicht alle Suchoptionen abbilden, die jede einzelne Datenbank für sich hätte. Auch die vielfach angebotenen Optionen der Personalisierung stellen – wie bereits erläutert – eine Erhöhung der Komplexität dar. Hier werden einige potentielle Mehrwerte aufgrund ihrer Komplexität selten ausgeschöpft. Komplexitätsreduktion, die für den ›normalen‹ Nutzer einer Bibliothek, der nur wenig Vorerfahrung mitbringt und auch wenig Bereitschaft zeigt, sich in die Feinheiten bibliothekarischer Suchmöglichkeiten einzuarbeiten, ein deutlicher Mehrwert sein kann, stellt hingegen unter Umständen für ›power user‹ mit hoher eigener Recherchekompetenz einen Nachteil dar.

Logfile-Analysen zeigen jedoch, dass der Wechsel von einer Ein-Zeilen-Suchmaske (als default-Einstellung) zu einer erweiterten Suche nur relativ selten erfolgt. Eine Analyse des Nutzungsverhaltens im Webportal der USB Köln¹⁹ kommt zu dem Ergebnis, dass 80 % aller Recherchen in der einfachen Suche erfolgen. 25 % aller Nutzer suchen mit nur einem Begriff, weitere 36 % nutzen zwei, 17 % immerhin drei Suchbegriffe. Komplexere Anfragen sind somit deutlich in der Minderheit. Hier erscheinen Systeme, die es dem Nutzer einfach machen, nach einer einfachen Suche die Treffermengen komfortabel weiter zu reduzieren, deutlich erfolgversprechender.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Angebot der Selbstbedienungstechnologien in Bibliotheken für deren Kunden durchaus auch einiges an Vorteilen bieten kann. Der Kunde wird nicht nur als ›arbeitender Kunde‹ oder ›unbezahlter Mitarbeiter‹

instrumentalisiert, die Interessen der Kunden stehen vielmehr durchaus im Fokus einer gelungenen Einführung von Selbstbedienung(-stechnologien).

SELBSTBEDIENUNG AUS DER PERSPEKTIVE DER MITARBEITER

Die Einführung von Selbstbedienung(-stechnologien) kann, wie gesehen, für die Bibliothekskunden durchaus Änderungen mit sich bringen. Für die Bibliotheksmitarbeiter sind diese Änderungen jedoch noch gravierender. »Die Bedeutung dieser Umstellung liegt weniger in der Technik selbst, sondern vielmehr im Abrücken von der traditionellen, persönlichen ›One-to-one‹-Beziehung zwischen Bibliotheksmitarbeiter und Kunde. Hier ändern sich sowohl die Arbeitsabläufe als auch die Servicebeziehung. Es geht also um einen strukturellen Eingriff in die Bibliotheksorganisation, der, wenn er nicht energisch und aus einer positiven Einstellung heraus angegangen wird, die Mitarbeiter verschrecken und die Kunden vor den Kopf stoßen kann.«²⁰

Eine positive Grundhaltung der Mehrheit der Mitarbeiter zur Einführung von Selbstbedienungskomponenten ist nicht nur intern wichtig, sondern auch mit Blick auf die Außenwirkung der Mitarbeiter. »[Es ist] klar, dass die Selbstbedienung in Bibliotheken, deren Personal davon nicht überzeugt ist, niemals in dem Umfang von den Kunden angenommen wird wie dort, wo die Mitarbeiter nachdrücklich dafür eintreten.«²¹

Unter den Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes in Deutschland wird die Einführung von Selbstbedienung(-stechnologien) von den Mitarbeitern vielleicht als eine Bedrohung, aber wohl nur seltener – bei Mitarbeitern mit befristeten Verträgen – als mögliche Bedrohung im Sinne der Gefahr des Arbeitsplatzverlustes empfunden. »Personalkürzungen liegen niemals in einem Mangel an Arbeit, sondern in unzureichenden Mitteln begründet.«²² Diese Einschätzung von Holt dürfte vielleicht nicht Allgemeingültigkeit haben, aber in der Mehrzahl der Fälle die Realität widerspiegeln. Selbst wenn im günstigsten Falle die Selbstbedienung tatsächlich eine ressourcensparende Wirkung entfaltet, so dient diese entweder dazu, ohnehin notwendig gewordene Personaleinsparungen zu kompensieren (d. h. i. d. R. ist die Notwendigkeit, Personal einzusparen, der Anlass für den Einsatz dieser Technologien und nicht umgekehrt der Einsatz der Technologien der Grund für die Personaleinsparungen) oder aber das frei werdende Personal anders einzusetzen.

