

Tom Becker

Erwartungsmanagement

Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?

Erwartung und Erfüllung.

*In den Ocean schiff mit tausend Masten der Jüngling,
Still, auf gerettetem Boot, treibt in den Hafen der Greis.*

Friedrich Schiller¹



Die intensive Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der bibliothekarischen Serviceleistungen gebietet, sich im Sinne eines effizienten Kunden(bindungs)managements verstärkt mit dem Erwartungsbegriff auseinander zu setzen und Erwartungsmanagement auf eine mögliche Relevanz für Bibliotheken zu untersuchen. Nach einer Terminologie des Erwartungsbegriffes werden Facetten von Erwartungen beschrieben. Daran anschließend werden Grundlagen des Erwartungsmanagements für Bibliotheken betrachtet.

Expectation management. An instrument of customer relationship management in libraries?

The intensive occupation with the quality development and assurance of library services, principally addresses the expectations on management efficiency to enhance customer loyalty and retention and how these expectations may be relevant to libraries. Once the terminology for these expectations has been established, various aspects of the individual areas of expectation are set out in detail on the completion of which the basics of expectation management for libraries may be examined.

Un management d'attente. Un instrument dans le management de service de la bibliothèque?

L'occupation intensive avec le développement et la consolidation qualitatives des services bibliothécaires oblige dans l'intérêt du management du service de s'occuper de façon renforcée des attentes et d'analyser la management d'attente quant à son importance pour les bibliothèques. En suite à une terminologie de la notion d'attente on décrit des facettes d'attente. Après on regarde les fondements du management d'attente pour les bibliothèques.

Die Diskrepanz zwischen der Erwartung, die ein Einzelner² hat, und der tatsächlichen Erfüllung ist nicht immer so ausgeprägt, wie von Schiller in Verse gefasst.

Die in dem Gedicht ‚Erwartung und Erfüllung‘ verwendeten Bilder allerdings lassen sich gut auf alltägliche Erlebnisse von Bibliothekskunden transferieren:

Der Ozean steht dabei für die Informations- und Wissensgesellschaft, sich verändernd, ständig bewegend und ständig Bewegung und Veränderung auch von demjenigen fordernd, der ihn bezwingen respektive befahren möchte. Die tausend Masten symbolisieren die Informationsquellen, die der Dampfer Bibliothek transportiert. Informationsspezialisten, als potentielle Navigatoren, kommen – je nach Interpretationsansatz – gar nicht vor oder sind zumindest daran gescheitert, zeitnah und zufrieden stellend zu unterstützen. Wie sonst könnte aus dem aktiv agierenden Jüngling ein passiv treibender Greis werden?

Haben wir Bibliothekare als Informationsspezialisten unser Ziel verfehlt, wurden wir gefragt und konnten nicht helfen, wurde unsere Hilfe nicht angenommen oder wir vielleicht gar nicht erst wahrgenommen?

Möglicherweise hat ja der Jüngling nicht erwartet, dass gerade ein Bibliothekar ihm helfen könnte, ans Ziel zu gelangen und durch entsprechend fachliche Unterstützung so (zumindest informativ) zum Erfolg verhelfen würde.

Dass in Bibliotheken der „[...] Wissensbegierige König ist [...]“³, ist sicher in den Leit- und Selbstbildern von Bibliotheken verankert. Mit den Erwartungen, die das Bild der Kunden von dem Dienstleistungsunternehmen Bibliothek

prägen, haben sich Informationseinrichtungen aber bisher nur unzureichend auseinander gesetzt⁴.

¹ Schiller (1943), S. 288.

² Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für den vorliegenden Artikel. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, ist stets die weibliche und männliche Form gemeint.

³ Wien_live (2003), S. 25.

⁴ Eine Kurztypologie des Bibliotheksbesuchers soll an dieser Stelle nicht geleistet werden. Entsprechende Betrachtungen legen den Schluss nahe, dass es den klassischen ‚Kunden von heute‘ als einheitlichen Typus nicht gibt. Kundenstrukturen gelten als inhomogen und wechselhaft. Gemeinsam sind dem Kundenbegriff Attribute wie kritisch und selbstbewusst, informiert und planerisch, ungeduldig aber auch anspruchsvoll. Dies vor Augen, sind Bibliotheken in vieler Hinsicht bestrebt, messbare und damit verlässliche Qualität anzubieten. Über Qualitätsmanagement und optimale Kundenbindung wird viel diskutiert. So wird sich insbesondere an folgenden klassischen ‚Qualitätsmerkmalen einer Dienstleistung‘ orientiert: „[...] **Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes:** Das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes, insbesondere die Ausstattung der Räume sowie das Erscheinungsbild des Personals. [...]“;

Die intensive Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der bibliothekarischen Serviceleistungen gebietet aber, sich im Sinne eines effizienten Kunden-(bindungs)managements verstärkt mit dem Erwartungsbegriff auseinander zu setzen und die Grundlagen des Erwartungsmanagements auf eine mögliche Relevanz für Bibliotheken zu untersuchen.

1 Terminologie des Erwartungsbegriffes

Erwartungen sind nichts anderes als subjektive Hoffnungen, Annahmen, Befürchtungen oder Forderungen bezogen auf eine bestimmte Situation. Der Brockhaus definiert den psychologischen Erwartungsbegriff als die „[...] gedank(liche) Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse oder Entwicklungstendenzen [...]“⁵. In weitergehenden Definitionen stellen Erwartungen eine „[...] Untermenge von Kognitionen, Vorstellungen, Gedanken, Überlegungen, Einstellungen [... dar und ...] werden unterschieden von Zielen, Vorsätzen, Absichten, Überzeugungen, Meinungen, Wünschen und Normen. [...]“⁶.

Erwartungen schaffen eine eigene Wirklichkeit im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Der Mensch neigt grundsätzlich dazu, erwartungskonträre Informationen besonders intensiv und kritisch zu hinterfragen. Erwartungskonforme Annahmen hingegen werden vergleichsweise leicht akzeptiert. Diese Art der erwartungskongruenten Informationsverarbeitung und -bewertung „[...] über das Eintreffen oder Nichteintreffen eines Zustandes oder Ereignisses in der Zukunft [...]“⁷ geht sogar soweit, dass auch „[...] nachdem die Grundlage [einer] Annahme widerlegt wurde, [...] Personen [...] auf bestimmten Annahmen bezüglich der eigenen Person oder der sozialen Welt“⁸ beharren.

Westhoff unterteilt den Erwartungsbegriff in zwölf Facetten von Erwartungen. Diese werden wiederum zwei Untermengen zugewiesen, nämlich denen, die sich **auf das vorgestellte Ereignis beziehen**, und denen, die sich auf die **Vorstellung eines Ereignisses beziehen**⁹. Während bei der ersten Untermenge die Erwartungen auf Erfahrungen basieren (die aber in einem speziellen Fall nicht unbedingt bestätigt werden), stützen sie sich in der zweiten primär auf Spekulationen.

Die einzelnen Facetten werden im Folgenden aufgeführt und mit Beispielen aus dem bibliothekarischen Alltag illustriert¹⁰.

1.1 Facetten von Erwartungen, die sich auf das vorgestellte Ereignis beziehen

– Bewertung / Wertigkeit

Zukünftige Ereignisse, die möglicherweise nur in der Vorstellung existieren, werden in der Regel spontan bewertet: Der Einzelne bezeichnet ein Ereignis als gut oder schlecht, angenehm oder unangenehm, attraktiv oder unattraktiv. Diese qualitativ wertende Einstufung fällt dem Einzelnen selten schwer, sie erfolgt quasi ‚aus dem Bauch heraus‘¹¹. Diese subjektive, emotional bedingte Wertigkeit zu quantifizieren (*Wie unangenehm wird etwas empfunden? Wie hoch sind meine aktuellen Erwartungen?*), d. h. der erfolgten qualitativen Bewertung einen explizierbaren Ausprägungsgrad zuzuwei-

sen, gestaltet sich häufig als problematisch. Erforderlich ist dafür eine abwägende Analyse des subjektiven Referenzrahmens (Gibt es vergleichbare Situationen? Ist ein Referenzrahmen überhaupt existent?) und – abgeleitet daraus – die Schaffung eines der Situation entsprechenden Wertesystems.

Beispiel

Der Kunde freut sich darauf, den neuen Harry-Potter-Band in der Bibliothek ausleihen zu können. Das Buch ist allerdings nur im Bestsellerservice der Bibliothek für 2 € / Leihdauer 14 Tage verfügbar. Hier wird nun der Kunde vor eine Entscheidung gestellt, mit der er nicht gerechnet hat. Je nachdem, ob der Bestsellerservice ihm vertraut ist, ob er die 2 € investieren will oder ob er in 14 Tagen die ca. 1 000 Seiten schafft, wird er das Angebot nutzen – oder eben nicht.

