

Zwischen Scylla und Charybdis - Dienstleistungen im EDV- und Bibliotheksbereich im Spannungsfeld unterschiedlicher Kundenanforderungen

In den Zeiten des Odysseus war die Seefahrt in sizilianischen Gewässern ein gefährliches Unterfangen; kaum ein Schiff kam unversehrt durch die berüchtigte Meerenge hindurch, die von zwei wenig sympathischen Töchtern des Neptun bewacht wurde: Wer sich zu sehr zur einen Seite hielt, wurde von der sechsköpfigen Scylla gefressen. Wer diesem Ungeheuer ausweichen wollte, lief Gefahr, Opfer der nicht weniger gefährlichen Charybdis zu werden. Dem antiken Helden gelang zwar die Durchfahrt, allerdings überlebten sechs seiner Gefährten die Passage nicht.

Die Bedingungen, unter denen heute Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologien in einem Forschungsinstitut erbracht werden, ähneln in wichtigen Aspekten dem Dilemma, in dem sich Odysseus befand, wenn auch für das moderne Dienstleistungspersonal keine Gefahr für Leib und Leben gegeben ist.

Wer Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologien erbringt, fühlt sich häufig zwischen unterschiedlichen Anforderungen hin- und hergerissen. Es ist nötig, Überlebensstrategien zu entwickeln, die es ermöglichen, Klippen zu umschiffen und trotz widriger Umstände einen für die gesamte Organisation erfolgreichen Kurs zu fahren.

1 Die Problemsituation der Bibliotheken

Bibliotheken stehen gegenwärtig in einer Umbruchsituation, da die technischen Neuerungen der letzten Jahre die Alltagsarbeit erheblich verändert und einige der herkömmlichen bibliothekarischen Funktionen in Frage gestellt haben.

Es gilt nicht nur, den Anforderungen, die sich aus den neuen Medien und der weltweiten Vernetzung stellen, gerecht zu werden, sondern Bibliotheken müssen außerdem einen erhöhten Legitimationsdruck aushalten. Wer in Zeiten knapper werdender Mittel von seiner Trägerinstitution in ausreichendem Maße mit personellen Ressourcen und Investitionsmitteln ausgestattet werden möchte, muß einiges tun, um zu beweisen, daß diese Ausgaben notwendig sind und nutzbringend eingesetzt sind.

Daher werden zur Zeit in allen Bibliothekstypen Bewertungen der eigenen Leistung und Betriebsvergleiche angestellt mit dem Ziel, die Qualität der eigenen Leistung zu verbessern. Wie in allen Dienstleistungsunternehmen muß zunächst geklärt werden, worin diese Qualitätssteigerung bestehen kann.

Ein Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken, der von der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt wurde, ging von der Prämisse aus, daß im Sinne einer kunden- und serviceorientierten Bibliothekskonzeption ein möglichst hoher Anteil der Mitarbeiterstunden auf den unmittelbaren Kundendienst entfallen sollte und daß folglich die internen Arbeitsabläufe für die Hintergrunddienste so rationalisiert werden sollten, daß entsprechende Personalkapazitäten in die direkten Dienstleistungen fließen konnten. Darunter sind der Ausleihservice, Beratungsdienste

und die Durchführung von Veranstaltungen zu verstehen (siehe Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken 1997).

Mit demselben Thema beschäftigte sich eine Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken im Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen. Für die Bewertung der Bibliotheksleistung stellte diese Arbeitsgemeinschaft fünfzehn Leistungsindikatoren auf, die sich an der ISO-Norm zur Leistungsmessung von Bibliotheken, Fachliteratur und eigenen praktischen Erfahrungen orientieren (vgl. den Beitrag: Bewertung der Bibliotheksleistung - Leistungsindikatoren für Universitätsbibliotheken, 1997). Hier spielen die genannten direkten Dienstleistungen keine Rolle, sondern kommen nur ansatzweise im Indikator "Verhältnis der Öffnungszeiten zum Bedarf" zum Ausdruck. Die anderen Indikatoren umfassen Zahlen von Benutzerinnen und Benutzern sowie Bibliotheksbesuchen, die Bestandsnutzung, die Bereitstellung des Bibliotheksbestandes und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen. Im Zentrum steht die Frage, ob der Bibliotheksbestand den Bedürfnissen der Benutzerinnen und Benutzer entspricht.