Job-Enrichment durch

Selbstbedienungstechnologie?

Aus Sicht des Personals ist es eine wichtige Frage, wie sich ihr Arbeitsalltag durch die Einführung von Selbstbedienung(-stechnologien) verändert. Sehr viele Autoren zeichnen da ein sehr positives Bild eines Job-Enrichments. »Anstelle stundenlanger Routinearbeit an der Verbuchungstheke haben die Mitarbeiter nun mehr Zeit, Kunden bei Serviceproblemen zu helfen [...] und sogar hinter der Theke hervorzukommen, um den Kunden proaktiv Beratung und Unterstützung anzubieten.«²³ Holt spricht auch von einer »Verminderung der Belastung des Personals durch sich ständig wiederholende monotone Bewegungsabläufe.«²⁴ Stevenson kommt zu der Einschätzung: »Self-service has allowed us also to get back to some degree the service environment by making more staff available for the ›Can I help you?‹ role.«²⁵ Auch Fitzgerald schließt sich dieser Diagnose an: »Research has shown repeatedly that the introduction of self-service has provided library staff with additional time to devote to the user, providing a more thorough reference and enquiry service and time to demonstrate electronic access of information and use of the diverse applications now available.«²⁶ Alle diese Zitate gehen davon aus, dass die gewonnene Personalkapazität wieder in den direkten Kundenkontakt investiert wird, der dann auch aus der Perspektive der Mitarbeiter eine andere – und bessere – Qualität hat.

Diese Entwicklung der Arbeitsplatzsituation ist jedoch keineswegs zwingend, da die Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes doch sehr unterschiedlich sind. Holt stellt fest: »Einige Selbstbedienungstechniken dürften [...] nur begrenzte Zeitersparnis für das Personal erbringen oder den Arbeitsaufwand sogar erhöhen.«²⁷ Doch selbst unterstellt, dass tatsächlich Personaleinsparungspotentiale entstehen, ist die Frage, wie das gewonnene Personal eingesetzt wird, sicherlich sehr von den individuellen Gegebenheiten abhängig. In einer kleinen Bibliothek, in der die Kunden nur einen zentralen Schalter vorfinden, an denen alle persönlichen Dienstleistungen abgewickelt werden (von der Ausstellung eines Bibliotheksausweises zur Verbuchung von Ausleihen und Rückgaben bis hin zu Auskunftleistungen), wird beispielsweise die Einführung von Ausleih- und Rückgabeautomaten tendenziell in der Tat dazu beitragen, dass die Mitarbeiter mehr Zeit für die persönliche Beratung haben – und ihre persönliche Arbeitssituation als verbessert wahrnehmen. In einer sehr großen Bibliothek hingegen, in der Anmeldung, Auskunft, Ausleihe und Rückgabe an unterschiedlichen Schaltern stattfinden und eine sehr arbeitsteilige Organisationsform gewählt wer-

Verminderung der Belastung des Personals

Arbeitsplatzverlust durch Selbstbedienung?

DAS ENDE DER BIBLIOTHEK?

Vom Wert des Analogen

Hrsg. von Uwe Jochum und Armin Schlechter

2011. 134 Seiten, Fadenheftung
Ln € 44.-, im Abonnement € 39.60
ISBN 978-3-465-03722-4
ZfBB Sonderband 105

Dieser Band versammelt die Beiträge einer Tagung, die im April 2010 in der Forschungsbibliothek Gotha stattgefunden hat. Ziel der Veranstaltung war es, nach dem zukünftigen Wert zu fragen, den Bibliotheken und Archive im Zeitalter der Virtualisierung behalten werden. Diesen immer weiter fortschreitenden Prozess treiben nicht nur diese Institutionen selbst, sondern auch mächtige Quasimonopole wie Google voran, ohne dass über die Implikationen hinreichend reflektiert würde. Zu fragen ist, ob zu den Folgen, die die Virtualisierung für Bibliotheken und Archive haben wird, auch ihre Selbstabschaffung als an Orten fassbare Einrichtungen gehört. Es ist aber auch damit zu rechnen, dass das wissenschaftliche Arbeiten und Denken seine Struktur verändern wird. Vor diesem Hintergrund unternimmt dieser Band eine Würdigung des Analogen und seines fortbestehenden Wertes im Zeitalter der Entmaterialisierung.

