

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 269

**KUNDEN GEBEN AUSKUNFT**

**ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN IM BLICK VON  
MYSTERY SHOPPERN**

VON  
ANJA WENG



**KUNDEN GEBEN AUSKUNFT**  
**ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN IM BLICK VON**  
**MYSTERY SHOPPERN**

**VON**  
**ANJA WENG**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 269

## **Weng, Anja**

Kunden geben Auskunft : Öffentliche Bibliotheken im Blick von Mystery Shoppern / von Anja Weng. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2010. - 61 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 269)

ISSN 14 38-76 62

### Abstract:

Mystery Shopping ist ein Instrument zur Qualitätsmessung. In einem Verfahren der verdeckt teilnehmenden Beobachtung ermitteln Testkunden die Qualität von Angeboten – insbesondere von Dienstleistungen – aus der Kundenperspektive. Bereits Rückmeldungen weniger Testpersonen geben Aufschluss über Stärken und Schwächen in Organisationsabläufen und im direkten Kundenkontakt. Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete Hinweise und Anregungen ableiten, wie Angebot und Servicequalität verbessert werden können. In der vorliegenden Arbeit wird zunächst die Entstehung und Etablierung des Verfahrens anhand verschiedener Einsatzformen und Zielsetzungen beschrieben. Besonderes Augenmerk liegt auf den Anforderungen, die an Konzeption und Durchführung einer Mystery Shopping-Untersuchung gestellt werden, damit verwertbare Ergebnisse erzielt werden. Im zweiten Teil der Arbeit wird eine Mystery Shopping und Mystery Calling-Untersuchung vorgestellt, die 2008 von der Verfasserin in einer Berliner Stadtbibliothek durchgeführt wurde.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2010-269/>

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MYSTERY SHOPPING ALS INSTRUMENT ZUR QUALITÄTSMESSUNG .....</b>	<b>9</b>
2.1. ENTSTEHUNG.....	9
2.2. VERFAHREN.....	12
2.3. ZIELSETZUNG.....	15
2.4. KONZEPTION.....	19
2.4.1. <i>Untersuchungsziel</i> .....	19
2.4.2. <i>Beobachtungsform</i> .....	20
2.4.3. <i>Mystery Shopper</i> .....	23
2.4.4. <i>Datenerhebung</i> .....	25
2.4.5. <i>Auswertung</i> .....	27
2.5. NUTZEN.....	28
2.6. EINSATZFELD: BIBLIOTHEKEN .....	29
<b>3. MYSTERY SHOPPING IN ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN .....</b>	<b>32</b>
3.1. ENTWICKLUNG DER UNTERSUCHUNG .....	32
3.2. KONZEPTION DER FRAGEBÖGEN .....	34
3.3. AUSWAHL DER MYSTERY SHOPPER .....	36
3.4. GESTALTUNG DER AUSWERTUNG .....	37
3.5. ERGEBNISSE.....	39
3.5.1. <i>Mystery Shopping</i> .....	39
3.5.2. <i>Mystery Calling</i> .....	45
3.6. REAKTIONEN DER MITARBEITER.....	46
3.7. FAZIT UND AUSBLICK .....	49
<b>4. RESÜMEE .....</b>	<b>52</b>
<b>5. LITERATUR.....</b>	<b>53</b>
<b>6. ANHANG .....</b>	<b>57</b>
6.1. FRAGEBOGEN: MYSTERY SHOPPING .....	57
6.2. FRAGEBOGEN: MYSTERY CALLING.....	61

# 1. Einleitung

*We thought of the secret shopper survey [...] as a way to “polish the apple”, a way to enhance our image and alert staff to those little extras that make a good staff exceptional.<sup>1</sup>*

*Etwas unter Zeitdruck, aber freundlich; ungefähr folgender Dialog:  
Ich: „Ach so, übers Internet kann man auch verlängern.  
Können wir das vielleicht zusammen machen?“  
[Die Auskunftsperson]: „Hmm ja, also, wenn ich hier nicht anderweitig  
gebraucht werde, können wir das mal eben schnell machen.“  
Danach hat sie mir aber bis zu Ende geholfen und war auch nett usw.<sup>2</sup>*

Diesen kurzen Dialog notierte eine Mystery Callerin, nachdem sie die telefonische Auskunft einer Öffentlichen Bibliothek in Anspruch genommen hatte, ergänzend zu ihrer Beurteilung der Frage, ob sie sich gerne wieder an diese Auskunftsperson wenden würde. Ihr Urteil lautete: *trifft zu*. Dieses Beispiel einer telefonischen Auskunftssituation zeigt, dass die Kundin mit der Information, die sie im Gespräch erhalten hatte, durchaus zufrieden war. Vermutlich wäre sie sogar sehr zufrieden gewesen, wenn die Auskunftsperson zu Beginn des Gesprächs nicht gezögert und signalisiert hätte, dass sie dafür womöglich gar keine Zeit hat – zumal sie sich die Zeit dann ja doch genommen hatte.

Mystery Shopping, oder in diesem Fall Mystery Calling, ist ein Verfahren, mit dem die Qualität von Angeboten, insbesondere von Dienstleistungen geprüft wird. Zu diesem Zweck werden Testkunden eingesetzt, die typische Kundensituationen erleben und sie nach zuvor festgelegten Kriterien beurteilen. Zunehmend nutzen auch Bibliotheken dieses Instrument, um eine Einschätzung der Qualität ihres Angebots aus der Kundenperspektive zu erhalten. Für die meisten Bibliotheken ist es selbstverständliches und erklärtes Ziel, sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden zu orientieren. Was allerdings genau dazu beiträgt, dass Kunden mit der Qualität von Bibliotheksangeboten zufrieden sind, darüber kann oft nur spekuliert werden oder bestimmt jeder Bibliothekar – im persönlichen Kundenkontakt – individuell.

Neben anderen Instrumenten wie der klassischen Kundenzufriedenheitsbefragung, Fokusgruppen-Interviews oder dem Beschwerdemanagement lässt sich Mystery Shopping als fester Bestandteil in ein Qualitätsmanagement integrieren. Bisher kommt das Verfahren allerdings nur in wenigen Bibliotheken regelmäßig zum Einsatz. Der Vorteil des Mystery Shopping-Verfahrens liegt vor allem darin, dass die

---

<sup>1</sup> Burkamp. 2002. S. 56.

<sup>2</sup> Mystery Callerin, 22 Jahre, Fachangestellte für Medien und Informationsdienste, aktive Bibliotheksnutzerin.

Aufmerksamkeit der Testkunden gezielt auf verschiedene Aspekte gelenkt werden kann. So achtet der Testkunde bereits in der Testsituation auf Untersuchungsobjekte, zu denen sich ein Kunde in einer nachträglichen Befragung gegebenenfalls gar nicht äußert, weil er sie nicht wahrgenommen hat oder für sein Qualitätserleben als irrelevant einschätzt.

Mit Mystery Shopping lässt sich die Qualität des physischen Bibliotheksangebots – etwa das Vorfinden attraktiver Medien, moderner IT-Ausstattung oder angenehmer Aufenthaltsmöglichkeiten – ebenso beurteilen wie die Qualität bibliothekarischer Dienstleistungen. Insbesondere Informationsdienstleistungen, wie sie im Auskunftsdienst angeboten werden, stehen oft im Zentrum von Mystery Shopping-Untersuchungen. Das liegt zum einen daran, dass für die Beurteilung von Dienstleistungsqualität die Kundenperspektive unerlässlich ist. Darin liegt die eigentliche Stärke des Verfahrens. Zum anderen ist das Serviceverhalten von Bibliothekaren maßgeblich dafür verantwortlich, wie zufrieden Kunden mit einer Einrichtung sind. Studien zeigen immer wieder, dass das Serviceverhalten des Auskunftspersonals für die Beurteilung der Qualität von Informationsdienstleistungen sogar noch wichtiger ist als der Erhalt der gewünschten Informationen.<sup>3</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird dargelegt, wie das Mystery Shopping-Verfahren zur Beurteilung von Verkaufsvorgängen im Einzelhandel entstanden ist und sich in den letzten Jahrzehnten zu einem immer beliebter werdenden Instrument von Qualitätsmanagementsystemen etabliert hat. Da Bibliotheken nicht zu den klassischen Einsatzgebieten von Mystery Shopping gehören, wird die Entwicklung der verschiedenen Untersuchungsziele und -formen zunächst im Kontext der betreffenden Wirtschaftsbereiche und Branchen dargestellt. Erst im Anschluss folgt ein kurzer Abriss über einzelne Anwendungsbeispiele in Bibliotheken. Da sich aus der Literatur keine stringente Methodenentwicklung ablesen lässt und der Großteil der Beiträge als nachträgliche Reflexionen über praktische Einsatzformen entstanden sein dürfte, kann auch in dieser Arbeit nicht *die* Methode freigelegt werden. Vielmehr wird ein Einblick in unterschiedliche Zielsetzungen, Konzeptionen und Anwendungen geboten, um vor diesem Hintergrund sowohl Chancen als auch Grenzen des Verfahrens aufzuzeigen.

Anschließend wird eine Mystery Shopping und Calling-Untersuchung vorgestellt, die 2008 in der Stadtbibliothek Tempelhof-Schöneberg in Berlin stattgefunden hat. Das Projekt, das durch die Initiative von Mitarbeitern entstanden ist, zeigt, wie das Verfahren insbesondere von Öffentlichen Bibliotheken genutzt werden kann. Aus diesem Grund wird der gesamte Ablauf der Untersuchung dargestellt – von den ersten Überlegungen, sich des Verfahrens zu bedienen, bis hin zur Umsetzung konkreter Verbesserungsvorschläge, die aus dem Auswertungsprozess resultieren. Darüber hinaus wird dokumentiert, in welcher Form das Projekt in der Stadtbibliothek angekündigt wurde und welche Reaktionen es beim

---

<sup>3</sup> Vgl. u.a. Spribille. 1998. S. 107.

Personal vor und nach der Untersuchung hervorgerufen hat. Im Mittelpunkt steht die Frage, unter welchen Voraussetzungen Mystery Shopping für das Qualitätsempfinden von Kunden sensibilisiert und wie Service und Angebot stärker daran ausgerichtet werden können. Im Sinne der beiden eingangs erwähnten Zitate hieße das, wie mit Hilfe eines Mystery Shoppings aufgezeigt werden kann, was aus einer guten eine sehr gute Kundenansprache werden lässt oder „den Apfel zum Glänzen bringt“.



## 2. Mystery Shopping als Instrument zur Qualitätsmessung

Warum sich insbesondere die Qualität von Dienstleistungen schwer messen lässt, liegt in den besonderen Charakteristika von Dienstleistungen begründet:<sup>4</sup> Sie sind immateriell und entstehen erst während ihrer Nutzung.<sup>5</sup> Der Kunde oder Dienstleistungsempfänger ist daher immer am Dienstleistungsprozess beteiligt. Durch diese individuelle Prägung ist die Qualität der erbrachten Dienstleistungen kaum standardisierbar und lässt sich von außen nicht objektiv beurteilen.<sup>6</sup> Nur der Kunde selbst kann ein Qualitätsurteil abgeben, das wiederum stark von seinen subjektiven Erwartungen beeinflusst ist. Um zuverlässige Qualitätsaussagen aus der Kundenperspektive zu erhalten, hat sich Mystery Shopping als Erhebungsinstrument in den letzten Jahrzehnten in unterschiedlichen Ausprägungen etabliert. Durch eine verdeckt teilnehmende Beobachtung nehmen Mystery Shopper die Qualitätsmerkmale von Angebot und Serviceleistung wahr und bewerten sie anhand möglichst objektiver Kriterien. Auf diese Weise lässt sich überprüfen, inwiefern die von dem Unternehmen oder der Organisation beabsichtigten Qualitätsansprüche erfüllt werden.

Mystery Shopping wird vornehmlich zur Messung von Dienstleistungsqualität eingesetzt, es können aber auch andere Beobachtungsobjekte in den Blick genommen werden: etwa Sachgüter oder das physische Umfeld von Produkten und deren Präsentation. Je spezifischer im Vorfeld definiert ist, was die Qualität einer Dienstleistung oder eines Produkts ausmacht, desto zielgerichteter lässt sie sich durch eine Mystery Shopping-Untersuchung erfassen.

### 2.1. Entstehung

Auch wenn Mystery Shopping erst in den letzten Jahrzehnten einen enormen Zulauf in Wissenschaft und Praxis erfahren hat,<sup>7</sup> ist das Untersuchungsprinzip und das Interesse, das eigene Produkt sowie den Beratungs- und Kaufvorgang durch die Augen des Kunden zu sehen, nicht neu. Bereits 1915 setzten die Brüder Will und Mark Bernstein getarnte Kunden mit gespielter Kaufabsicht ein, um herauszufinden wie Erscheinungsbild, Verkaufsräume und das Verkaufspersonal von Kunden wahrgenommen werden. In den Vereinigten Staaten gelten sie als die Erfinder dieser Marktforschungsmethode, die ursprünglich nach ihrem Unternehmen als „Willmark Service System“ bezeichnet wurde.<sup>8</sup> In den 40er Jahren prägten sie den Begriff „Mystery Shopping“.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Zur potenzial-, prozess- und ergebnisorientierten Definition des Dienstleistungsbegriffs vgl. Meffert/Bruhn. 2006. S. 33.

<sup>5</sup> Vgl. Hentschel. 1992. S. 19

<sup>6</sup> Vgl. Stauss/Hentschel. 1990. S. 34.

<sup>7</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 14.

<sup>8</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 7.

<sup>9</sup> Vgl. Michelson. 2005. S. 6.

Auch in Deutschland gab es schon Mitte der 30er Jahre erste Anwendungen des so genannten *Befragungsgesprächs*, das von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) entwickelt worden war. In dem Befragungsgespräch soll die angesprochene Person nicht merken, dass sie befragt wird, um auf diese Weise eine möglichst große Validität der Ergebnisse zu erzielen:

Das Befragungsgespräch vermag durch die ungezwungene Atmosphäre, in der die Befragung abläuft und durch das Eingehen auf die Gegebenheiten der Befragungssituation oft tiefer gehende, individuellere Ergebnisse, die nicht schematisiert sind und Rückschlüsse auf Verbrauchermotive erlauben, zu geben.<sup>10</sup>

In den 50er und 60er Jahren wurde das Testkundenverfahren mit der Bezeichnung des *Einkaufstests* oder *Kundentests* vorwiegend als Kontrollinstrument im Einzelhandel verwendet. In der herstellerorientierten Variante wurden Absatzwege, Darbietung der Ware und Bewerbung der eigenen Produkte überprüft. In der handelsorientierten Variante ließ man Testkunden Erscheinungs- und Umgangsformen, Warenkenntnis des Verkaufspersonals sowie die Räumlichkeiten des Geschäfts einschätzen.<sup>11</sup> Darüber hinaus konnte mit dieser Untersuchungsmethode auch ermittelt werden, welchen Stellenwert eine Marke im Markt errungen hatte, ob sie in allen Sortimenten des Einzelhandels vorhanden war, dort als Hauptmarke geführt wurde und ob die Preise eingehalten wurden.<sup>12</sup>

In den 70er Jahren hat sich Mystery Shopping sowohl in den USA, Großbritannien als auch in Deutschland und der Schweiz in der Finanzmarktbranche als Verfahren etabliert, um Beratungs- und Verkaufsgespräche zwischen Mitarbeitern und Kunden zu überprüfen und dadurch eine professionelle und serviceorientierte Verkaufskultur herauszubilden. Seitdem wird Mystery Shopping in diesem Segment routinemäßig eingesetzt, wobei nicht mehr nur das eigene verkäuferische Geschick und die Servicequalität ins Blickfeld der Mystery Shopper gerät, sondern auch die gebotene Dienstleistungsqualität der Konkurrenz.<sup>13</sup>

Aufgrund steigender Wettbewerbsintensität und geringerer Kundenbindung wird es für Unternehmen in den 80er Jahren immer schwieriger, langfristig ihren unternehmerischen Erfolg zu sichern. Im Zuge dieser Entwicklung kristallisiert sich Produkt- und Servicequalität als *der* entscheidende Vorteil gegenüber Mitbewerbern heraus, so dass auch andere Branchen Mystery Shopping als Verfahren zur Qualitätsmessung entdecken. Erstmals wird dabei gezielt überprüft, ob Verhaltensstandards, die zuvor aus Analysen der Kundenzufriedenheit ermittelt und festgelegt worden waren, eingehalten werden.<sup>14</sup>

Die 90er Jahre gelten als das Jahrzehnt des Mystery Shopping. Die Methode findet „quer durch alle Arten von Dienstleistungen und Konsumgütern“<sup>15</sup> breite Anwendung. Die Bandbreite der wichtigsten

---

<sup>10</sup> Berger. 1958. S. 122.

<sup>11</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 8-10.

<sup>12</sup> Vgl. Berger. 1958. S. 124.

<sup>13</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 10-11.

<sup>14</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 11-12.

<sup>15</sup> Deckers. 1999. S. 12.

Einsatzgebiete reicht vom bereits erwähnten Finanz- und Versicherungsmarkt über den Freizeit- und Tourismussektor, die Transport- und Versorgungsindustrie, dem Einzelhandel bis hin zu Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung.<sup>16</sup> Seit 2000 wird Mystery Shopping vorwiegend eingesetzt, um das Gelingen der Kommunikation mit dem Kunden über diverse Kommunikationskanäle zu überprüfen (z.B. Mystery E-Mailing oder Mystery Calling). Außerdem tragen elektronische Auswertungs- und Abwicklungsmöglichkeiten, eine schnellere Übertragung der Information zwischen Tester und Auftraggeber sowie neue Analysemethoden für die Darstellung komplexer Zusammenhänge zu einer weiteren Verbreitung der Methode bei.<sup>17</sup>

Der Zuwachs an Popularität der Methode lässt sich auch an der stark gestiegenen Anzahl von Marktforschungsunternehmen ablesen, die Mystery Shopping in ihr Angebotsportfolio aufgenommen haben. Waren es 1997 laut Handbuch der Marktforschungsunternehmen des Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) lediglich drei registrierte Anbieter,<sup>18</sup> lassen sich 2009 in der Onlineausgabe des BVM-Handbuchs mit einer Suche nach dem Schlagwort „Mystery Shopping“ bereits 94 Einträge finden.<sup>19</sup>

Insgesamt ist unverkennbar, dass sich Mystery Shopping durch die Verbreitung des Qualitätsgedankens und den Bedeutungsgewinn von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für unternehmerischen Erfolg branchenübergreifend zu einer äußerst beliebten Marktforschungsmethode entwickelt hat.<sup>20</sup>

Auch in der wissenschaftlichen Literatur spiegelt sich die zunehmende Relevanz des Mystery Shopping-Verfahrens im Kontext von Dienstleistungsmarketing und Qualitätsmanagement deutlich wider. Wurde Mystery Shopping bereits seit den 80er Jahren zum festen Bestandteil nahezu jeder Überblicksdarstellung zur Qualitätsmessung,<sup>21</sup> sind in den 90er Jahren nicht nur zahlreiche Artikel, sondern seit 2000 zunehmend auch Monografien erschienen, die sich ausschließlich der Mystery Shopping-Methode widmen.

Deckers 1999 erschienene Dissertation versucht erstmalig, eine Bestandsaufnahme des Testkundenverfahrens unter methodischen Aspekten zu leisten und analysiert Fehler in der Anlage und im Ablauf des Verfahrens, aus denen er Kriterien für eine Qualitätssicherung gewinnt.<sup>22</sup> Semel untersucht das tatsächliche Potenzial von Mystery Shopping, indem er das Verfahren einer kritischen Würdigung unter-

---

<sup>16</sup> Vgl. Wilson. 1998. S. 152.

<sup>17</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 31-32.

<sup>18</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 13.

<sup>19</sup> Durch die Verwendung der Schreibweise „Mystery-Shopping“ oder eine Erweiterung der Suche um die Schlagwörter „Mystery Analyse“ oder „Mystery Calling“, erzielt man selbstverständlich noch deutlich mehr Treffer. Vgl. Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM): <http://www.bvm-net.de/bvm-net-suche.html> [Stand: 7. April 2009]

<sup>20</sup> Vgl. Deckers. 2003. S. 34.

<sup>21</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 14.