Dem Kunden fehlt ein der Situation angemessener Referenzrahmen. Er muss das Angebot in sein individuelles Wertesystem einordnen, und erst dann wird es ihm möglich zu entscheiden, ob er das Angebot annimmt oder nicht.

– Subjektive Wahrscheinlichkeit

Da einem Individuum in der Regel bewusst ist, dass es weder alle Bedingungen bezogen auf ein vorgestelltes Ereignis kennen kann geschweige denn diese

Zuverlässigkeit: Die Fähigkeit des Dienstleistungsunternehmens, die versprochenen Leistungen auch auf dem avisierten Niveau erfüllen zu können. Beispiel: Qualität der Beratungsgespräche [...]; **Reaktionsfähigkeit:** Die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters, auf den spezifischen Bedarf und die Wünsche der Kunden einzugehen und sie erfüllen zu können. Dazu gehören sowohl die generelle Bereitschaft als auch die Schnelligkeit der Reaktion. [...]; **Leistungs-kompetenz:** Die grundsätzliche Fähigkeit des Anbieters zur Dienstleistung, insbesondere das Wissen, die Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter. Beispiel: Qualifikation der Kundenkontaktmitarbeiter; **Einfühlungsvermögen:** Die Bereitschaft und Fähigkeit des Unternehmens, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Beispiel: individuelle Terminvereinbarungen, spezifische Beratungsleistungen. [...]“ Bruhn (2006), o.S. (Hervorhebungen durch den Verfasser); vgl. u. a. Becker (2007), S. 14; Georgy / Nothen (2006), S. 240 f. und Simon (2007), S. 125.

⁵ Brockhaus. Bd. 8 (2006), S. 360.

⁶ Westhoff (1985), S. 10 f.

⁷ Greitemeyer / Fischer / Frey (2006), S. 337.

⁸ Ebd. S. 338

⁹ Vgl. im Folgenden Westhoff (1985), S. 13 ff. Die Skizzierung der einzelnen Facetten orientiert sich an Kapitel 1.3, ebd., S. 15-42. Die Facetten sind in ihrer Differenziertheit bei weitem nicht so ausführlich dargestellt wie bei Westhoff beschrieben.

¹⁰ Dabei sollte beachtet werden, dass im Konsumtionsprozess des Kunden und der damit zusammenhängenden Erwartungen nicht nur die Erfahrungen und Vorstellungen bezogen auf den Bibliotheksbesuch eine Rolle spielen, sondern Erlebnisse aus dem privaten Bereich das Verhalten oftmals viel stärker beeinflussen. Viele der Facetten sind durchaus vertraut, werden aber der Vollständigkeit halber trotzdem ausführlich skizziert.

¹¹ Bruhn redet in diesem Zusammenhang auch von affektiven Erwartungen, die sich aus selektiven Wahrnehmungen über und den Interpretationen von (möglichen) Situationen ergeben. Vgl. Bruhn (2006), S. 117 f.

angemessen zu berücksichtigen versteht, sind Erwartungen abhängig von der Relevanz, die einzelnen Informationsbausteinen in einem spezifischen Kontext zugewiesen werden. Dabei spielt der diagnostische, der ‚objektive‘ Aussagewert eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund steht vielmehr die individuelle Interpretation. Für die Ausprägung der subjektiven Wahrscheinlichkeit gilt, dass sie abhängig ist „[...] von den Merkmalen des Individuums, des Ereignisses und der Situation, in der ein Ereignis auftritt [...]“¹².

Beispiel

Eine Stadtteilbibliothek ist wegen der Einführung von RFID geschlossen. Eine Kundin – dort namentlich bekannt – kommt daher in die Zentralbibliothek, um – wie ihr von den Kollegen in dieser Filiale seit Jahren zugestanden wird – ihre fälligen Medien noch einmal wieder auszuleihen. Eine abermalige Mitnahme der Medien wird ihr allerdings in der Zentralbibliothek verwehrt. Die Erklärungen der dortigen Mitarbeiter will sie nicht akzeptieren.

Die Erwartungen der Kundin liegen für sie – gespeist aus den bisherigen Erfahrungen aus ihrer Bibliothek vor Ort – klar auf der Hand: die Erwartungsfacetten ‚subjektive Wahrscheinlichkeit‘ beschreibt den Wunsch der Kundin nach abermaliger Ausleihe weder als außergewöhnlich geschweige denn als nicht realisierbar.

– Zeitliche Nähe

Je größer die zeitliche Nähe eines vorgestellten möglichen Ereignisses zu seiner potentiellen Realisierung ist, desto wahrscheinlicher gilt seine Manifestation. Entsprechend konkreter werden die Vorstellungen des Ereignisses und auch die damit verbundenen Erwartungen. Diese Erwartungskonkretisierung beeinflusst die Verhaltensoptionen des Individuums in hohem Maße.

Beispiel

Ein Schüler kommt am Freitagabend zum Kundenservice, um sich anzumelden und die bereits herausgesuchten Materialien für sein Referat am Montag ausleihen zu können. Da er noch nicht volljährig ist und die Einverständniserklärung eines Erziehungsberechtigten benötigt, ist eine Anmeldung nicht möglich, die Medien können nicht mitgenommen werden. Eine erbitterte Diskussion mit dem Bibliothekspersonal um Gewährung einer Ausnahmegenehmigung beginnt.

– Zeitliche Dauer

Ein Ereignis kann hinsichtlich seines zeitlichen Ablaufes (oder der Einschätzung über die mögliche zeitliche Dauer) stark variieren. Diese Einschätzung fließt in den Entscheidungsfindungsprozess ein und wirkt sich entsprechend auf Erwartungshaltung und damit Leistungsbewertung aus.

Beispiel

Eine Kundin möchte einen Aufsatz zur Suchtproblematik aus einer bestimmten Zeitschrift kopieren. Im Beratungsgespräch stellt sich heraus, dass die Zeitschrift aus dem Magazin bestellt werden muss und die Kundin dazu einen Ausweis benötigt. Nachdem der Ausweis ausgefertigt und die Zeitschrift bestellt wurde, stellt sich 30 Minuten später heraus, dass der Aufsatz gar nicht in diesem Zeitschriftenband enthalten ist. Eine weitere inhaltliche Recherche ergibt, dass er in einem anderen Jahrgang publiziert wurde und erneut bestellt werden

müsste. Dieser Vorgang würde weitere 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Die Kundin muss sich nun entscheiden, ob sie in eine Dienstleistung, die – so ihre Erwartung – eigentlich eine Sache von wenigen Minuten sein sollte, noch weitere Zeit investiert.

– Wichtigkeit

Unterstützt ein zukünftiges Ereignis das Erreichen eigener Ziele bzw. bestätigt es persönliche Werte, so wächst die (subjektive) Relevanz proportional. „[...] Je extremer es bewertet wird, je höher seine Auftretenswahrscheinlichkeit eingeschätzt wird, je näher es zeitlich vorgestellt wird und je länger es nach der Vorstellung eines Individuums dauert [...]“¹³, desto wichtiger wird ein Ereignis (im Sinne möglicher Konsequenzen) eingestuft.

Beispiel

Eine Kundin will an einem Assessment-Center teilnehmen und benötigt zur Vorbereitung dringend ein Buch, das – wie aus dem Katalog ersichtlich – am gleichen Tag zurückverbucht wurde. Das Buch ist aber an seinem Platz im Regal nicht auffindbar. Da die Kundin in wenigen Stunden zum Jobinterview abreist, hat sie es recht eilig und bitte das Auskunftspersonal um Unterstützung. Doch auch auf den Bücherwagen in Regalnähe ist das Buch nicht greifbar, eine weitere Suche wird von Seiten des Bibliothekspersonals als nicht Ziel führend abgelehnt.

Die Kundin fordert weiterhin Unterstützung und damit erhöhten Personaleinsatz ein. Für sie ist die Mitnahme des Buches existentiell, die Erwartung an eine Assistenz durch die Bibliotheksmitarbeiter wird als selbstverständlich angesehen – und entsprechend bis zur Beschaffung des Mediums auch eingefordert. Grenzen im Dienstleistungsangebot werden nicht gesehen, die Realisierung des Wunsches ist ob der zugewiesenen Wichtigkeit unabdingbar.

1.2 Facetten von Erwartungen, die sich auf die Vorstellung eines Ereignisses beziehen

– Intensität der Emotion

Verschiedene unterschiedliche Vorstellungen möglicher Ereignisse rufen unterschiedliche und unterschiedlich starke Gefühle (Angst, Scham, Wut, Freude, Ärger) hervor, die sich nicht nur auf die kognitiven Prozesse bei Entscheidungen auswirken können, sondern auch daraus resultierende Schlüsse und deren Umsetzung beeinflussen.