Aus dem Inhalt: G. Siebeck: Die Vielfalt der Bibliotheken und die Produktion der Verlage
♦ C. Heibach: Über das Problem des Vergessens im digitalen Zeitalter ♦ U. Jochum: Die Selbstabschaffung der Bibliotheken ♦ M. Knoche: Original oder digital? Die Rekonstruktion des verbrannten Buchbestandes in Weimar ♦ B. Fischer: Von der „Handschrift“ zum Digitalisat. Kehrseiten der Wissensgesellschaft ♦ A. Schlechter: Archäologisches Objekt, Exemplar, Ensemble. Was bleibt vom alten Buch? ♦ R. Reuß: Das Buch und seine Typographie in Zeiten der Hypnose



VITTORIO KLOSTERMANN

den muss, werden diejenigen Mitarbeiter, die durch die Einführung von Ausleih- und Rückgabeautomaten unter Umständen Entlastung erfahren, nicht die gleichen Personen sein, die im Bereich der Auskunft eingesetzt werden (können). Dies gilt umso mehr, da beide Personenkreise sich auch in ihrer tarifrechtlichen Eingruppierung unterscheiden und somit diese Tätigkeiten nicht in jedem Falle substituierbar sind.

Morris spricht darum statt dessen von ›depersonalization‹: »Rather than increase job variety, self-services might actually reduce it. Several staff complained that since the implementation of self-return, they had started to notice an increase in mundane work and a decrease in the amount of contact with the public. This causes resentment: ›Professional staff has been worried because of job changes. Library assistants are looking forward to the variety, but it has not happened yet.‹ ›In the short term, we will just be shelvers and packers.‹ [...] Several of the staff [...] expressed concern about the potential lack of contact with the public. This is significant as customer service is a major reason for entering the profession for many library assistants.«²⁸

Es ist ein altbekanntes Phänomen, dass die Einführung von Automatisierung und Technologie sehr oft dazu führt, dass für das Personal auf der einen Seite sehr gering qualifizierte Tätigkeiten übrig bleiben (im Falle der Bibliothek dürften dies Aufgaben wie z. B. das Einsortieren von Büchern sein, denn selbst bei Einführung einer guten Buchlogistik wird diese Arbeit nur in den seltensten Fällen automatisiert werden), auf der anderen Seite der Bedarf an höher qualifizierten Mitarbeitern steigt. Es ist damit zu rechnen, dass im Benutzungsbereich weniger als bisher Einsatzfelder für den Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (bzw. für Bibliothekare des mittleren Dienstes) zu finden sein werden.

Solange Ausleihe und Rücknahme noch konventionell durch Personal erfolgen, bedingen gerade in großen Bibliotheken die darauf spezialisierten Arbeitsplätze eine Form des Kundenkontaktes, die durchaus auch sehr unangenehme Aspekte hat. Bei großem Andrang ähnelt die Tätigkeit eher einer Fließbandarbeit, selbst im Bewegungsablauf wiederholen sich immer wieder die gleichen Verrichtungen, so dass dies auch zu einer sehr massiven körperlichen Belastung werden kann. Auch steigt natürlich mit wachsenden Ausleihzahlen die Zahl der potentiellen Konfliktfälle rund um das Thema Gebühren, Verlängerungen usw. – die Mitarbeiter gerade in diesem Bereich sind dazu gezwungen, die Regeln einzuhalten und zum Beispiel die Gebührenzahlung zu verlangen. Dies führt dazu, dass sie von den Kunden selbst bei gleichbleibender Freund-

lichkeit als Vertreter eines restriktiven Systems eingeordnet werden. Die Kundenkontakte selbst sind schon aufgrund der Menge unterschiedlicher Kunden eher anonym; Zeit für persönliche Worte bleibt unter Umständen nur selten. So sind die Tätigkeiten im Ausleihbereich einer sehr großen Bibliothek keinesfalls ausgesprochen beliebt, auch wenn der direkte Kundenkontakt, der vielfach in der Literatur als besonders erstrebenswert beschrieben wird, noch zum Arbeitsalltag gehört.