<sup>22</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 1-2.

zieht. Er verknüpft das Verfahren mit Tätigkeiten eines Qualitätsmanagementsystems und diskutiert, in welcher Form die Untersuchungsergebnisse in der operativen Umsetzung verwertet werden können.<sup>23</sup> Karsten Schmidt überprüft die Leistungsfähigkeit der Mystery-Shopping-Methode als Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität. Er untersucht, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Mystery Shopping handlungsrelevante Informationen über das Leistungsspektrum eines Dienstleistungsanbieters liefern kann. Darüber hinaus untersucht Schmidt Reliabilität und Validität der Dienstleistungsqualitätsurteile der Testkäufer.<sup>24</sup> In seiner 2008 publizierte Dissertation lenkt Grieger die Betrachtung auf die eingesetzten Testpersonen und fragt, wie sich die Qualität der Ergebnisse je nach soziodemografischer Gruppenzugehörigkeit der Mystery Shopper unterscheidet.<sup>25</sup>

Weiterer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich einer Systematik, wie Mystery Shopping als Steuerungsinstrument effektiv und effizient eingesetzt werden kann sowie im Hinblick auf eine Kosten-Nutzen-Betrachtung.<sup>26</sup>

Insgesamt ist die Zahl wissenschaftlich orientierter Veröffentlichungen überschaubar. Keiner der Beiträge lässt sich als Grundstein zur Methode einstufen. Vielmehr scheinen sie unabhängig voneinander entstanden zu sein, so dass eine stringent aufeinander aufbauende Methodenentwicklung nicht erkennbar ist.<sup>27</sup> Insbesondere über die konkrete Durchführung von Mystery Shoppings lässt sich in den Beiträgen eine Reihe sich widersprechender Aussagen finden.

Ein Großteil der Beiträge ist eher als theorielos zu bezeichnen – verfasst von Praktikern für Praktiker. So widmete die Zeitschrift „Planung & Analyse“ im Jahr 2003 Mystery Shopping ein eigenes Themenheft, in dem 12 anwenderorientierte Beiträge versammelt sind.<sup>28</sup> Daneben sind eine Reihe von Ratgebern und populäre Wirtschaftsliteratur,<sup>29</sup> Praxisberichte aus einzelnen Branchen sowie Veröffentlichungen von Marktforschungsverbänden und kommerziellen Anbietern wie Marktforschungsinstitute erschienen.<sup>30</sup>

## 2.2. Verfahren

In einer Mystery Shopping-Untersuchung prüfen Testkunden (Mystery Shopper) in Form einer verdeckt teilnehmenden Beobachtung die Qualität von Angebot und Service eines Unternehmens oder einer Institution. Je nach Untersuchungsziel und anhand vorher festgelegter und verinnerlichter Beobach-

---

<sup>23</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. Schmidt. 2007. S. 6-7.

<sup>25</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 1.

<sup>26</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 43-44.

<sup>27</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 43.

<sup>28</sup> Planung & Analyse 30. 2003. Heft 5.

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Warmuth. 2005. oder Deckers/Heinemann. 2006.

<sup>30</sup> Grieger liefert einen nahezu vollständigen Literaturüberblick in tabellarischer Form. Darin systematisiert er die Beiträge nach Inhalt und Erkenntnis, Anwendungsbereich und Branche sowie dahingehend, ob sie durchführungsbezogene, unternehmensinterne oder -externe Aspekte behandeln. Vgl. Grieger. 2008. S. 35-42.

tungskriterien begutachten sie das Angebot und nehmen eine Dienstleistung in Anspruch. Ihre Bewertungen tragen sie unmittelbar im Anschluss an den Testbesuch in einen Fragebogen ein. Dabei sollte der Fragebogen so konzipiert sein, dass er eine möglichst objektive Abbildung der in der Testsituation durch die Mystery Shopper wahrgenommenen Eindrücke und Erfahrungen unterstützt.

Das Verfahren der teilnehmenden Beobachtung wurde ursprünglich in der Feldforschung der kulturellen Anthropologie eingesetzt. Sofern qualitative Daten in nachträglichen Beobachtungsprotokollen oder Feldnotizen gewonnen werden, kann man von ihr als einer eigenständigen Methodologie der qualitativen Sozialforschung sprechen. Durch Face-to-face-Interaktion und das unmittelbare Erfahren von Situationen mit der zu beobachtenden Gruppe werden Aspekte des Handelns und Denkens sichtbar, die in Interviews oder Dokumenten nicht in gleicher Weise zugänglich wären.<sup>31</sup>

Anthropologists would take part in a tribe's daily life in order to understand the norms, attitudes and behaviours that were neither documented or communicable via language.<sup>32</sup>

Die Vorzüge der teilnehmenden Beobachtung basieren auf der Annahme, dass durch die persönliche Teilnahme des Forschers an der Praxis und dem Alltag einer kulturellen Gruppe ein tiefer gehendes Verstehen ihrer Zeichensysteme und Symbole möglich ist:

And in each case, I [Clifford Geertz] have tried to get at this most intimate of notions [...] by searching out and analyzing the symbolic forms – words, images, institutions, behaviors – in terms of which, in each place people actually represented themselves to themselves and to one another.<sup>33</sup>

Mystery Shopping geht von derselben Prämisse aus, dass durch die teilnehmende Beobachtung in einem Dienstleistungsprozess authentischere Aussagen über das Beobachtete und Erlebte getroffen werden können. Beide Verfahren teilen das Dilemma der Rollenzugehörigkeit. Denn zum einen ist für die Teilnahme Nähe erforderlich, der Beobachter muss sich auf die Situation einlassen, zum anderen benötigt er Distanz, damit die Situation für ihn überhaupt beobachtbar ist. In der nachträglichen Beschreibung des Erlebten besteht ein zusätzliches Potenzial zur Verfälschung, da teils mangelnden Erinnerungsvermögens, teils aufgrund der Übertragung des Erlebten in Sprache oder eine Bewertungsskala ein Verlust dieser angestrebten Unmittelbarkeit naturgemäß zu erwarten ist. Diesem Problem muss auch in einer Mystery Shopping-Untersuchung Rechnung getragen werden, indem Untersuchungsdesign und die Testpersonen verschiedene Anforderungen erfüllen.

Abweichend von der teilnehmenden Beobachtung in der Anthropologie ist für eine Mystery Shopping-Untersuchung notwendig, dass sie verdeckt abläuft. Nur so kann der Mystery Shopper als aktiver Bestandteil des Geschehens akzeptiert werden und die Verhaltensweisen des Personals beurteilen.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Lüders. 2003. S. 151.

<sup>32</sup> Wilson. 1998. S. 148.

<sup>33</sup> Geertz. 1984. S. 125-126.

<sup>34</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 17.

Erkennen die Mitarbeiter, dass es sich um eine Testperson handelt, stellt sich bei ihnen ein Beobachtungseffekt ein, der zu Änderungen ihres Verhaltens führt.<sup>35</sup> Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die teilnehmende Beobachtung in der anthropologischen Herangehensweise mit dem Ziel eingesetzt wird, möglichst unvoreingenommen und offen für die Beobachtung von Deutungszusammenhängen einer anderen Kultur zu sein.<sup>36</sup> Mystery Shopping setzt dagegen auf die systematische Beantwortung einer zuvor strukturierten Beobachtungserwartung:

Mystery shopping [...] differs from the original anthropological approach to observation in terms of its structured and systematic format. Cultural anthropology tended to use unstructured observation with researchers immersing themselves in a situation and discovering 'reality'. Whereas mystery shopping uses a structured approach of checklists and codes to gather and measure specific information about service performance in everyday conditions.<sup>37</sup>

Subjektiv erlebte Sachverhalte sollen dadurch möglichst objektiv erhoben werden.<sup>38</sup> Hinsichtlich der genauen Strukturierung der zu beobachtenden Qualität gibt es verschiedene Varianten in der Zielsetzung und Durchführung von Mystery Shopping-Untersuchungen. Das Spektrum reicht von der Abfrage eindeutig definierter Verhaltensstandards, wofür etwa die Einschätzung von Freundlichkeit des Personals in einer ausformulierten Skalierung erfasst wird, um zu vermeiden, dass die Testpersonen ihre individuelle Auffassung von Freundlichkeit zu Grunde legen.<sup>39</sup>

All of the areas where responses are required are highly structured to minimise the impact of the shoppers' own individual preferences in terms of areas such as service or cleanliness.<sup>40</sup>

Auf der anderen Seite liegen weniger eng gefasste Erhebungsparameter vor, in denen Mystery Shoppern ein größerer Spielraum für die Dokumentation ihrer subjektiven Qualitätswahrnehmung zugestanden wird. In Ergänzung zu einer skalierten Bewertungsabfrage haben die Mystery Shopper die Möglichkeit, in einem Bemerkungsfeld ihre Eindrücke frei zu formulieren.<sup>41</sup> Diese offenere Bewertungsform ermöglicht, Hinweise auf Qualitätserwartungen von Kunden zu erfassen, die über die stringente Einschätzung antizipierter und vordefinierter Qualitätskriterien hinausgehen. Diese Anregungen erweisen sich als besonders nützlich, wenn Standards überhaupt erst entwickelt und eingeführt werden sollen. Werden Beobachtungsformen anhand der drei Dimensionen *teilnehmend* – *nicht-teilnehmend*, *strukturiert* – *unstrukturiert*, *offen* – *verdeckt* klassifiziert, lässt sich Mystery Shopping als ein Verfahren der

---

<sup>35</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 226.

<sup>36</sup> Vgl. Geertz. 1984. S. 126.

<sup>37</sup> Wilson. 1998. S. 149.

<sup>38</sup> Vgl. Bruhn/Henning. 1993. S. 221.

<sup>39</sup> Als Beispiel führt Wilson in seinem Artikel die Skala eines Transportunternehmers an, in der die Höflichkeit des Personals wie folgt definiert wird: 10 Punkte bedeuten "Excellent – very courteous. Smiling and eye contact and conversational maintained", sechs Punkte "Polite manner – perhaps lacking smile/welcome" und null Punkte werden erläutert mit "Abrupt or rude: no eye contact, very little conversation". Vgl. Wilson. 1998. S. 154.

<sup>40</sup> Wilson. 1998. S. 154.

<sup>41</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 229.

verdeckt teilnehmenden und zumindest teilweise strukturierten Beobachtung fassen.<sup>42</sup> Angestrebt wird die größtmögliche Nähe zum Untersuchungsgegenstand sowie die Evaluierung subjektiver Merkmale anhand objektiverer Bewertungsindikatoren.

Neben Mystery Shopping werden in der theoretischen und auch der praktischen Auseinandersetzung viele alternative Bezeichnungen gewählt. Dazu gehören *Testkauf*, *Silent Shopping*, *Mystery Research* oder *Mystery Customer*, wobei *Mystery Shopper* und *Testkäufer* am häufigsten verwendet werden.<sup>43</sup> Mystery Shopping verrät deutlich seine Herkunft aus dem Einzelhandel und impliziert, dass tatsächlich etwas gekauft wird. Dabei geht es weniger um die Beurteilung des Kaufakts selbst, sondern vielmehr um die Art der Beratung, die dem Kunden durch das Verkaufs- oder Beratungspersonal widerfährt oder die Wahrnehmung der physischen Umgebung der Leistungserstellung.<sup>44</sup> Außerdem bleibt die Inanspruchnahme (nichtkommerzieller) Dienstleistungen dabei unberücksichtigt, weshalb die Bezeichnung *Mystery Customer* oder *Testkunde* geeigneter erscheint:<sup>45</sup> „Changing to ‚Mystery Customer‘ broadens the scope of the technique and encompasses the provision of services and information as well as goods [...]“<sup>46</sup> Dennoch hat sich vor allem in der praktischen Anwendung aber auch in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Verfahren die Bezeichnung *Mystery Shopping* durchgesetzt und wird für Anwendungsformen verwendet, die über tatsächliche Kaufakte hinausgehen.<sup>47</sup>

### 2.3. Zielsetzung

Mystery Shopping-Untersuchungen werden mit verschiedenen Zielsetzungen durchgeführt. Je nach Untersuchungsinteresse kann das Basisverfahren durch methodische Varianten und Zusätze unterschiedlich ausgestaltet werden.<sup>48</sup> Dabei eignet sich *Mystery Shopping* grundsätzlich als Instrument zur Ermittlung von Informationen, die sowohl für operative als auch für strategische Unternehmensentscheidungen genutzt werden können.<sup>49</sup> In der operativen Ausrichtung lässt sich überprüfen, bis zu welchem Grad angestrebte Qualitätsziele erreicht werden. Für die strategische Ausrichtung können wertvolle Hinweise für Angebotsgestaltung und Serviceauftreten gewonnen werden. Im Zuge einer verstärkten Kundenorientierung erhält die Erhebung aus Kundensicht für Planung und Strategie eines Unternehmens ein neues Gewicht,<sup>50</sup> aus der sich gegebenenfalls gezielt neue Dienstleistungskonzepte

---

<sup>42</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 226.

<sup>43</sup> Deckers hat über 50 verschiedene Bezeichnungen für das Testkundenverfahren gesichtet und sie nach Einzelaspekten der Testdurchführung, Methode, Einsatzgebieten und Zielsetzungen systematisiert. Vgl. Deckers. 1999. S. 4-6.

<sup>44</sup> Vgl. Drees/Schiller. 2003. S. 161.

<sup>45</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 6.

<sup>46</sup> Hurst. 1992. S. 263.

<sup>47</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 20.

<sup>48</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 25.

<sup>49</sup> Vgl. Drees/Schiller. 2003. S. 160.

<sup>50</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 47.

entwickeln lassen.<sup>51</sup> Mystery Shopping findet demnach als Kontroll- und auch als Messinstrument Anwendung. Je nach Ausrichtung und Durchführung ergeben sich aus dem Verfahren mitunter sehr unterschiedliche Implikationen für das Personal.

Eine der wichtigsten Zielsetzungen, mit denen Mystery Shopping durchgeführt wird, besteht in der Qualitätsbeurteilung und -überprüfung von Dienstleistungen. Mit Hilfe des Verfahrens können gezielt Schwachstellen in Organisationsabläufen oder im Kundenkontakt ermittelt, Verbesserungspotenziale erkannt sowie bereits getroffene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effektivität überprüft werden.<sup>52</sup> Zugleich lassen sich auch Stärken in der Leistungserbringung und im Kundenauftritt identifizieren.

Die Ergebnisse einer solchen Bestandsaufnahme können für ein weiteres Ziel verwendet werden: die Definition, Einführung und Überprüfung von Service- und Qualitätsstandards. Denn häufig wird durch die Durchführung von Testkäufen und die dafür notwendige Definition von Beurteilungskriterien erst offenbar, „dass vermeintlich selbstverständliche Servicestandards nichts anderes als vage Vorstellungen in den Köpfen weniger Personen sind“<sup>53</sup>.

Sofern die Ergebnisse objektive Qualitätsmerkmale abbilden, die im Fragebogen eindeutig formuliert sind, bietet sich Mystery Shopping auch für interne und externe Leistungsvergleiche (Benchmarking) an.<sup>54</sup> Aufgrund des Verfahrens der verdeckt teilnehmenden Beobachtung ermöglicht Mystery Shopping eine verhältnismäßig leicht durchführbare Qualitätsanalyse der Konkurrenz – ohne dass diese etwas davon erfährt.<sup>55</sup> Auch Anhaltspunkte über Organisationsabläufe und Praktiken der Konkurrenz können gewonnen werden.<sup>56</sup> Insbesondere für die Beobachtung von Mitbewerbern haben Marktforschungsverbände wie die European Society of Opinion and Market Research (ESOMAR) Richtlinien aufgestellt, wonach Beratungs- und Kaufgespräche ohne tatsächliche Kaufabsicht so kurz wie möglich gehalten werden sollten:

Mystery Shopping studies on competitors' or other organisations must therefore only be conducted if it can be assumed that no substantial disadvantage will result from this for the persons observed or interviewed or for their organisation. This applies in particular to self-employed or professional people etc., where time spent on an interview may literally cost them (lost) money.<sup>57</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Pegandé/Stücken. 2004. S. 206.

<sup>52</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 45-46.

<sup>53</sup> Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 222.

<sup>54</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 45.

<sup>55</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 222.

<sup>56</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 45.

<sup>57</sup> ESOMAR. 2005. S. 5.



Als kritisch wird ebenfalls angesehen, wenn Mystery Shopping dazu genutzt wird, um an sensible Informationen zu gelangen, die ein Unternehmen wissentlich nicht an Mitbewerber herausgeben würde.<sup>58</sup>

Umstritten ist, ob der Einsatz von Mystery Shopping ein geeignetes Instrument ist, Mitarbeiter für ein serviceorientierteres Verhalten im Kundenkontakt zu sensibilisieren und zu motivieren.<sup>59</sup> Das Erreichen dieses Ziels hängt stark davon ab, wie die Untersuchung angelegt ist, ob sie im Vorfeld offen kommuniziert wird oder geheim stattfindet und wie weitreichend die Konsequenzen sind, die sich daraus für die Mitarbeiter ergeben. Die Bandbreite reicht hier von Unternehmen, die an die erreichten Ergebnisse Bonuszahlungen knüpfen und zu diesem Zweck die Leistung einzelner Mitarbeiter überprüfen.<sup>60</sup> In dieser Form mag die Ankündigung eines Mystery Shoppings einzelne Mitarbeiter zu gesteigerter Leistung anreizen. Auf der anderen Seite können aber auch Ängste geschürt werden und kursierende Gerüchte über nicht transparente Mystery Shopping-Untersuchungen sich negativ auf das Betriebsklima und die Dienstleister auswirken.<sup>61</sup> Wird Mystery Shopping als reines Kontrollinstrument eingesetzt, folgen Mitarbeitergespräche, in denen der Vorgesetzte die Ergebnisse rückmeldet und z.B. gezielte Schulungsmaßnahmen vorschlägt. Es können aber auch Disziplinarmaßnahmen verhängt werden, die im äußersten Fall sogar zu einer Kündigung führen können.<sup>62</sup> Obwohl Mystery Shopping vermutlich in der Praxis häufig in dieser Form zum Einsatz kommt,<sup>63</sup> besteht darin ein Verstoß gegen die bereits erwähnten Richtlinien von Marktforschungsverbänden,<sup>64</sup> wonach Mystery Shopping-Untersuchungen nur anonymisiert stattfinden dürfen.<sup>65</sup> Ist die Unternehmensleitung in der Lage, im Vorfeld glaubhaft zu vermitteln, dass einzelne Mitarbeiter in der Erhebung nicht erkannt werden können, weil Ziel der Untersuchung die Verbesserung des Gesamtauftritts ist, kann Mystery Shopping zu kundenorientiertem Verhalten anregen. Im Mittelpunkt steht dann, „guten und motivierten Mitarbeitern wertvolle Informationen aus objektiver Kundensicht zu vermitteln, mit deren Hilfe sich die getesteten Mitarbeiter weiterentwickeln können“<sup>66</sup>.

Als nachgeordnetes Ziel kann Mystery Shopping auch der Außendarstellung eines Unternehmens oder einer Einrichtung dienen. Mit der Veröffentlichung der Ergebnisse signalisiert die Unternehmensführung, dass sie sich an den Qualitätsvorstellungen ihrer Kunden orientiert: „[D]em Marketing [stehen] valide

---

<sup>58</sup> Vgl. Shing/Spence. 2002. S. 350-351.

<sup>59</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 38.

<sup>60</sup> Vgl. Deges. 1992. S. 96-97.

<sup>61</sup> Vgl. Nerdinger. 1994. S. 212.

<sup>62</sup> Vgl. Deges. 1992. S. 95.

<sup>63</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 99.

<sup>64</sup> Neben ESOMAR zählen dazu auch der Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute (ADM) sowie die Market Research Society (MRS).

<sup>65</sup> Vgl. ADM-Richtlinie. 2006. S. 1.

<sup>66</sup> Pegandé/Stücken. 2004. S. 206.

Daten für kommunikative Maßnahmen zur Vermarktung der eigenen hohen Servicequalität zur Verfügung.“<sup>67</sup> Auch wenn dieses Ziel eher den Maßnahmen eines Dienstleistungsmarketings zuzuordnen ist, erscheint es vor dem Hintergrund relevant, dass sich Kunden vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung nur sehr schwer über deren Beschaffenheit informieren können.<sup>68</sup> Ähnlich wie Unternehmen, nachdem sie von der Stiftung Warentest getestet worden sind, ihr gutes Abschneiden durch die Verwendung des Prüflogos demonstrieren, können die Ergebnisse eines Mystery Shopping werbewirksam genutzt werden, um gezielt Produktinformationen zu platzieren.