Beispiel

Eine ältere Dame besucht die Opernvorführungen im AV-Studio der Stadtbibliothek, das im Untergeschoss der Bibliothek angesiedelt ist. In der Bibliothek ist es grundsätzlich nicht gestattet, Getränke und Mantel in den Bereichen außerhalb der Eingangsebene mitzuführen. Die Kundin hat dafür kein Verständnis, sie möchte gerne während der Vorführung auf ihre Flasche Wasser zugreifen und ihren Mantel bei sich behalten. Wütend diskutiert sie mit dem Wachpersonal und der Bibliothekarin. Sie besteht auf ihrem Anspruch. Sie stellt in Aus-

¹² Westhoff (1985), S. 27.

¹³ Ebd., S. 29.

sicht, die Bibliothek unverrichteter Dinge zu verlassen und droht mit einer Beschwerde an übergeordneter Stelle sowie mit Schreiben an die Presse.

Die ursprüngliche Annahme eines unbeschwerten Musikgenusses mit möglichst hohem Komfort konnte nicht realisiert werden. Die Besucherin wurde vor unerwartete Hindernisse gestellt. Die daraus resultierende Enttäuschung schlägt in Wut um, die ihrerseits zu entsprechend heftigen Reaktionen führt.

– Auftretenshäufigkeit

Erwartungen, die sich auf die Vorstellung eines Ereignisses beziehen, treten häufiger auf, je näher das mögliche Ereignis rückt, je länger es vermutlich dauert und je intensiver die damit verknüpften Gefühle sind.

Beispiel

Ein Kunde hat ein Hörbuch vorbestellt, das es nur einmal in der Bibliothek gibt. Es ist zwar derzeit ausgeliehen, sollte aber bald zurückgegeben werden. Der Kunde möchte das Hörbuch mit in den Urlaub nehmen und fragt daher regelmäßig nach, ob es jetzt vorhanden sei. Als die CD nach eigentlichem Rückgabedatum immer noch nicht abgegeben worden ist, der Urlaub stetig näher rückt, werden die Nachfragen häufiger, die Erwartung auf baldiges Eintreffen steigt.

– Gültigkeit

Die Vorstellung von einem möglichen zukünftigen Ereignis kann mehr oder weniger zutreffend sein. Einer Erwartung wird dann mehr Gültigkeit zugewiesen, wenn neben individuell generierten Aussagen auch objektivierende Erklärungen über das Ausmaß und die Bedingungen des möglichen zukünftigen Ereignisses getroffen werden können.

Beispiel

Eine Studentin kommt mit ihrem Laptop zur Information. Sie wundert sich, warum sie nicht über W-LAN online gehen kann. Schließlich habe doch in der Zeitung gestanden, dass dies in der Bücherei nun möglich wäre. Der Artikel, auf den die Kundin Bezug nahm, hatte aber über die Staats- und nicht über die Stadtbibliothek informiert. Sie kann sich nicht vorstellen, warum nicht auch die Stadtbibliothek entsprechende technische Möglichkeiten zur Verfügung stellen kann und fängt eine Diskussion mit dem Personal an.

Die Erwartungen der Kundin, gestützt durch die entsprechend zuverlässige Information, sind sehr hoch. Die Gültigkeit der Information wird von der einen auf die andere Institution übertragen, ohne sie zu hinterfragen. Diesbezügliche Erklärungen seitens der Stadtbibliothek finden ebenso wenig Gehör wie der Hinweis, dass eine Implementierung von W-LAN in den nächsten Monaten zu erwarten sei.

– Gewohnheit (Generalisiertheit / Allgemeingültigkeit)

Erwartungen können auf spezifische Situationen bezogen sein oder generell als ‚Grundeinstellung‘ vorherrschen. Ist Letzteres gegeben, so werden sie als allgemein geltend angesehen und haben eher eine prinzipielle Verankerung im Werte- und Interpretationssystem des Einzelnen. Sie können aber vor allem in überraschend auftretenden Situationen und Entscheidungsmomenten durch affektive Eindrücke sekundär in ihrer Bedeutung werden. Grundsätzlich lässt sich über die Facette ‚Gewohnheit‘ ein aus Erwartungen bestimm-

tes Verhalten nur bedingt ableiten, gilt doch „[...] daß sich das Verhalten einer Reihe von Menschen besser von ihren generalisierten Erwartungen her vorhersagen läßt, das Verhalten eines Teils der Individuen jedoch erfolgreicher aufgrund ihrer situationsspezifischen Erwartungen vorhergesagt werden kann. [...]“¹⁴.

Beispiel

Ein Umbau des Lesesaals setzte die Verlagerung von Gruppenarbeitsplätzen in den Bereich der vormaligen Ruhezone voraus. Ein separater Ruhebereich wurde dafür an anderer Stelle eingerichtet. Inzwischen ist ein Vierteljahr vergangen. Während die Gruppenarbeitsplätze anstandslos akzeptiert wurden, erwarten einige Stammkunden weiterhin, dass sie an den bisherigen Plätzen in gewohnter, ruhiger Atmosphäre arbeiten können. Entsprechende Beschwerden werden täglich an der Information vorgebracht.

Gewohnheiten, die lange Zeit ihre Gültigkeit hatten und Erwartungen, denen so auch kontinuierlich eine Erfüllung zugestanden wurde, lassen sich nur mittel- bis langfristig verändern.

– Differenziertheit

Je differenzierter ein mögliches Ereignis betrachtet wird, desto mehr potentielle Subereignisse werden durch das Individuum konstruiert, und umso heterogener und unter Umständen widersprüchlicher werden auch die entsprechenden Erwartungen¹⁵, immer orientiert am individuellen Referenzrahmen des Betroffenen.

Beispiel

Eine Kundin sucht Informationen über Pferde. Nachdem sie ihre Anfrage sehr weit fasst und zunächst nicht eingrenzt, werden ihr im Auskunftsgespräch nun die verschiedenen Fundstellen geschildert: „Das Thema Kulturgeschichte der Pferde finden Sie bei Eea 70, Pferdesport bei Yb..., Pferde als Haustier bei Xb..., Pferde in der Wildnis bei Uhn395. Pferdekrankheiten sind bei der Medizin (Vx...) und die Anatomie finden Sie bei Ukp oder beim Anatomischen Zeichnen unter Rdk. Des Weiteren können Sie noch bei den Zeitschriften recherchieren oder in Nachschlagewerken im Lesesaal sowie – sollte dies nicht ausreichen – auf Medien aus dem Magazin zugreifen.“

Die Kundin ist nun in der Situation, dass sie angesichts der Vielfalt der Informationen Prioritäten setzen muss. Das Auskunftspersonal kann ihr nur dann weiterhelfen, wenn die Kundin ihre Anfrage auch konkretisieren kann.

– Stabilität

Ein unverändertes Überdauern gewisser (grundsätzlicher) Erwartungen ist insofern vorprogrammiert, als dass „[...] Erwartungen nicht nur bei singulären Entscheidungen eine Rolle spielen, sondern auch bei Entscheidungen, in denen die Entschlüsse laufend neu verwirklicht werden müssen [... Die] verhaltenssteuernden Erwartungen [...] müssen dann [...] auch unverändert bleiben bzw. dürfen sich nur so ändern, dass sie den Entschluß weiter unterstützen. [...]“¹⁶.

¹⁴ Ebd., S. 39.

¹⁵ „[...] Eine zu weit gehende Differenziertheit, z. B. in der Vorentscheidungsphase, kann hingegen unter Umständen ein Individuum handlungsunfähig machen. [...]“ ebd., S. 40.

¹⁶ Ebd., S. 40 f.

Beispiel

Ein Schüler muss für ein Referat das Thema „*Venedig – Zukunft seiner Lagunen, Zukunft als Weltkulturerbe*“ bearbeiten. Seine Mutter kommt in die Bibliothek, um für ihn die entsprechende Literatur auszuleihen. Das einzig infrage kommende Buch, das auch im Titel den genannten Themenkomplex aufgreift, ist ausgeliehen. Literatur nur über Venedig oder nur über das Weltkulturerbe lehnt sie ebenso ab wie den Hinweis, doch in den diversen Datenbanken zu recherchieren oder auf Zeitschriftenaufsätze zuzugreifen. Unverrichteter Dinge verlässt sie die Bibliothek.

Die grundsätzliche Erwartung an die Bibliothek, das Medium Buch als Hilfestellung zu einer Themenbearbeitung zur Hand nehmen zu können, konnte nicht erfüllt werden. Die Bereitschaft, Informationen in anderer, bisher unbekannter Form zu akzeptieren, ist bei der Kundin nicht vorhanden.

– Änderbarkeit

Je höher die Gültigkeit einer Erwartung respektive die Gegebenheit der einzelnen Facetten eingeschätzt werden, desto unwahrscheinlicher sind Änderungen bzw. desto höher ist die Resistenz, die Änderungsbemühungen entgegenwirkt. Wird das Eintreten eines Ereignisses als zufällig bewertet, so werden Änderungsbemühungen kaum in Betracht gezogen; scheint das Eintreten aber abhängig von kontrollierbaren Merkmalen, um so beeinflussbarer gelten die Erwartungen samt ihrer Facetten.