Auch wenn dies schon fast zynisch klingt, lässt sich also feststellen, dass die Mitarbeiter in den Fällen, in denen – in einer großen Einrichtung – der direkte Kundenkontakt aufgrund der Rahmenbedingungen ohnehin schon sehr viele belastende und negative Elemente hat, auch die Umstellung auf Selbstbedienung(-stechnologien) keinesfalls automatisch als Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation erleben. Hingegen haben diejenigen Mitarbeiter einer kleinen Bibliothek, die einen Mischarbeitsplatz mit sehr unterschiedlichen Elementen haben, durchaus die Chance, durch die Einführung der Selbstbedienung(-stechnologie) von den eher unangenehmen und ›langweiligen‹ Routinetätigkeiten entlastet zu werden.

Veränderungen in der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung

Bei den Implikationen der Selbstbedienung für die Kunden wurden zuvor die Begriffe Freiheit und Emanzipation gewählt. Dies findet auf der Seite der Mitarbeiter insofern eine Entsprechung, als dass diese sich darauf einzustellen haben, den Kunden diese Freiheit und Selbstbestimmung einzuräumen. So wie die Bibliothekskunden gelegentlich auf Mitarbeiter stoßen, die in dem Moment nicht als so kompetent, hilfsbereit und höflich empfunden werden, wie dies sich der Kunde wünscht, werden im Gegenzug jedoch auch die Bibliotheksmitarbeiter immer wieder einmal auf ›schwarze Schafe‹ bei den Bibliotheksnutzern treffen, die versuchen, die Bestimmungen zu unterlaufen, nicht sorgsam mit den entliehenen Materialien umgehen oder unter Heranziehung mehr oder minder phantasievoller Begründungen die Zahlung von Gebühren umgehen wollen. Und da solche schwarzen Schafe naturgemäß die Bibliotheksmitarbeiter im Benutzungsbereich deutlich mehr beschäftigen als die große Mehrzahl der Kunden, bei denen alles glatt läuft, ist es sehr verständlich, dass sich diese Fälle besonders einprägen und das Bewusstsein dafür verloren geht, dass es sich in der Relation gesehen um Einzelfälle handelt.

Aus diesem Grunde haben die Mitarbeiter unter Umständen Bedenken dagegen, den Kunden einen zu

großen Grad an Freiheit zu gewähren, da sie befürchten, dass dies ausgenutzt wird bzw. die Kunden diese Freiheit nicht angemessen nutzen. »In the past, customers were viewed as untrustworthy, unable to make their own choices, and this was at odds with the obvious disadvantages of self-service, increased risk of theft, misuse and the risk that customers could make wrong choices.«²⁹ So werden vielfach vor der Einführung von Selbstbedienungstechnologien zahlreiche Befürchtungen im Kollegium laut, in denen insbesondere Szenarien eines Missbrauchs der Möglichkeiten eine starke Rolle spielen (werden die Kunden in einem Selbstabholbereich sich unter Umständen auch an Medien ›vergreifen‹, die jemand anderes zur Ausleihe bestellt hat? Werden Selbstverbuchungsautomaten oder Sicherungsgates ›ausgetrickst‹? Sinkt womöglich die Hemmschwelle, beschädigte Medien zurückzugeben, wenn ein Automat statt eines Mitarbeiters diese entgegennimmt?). Sicherlich lässt sich nicht leugnen, dass der Diebstahl von Medien als radikalste Form der Selbstbedienung niemals völlig auszuschließen ist. Doch in sehr vielen Fällen konnten Mitarbeiter nach Einführung von Selbstbedienung die Erfahrung machen, dass ihre Kunden doch weniger zum Missbrauch neigen, als dies zunächst befürchtet wurde.

»Die Mitarbeiter [...] müssen ihre veränderte Rolle in der Co-Produktion erst erlernen. Die Bereitschaft zum Gewähren von Freiheitsgraden für die Co-Produktion, zum Regelungs- und Eingriffsverzicht (›Loslassen‹), muss sich entwickeln, damit der Kunde die ihm zugewiesenen Prozess-Segmente übernehmen kann. In der Pflege behindert beispielsweise das sog. ›Helfersyndrom‹ den Wechsel vom umsorgten (›warm, satt, sauber‹) zum selbstbestimmten Patienten. Es ist also sicherzustellen, dass der aktive Kunde vom Produzenten nicht als Eindringling und Störenfried im eingeübten Prozessgeschehen wahrgenommen und behandelt wird.«³⁰ Auch wenn es sicherlich übertrieben wäre, den Bibliotheksmitarbeitern im Benutzungsdienst ein ›Helfersyndrom‹ zu unterstellen, spielt doch auch dieser Aspekt tendenziell eine gewisse Rolle.

