arbido

2011/4 Kommunizieren wir!

Ritschard Manfred,

Tags: Bibliothek Management, Vermittlung,

Management von Bibliotheken aus Sicht eines Schulungsexperten Kundenkommunikation ist Teamführung

Mehr Kundenorientierung – auch in Bibliotheken! Diese Forderung ist immer wieder von Behörden, Verbänden, von der Kundschaft und vom Management von Bibliotheken zu vernehmen. Das bedeutet auch bessere und proaktive Kundenkommunikation. Nur dank zufriedenen, ja begeisterten Kunden und Kundinnen (und nicht «Benutzern» und «Benutzerinnen»!) legitimieren sich Bibliotheken und verbleiben am finanziellen Tropf der Subventionen. Kundenorientierte und somit kundengerechte Kommunikation geschieht jedoch nicht einfach so. Sie ist eine prioritäre Aufgabe im Management von Bibliotheken.

Kunden vergleichen den Service in Bibliotheken mit demjenigen in Banken, bei der Post, im Supermarkt etc. Wenn Bibliotheken sich dieser Tatsache bewusst sind und ihre Leistung an den besten Service-Erbringern im heutigen Markt orientieren, betreiben sie *Benchmarking.* Das ist die Strategie, um fit für die Zukunft zu sein – auch wenn die nächste Sparrunde eingeläutet wird. Eine leistungsfähige Bibliothek, welche von vielen Kunden und Kundinnen rege besucht wird und welche ein gutes Image und viele Fans auf Facebook hat, kann nicht so einfach geschlossen werden. Facebook? Auch Bibliotheken sind dem öffentlichen Urteil der sozialen Onlineplattformen, der Blogs und weiterer «Social Media» ausgesetzt. Wer diese Kommunikationsmöglichkeiten mit Kundschaft proaktiv nutzt und zumindest eine Fanpage auf Facebook betreibt, hat die Nase vorne und buchstäblich «im Wind». Und dieser Wind bläst aus Richtung Onlinezukunft.

Welches sind die Erfahrungen aufgrund langjähriger Schulungsarbeit für Kundenkommunikation in Kursen der Bibliotheken Information Schweiz (BIS)?

Welche Folgerungen können aus In-house-Workshops und Schulungen in Schweizer Bibliotheken gezogen werden?

Neue Anforderungsprofile für alle

Zu den wichtigsten Anforderungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bibliotheken gehören heute *Extrovertiertheit* und *Kommunikationsfähigkeit. «Macht es Ihnen Freude, jeden Tag von morgens bis abends auf Menschen in der Bibliothek zuzugehen und sie freundlich anzusprechen?»* Wenn bei dieser Frage im Vorstellungsgespräch der Blick gesenkt wird oder gar ein entsetzter Ausdruck über das Gesicht huscht, bedeutet das mehr als jedes Lippenbekenntnis: *«Nein!»*

Diese Anforderung gilt für alle! Es gibt keine «versteckten» Arbeitsplätze in Bibliotheken für introvertierte Misanthropen, welche Kunden eher als Belästigung oder gar Bedrohung erleben. Kommuniziert wird immer – wenn nicht mit Kundschaft, dann mit den Arbeitskollegen und -kolleginnen.

Mehr Führungskompetenzen für Vorgesetzte

Vorgesetzte in Bibliotheken beklagen sich oft, dass sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kaum entlassen können, welche den Anforderungen an proaktive und professionelle Kundenkommunikation nicht genügen oder sich gar Anordnungen widersetzen. Innovationen werden so verhindert, und die Gesamtleistung des Teams wird gebremst. Das führt zu schlechter Stimmung am Arbeitsplatz und nicht selten dazu, dass ambitionierte jüngere Führungskräfte das Handtuch werfen und selbst kündigen.