Beispiel

Am nächsten Tag erscheint der Schüler aus obigem Beispiel selbst in der Bibliothek. Er möchte die anderen Informationsquellen ansehen und entscheiden, mit welchen er arbeiten möchte. Obwohl er laut Lehrer keine Internetquellen verwenden darf, möchte er auch diese Informationen zumindest anlesen und verwerten.

Im Gegensatz zu seiner Mutter ist er durchaus bereit, Vorgaben zu hinterfragen und Handlungsoptionen zu wählen, die der Erfüllung seiner Erwartungen und Bedürfnisse entsprechen

Wie die Beispiele verdeutlichen, steht eine Erwartungsfacette nur selten für sich alleine oder ist dominierend für die aus den Erwartungen resultierende Handlungsentscheidung oder Vorstellung¹⁷.

Die Vieldeutigkeit, die die einzelnen Facetten dem Erwartungsbegriff zuschreiben, wird durch die Subjektivität, die jeder einzelnen Erwartung beziehungsweise jeder Facette durch das individuelle Erleben und Erfahren zugewiesen wird, durch die persönliche Sozialisation, durch die jeweilige Rolle, in der sich das Individuum gerade sieht und durch die Komplexität der zugrunde liegenden Situation verstärkt. Des Weiteren bedingen und beeinflussen sich unterschiedliche Erwartungen ebenso wie die Facetten gegenseitig.

Erwartungen sind Determinanten des individuellen Entscheidungsverhaltens. Sie versetzen ein Individuum in die Lage, „[...] Entscheidungen zu treffen. Sie erlauben ihm, sozusagen durch gedankliche Vorwegnahme möglicher, noch in der Zukunft liegender Ereignisse jede der zur Wahl stehenden Verhaltensweisen einzuschätzen und sich anschließend für eine zu entscheiden.“¹⁸

Erwartungsmanagement versucht nun (im Kontext von Kunden[bindungs-] und Qualitätsmanagement), die Re-

levanz von zu kategorisierenden Erwartungen für ein bestimmtes und möglicherweise beeinflussbares Entscheidungsverhalten herauszufiltern.

Es gilt die Annahme, dass Erwartungen eine maßgebliche Rolle im Entscheidungsfindungsprozess spielen. Entscheidungen lassen sich erklären „[...] aus dem Produkt [der] wahrgenommenen positiven oder negativen Konsequenzen [...] dieser Entscheidung sowie der Wahrscheinlichkeit [...], dass eine bestimmte Handlung bestimmte Verhaltenskonsequenzen aufweist [...]“¹⁹.

Die aus bestimmten Erwartungen gefällte Entscheidung zieht wiederum ihrerseits Erfahrungen nach sich. Bestehende Erwartungen werden bestätigt oder verworfen, neue Erwartungen gebildet, und jeder Entscheidungsprozess ist in seinen Folgen prägend für die Zukunft.

Die Beziehungen zwischen Erwartung (Soll-Leistung) und Erfüllung (Ist-Leistung) respektive der Einfluss der subjektiven (impliziten) Erwartungen auf die individuelle (explizite) Leistungsbewertung lassen sich folgendermaßen darstellen:

Unterschiedliche Erwartungen (Kunde 1: implizit hohe Erwartung <=> Kunde 2: implizit geringe Erwartung) führen bei verschiedenen Kunden zu einer unterschiedlichen Vorstellung von der Soll-Leistung, die der Dienstleister zu bewerkstelligen hat. Die Dienstleistung, die der Produzent (in diesem Fall die Bibliothek) tatsächlich erbringt (Ist-Leistung), wird entsprechend anders wahrgenommen und bewertet.

Eine hohe Kundenzufriedenheit ist dann wahrscheinlich, wenn es dem Dienstleister gelingt, das subjektive Erwartungsniveau des Kunden zu erkennen und zu bedienen. Subjektive, implizite Erwartungen zu explizieren ist generell schwierig. Im Kundengespräch ist dies über das Auskunftsinterview²⁰ noch recht gut machbar. Je distanzierter Kommunikationen und damit Verhalten verlaufen, desto schwieriger aber wird der Prozess der Erwartungsexplikation²¹.

Sich damit intensiv auseinander zu setzen ist für das Dienstleistungsunternehmen Bibliothek essentiell. Denn die Erwartungen an sie von Seiten des Kunden sind in der Regel nur implizit vorhanden, die Leistungsbewertung hingegen erfolgt explizit. Und zwar nicht nur bei dem Kunden selbst, sondern auch durch Multiplikation im Freundes- und Bekanntenkreis! Auch die Relevanz von Erfahrungen auf die Erwartungsanpassung sowohl im positiven wie auch im negativen Fall ist nicht zu unterschätzen.

Bevor die Grundlagen des Erwartungsmanagements für Bibliotheken betrachtet werden, wird zusammenfassend auf grundsätzliche Schwierigkeiten sowie auf notwendige Voraussetzungen – bezogen auf Verhaltens- beziehungsweise Erwartungsveränderungen – hingewiesen:

¹⁷ Aus diesem Grund ist es mir auch nicht gelungen, ein Beispiel mit einer einzigen Grunderwartung zu konstruieren und anhand dieser die verschiedenen Facetten zu skizzieren.

¹⁸ Ebd., S. 44.

¹⁹ Greitemeyer / Fischer / Frey (2006), S. 336.

²⁰ Vgl. Rösch (2007).

²¹ Vgl. in diesem Zusammenhang Becker (2007), S. 13 ff.

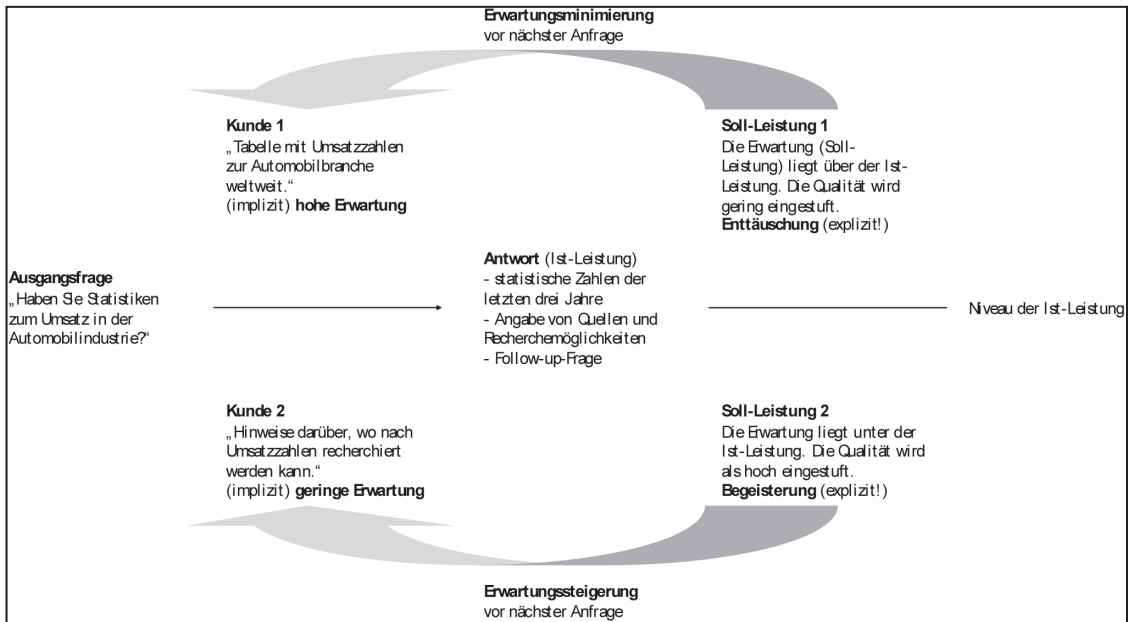


Abb. 1: Einfluss der Erwartung (Soll-Leistung) auf die Qualitätswahrnehmung im Dienstleistungsprozess²²

Modifikation und Bildung von Erwartungen finden „[...] hauptsächlich über Lernvorgänge infolge von sich wiederholenden Situationen statt. [...] Es gibt] zwei unterschiedliche Wege, wie persuasive Kommunikation zu einem Erwartungswandel führt. Wenn Personen motiviert sind und sie die entsprechenden Fähigkeiten zur Argumentenverarbeitung haben, wird der zentrale Weg genommen. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass die Argumente sorgfältig aufgenommen und intensiv verarbeitet werden. Wenn Personen dagegen wenig motiviert sind oder geringe Fähigkeiten aufweisen, dann kommt es zu einer peripheren Verarbeitung. Die Argumente werden nur oberflächlich verarbeitet, stattdessen lässt man sich vom peripheren Charakter der Botschaft leiten (wie Expertentum oder physischer Attraktivität des Kommunikators).