Das hier geforderte ›Loslassen‹ hat also zwei Komponenten. Zum einen eine Art von Kontrollverlust, die Mitarbeiter müssen damit leben, dass sie keine unmittelbare Kontrolle darüber haben, ob mit der angebotenen Technologie Missbrauch getrieben wird. Zum anderen aber auch ein Loslassen im Sinne eines Verzichts auf permanente Hilfsangebote an die Kunden. Insgesamt ist also ein Umdenken der Mitarbeiter bezüglich der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung erforderlich, ein Prozess, der unter Umständen von den betroffenen Mitarbeitern ungern geleistet wird.

Konflikte im Kundenkontakt

Verschiebung der Qualifikationen

Umdenken der Mitarbeiter

PERSONALPOLITIK UND STRATEGISCHE AUSRICHTUNG EINER HOCHSCHULBIBLIOTHEK UNTER DEM GESICHTSPUNKT DER SELBSTBEDIENUNG

Betrachtet man – wie in diesem Aufsatz geschehen – das Phänomen der Selbstbedienung in Bibliotheken in all seinen Erscheinungsformen (angefangen von den freihand aufgestellten Medienbeständen über die Automatisierung bei Ausleihe und Rücknahme bis hin zur Virtuellen Bibliothek und der Bibliothek 2.0), so wird wohl niemand ernsthaft dafür plädieren, auf sämtliche Selbstbedienungsmöglichkeiten zu verzichten. Doch werden einige dieser Technologien durchaus kritisch gesehen, und die bibliothekspolitische Frage, ob es ein strategisches Ziel einer Hochschulbibliothek sein sollte, konsequent auf die Ausweitung von Selbstbedienungsangeboten zu setzen und im Gegenzug die persönliche ›face-to-face‹-Kommunikation in der Kundenbeziehung tendenziell zu reduzieren, wird zweifelsohne konträr diskutiert.

So sehen viele Bibliothekare gerade in der Vermittlung von Informationskompetenz die Königsdisziplin zukünftiger bibliothekarischer Arbeit und vertreten die These, dass die intensive und individuelle persönliche Betreuung und Schulung der Kunden der entscheidende Wettbewerbsvorteil für Hochschulbibliotheken sei und die Existenzberechtigung der Institution Hochschulbibliothek entscheidend mit begründe. Bibliothek & Information Deutschland (BID), die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheks- und Informationsverbände e.V. hat im Februar 2011 Empfehlungen für die Enquete-Kommission »Internet und digitale Gesellschaft« des Deutschen Bundestages veröffentlicht, die sich mit der Medien- und Informationskompetenz auseinandersetzen und diese als Kernaufgabe von Bibliotheken und Informationseinrichtungen bezeichnen. Bereits im zweiten Absatz dieses Papiers werden die Angebote an Schulungen und Kursen in Bibliotheken erwähnt, erst auf der Seite 8 dieser Empfehlungen finden sich jedoch deutlich nachrangige Hinweise darauf, dass die Vermittlung von Informationskompetenz auch virtuell über E-Learning, Online-Tutorials oder ähnliches erfolgen könnte.³¹

Ohne die Arbeit einzelner Kolleginnen und Kollegen kritisieren zu wollen, gibt es doch viele Anzeichen dafür, dass der Bereich der Vermittlung von Informationskompetenz nach wie vor eher auf einem semi-professionellen Niveau erfolgt, sind doch die meisten in diesem Bereich tätigen Bibliothekare – bezogen auf die pädagogische Vermittlung – Autodidakten. Verglichen etwa mit der Museumspädagogik, für die es im wachsenden Umfang auch eigenständige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gibt³² sind Bibliotheka-

re hier weitgehend auf sich allein gestellt. Unabhängig von persönlichen Begabungen im Bereich der pädagogischen Vermittlung fehlt Bibliothekaren in der Regel jegliche formale pädagogische Qualifikation (es soll allerdings nicht unterschlagen werden, dass die Bibliothekare im Hochschulbereich dieses »Defizit« mit dem Großteil der Hochschullehrer und Dozenten teilen).