Die Anwendungsbereiche und Einsatzfelder für Mystery Shopping sind vielfältig. Grundsätzlich kann mit Hilfe der Methode jede Schnittstelle zwischen Unternehmen oder Institutionen und Kunden untersucht werden. Daher gibt es für die verschiedenen Kommunikationswege mit Kunden neben Mystery Shopping weitere Varianten wie Mystery Calling, Mystery E-Mailing und Mystery Letters oder Faxe.<sup>69</sup> Für den Einsatz im Einzelhandel gibt es zusätzlich zur Beurteilung der Qualität in der Kundenbetreuung spezielle Ausprägungen wie die Kontrolle von Mitarbeitern in Vertrauenspositionen (Kassentests) und die Überprüfung der Aufmerksamkeit und des Präventivverhalten von Verkäufern mit der Form des Diebstahltests.<sup>70</sup> Andere Zwecke der Anwendung verfolgt zum Beispiel London Underground. Mit regelmäßigen Mystery Shoppings versucht das Unternehmen, Entscheidungsgrundlagen für wichtige Investitionen zu schaffen.<sup>71</sup> In den USA wird die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen bei der Vergabe von Krediten überwacht. Überprüft wird, ob farbige Kunden eine andere Beratungsleistung erhalten oder ob sie als weniger kreditwürdig eingestuft werden als die weiße Bevölkerung.<sup>72</sup> Das Mystery Shopping-Verfahren wurde auch dazu eingesetzt, mexikanische Apotheker zu testen, wie weitreichend sie durch ihre Beratung die AIDS-Bekämpfung unterstützen.<sup>73</sup> Weitere Einsatzmöglichkeiten sind erwartbar:

As a market research technique, it is likely to continue increasing popularity, because it is widely applicable in virtually any branch of the service and retail sectors and is continually finding new areas of application [...].<sup>74</sup>

Zusätzlich zur Untersuchung von Kundenschnittstellen ist der Einsatz von Mystery Shopping auch im Kontakt zu anderen Stakeholdern eines Unternehmens oder einer Institution denkbar. Zukünftige Mitarbeiter können z.B. das Verhalten der Personalabteilung in Einstellungsverfahren beurteilen oder Journalisten die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit.<sup>75</sup>

---

<sup>67</sup> Pegandé/Stücken. 2004. S. 206.

<sup>68</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 38-39.

<sup>69</sup> Vgl. Pegandé/Stücken. 2004. S. 209.

<sup>70</sup> Vgl. Deges. 1992. S. 90-93.

<sup>71</sup> Vgl. Wilson/Gutmann. 1998. S. 285.

<sup>72</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 29.

<sup>73</sup> Vgl. Morrison/Colman/Preston. 1997. S. 350.

<sup>74</sup> Morrison/Colman/Preston. 1997. S. 350.

<sup>75</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 49.

## 2.4. Konzeption

Der Ablauf eines Mystery Shoppings lässt sich in fünf Teilphasen untergliedern:<sup>76</sup> Zunächst ist ausgehend von der Problemdefinition eine konkrete Bestimmung des Untersuchungsziels notwendig. Ist der Gegenstand der Untersuchung klar umrissen, können Beobachtungskriterien abgeleitet und in einem Fragebogen zusammengestellt werden. Darüber hinaus wird das zu beobachtende Szenario bestimmt sowie ein Shoppingplan entworfen. Anschließend erfolgt die Auswahl der Mystery Shopper sowie deren Schulung und Vorbereitung auf die Beobachtungssituation. Im vierten Schritt findet das eigentliche Mystery Shopping statt – die Testbesuche mit der darauf folgenden Datenerhebung durch die Mystery Shopper. Abschließend werden die Ergebnisse ausgewertet und Handlungsempfehlungen abgeleitet.<sup>77</sup>

Die Umsetzung der handlungsrelevanten Informationen ist das eigentliche Ziel von Mystery Shopping-Untersuchungen. In ihr zeigt sich die Leistungsfähigkeit des Verfahrens. Die durch die Untersuchung angestoßenen Veränderungen sollten nach ihrer Implementierung ebenfalls gemessen werden. Im Sinne eines erfolgreichen und nachhaltigen Qualitätsmanagements lässt sich der Projektverlauf als ein Kreislauf denken, denn Standards oder andere Optimierungen erweisen sich nur als sinnvoll, wenn sie regelmäßig überprüft werden.

### 2.4.1. Untersuchungsziel

Um das Untersuchungsziel und damit die Grundlage für die Konzeption der Mystery Shopping-Untersuchung möglichst konkret zu bestimmen, hilft die Beantwortung folgender Fragen:

- Was gibt Anlass für eine Qualitätsmessung?
- Was soll gemessen werden?
- Warum ist hierfür insbesondere die Kundenperspektive aufschlussreich?
- Wozu sollen die Ergebnisse genutzt werden, was soll aus ihnen folgen?
- Wird Mystery Shopping in Ergänzung zu anderen Erhebungsmethoden wie Kundenbefragungen eingesetzt?

Aus den Untersuchungszielen lässt sich ableiten, was und in welcher Form von den Mystery Shoppern beurteilt werden soll. Neben der Qualität von Dienstleistungen kommen grundsätzlich auch statische Inhalte wie das äußere Erscheinungsbild, die Präsentation von Angeboten oder die Gestaltung des Informationsmaterials als Untersuchungsobjekte in Frage. Schlüsselinformationen dieser Art, die Kun-

---

<sup>76</sup> Hinsichtlich der Vorgehensweise beim Mystery Shopping gibt es in der Literatur keine einheitliche Auffassung, die Vorschläge zur Gestaltung der einzelnen Phasen weichen teilweise stark voneinander ab.

<sup>77</sup> Vgl. Drees/Schiller. 2003. S. 166-171.

den in ihrer Einschätzung der Gesamtqualität stark beeinflussen,<sup>78</sup> können von den Mystery Shoppern durch eine stille Beobachtung gewonnen werden. Die Begutachtung kundenbezogener Prozesse wie Auftreten des Personals gegenüber dem Kunden, aktives Anbieten von Beratung oder der Einsatz von Fachkompetenz setzt dagegen die Interaktion mit dem Personal voraus.<sup>79</sup> Da der Vorteil des Mystery Shopping-Verfahrens gerade in der Erfassung der Qualität von Kundeninteraktionen besteht, liegt darin der Schwerpunkt der meisten Mystery Shopping-Konzepte.<sup>80</sup>

Mystery Shopping eignet sich als Mess- und als Kontrollinstrument. Für die Konzeption einer Untersuchung ist daher zu unterscheiden, ob der Ist-Zustand eines Dienstleistungsangebots gemessen werden soll, um auf dieser Grundlage Standards zu definieren oder ob diese bereits vorliegen und überprüft werden sollen.<sup>81</sup> Es existieren unterschiedliche Auffassungen darüber, inwiefern die Definition von Service- und Qualitätsstandards eine Grundvoraussetzung für die Durchführung von Mystery Shopping-Projekten ist.<sup>82</sup> Je konkreter die Qualitätserwartungen an Service und Fachkompetenz in der Konzeptionsphase formuliert sind, desto leichter lassen sich daraus Indikatoren für die Messung entwickeln.

#### **2.4.2. Beobachtungsform**

Für den Beobachtungsvorgang werden die Untersuchungsziele operationalisiert. Soll ein Mystery Shopping ein umfassendes Bild von der Dienstleistungsqualität eines Angebots liefern, ist es vorteilhaft, die Dienstleistung in ihre einzelnen Phasen zu zerlegen. Auf diese Weise kann der prozessuale Charakter von Dienstleistungen in dem Beobachtungs-konstrukt abgebildet werden.<sup>83</sup> Mit Hilfe von Merkmalsbeschreibungen werden detaillierte Kriterien festgelegt, anhand derer die Beobachtungsobjekte beurteilt werden. Sie bilden die Grundlage für die weitere Ausarbeitung der Beobachtungssituation und die Gestaltung des Fragebogens.

Damit valide Ergebnisse erzielt werden können, muss sichergestellt werden, dass die Kriterien auch die Kundenwahrnehmung widerspiegeln. Validität ist dann gegeben, wenn ein Mystery Shopper in der Lage ist, tatsächlich das zu messen, was er messen soll – nämlich die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität.<sup>84</sup> Semantische Validität liegt vor, wenn die Operationalisierung des zu messenden Beobachtungs-konstrukts gelingt, etwa in der begrifflichen Erfassung der Beurteilungskriterien.

---

<sup>78</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 54.

<sup>79</sup> Vgl. Höhner/Schaper. 2004. S. 33.

<sup>80</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 54.

<sup>81</sup> Vgl. Höhner/Schaper. 2004. S. 34.

<sup>82</sup> „[S]tandards need to be set as a prerequisite for successful mystery shopping.“ Wilson. 1998. S. 153. Dagegen wird an anderer Stelle betont, dass durch Mystery Shopping Standards erst definiert werden können. Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 222.

<sup>83</sup> Dazu eignet sich das Service-Blueprinting-Verfahren. Vgl. Shostack. 1984. S. 135.

<sup>84</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 36.

Empirische Validität liegt vor, wenn das Messverfahren den Untersuchungsgegenstand unverfälscht abbildet.<sup>85</sup> Darüber hinaus sollten Schwankungen zwischen den Bewertungen der Mystery Shopper möglichst gering ausfallen. Nur so können die Ergebnisse als zuverlässig betrachtet werden.<sup>86</sup> Die Entwicklung der Beurteilungskriterien sollte mit großer Sorgfalt erfolgen. Reliabilität ist gegeben, wenn die wiederholte Anwendung unter gleichen Erhebungs- und Messbedingungen zu gleichen Ergebnissen führt – d.h. verschiedene Mystery Shopper den gleichen Sachverhalt auch gleich bewerten.<sup>87</sup> Diesen Anforderungen an die Messung sollte die konkrete Gestaltung des Untersuchungsdesigns weitestgehend gerecht werden.

Um zu gewährleisten, dass die Mystery Shopper das tatsächliche Verhalten von Mitarbeitern in einem Dienstleistungsprozess beobachten können und gleichzeitig unentdeckt bleiben, müssen Testsituation und Testaufgabe genau vorbereitet werden. Die Interaktion sollte möglichst realitätsnah konstruiert sein. Dafür ist es hilfreich, im Vorfeld verschiedene Szenarien zu entwerfen.<sup>88</sup> Darüber hinaus bedarf es detaillierter Anweisungen an die Testpersonen, damit sie in ihrem Auftreten und mit ihrem Anliegen möglichst dem typischen Kundenverhalten entsprechen. Für die Interaktion mit dem Personal empfiehlt es sich, einen Gesprächsleitfaden zu entwickeln, in dem Fragen und Themenbereiche für das Gespräch vorgegeben sind.<sup>89</sup> Es gibt auch Untersuchungsansätze, in denen spezielle Kundensituationen in den Blick genommen werden. Durch gezielte Fragestellungen können Mystery Shopper Mitarbeiter zu bestimmten Handlungen und Auskünften bewegen, so dass zum Beispiel eine Beschwerdesituation genau analysiert werden kann.<sup>90</sup> Auch in dieser Anlage ist auf ein angemessenes und realistisches Verhalten der Testpersonen zu achten.

Der Fragebogen sollte die Anforderung erfüllen, dass er die subjektive Qualitätswahrnehmung eines realen Kunden erfasst. Aus diesem Grund sollte er statt abstrakter Dienstleistungsdimensionen konkrete Erlebnisinformationen abfragen.<sup>91</sup> Relativ leicht lassen sich Kriterien erfassen, die quantifizierbar sind und mit *ja* oder *nein* beantwortet werden können.<sup>92</sup>

Objective measurement is clearly possible in verifying whether an activity did or did not happen (i.e. the customer's name was used), also where attributes can be counted (i.e. the number of checkouts open and queue length).<sup>93</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 230-232.

<sup>86</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 36.

<sup>87</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 59.

<sup>88</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 227.

<sup>89</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 102-103.

<sup>90</sup> Vgl. Drees/Schiller. 2003. S. 161.

<sup>91</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 57.

<sup>92</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 230.

<sup>93</sup> Wilson. 1998. S. 154.

Aufgrund dieser objektiven Beurteilungsgrundlage können Qualitätsmerkmale über das physische Umfeld von Dienstleistungen nahezu korrekt abgebildet werden.<sup>94</sup>

Sehr viel schwieriger ist es, subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsprozesse *objektiv* zu beobachten. Um die subjektive Wahrnehmung der Mystery Shopper in eine verlässliche Beurteilung zu überführen, werden Skalierungen mit ausformulierten Beschreibungen und teilweise zusätzliche Bemerkungsfelder verwendet.<sup>95</sup> Beobachtungsobjekte wie Höflichkeit, Fachkompetenz oder Hilfsbereitschaft des Personals können anhand ausdifferenzierter Merkmalsbeschreibungen feiner bestimmt werden. Detaillierte Ratingskalen erhöhen zudem die Reliabilität, wobei die Beobachtungskonstrukte so zu operationalisieren sind, dass Interpretations- und Wahrnehmungsspielräume ausgeräumt werden.<sup>96</sup> Auf der anderen Seite lassen die offenen Bemerkungsfelder eine hilfreiche Gewichtung der einzelnen Kriterien zu, woraus Hinweise auf die Handlungsrelevanz der ermittelten Daten abgeleitet werden können.<sup>97</sup>

Da die Mystery Shopper ihre Eindrücke und Erfahrungen erst nach dem Testbesuch in dem Fragebogen wiedergeben, sollte die darin enthaltene Anzahl der Fragen und Beobachtungskriterien überschaubar sein, damit sie von den Mystery Shoppers im Vorfeld verinnerlicht werden kann. Bevor ein Fragebogen eingesetzt wird, sollte in einem Pretest geprüft werden, ob er verständlich und praktikabel ist. Nicht alle Facetten eines Beratungsgesprächs und eines Beobachtungsvorgangs lassen sich in der Planungsphase vorhersehen.<sup>98</sup>

Der große Vorteil des Mystery Shopping-Verfahrens wird darin gesehen, dass die Beurteilung der Dienstleistungsqualität „im natürlichen, realen Umfeld“<sup>99</sup> stattfindet. Weil die Beobachtung verdeckt erfolgt, verhalten sich die Mitarbeiter nicht anders als sonst. Es entstehen keine Beobachtungseffekte. Gegen die Funktionalität dieser Untersuchungsabsicht gibt es allerdings zwei grundsätzliche Einwände. Zum einen wird angeführt, dass sich der so genannte Rosenthal-Effekt einstellt: Demnach sendet der Mystery Shopper in der Interaktion mit dem Personal (nonverbale) Signale und ruft durch sein eigenes Verhalten die gewünschten Reaktionen – wie zum Beispiel freundlich bedient zu werden – mit hervor.<sup>100</sup> Eine völlig unverfälschte Interaktion erscheint kaum möglich, da jede Interaktion als eine Abfolge von Reizen und Reaktionen verstanden werden muss, deren individuelle Deutung vom Ziel der Interaktion abhängt. Ziel der Interaktion des Testkaufs ist aber gerade nicht der Kauf, sondern die möglichst detaillierte Beobachtung des Verhaltens des Verkäufers in der Verkaufssituation. Daher ist nicht auszuschlie-

---

<sup>94</sup> Vgl. Semel. 2006. S. 54.

<sup>95</sup> Vgl. Wilson. 1998. S. 154.

<sup>96</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 60.

<sup>97</sup> Vgl. Schmidt. 2007. S. 108.

<sup>98</sup> Vgl. Deckers. 1999. S. 111.

<sup>99</sup> Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 226.

<sup>100</sup> "The complexity and subtlety of the communication of one's expectancy of another's behavior to that other is well emphasized by reference to that experiment in which expectancy effects were transmitted from the experimenter through his research assistant to the subject." Rosenthal. 1976. S. 409.

ßen, dass sich „der ‚objektive‘ Verlauf der Interaktion [...] – auch bei gekanntestem Rollenspiel – mehr oder weniger von ‚normalen‘ Verkaufsinteraktionen unterscheidet“<sup>101</sup>, was eine vollständig unverfälschte Wiedergabe der „natürlichen“ Situation verhindert.

Ein weiteres Problem wird darin gesehen, dass sich das Beobachtungsschema nicht so weit operationalisieren lässt, dass eine Vergleichbarkeit der Beobachtung gewährleistet werden kann:

Die Crux an einem solchen Schema liegt in der Diskrepanz zwischen der allgemeinen Plausibilität dessen, was da beobachtet werden soll, und der praktischen Unmöglichkeit, die verwendeten Alltagsschemata so zu operationalisieren, daß verschiedene Beobachter tatsächlich auf dasselbe achten.<sup>102</sup>

Verdeutlicht wird das an der Unterstellung, dass Kunden immer eine freundliche Bedienung erwarten. Dagegen gibt es Untersuchungen, aus denen hervorgeht, dass Kunden in Geschäften mit hohem Andrang und langen Wartezeiten Freundlichkeit sogar negativ bewerten.<sup>103</sup> Offensichtlich verzichteten sie gerne auf die zuvorkommende freundliche Beratung, wenn sie dadurch schneller an die Reihe gekommen wären. Freundlichkeit wird in diesem Fall mit langsamer Bedienung assoziiert. Situationspezifischen und individuellen Erwartungen an das Verhalten von Dienstleistern werden operationalisierte Beobachtungsschemata folglich nicht immer gerecht.<sup>104</sup>

Diese Einwände können nicht vollständig aus dem Weg geräumt werden. Sie schärfen nochmals den Blick für die bereits beschriebenen Anforderungen an die Gestaltung des Beobachtungsszenarios und des Fragebogens sowie für die Wahl der Mystery Shopper.

### **2.4.3. Mystery Shopper**

Mystery Shopper dürfen nicht als solche erkannt werden. Daher sollten Personen ausgewählt werden, die dem Kundenprofil und den Zielgruppen der Einrichtung oder des Unternehmens realistischerweise entsprechen. Aspekte wie Geschlecht, Alter, Bildungshintergrund und berufliche Tätigkeit, Vorerfahrungen als Mystery Shopper, aber auch die Einstellung zum Testobjekt sollten dabei berücksichtigt werden, da sie einen Einfluss auf die zu erwartenden Ergebnisse haben.<sup>105</sup>

Als Testkunden kommen grundsätzlich *Experten*, Mitarbeiter, Kunden oder professionelle Tester externer Marktforschungsagenturen in Frage.

Experten verfügen über ein hohes Maß an speziellem Fachwissen und scheinen daher besonders geeignet zu sein, schwierige Testaufgaben durchführen. Gegen die Auswahl von Experten spricht, dass sie nicht den typischen Kunden repräsentieren, der in der Regel weniger Informationen über ein Produkt

---

<sup>101</sup> Nerdinger. 1994. S. 211-212.

<sup>102</sup> Nerdinger. 1994. S. 210.

<sup>103</sup> Vgl. Nerdinger. 1994. S. 210-211.

<sup>104</sup> Vgl. Nerdinger. 1994. S. 211.

<sup>105</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 209.

oder eine Dienstleistung hat. Die bereits ausgeführte Problematik, dass die Tester durch ihr Verhalten und ihre Erwartungen Einfluss auf die Testsituationen nehmen, scheint in diesem Fall nahe zu liegen.

Mitarbeiter können das Angebot in anderen Filialen untersuchen, in denen sie nicht bekannt sind. Auch die Wahl von Mitarbeitern wird kritisch diskutiert, weil sich ihr Einsatz negativ auf das innerbetriebliche Vertrauensklima und die Unternehmenskultur auswirken kann.<sup>106</sup> Mitarbeiter verhalten sich auch nicht wie *normale* Kunden, ebensowenig erfassen sie die Kundenperspektive. Sie sind vielmehr von derselben „Betriebsblindheit“ betroffen wie ihre Kollegen.

Auch Kunden können als Mystery Shopper eingesetzt werden. Sie scheinen am ehesten in der Lage zu sein, die Dienstleistungsqualität eines Unternehmens oder einer Einrichtung authentisch aus Kundensicht einzuschätzen. Der Aufwand, Kunden zu rekrutieren und auf ihre Rolle als Mystery Shopper vorzubereiten, ist allerdings ungleich höher.

Marktforschungsagenturen verfügen über große Datenbanken potenzieller Tester, aus denen Personen mit dem jeweils gewünschten Profil ausgewählt werden. In der Regel rekrutieren Marktforschungsagenturen professionelle Interviewer oder auch reale Kunden als Testpersonen. Durch spezielle Methoden versuchen sie, die testerspezifische Reliabilität zu erhöhen, indem sie die Beurteilungsleistung der Tester bewerten.<sup>107</sup>

Mystery Shopper müssen nicht nur mit großer Sorgfalt ausgewählt, sie müssen auch auf die Testsituation genau vorbereitet werden. Im Idealfall verinnerlichen die Testkunden die Beobachtungskriterien in der gleichen Weise, so dass sie in der Beobachtungssituation diese als einheitlichen Beurteilungsmaßstab ansetzen. In Schulungen kann den Mystery Shoppern vermittelt werden, wie sich „typische“ Kunden in der entworfenen Beobachtungssituation verhalten würden. Um glaubhaft als solche auftreten zu können, dürfen die Mystery Shopper nicht zu viel und nicht zu wenig über das Produkt oder die Dienstleistung wissen und sich weder zu aktiv noch zu passiv verhalten.<sup>108</sup> Die eingesetzten Maßnahmen reichen von einfachen Verhaltensanweisungen mit Hilfe von Bildmaterial und Videos bis hin zu Rollenspielen, in denen die Testkaufsituation einstudiert wird.<sup>109</sup>

Die bereits beschriebenen Effekte der Mystery Shopper auf die Testsituation können dadurch reduziert werden, dass sie um die Möglichkeit ihrer eigenen Einflussnahme wissen und diese in ihrem Verhalten reflektieren. Dennoch gilt es, sich auch im späteren Auswertungsprozess dessen bewusst zu sein, dass

---

<sup>106</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 235.

