

APBB aktuell

Sonderheft



Behörde – Bibliothek – Information



**Arbeitsgemeinschaft der Parlaments-
und Behördenbibliotheken**

Sonderheft Mai 2017

**Marketing an österreichischen
Behördenbibliotheken**

Masterthesis im Rahmen des Universitätslehrganges Library and
Information Studies MSc an der Universität Wien in Kooperation
mit der Österreichischen Nationalbibliothek

Ronald Mayerhofer, BA MSc

EDITORIAL

Eine Arbeit über österreichische Behördenbibliotheken? Österreich liegt so fern – und doch so nah. Die Strukturprobleme in Behördenbibliotheken sind gleich. So können wir von dieser Arbeit, die sich praxisnah und exemplarisch mit drei Behörden-

bibliotheken auseinandersetzt und Best-Practice-Maßnahmen vorschlägt, auch allgemein profitieren. Vielleicht wird es möglich sein, in künftige Diskussionen der APBB Erfahrungswerte aus diesen Empfehlungen einfließen zu lassen.



Dr. Jürgen Kaestner

IMPRESSUM

APBB aktuell

Behörde – Bibliothek – Information

ISSN: 2196-6222

Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB)

Dr. Jürgen Kaestner

Hessischer Landtag
Schlossplatz 1-3
65183 Wiesbaden
J.Kaestner@ltg.hessen.de
www.apbb.de

Redaktion:

Annett Fürste

Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Ernährung des Landes Sachsen-Anhalt, Bibliothek, Leipziger Str. 58, 39112 Magdeburg, Tel.: 0391/567 3248
annett.fuerste@mule.sachsen-anhalt.de

Martina Weitz

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Bibliothek
Frankenstr. 210, 90461 Nürnberg
Martina.Weitz@bamf.bund.de

Art Direction und Grafik

trunnit Publishers, München

Diese Publikation kann auf internen Servern gespeichert werden. Exemplare können dem Benutzer in gedruckter oder elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden.

Titelbild: © Parlamentsdirektion

Vorbermerkung _____ **4**
Einleitung _____ **4**
Forschungsfragen _____ **4**
Methodik _____ **4**
Aufbau _____ **4**

1. Bibliothekswesen in der Krise? _____ **5**

2. Das Wesen der Behördenbibliothek _____ **5**
 2.1. Definition
 2.2. Typologie
 2.3. Funktion, Nutzen und organisationale Positionierung

3. Österreichische Behördenbibliotheken im Spannungsfeld von technisch-soziokulturellem Wandel und Verwaltungsreformen ab der Jahrtausendwende _____ **8**
 3.1. Behördenbibliotheken in der Kulturstatistik 2006 bis 2013
 3.2. Die Tätigkeit der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken im Berichtswesen der VÖB im Zeitraum 2000 bis 2013

4. Bibliotheksmarketing _____ **12**
 4.1. Allgemeine Begriffsbestimmung
 4.2. Bibliotheken und Dienstleistungsmarketing
 4.2.1. Dienstleistungscharakteristika
 4.3. Bibliotheken und Non-Profit-Marketing
 4.4. Zentrale Elemente des strategischen Marketingmanagements
 4.4.1. Marktanalyse
 4.4.1.1. Methodik
 4.4.2. Markenbildung
 4.4.3. Markenkommunikation
 4.5. Operatives Marketing
 4.5.1. Produktpolitik (Product)

4.5.2. Preispolitik (Price)
 4.5.3. Distributionspolitik (Place)
 4.5.4. Kommunikationspolitik (Promotion)
 4.5.5. Personalpolitik (People)
 4.5.6. Dienstleistungs- respektive Prozesspolitik (Process)
 4.5.7. Ausstattungspolitik (Physical Evidence/ Physical Facilities)
 4.6. Marketingcontrolling

5. Konzeption der Informationserhebung und -auswertung _____ **21**
 5.1. Methode
 5.2. Leitfragen
 5.3. Das Expertinnen- und Experteninterview
 5.3.1. Konzeption des Interviewleitfadens
 5.3.2. Umfang und Aufbau
 5.3.3. Anwendung der konzeptionellen Vorgaben auf die Leitfragen
 5.3.4. Auswahl der Expertinnen und Experten
 5.3.4.1. Die spezifischen organisationalen Attribute der Parlamentsbibliothek
 5.3.4.2. Anzahl
 5.3.4.3. Ergebnis des Auswahlprozesses
 5.3.4.3.1. Die Ministerialbibliothek des Bundesministeriums für Finanzen
 5.3.4.3.2. Die Wienbibliothek im Rathaus
 5.3.4.3.3. AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften
 5.3.5. Zentrale Elemente des Interviewprozesses
 5.4. Die qualitative Inhaltsanalyse
 5.4.1. Extraktion
 5.4.2. Das Kategoriensystem
 5.4.3. Darstellung und Analyse der Ergebnisse
 5.4.3.1. Parlamentsbibliotheksspezifische Herausforderungen