Das obere Management von Bibliotheken ist gefordert, Führungskompetenzen auch in Bezug auf Personalentscheide an die Vorgesetzten zu delegieren oder ihnen zumindest ein gewichtiges Mitbestimmungsrecht zu geben. Nur so können Letztere Verhaltensänderungen etwa in Bezug auf Kundenkommunikation nachhaltig durchsetzen. Der Managementdurchgriff muss bis zur untersten Stufe sichergestellt sein. Auch Bibliotheken brauchen eine Arbeitskultur, in welcher die Mitarbeitenden und deren Vorgesetzte ihre Schaffens- und Gestaltungskraft einsetzen *dürfen.*

Zwei weitere entscheidende Prämissen für die Einführung einer zeitgemässen und konkurrenzfähigen Kundenkommunikation sind *Können* und *Wollen*: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten ungewohnte Verhaltensmuster in der Praxis auch tatsächlich anwenden wollen. Das trifft erfahrungsgemäss nicht auf alle zu. Die einen wollen zwar, können jedoch beispielsweise Kunden bei Rundgängen in der Bibliothek nicht anzusprechen. Andere wären dazu durchaus in der Lage, wollen dies aber nicht tun. Wiederum andere sind weder fähig noch willens zu neuem Verhalten im Umgang mit Kundschaft. Letztere sollten nach einer «letzten Chance» rasch durch motivierte und qualifizierte Teammitglieder ersetzt werden.

Service und Erlebnis gestalten und inszenieren

«Service Design» ist die moderierte Ana- lyse und Gestaltung von Dienstleistungs- und Erlebnisprozessen: Mittels Mystery Testing (verdeckten Testkundenbesuchen), teilnehmender Beobachtung (zeitweiser Mitarbeit von Schulungsfachleuten im Betrieb), Auswertung von Kundenrückmeldungen und Teamdiskussionen werden Serviceketten analysiert. Schwachstellen werden identifiziert sowie der Handlungsbedarf für Schulungen und für die Optimierung der Infrastruktur definiert.

Anschliessend erarbeiten externe Service-Coaches mit dem Team in Workshops optimierte Verhaltenssequenzen für häufige Situationen im Umgang mit Kundschaft. Dabei kommen *explo- rative Rollenspiele* zum Einsatz: Situationen mit Kundschaft werden gestellt und in verschiedenen Varianten so lange durchgespielt, bis optimale Verhaltensstandards für die jeweiligen Situationen festgehalten werden können (Merkblätter, Schulungsvideos).

Da in Bibliotheken der Service public im Hinblick auf Produktivitätssteigerung (kürzere Beratungszeiten!) betroffen wird, ist die Vernehmlassung zu neuen Standards durch die übergeordneten Aufsichtsorgane der Bibliothek unabdingbar.

Methoden einer gelebten Innovationskultur

Wie sind Bibliotheken kreativ? Oft hilft es schon, ein Bibliothekenteam unter kundiger Leitung in einen *entspannten* und *heiteren* Zustand zu versetzen, um zu überraschenden neuen Lösungen in der Erlebnisinszenierung und bei der Promotion zu gelangen. Eine Kombination von *Rotations-Workshop* (moderierte Posten-Diskussionen zu Innovationsthemen wie «Kunden überraschen», «Kunden gewinnen» u.Ä.) mit *morphologischer Matrix* (Aufteilung der kreativen Herausforderung in Teilaufgaben) sowie *Brainstorming und Brainwriting* kommt bei allen Beteiligten gut an und gelingt auch mit kleinem Budget für externe Beratung. Empfehlenswert ist der Einbezug der (potenziellen) Kunden von Bibliotheken («User Driven Innovation»). Hierbei bieten Social Media faszinierende und neue Möglichkeiten: z.B. www.atizo.com – Brainstormings in Online-Communities.

Service- und Erlebnismanagement

Letztlich entscheidet die Führung des Managements einer Bibliothek über die Service- und Erlebnisqualität. Die Vorgesetzten sind verantwortlich für die Quantität und Qualität der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sofort erkennen Besucher die «Handschrift» der Vorgesetzten, wenn sie eine Bibliothek betreten: Kleidung? Frisur? Tonfall bei der Begrüssung (wenn überhaupt gegrüsst wird)?