<sup>107</sup> Vgl. Stücken. 2003. S. 47. Grieger stellt fest, dass bisher keine fundierte Diskussion über das Für und Wider von Make or Buy-Entscheidungen dokumentiert ist. Vgl. Grieger. 2008. S. 75.

<sup>108</sup> Vgl. Matzer/Kittinger-Rosanelli. 2000. S. 228.

<sup>109</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 55.



es sich bei den Beobachtungen um individuelle Einschätzungen handelt, die immer durch Erwartungen und frühere Erfahrungen der einzelnen Mystery Shopper geprägt sind.

This judgement will vary from individual to individual, depending on attitudes, preferences, and previous experiences, so two different assessors confronted with identical situations, even if they are alert, conscientious, and well trained, may give different answers to this question and to others like it.<sup>110</sup>

An Mystery Shopper werden komplexe Anforderungen gestellt. Sie müssen über ein gutes Erinnerungsvermögen verfügen, damit sie Beobachtungskriterien und Gesprächsleitfaden während der Untersuchung abrufen können. Auch für die Wiedergabe der beobachteten Daten benötigen sie ein gutes Gedächtnis, denn wie bereits erwähnt können sie ihre Eindrücke erst im Anschluss an den Testbesuch dokumentieren. In dem Prozess der Aufnahme, Speicherung und Wiedergabe des Beobachteten können sich viele Fehler einschleichen, die zu Ungenauigkeiten in der Datenerhebung führen. Einerseits können bestimmte Beobachtungsaspekte schlicht vergessen werden. Andererseits werden lückenhafte Erinnerungen möglicherweise unbewusst falsch rekonstruiert:

This may result in reconstructive memory distortion in which gaps in memory are 'filled in' with inferences based on assumptions and expectations rather than factual observations.<sup>111</sup>

Diesen Problemen kann dadurch begegnet werden, dass sich eine Mystery Shopping-Untersuchung auf wenige Beobachtungsdimensionen beschränkt, eine exakte Bestimmung der Kriterien angestrebt wird und der Fragebogen übersichtlich und einprägsam gestaltet ist. Die Aufzeichnung sollte unmittelbar im Anschluss an die erlebte Situation erfolgen. Denn je mehr Zeit zwischen Beobachten und Notieren vergeht, desto mehr Daten werden rekonstruiert statt reproduziert.<sup>112</sup>

#### **2.4.4. Datenerhebung**

Nachdem in der operativen Vorbereitung bereits das Untersuchungsziel definiert, der Beobachtungskatalog in Szenario und Fragebogen operationalisiert sowie die Wahl der Mystery Shopper getroffen worden ist, müssen vor der Datenerhebung noch die Fallzahlen und der Stichprobenplan bestimmt werden. Wie oft und zu welchen Zeitpunkten sollen welche Einrichtungen oder Filialen besucht werden? In den Beiträgen, die sich mit der Durchführung von Mystery Shoppings befassen, wird zwar betont, dass eine ausreichend hohe Fallzahl zu erbringen ist, konkrete Angaben über die Anzahl der Testfälle werden in den meisten Fällen jedoch ausgespart.<sup>113</sup> Ab welcher Fallzahl reliable Ergebnisse erzielt werden, ist

---

<sup>110</sup> Morrison/Colman/Preston. 1997. S. 353.

<sup>111</sup> Morrison/Colman/Preston. 1997. S. 352.

<sup>112</sup> Vgl. Morrison/Colman/Preston. 1997. S. 354.

<sup>113</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 65.

unklar. Eine empirische Studie weist nach, dass im Vergleich zu Kundenbefragungen eine erheblich geringere Anzahl von Stichproben notwendig ist, um zu reliableren Ergebnissen zu gelangen.<sup>114</sup>

Die Anzahl der Testbesuche hängt von der Zielsetzung der Untersuchung ab. Je nachdem, worüber in welcher Genauigkeit Aussagen getroffen werden sollen – z.B. über die Freundlichkeit des Personals oder die Ausstattung verschiedener Filialen – kommen unterschiedliche Fallzahlen in Betracht. So wird für die Erhebung von Daten über das physische Umfeld eine Mindestfallzahl von 12 angegeben, für die Erfassung von Dienstleistungsqualität werden 40 bis 60 Besuche empfohlen.<sup>115</sup>

Bei quantitativen Untersuchungen stellt sich die Frage nach der Repräsentativität der Ergebnisse und damit nach der Grundgesamtheit, auf die sich die Aussagen beziehen sollen. Diese richtet sich ebenfalls nach dem Untersuchungsziel. Sollen Aussagen über die Servicequalität der Kundenkontakte getroffen werden, bildet die Grundgesamtheit die Summe aller Kundenkontakte. Allerdings müssen noch zusätzliche Variablen berücksichtigt werden wie die Zeitpunkte, in denen die Kundenkontakte stattfinden, und die Streuung auf verschiedene Geschäftsstellen. Da das reale Aufkommen an Kundenkontakten nicht in Abhängigkeit dieser Variablen erfasst wird, steht eine solche Referenzgröße für die Grundgesamtheit nicht zur Verfügung.<sup>116</sup>

In der Praxis wird Mystery Shopping weniger für eine quantitative Erhebung konzipiert,<sup>117</sup> sondern eher für die Generierung von qualitativen Aussagen. Es handelt sich dann nicht um repräsentative Einschätzungen, sondern um Momentaufnahmen, die grundsätzliche Missstände aufdecken, aus denen Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten gewonnen werden können. Eine Anzahl von drei bis fünf Testbesuchen sollte nicht unterschritten werden, damit einmalige „Ausreißer“ identifiziert werden können.<sup>118</sup> In dem Stichprobenplan wird festgelegt, ob zu allen oder nur zu ausgewählten Zeitpunkten – wie z.B. Tageszeiten mit besonders hohem Kundenandrang – die Testbesuche stattfinden sollen. Außerdem erfolgt die Auswahl der Filialen.

Mit einem großzügigen zeitlichen Vorlauf vor der Durchführung der Mystery Shopping-Untersuchung sollten die Mitarbeiter über das Projekt ausführlich informiert werden. Anlass, Zielsetzung und Form der Durchführung sollten für alle Beteiligten möglichst transparent sein.<sup>119</sup> Die Akzeptanz der Mitarbeiter spielt eine entscheidende Rolle für den Auswertungsprozess und vor allem für die Umsetzung verschiedener Maßnahmen, die aus der Untersuchung resultieren.

---

<sup>114</sup> Daher sei die Durchführung von Mystery Shoppings auch erheblich kostengünstiger als die von klassischen Kundenbefragungen. Vgl. Finn/Kayandé. 1999. S. 215.

<sup>115</sup> Vgl. Finn/Kayandé. 1999. S. 215.

<sup>116</sup> Vgl. Stücken. 2003. S. 50.

<sup>117</sup> Die Durchführung von 40 Testbesuchen pro Geschäftsstelle ist für größere Unternehmen gar nicht praktikabel. Automobilhersteller wie Audi oder Volkswagen kämen auf eine Zahl von 50.000 Testfällen für ein Mystery Shopping ihres Vertriebsnetzes. Vgl. Deckers. 2003. S. 38.

<sup>118</sup> Vgl. Stücken. 2003. S. 50.

<sup>119</sup> Vgl. Wilson. 1998. S. 157.

Um Mitarbeitern die Angst zu nehmen, persönlich kontrolliert und beurteilt zu werden, sowie Befürchtungen vor etwaigen Konsequenzen entgegenzuwirken, sollten sie bereits in der Planungsphase umfassend mit einbezogen werden. Außerdem sollte sichergestellt und vermittelt werden, dass sie in der Untersuchung anonym bleiben. In der Durchführung ist genau darauf zu achten, dass sich in den erhobenen Daten weder Namen noch Hinweise wiederfinden, die Rückschlüsse auf die Identität der in die Testsituation involvierten Mitarbeiter zulassen. Des Weiteren sind Einwilligungs- und Mitwirkungsrechte der jeweiligen Betriebs- oder Personalräte zu berücksichtigen.<sup>120</sup> Nach § 94 BetrVG hat der Betriebsrat die Möglichkeit, über die Durchführung mitzubestimmen oder an ihr mitzuwirken, wenn das Unternehmen eigene Mitarbeiter als Tester auswählt oder wenn die Auswertung Ergebnisse über einzelne Mitarbeiter beinhaltet.<sup>121</sup> Die Personalvertretungen sollten bereits in der Konzeptionsphase mit einbezogen werden.<sup>122</sup>

#### 2.4.5. Auswertung

Mystery Shopping ist kein Selbstzweck. Der für Unternehmensführung und Mitarbeiter tatsächlich entscheidende und Gewinn bringende Gestaltungsprozess beginnt erst auf der Basis der ausgewerteten Ergebnisse. Ziel von Mystery Shoppings ist, möglichst handlungsrelevante Informationen im Hinblick auf das jeweilige Untersuchungsziel zu gewinnen.

Die Ergebnisse einer Untersuchung können für unterschiedliche Adressaten aufbereitet werden: Mitarbeiter auf Filialebene interessieren sich in der Regel für detaillierte Einzelfallberichte. Die Managementebene wird dagegen eher über aggregierte Werte informiert, wobei die themenspezifisch gewonnenen Informationen häufig zu einer so genannten „Gesamterfüllungsquote“ verdichtet werden. Darin gehen die einzelnen Beobachtungsschwerpunkte wie z.B. Erscheinungsbild oder Fachkompetenz mit unterschiedlicher Gewichtung ein.<sup>123</sup>

Durch eine Analyse der Stärken und Schwächen anhand besonders extremer Werte sind die Bereiche, in denen Handlungsbedarf besteht, leicht identifizierbar, aber auch diejenigen, in denen besonders gute Leistungen erzielt werden.<sup>124</sup> Die Werte, die von Filialen oder Zweigstellen erzielt worden sind, können anhand eines gemeinsamen Mittelwerts miteinander verglichen werden. Wenn an Mystery Shopping ein Wettbewerbssystem geknüpft ist, kann sich die unternehmensinterne Veröffentlichung der Ergebnisse motivierend auf die Mitarbeiter eines Teams auswirken und die Zusammenarbeit fördern.<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. ADM-Richtlinie. 2006. S. 2

<sup>121</sup> Vgl. Deckers/Deckers. 2004. S. 139-142. In der Öffentlichen Verwaltung gelten analog die Rechte des Personalvertretungsgesetzes (PersVG).

<sup>122</sup> Vgl. Pegandé/Stücken. 2004. S. 216.

<sup>123</sup> Vgl. Pegandé/Stücken. 2004. S. 218.

<sup>124</sup> Vgl. Pegandé/Stücken. 2004. S. 219-220.

<sup>125</sup> Vgl. Pegandé/Stücken. 2004. S. 220-221.

Wichtige Erkenntnisse lassen sich auch aus dem Vergleich der Ergebnisse eines Mystery Shoppings mit denen einer Kundenzufriedenheitsbefragung erlangen. Zusammengeführt in einer Handlungsrelevanzmatrix können daraus strategische Hinweise für ein Qualitätsmanagement gewonnen werden.<sup>126</sup> Aus der subjektiven und der objektiven Erfüllungsquote wird die Handlungsrelevanz deutlich. Zusätzlich ist eine Gegenüberstellung des subjektiven Zufriedenheitsgrads und der objektiven Erfüllung möglich. Das ist insofern eine wichtige Verknüpfung, als dass sie Aufschluss darüber gibt, ob definierte Standards tatsächlich mit den Kundenerwartungen übereinstimmen.<sup>127</sup> Durch diese Auswertungsangebote wird deutlich, dass bereits durch einfache arithmetische Verfahren wie die Berechnung des Mittelwerts nützliche Daten generiert werden können.<sup>128</sup>

Die Beteiligung der Mitarbeiter empfiehlt sich auch in der Auswertungs- und der Umsetzungsphase. Dafür ist die Übereinkunft darüber, dass dem Kunden gegenüber ein möglichst hohes Qualitäts- und Serviceniveau geboten werden soll, eine zentrale Voraussetzung. Für die gemeinsam ermittelten Handlungsfelder ist es sinnvoll, systematisch Arbeitsgruppen aller relevanten Unternehmenseinheiten zu bilden, die sich mit den Ergebnissen im Detail auseinandersetzen.<sup>129</sup>

## 2.5. Nutzen

Durch Mystery Shopping lassen sich handfeste Ergebnisse erzielen, die über die Beurteilung der wahrgenommenen Qualität hinaus auch konkrete Hinweise für Optimierung von Angebot und Service liefern. Verglichen mit anderen Instrumenten zur Qualitätsmessung, die quantitative Daten durch Befragungen ermitteln, liegt in der Gewinnung handlungsrelevanter Informationen der entscheidende Vorteil von Mystery Shopping. Allerdings erscheint es sinnvoll, Mystery Shopping mit anderen Verfahren in einem Qualitätsmanagementprozess zu kombinieren. Insbesondere Kundenzufriedenheitsbefragungen liefern wertvolle Anknüpfungspunkte sowohl für die Konzeption einer Untersuchung als auch für die Interpretation der Ergebnisse. Die subjektive Bedeutung von Qualitätskriterien aus Kundensicht ist eine wichtige Bezugsgröße, da insbesondere Standards den tatsächlichen Kundenanforderungen entsprechen sollten. Um die Entwicklung und die Wirkung von Optimierungsprozessen verfolgen zu können, empfiehlt sich eine regelmäßige Durchführung von Mystery Shopping-Untersuchungen.

In der Anlage der Untersuchung sollten ethische Prinzipien beachtet werden. Offene Kommunikation über die Durchführung, Zielsetzung und die Verwendung der Daten ist eine Grundvoraussetzung für

---

<sup>126</sup> Vgl. Stücken. 2003. S. 46.

<sup>127</sup> Vgl. Stücken. 2003. S. 46.

<sup>128</sup> Vgl. Grieger. 2008. S. 71.

<sup>129</sup> Vgl. Höhner/Schaper. 2004. S. 36.

erfolgreiches Gelingen und die Akzeptanz eines Mystery Shoppings. Das Untersuchungskonzept sollte garantieren, dass die Mitarbeiter anonym bleiben.<sup>130</sup>

Mitarbeiter sollten bereits in die Konzeptionsphase intensiv mit einbezogen werden, nicht nur um Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Zielsetzung der Durchführung zu gewinnen, sondern weil sie als Experten der Prozesse einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung des Untersuchungsdesigns leisten können. Durch die Einbindung in einen gemeinsamen Gestaltungsprozess kann Mystery Shopping die Mitarbeiter zu einer stärkeren Kundenorientierung motivieren.

## 2.6. Einsatzfeld: Bibliotheken

Mystery Shopping wird seit Mitte der 90er Jahre in verschiedenen Ausprägungen in Bibliotheken eingesetzt. Als Instrument zur Qualitätsmessung von Serviceverhalten und Angebot haben sich bisher überwiegend Öffentliche Bibliotheken dieser Methode bedient. In Beiträgen sind nur einzelne praktische Anwendungen dokumentiert, die sich vornehmlich auf Untersuchungen in Skandinavien, Australien, Neuseeland, USA, Kanada und Großbritannien beziehen. In Deutschland gibt es in den letzten Jahren ebenfalls Hinweise auf den Einsatz von Mystery Shoppern, worüber jedoch bisher – über interne Papiere hinaus – selten berichtet worden ist. Es gab unter anderem Mystery Shoppings in den Stadtbibliotheken Gütersloh, Berlin-Mitte, München sowie den Stadtbüchereien Würzburg und Münster.<sup>131</sup> Über die Untersuchung in der Münchner Stadtbibliothek ist ein Erfahrungsbericht publiziert.<sup>132</sup> Auch wenige Wissenschaftliche Bibliotheken berichten über ihre Erfahrungen mit der Methode – etwa die Bibliothek der University of Wollongong (Australien)<sup>133</sup>, die Bibliothek der University of Westminster<sup>134</sup> sowie Wissenschaftliche Bibliotheken in Liverpool, die in einer Studie zusammen mit Öffentlichen Bibliotheken untersucht worden sind<sup>135</sup>. Dennoch lässt sich einer Durchsicht der Literatur entnehmen, „that public libraries have been quicker to implement this type of methodology to evaluate service provision as compared to other libraries“<sup>136</sup>.

In den Praxisberichten werden hauptsächlich drei Ziele für die Durchführung von Mystery Shoppings in Bibliotheken angegeben: die Optimierung von Prozessen, Verbesserung des Kundenverhaltens von

---

<sup>130</sup> Daher ist der Einsatz von Mystery Shopping mit der Zielsetzung, aus den Ergebnissen disziplinäre Maßnahmen anzuleiten, die sogar zu Kündigungen führen können, strikt abzulehnen. Darüber hinaus dürfen sowohl eigene Mitarbeiter wie auch die der Konkurrenz nicht über Gebühr von ihrer Arbeit abgehalten werden – insbesondere wenn sie eine leistungsabhängige Vergütung erhalten.

<sup>131</sup> Hannelore Vogt hat eine knappe Übersicht zusammengestellt, in der die Stadtbibliothek Gütersloh und die Stadtbücherei Würzburg Erwähnung finden. Vgl. Vogt. 2004. S. 34-35. Von der Stadtbücherei Münster sowie der Stadtbibliothek Berlin-Mitte liegen der Autorin interne Materialien und Berichte vor.

<sup>132</sup> Vgl. Barz. 2007. S. 145-158.

<sup>133</sup> Vgl. McGregor. 2005. S. 1-8. u. Jantti. 2006. S. 1-11.

<sup>134</sup> Salter. 2004. S. 1.

<sup>135</sup> Ashcroft. 2006. S. 40-41.

<sup>136</sup> Jantti. 2006. S. 4.

Mitarbeitern sowie Benchmarking mit vergleichbaren Einrichtungen.<sup>137</sup> In den meisten Fällen wurde Mystery Shopping bisher zur Evaluierung der Qualität des Auskunftsdiensts eingesetzt, wobei neben der persönlichen Auskunft auch telefonische, E-Mail- oder Internetdienste getestet worden sind. Nur wenige Untersuchungen zielten dabei allein auf die Prüfung der Fachkompetenz der Bibliothekare und gingen von der Grundannahme aus, dass Kunden vor allem dann zufrieden sind, wenn sie korrekte Antworten erhalten. Eine solche Untersuchung fand 1995 in Schweden statt. In 50 Zentralbibliotheken wurden sechs exakt gleiche Recherchefragen gestellt, mit dem ernüchternden Ergebnis, dass nur 27% der Antworten korrekt waren.<sup>138</sup> Oft werden weitere Untersuchungsobjekte wie die Auffindbarkeit oder physische Beschaffenheit der Bibliotheken mit der Absicht ergänzt, um möglichst die *total customer experience* zu erfassen – „from staff courtesy, right down to the cleanliness of toilets“<sup>139</sup>. Viele Untersuchungen basieren demnach auf Qualitätsindikatoren, die neben fachlicher Kompetenz ein starkes Gewicht auf soziale und kommunikative Fähigkeiten der Auskunftspersonen legen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass sich die Art, wie sich Mitarbeiter verhalten, einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden hat als die korrekte Beantwortung von Rechercheanfragen<sup>140</sup> – zumal reale Kunden oft gar nicht ermessen können, ob die Antworten stimmen oder nicht.

Im Arapahoe Library District in Englewood/Colorado (USA) wurden zusätzlich zu den acht Zweigstellen alle Serviceabteilungen bis hin zum Direktor untersucht. Für jede Abteilung und Organisationseinheit wurden eigene Szenarien entworfen – für den Direktor z.B. eine Beschwerdesituation oder für die Personalabteilung Fragen zu einer Stellenausschreibung – und entsprechende Beurteilungskriterien ange-  
setzt. Intention war die Verbesserung des Gesamtauftritts.

Die Konzeptionen der Mystery Shoppings unterscheiden sich je nach Kontext der Untersuchung. Eine Arbeitsgruppe der London Public Libraries hatte bereits vor der Untersuchung ein Handbuch für den Auskunftsdienst erstellt, das als Grundlage für die Konzeption des Mystery Shoppings diente. Mehrere Bezirke testeten sich daraufhin gegenseitig und profitierten von den Ergebnissen:

Lessons learned from a good performance can be as vital as those from a poor one – both can contribute towards new standards of excellence in terms of enquiry-handling techniques.<sup>141</sup>

Eine ähnlich angelegte Untersuchung fand 2003 in Hamilton (Neuseeland) statt. Dort fungierten nicht direkte Kollegen als Mystery Shopper, sondern Mitarbeiter anderer öffentlicher Einrichtungen des Councils wie dem Zoo, dem Theater oder der Schwimmbäder. Dadurch sollten die Mitarbeiter ein strukturiertes Feedback erhalten, vom Service der anderen lernen und gleichzeitig die Einrichtungen des

---

<sup>137</sup> Vgl. Calvert. 2004. S. 26.