Bei einer dritten großen Gruppe von Bibliotheken, den Spezialbibliotheken, stellt sich die Situation noch anders dar. Da diese Gruppe in sich sehr heterogen ist, hat bisher niemand Betriebsvergleiche angestellt oder das Dienstleistungsspektrum in Relation zum Personalstand gesetzt.

Erfahrungsberichte aus Instituts- und anderen Spezialbibliotheken zeigen allerdings, daß in dieser Bibliothekssparte die Schnelligkeit bei der Informationsbeschaffung das A und O ist, an dem der Service gemessen wird (siehe u.a. Petters, 1997). Es leuchtet unmittelbar ein, daß ein Wissenschaftler, der Material für einen Projektantrag braucht, nicht wochenlang darauf warten kann; und die Wissenschaftlerin, die in kurzer Zeit ein Projekt zum Abschluß bringen muß, gibt - ohne es recht zu wollen - den Druck, unter dem sie selbst steht, an die Bibliothek weiter, weil ihr keine Literaturbeschaffung schnell genug gehen kann.

Andererseits erheben auch Forschungsinstitute im allgemeinen den Anspruch, fachgerecht geführte Bibliotheken aufzubauen anstelle ungeordneter Bücherstapel, die sich auf den verschiedenen Schreibtischen ansammeln und von denen immer nur eine Person profitieren kann. Es muß zum Beispiel auf Wirtschaftlichkeit bei der Beschaffung, ordnungsgemäße Verzeichnung der Bücher im Katalog und sinnvolle Aufstellung geachtet werden, auch wenn häufig wenig Verständnis dafür besteht, daß die bibliothekarische Bearbeitung von Büchern mehr Zeit kostet als ein privater Buchkauf.

Wenn für eine Bibliothek die Schnelligkeit der Beschaffung so wichtig ist, müßte sie gut mit ihrem Partner, dem Buchhandel, zusammenarbeiten. Aber auch der Buchhandel krankt. Viele kleinere Buchhandlungen müssen aufgeben. Schwierigere Bestellungen, die möglicherweise nur eine kleine Verdienstsparnis beinhalten, werden nicht gern oder gar nicht angenommen, weil sie im harten Konkurrenzkampf zu unwirtschaftlich sind. Wenn die Zulieferer schlechter funktionieren, haben folglich die Bibliotheken noch größere Probleme.

Zu dem Wunsch nach Schnelligkeit bei der Beschaffung kommen andere Anforderungen wie ein ausgewogener Bestandsaufbau, eine gute Erschließung des Bestandes, Übersichtlichkeit der Präsentation, ein leicht zu benutzender Online-Bibliothekskatalog, Hilfestellung bei der

Benutzung von Online-Datenbanken und Informationsquellen des Internet und diverse andere. Diese widersprechen sich von ihrem Inhalt her nicht, sind aber aufgrund ihrer Vielfalt meist nicht gleichermaßen zu erfüllen, so daß abgewogen werden muß, wo Prioritäten zu setzen sind.

Damit stellt sich für jede Spezialbibliothek die Aufgabe, ihr Dienstleistungsspektrum an die besonderen Bedürfnisse ihrer Benutzerinnen und Benutzer anzupassen und flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren, ohne dabei die notwendigen Hintergrunddienste zu vernachlässigen - eine Aufgabe, die manchmal kaum lösbar erscheint und sich in immer neuen Facetten darstellt.

2 Die Problemsituation in EDV-Bereich

Der EDV-Bereich hat dasselbe Problem, daß seine Leistung überwiegend am sichtbaren Output gemessen wird, auch wenn oft die sorgfältige Arbeit im Hintergrund entscheidender für das reibungslose Funktionieren ist.

Ein EDV-Netzwerk mit einer Vielzahl von Rechnern und Anwendungen, die darauf laufen, Druckern und anderen angeschlossenen Geräten hat einen anspruchsvollen Unterbau: Server, die installiert und gewartet werden müssen, Kabel, die auch einmal defekt sein können, sonstige Netzkomponenten, deren Betrieb ein erhebliches Know-How voraussetzen. Das alles interessiert die meisten Nutzerinnen und Nutzer wenig: es geht nur darum, daß die eigenen Anwendungen laufen. Wenn eine der diversen Komponenten im Untergrund ausgefallen und damit eben diese Bedingung nicht mehr erfüllt ist, müssen sich die vermutlich wegen dieses Problems sowieso schon nervlich angespannten Systemverwalterinnen und -verwalter ungeduldige Fragen gefallen lassen, wann denn endlich der doch so wichtige Text weiterbearbeitet und ausgedruckt werden kann.