6. Die Auswertungsergebnisse und die Einschätzung ihrer Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek _____ **29**
 6.1. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich strategisches Marketing
 6.2. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Produkt-/Dienstleistungspolitik
 6.3. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Preis-/Gebühren-/Entgelt- Gegenleistungspolitik
 6.4. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Distributionspolitik
 6.5. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Kommunikationspolitik
 6.6. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Personalpolitik
 6.7. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Dienstleistungs- Prozesspolitik
 6.8. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Ausstattungspolitik
 6.9. Best-Practice-Maßnahmen im Bereich Controlling

Fazit _____ **46**
Endnoten _____ **47**
Bibliographie _____ **52**
 Primärtexte
 Sekundärtexte

Abstracts _____ **56**
 Deutsch
 English

INHALT

MARKETING AN ÖSTERREICHISCHEN BEHÖRDENBIBLIOTHEKEN

BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN DER MINISTERIALBIBLIOTHEK DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR FINANZEN, DER WIENBIBLIOTHEK IM RATHAUS UND DER AK BIBLIOTHEK WIEN FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN UND DIE EINSCHÄTZUNG IHRER ANWENDBARKEIT AUF DIE PARLAMENTSbibLIOTHEK

VORBEMERKUNG

Diese Arbeit wurde Ende 2015 finalisiert. Von einer Aktualisierung der Inhalte, die mit der österreichischen Parlamentsbibliothek in Zusammenhang stehen, wurde abgesehen, da sich aus Sicht des Verfassers der Wert für andere Parlaments- und Behördenbibliotheken primär aus den anderen Teilen der Arbeit speist, unter anderem aus jenem, der ein breites Spektrum an Maßnahmen enthält, die sich tatsächlich an österreichischen Behördenbibliotheken in der Praxis bewährt haben. Die Aktualität dieser anderen Teile ist ungebrochen.

EINLEITUNG

Bibliotheken stehen aufgrund gesellschaftlich-technologischer Entwicklungen, der daraus resultierenden Konkurrenzsituation mit anderen Informationsanbieterinnen und Informationsanbietern und in der Folge veränderten Ansprüchen seitens ihrer Trägerorganisationen und Kundinnen und Kunden vor einer permanenten Adaptierungs- und Legitimierungsherausforderung, der sie unter anderem über die Anwendung strategischer und operativer Werkzeuge des Marketing begegnen. Dies gilt ebenso für das österreichische Behördenbibliothekswesen, für das sich, trotz anzunehmender qualitativ hochwertiger bibliothekarischer Arbeit, seit geraumer Zeit eine Tendenz zu räumlichen und organisationalen Umstrukturierungen und damit potentiell einhergehenden Personal-, Budget-, und Raumreduktionen feststellen lässt.

Da die Parlamentsdirektion anlässlich der Parlamentssanierung vor einer intensiven Phase der räumlichen und organisationalen Neustrukturierung steht, von der ein Großteil der Organisationseinheiten und die Parlamentsbibliothek aufgrund ihrer komplexen räumlichen und logistischen Bedürfnisse im Besonderen zweifach betroffen sein werden, nämlich nicht nur durch die veränderten Bedingungen im neuen Parlamentsgebäude, sondern auch durch jene in der Interimslokation, und dadurch eine Gelegenheit respektive Notwendigkeit vorliegt, bestehende Vorgehensweisen und Prozesse den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, wurde es seitens des Verfassers als sinnvoll erachtet, zu ermitteln, welche Marketing-Maßnahmen sich für ausgewählte österreichische Behördenbibliotheken tatsächlich in der Praxis bewährt haben und eben diese einer Einschätzung der Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek zu unterziehen.

FORSCHUNGSFRAGEN

In Abstimmung auf dieses Erkenntnisinteresse wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

- Welche Maßnahmen haben sich für ausgewählte österreichische Behördenbibliotheken im Bereich Marketing bewährt?
- Welche dieser Maßnahmen könnten an der Parlamentsbibliothek Anwendung finden?

METHODIK

Als Resultat des Literaturstudiums war festzustellen, dass die Schnittmenge der existierenden Fachliteratur in den Bereichen Marketing und österreichische Behördenbibliotheken nicht genügend Informationen liefern würde, um die Beantwortung dieser Forschungsfragen zu ermöglichen. Aus diesem Grund entschied sich der Verfasser dazu, die benötigten Informationen an einer dem Forschungsinteresse entsprechenden Auswahl an österreichischen Behördenbibliotheken über Expertinnen- und Experteninterviews selbst zu erheben und qualitativ-inhaltsanalytisch auszuwerten. Hierbei fiel die Wahl auf die Methodenanwendung nach Jochen Gläser und Grit Laudel. Das hat neben anderen diese Entscheidung begünstigenden Faktoren, die später erörtert werden sollen, seinen Grund darin, dass im Falle dieser Methodenanwendung der Erhebungs- und Auswertungsvorgang als Einheit begriffen werden.