An dieser Stelle soll nicht mehr die Frage erörtert werden, ob die heutigen Studierendengenerationen, insbesondere im Bachelor-Studiengang, vor dem Hintergrund ihrer von Google geprägten Sozialisation überhaupt noch die Bereitschaft mitbringen, sich umfangreich in Techniken der Bibliotheksnutzung und Literaturrecherche schulen zu lassen, oder ob nicht doch die primäre Anforderung an die Hochschulbibliothek darin besteht, einen selbsterklärenden Service zu bieten. Auch die Frage, ob die Entscheidungsträger einer Hochschule gerade diese Dienstleistung besonders wohlwollend wahrnehmen und goutieren, soll hier nicht näher beleuchtet werden.

Hingewiesen werden soll hingegen noch auf eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung, die auch für die Personalpolitik der Bibliotheken in der Zukunft eine nicht unerhebliche Rolle spielen wird: allgemein wird für die kommenden Jahre und Jahrzehnte anhand der demographischen Entwicklung in Deutschland ein eklatanter Fachkräftemangel prognostiziert. Dieses Phänomen ist in vielen ingenieurwissenschaftlichen Berufen schon heute Realität, andere Sparten werden jedoch folgen. Demgegenüber steigen mit den Anforderungen, die an eine moderne Bibliothek gestellt werden, auch die Anforderungen an die Qualifikation der dort tätigen Bibliothekare.

Es ist ein altbekanntes Phänomen, dass in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Tendenz, im öffentlichen Dienst Zuflucht zu finden, sehr stark ausgeprägt ist – der Drang nach Sicherheit überwiegt in diesen Fällen gegenüber den Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten, die vielfach in der freien Wirtschaft deutlich attraktiver sind. In Zeiten des Fachkräftemangels hingegen lässt der Zulauf zum öffentlichen Dienst spürbar nach – dies werden die Bibliotheken zu spüren bekommen. Auch bei einem anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung werden die öffentlichen Haushalte auf Jahrzehnte hinaus durch den Schuldendienst so belastet sein, dass es absehbar ist, dass die öffentliche Hand im Wettbewerb um die Fachkräfte nicht mit finanziellen Anreizen punkten kann. Derzeit ist der Fachkräftemangel in Bibliotheken hauptsächlich im Bereich der IT-nahen Tätigkeiten spürbar, doch ist eine Ausweitung auch auf andere Arbeitsbereiche zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich – auch unabhängig vom allgemeinen Problem der Ressourcen-

von Google geprägte Sozialisation

Fachkräftemangel

Vermittlung von Informationskompetenz

knappheit – die Frage, ob Hochschulbibliotheken zukünftig überhaupt die realistische Option (d. h. das entsprechend qualifizierte Personal in ausreichender Anzahl) haben werden, sich strategisch auf personalintensive Dienstleistungen im persönlichen Kundenkontakt auszurichten. Um das vorhandene Personal zu binden, werden Bibliotheken zukünftig noch stärker auf die Familienfreundlichkeit der Arbeitsbedingungen Rücksicht nehmen müssen. Dienstzeiten, die sich an langen Schalteröffnungszeiten orientieren, werden immer schwieriger zu realisieren sein, die Forderung nach Telearbeit wird zunehmen. Setzt die Bibliothek daher ihr Personal, das nur zu eingeschränkten Zeiten in der Bibliothek zur Verfügung steht, zum Aufbau einer Informationsinfrastruktur ein, die unabhängig vom persönlichen Kontakt zwischen Kunden und dem Bibliothekspersonal ist, so hat sie viel bessere Möglichkeiten, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Auch zwingt die Situation die Bibliotheken zu verstärktem Outsourcing sowie zur kooperativen Arbeitsteilung mit anderen Bibliotheken.³³ Die verbreitete Abkehr von der kameralistischen Haushaltsführung erhöht in vielen Fällen die Flexibilität, die zur Verfügung stehenden Mittel wahlweise für Personal oder für Sachmittel einzusetzen. So ist abzusehen, dass viele Leistungen, die derzeit noch von Bibliothekspersonal vor Ort erbracht werden, zukünftig extern eingekauft werden, sei es von der freien Wirtschaft, Verbundzentralen oder in anderen Bibliotheken, die sich für bestimmte Aufgabenstellungen als Kompetenzzentren etablieren. Wird derzeit eine ›make-or-buy‹-Entscheidung vornehmlich unter Kostengesichtspunkten gefällt, so dürfte in Zukunft der Weg der Fremdbeschaffung in vielen Fällen unabhängig von Kostenüberlegungen alternativlos sein, da die Bibliotheken für viele differenzierte Aufgabenstellungen kein hinreichend qualifiziertes Personal rekrutieren können. Nahezu flächendeckend sind Hochschulbibliotheken von der Notwendigkeit betroffen, Personal zu reduzieren. Diese Entwicklung ist dabei keineswegs bereits abgeschlossen.