Während die Betonung der Anwendungen an der Oberfläche verständlicherweise durchgängig zu beobachten ist, werden auch in sich widersprüchliche Anforderungen gestellt. Die einen sehen in permanenter Modernisierung das oberste Ziel, die anderen in Konsolidierung.

Für manche Menschen ist das Streben nach immer der neuesten Software-Version geradezu zwanghaft, auch wenn deren Vorteile gar nicht bekannt sind. Im Gegenteil, möglicherweise bringt die neue Version zwar irgendwelche zusätzlichen Funktionen, ist aber insgesamt weniger ausgereift und stabil als die ältere, die besser ausgetestet ist.

Eine Gruppe von nicht zu verachtender Größe ist dagegen eher konservativ eingestellt. Wenn ein Rechner einmal stabil läuft, dann soll möglichst nichts verändert werden. Wenn man ein Programm einmal mehr oder weniger beherrscht, dann bleibt man dabei. So kann es dazu kommen, daß auch technisch notwendige und sinnvolle Modernisierungen tendentiell abgelehnt werden.

Weiterhin gibt es EDV-Anwenderinnen und -Anwender, die gern immer neue Programme oder neue Versionen der bereits bekannten Software benutzen möchten, die aber keinerlei Bereitschaft mitbringen, den nötigen Lernaufwand zu betreiben; möglicherweise haben sie dazu auch gar keine Zeit. Es wird einfach mal probiert - und bei Problemen helfen dann die Kolleginnen und Kollegen von der Systemverwaltung. Natürlich gehört das in einem gewissen

Maße zum Service, der erwartet werden kann; wenn aber die Anspruchshaltung zu sehr steigt und die eigenen Kenntnisse nicht entsprechend mitwachsen, kann daraus ein übermäßiger Bedienungsbedarf entstehen.

Nun gibt es durchaus auch "gemäßigte" Anwenderinnen und Anwender, die sich gern mit dem zufrieden geben würden, was sie beherrschen; aber dann läßt sich diese Haltung plötzlich nicht mehr durchhalten. Da arbeitet jemand noch mit der älteren Version eines Textverarbeitungssystems und bekommt von einem Kollegen oder einer Kollegin einen Text zur Weiterverarbeitung, der leider in einer höheren Version erstellt ist und daher nicht eingelesen werden kann. Was macht man also? Man sorgt gezwungenermaßen dafür, daß man selbst auch die neuere Programmversion bekommt, auch wenn man sie für die eigenen Zwecke eigentlich gar nicht benötigt. So entsteht Druck von außen.

Dieser kann auch von einer anderen Personengruppe kommen, den DV-Herstellern. Zum Beispiel ist ein Drucker defekt, und es muß ein neuer gekauft werden. Auch wenn man beim gewohnten Hersteller bleibt, bekommt man mit Sicherheit nicht mehr dasselbe Modell wie vor drei Jahren. Das neue bringt auch neue Druckertreiber mit sich, die installiert werden müssen. Ob die irgendwie mit der bereits vorhandenen Installation auf unerwünschte Weise interagieren, weiß natürlich vorher niemand. Vielleicht passen diese neuen Treiber auch nicht mehr zur vorhandenen Software, wenn die nicht auf dem neuesten Stand ist; und damit ergibt sich wiederum der Zwang, auch Elemente zu modernisieren, bei denen bisher kein Bedarf gesehen wurde.

Wenn alle Entwicklungen im Hard- und Software-Bereich nur produktiv wären, könnte man sie vielleicht noch irgendwie im Griff behalten. Zusätzlich muß man sich ständig gegen Viren oder Angriffe auf das eigene System von außen schützen. Seit Computerviren nicht mehr nur durch Spiele und sonstige unseriöse Software verbreitet werden, sondern auch in Gestalt von Makroviren über simple Texte, wird ein erheblicher Teil der Energie und Arbeitszeit durch den Kampf dagegen gebunden.