AUFBAU

Der theoretische Teil dieser Arbeit dient der Schaffung eines adäquaten Wissenstandes, der eine fundierte Konzeption und Durchführung der Informationserhebung und -auswertung ermöglicht. Der erste Teil der Arbeit widmet sich somit einleitend der Erarbeitung dessen, was unter dem Begriff Behördenbibliothek zu verstehen ist, welche Arten es gibt, welche Funktionen diese erfüllen und wie sich die Rahmenbedingungen gestalten, innerhalb derer sie speziell in Österreich agieren.

Die theoretische Auseinandersetzung findet ihre Fortsetzung in der Beschäftigung mit bibliotheksspezifischem Marketing, wobei hier der Schwerpunkt vor allem auf jene Ausrichtung gelegt wird, die sich aus den Erkenntnissen des Dienstleistungsmarketing speist. Der Aufbau dieses Themenblocks orientiert sich aus Gründen der Nachvollziehbarkeit an der Abfolge der verschiedenen strategischen und operativen Funktionen des Marketing im sogenannten Marketing-Zyklus.

Im empirischen Teil erfolgt auf Basis der gewonnenen theoretischen Erkenntnisse und in Abstimmung auf die Forschungsfragen die Erstellung des Interviewleitfadens, die Auswahl der Expertinnen und Experten und die Erstellung des Kategoriensystems.

Abschließend werden die untersuchungsrelevanten Informationselemente aus den Interviewtranskripten entnommen, sprachlich vereinheitlicht und abstrahiert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Die Ergebnisse dieses Prozesses werden innerhalb ihrer jeweiligen Kategorien vollinhaltlich abgebildet und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek bewertet.

1. BIBLIOTHEKSWESEN IN DER KRISE?

Technischer Fortschritt, sozio-kultureller Wandel und verstärktes Kosten-Nutzendenken, ausgelöst durch Finanzkrisen respektive generell steigende Staatsverschuldung, und die Forderung der Öffentlichkeit nach Verwaltungsreformen erzeugen für Bibliotheken jeglicher Art zunehmenden Legitimationsdruck.¹

Diese Faktoren führen in Verbindung, trotz des grundsätzlich vorherrschenden Bekenntnisses zur regionalen, überregionalen und nationalen Kooperation in Verbänden und entsprechenden Katalogen zwecks Optimierung der Informationsdienstleistungen für die Benutzerinnen und Benutzer und des Bewirkens von Rationalisierungs- und Synergieeffekten, zu einer in dieser Intensität neuen Konkurrenzsituation zwischen Bibliotheken.²

Die Bereitschaft zur Öffnung und zur Anpassung an technologische Entwicklungen und ein verändertes Mediennutzungsverhalten haben zudem bewirkt, dass die aufwändig, kostspielig, aber qualitativ hochwertig hergestellten und gewarteten heterogenen bibliothekarischen Informationsdienstleistungen im Vergleich zum partiell niederschwelligeren, enträumlichten Angebot der Konkurrenz (Suchmaschinen, kostenfreie Angebote im Internet, Anbieter aus dem E-Commerce-Bereich, elektronische Ressourcen, subito. Dokumente aus Bibliotheken e.V. etc.) ins Hintertreffen geraten.³

Es handelt sich hierbei aber grundsätzlich nicht um eine Entwicklung neuerer Datums. Es sind Herausforderungen, denen sich Bibliotheken in wandelnder und intensivierender Form spätestens seit den 80er Jahren zu stellen haben, Herausforderungen, die sich vor allem in Kürzungen, unzureichenden Etablierungen, Zusammenlegungen und Schließungen manifestieren.⁴

Da Bibliotheken raum- und personalintensive und dadurch kostspielige Einrichtungen sind, deren Nutzen, und die damit verbundene Notwendigkeit zur Finanzierung, sich in einer Zeit, in der bei gleichzeitiger Geldknappheit jede Information ubiquitär verfügbar und leicht verwendbar scheint, Geldgeberinnen und Geldgebern und Benutzerinnen und Benutzern immer weniger erschließt und daher verstärkt kommuniziert werden muss, ist es klar, dass sie ideale Ziele für Einsparungsmaßnahmen darstellen.

Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur Bibliotheken von diesen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozessen betroffen sind, sondern auch andere, nicht unbedingt Informationsarbeit leistende Organisationen respektive Organisationseinheiten, mit denen sie aus einer bereits geschwächten Position um Geld, Raum, Personal und Aufmerksamkeit konkurrieren müssen.⁵

Diese Wahrnehmung betreffend jüngste Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Bibliothekswesens, die in fast jeder Sekundärliteratur zum Thema Marketing einleitend oder in einer anderen textlichen Form Raum nimmt, lassen sich für Österreich statistisch unterfüttern.