Erwartungen, die über den zentralen Weg aufgebaut wurden, sind dabei änderungsresistenter als Erwartungen, die über den peripheren Weg entstanden. Erwartungen werden – wie oben im Rahmen der erwartungskongruenten Verarbeitung von Informationen dargestellt – nur widerstrebend revidiert. Erwartungen oder Hypothesen werden nur dann geändert, wenn viele widersprüchliche Informationen auftreten, so dass eine alternative Erwartung oder Hypothese die bestehende Datenkonstellation eindeutig besser erklärt. [...] Je stärker außerdem die motivationale Unterstützung für eine Erwartung ist, d. h. je stärker sie eigenen Wünschen und Bedürfnissen entgegenkommt, desto geringer ist die Menge der passenden Informationen, die zu ihrer Bestätigung, und desto größer ist die Menge der widersprechenden Informationen, die zu ihrer Widerlegung nötig ist.“²³

An dieser Stelle setzt Erwartungsmanagement an. Persuasive Kommunikation in Bezug auf die erwartungsabhängige Leistungsbewertung kann hierbei im Dienstleistungsmarketing ein wichtiges Instrument sein. Persuasion hat die „[...] Absicht, beim Adressaten ein bestimmtes Verhalten auszulösen [...] und beschreibt somit den] Prozeß oder [die] Methode der Beeinflussung von Menschen hinsichtlich ihrer Meinung, ihrer Einstellung, ihres Handelns.“²⁴

Persuasive Kommunikation „[...] will Überzeugungen nicht langfristig ändern, sondern nur ein kurzfristiges Ziel erreichen [...]. Ob der ‚Verkäufer‘ einer Ware oder eines Identifikationsangebotes überzeugen oder überreden will, ergibt sich aus der jeweiligen Situation. [...] Überreden ist in einem solchen Fall ein unfreiwilliges Zustimmung eines Gesprächspartners wegen fachlichem, hierarchischem, politischen, finanziellem, rhetorischen oder dialektischem Unterlegenheitsgefühl. Wer überredet wurde, empfindet in der Regel einen Autonomieverlust. Wer einen Autonomieverlust erlitten hat und mit der Entscheidung schlechte Erfahrungen macht, projiziert seine Unzufriedenheit auf denjenigen, der ihn überredet hat. [...]“²⁵.

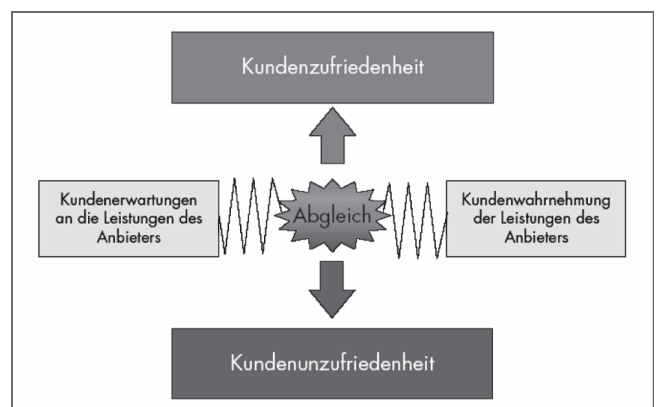


Abb. 2: Über Erwartungsmanagement und persuasive Kommunikation gilt es, einen Abgleich zwischen den Kundenerwartungen und der tatsächlichen Dienstleistung zu schaffen²⁶

²² Angelehnt an Krüger (2007), S. 6.

²³ Greitemeyer / Fischer / Frey (2006), S. 341 f.

²⁴ Lewandowski (1990), S. 790.

²⁵ Wikipedia: Persuasive Kommunikation.

²⁶ Aus Siems / Richter (2007), S. 3.

Erwartungsmanagement muss sensibel abwägen, inwieweit und an welcher Stelle es im Konsumtionsprozess versucht, auf Vorstellung, Hypothesen und Verhalten des Kunden einzuwirken. Überzeugen, nicht überreden sollte im Mittelpunkt der Kommunikation stehen. Dabei bildet die Kenntnis der verschiedenen potentiellen Erwartungsfacetten und ihrer möglichen Ausprägungen einen ersten Schritt, um sich der Komplexität der impliziten Kundengedankenwelten zu nähern, sich in der täglichen Interaktion besser in diesen hineinzuversetzen und somit eine symmetrische Kommunikationsebene im Interesse der Kundenzufriedenheit und damit auch der Kundenbindung zu erreichen.

2 Management der Kundenerwartungen: Grundlagen des Erwartungsmanagements für Bibliotheken

Analog zu gängigen Managementkonzepten besteht auch der idealtypische Prozess des Managements von Kundenerwartungen – wie Bruhn²⁷ ihn skizziert – aus den Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. Angelehnt an diesen Prozess wird im Folgenden versucht, bibliotheksrelevante Anknüpfungspunkte aufzuzeigen, zu beschreiben und gegebenenfalls zu hinterfragen.

2.1 Erwartungsanalyse

Die Erwartungsanalyse versucht, das Niveau der Kundenerwartung zu untersuchen. Die beschriebene Heterogenität des Erwartungsbegriffes verdeutlicht, dass eine *absolute Erwartungsanalyse* kaum geeignet ist, um aus der Gegenüberstellung von Intentionen bestimmter Kunden (kundenbezogene relative Erwartungsanalyse) mit identifizierten, an Erwartungen geknüpften Leistungsmerkmalen (leistungsbezogene relative Erwartungsanalyse) eine Priorisierung handlungsrelevanter Bedürfnisse zu erzielen. Hält man sich das Beispiel aus Abbildung 1 vor Augen, so wird sehr schnell deutlich, dass gerade relative Erwartungshaltungen in der Regel stark differieren. Hier über Erwartungsanalysen gleich welcher Art einen ableitbaren Handlungsbedarf herauszufiltern, wird auch über die in Kapitel 2.3 noch zu schildernde Dynamik und Varianz der Kundenerwartung im konkreten Dienstleistungsprozess erschwert.

Einen Anhaltspunkt für die bibliothekarische Arbeit können Projekte wie die der prozessorientierten qualitativen Evaluation²⁸ bieten, über die anhand der individuellen Auskunftsbewertung auf die Erwartungen der Probanden und damit der Kunden geschlossen werden kann. Die Ergebnisse solcher Evaluationen zeigen, dass das Verhalten der mit der Anfrage befassten Servicekraft einen sehr hohen Stellenwert für die Kundenzufriedenheit hat²⁹.

2.2 Planung

Die Planungsphase konzentriert sich auf die Definition von Zielen (Kundenakquisition / Kundenbindung), Zielgruppen (potentielle Kunden / aktuelle Kunden) und Strategien (marktbezogen / kundenbezogen / konkurrenzbezogen). In diesem Zusammenhang wird die Unterteilung in normative und prädiktive Erwartungen relevant, die weitgehend

deckungsgleich mit den Facetten „Stabilität“ und „Änderung“ nach Westhoff sind.

Normative Erwartungen gelten eher als statisch und orientieren sich an grundlegenden (Wert)Vorstellungen. Sie sind vorrangig verankert in der Erwartungsstruktur von ‚Plankauf‘-Kunden, die aufgrund eines gezielten Bedürfnisses in eine entsprechende Einrichtung gehen, und die die schnelle und kompetente Erledigung ihres Anliegens erwarten.

Prädiktive Erwartungen³⁰ sind dagegen weit weniger absolut, sie sind variabel in der Hinsicht, als sie nur eine mögliche Erwartungshaltung beschreiben. ‚Impulskauf‘-Kunden, die keine besonderen Bedürfnisse haben, die schlendern und bereit sind, sich anregen zu lassen, weisen zum Beispiel verstärkt prädiktive Erwartungen auf.

Auch wenn ‚Plankauf‘-Kunden³¹ in Bibliotheken verstärkt vertreten sind, und sich deren Erwartungshaltungen als eher stabil bezeichnen lassen, sind die individuellen Re-

²⁷ Vgl. Bruhn (2001), S. 167 ff., Bruhn (2000), S. 1 031 ff. Die Kapitel 2.1 bis 2.4 orientieren sich an der dort aufgeführten Skizzierung des Erwartungsmanagements.

²⁸ Qualitative Evaluationen haben Mystery Shopping als wesentlichen Bestandteil der Ist-Analyse und betreiben Leistungsbewertung z. B. anhand der Kriterien Freundlichkeit, Verständlichkeit, Nützlichkeit und Zufriedenheit. Dabei kann aus der Fülle subjektiver Einzelbewertungen ein quantifizierbares und damit repräsentatives Urteil über die Qualität der (Auskunfts-)Dienstleistung gefällt werden. Vgl. u. a. Barz (2007) und Becker / Riehm (2007).