Sicherlich schließen sich Phänomene wie umfangreiche Outsourcing-Aktivitäten sowie Telearbeit auf der einen Seite und intensive persönliche Dienstleistungen mit dem verbliebenen qualifizierten Personal auf der anderen Seite keineswegs a priori aus. Festzuhalten bleibt jedoch, dass insbesondere der Bereich der persönlichen Schulung zur Informationskompetenz ein Arbeitsbereich ist, der dauerhaft den unmittelbaren Einsatz von qualifiziertem Personal vor Ort erfordert und insbesondere dann, wenn die Hochschulbibliothek den Anspruch hat, die Studierenden der eige-

nen Hochschule möglichst flächendeckend zu erreichen, einen enorm hohen Personaleinsatz mit sich bringt, der in vielen Fällen sicherlich auch unabhängig von der allgemeinen Ressourcenknappheit kaum noch zu leisten sein wird.

Unabhängig davon, wie man diese Entwicklung bewertet, ist in Hochschulbibliotheken die Tendenz, dass Selbstbedienung(-stechnologien) gegenüber den persönlichen Dienstleistungen sowie die Sachausgaben gegenüber den Personalausgaben einen immer stärkeren Anteil ausmachen werden, wohl genauso unausweichlich wie der steigende Anteil an E-Medien im Angebot der Bibliothek. Dabei ist keineswegs auszuschließen, dass insbesondere kleinere Bibliotheken, die weniger dem Phänomen des Massenbetriebes ausgesetzt sind, auch weiterhin gerade in der personalintensiven Betreuung ihrer Kunden erfolgreich einen Nischenmarkt besetzen. Diese strategische Ausrichtung wird jedoch den allgemeinen Hochschulbibliotheken eher verwehrt bleiben. Doch wird sicherlich auf absehbare Zeit in Hochschulbibliotheken weder das gedruckte Buch noch die persönliche Serviceleistung aussterben.

FAZIT

Selbstbedienung ist als gesamtgesellschaftliches Phänomen inzwischen sehr verbreitet, die Gewöhnung an die Selbstbedienung ist in unserem kulturellen Umfeld Teil der menschlichen Sozialisation. Selbstbedienungstechnologien gelten nach wie vor als innovativ; eine Weigerung, diese einzuführen, wird schnell als rückständig und technikfeindlich ausgelegt. Betrachtet man die Kundenperspektive, so gibt es viele Indizien dafür, dass die Einführung von Selbstbedienung den Bedürfnissen und Gewohnheiten der Bibliothekskunden in vielerlei Hinsicht entgegenkommt.

Die bibliotheksinterne Bilanz fällt hingegen nicht ganz so positiv aus: die weitverbreitete Einschätzung, dass der Einsatz von Selbstbedienungstechnologien quasi automatisch zu Einspareffekten führe, ist mit einem Fragezeichen zu versehen. Auch die vielfach vertretene These der Entlastung und des Job-Enrichments für das Bibliothekspersonal trifft wohl nicht in jedem Falle zu. Die Frage hingegen, ob es eine realistische Option für Hochschulbibliotheken ist, stark auf personalintensive persönliche Dienstleistungen als Gegengewicht zur unpersönlichen Selbstbedienung(-stechnologie) zu setzen, kann angesichts der zu erwartenden Ressourcen- und Personalknappheit nur verneint werden.

¹ Voß, G. G.; Rieder, K.: Der arbeitende Kunde – Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2005, S. 29.