In der österreichischen Kulturstatistik, die von der Statistik Austria erstellt wird, und ein Kapitel enthält, in der statistische Daten erfasst werden, die das Bibliothekswesen betreffen, werden für den Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken und Spezialbibliotheken, in der die Behördenbibliotheken inkludiert sind, im Jahr 2006 bei einem Personalstand (Vollzeitäquivalente) von 1894,9 88 Einrichtungen ausgewiesen. Im Jahr 2013 waren es bei einem Personalstand von 1695,3 nur noch 78, wobei hinsichtlich des Personalstands die Zahlen der Bibliotheken von Körperschaften und Vereinen keinen Eingang gefunden haben. Diese Zahlen beanspruchen aber in den Jahren davor nur einen geringen Anteil am gesamten Erhebungsvolumen.^{6,7}

Selbstverständlich zeitigen der technische Fortschritt, der soziokulturelle Wandel und die Auswirkungen ökonomischer Krisen ebenso für die öffentlichen Bibliotheken Folgen.

Als repräsentativ für die Veranschaulichung dessen, dass die gesellschaftlichen Veränderungen und der gestiegene öko-

nomische Druck auch vor öffentlichen Bibliotheken nicht Halt machen, seien die folgenden Zahlen angeführt: Existierten 1990 419 Bibliotheken des Österreichischen Gewerkschaftsbundes der Arbeiterkammern, waren es 2010 nur noch 81.⁸

Und zuletzt sind auch jene Bibliotheken von diesen Entwicklungen betroffen, die im Bibliothekswesen unter dem Begriff Behördenbibliotheken zusammengefasst werden. Die Auswirkungen in diesem Bereich sind ebenfalls nicht unerheblich und beschränken sich nicht nur auf die Reduktion des Personalstands oder des Budgets. „In Extremfällen, wenn [die Bibliotheken] in der Behörde beliebte Räumlichkeiten beleg[en], können Begehrlichkeiten entstehen und Pläne, ihre Bestände auseinanderzureißen und die Räume neu zu verteilen.“⁹

Es überrascht also nicht, wenn die Sektionen Behördenbibliotheken und Staatliche Information und Amtsdrukschriften der International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) es als notwendig erachten, Richtlinien zu entwickeln, die das Ziel haben, „den Leitungsebenen von Behörden zu helfen, die Wichtigkeit der Bibliotheken in Behörden zu erkennen.“¹⁰

Bevor in einem eigenen Kapitel der Versuch der Darstellung des Spannungsfeldes von technisch-soziokulturellem Wandel und Verwaltungsreformen, in dem sich speziell die österreichischen Behördenbibliotheken spätestens seit Ende des letzten Jahrtausends befinden, und dessen Auswirkung auf diese erfolgt, ist eine Begriffsbestimmung notwendig.

2. DAS WESEN DER BEHÖRDENBIBLIOTHEK

Dieses Kapitel soll nicht dazu dienen, einem definitorischen Desiderat Abhilfe zu verschaffen, wenn es „selbst einer internationalen Arbeitsgruppe [der IFLA] [...] kaum gelingen [wollte], den Begriff „Behördenbibliothek“ allgemein anerkannt zu definieren.“¹¹

Zumindest soll aber erreicht werden, ihn für den Gebrauch innerhalb dieser Arbeit ausreichend zu fassen, sodass einerseits eine optimale Lesbarkeit erreicht wird und gleichzeitig eine erste Eingrenzung erfolgt, welche Bibliotheken sich für die Informationserhebung im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit eignen könnten.

2.1. DEFINITION

In seiner Arbeit „Österreichische Landesamtsbibliotheken – das unentdeckte Land“, in der die Landesamtsbibliotheken als den Behördenbibliotheken zugehörig erfasst und definiert werden, stellt Rene Thalmeier in Aussicht, dem definitorischen Mangel dadurch Abhilfe schaffen zu wollen, dass er in der zuständigen Kommission der Vereinigung der Österreichischen Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB), der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken, den Vorschlag einbringt, eine adäquate Definition zu erzeugen. Dies geschah im Rahmen des 31. Bibliothekartages, dürfte aber bis jetzt zu keiner Definition geführt haben.¹²

Im Zuge der Recherche, die sich aufgrund der Quellsituation nicht nur auf den Fachdiskurs beschränkte, stieß der Verfasser auf eine direkt die österreichischen Behördenbibliotheken betreffende Definition, die als Ausgangspunkt für die definitorischen Bemühungen für diese Arbeit fungieren kann. Im Rahmen von bibliotheksreformatoren Vorgängen in den 70er Jahren wurde diese gutachterlich von Univ.-Prof. Dr. Theo Öhlinger, einer der Koryphäen auf dem Gebiet des österreichischen Verfassungsrechts, erstellt:

„Behördenbibliotheken sind Bibliotheken von Dienststellen des Bundes und der Länder sowie, in einem weiteren Sinn, auch der Institutionen der territorialen und beruflichen Selbstverwaltung (Gemeinden, Kammern und dgl.), die primär dem Zweck des jeweiligen Amtes dienen. Dieser Begriff selbst wurde in die österreichische Rechtssprache, in Anlehnung an eine international übliche Terminologie, durch das Bundesministerien-Gesetz 1973 [...] eingeführt. Der Ausdruck Behörde ist in dieser Wortverbindung nicht im strengen verwaltungsrechtlichen Sinn „Behörde“ als Dienststelle der Hoheitsverwaltung [...] zu verstehen. Er erstreckt sich vielmehr auch auf Dienststellen, die Aufgaben der „Privatwirtschaftsverwaltung“ im Sinne des Art. 17 B-VG (= Bundesverfassungsgesetz) erfüllen¹³, ferner auf Bibliotheken im Rahmen der Legislative (Parlamentsbibliothek) und der Gerichtsbarkeit, sowie auch auf Ämter ohne „imperium“¹⁴

Dies soll, da die kaum vorhandene österreichische bibliothe-

karische Fachliteratur zu diesem Thema größtenteils sowieso auf deutsche respektive internationale Fachpublikationen Bezug nimmt, durch deren Erkenntnisse ergänzt werden.

Zudem erscheint die Übertragbarkeit zusätzlich vor dem Hintergrund möglich, dass sich vor allem deutsche und österreichische Verhältnisse in ihrer Struktur, aber auch in ihren Problemstellungen zu ähneln scheinen, wie aus dem Bericht eines Vertreters der deutschen Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB) hervorgeht, der 2002 auf Einladung der VÖB und ihrer Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken an einer Sitzung teilnahm: Er konnte eine strukturelle Verwandtschaft feststellen.¹⁵ Unterschiede beschränken sich vor allem auf Begrifflichkeiten.

Die Bezeichnung Amtsbibliothek, wie sie im Namen der entsprechenden Kommission der VÖB enthalten ist, ist jedenfalls ein österreichisches Spezifikum und ist der (deutschen) Verwaltungslehre nach ein Synonym für Behördenbibliothek.¹⁶

Weiters ist der Begriff Verwaltungsbibliothek, wie er in der Selbstbeschreibung mancher Behördenbibliotheken, z. B. der Administrativen Bibliothek des Bundes, auftaucht, als Synonym für Behördenbibliothek zu betrachten.¹⁷

Zudem wurde versucht, die Beschaffenheit der Mitgliedsbibliotheken jener Vereinigungen, die die Anliegen von Behördenbibliotheken in Deutschland und Österreich vertreten, zu vergleichen. Dies war aber nicht möglich, da diesbezüglich auf der Homepage der VÖB keine Informationen aufzufinden waren. Allein die Existenz der Kommission wird in der Darstellung des Vorstandes ersichtlich, da Kommissionsvorsitzende automatisch Mitglieder des Vorstandes sind.¹⁸

Die definitorischen Bemühungen für diese Arbeit sollen nunmehr mit der Definition und Typologie, die von der IFLA im Rahmen des Projekts „Richtlinien für Behördenbibliotheken“ erarbeitet wurden, primär in der deutschen Übersetzung, im Zuge derer die für den übernationalen Gebrauch konzipierten Inhalte mit Kommentierungen versehen wurden, die den Besonderheiten der deutschen Verhältnisse Rechnung tragen, ihren Abschluss finden, indem sie als Ergänzung jener Begriffsbestimmung betrachtet werden, die von Univ.-Prof. Dr. Öhlinger erstellt

wurde. Hier erfolgt die Definition von Behördenbibliotheken vor allem über den Unterhaltsträger:

„Behördenbibliotheken umfassen alle Bibliotheken, die von einer Behörde eingerichtet und voll finanziert werden, um diese Behörde zu unterstützen. Obwohl ihr Fokus auf Nutzern aus der Behörde liegt, kann ihre tatsächliche Klientel weiter gefasst werden.“¹⁹

Öffentliche Bibliotheken oder Universitätsbibliotheken können ebenso von Behörden eingerichtet sein, sind aber dennoch keine Behördenbibliotheken, da die Adressaten ihrer Dienstleistungen und Produkte nicht primär Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind.²⁰

An dieser Stelle sei ein weiterer zentraler Unterschied erwähnt: Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeitern steht die Benützung der Behördenbibliothek durch das Dienstverhältnis zu. Sie befinden somit nicht als Privatpersonen in einem Vertragsverhältnis mit der Bibliothek.²¹

2.2. TYPOLOGIE

Weiters wird diese Definition von einer Typologie ergänzt, die die Behördenbibliotheken drei Bereichen, der Legislative, Exekutive und Judikative, zuordnet, die in sich noch weiter ausdifferenziert sind:

- Bibliotheken der Legislative: Parlamentsbibliotheken auf nationaler Ebene, Bibliotheken von gesetzgebenden Versammlungen/Landesparlamenten
- Bibliotheken der Exekutive: Ministerialbibliotheken/Resortbibliotheken, Bibliotheken von Regierungsbehörden/Organisationen/Projekten, Behördenbibliotheken auf der Landes-, Regional- und kommunalen Ebene, Bibliotheken von diplomatischen Vertretungen, Nationalbibliotheken
- Die Bibliotheken der Judikative: Die Bibliotheken der Obersten Gerichte und andere Gerichtsbibliotheken²²