²⁹ Ursache für eine negative Bewertung der Nützlichkeit ist „[...] überwiegend das mangelnde kommunikative Verhalten der Auskunftsperson und nicht mangelndes Fachwissen [...]“. Barz (2007), S. 155.

³⁰ Krüger (2007), S. 7 dazu: „[...] 1. **normative Erwartungen** (Forderung): Ich erwarte (fordere) von einem Auskunftsdienst, dass er mir Informationen liefert, die ich für eine wissenschaftliche Arbeit verwenden kann.

2. **prädiktive Erwartungen** (Gewissheit / Annahme): Ich erwarte (nehme an), dass mir ein konkreter Dienst (z. B. EconDesk) Informationen liefert, die ich für eine wissenschaftliche Arbeit verwenden kann.

Die normative Erwartung ist häufig mit dem Bedarf [...] des Nutzers gleichzusetzen, der durch einen Dienst befriedigt werden soll. Sie lässt sich darum im Rahmen des Erwartungsmanagements nur gering beeinflussen. [...] Die prädiktiven Erwartungen lassen sich mit dem Vertrauen / Misstrauen gleichsetzen, das [...] der Nutzer in einen bestimmten Dienst hat. Ist das Vertrauen [...] eines Nutzers gering, wird [...] er von einer Nutzung absehen. Schafft die Dienstleistung oder die Einrichtung es jedoch, das Vertrauen [...] des Nutzers zu gewinnen, wird sich die prädiktive Erwartung verändern und [...] den Nutzer für die Dienstleistung gewinnen. [...] Die prädiktiven Erwartungen lassen sich mit Hilfe des Erwartungsmanagements steuern, da sie nicht von individuellen Nutzerwünschen abhängen, sondern von der Darstellung und der Qualität der Dienstleistung selbst.“

³¹ Wer keine bibliotheksspezifischen Informationen braucht oder sich keine Medien ausleihen bzw. Bibliotheksangebote (präsent) nutzen möchte, der kommt eher nicht auf die Idee, eine solche Einrichtung zu besuchen. Vgl. Becker / Kulla-Triltsch (2002), S. 414-418 und Becker (2007), S. 12 f. Vgl. Bruhn (2006), S. 130 f. und Fußnote 27 bzw. den dazugehörigen Absatz im Volltext.

ferenzrahmen, die das erwartete Leistungsniveau bestimmen und letztendlich ausschlaggebend für eine Beurteilung sind, immer noch zu heterogen, um konkrete Handlungsziele ableiten zu können.

Für Bibliotheken und Informationseinrichtungen ist es sinnvoll, sich auf kundenbezogene Strategien innerhalb des Erwartungsmanagements zu konzentrieren. Information als Ware oder Dienstleistung ist ein Gut, das qualitativ von den Kunden nur in Ansätzen überprüft werden kann. Es kann auch nicht garantiert werden, dass die Informationsqualität gleich bleibend (hoch) ist³². Da sich die bibliothekarische Dienstleistung durch einen hohen Grad an Interaktion, Integration und Individualität auszeichnet, ist über den direkten Kundenkontakt am ehesten eine Entstehung und Veränderung von Erwartungshaltungen im Sinne der Bibliothek möglich.

2.3 Umsetzung

Bei der praktischen Umsetzung von Erwartungsmanagement lohnt es sich, den Prozess der Dienstleistung in verschiedene Stufen zu unterteilen: Vorkonsumptionsstufe, eigentliche Konsumptionsstufe und Nachkonsumptionsstufe. Die Kundenerwartungen variieren innerhalb der einzelnen Stufen. Entsprechend spielen bei der Wahrnehmung und Beurteilung der Dienstleistung Potenzial-, Prozess- und Ergebniskriterien³³ eine unterschiedliche Rolle, eine „[...] dynamische Bedeutungsveränderung der Leistungsmerkmale aus Kundensicht [...]“³⁴ ist festzustellen, die Bruhn folgendermaßen skizziert:

- Die relative Bedeutung der Potenzialkriterien für das Leistungsurteil und die damit verbundenen Größen (Kaufabsicht, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) nimmt im Verlaufe des Dienstleistungsprozesses kontinuierlich ab³⁵.
- Prozesskriterien gewinnen im Verlauf des Dienstleistungsprozesses an Bedeutung für das Leistungsurteil und die damit verbundenen Größen (Kaufabsicht, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) verlieren ihren Einfluss gegen Ende des Dienstleistungsprozesses wieder³⁶.
- Die relative Bedeutung der Ergebniskriterien für das Leistungsurteil und die damit verbundenen Größen (Kaufabsicht, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) nimmt im Verlauf des Dienstleistungsprozesses kontinuierlich zu³⁷.
- Die Ergebnis- und Prozesskriterien haben aus Sicht des Kunden in sämtlichen Phasen des Dienstleistungsprozesses eine höhere Bedeutung als die Potenzialkriterien.

Da die Referenzniveaus bezüglich Leistungswahrnehmung und Leistungsbeurteilung sehr individuell sind, sind bei der Planung von Maßnahmen des Erwartungsmanagements „[...] sowohl die Richtung der Beeinflussung als auch mögliche Steuereffekte zu berücksichtigen, um eine kontraproduktive Wirkung [...] zu vermeiden“³⁸.

Im Fokus der Maßnahmen stehen somit die **Informationssteuerung** über mündliche oder schriftliche Leistungsdarstellungen bzw. -versprechungen (primär Vorkonsumptionsstufe), die **Erfahrungssteuerung** (primär Konsumptionsstufe) über das Erlebte bezüglich der Beziehungsqualität (Freundlichkeit, individuelle Betreuung, Verhalten der Servicekräfte) und bezüglich der Leistungsqualität (Kongruenz mit den Leistungsversprechungen, Produktgüte, aber auch Stimmigkeit mit dem Umfeld der

Dienstleistung) sowie die **Empfehlungssteuerung** (primär Nachkonsumptionsstufe) über Multiplikation durch den Kunden selbst (Mund-zu-Mund-Propaganda, Kunden werben Kunden)³⁹.

2.4 Kontrolle

Bei der Kontrolle der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen bezogen auf das Erwartungsmanagement einer Bibliothek ist es hilfreich, sich Abbildung 1 noch einmal vor Augen zu führen. Die Dienstleistung einer Bibliothek sollte einen standardisierten Service bieten, d. h. kongruent, klar und kontinuierlich über alle Phasen des Dienstleistungsprozesses definiert sein. Das Niveau der (potentiellen) Ist-Leistung der Bibliothek sollte soweit wie möglich in einen festen Rahmen eingebettet sein. Enttäuschungen bei einer nicht-erfüllten Erwartung sollten durch die Art und Weise, wie die Nicht-Erfüllung kommuniziert wird, kompensiert werden. So kann es gelingen, dass nicht das Abwandern des Kunden, sondern eine (durchaus gewollte) Erwartungsanpassung bezogen auf das generelle Dienstleistungsniveau der Institution die Folge ist. Standardisierung in diesem Sinne meint, dass die Angebotspalette nicht nur bezüglich der Produkte und direkten Dienstleistungen

³² Vgl. Krüger (2007), S. 5. Krüger weiter: „[...] Überprüfbar sind ausschließlich die Anbieter der Dienstleistung und die Quelle der Information, [...] eine Probenutzung [...] würde bereits zur Aufnahme des ‚Produktes‘ führen und einen Kauf überflüssig machen [...] und [...] das Angebot von Probe-Informationen [...] ist [...] für den Kunden in dem Moment nicht relevant.“

³³ „[...] Potenzialkriterien sind durch den Kunden bereits zu einem recht frühen Zeitpunkt beurteilbar (z. B. bei Dienstleistungen Räumlichkeiten, z. B. bei Konsumgütern Verpackung). Demgegenüber lassen sich Prozesskriterien für die Kunden erst zu einem späteren Zeitpunkt bzw. erst nach der Leistungserstellung vollständig beurteilen (z. B. bei Dienstleistungen Verhalten der Mitarbeiter, z. B. bei Konsumgütern Geschmack eines Lebensmittels). In Bezug auf Ergebniskriterien ist die Beurteilbarkeit aus Kundensicht oftmals selbst nach der Konsumtion der Leistung nur teilweise oder mit starker zeitlicher Verzögerung möglich (z. B. bei Dienstleistungen Nutzen eines Zertifikats bei einem Sprachkursanbieter, z. B. bei Konsumgütern Wirkungen eines Lebensmittels auf die Gesundheit). [...]“ Siems / Richter (2007), S. 2.

³⁴ Bruhn (2006), S. 119. Der besseren Lesbarkeit wegen sowie aufgrund der mit Hilfe von Fußnoten angebrachten Ergänzungen durch den Verfasser werden die folgenden vier Punkte nicht als Zitat kenntlich gemacht, obwohl sie solche sind, vgl. Bruhn (2006), S. 119 ff.

