

Zeitschrift: Arbido
Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
Band: - (2011)
Heft: 4: Kommunizieren wir! = Communiquons! = Comunichiamo!

Artikel: Management von Bibliotheken aus Sicht eines Schulungsexperten : Kundenkommunikation ist Teamführung
Autor: Ritschard, Manfred
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-770188>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Management von Bibliotheken aus Sicht eines Schulungsexperten

Kundenkommunikation ist Teamführung

Manfred Ritschard, Schulungsexperte

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 regelmäßig 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 Personalent-

scheide 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.

Manfred Ritschard ist diplomierter Betriebsausbilder und diplomierter Tourismusexperte und doziert an den Fachhochschulen Genf, Nordwestschweiz und an der Höheren Fachschule für Tourismus in Luzern. Seine Firma Manfred Ritschard & Partner GmbH ist spezialisiert auf die Gestaltung, Schulung und das Management von Dienstleistungen und Verkaufsprozessen. Seit 2003 führte er BIS-Kurse u.a. in Kundenkommunikation und Management für Bibliotheken durch. www.manfredritschard.ch.

Service und Erlebnis gestalten und inszenieren

«Service Design» ist die moderierte Analyse 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 *explorative 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 gegrüssert wird)?

Operatives Management-by-Objectives (Verinbarung 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 ih-

nen 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

ABSTRACT

La gestion des bibliothèques selon un expert de la formation. La communication clientèle: une gestion collective

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. (sg)

können wirksam in *Instruktionsrollenspielen* trainiert werden. Weitergehende Inszenierungen und Erlebnisse für Kundschaft, welche auf Interaktionen mit Mitarbeitenden beruhen, sind danach erst möglich. Geeignete Vorge-setzte 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 wahrneh-

men, 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.

Kontakt: info@manfredritschard.ch

Können Bibliotheken nur mit einem Konzept erfolgreich sein? Service- und Erlebnisqualität in Schweizer Bibliotheken

Nadia Adlun, diplomierte Tourismusfachfrau FH

Für die Diplomarbeit an der Höheren Fachschule Tourismus in Luzern hat sich die Autorin mit dem Thema «Service- und Erlebnisqualität in Schweizer Bibliotheken» auseinandergesetzt und eine Umfrage unter Bibliotheksexperten zum Thema durchgeführt. Nachfolgend zu dieser Diplomarbeit werden die gemachten Erkenntnisse im vorliegenden Artikel nun beschrieben.

Ist es nicht oft so, dass die Schweizer Bibliotheken für die Gesellschaft als selbstverständlich gelten, vorhanden und quasi in ihr Image hineingewachsen sind? Sie gelten als alt, verstaubt, es herrscht ein Sprechverbot, und die einzelnen Veränderungen finden meist im kosmetischen Bereich statt.

Ausgangslage

Die momentane Situation in der Welt der Schweizer Bibliotheken zeigt, dass mit einzelnen Schritten versucht wird, zeitgemäss zu bleiben. Dies gelingt jedoch nicht richtig, denn die Bibliotheken halten immer noch am vorhandenen Image fest. Die gemachten Umfragen zeigen deutlich auf, dass unter Mitarbeitenden von Schweizer Bibliothe-

ken der Wunsch vorhanden ist, eine Wandlung vorzunehmen.

Umfrage bei Bibliotheksexperten

Aus einer Umfrage unter Experten, welche über das Bibliotheksportal swiss-lib versendet wurde, erfolgte, dass die Experten zwar vermuten, dass die Kunden die Schweizer Bibliotheken als interessant und mit gutem Service einstufen, aber der Ruf eher alt und verstaubt ist. Deutlich zeigt sich, dass die Mehrheit ein grosses Potenzial in der Verbesserung der Service- sowie der Erlebnisqualität in Bibliotheken erkennt. Verbesserungsmöglichkeiten werden im Bereich Einrichtung, Veranstaltung und Mitarbeiterfreundlichkeit vorgeschlagen.

Vergleich mit dem Ausland

Um die Wandlung jedoch antreten zu können, ist definitiv ein Vergleich mit den Besten der Branche nötig. Die Bibliothek von Aarhus in Dänemark gilt als eine der fortschrittlichsten Bibliotheken Europas. Zur Umgestaltung der alten Stadtbibliothek wurde die Hilfe von Jugendlichen einbezogen, welche gemeinsam mit Bibliothekaren die Service- und Erlebnisqualität der Bibliothek analysierten und verbesserten. Durch den Einbezug des jungen Publi-

kums wurde in verschiedenen Schritten erkannt, dass die heutige Kundschaft mehr als nur Bücher von einer Bibliothek erwartet.

Nicht nur die physische Erscheinung durch moderne Infrastruktur, sondern auch Platz für Arbeitsgruppen, Cafés für soziales Zusammensein, Computerarbeitsplätze und W-LAN-Nutzung, nimmt an Bedeutung zu. Dies erkannte die Bibliothek Aarhus durch Mithilfe der Jugendlichen und gestaltete die Bibliothek zu einem Ort der Begegnung um. Zu den heutigen Mitarbeitern gehören nebst den Bibliothekaren neu auch Computerspezialisten, Verwaltungsfachleute sowie Projektmanager.

Konzept zum Erfolg einer Bibliothek

Um jedoch eine neue oder bereits bestehende Bibliothek von Anfang an aufbauen und gestalten zu können, muss als erstes ein Konzept aufgestellt werden. Dieses Thema mag im Zusammenhang mit Bibliotheken neu erscheinen, ist aber der Weg zum Erfolg. Die Konkurrenz, das Umfeld und die Kundenbedürfnisse werden im ersten Schritt analysiert.

Die Konkurrenz stellt, nebst allen anderen Bibliotheken, heutzutage klar das Internet dar. Informationen und