Arbeitsbedingungen

Outsourcing und Arbeitsteilung

intensive persönliche Dienstleistungen

- ² Voß / Rieder, a. a. O., S. 158.
- ³ Holt, G. E.: Selbstbedienung in der hybriden Bibliothek, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2002, S. 59.
- ⁴ Loheide, B.: Wer bedient hier wen? Service oder Selfservice – Die Bundesrepublik Deutschland als Dienstleistungsgesellschaft, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller 2008, S. 75.
- ⁵ Voswinkel, S.: Selbstbedienung: Die gesteuerte Kundensouveränität. In: Das Management der Kunden – Studien zur Soziologie des Shopping. Hellmann, K.-U. / Schrage, D. (Hrsg.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, S. 91.
- ⁶ Voswinkel, a. a. O., S. 96.
- ⁷ Voswinkel, a. a. O., S. 97.
- ⁸ Keim, G.: Zwischenräume des Konsums – Überlegungen zur Praxis der Selbstbedienung, in: Das Management der Kunden – Studien zur Soziologie des Shopping, S. 128–129.
- ⁹ Stafford, J.: It only costs 6p a bookin: Self-Service in Academic Libraries – Future or Fallacy / Proceedings of a Conference organized by Information Services, University of Sunderland, Sunderland: University of Sunderland Press 1996, S. 88.
- ¹⁰ Lagerborg, K.: Self-service in libraries: an overview, in: VINE Vol. 27/1997, S. 4.
- ¹¹ Oliver, D. u. a.: An explanatory model of self-service on the internet. In: Oliver, D. u. a. (Hrsg.): Self-Service in the Internet Age – Expectations and Experiences, London: Springer 2009, S. 257.
- ¹² Meier, A.: eDemocracy & eGovernment: Entwicklungsstufen einer demokratischen Wissensgesellschaft, Berlin: Springer 2009, S. 3–4.
- ¹³ Grün, O.; Brunner, J.-C.: Der Kunde als Dienstleister – Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden: Gabler 2002, S. 58.
- ¹⁴ Grün / Brunner, a. a. O., S. 33.
- ¹⁵ Voswinkel, a. a. O., S. 103.
- ¹⁶ Vgl. Boslau, M.: Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel, Wiesbaden: Gabler 2009, S. 187–188.
- ¹⁷ Tate, M. u. a.: Stakeholder expectations of service quality in a University web portal, in: Oliver, D. u. a. (Hrsg.): Self-Service in the Internet Age – Expectations and Experiences, London: Springer 2009, S. 67.
- ¹⁸ Law, D.: Self-service – is it the future or is it a fallacy? In: Self-Service in Academic Libraries – Future or Fallacy, S. 167.
- ¹⁹ Vgl. Kostädt, P.: Jeder Klick zählt – Nutzungsverhalten im Webportal der USB Köln. Vortrag auf der 11. INETBIB-Tagung am 15.4.2010 in Zürich. https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/27153/1/Kostaedt_USB-Portal.pdf
- ²⁰ Holt, a. a. O., S. 56.
- ²¹ Holt, a. a. O., S. 65.
- ²² Holt, a. a. O., S. 60.
- ²³ Holt, a. a. O., S. 56.
- ²⁴ Holt, a. a. O., S. 60.
- ²⁵ Stevenson, M. B.: The library staff perspective – losing control, even jobs, or the chance to do more interesting work? In: Self-Service in Academic Libraries – Future or Fallacy, S. 139.
- ²⁶ Fitzgerald, J.: Developments in Canada, Asia and America. In: Self-Service in Academic Libraries – Future or Fallacy, S. 72.
- ²⁷ Holt, a. a. O., S. 66.
- ²⁸ Morris, A. u. a.: Self-issue and return systems: experiences in the UK. In: The Electronic Library 19/2001, S. 16.
- ²⁹ Lagerborg, a. a. O., S. 3.
- ³⁰ Grün / Brunner, a. a. O., S. 65.
- ³¹ Vgl. www.bideutschland.de/download/file/BID_Positionspapier_Medien-%20und%20Informationskompetenz_Enquete_Internet.pdf
- ³² Vgl. www.museumspaedagogik.org/BVMP_-_Aus-_und_Weiterbildung_2009.pdf
- ³³ Diesem Thema widmete sich jüngst auch die AG der Universitätsbibliotheken NRW; vgl. Haubfleisch, D. u. a.: Zentrale Dienstleistungen für Universitätsbibliotheken in Nordrhein-Westfalen / Positionen der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken des Landes Nordrhein Westfalen, in: Bibliotheksdienst 5/2011, S. 428–441.

DER VERFASSER

Ralf Depping, Dezernat Medienbereitstellung,
 Universitäts- und Stadtbibliothek Köln, Universitätsstr. 33, 50931 Köln, Tel.: 0221 – 470-2351,
 E-Mail: depping@ub.uni-koeln.de