<sup>138</sup> Vgl. Jansson. 1997. S. 8.

<sup>139</sup> Calvert. 2004. S. 30.

<sup>140</sup> Dies zeigen die Ergebnisse der im folgenden Kapitel vorgestellten Untersuchung. Vgl. auch Barz. 2007. S. 147.

<sup>141</sup> Beards. 2006. S. 39.

Councils besser kennen lernen.<sup>142</sup> In anderen Untersuchungen wurden als Mystery Shopper Testpersonen externer Marktforschungsanbieter oder Studenten der Fächer Marketing oder Bibliothekswissenschaft eingesetzt.

Alle Berichte werten die Ergebnisse der Untersuchungen als Gewinn bringend. Vor allem im Vergleich zu Kundenzufriedenheitsbefragungen wird betont, dass mit Hilfe der konkreten Hinweise und Erläuterungen zu den Beurteilungen die Kundenwahrnehmung besser nachvollzogen werden könne:

The aim of adopting mystery shopping, therefore, was to take the mystery out of what Library customer's value, how the behaviours and attitudes of staff influence perceptions of value and quality; and the performance of processes underpinning service quality.<sup>143</sup>

Insbesondere im Hinblick auf zusätzliche Serviceangebote (*added value*) wie der Frage nach der Zufriedenheit mit der Auskunft oder dem Angebot, die Suche fortzusetzen, wurden aufschlussreiche Ergebnisse erzielt.<sup>144</sup> Nicht alle Mystery Shoppings fanden anonym statt. Die Namen der Auskunftspersonen wurden zwar in der Regel für die Ergebnispräsentation geschwärzt, sie wurden aber teilweise dennoch erfasst, so dass auch Feedback-Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern folgten.<sup>145</sup>

Als häufigste Konsequenzen der Mystery Shoppings werden Verbesserungen der räumlichen Ausstattung und die Beantragung der dazu nötigen finanziellen Mittel, die Schaffung einer größeren Übersichtlichkeit und Ordnung, die Durchführung von Schulungen und die Formulierung von Qualitätsstandards genannt. Infolge der meisten Untersuchungen waren die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden stärker in den Fokus der Mitarbeiter gerückt.

---

<sup>142</sup> Vgl. Calvert. 2004. S. 31-32.

<sup>143</sup> Jantti. 2006. S. 5.

<sup>144</sup> Vgl. die Ergebnisse der Public Libraries in Michigan (USA) und der Stanislaus County Free Library in Kalifornien (USA). Calvert. 2004. S. 29.

<sup>145</sup> In Auckland (Neuseeland) hatten schlechtere Beurteilungen Mitarbeitergespräche zur Folge. Vgl. Calvert. 2004. S. 30-31. Nach dem Mystery Shopping in der University of Wollongong Library hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre persönlichen Ergebnisse im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs zu erfragen. Vgl. McGregor. 2005. S. 6.

### 3. Mystery Shopping in Öffentlichen Bibliotheken

In diesem Kapitel wird ein Mystery Shopping und Calling-Projekt vorgestellt, das 2008 in der Stadtbibliothek Tempelhof-Schöneberg in Berlin durchgeführt wurde. Neben der Festlegung von Untersuchungszielen und -objekten sowie der Planung des Ablaufs wird der Auswertungsprozess dargestellt, der von der Projektleitung und den Mitarbeitern gemeinsam gestaltet wurde. Gezeigt wird darüber hinaus, welche Art von Reaktionen die Ankündigung des Projekts bei den Mitarbeitern ausgelöst hat, wie sie mit der Untersuchung umgegangen sind und welche Rückmeldungen sie zum Verfahren gegeben haben. Schließlich wird in einem Ausblick zusammengefasst, welche Maßnahmen auf die Untersuchung folgen und wie zukünftige Mystery Shoppings in dieser Stadtbibliothek aussehen könnten.

#### 3.1. Entwicklung der Untersuchung

Den Impuls, eine Mystery Shopping-Untersuchung durchzuführen, gaben 2007 die Teilnehmer einer Arbeitsgemeinschaft für Informationsdienste, die sich aus Bibliothekaren unterschiedlicher Zweigstellen der Stadtbibliothek zusammensetzt. Nach einer Reihe von Aktionen zur Verbesserung der Infrastruktur der Auskunftsplätze wollte sich die Arbeitsgruppe wieder stärker inhaltlich mit dem Auskunftsdienst auseinandersetzen. Ausgangspunkt war zunächst das etwas unspezifische Vorhaben, *da müssen wir mal wieder etwas tun und dafür benötigen wir eine Einschätzung darüber, wie gut wir momentan sind*. Durch die Bestandsaufnahme sollte eine Ausgangsbasis dafür geschaffen werden, die notwendigen Schritte und Maßnahmen zu ergreifen, um eventuell eine stärkere Ausrichtung auf den Kunden oder eine Verbesserung der Auskunftsqualität zu erzielen. Die Entwicklung von Qualitätsstandards war als Zielvorstellung zwar bereits vorhanden, zumal für den Kundenkontakt an Ausleih- und Rückgabetheke bereits solche existierten, dennoch lag das Hauptaugenmerk auf der Evaluierung des Ist-Zustands. Denn neben Hinweisen, wie der angebotene Auskunftsdienst verbessert werden könnte, erwartete die Arbeitsgemeinschaft durchaus gute Ergebnisse.

Für die Evaluierung der Qualität wurde ein geeignetes Messinstrument gesucht, wobei die entscheidende Perspektive die des Kunden sein sollte. Durch einen Seminarbesuch wurden die Teilnehmer der Arbeitsgemeinschaft auf die Mystery Shopping-Methode aufmerksam und entschieden geschlossen, dieses Verfahren in der Stadtbibliothek anzuwenden: Mystery Shopper sollten unerkannt Auskunftsgespräche führen und anschließend Kundenfreundlichkeit und Nutzen der Dienstleistung beurteilen. Ziel der Untersuchung war nicht, die Leistungen einzelner Mitarbeiter zu kontrollieren. Vielmehr sollte eine aussagekräftige Einschätzung über den Gesamtauftritt der Stadtbibliothek gewonnen werden.



Die Arbeitsgemeinschaft begann, den Fragebogen für die Mystery Shopping-Untersuchung zu entwickeln. Sie wertete dafür auch Erfahrungsberichte und Materialien anderer Bibliotheken aus.<sup>146</sup> Obwohl ursprünglich die Qualität des Auskunftsdienstes im Mittelpunkt der Untersuchung stand, sollte die Chance, die Kundenperspektive auch auf andere Bereiche zu lenken, nicht ungenutzt bleiben. Aus diesem Grund wurde der Beobachtungsbereich erweitert: Zusätzliche Fragen zur Auffindbarkeit der Bibliotheken, zur Orientierung im Gebäude, zu Angebot und Präsentation der Medien, zur technischen Ausstattung für Recherchen und zur Aufenthaltsqualität wurden ergänzt. Darüber hinaus sollte auch der telefonische Auskunftsdienst durch ein Mystery Calling beurteilt werden, wofür ein gesonderter Fragebogen entworfen wurde. Es konnte eine externe Projektleitung gefunden werden, der die Weiterentwicklung der Fragebögen und des Projektverlaufs übertragen wurde.<sup>147</sup>

Mit der Bibliotheksleitung wurde vereinbart, das Mystery Shopping und Mystery Calling in sieben Zweigstellen der Stadtbibliothek durchzuführen – einschließlich einer Fahrbibliothek. Eine Zweigstelle wurde bewusst nicht berücksichtigt, da aufgrund der geringen Personaldichte nicht gewährleistet werden konnte, dass die Auskunftspersonen anonym bleiben. Die Fallzahl wurde auf vier Besuche und Anrufe pro Zweigstelle festgelegt, um eventuelle „Ausreißer“ besser identifizieren zu können und so zu verhindern, dass sie zu stark ins Gewicht fielen.<sup>148</sup> Die Mystery Shopper konnten Wochentage und Uhrzeiten für ihre Besuche und Anrufe innerhalb des Projektzeitraums frei wählen.

Die Bibliotheksleitung holte die Zustimmung des Personalrats ein. Im Rahmen einer Besprechung informierte die Projektleitung die Zweigstellenleiter über Ablauf und Zielsetzung des Projekts und gab den achtwöchigen Projektzeitraum bekannt. Auch die Auswertungsform wurde vorgestellt, wonach die bibliotheksspezifischen Ergebnisse der Untersuchung ausschließlich den einzelnen Zweigstellen zur Verfügung gestellt werden sollten, um auf dieser Grundlage gemeinsam mit der Projektleitung Vorschläge zu erarbeiten. Die Leitung der Stadtbibliothek sollte nur eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie die aus der Auswertung resultierenden Maßnahmenpläne in Form einer Projektdokumentation erhalten. Die Zweigstellenleiter wurden gebeten, ihre Mitarbeiter über das Projekt und den Zeitraum zu informieren und eigene Bedenken oder die ihrer Mitarbeiter in der nächsten Besprechung vorzutragen. Es wurden an dieser Stelle keine dokumentierten Bedenken geäußert. Das Untersuchungsvorhaben fand Zustimmung. Allerdings war der Personalrat von Mitarbeiterseite gebeten worden, die Anlage der Untersuchung wiederholt zu prüfen. Aufgrund der Prämissen, dass die Mitarbeiter anonym bleiben und die bibliotheksspezifischen Ergebnisse in den Zweigstellen verbleiben sowie der Vorlage der Fragebö-

---

<sup>146</sup> Dafür standen interne Papiere der Stadtbibliothek Berlin-Mitte und der Stadtbücherei Münster zur Verfügung. Für die Konzeption der Fragebögen wurden auch die Ergebnisse der Mystery Shopping-Untersuchung in der Stadtbibliothek München genutzt. Vgl. Barz. 2007. S. 145-158.

<sup>147</sup> Projektleitung und Autorin der vorliegenden Arbeit sind identisch.

<sup>148</sup> Insgesamt konnten 28 Testbesuche und 28 Anrufe ausgewertet werden.

gen stimmte dieser erneut zu. Erst später in den Auswertungsgesprächen äußerten einzelne Mitarbeiter nachträglich ihr Unbehagen mit der Untersuchung.

Der Wunsch, eine Mystery Shopping-Untersuchung durchzuführen, kam nicht von der Bibliotheksleitung, sondern von den Mitarbeitern selbst. Die Leitung unterstützte das Vorhaben, hielt sich aus dem Projekt aber weitestgehend heraus und übertrug der Projektleitung die Verantwortung für die Untersuchung, die Präsentation der Ergebnisse und die Auswertung.

### **3.2. Konzeption der Fragebögen**

Um die Fragebögen zu entwickeln, wurden die Beobachtungssituationen aufgegliedert und in verschiedene Untersuchungsobjekte strukturiert.<sup>149</sup> Dabei wurden sowohl für die Beurteilung des physischen Bibliotheksangebots als auch für die Erbringung der Informationsdienstleistungen Beurteilungskriterien gefunden, aus denen die Fragen abgeleitet werden konnten. Zwar standen dafür keine bereits festgelegten Standards zur Verfügung, dennoch bildeten detaillierte Qualitätserwartungen der Arbeitsgemeinschaft und der Projektleitung die Grundlage für die Aufstellung der Kriterien. Außerdem sollte die Untersuchung selbst Aufschluss darüber geben, wie Serviceverständnis und Auskunftstiefe zu definieren sind.

Der Fragebogen für die Bibliotheksbesuche ist wie ein Rundgang durch alle funktionalen Bereiche der Bibliotheken konzipiert. Auf diese Weise sollte zum einen nachempfunden werden, wie ein Besucher typischerweise eine Bibliothek zum ersten Mal betritt und sich darin orientiert, bevor er sie für sich nutzt. Zum anderen sollten sich die Mystery Shopper durch diese einfache Struktur die einzelnen Untersuchungsobjekte gut merken können und der Reihe nach in den Blick nehmen.<sup>150</sup>

Den ersten Themenkomplex bilden die Auffindbarkeit und die Eingangssituation der Bibliotheksgebäude (Auffinden/Außeneindruck). Den Mystery Shoppern wurde vor den Besuchen ein Flyer mit den Adressen der Stadtbibliotheksfilialen ausgehändigt. Weitere Hinweise zur Erreichbarkeit der Bibliotheken erhielten sie nicht. Das nächste Untersuchungsobjekt bildet die Orientierung im Gebäude, etwa durch eine klar strukturierte Aufstellung, vorhandene Leitsysteme oder andere Orientierungshilfen. Darüber hinaus stehen die Präsenz und Ansprechbereitschaft des Personals im Vordergrund sowie die Frage, inwiefern die Mitarbeiter als Anlaufpunkt für erste Informationen über die Nutzung der Bibliothek erkannt und wahrgenommen werden (Eintreten/Orientieren). Die Beschaffenheit des Medienbestands bildet den nächsten Themenbereich (Finden/Benutzen). Wirken die Medien aktuell, sind sie in gutem Zustand, ist die Auswahl umfangreich? Im Anschluss daran werden die Recherchemöglichkeiten, die Suche in elek-

---

<sup>149</sup> Beide Fragebögen sind im Anhang zu finden.

<sup>150</sup> Der Fragebogen umfasste 45 Fragen und war demnach sehr umfangreich.

tronischen Katalogen und Datenbanken untersucht sowie die technische Ausstattung (Recherchieren/Computer nutzen). Die Untersuchung der Aufenthaltsqualität wird durch das Kriterium erfasst, wie zeitgemäß und stimmig die Bibliotheken eingerichtet sind. Fragen nach Sauberkeit, Raumklima, Geräuschkulisse und Lese- und Arbeitsplätzen stellen weitere Untersuchungsaspekte dieses Themenbereichs dar (Aufhalten/Innenein-druck).<sup>151</sup>

Schwerpunkt der Untersuchung ist das Auskunftsgespräch. So wie die Fragen nach Einrichtung und Angebot einem typischen Bibliotheksbesuch nachempfunden sind, ist auch die Beurteilung des Auskunftsgesprächs nach einem typischen Verlauf strukturiert. In 14 Fragen werden unter anderem Kontaktaufnahme und Gesprächsbereitschaft, Wartezeiten, Verstehen des Anliegens, Freundlichkeit, Umfang und Nutzen der Auskunft untersucht. Darüber hinaus wird nach weiterem Serviceverhalten gefragt, beispielsweise nach dem Angebot, den Suchweg mitzuverfolgen, den Kunden ans Regal zu begleiten oder die Suche bei neuen Fragen fortzusetzen. Als abschließende Beurteilung diente die Frage, ob sich der Mystery Shopper gerne wieder an diese Auskunftsperson wenden würde.<sup>152</sup>

Analog dazu lautet die abschließende Frage nach der Gesamteinschätzung der Bibliothek: „Läge diese Stadtbibliothek in Ihrem Kiez, würden Sie sie gerne regelmäßig nutzen?“

Der Mystery Calling-Fragebogen enthält identische Fragen zum Themenkomplex *Fragen/Informieren* und berücksichtigt die telefonische Auskunftssituation, indem er zusätzliche Kriterien wie Erreichbarkeit, Verständlichkeit und einheitliche Begrüßungsformen erfasst.

Für die Beurteilung der einzelnen Kriterien stand eine Bewertungsskala in sechs Abstufungen nach dem Schulnotensystem zur Verfügung – von *sehr gut/trifft voll zu* bis zu *ungenügend/trifft gar nicht zu*.<sup>153</sup>

Um möglichst differenzierte Beurteilungen zu erhalten, wurden Fragen, die mit *ja* oder *nein* beantwortet werden konnten, bewusst sparsam verwendet. Zu jeder Frage wurde ein offenes Bemerkungsfeld angeboten, um entweder die erlebte Situation zu schildern, Beobachtungen und Eindrücke zu dokumentieren, die durch die Fragen nicht erfasst wurden oder die eigene Beurteilung zu begründen.

Die Fragebögen standen den Mystery Shoppern in elektronischer Form zur Verfügung und wurden von den meisten auch in dieser Form genutzt.

Vor der Untersuchung wurden sie in einer anderen Stadtbibliothek in Berlin getestet.

---

<sup>151</sup> Auf die Beurteilung der Fahrbibliothek treffen nicht alle Frage zu.

<sup>152</sup> Dieses Kriterium zur Erfassung der Kundenzufriedenheit wurde bereits in anderen Untersuchungen verwendet. Vgl. Spribille. 1998. S. 107. u. Barz. 2007. S. 147.

<sup>153</sup> Die gerade Zahl der Abstufung sollte die Vergabe von Mittelwerten verhindern, die weder eine positive noch eine negative Tendenz anzeigen wie z.B. die Note *drei* in einer Fünfer-Skala.

### 3.3. Auswahl der Mystery Shopper

Die Projektleitung wählte insgesamt zehn Mystery Shopper im Alter zwischen 22 und 69 Jahren aus. Für jede Altersstufe konnten eine Frau und ein Mann gefunden werden, sodass jede der sieben Bibliotheken jeweils von zwei weiblichen und zwei männlichen Mystery Shoppern unterschiedlichen Alters besucht wurde. Die Mystery Shopper führten demnach zwei bis vier Mystery Shoppings durch und tätigten in denselben Zweigstellen auch die Mystery Callings. Alle waren zum ersten Mal Mystery Shopper. Zwar erhielten sie für den zeitlichen Aufwand eine Aufwandsentschädigung, als Motivation stand jedoch für alle das Interesse an dem Projekt im Vordergrund.

Die Hälfte der Mystery Shopper sind regelmäßige Bibliotheksnutzer in anderen Bezirken und Einrichtungen. Für die übrigen Testpersonen lag die aktive Nutzung einer Bibliothek längere Zeit zurück. Die Mystery Shopper sind beruflich in den Bereichen Journalismus, Mode-Design, Kulturmanagement, Marktforschung, Systemadministration und Archiv tätig. Drei Mystery Shopper sind oder waren im Bibliothekswesen beschäftigt; ein Mystery Shopper ist Student – neben anderen Fächern auch der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Vor dem Hintergrund des hohen Stellenwerts der Kinderabteilungen in Öffentlichen Bibliotheken ist für die Profilbeschreibung der Mystery Shopper außerdem erwähnenswert, dass 50 % von ihnen Eltern bzw. Großeltern sind.

Da keiner der Mystery Shopper in einer Beziehung zur Stadtbibliothek oder zu den Mitarbeitern stand, konnten Vorerfahrungen mit den Einrichtungen, die zu einer Imagebildung hätten führen können, ausgeschlossen werden. Es gab für sie keinen Grund, voreingenommen zu sein.

In ausführlichen Vorgesprächen erläuterte die Projektleitung den Mystery Shoppern Zielsetzung und Ablauf der Untersuchung. Die einzelnen Fragen der Fragebögen sowie die Kriterien zur Beurteilung der verschiedenen Untersuchungsobjekte wurden erklärt. Es wurde darauf geachtet, dass die Mystery Shopper nicht zu viele Vorinformationen über die Zweigstellen erhielten, damit nicht bestimmte Erwartungen erzeugt wurden. Lediglich hinsichtlich der Größe der Einrichtung und des ungefähr zu erwartenden Mediumumfangs gab es Hinweise, die auch dem ausgeteilten Adressflyer zu entnehmen waren.

Für das Auskunftsgespräch wurden mit jedem Mystery Shopper individuelle Rechercheanliegen besprochen, die sich nach seinen eigenen Interessen richteten. Dadurch sollten die Fragen authentischer wirken und den Mystery Shoppern ein eventuell erforderliches Improvisieren erleichtert werden. Außerdem waren die Mystery Shopper an den Rechercheergebnissen tatsächlich interessiert und konnten sich darüber leichter mit der typischen Kundenrolle identifizieren. Mit jedem Mystery Shopper entstanden auf diese Weise zwei bis drei verschiedene Rechercheanliegen, damit sie – falls sich ein Thema schnell erschöpfte – auf ein anderes ausweichen konnten. Zu einigen Rechercheanliegen führten die Projektleitung oder der Mystery Shopper selbst Vorrecherchen durch.

Es wurde bewusst nicht wie in anderen Mystery Shopping-Untersuchungen in jedem Auskunftsgespräch dieselbe Frage gestellt, um etwa den exakten Suchweg zu überprüfen und die erzielten Treffer miteinander zu vergleichen. Da jede Bibliothek vier Mal besucht werden sollte, konnte nicht ausgeschlossen werden, dass sich verschiedene Mystery Shopper an dieselbe Auskunftsperson wendeten. Die Mystery Shopper wären auf diese Weise voraussichtlich erkannt worden. Zudem hätten die großen Altersunterschiede und unterschiedlichen Profile der Mystery Shopper das Finden eines gemeinsamen Rechercheinteresses erschwert, was unter Umständen das glaubhafte Vortragen des Anliegens beeinträchtigt hätte. Für die Beurteilung des Auskunftsgesprächs stand weniger die Lösung einer raffinierten Testaufgabe im Vordergrund, als vielmehr die individuelle service- und ergebnisorientierte Gestaltung der Dienstleistung *Auskunft*.