Operatives Management-by-Objectives (Vereinbarung und Einforderung von Verhaltenszielen), systematisches *Feedback* (verbindliche Korrektur von nicht zielführendem Mitarbeiterverhalten) sowie *Instruktionsrollenspiele* (idealerweise in Kombination mit Training-on-the-Job) sind bewährte Instrumente, um Verhaltensänderungen in Teams nachhaltig herbeizuführen.

Daneben ist auch *laterale Führung* nicht zu unterschätzen: Motivierte und fähige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen ein Team (und oft auch dessen Vorgesetzte) subtil und ohne eine ihnen zugewiesene Führungsfunktion. Laterale Führung ist durchaus wünschbar und wird unterstützt durch eine verordnete offene Feedback-Kultur. Mittels angekündigten Mystery Testings kann nach Schulungen und Instruktionen Druck ausgeübt und die laterale Führung im Team kontrolliert gefördert werden: Motivierte, loyale und fähige Teammitglieder ermuntern jene Kollegen und Kolleginnen, welche sich nicht an die Vorgaben des Managements halten und gute Testresultate des Teams verhindern.

In Teamkommunikations-Workshops erlernen Teams, wie sie untereinander professionell Wünsche und Bitten sowie Feedback formulieren und aussprechen. Das beugt Mobbing vor und verbessert die Lebensqualität. Und: Wie innerhalb eines Teams kommuniziert wird, so wird bald auch mit Kundschaft umgegangen ...

Inhouse-Schulungen erhöhen die Service- und Erlebnisqualität

Damit all dies gelingt, sind Inhouse-Schulungen in mehreren aufeinander aufbauenden Modulen notwendig. Basisfähigkeiten wie die sympathische Kontaktaufnahme zu Kunden, aber auch die souveräne Handhabung von Stresssituationen und Reklamationen können wirksam in *Instruktionsrollenspielen* trainiert werden. Weitergehende Inszenierungen und Erlebnisse für Kundschaft, welche auf Interaktionen mit Mitarbeitenden beruhen, sind danach erst möglich. Geeignete Vorgesetzte werden flankierend in Train-the-Trainer-Schulungen als interne «Coaches» ausgebildet. Sie sollen mit den Mitarbeitenden *Trainings-on-the- Job* durchführen und die Verhaltensstandards im Team festigen.

Fazit

Wenn Service- und Erlebnisqualität und damit das Image von Bibliotheken verbessert werden sollen, ist entscheidend, wie die Kunden uns wahrnehmen, und nicht, wie *wir* die Kunden wahrnehmen. Das ist *Professionalität in der Kundenkommunikation*. Das Resultat sind weniger stressbedingte Fehlleistungen und mehr Kunden, die sich willkommen fühlen.

Manfred Ritschard

Schulungsexperte

Abstract

Français
Plus d'orientation clientèle, également dans les bibliothèques! Une exigence sans cesse formulée par les autorités, les associations, la clientèle et le management des bibliothèques. Autrement dit, une meilleure communication avec les clients, une communication proactive. Seuls des clients satisfaits permettent aux bibliothèques de se légitimer et de continuer à être subventionnées. Mais la mise en place d'une telle communication n'est pas si simple. Il s'agit en effet d'une tâche prioritaire qui relève du management des bibliothèques et qui nécessite de nouveaux profils de compétences pour tous, plus de compétence de gestion pour les supérieurs hiérarchiques, une organisation adéquate des services, des méthodes favorisant la culture de l'innovation, ainsi qu'un management efficace des services et de la vie de l'institution.

L'auteur insiste sur l'importance des cours internes, qui permettent d'améliorer la qualité des services. Si l'on entend en effet améliorer l'image des bibliothèques, il est essentiel de comprendre comment les clients les perçoivent et non pas comment elles- mêmes perçoivent les clients. Il faut donc une communication professionnelle, dont le résultat sera moins de prestations erronées génératrices de stress et plus de clients qui se sentiront les bienvenus.