Eine der erwähnten Kommentierungen dient der Anpassung an deutsche Verhältnisse durch die Ergänzung respektive verbesserte Sichtbarmachung zweier Arten von Unterhaltsträ-

gern, der Anstalten des Bundes und der Körperschaften, die in dieser Typologie nur indirekt aufscheinen.²³

Zwecks Veranschaulichung sei angeführt, welche Bibliotheken die APBB als Mitglieder akzeptiert: Parlaments-, Ministerial- und Gerichtsbibliotheken, Behördenbibliotheken des Bundes, der Länder und der Gemeinden, Bibliotheken der Anstalten des Bundes und der Länder, Bibliotheken von Körperschaften (z. B. Industrie- und Handelskammern) und interessanterweise auch Bibliotheken kirchlicher Institutionen.²⁴

In Ermangelung einer Auflistung auf Seiten der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken existiert eine derartige Aufstellung für Österreich nicht. Die deutschen Verhältnisse scheinen aber auf die österreichischen, wie die Definition von Univ.-Prof. Dr. Theo Öhlinger zeigt, durchaus übertragbar. Voraussetzung hierfür ist der Austausch der deutschen Rechtsform „Anstalt des Bundes und der Länder“ durch die österreichische „Anstalt öffentlichen Rechts“.

Ob die Bibliotheken kirchlicher Institutionen in Österreich zu den Behördenbibliotheken gezählt werden könnten, soll offen bleiben.

Weiters können Behördenbibliotheken nicht nur dadurch definiert werden, wer sie unterhält, sondern welche Dienstleistungen sie wie für ihre Unterhaltsträger erbringen.

2.3. FUNKTION, NUTZEN UND ORGANISATIONALE POSITIONIERUNG

Behördenbibliotheken werden traditionell als wissenschaftliche Spezialbibliotheken begriffen, die ihren Fokus auf bestimmte Sachgebiete legen.²⁵

Die Wissenschaftlichkeit ihrer Arbeit, auch wenn die Informationsdienstleistungen nicht zur Erstellung tatsächlich wissenschaftlicher Ergebnisse dienen, ergibt sich vor allem aus dem Umstand, dass die Erbringung ihrer innerbehördlichen Aufgaben „einer gedanklichen Vorarbeit bedürfen, bei denen wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden zur Anwendung kommen müssen.“²⁶

Das Wesen einer Spezialbibliothek wird dadurch bestimmt, dass nicht der Anspruch der Universalität ihrem bibliothekarischen Wirken zu Grunde liegt, sondern das Anstreben einer

nahezu lückenlosen Sammlung in allen Medienbereichen, besonders in Bezug auf Graue Literatur.²⁷

Behördenbibliotheken stellen somit als wissenschaftliche Spezialbibliotheken im Rahmen ihrer jeweiligen, sich aus der organisationalen Einbindung ergebenden Sachgebiete multimedial rechts- und fachwissenschaftliche Informationen zur Verfügung, die dem Aufgabengebiet des Unterhaltsträgers entsprechen, betreiben darüber hinaus Informationsvermittlung und zeichnen sich in allen bibliothekarischen Arbeitsbereichen durch eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung aus,²⁸ die das Ausmaß dessen weit überschreitet, was herkömmliche wissenschaftliche Bibliotheken, zum Beispiel Universitätsbibliotheken, leisten können.²⁹

Diese gesteigerte Dienstleistungsorientierung hat ihre Ursache darin, dass sie nicht um ihrer selbst willen als Bibliothek existieren, sondern als Abteilungen eines größeren Verwaltungsorganismus, den sie effektiv zu servizieren haben.

So äußert sich die exakt auf die Bedürfnisse des Unterhaltsträgers abgestimmte Dienstleistungsorientierung auf allen Ebenen der bibliothekarischen Arbeit, z. B. in anlassbezogener, beschleunigter Erwerbung, in einer antizipierenden Erwerbungspolitik, einer flexiblen Handhabung von Entlehnfristen und der Benutzungsordnung generell. Vor allem zeigt sie sich aber auf Ebene der inhaltlichen Betreuung, der Durchführung von Recherchen, der Erteilung von Auskünften, der Ermittlung von statistischen, historischen und personenbezogenen Fakten und der Erstellung von Bibliographien, die das Sachgebiet der Behörde betreffen. „Die Behördenbibliothek ist also nicht ein Ort, an dem man ausschließlich Bücher findet, sondern vornehmlich ein solcher, an dem der Benutzer benötigte Informationen erhält.“³⁰

Hinsichtlich des wissenschaftlichen Charakters der Tätigkeit kommt auch Univ.-Prof. Dr. Theo Öhlinger zum Schluss, dass sie Funktionen erfüllen, „die den Bereich der Verwaltung schlechthin transzendieren.“³¹