Zu diesem Zweck erforderte die Beantwortung aller Rechercheanliegen ein mehr oder weniger ausführliches Auskunftsgespräch, in dem die meisten Anliegen erst präzisiert werden mussten. Die Fragen der Mystery Shopper konnten durch eine komplexere Katalogsuche, in vielen Fällen auch nur durch eine erweiterte Suche im Bibliotheksverbund beantwortet werden. In einigen Fällen war eine zusätzliche Nutzung von Internetquellen nötig. Im Bereich Belletristik stellten die Mystery Shopper auch Empfehlungsfragen, wobei sie ihre Lesevorlieben schilderten, um zu erfahren, wie sie im Katalog nach ähnlichen Titeln suchen könnten. Die Fragen deckten unter anderem Themenbereiche ab wie Verbraucherfragen, Ratgeberliteratur, Musikrichtungen, naturwissenschaftliche Experimente, Comedyreihen, Hörspielfassungen, Städteromane oder Künstlerbiografien für Kinder. Es wurde nach verschiedenen Medienarten wie Zeitschriften, CDs, Büchern, elektronischen Medien und Noten gesucht.

### **3.4. Gestaltung der Auswertung**

Die Projektleitung wertete die Fragebögen aus und bereitete die Ergebnisse für die Auswertungsgespräche in den Zweigstellen auf. Um das umfangreiche Material möglichst übersichtlich zu präsentieren, wurden die vier Beurteilungen pro Bibliothek in einer Tabelle zusammengeführt. Für jede Frage aus den Fragebögen konnten so die Bewertungen und Kommentare auf einen Blick analysiert werden. Es wurden auch Durchschnittswerte eingefügt, die jedoch allenfalls Tendenzen anzeigen können. Denn oftmals fallen die einzelnen Beurteilungen sehr verschieden aus, widersprechen sich teilweise und lassen sich daher nur schwer zusammenfassen. Aussagekräftiger für die Auswertung und die Ableitung von handlungsrelevanten Hinweisen ist die genaue Betrachtung der einzelnen Mystery Shopper-Perspektiven.

Um die Anonymität der Auskunftspersonen zu gewährleisten, wurde in der Ergebnispräsentation bewusst darauf verzichtet, Wochentage und Besuchszeiten der Mystery Shoppings anzugeben. Es sollten keine Rückschlüsse auf Dienstpläne gezogen werden können. In den Kommentaren wurden alle Be-

zeichnungen für das Bibliothekspersonal ersetzt durch *Mitarbeiter/innen*. Für die Bibliothekarinnen und Bibliothekare im Auskunftsdienst wurde die Bezeichnung *Auskunftsperson* gewählt, die sich auf beide Geschlechter bezieht. Auch Hinweise auf die Rechercheanliegen der Mystery Shopper wurden in den Kommentaren abstrahiert, um den Auswertungsprozess möglichst wenig durch den nachträglichen Versuch, die Mystery Shopper zu identifizieren, zu beeinträchtigen. Wie die Mystery Shopper ihren Bibliotheksaufenthalt erlebt und beurteilt haben, stellt zwar jeweils einen Einzelfall dar, der als solcher analysiert werden sollte. Zugleich aber ist die Analyse dieser Einzelfälle vor allem dann ergiebig, wenn sie als exemplarische Interaktionen mit den Kunden wahr- und ernstgenommen werden.

In einem ersten Auswertungsgespräch stellte die Projektleitung die Ergebnisse der Zweigstelle den jeweiligen Bibliotheksteams vor.<sup>154</sup> Bereits während der Vorstellung der Ergebnisse wurden Ideen und Vorschläge zur Verbesserung einzelner Angebote und Leistungen diskutiert. Diese Ideensammlungen bildeten die Grundlage für die Erstellung von Maßnahmenplänen, welche die Projektleitung den Zweigstellenleitern samt den Ergebnissen zur Verfügung stellte. Die Leiter und ihre Teams waren anschließend gebeten worden, die Ergebnisse intern weiter zu besprechen und auch die abgeleiteten Maßnahmen hinsichtlich Machbarkeit, Dringlichkeit und Gewichtung sowie Zeithorizont und Verantwortlichkeit zu präzisieren. In einem zweiten und abschließenden Gespräch zwischen den Teams und der Projektleitung wurden die Maßnahmenpläne überarbeitet. Für die Abschlussdokumentation fasste die Projektleitung die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsobjekte zweigstellenübergreifend zusammen. Als die eigentlichen Ergebnisse gingen die in dem Auswertungsprozess erarbeiteten Maßnahmenpläne der einzelnen Bibliotheken in die Dokumentation ein. Maßnahmen und Veränderungsvorschläge, die für alle Bibliotheken relevant und sinnvoll erschienen, waren auf diese Weise gut sichtbar und wurden in einem Fazit als Handlungsempfehlungen zusammen aufgeführt. Die Abschlussdokumentation war Grundlage der Ergebnispräsentation für die Leitung der Stadtbibliothek.

---

<sup>154</sup> Nur in einem Fall fand die Präsentation der Ergebnisse nur mit der Zweigstellenleitung statt.

## 3.5. Ergebnisse

### 3.5.1. Mystery Shopping

#### Auffinden/Außeneindruck

*...Bibliothek liegt nach hinten versetzt,  
das muss man erstmal wissen!<sup>155</sup>*

Die Mystery Shopper hatten zum Teil große Schwierigkeiten, die Bibliotheken im Stadtbild zu entdecken und beurteilten die Auffindbarkeit nur mit *ausreichend*, *mangelhaft* und *ungenügend*. In der näheren Umgebung der Gebäude konnten sie sich an keinerlei Hinweisschildern orientieren. Auch diejenigen, die öffentliche Verkehrsmittel benutzt hatten, fanden keine Hinweise an den Haltestellen vor, die ihnen z.B. den richtigen U-Bahn-Ausgang gewiesen hätten. Einige Gebäude konnten aufgrund der großen Beschriftung schnell von weitem erkannt werden. Andere lagen für die Mystery Shopper so versteckt, dass sie von den umliegenden Straßen nicht einsehbar waren. Dass es sich um Bibliotheken handelte, war für die Mystery Shopper in den meisten Fällen nur durch die Beschriftungen erkennbar. Die Gebäude selbst wiesen aus ihrer Sicht nicht auf ihre Funktion hin. Mit einigen Gebäuden assoziierten die Mystery Shopper andere öffentliche Einrichtungen wie Schulen, Gerichtsgebäude oder Finanzämter. Aufgrund der als funktional und kühl wahrgenommenen Ausstrahlung „typischer Amtsgebäude“ und den teilweise schon etwas abgenutzten „Zweckbauten aus den 70ern“ wirkten die Bibliotheken auf die Mystery Shopper wenig einladend. Als positiv bewerteten sie große helle Fenster, durch die bereits von außen Bücher und Lesende erkennbar waren.

#### Maßnahmen

Die Erkenntnis, dass fast alle Bibliotheken für Erstbesucher schlecht zu finden sind und im Stadtbild weitgehend untergehen, war weder für die Mitarbeiter noch für die Bibliotheksleiter neu. Vielmehr bestätigte das Urteil der Mystery Shopper die Einschätzung über die unzureichende Ausschilderung und verlieh den bereits existierenden Konzepten zur Verbesserung der Auffindbarkeit Nachdruck. So soll das in der Planung befindliche Vorhaben, einheitliche Informationsstelen vor den Bibliotheken zu errichten, erneut vorangebracht werden. Darüber hinaus wurde beschlossen, zusätzliche Wegweiser in Form von Straßenschildern zu beantragen, wie sie in Berlin auch für andere öffentliche und kulturelle Einrichtungen verwendet werden sowie Hinweise an den relevanten Haltestellen der Berliner Verkehrsbetriebe anzubringen. Darüber hinaus wurden die Erneuerung einer Leuchtschrift sowie die eindeutige Platzierung des Eingangsschildes einer Bibliothek geplant, die sich in einem Gebäude befindet, das

---

<sup>155</sup> Mystery Shopperin, 36 Jahre, Mode-Designerin, aktive Bibliotheksnutzerin.

von mehreren Institutionen genutzt wird. An den Haltestellen der Fahrbibliothek sollen ebenfalls deutlichere und einheitliche Hinweis- und Informationsschilder angebracht werden.

## **Eintreten/Orientieren**

*Die Mitarbeiter/innen tragen zwar keine einheitliche Kleidung, können aber zwischen den ganzen Grundschulern ohne Probleme als solche erkannt werden.<sup>156</sup>*

Nach Betreten der Bibliotheken konnten die Mystery Shopper in fast jeder Zweigstelle sofort einen besetzten Informationsschalter finden. Auch Ausleih- und Rückgabeschalter waren überall gut bis sehr gut besetzt. Mitarbeiter, die sich nicht hinter der Theke aufhielten, konnten die Mystery Shopper nur schwer dem Personal zuordnen, denn längst nicht alle Mitarbeiter trugen Namensschilder. Im Durchschnitt der besuchten Bibliotheken bewerteten die Mystery Shopper das Tragen von Namensschildern nur mit *ausreichend*.

In allen Einrichtungen konnten die Mystery Shopper Informationsmaterial über die jeweilige Bibliothek finden. Während einigen Zweigstellen eine äußerst gelungene Präsentation bescheinigt wurde, fiel in anderen Einrichtungen auf, dass die bibliothekseigenen Informationen zu wenig prominent platziert waren und daher in der Flut anderer Broschüren untergingen.

Die Mystery Shopper konnten sich in den meisten Bibliotheken schnell orientieren und auf Anhieb Bereiche wie Kinderabteilung oder Belletristik finden. Sie nahmen die Bibliotheken als sehr übersichtlich und klar strukturiert wahr, wobei sie Leitsysteme – sofern vorhanden – als sehr nützlich bewerteten. In den Bibliotheken, in denen die Mystery Shopper Schwierigkeiten hatten, auf den ersten Blick unterschiedliche Themenbereiche ausfindig zu machen, führten sie dies in ihren Kommentaren auf eine ungenügende oder unübersichtliche Regalbeschriftung, fehlende Übersichtspläne oder eine nicht nachvollziehbare Aufstellung der Medien zurück.

## **Maßnahmen**

Das Tragen von Namensschildern in Publikumsbereichen wurde noch einmal neu vereinbart. In der Diskussion, warum Mitarbeiter keine Namensschilder tragen, wurde als häufigster Vorbehalt genannt, die Schilder zerstörten die Kleidung der Mitarbeiter. Daraufhin wurde beschlossen, eventuell neue Schilder anzuschaffen. Die bereits praktizierte Alternative, Namensaufsteller an den Informationsplätzen zu nutzen, hat sich aufgrund der Untersuchung als ungünstig erwiesen, da die Mystery Shopper diese Schilder offensichtlich übersehen hatten.

Die einzelnen Bibliotheken beschlossen, angeregt durch die jeweilige Beurteilung, Übersichts- und Lagepläne zur besseren Orientierung zu entwickeln, die zugleich auch in der Auskunft für die Markie-

---

<sup>156</sup> Mystery Shopper, 24 Jahre, Student, aktiver Bibliotheksnutzer.



rung von Standorten genutzt werden könnten. Darüber hinaus wurden die Hinweise für die Verbesserung der Regalbeschriftung oder der Wunsch, eine detaillierte Systematik auszulegen, aufgegriffen.

## **Finden/Benutzen**

*In den Regalen wäre noch Platz  
– vielleicht ist ja vieles ausgeliehen.<sup>157</sup>*

Die Präsentation der Medien wurde von den Mystery Shoppern insgesamt als *gut* beurteilt. Besonders positiv wurden Frontalpräsentationen ausgesuchter Bücher bewertet. Zur attraktiven Präsentation des Bestands trugen aus Sicht der Mystery Shopper auch locker aufgestellte Regale und ordentlich eingestellte Medien bei. Die Aktualität des Medienangebots wurde in fast allen Bibliotheken mit *gut* bis *befriedigend* bewertet. Deutliche Abstriche gab es für CDs und DVDs. Die Medien befanden sich nach Einschätzung der Mystery Shopper in einem guten Zustand. Auch Medien älteren Datums wirkten auf die Mystery Shopper noch relativ neu. Das gelte insbesondere für Bücher. CDs machten dagegen einen eher abgenutzten Eindruck. Den Umfang des Medienangebots fanden die Mystery Shopper für die jeweilige Größe der Bibliothek weitgehend angemessen. In jeder Bibliothek fielen den Mystery Shoppern besondere Medienpräsentationen und Angebotsschwerpunkte positiv auf.

## **Maßnahmen**

Als konkreter Hinweis wurde die unbefriedigende Präsentation der Non-Books aufgegriffen, die den Mitarbeitern bekannt war. Für die CD-Präsentation waren zu dem Zeitpunkt bereits neue Regaleinsätze bestellt. Diese sollten vorwiegend für den Hörbuchbestand genutzt werden. Ältere Musik-CDs sollten dagegen zunehmend abgebaut werden, da dieser Bereich keinen inhaltlichen Schwerpunkt darstellt. In anderen Einrichtungen wurde der Erwerbungsetat für DVDs erhöht, um das Angebot attraktiver zu gestalten. Außerdem wurde in zwei Einrichtungen beschlossen, das Medienangebot für männliche Nutzer auszubauen und besser zu präsentieren. Für die Präsentation einzelner Medien und die Bestückung der Aufsteller legte eine Bibliothek Kriterien fest, nach denen das Erscheinungsjahr nicht länger als zwei Jahre zurückliegen dürfe, die Medien attraktiv aussehen und keine Exemplare doppelt aufgestellt werden sollten. Um den Aktualitätsgrad zu erhöhen und den Umfang des Angebots zu erweitern, wurde auch ein höherer Medienetat gefordert.

---

<sup>157</sup> Mystery Shopper, 42 Jahre, Journalist, früherer und wieder angehender Bibliotheksnutzer.

## Recherchieren/Computer nutzen

*Die PCs sind mit Röhrenbildschirmen ausgestattet, was ich heutzutage einfach nicht mehr als modern empfinde (obwohl sie dafür noch ganz gut aussehen).<sup>158</sup>*

Obwohl die meisten Geräte einen funktionsbereiten, intakten und auch saubereren Eindruck machten, betonten fast alle Mystery Shopper, dass Röhrenbildschirme und „Kugelmäuse“ nicht mehr zeitgemäß seien. Dies fiel vor allem in den Einrichtungen auf, die noch über verschiedene Hardware-Generationen verfügen. Auch die Nutzung des Internets über WLAN oder an den dafür vorgesehenen PCs hat sich den meisten Mystery Shoppern schnell erschlossen und wurde positiv bewertet. Nur in einer Einrichtung war nicht für alle Mystery Shopper auf Anhieb ersichtlich, für welche Anwendungen die Computer ausgelegt waren. Auch die Kopiermöglichkeiten konnten die Mystery Shopper überall gut entdecken.

### **Maßnahmen**

Für eine einheitliche und verbesserte IT-Ausstattung wurden Bedarfsanmeldungen wie Flachbildschirme, schnellere Rechner, funktionstüchtigere Drucker für die Nutzer und eine neue Bestuhlung der Computerarbeitsplätze beschlossen. Es wurde auch eine Diskussion angestoßen, wie die Anwendungsmöglichkeiten auf den Rechnern noch deutlicher – etwa mit Hilfe von Bildschirmschonern oder einer neuen Startseite – gekennzeichnet werden könnten.

### **Aufhalten/Inneneindruck**

*Stimmig schon, aber zeitgemäß? Eine Bibliothek, wie sie zu meiner Kindheit ausgesehen haben könnte, nur mit PC.<sup>159</sup>*

Wie ansprechend die einzelnen Bibliotheken eingerichtet waren, wurde sehr unterschiedlich bewertet. Als stimmig und zeitgemäß nahmen die Mystery Shopper nur eine Bibliothek wahr, die erst vor kurzem neu eingerichtet worden war. Dort wurde besonders die gute Zonierung betont – etwa der Zeitschriftenleseplatz mit Getränkeautomat oder der Vorlesebereich für Kinder. Einige Bibliotheken wurden eher mit typischen Ämtern verglichen, deren Einrichtung auf sie „veraltet“, „kühl“, „klinisch“, „ungemütlich“ und zum Teil auch „billig“ wirkte. Es wurden Rückzugsmöglichkeiten und bequemere Sitzgelegenheiten vermisst. Andere Mystery Shopper beurteilten die sachliche, funktionale und schon etwas ältere Einrichtung dagegen als angenehm. Hinsichtlich der Beleuchtung, des Raumklimas, der Geräuschkulisse und Sauberkeit erhielten alle Bibliotheken gute bis sehr gute Beurteilungen. Mit nur zwei Ausnahmen

---

<sup>158</sup> Mystery Shopper, 24 Jahre, Student, aktiver Bibliotheksnutzer.

<sup>159</sup> Mystery Shopper, 42 Jahre, Journalist, früherer und wieder angehender Bibliotheksnutzer.

machten alle Bibliotheken auf die Mystery Shopper einen aufgeräumten und sehr gut organisierten Eindruck. Allerdings fanden die Mystery Shopper in nur zwei Bibliotheken ansprechende Bereiche, die sie zum Arbeiten, Lesen oder längerem Verweilen einluden. Die Aufenthaltsqualität aller anderen Bibliotheken wurde nur als *befriedigend* eingestuft.

### **Maßnahmen**

Eine Bibliothek beschloss die Anschaffung von zusätzlichen Sesseln, um weitere gemütlichere Aufenthaltsmöglichkeiten anzubieten. Außerdem fühlten sich die Mitarbeiter dieser Bibliothek darin bestätigt, die bereits geplante Einrichtung einer Arbeits- und Lernzone für Jugendliche weiterzuverfolgen. Insgesamt wurden nur wenige Vorschläge zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität geäußert. In einer Bibliothek steht eine Grundsanierung unmittelbar bevor. In anderen Einrichtungen waren zum Teil Punkte bemängelt worden wie Bodenbelag oder Beleuchtung, die erst vor kurzem erneuert worden waren.

### **Fragen/Informieren**

*Hilfreich, findig, nett.*<sup>160</sup>

Die meisten Auskunftspersonen signalisierten den Mystery Shoppern, dass sie ansprechbereit waren. Einige wenige sprachen die Mystery Shopper auch direkt an. Nur in seltenen Fällen mussten die Mystery Shopper erst auf sich aufmerksam machen, da die Auskunftspersonen mit anderen Dingen beschäftigt und nicht sofort ansprechbar waren. In 15 der insgesamt 28 geführten Auskunftsgespräche fühlten sich die Mystery Shopper sehr freundlich, in neun Auskunftsgesprächen freundlich behandelt. Die Zeit, die sich die Auskunftspersonen für die Recherche genommen hatten, fanden die Mystery Shopper angemessen. Nur in Ausnahmefällen fühlten sie sich schnell abgefertigt – etwa mit dem Hinweis auf ein entsprechendes Regal oder dem Verweis auf andere Bibliotheken.

Fast keiner der Mystery Shopper musste auf das Auskunftsgespräch warten. Ihre Fragen wurden von den meisten Auskunftspersonen sofort richtig verstanden und ausführlich genug beantwortet. In 21 Fällen beurteilten die Mystery Shopper die Auskunft als *nützlich* oder *sehr nützlich*. Dabei wurde die Auskunft auch dann als Gewinn bringend erachtet, wenn die Suche keine konkreten Treffer vor Ort hervorgebracht hatte, die Mystery Shopper aber unaufgefordert Hinweise zu Adressen und Öffnungszeiten der jeweiligen Bibliotheken erhielten, in denen die Medien verfügbar waren. Positiv beurteilten die Mystery Shopper darüber hinaus, wenn ihnen das Angebot erläutert wurde, wie sie sich die Medien in die Bibliothek oder nach Hause bestellen könnten.

---

<sup>160</sup> Mystery Shopperin, 22 Jahre, Fachangestellte für Medien und Informationsdienste, aktive Bibliotheksnutzerin.

Diejenigen Mystery Shopper, die in der Vorrecherche zahlreichere oder exaktere Treffer erzielt hatten, bemerkten bei den Auskunftspersonen Unsicherheiten im Umgang mit der Katalogrecherche etwa mit Suchkombinationen oder der Anzeige elektronischer Ressourcen. Zum Teil wurde auch eine intensivere Suche über den Katalog hinaus in anderen Informationsquellen wie dem Internet vermisst. Den Suchweg konnten die meisten Mystery Shopper mitverfolgen.

In sehr vielen Fällen boten die Auskunftspersonen den Mystery Shoppfern an, sie zum Regal zu begleiten oder die Recherche zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen. Weniger häufig erkundigten sich die Auskunftspersonen, ob sie mit ihrer Auskunft weiterhelfen konnten, wobei einige Mystery Shopper anmerkten, dass das nach dem konkreten Gesprächsverlauf auch nicht nötig war.