Daß im Bereich der Hard- und Software in den letzten Jahren ein rapider Preisverfall zu verzeichnen war, hatte seine Folgen für die Qualität. Es kommt immer mehr defekte Hardware in den Handel; Software wird immer schneller ausgeliefert, was dazu führt, daß sie schlechter ausgetestet ist und damit immer fehlerhafter wird.

Die daraus resultierenden Probleme betreffen gleichermaßen diejenigen, die die DV-Infrastruktur nutzen, und diejenigen, die sie betreuen. Stabile, schnell und zuverlässig funktionierende Systeme liegen im Interesse aller. Daher müssen Wege gefunden werden, dieses gemeinsame Ziel zu erreichen.

3 Der Weg hindurch

Die Probleme, mit denen sich das Personal im Bereich der Informationsdienstleistungen konfrontiert sieht, sind gravierend und häufig in sich widersprüchlich - zwischen Scylla und Charybdis angesiedelt. In dieser nautisch schwierigen Situation wird ein verantwortungsbewußter Steuermann versuchen, seinen Kurs unter Berücksichtigung der verschiedenen Ein-

flußgrößen abzusteken; und diesem Beispiel müssen die Verantwortlichen aus den informationstechnischen Bereichen EDV und Bibliothek folgen.

Es liegt in der Natur eines Dienstleistungsbereiches, daß er sich in seiner Ausrichtung an den Bedürfnissen seiner Nutzerinnen und Nutzer orientiert. Wer für die Weiterentwicklung einer Bibliothek oder eines EDV-Bereiches verantwortlich ist, muß ein möglichst genaues Benutzerprofil erarbeiten - durch den Dialog mit den Kundinnen und Kunden und durch die Beobachtung der Bedürfnisse. Dieses Benutzerprofil gibt die Richtung an, in die zu steuern ist.

Ein Problem entsteht, wenn diese Bedürfnisse in sich heterogen sind. Je nach Fall muß versucht werden, diese in Einklang zu bringen, sie zu gewichten und gegebenenfalls zwischen sich widersprechenden Anforderungen zu entscheiden.

Viele Kundinnen und Kunden neigen dazu, ihre eigenen informationstechnischen Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen, und vergessen darüber, daß heutzutage niemand mehr eine informationstechnische Insel ist. Das Management des Informationstechnik-Bereiches hat in diesem Zusammenhang die Pflicht, dafür Sorge zu tragen, daß die bereitgestellte Infrastruktur sowohl die Kooperation der Mitglieder der eigenen Organisation untereinander optimal unterstützt als auch die Kooperation mit Externen.

Dazu ist es notwendig, den eigenen Standort genau zu bestimmen. Man muß wissen, wohin der allgemeine Trend geht und welche Verbesserungsmöglichkeiten für die eigenen Dienstleistungen sich aus einem sich wandelnden Umfeld ergeben. Neben aller Alltagsarbeit ist es daher unerlässlich, sich durch Lektüre von Fachliteratur, Besuch von Tagungen und Kontakte mit Fachkolleginnen und -kollegen auf dem laufenden zu halten, um daraus Weiterentwicklungsmöglichkeiten abzuleiten. Erst wer selbst fundiert einschätzen kann, in welchem Teilbereich ein Modernisierungsschub notwendig ist und welche Neuentwicklungen sich dagegen eher als Sackgasse erweisen, kann Kundenanforderungen sinnvoll begegnen und sich entweder darauf einlassen oder selbst bessere Vorschläge einbringen, wie das gewünschte Ziel zu erreichen ist.

Selbstverständlich dürfen solche Kursänderungen nicht "von oben herab" verordnet werden, sondern hier ist wieder der Dialog mit den Kundinnen und Kunden angesagt, der Entscheidungen transparent macht, möglicherweise auch Modifikationen zur Folge hat und zum gegenseitigen Verständnis führt.