Dies begründet er vor allem damit, dass sie als „Glieder eines umfassenden wissenschaftlichen Bibliothekssystems“ fungieren und „innerhalb dieses System spezifische, eigenständige Funktionen erfüllen.“³²

Die Beschäftigung von Informationsexpertinnen und -experten in einer Behördenbibliothek, „die ortsnah zu den Arbeitsplätzen [der Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter] organisiert und in die Organisationskultur eingebunden ist“³³, zeitigt weiters idealerweise, und darin mag der ursprüngliche Grund ihrer Einrichtung zu suchen sein, zwei positive Effekte: qualitativ hochwertige Ergebnisse, die von Expertinnen und Experten und nicht von dilettierenden Laien erstellt wurden und damit verbunden eine, auch aus privatwirtschaftlicher Sicht, tatsächlich eintretende Kostenersparnis, die leider, trotz bibliothekarischer Leistungsmessung über die entsprechenden Indikatoren respektive via Kennzahlen und eine Kosten-Leistungsrechnung, nicht leicht sichtbar zu machen ist.

Zwecks Untermauerung der Behauptung, dass der Betrieb einer Behördenbibliothek eine Kostenersparnis bedeutet, sei ein Berechnungsbeispiel wiedergegeben, das im Rahmen der Anstrengung, Behördenbibliotheken in das damals im Entstehen begriffene Hessische Bibliotheksgesetz zu inkludieren, einem diesbezüglichen Argumentationspapier beigefügt wurde.

Behördenbibliothekarische Effizienz wurde an drei Beispielen veranschaulicht. Diese wurden für den Gebrauch in dieser Arbeit ihrer spezifisch nationalen Amtstitel und Einstufungsbezeichnungen entkleidet.

Im ersten Beispiel wurde eine Kostendifferenz zwischen einer Benutzerinnen- und Benutzerrecherche und einer Bibliotheksrecherche dargestellt. Die Rechercheanstrengungen, die seitens eines hoch eingestuftes Beamten in leitender Funktion des höheren Dienstes, dessen Aufgabengebiete der Informationsarbeit fern liegen, gezeigt wurden, dauerten zeitlich länger (eine Stunde), bei der gleichzeitigen Gefahr eines nicht eintretenden positiven Ergebnisses, und kosteten entsprechend seiner Einstufung 71 Euro. Eine Bibliothekskraft könnte die gleiche Recherche in einem Bruchteil der Zeit und aufgrund der Einstufung auch kostengünstiger durchführen – Dauer der Recherche: 10 Minuten, Kosten: 7,71 Euro.

Weiters wurde die Kumulation von Arbeitskosten in den Mittelpunkt gerückt und auf den linearen Anstieg des Beschaf-

fungsaufwands hingewiesen, der darauf zurückzuführen ist, dass Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter den gleichen Sachverhalt unabhängig voneinander recherchieren und so jedes Mal erneut der gleiche Arbeitsaufwand anfällt, wenn keine Organisationseinheit existiert, die Materialien einmalig recherchiert, beschafft und zur Verfügung stellt.³⁴

Die Aufnahme einer Gesetzesstelle in das Hessische Bibliotheksgesetz betreffend Behördenbibliotheken wurde in der Folge tatsächlich erreicht, wie im §3, Abs. 4 des Hessischen Bibliotheksgesetzes ersichtlich wird.³⁵ Durch diesen Erfolg sollte man sich aber nicht täuschen lassen.

Trotz der starken Dienstleistungsorientierung, der damit verbundenen Modernität in der Bibliotheksarbeit, die Aspekte des Marketing, den Wandel von Bibliotheken zu Informationsdienstleistern etc. vorwegnahm und der offensichtlichen Effektivität und Effizienz ihrer Arbeit, ist die Stellung von Behördenbibliotheken eine gefährdete. Zentral ist hierfür der Umstand, der dieses moderne Arbeitsverständnis überhaupt erst erzeugt: ihre Unselbstständigkeit. Ihre organisationale Einbindung in den Unterhaltsträger, dessen Abteilungen und übergeordneten Instanzen bibliothekarische Arbeit wesensfremd ist und daher das Fundament fehlt, um ein positives Verständnis für diese hervorzurufen, stellt ein unlösbares Problem dar und bewirkt einen Konflikt, der im Wettstreit um Ressourcen, der sich auf allen Ebenen der Verwaltung immer mehr intensiviert, rasch existenziellen Charakter erhalten kann.³⁶

Welche Auswirkung dieser Konflikt in Verbindung mit dem Spannungsfeld gespeist aus technisch-soziokulturellem Wandel und Verwaltungsreformen auf das österreichische Behördenbibliothekswesen hatte und hat, wird im nächsten Kapitel auszugsweise dargestellt.