In acht Fällen würden sich die Mystery Shopper gerne, in 13 Fällen sogar sehr gerne wieder an dieselbe Auskunftsperson wenden. Aus den Ergebnissen lässt sich deutlich ablesen, dass sich selbst Mystery Shopper, die mit ihrer Recherche erfolglos blieben, in einigen Fällen trotzdem gerne wieder an dieselbe Auskunftsperson wenden würden. Als Begründungen für diese Einschätzung gaben sie an, dass sich die Auskunftspersonen sehr viel Mühe gegeben hatten, hilfsbereit und zugewandt waren.

### **Maßnahmen**

Obwohl die Ergebnisse der Auskunftsgespräche überwiegend sehr gut waren, wurde eine Reihe von Vorschlägen und Maßnahmen diskutiert, wie der Auftritt in der Auskunft verbessert und vereinheitlicht werden könnte. An erster Stelle ist hier die Entwicklung von Qualitäts- und Servicestandards zu nennen, die von fast allen Bibliotheksteams als hilfreiche Orientierung begrüßt wurde. Darin sollen Umfang und Tiefe der Recherchedienstleistung ebenso festgelegt werden wie Absprachen über das Serviceverhalten gegenüber den Kunden. Berücksichtigung soll dabei auch der Umgang mit besonderen Auskunftssituationen etwa bei hohem Kundenandrang oder knapper Personalbesetzung im Spätdienst finden. Darüber hinaus wurden regelmäßige Schulungen zu Suchstrategien im Katalog sowie zur Nutzung anderer Informationsquellen – insbesondere des Internets – beschlossen, um die vorhandenen Recherchefähigkeiten zu vertiefen oder wieder aufzufrischen.

In einigen Bibliotheken wurden Kommunikationstrainings als sinnvoll erachtet, um Gesprächsführung und Fragetechniken zur Klärung des Rechercheanliegens in praxisnahen Rollenspielen zu üben und dadurch mehr Sicherheit zu erlangen, Auskunftsinterviews stringent und zielgerichtet zu führen.

Damit der Auskunftsdienst stärker in den Fokus einer gemeinsam erbrachten Dienstleistung rückt, wurde der Vorschlag geäußert, sich in Teamsitzungen regelmäßig über Auskunftssituationen auszutauschen und sich gegebenenfalls auch nachträglich kollegial zu beraten. In einer Bibliothek wurden Maßnahmen überlegt, wie sich die Mitarbeiter besser auf die Auskunftstätigkeit konzentrieren können, indem sie von Nebentätigkeiten wie die technische Betreuung der Internetarbeitsplätze und Kopierer befreit werden. Ein anderes Team hat sich zum Ziel gesetzt, für die Auskunft zusätzliche, dem Kunden zuge-

wandte Bildschirme einzusetzen, damit der Nutzer die Suchwege besser mitverfolgen kann. Dort wurde auch dafür plädiert, umfangreichere, eventuell auch kostenpflichtige Recherchedienste anzubieten.

### 3.5.2. Mystery Calling

#### Anrufen/Informieren

*[Die Auskunftsperson] will zurückrufen, da großer Andrang;  
Rückruf nach fünf Minuten.<sup>161</sup>*

*Wir haben zusammen die Web-Seite [des Bibliotheksverbands] besucht und ein bisschen darauf zusammen  
gesurft, um zu dem richtigen Link zu gelangen.<sup>162</sup>*

*Bei der Nachfrage nach ihrem Suchweg und möglichen anderen Varianten  
(andere Felder, Schlagwörter, freie Suche) hat mir [die Auskunftsperson] die Vorgehensweise bei der Schlag-  
wortsuche erläutert und auch gleich  
ausprobiert, welches Schlagwort in meinem Fall vorhanden wäre – sehr gut!  
Nur dass sie die Suche davor leider nicht selbst angewandt hat. :-)<sup>163</sup>*

Die Anrufe der Mystery Caller wurden nach zwei bis sieben mal Läuten entgegen genommen. Ein Mystery Caller rief in einer Bibliothek aus Versehen außerhalb der Öffnungszeiten an und wurde nach zehn Mal Klingeln aus der Leitung geworfen. Er merkte an, dass er die Ansage eines Anrufbeantworters bevorzugt hätte. Auch zwei weitere Anrufer blieben beim ersten Versuch erfolglos. Fast alle Auskunftspersonen meldeten sich sehr verständlich und pro Bibliothek mit einem einheitlichen Begrüßungssatz. Wie in der persönlichen Beratung wurden auch die meisten Anliegen der Anrufer sofort richtig verstanden und ausführlich genug beantwortet. Zwei Auskunftspersonen sind zum Regal gegangen, um nachzusehen, was zu dem gesuchten Thema aktuell vor Ort bzw. ob die Ausgabe der gesuchten Zeitschrift verfügbar war. Ebenfalls positiv wurde die Nachfrage aufgefasst, ob die Suche auf weitere Medienarten ausgedehnt werden solle.

Die Mystery Caller fanden die Zeit, die sich die Auskunftspersonen genommen hatten, angemessen und ausreichend. In zwei Fällen fühlten sich die Mystery Caller abgewimmelt, dem einen wurde geraten, lieber vor Ort zu schauen, dem anderen wurde davon abgeraten, in die Bibliothek zu kommen. Einem Mystery Caller wurde nahegelegt, eine eigene Internetrecherche durchzuführen, allerdings nannte die Auskunftsperson noch hilfreiche Suchadressen. Die Auskünfte waren für die Mystery Caller nützlich. Sie erhielten neben einer ausführlichen Auskunft über das Bestandsangebot vor Ort Hinweise auf Treffer in anderen Bibliotheken sowie auf weitere Möglichkeiten zu recherchieren. Einige Mystery Caller hätten

---

<sup>161</sup> Mystery Callerin, 51 Jahre, Archivarin, aktive Bibliotheksnutzerin.  
<sup>162</sup> Mystery Caller, 39 Jahre, Marktforscher, aktiver Bibliotheksnutzer.  
<sup>163</sup> Mystery Shopper, 24 Jahre, Student, aktiver Bibliotheksnutzer.

sich noch eine intensivere Suche im Katalog, eine weiterführende Suche im Bibliotheksverbund oder die unaufgeforderte Nennung von Leihfristen entliehener Medien gewünscht.

Insgesamt beurteilten die Mystery Caller die Auskunftspersonen am Telefon als sehr hilfsbereit, kompetent, nett und freundlich und würden sich daher an fast alle gerne erneut wenden.

### ***Maßnahmen***

Auch für den telefonischen Auskunftsdienst sollen zweigstellenübergreifend Qualitätsstandards entwickelt werden. Neben dem Umfang von Recherche und Service wie die Nennung von Leihfristen oder dem Angebot der Vormerkung sollen darin Prioritäten geregelt werden, z.B. inwiefern Kunden vor Ort Vorrang haben. Es wurden Alternativen zum Umgang mit Stresssituationen diskutiert, ob es etwa sinnvoll ist, aktiv einen Rückruf anzubieten, Warteschleifen oder Anrufbeantworter einzusetzen oder für alle Zweigstellen eine zentrale Telefonauskunft einzurichten. Die telefonische Erreichbarkeit (auch außerhalb der Öffnungszeiten) soll verbessert werden, indem Anrufbeantworter oder Rufumleitungen genutzt werden.

## **3.6. Reaktionen der Mitarbeiter**

Die Offenheit für die Beurteilungen und Kommentare der Mystery Shopper variierte in den einzelnen Bibliotheksteams. Viele Mitarbeiter sahen darin eine nützliche Rückmeldung zu ihrer Arbeit aus Kundensicht. Daneben gab es auch skeptische Stimmen, die an dem Verfahren Zweifel äußerten und sich nicht oder nur zögerlich auf die Fremdeinschätzungen einließen. Die Reaktionen auf die Ergebnisse reichten von Freude und Erleichterung bis hin zu Widerstand und Ablehnung. Die grundsätzliche Akzeptanz der Untersuchung sowie die konkreten Beurteilungen der Zweigstellen hatten großen Einfluss auf den Umgang mit den Ergebnissen und die Motivation oder Initiative, konstruktive Neuerungen für ein besseres Angebot zu beschließen. Dabei haben sich unterschiedliche Typen des Umgangs herauskristallisiert:

### ***Die Defensiven***

Es gab die Gruppe der defensiv eingestellten Mitarbeiter, die zum einen zwar sehr gespannt auf die Ergebnisse war, aber zugleich auch zeigte, dass sie sich von ihnen nicht allzu viel Aufschluss versprach. Erst im Auswertungsprozess äußerten einige dieser Mitarbeiter, dass die Ankündigung der Untersuchung in ihnen das Gefühl ausgelöst hatte, kontrolliert zu werden, sie sich im Hinblick auf ihre langjährige Berufserfahrung aber bewusst machten, nichts zu befürchten zu haben. Während der Präsentation der Ergebnisse waren einige Mitarbeiter sehr bemüht, die Mystery Shopper nachträglich zu identifizieren sowie die Einzelfälle zu rekonstruieren. Gute Wertungen wurden als Bestätigung aufge-

fasst, sich sehr gut an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Kritikpunkte veranlassten die Mitarbeiter mitunter dazu, sich zu rechtfertigen und ungenügende Rahmenbedingungen zu beklagen. Obwohl in den Auswertungsgesprächen zunächst zahlreiche Maßnahmen notiert worden waren, fiel nach der internen Fortführung der Auswertung auf, dass von vielen Überlegungen wieder Abstand genommen worden war. Als Ergebnis stand für diese Mitarbeiter eher die Beibehaltung des status quo im Mittelpunkt als die Initiative etwas zu verändern. Folglich sprachen sich diese Mitarbeiter nicht für eine Wiederholung des Mystery Shoppings aus, weil sie die Mystery Shopper mit ihren Rechercheanliegen nicht für typische Vertreter ihrer Zielgruppen hielten. Sie plädierten dagegen für die Durchführung einer Zufriedenheitsbefragung unter tatsächlichen Kunden.

### ***Die Widerständler***

Einige wenige Mitarbeiter zeigten ihren Widerstand gegenüber der Untersuchung. In einer Bibliothek war bereits während des Untersuchungszeitraums ein Schild mit der Aufschrift „Mystery Shopping in der Bibliothek“ vis-à-vis vom Auskunftspult aufgestellt worden. Vermutlich war dieser Hinweis als Erinnerung für die Mitarbeiter gedacht, vielleicht sollten aber auch Kunden von der Untersuchung in Kenntnis gesetzt werden, obwohl sie nicht Gegenstand der Beobachtung waren. Die Mitarbeiter machten im Vorfeld der Auswertungsgespräche deutlich, dass sie sich von den Ergebnissen nicht viel versprochen. Tatsächlich fielen die Beurteilungen der Mystery Shopper über diese Bibliothek nicht gut aus, was die Ablehnung der Mitarbeiter gegenüber der Untersuchung noch verstärkte. In den beiden Auswertungsgesprächen wurde daher mehr über die Fragwürdigkeit des Verfahrens gesprochen als über konkrete Maßnahmen zur Reduzierung der von den Mystery Shoppern angezeigten Missstände. Es wurden dabei nur Maßnahmen erwogen, die außerhalb des eigenen Gestaltungsspielraums der Mitarbeiter lagen wie etwa eine vage Forderung nach einer besseren technischen Infrastruktur. Darüber hinaus wurden keine weiteren Anknüpfungspunkte aus den Untersuchungsergebnissen aufgegriffen.

Als Rückmeldung zum Mystery Shopping gaben die Mitarbeiter an, dass die Ankündigung der Untersuchung Ängste hervorgerufen hatte, Beurteilungen über einzelne Mitarbeiter könnten an die Leitung der Stadtbibliothek gelangen und in die Personalakten eingetragen werden. Angesichts der geringen Mitarbeiteranzahl könne keine Anonymität gewährleistet werden. Außerdem müssten weitere Parameter abgefragt werden, um die jeweilige Situation mitzuerfassen, etwa wie viele Personen im Dienst oder mit welchen Aufgaben sie sonst noch beschäftigt seien. Darüber hinaus ließen die Beurteilungen der Mystery Shopper sie an der Kompetenz der jeweiligen Shopper zweifeln, da sie z.B. die Internetarbeitsplätze nicht als solche erkannt hatten. Die Ergebnisse seien aus ihrer Sicht unbrauchbar, sie sagten eher etwas über die unterschiedlichen Erwartungen der Mystery Shopper aus, die sich aber nicht mit denen ihrer Kunden deckten. Insgesamt betonten sie eine starke Ausrichtung auf den eigenen Kunden-

stamm, der sich mit der Bibliothek auskenne und sie genauso wolle wie sie sei. Es sei sinnvoller, das Verfahren nicht verdeckt, sondern offen durchzuführen oder Nutzer zu befragen.

### ***Die Veränderungswilligen***

Eine weitere Gruppe von Mitarbeitern war gegenüber dem Nutzen der Untersuchung zwar durchaus skeptisch eingestellt, ließ sich aber im Laufe der gemeinsamen Auswertung auf die Perspektiven und Urteile der Mystery Shopper ein. Hauptkritikpunkt von ihnen war die geringe Anzahl von vier Besuchen pro Bibliothek. Um die Ergebnisse tatsächlich verwertbar zu machen und damit z.B. Mittel für nötige Investitionen zu beantragen, wurde der Untersuchung insgesamt keine große Bedeutung beigemessen – obwohl sich viele Einschätzungen der Mystery Shopper mit denen der Mitarbeiter deckten und bereits geplante Maßnahmen argumentativ nur unterstützten. Trotz dieser Skepsis erarbeiteten die Mitarbeiter vor allem auch in der internen Auswertungsphase viele Vorschläge, die sie in ihre Projektplanungen integrierten. Einige Mitarbeiter gaben im zweiten Auswertungsgespräch die Rückmeldung, dass Mystery Shopping eine gute Methode sei und die Ergebnisse sie bereits nach dem ersten Auswertungsgespräch dazu angeregt hatten, das eigene Serviceverhalten im täglichen Kundenkontakt zu reflektieren. Für eine wiederholte Durchführung wurde empfohlen, dass die Mystery Shopper alle Zweigstellen besuchen sollten, damit die Einschätzungen besser verglichen werden könnten. Außerdem sollten die Untersuchungsobjekte deutlich voneinander abgegrenzt und nicht Einrichtung und Dienstleistungen gleichzeitig geprüft werden. Auch andere Kundenschnittstellen wie Anmeldung oder Medienausleihe sollten bei einer wiederholten Durchführung untersucht werden.

### ***Die Motivierten***

Viele Mitarbeiter – unter ihnen auch diejenigen aus der Arbeitsgemeinschaft – waren gegenüber der Untersuchung von Anfang an positiv eingestellt und erwarteten gute Ergebnisse. Vor allem im Hinblick auf die Einschätzung des Kundenkontakts blickten sie der Ergebnispräsentation zuversichtlich entgegen, da sie sich bereits als sehr kundenorientiert verstanden. Tatsächlich erreichten einige Zweigstellen hervorragende Ergebnisse, die sie in ihrem Serviceverhalten gegenüber Kunden bestätigten. Die Mitarbeiter reagierten mit großer Freude auf diese Rückmeldungen der Mystery Shopper. Auch Erleichterung war eine Reaktion, da sich viele Mitarbeiter selbst kritischer eingeschätzt hatten. Bestätigend wurde zur Kenntnis genommen, dass die bereits getroffenen Bemühungen zur Kundenorientierung als solche auch beim Kunden ankommen und von ihm wahrgenommen werden. Die Bibliotheksteams gingen mit den Ergebnissen unterschiedlich um. Während sich die einen entspannt zurücklehnten und die interne Auswertung weniger intensiv fortsetzten, stellte die Bibliothek mit den besten Wertungen einen umfangreichen Maßnahmenplan auf. Hier machten die Vorschläge auch nicht vor den Grenzen des eigenen



Gestaltungsspielraums halt. Die Ergebnisse führten zu einem noch weiteren Ansporn der hoch motivierten und veränderungswilligen Mitarbeiter.

Das Feedback zur Methode fiel sehr positiv aus. Mystery Shopping sollte regelmäßig wiederholt werden, weil die Einschätzungen der Kunden ein wichtiges Spiegelbild seien und die Mitarbeiter immer wieder daran erinnerten, dass Bibliotheken Dienstleistungseinrichtungen seien. Es wurde ebenfalls angeregt, Mystery Shopping auch an anderen Kundenschnittstellen durchzuführen wie dem Thekendienst für die Medienausleihe oder dem telefonischen Kundenservice. Dieser Untersuchung wurde sogar eine sehr hohe Priorität eingeräumt, da es an diesen Schnittstellen noch häufiger zu direktem Kundenkontakt käme und teilweise brisantere Gesprächssituationen (z.B. Kontostände, Mahngebühren etc.) gemeistert werden müssten. Die Auswahl der Mystery Shopper sollte für die nächste Untersuchung wieder aus Nutzern und Nicht-Nutzern getroffen werden, da die Kunden der Zweigstellen ein breites Zielgruppenspektrum abdeckten. Insbesondere Suchanfragen, die über die gewohnten Kontexte hinausgingen, seien wichtig. Einige Mitarbeiter wünschten sich sogar eine verschärfte Form der Durchführung: Für den Auskunftsdienst sollten schwierigere Fragestellungen gewählt werden, um die Recherchefähigkeit noch stärker zu fordern. Dabei sollten die Suchanfragen gezielt über den Katalog hinausgehen, damit insbesondere das Internet noch stärker als Informationsquelle in die Recherche einbezogen werde. Es wäre besser, wenn der Zeitraum der Mystery Shopping-Besuche vorher gar nicht bekannt wäre.

### **3.7. Fazit und Ausblick**

Die Ergebnisse des Mystery Shoppings zeigen überwiegend, dass sich die Stadtbibliothek ihren Kunden gegenüber sehr serviceorientiert verhält und einen guten Auskunftsdienst bietet. Für jede Zweigstelle hat die Untersuchung spezifische Anknüpfungspunkte geboten, wie das Angebot aus Kundensicht noch weiter optimiert werden kann. Die einzelnen Bibliotheken haben diese Anregungen aufgegriffen und für sich mehr oder weniger weitreichende Maßnahmen beschlossen. Darüber hinaus hat die Auswertung Änderungsvorschläge hervorgebracht, die für alle Einrichtungen der Stadtbibliothek als sinnvoll erscheinen und zentral umgesetzt werden sollten. Dazu gehören die Verbesserung der Auffindbarkeit der Bibliotheken, die weitere Vereinheitlichung und Modernisierung der IT-Ausstattung sowie die verbindliche Verabredung, Namensschilder zu tragen. Außerdem hat sich Handlungsbedarf gezeigt, eine Aufenthaltsqualität zu schaffen, die Kunden zu längerem Verweilen einlädt.

Die Auswertung der Ergebnisse zu den Auskunftsgesprächen hat ergeben, dass regelmäßige Schulungen zur Katalogrecherche und zur Nutzung anderer Informationsquellen angeboten werden sollten, um die Recherchefähigkeiten der Mitarbeiter zu vertiefen und ihre Kenntnisse von Suchstrategien aktuell zu halten. Kommunikationstrainings mit dem Schwerpunkt, Rechercheanliegen der Kunden zielgerichtet zu

erfassen, stellen ebenfalls ein hilfreiches Schulungsangebot dar. Vor allem hat sich – wie vor der Untersuchung bereits angenommen – gezeigt, dass die Entwicklung von Qualitätsstandards für den Auskunftsdienst zu einer Vereinheitlichung der erbrachten Auskunftsdienstleistung im Gesamtsystem führt. Insofern ist das ursprüngliche Ziel, mit Hilfe eines Mystery Shoppings eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Auskunftsqualität vorzunehmen, erreicht worden. Die Untersuchungsergebnisse liefern eine ergiebige Grundlage, Standards im Hinblick auf die Recherchetiefe, welche Quellen zukünftig standardmäßig in die Suche mit einbezogen werden sollen, zu formulieren. Außerdem können den Beurteilungen und Kommentaren der Mystery Shopper konkrete Hinweise zum Serviceverhalten und -umfang entnommen werden.

Es bietet sich an, die Entwicklung der Qualitätsstandards nicht – wie zunächst vorgesehen – als Auftrag in die Arbeitsgemeinschaft zurückzugeben, sondern diesen Prozess für alle in der Auskunft tätigen Mitarbeiter zu öffnen. Schließlich waren fast alle Mitarbeiter in unterschiedlicher Intensität am Auswertungsprozess beteiligt. Die Diskussion darüber, was eine qualitativ hochwertige Auskunft ausmacht, könnte auf diese Weise über die Arbeitsgruppe hinaus in der gesamten Stadtbibliothek präsent gehalten und die Resultate dadurch stärker im System verankert werden. Das erscheint insofern sinnvoll, als dass auch jeder Mitarbeiter für die Einhaltung der Standards verantwortlich ist.