³⁵ Räumlichkeiten, Produktanordnung, Angebotsvielfalt, Zugänglichkeit (räumlich / zeitlich): leicht feststellbar (durchaus auch von Außen, vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung), leicht überprüfbar und daher für die Erwartungshaltungen als gegeben und voraussetzbar geltend.

³⁶ Verhalten der Mitarbeiter, Zustand der Ware, Erreichbarkeit / Auffindbarkeit, Art der Bearbeitung, Kundenführung.

³⁷ Kosten / Nutzen-Relation, Anwendbarkeit, subjektive Relevanz.

³⁸ Bruhn (2000), S. 1 047.

³⁹ Vgl. Bruhn (2006), S.131 und Krueger (2007), S. 8 ff.

klar (sowohl gegenüber den Kunden wie auch gegenüber den Mitarbeitern) definiert und kommuniziert werden müssen. Standardisierung meint auch, dass innerhalb der als einzuhaltend definierten Regeln und der geäußerten Leistungsversprechungen Raum ist, individuell auf festgestellte (implizit vermutete sowie explizit genannte) Erwartungen von Kunden reagieren zu können und situativ bestimmte Verhaltensmaßnahmen variieren zu können⁴⁰.

Dabei kann (neben einer Qualitätssicherung) durch Standards vermieden werden, dass über einen stetig an Qualitätsoptimierung orientierten Auskunftsdienst unfreiwillig eine Anspruchsinflationierung seitens der Kunden aufgebaut wird. Die Begeisterung, die aus einer die individuelle Erwartung übertreffende Ist-Leistung resultiert, sollte nicht dazu führen, dass die Erwartungshaltungen generell zu einer extremen, nicht mehr zufrieden zu stellenden Vorstellung über das Dienstleistungsspektrum einer Institution fallen.

Einer überzogenen Erwartungshaltung, erzeugt und bestärkt durch unverhältnismäßige Extrameilen und falsch verstandene Kundenorientierung, muss vorgebeugt werden. Dazu muss der einzelne Mitarbeiter die Spielregeln der Institution kennen und wissen, welche Spielräume er hat und wo er diese situationsbezogen einsetzen kann. Gleichzeitig muss ihm klar sein, wo die eigenen Grenzen liegen: Grenzen im Entgegenkommen auf Wünsche des Gegenübers, Grenzen im eigenen Wissen und Grenzen bezogen auf die eigene Entscheidungskompetenz.

3 Erwartungsmanagement. Ein Instrument im Kunden(bindungs)management der Bibliothek?

In der Beschäftigung mit Erwartungsmanagement und den Facetten des Erwartungsbegriffes wird sehr schnell deutlich, dass eine Sensibilisierung für die vielschichtigen und sehr unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen der Kunden über die Dienstleistungen einer Bibliothek hilfreich ist: Der einzelne Mitarbeiter kann sich über diesen Weg intensiver auf die diversen Anforderungen im Kundenverkehr vorbereiten und lernt, heterogenen Ansprüchen souveräner zu begegnen.

Deutlich wird aber auch, dass Erwartungsmanagement nur schwerlich einen strategischen Einsatz im Sinne gängiger Managementinstrumente finden kann. Diesen ist immanent, dass eine Generalisierung von Maßnahmen im Sinne eines effektiven und effizienten Ressourceneinsatzes angestrebt wird, mit dem Ziel, allgemein gültige Handlungsanleitungen zu definieren. Eine solche Ausrichtung, gegebenenfalls erweitert um konkrete oder messbare Ziele, wird mit Erwartungsmanagement nur sehr eingeschränkt realisiert werden können.

Ein von der Bibliothek definiertes Serviceangebot wird ebenso wie die zur Verfügung gestellte Produktpalette unterschiedlich wahrgenommen und unterschiedlich bewertet. Die Inkongruenz zwischen individuellen Vorstellungen, Annahmen und Forderungen (= den Erwartungen) einerseits und den in der Praxis realisierten Resultaten (= der Erfüllung) wird nur in wenigen Fällen vollständig aufgehoben werden können. Das Arbeiten mit Qualitätsstandards kann hier zumindest für die Mitarbeiter ein zu erzielendes normiertes Leistungsniveau vorgeben.

Dieses normierte Leistungsniveau gilt es, so breit wie möglich auch an die Kunden zu kommunizieren, um das Dienstleistungsspektrum in seinen Möglichkeiten und Gren-

zen transparent zu machen und die Erwartungshaltung beim Kunden somit in allen Phasen seines Konsumptionsprozesses zu beeinflussen:

– Vorkonsumptionsstufe

Jeder Kunde, der sich mit einem Anliegen schriftlich, telefonisch oder persönlich an eine Bibliothek wendet, tut dies – wie aufgezeigt – aus einer Vielzahl verschiedener Erwartungen und Erwartungsfacetten generierten Vorstellung heraus. Die Bibliothek ist als Dienstleister einerseits daran interessiert, ihr breites Angebot möglichst umfassend an den Kunden zu kommunizieren. Andererseits ist sie bestrebt, diese Serviceangebote in einem realistischen und damit auch erfüllbaren Rahmen zu halten. Über eine gezielte und konsistente **Informationssteuerung** mit eindeutigen Leistungsdarstellungen und Leistungsversprechungen gilt es, Kundenerwartungen im Sinne des institutionellen Angebotsspektrums zu begegnen.

Der einzelnen Bibliothek stehen unterschiedliche Ansätze zur Verfügung, die sie aufeinander abgestimmt nutzen kann: über Visual Merchandising, klassisches Bibliotheksmarketing und statische Informationsangebote via Homepage und Flyer gilt es, Informationsbausteine affirmativ ansprechend zu gestalten, sie sich nicht widersprechend zu wiederholen und so die eigene Angebotsvielfalt einheitlich und eindeutig nach Außen zu kommunizieren⁴¹.

– Konsumptionsstufe

Der Moment, in dem die Erwartungen und Vorstellungen des Kunden der tatsächlichen Dienstleistung begegnen, ist prägend für die Erfahrungen, die der Kunde mit der Institution macht. In der Freundlichkeit, der individuellen Betreuung und somit dem Verhalten der Servicekräfte liegt ein Schlüssel, der die Beziehungsqualität primär über Face-to-Face-Interaktion steuern kann. Wenn auch die Beziehungsebene gerade im Dienstleistungsbereich ausschlaggebender Faktor der Kundenbindung ist, reicht sie nicht aus. Sie muss ergänzt werden durch eine messbare Leistungsqualität, die sich über die Kongruenz von Leistung und gegebener Leistungsversprechungen, Produktgüte aber auch Stimmigkeit mit dem Umfeld der Dienstleistung bestimmt.

⁴⁰ Dabei muss dem Mitarbeiter bewusst sein, dass es auch Verhaltensmaßnahmen gibt, die er unter keinen Umständen einsetzen sollte (vgl. in diesem Zusammenhang die Definition von Standards und Verhaltensweisen sowie deren potentiellen Ausprägungen nach Becker / Riehm (2007) S. 120 ff.).

⁴¹ Kommunikation ist als ein Austausch von Mitteilungen sowohl auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene zu verstehen, in der das Verhalten (jede Mitteilung) des Einzelnen gleichzeitig Reiz und Verstärkung für das Verhalten wie auch Reaktion auf das Verhalten des anderen ist. Rollenverhalten und Interpretationen können dazu führen, dass eine wechselseitige, interdependente Verhaltensverstärkung stattfindet, welche die Beziehungsstruktur der Kommunikationspartner (mittelfristig) verändern kann. Paul Watzlawick beschreibt diese Verhaltensverstärkung als Reiz-Reaktions-Wirkung folgendermaßen: „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“ Watzlawick (2003), S. 61.

Hier kann die persuasive Kommunikation im Sinne von überzeugendem, klarem und partnerschaftlichem Miteinander mit dem Kunden Mittel der eigentlichen **Erfahrungssteuerung** bilden, die in der tatsächlichen Dienstleistung ihre Abrundung findet.

– Nachkonsumptionsstufe

In dieser Phase zeigt sich die Nachhaltigkeit der Dienstleistung und damit auch eine mittel- und langfristige Zufriedenheit, die letztendlich im ‚gerne Wiederkommen‘ einerseits zum Auskunftspersonal, andererseits generell in die Institution Bibliothek mündet. **Empfehlungssteuerung** unter anderem über Multiplikation durch den Kunden selbst ist hier das Stichwort für die Bibliothek, die sie durch gezielte Maßnahmen des Viralen Marketings steuern kann. Virales Marketing beschreibt „[...] eine Marketingform, die existierende soziale Netzwerke ausnutzt, um Aufmerksamkeit auf Marken, Produkte oder Kampagnen zu lenken, indem Nachrichten sich [...] wie ein Virus ausbreiten“⁴². Die Platzierung von Kunden, die Kunden werben, kann in Flyern oder auch auf der Homepage in schriftlicher Form stattfinden, am wirkungsvollsten funktioniert sie über freiwillige Mund-zu-Mund-Propaganda. Beide Möglichkeiten stellen nicht nur Mittel der Empfehlungssteuerung dar, sondern sind auch gleichzeitig wiederum Maßnahmen der Informationssteuerung. Entscheidend sind hier vor allem eine wie auch in der Konsumptionsphase wirkungsvolle Beziehungs- und messbare Leistungsqualität.