Es ist das nötige Selbstbewußtsein aufzubringen, auch in Bereiche Zeit zu investieren, deren Nutzen für die Endanwenderinnen und -anwender nicht unmittelbar einsichtig ist. Wenn eine Systemverwalterin sich im Rahmen ihrer zeitlichen Möglichkeiten entscheiden muß, ob sie lieber ein neues Informationssystem installieren will, das einen schönen zusätzlichen Service darstellt, das aber nicht existentiell wichtig ist, oder ob sie lieber Zeit in die Wartung eines Serversystems investiert, wird sie in den meisten Fällen mit letzterem Vorgehen besser beraten sein. Ein neues Angebot hat an der Oberfläche mehr Außenwirksamkeit; wenn aber aufgrund mangelnder Wartung ein Server eines Tages abstürzt und damit der gesamte Betrieb lahm liegt, nützt die glänzende Oberfläche wenig.

Eine konsequente Ausrichtung auf das Ziel hin darf nicht zu einem zu starren Kurs führen. Was nützt es, streng geradeaus weiterzufahren, wenn man damit in eine Untiefe hineingerät? Wenn sich zeigt, daß neue Anforderungen auftreten, die nicht langfristig vorherzusehen waren und einen kleinen Schlenker notwendig machen, kann es durchaus sinnvoll und richtig sein, diesen Wünschen nachzugehen, sofern sie nicht die generelle Linie gefährden. Die notwendige Flexibilität für spontane Reaktionen muß immer gewahrt bleiben.

Dabei ist es notwendig, die verschiedenen Kundenanforderungen zu relativieren und die Gesamtheit der Weiterentwicklung im Auge zu behalten. Ein Schiff, das sich von jedem Windstoß aus der Bahn bringen läßt, wird wesentlich schlechter vorankommen als eins, das stringent seinen Kurs einhält. Verständlicherweise sehen alle Nutzerinnen und Nutzer eines Systems zunächst die eigenen Bedürfnisse. So wäre es sicher praktisch für den Besteller, ein neues Buch sofort auf den Tisch zu bekommen, ohne daß Zeit für die bibliothekarische Bearbeitung vergeht. Der nächste, der im Bibliothekskatalog Literatur zu einem bestimmten Thema sucht, freut sich aber, auf diesem Wege auf ein auch für ihn interessantes neues Buch hingewiesen zu werden.

Eine Bibliothek ist schlecht beraten, wenn sie nur um der Schnelligkeit der Beschaffung willen nicht die nötige Sorgfalt in die Erstellung ihres Kataloges investiert. Ein Bibliothekskatalog ist kein bloßes Verwaltungsinstrument, sondern kann einen Mehrwert bekommen, wenn man darüber nicht nur die vorhandenen Bestände nachweist, sondern ihn auch als Quelle für selbst erstellte Bibliographien und Listen von Veröffentlichungen zu bestimmten Themen oder von bestimmten Personen benutzt.

Wer vom Wert der eigenen Arbeit überzeugt ist und diesen auch unter dem Gesichtspunkt der Nutzbarkeit für andere nachweisen kann, sollte sich nicht durch anders lautende Anforderungen in Frage stellen lassen.

Der Kurs des Schiffs Informationstechnologie muß immer so ausgerichtet sein, daß die Bedürfnisse der Allgemeinheit Vorrang vor den Wünschen einzelner haben.

Das sollte letztlich kein Widerspruch sein. Was nützt es, wenn jemand eine Vorliebe für ein exotisches E-Mail-Programm hat, die damit versendeten Nachrichten aber niemand anderes ohne größere Probleme entschlüsseln kann? Hier dient es allen gleichermaßen, wenn sie sich auf einen gemeinsamen Standard einigen.

Wenn es gelingt, Informationsdienstleistungen so zu gestalten, daß sie als Basis für den Erfolg der gesamten Organisation verstanden und angenommen werden, kann kein Ungeheuer am Meeresufer das Schiff ernsthaft in Gefahr bringen.

Literatur

Betriebsvergleich an Öffentlichenbibliotheken, 1997, Gütersloh. Bd. 1: Windau, Bettina/Pöhl, Marga (Hrsg.): Empfehlungen und Materialien für ein output-orientiertes Berichtswesen; Bd.2: Windau, Bettina (Hrsg.): Meßergebnisse, Richtwerte, Handlungsempfehlungen.

Bewertung der Bibliotheksleistung - Leistungsindikatoren für Universitätsbibliotheken, 1997.
In: ProLibris 2, H.4, S. 207-209.

Peeters, Regina (Hrsg.), 1997: „Das Robinson Crusoe-Syndrom und was man dagegen tun kann“: 24 Berichte aus One-Person-Libraries, Regensburg.