Die Festlegung von Qualitätsstandards ermöglicht der Stadtbibliothek zudem, sich stärker als Informationsdienstleister zu begreifen und ihre Auskunftsangebote aktiver anzubieten. Eine solche Profilierung kann für eine neue Imagebildung genutzt werden. Denn viele Mystery Shopper waren zu Beginn der Untersuchung überrascht, dass Recherchefragen, die über bloße Katalogauskünfte hinausgehen, von der Auskunft einer Öffentlichen Bibliothek beantwortet werden. Daran wird deutlich, dass sie diese Informationsquelle zuvor nicht in Betracht gezogen haben. In diesem Zusammenhang sollte auch über die Entwicklung kostenpflichtiger Angebote nachgedacht werden.

Ausformulierte Qualitätsstandards bilden eine nützliche Grundlage für zukünftige Mystery Shopping-Untersuchungen. Erst durch die regelmäßige Durchführung ist es möglich, Auskunftsqualität und Serviceverhalten an den selbst formulierten Maßstäben kontinuierlich zu messen und auch an veränderte Kundenerwartungen anzupassen. Fragebögen und Rechercheanliegen können für eine wiederholte Untersuchung vor dem Hintergrund der Standards stringenter konzipiert, die Mystery Shopper noch genauer auf die Auskunftssituation vorbereitet werden. Allerdings sollte die Form, über das Fragen- und Beurteilungsraster hinaus offene Bemerkungen abzugeben, beibehalten werden, weil diese Hinweise teilweise aufschlussreicher sind als die Beurteilungen.

Aus den Rückmeldungen zur Mystery Shopping-Untersuchung geht mehrheitlich hervor, dass zukünftig auch andere Kundenschnittstellen untersucht werden sollten: beispielsweise Medienausleihe, Anmeldung und telefonischer Kundenservice. Grundsätzlich kommen darüber hinaus auch E-Mail-Auskunftsdienste wie Question Point oder das Beschwerdemanagement in Betracht. Die Methode lässt sich flexi-

bel an unterschiedliche Untersuchungsziele und -objekte anpassen. Ein weiteres Resultat der Untersuchung besteht darin, ausschließlich Dienstleistungen in den Blick zu nehmen. In Ergänzung dazu lassen sich physische Einrichtung, Medienangebot oder Aufenthaltsqualität mit anderen Methoden wie Zufriedenheitsbefragungen, Fokusgruppen oder Kundenkonferenzen erfassen.

Als wichtige Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Mystery Shopping hat sich eine bereits weit ausgeprägte Kundenorientierung der Mitarbeiter erwiesen. Auf dieser Basis konnten im gemeinsamen Auswertungsprozess handfeste Ergebnisse erzielt werden. Es ist nicht überraschend, dass diejenigen Zweigstellen, die der Untersuchung positiv und selbstbewusst gegenüber eingestellt waren, gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt sowie umfangreiche Vorschläge entwickelt haben. Auch diejenigen Zweigstellen, die eine skeptische Einstellung zur Untersuchung hatten und die Ergebnisse weniger intensiv für sich verwerteten, erhielten dennoch ein klares Feedback seitens der Testkunden.

Um unter den Mitarbeitern eine möglichst breite Akzeptanz für ein Mystery Shopping zu erzeugen, kommt der Kommunikation über Form und Zielsetzung der Untersuchung sowie der Konsequenzen, die aus den Ergebnissen zu erwarten sind, große Bedeutung zu. Mitarbeiter sollten dazu ermutigt werden, ihr Unbehagen und ihre Ängste nicht erst im Auswertungsprozess zu äußern, sondern bereits in der Konzeptionsphase, in die sie idealerweise mit einbezogen werden. Wenn es gelingt, Transparenz über den Zweck der Untersuchung herzustellen, kann die Betrachtung aus dem Blickwinkel der Kunden für alle eine wertvolle Orientierung sein, die Bibliothek kundenorientiert zu gestalten.

## 4. Resümee

Mystery Shopping eignet sich auch gut für Bibliotheken als Instrument zur Qualitätsmessung. Die Rückmeldungen bereits weniger Testkunden helfen dabei, Stärken und Schwächen im eigenen Auftritt zu identifizieren. Dadurch werden vielfältige Veränderungsprozesse angeregt, die sich nicht nur auf die Verbesserung des bibliothekarischen Angebots beziehen, sondern auch auf die Weiterentwicklung des Personals. So stellt sich während einer Mystery Shopping-Untersuchung der Effekt ein, dass Mitarbeiter die Interaktion mit den Kunden bewusster wahrnehmen und für deren Bedürfnisse stärker sensibilisiert werden. Die Analyse der Ergebnisse eröffnet die Chance, einen Blick auf verschiedene Aspekte ihres Verhaltens in Dienstleistungsprozessen zu werfen.

Mystery Shopping bringt, wie die Untersuchung in der Stadtbibliothek Tempelhof-Schöneberg zeigt, handlungsrelevante Ergebnisse hervor. Das können Maßnahmen sein, die sofort umsetzbar sind wie beispielsweise das Tragen von Namensschildern, oder längerfristige Projektplanungen etwa zur Erhöhung der Aufenthaltsqualität, für die größere Investitionen erforderlich sind. In vielen Fällen sind die angezeigten Schwachstellen bereits bekannt. Die Bestätigung des Veränderungsbedarfs aus Kundensicht ermöglicht allerdings, die Dringlichkeit von Maßnahmen neu zu erfassen und Prioritäten festzulegen.

Darüber hinaus liefern Mystery Shopping-Untersuchungen nützliche Anregungen für die Entwicklung neuer Dienstleistungen sowie für die Anreicherung des bestehenden Angebots mit exakt den zusätzlichen Komponenten (*added value*), die das Qualitätsurteil von Kunden offenbar entscheidend beeinflussen. Vor allem Öffentliche Bibliotheken können darin wertvolle Anknüpfungspunkte finden, wie sie sich noch viel stärker als kompetente Informationsdienstleister profilieren können. Dafür sollten sie auf ihre Kunden selbstbewusster und aktiver zugehen und auf veränderte Erwartungen schnell und vorausschauend reagieren.

Für Bibliotheken ist Mystery Shopping ein sehr gutes Hilfsmittel, sich immer wieder neu an den Bedürfnissen von Kunden auszurichten und dadurch attraktive und erfolgreiche Dienstleistungseinrichtungen zu sein.

## 5. Literatur

- ADM (Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.):** Richtlinie für den Einsatz von Mystery Research in der Markt- und Sozialforschung. 2006. [http://www.adm-ev.de/fileadmin/user\\_upload/PDFS/R02\\_D.pdf](http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/R02_D.pdf). [Stand: 22. Mai 2009]
- Ashcroft, Linda:** Mystery shopping: improving services in Liverpool Libraries. In: Library + Information update 5. 2006. Heft 4. S. 40-41.
- Barz, Carmen:** Qualitative Untersuchung des Auskunftsdienstes der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig. Ein Praxisbericht. In: „Was für ein Service!“. Entwicklung und Sicherung der Auskunftqualität von Bibliotheken. Hrsg. v. Tom Becker. Wiesbaden 2007. S.145-158.
- Beards, Simon:** Mystery Shopping: improving enquiry techniques. In: Library + Information update 5. 2006. Heft 4. S. 38-39.
- Berger, Rolf:** Der Kunden-Test. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 4. 1958. Heft 2. S. 122-136.
- Bruhn, Manfred; Henning, Kerstin:** Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen – auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute (Teil 1). In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 39. 1993. Heft 3. S. 214-238.
- Burkamp, Marlu; Virbick, Diane E.:** Through the eyes of a secret shopper. Enhance service by borrowing a popular business technique. In: American Libraries 33. 2002. Heft 10. S. 56-57.
- Calvert, Philip:** It's a mystery. Mystery shopping in New Zealand's public libraries. In: Library Review 54. 2005. Heft 1. S. 24-35.
- Deckers, Ralf:** Das Testkundenverfahren. Bestandsaufnahme, Methodenprobleme, Qualitätssicherung. Köln 1999.
- Deckers, Ralf:** Taking the Mystery out of Mystery Shopping. Qualitätskriterien für das Testkauf-Verfahren. In: Planung & Analyse 30. 2003. Heft 5. S. 34-38.
- Deckers, Ralf; Deckers, Stefan:** Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Testkauf. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 21. 2004. Heft 3. S. 139-142.
- Deckers, Ralf; Heinemann, Gerd:** Mystery Shopping. Mit Testkäufern Verkauf und Service nachhaltig verbessern. Göttingen 2006.
- DeGES, Frank:** Der Einsatz von Testkunden im Einzelhandel. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 38. 1992. Heft 1. S. 85-100.
- Drees, Norbert; Schiller, Sören:** Mystery Shopping – Ein Instrument zur systematischen Optimierung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. In: Applied Marketing. Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen. Hrsg. v. Uwe Kamenz. Berlin u.a. 2003. S. 159-172.

- ESOMAR World Research Codes & Guidelines:** Mystery Shopping Studies. 2005. [http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR\\_Codes&Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_MysteryShopping.pdf). [Stand: 22. Mai 2009]
- Finn, Adam; Kayandé, Ujwal:** Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping. In: Journal of Retailing 75. 1999. Heft 2. S. 195-217.
- Geertz, Clifford:** From the native's point of view. On the nature of anthropological understanding. In: Culture Theory. Essays on Mind, Self and Emotions. Hrsg. v. Richard A. Shweder u. Robert Alan LeVine. Cambridge 1984. S. 123-136.
- Grieger, Gunnar:** Die Ergebnisqualität von Testkunden aus unterschiedlichen soziodemografischen Gruppen beim Mystery Shopping. Flensburg 2008. <http://www.mysterypanel.de/Mystery-Shopping/Doktorarbeit-Mystery-Shopping-Gunnar-Grieger.pdf>. [Stand: 22. Mai 2009]
- Hentschel, Bert:** Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz. Wiesbaden 1992.
- Höhner, Jörg; Schaper, Christine:** Vom Kundenfrust zur Kundenlust. Mystery Research als Instrument zur Messung der Servicequalität am Point-of-Sale. In: Planung & Analyse 31. 2004. Heft 4. S. 32-37.
- Hurst, Stephen C.:** Quantifying Customer Service via Mystery Shopper Surveys. In: Market Research Society Conference 35. 1992. S. 263-268.
- Jansson, Britta-Lena:** A Swedish Survey of the Quality of Reference Services. In: Scandinavian Public Library Quarterly 30. 1997. Heft 3. S. 7-11.
- Jantti, Margie. H.:** Assessing the service needs and expectations of customers – no longer a mystery. 2006. <http://ro.uow.edu.au/asdpapers/43/>. [Stand: 22. Mai 2009]
- Lüders, Christian:** Teilnehmende Beobachtung. In: Hauptbegriffe Qualitative Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Hrsg. v. Ralf Bohnsack, Winfried Marotzki u. Michael Meuser. Opladen 2003. S. 151-153.
- Matzler, Kurt; Kittinger-Rosanelli, Christine:** Mystery Shopping als Instrument zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität von Banken. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 46. 2000. Heft 3. S. 220-241.
- McGregor, Felicitas:** Exploring the mystery of service satisfaction. 2005. <http://ro.uow.edu.au/asdpapers/29/>. [Stand: 22. Mai 2009]
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred:** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. überar. u. erw. Auflage. Wiesbaden 2006.
- Michelson, Mark:** Taking the Mystery out of Mystery Shopping. 2005. [www.mspa-eu.org/about/MysteryShopping1.ppt](http://www.mspa-eu.org/about/MysteryShopping1.ppt). [Stand: 22. Mai 2009]

- Morrison**, L. J.; Colman, A. M.; Preston, C. C.: Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy. In: Journal of Market Research Society 39. 1997. S. 349-361.
- Nerdinger**, Friedemann W.: Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Stuttgart 1994. [= Betriebswirtschaftliche Abhandlungen. 96.]
- Pegandé**, Nicole; Stücken, Maik: Mystery Research: Wegweiser für das kundenorientierte Unternehmen. In: Kundenparadies Deutschland. Aktuelle Spitzenleistungen und Konzepte für die Zukunft. Hrsg. v. Heiner Spalink. Berlin u.a. 2004. S. 203-223.
- Rosenthal**, Robert: Experimenter Effects in Behavioral Research. Enlarged Edition. New York 1976.
- Salter**, Elaine: Mystery shopping project. Report for M25 Working Group on Quality. 2004. [http://www.m25lib.ac.uk/mystery\\_shopping\\_project\\_2.html](http://www.m25lib.ac.uk/mystery_shopping_project_2.html). [Stand: 22. Mai 2009]
- Schmidt**, Karsten: Mystery Shopping. Leistungsfähigkeit eines Instruments zur Messung der Dienstleistungsqualität. Wiesbaden 2007.
- Semel**, Johannes: Mystery Shopping. Qualitätskontrolle durch anonyme Testkäufer. Marburg 2006.
- Shing**, Michelle Ng Kwet; Spence, Laura J.: Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical? In: Business Ethics: A European Review 11. 2002. Heft 4. S. 343-353.
- Shostack**, G. Lynn: Designing services that deliver. In: Harvard Business Review 62. 1984. Heft 1. 133-139.
- Spribille**, Ingeborg: Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Arbeit zu bekommen, ist „fifty-fifty“. In: Bibliothek Forschung und Praxis 22. 1998. Heft 1. S. 106-110.
- Stauss**, Bernd; Hentschel, Bert: Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 36. 1990. Heft 3. S. 232-259.
- Stücken**, Maik: Mystery Research oder Kundenzufriedenheitsbefragung? Eine Analyse der Methoden. In: Planung & Analyse 30. 2003. Heft 5. S. 45-50.
- Vogt**, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. Gütersloh 2004. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0ADA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit\\_040210.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0ADA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf). [Stand: 22. Mai 2009]
- Warmuth**, Dietmar P.; Weinhold, Markus: Damit der Kunde nicht mehr stört. Kundenorientierte Führung durch Mystery Shopping. Wien 2005.
- Wilson**, Alan M.: The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. In: The Service Industries Journal 18. 1998. Heft 3. S. 148-163.

**Wilson, Alan M.; Gutmann, J.:** Public Transport: The Role of Mystery Shopping in Investment Decisions. In: *Journal of Market Research Society* 40. 1998. Heft 4. S. 285-293.



## 6. Anhang

### 6.1. Fragebogen: Mystery Shopping

<b>Mystery Shopper:</b>						
<b>Filiale:</b>						
<b>Wochentag:</b>						
<b>Uhrzeit:</b>						
<b>Bewertung</b> 1 = sehr gut/ trifft voll zu 2 = gut/ trifft zu 3 = befriedigend/ trifft eher zu 4 = ausreichend/ trifft eher nicht zu 5 = mangelhaft/ trifft nicht zu 6 = ungenügend/ trifft gar nicht zu						
<b>Auffinden/ Außeneindruck</b>						
Wie gut konnten Sie sich auf Ihrem Weg zur Bibliothek an Hinweisschildern orientieren?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Sind Sie mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Bibliothek gefahren?	ja		nein			
Wenn ja, haben Sie an der Haltestelle ein Hinweisschild vorgefunden?	ja		nein			
Bemerkungen:						
Konnten Sie dem Gebäude gleich ansehen, dass sich darin eine Bibliothek befindet?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wirkt das Gebäude einladend auf Sie?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie gut sichtbar sind Informationen wie Öffnungszeiten und Kontaktdaten (Telefon/E-Mail) im Eingangsbereich angebracht?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
<b>Eintreten/ Orientieren</b>						
Finden Sie auf den ersten Blick einen besetzten Informationsschalter, an dem Sie eine Frage stellen könnten?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Sind Ausleih- und Rückgabeschalter ausreichend besetzt?	1	2	3	4	5	6

Bemerkungen:						
Wie gut sind Mitarbeiter der Bibliothek als solche zu erkennen? (Blicken sie z.B. auf, wenn Kunden in ihre Nähe kommen?)	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Tragen sie gut sichtbare Namensschilder?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Liegen an prominenter Stelle Flyer oder Broschüren über die Bibliothek aus?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie gut können Sie sich in der Bibliothek orientieren und unterschiedliche Bereiche (wie z.B. Krimis oder Angebote für Kinder) ausfindig machen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie nützlich ist die Ausschilderung/das Leitsystem für die Orientierung im Gebäude?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
<b>Finden/ Benutzen</b>						
Wie attraktiv sind die Medien präsentiert/ aufgestellt?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wirkt das Medienangebot aktuell?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wirkt das Medienangebot umfangreich (z.B. Standardwerke vorhanden)?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Gibt es Medienangebote, die Ihnen durch eine besondere Präsentation auffallen (z.B. Bestseller)?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Sind die Medien in einem guten und intakten Zustand?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
<b>Recherchieren/ Computer nutzen</b>						
Machen die Computer einen modernen und zeitgemäßen Eindruck?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Sind die Geräte funktionsbereit, intakt und sauber?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie gut ist erkennbar, für welche Anwendungen (z.B. Katalogrecherche, Datenbanken, Internet) die Computerarbeitsplätze ausgelegt sind?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						

Wie gut sind Kopiermöglichkeiten zu finden?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
<b>Aufhalten/ Inneneindruck</b>						
Wie stimmig und zeitgemäß ist die Bibliothek eingerichtet?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie gut und angenehm ist die Bibliothek beleuchtet?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie angenehm ist das Raumklima (Temperatur, Zugluft)?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie angenehm ist die Geräuschkulisse?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie sauber ist die Bibliothek (inkl. Toiletten)?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Macht die Bibliothek einen aufgeräumten und gut organisierten Eindruck?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Gibt es Bereiche, die Sie dazu einladen, in Ruhe zu lesen oder zu arbeiten?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Würden Sie sich gerne länger (z.B. eine Stunde) in der Bibliothek aufhalten?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
<b>Fragen/ Informieren</b>						
Wie deutlich signalisierte die Auskunftsperson (z.B. durch Blickkontakt), dass sie ansprechbar ist?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie freundlich war die Auskunftsperson während des Gesprächs zu Ihnen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Mussten Sie warten?	ja			nein		
Wenn ja, wie angemessen fanden Sie die Wartezeit?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Fanden Sie die Zeit, die sich die Auskunftsperson (evtl. trotz Andrang) für jeden Kunden genommen hat, angemessen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Hat die Auskunftsperson Ihr Anliegen gleich richtig verstanden?	ja			nein		

Wenn nicht, hat sich die Auskunftsperson bemüht (z.B. durch gezieltes Nachfragen), Ihr Anliegen richtig zu verstehen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Hatten Sie den Eindruck, die Auskunftsperson sucht in ausreichend vielen Informationsquellen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wurde Ihre Frage ausführlich genug beantwortet?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie sehr hat die Auskunftsperson Sie bei der Recherche mit einbezogen? Wie gut konnten Sie den Suchweg mitverfolgen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Wie nützlich war die Auskunft?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Hat die Auskunftsperson Bereitschaft signalisiert, Ihnen bei Bedarf weiter zur Verfügung zu stehen (z.B. angeboten, Sie zum Regal zu begleiten oder die Suche mit Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen)?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Hat sich die Auskunftsperson bei Ihnen erkundigt, ob sie Ihnen weiterhelfen konnte?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
Würden Sie sich gerne wieder an diese Auskunftsperson wenden?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						
<b>Gesamteinschätzung</b>						
Läge diese Stadtbibliothek in Ihrem Kiez, würden Sie sie gerne regelmäßig nutzen?	1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:						

## 6.2. Fragebogen: Mystery Calling

<b>Mystery Caller:</b>										
<b>Filiale:</b>										
<b>Wochentag:</b>										
<b>Uhrzeit:</b>										
<b>Bewertung</b> 1 = sehr gut/ trifft voll zu 2 = gut/ trifft zu 3 = befriedigend/ trifft eher zu 4 = ausreichend/ trifft eher nicht zu 5 = mangelhaft/ trifft nicht zu 6 = ungenügend/ trifft gar nicht zu										
<b>Anrufen/ Informieren</b>										
Wie oft hat es geläutet, bis jemand abnahm?					Anzahl:					
Bemerkungen:										
Hat sich die Auskunftsperson verständlich gemeldet?					1	2	3	4	5	6
Begrüßungssatz:										
Bemerkungen:										
Hat die Auskunftsperson Ihr Anliegen gleich richtig verstanden?					ja		nein			
Wenn nicht, hat sich die Auskunftsperson bemüht (z.B. durch gezieltes Nachfragen), Ihr Anliegen richtig zu verstehen?					1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:										
Hat die Auskunftsperson Ihre Frage ausführlich genug beantwortet?					1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:										
Wie nützlich war die Auskunft?					ja		nein			
Bemerkungen:										
Fanden Sie die Zeit, die sich die Auskunftsperson für Sie genommen hat, angemessen?					1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:										
Würden Sie sich gerne wieder an diese Auskunftsperson wenden?					1	2	3	4	5	6
Bemerkungen:										