Die Prozess- und Ergebniskriterien, verankert in Konsumptions- und Nachkonsumptionsstufe, haben aus Sicht des Kunden in sämtlichen Phasen des Dienstleistungsprozesses eine höhere Bedeutung als die Potenzialkriterien. In diesem Zusammenhang wird so auch die Notwendigkeit einer detaillierten Kundeninformation dahingehend relativiert, als dass sie den heterogenen individuellen Erwartungen und Bedürfnissen durch standardisierte Informationsbausteine nur in Teilen gerecht werden kann. Erwartungen sind wie beschrieben stark geknüpft an eine selektive Wahrnehmung des Kunden von Informationen, die primär eben diese Erwartungen bestätigen.

In diesem Sinne wird auch über die Beschäftigung mit Erwartungsmanagement die Relevanz der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst deutlich. Im unmittelbaren Kundenkontakt kann – insbesondere in der prägenden direkten Konsumptionsphase – auf die Erwartungen des Kunden und auf zu Tage tretende Facetten am ehesten eingegangen werden. In eben diesem Auskunftsgespräch wird auch die prozessuale Dynamik, die dem individuellen Erwartungsbegriff innewohnt, berücksichtigt. Es kann so einerseits Einfluss genommen werden auf die Wünsche der Kunden, andererseits kann auf Erwartungsänderungen reagiert werden. Dafür ist es aber notwendig, dass der einzelne Informationsspezialist über Komplexität und Heterogenität der Erwartungen und ihrer Facetten informiert ist und situative Flexibilität im Agieren mit dem Kunden routiniert einzusetzen versteht. Gelungene Dienstleistung ist dann am wahrscheinlichsten, wenn individuelle Betreuung bei einem klar definierten Leistungsniveau die unterschiedlichen Vorstellungen der Kunden bedienen, aber gleichzeitig Grenzen des Möglichen aufzeigen.

Für die einzelne Bibliothek wird es zunehmend wichtiger, die Zielgruppe(n), die sie bedienen will, zu definieren und bei der Segmentierung der Angebotspaletten Erwartungsschnittmengen herauszuarbeiten, die man befriedigen will und kann.

Die Frage für die Praxis ist, ob dies bei der Bedürfnis- und Erwartungsheterogenität überhaupt möglich ist oder ob, wenn überhaupt, nur größere Bibliothekssysteme mit ihren verschiedenen Angeboten (Kinder und Jugendbibliothek, Familienbibliothek, Beruf-Karriere, Regionalbibliothek, Infothek) multifunktionale Dienstleister sein können.

Offen bleibt auch, ob und wie über Techniken des Semantik Web oder über selbstlernende Avatare wie Stella⁴³ eine ähnliche Kooperation mit und im Sinne des Kunden erzielt werden kann. Paraverbale Signale kommen hier bisher nicht zum Tragen. Ob diese virtuellen Dienste daher die persönliche Information ersetzen können oder nicht doch eher nur eine ergänzende Funktion übernehmen werden, wird die Zukunft zeigen.

Für die Gegenwart scheint wahrscheinlich, dass der einzelne Bibliothekar als in anderem Sinne multifunktionaler (also in vielen Bereichen einsetzbarer) Informationsspezialist nicht nur angesichts der sinkenden Personalstärke wahrscheinlicher wird. Er ist auch auf Grund der schnell wechselnden und sich stetig veränderten Erwartungshaltungen der Kunden, auf die er souverän unter Wahrung der ihm eigenen professionellen Distanz eingehen können muss, weiterhin notwendig.

Und er sollte – unabhängig von der für Bibliotheken eher unwahrscheinlichen Befürchtung, eine Anspruchsinflationierung zu generieren – sich an einem hohen Leistungsniveau orientieren. Leitspruch dafür sollte das Ergebnis aus dem Evaluationsprojekt der Münchner Stadtbibliothek sein, das da lautet: „Die große Chance, Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern regelrecht zu begeistern, liegt gerade darin, Erwartungen zu übertreffen. Diese Chance sollten wir nutzen.“⁴⁴

Literatur

- Barz, Carmen: Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Zentralbibliothek Am Gasteig. Ein Praxisbericht. In: Becker, Tom: Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. Wiesbaden 2007, S. 145-158.
- Becker, Tom und Doris Kulla-Triltsch: Das Auge ißt mit! Visual Merchandising und Medienpräsentationen in der Münchner Stadtbibliothek. In: BuB 54 (2002) 8, S. 414-418.
- Becker, Tom: Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst. In: Becker, Tom: Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. Wiesbaden 2007, S. 9-37.

⁴² Wikipedia: Virale Kommunikation.

⁴³ „Seit Oktober 2004 bietet die Bibliothek mit Stella eine neue Form der Auskunft an. Die elektronische Informationsassistentin hat menschliche Züge, man kann sie Tag und Nacht befragen; schnell und angenehm informiert sie den Besucher oder bringt ihn zur richtigen Stelle, bisweilen zeigt sie leisen Humor. Stella ist ein Chatbot – ein Roboter, mit dem man ähnlich wie beim Chatten Gespräche führen kann. Grundlage dafür ist eine Datenbank, die allen möglichen Eingaben geeignete Antworten zuordnet. Die Entwicklung dieser Wissensbasis hat gut neun Monate gedauert“, vgl. Chatbot Stella.

⁴⁴ Barz (2007), S.157.

- Bruhn, Manfred: Bedeutung der Qualität für das Service- und Dienstleistungsmanagement. In: Digitale Fachbibliothek Qualitätsmanagement <<http://www.qm-trends.de/fb0901.htm>> [Zugriff am 8.10.2007].
- Bruhn, Manfred: Kundenerwartungen. Theoretische Grundlagen, Messung und Management-Konzept. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70 (2000) 9, S. 1 031-1 054.
- Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin 2001.
- Bruhn, Manfred; Georgi, Dominik und Mark Richter: Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess. Empirische Befunde eines experimentellen Designs zur Bildung und Wirkung von Erwartungen. In: Marketing ZFP 28 (2006) 2, S. 116-133.
- Chatbot Stella. In: <<http://www.sub.uni-hamburg.de/informationen/projekte/infoass.html>> [Zugriff: 8.10.2007].
- Georgy, Ursula und Kathrin Nothen: Das Vertrauen der Kunden auf Dauer gewinnen. Der Auskunftsdienst als Marketinginstrument für Bibliotheken. In: BuB 58 (2006) 3, S. 238-244.
- Greitemeyer, Tobias; Fischer, Peter und Dieter Frey: Erwartungen und soziales Schema. In: Bierhoff, Hans Wener (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen 2006, S. 336-345.
- Krüger, Nicole: EconDesk. Erwartungs- und Qualitätsmanagement in der Online-Vermittlung von Fachinformationen. Vortrag auf dem 3. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek „Information und Ethik“. In: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2007/303/pdf/artikel_bibliothekartag_econdesk.pdf> [Zugriff 8.10.2007].
- Lewandowski, Theodor: Linguistisches Wörterbuch. Bd. 2. Heidelberg 1990, S. 416-882.
- Schiller, Friedrich: Schillers Werke. Begr. von Julius Petersen. Bd. 1. Gedichte in der Reihenfolge ihres Erscheinens. 1776-1799. Weimar 1943.
- Simon, Ingeborg: Guidelines for Behavioral Performance of Reference and Information Service Providers. In: Becker, Tom: Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. Wiesbaden 2007, S. 113-126.
- Siems, Florian und Mark Richter: Erwartungsmanagement – ein neuer Ansatz zum Management von Kundenbeziehungen. In: Pidas Online 1 (2007) S. 1-3 <http://www.pidas.com/fileadmin/dokumente/pdnews/pdNews1-07_070213.pdf> [Zugriff: 8.10.2007].
- Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 2003.
- Westhoff, Karl: Erwartungen und Entscheidungen. Berlin 1985, S. 10 f.
- Wien_live. Die Hauptbücherei Am Gürtel. Büchereien Wien 2003.
- Wikipedia: Persuasive Kommunikation. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Persuasive_Kommunikation> [Zugriff: 8.10.2007].
- Wikipedia: Virales Marketing. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Virales_Marketing> [Zugriff: 8.10.2007].

Anschrift des Autors:

Tom Becker
Münchner Stadtbibliothek –
Zentralbibliothek Am Gasteig
Rosenheimerstr. 5
D-81667 München
E-Mail: tom.becker@muenchen.de