3. ÖSTERREICHISCHE BEHÖRDENBIBLIOTHEKEN IM SPANNUNGSFELD VON TECHNISCH-SOZIOKULTURELLEM WANDEL UND VERWALTUNGSREFORMEN AB DER JAHRTAUSENDWENDE

Einführend ist darauf hinzuweisen, dass Österreich bis heute über kein eigenes Bibliotheksgesetz für öffentliche, wissen-

schaftliche und behördliche Bibliotheken verfügt und es der Republik so eines in Gesetz gegossenen politischen Willens ermangelt, Bibliotheken und somit auch Behördenbibliotheken zu fördern.³⁷

Aufgrund dieses gesetzlichen Desiderats und jener Gründe, die in den Kapiteln davor ausgeführt wurden, ist davon auszugehen, dass die Krisis, die das deutschsprachige Bibliothekswesen nach einer Phase der Prosperität nach Ende des 2. Weltkriegs in den 90ern erfasste³⁸, auch nicht vor dem österreichischen Behördenbibliothekswesen Halt machte.

Die technischen Neuerungen, die daraus resultierenden Ansprüche der Trägerorganisationen und der Stakeholder an die Bibliothek bildeten gemeinsam mit den ökonomischen Rationalisierungsprozessen im Zuge von Verwaltungsreformen, dem traditionell geringen Ansehen der bibliothekarischen Arbeit und der entsprechend bescheiden ausfallenden hierarchischen Inkorporation in ihre Unterhaltsträger eine fatale Mixtur an zersetzenden Einflüssen, die die eigene Stellung beim Kampf um Planstellen - sei es deren Bewahrung oder Neuschaffung - und den Eigenerhalt vor allem ab der Jahrtausendwende stark gefährdete.

Hinsichtlich der organisationsrechtlichen Einordnung von Behördenbibliotheken sei angemerkt, dass diese ursprünglich als Hilfsstellen angesehen wurden, was implizierte, dass sie zwar als Handapparate und Büchersammlungen transzendierende besondere Einrichtung wahrgenommen wurden, zu deren Bewirtschaftung zumindest ein Bediensteter hauptsächlich oder ausschließlich abzustellen war, aber „keine Anerkennung irgendeines juristischen Mehrwerts“ erfuhren, sie also Abteilungen nachgereiht waren³⁹, was negative Auswirkungen auf die Bezahlung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit hatte.

Auch wenn sich diese organisationsrechtliche Einstufung über die Jahrzehnte verbesserte, ist die Wahrscheinlichkeit nicht gering, dass diese ursprüngliche hierarchische Geringerschätzung bibliothekarischer Arbeit im Gedächtnis und Bewusstsein der österreichischen Verwaltung ihren Nachhall hat. Bis heute werden Behördenbibliotheken in Berichten häu-

fig in einem Atemzug mit Poststellen, Druckereien und ähnlichen Einrichtungen genannt.⁴⁰

Im Zuge der verwaltungsreformatorischen Bemühungen ab 2001, die einerseits auf den Bemühungen der Jahre davor fußten, z. B. dem Verwaltungsinnovationsprogramm 1997, andererseits vor allem als Ausfluss der Aufgabenreformkommission 2001 zu betrachten sind, mit der man „eine Neukonzeption des Staats nach der Jahrtausendwende“⁴¹ anstrebte, indem auf Bundes-, Landes und Gemeindeebene „Potentiale an Rückbau der angewachsenen Staatsaktivitäten“⁴² identifiziert wurden, stieg die Wahrscheinlichkeit, dass Behördenbibliotheken von Maßnahmen betroffen sein würden.

Dies scheint den Bibliothekarinnen und Bibliothekaren zunehmend bewusst gewesen zu sein und ist durch folgendes Indiz belegbar: Frau Hofrätin Dr.ⁱⁿ Sigrid Reinitzer setzte sich in ihrer Funktion als Vorsitzende des Vereins Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) mit dem Vorstand der deutschen Arbeitsgemeinschaft für Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB) mit der Frage in Verbindung, ob Interesse an einem Austausch mit der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken der VÖB bestünde. Damit war eine Einladung für die Sitzung am 29. April 2002 verbunden.

Dies geschah vor dem Hintergrund, dass die Unabwendbarkeit der Auflösung vorerst einer Ministerialbibliothek, somit einer Behördenbibliothek in einer Zentralstelle, im Raum stand. Anscheinend erachtete man es als probates Mittel, Expertisen von außerhalb einzuholen, wie das Standing der österreichischen Behördenbibliotheken verbessert werden könnte.⁴³ Hubert Rothe, Leiter des Referats Schutzrechtsinformation für die Öffentlichkeit, Literaturversorgung Deutsches Patent- und Markenamt, wurde vom Vorstand der APBB gebeten, als Emissär zu wirken.

Seitens der VÖB waren laut Rothes Bericht nicht nur der Vorsitzende der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken, Günter Werner Koller, Bundesamt und Forschungszentrum für Wald, anwesend, sondern auch die Vorsitzende der VÖB, Hofrätin Dr.ⁱⁿ Sigrid Reinitzer, was die Bedeutung des Treffens unterstreichen könnte.⁴⁴

Er stellt weiters in seinem Bericht über die Zusammenkunft fest, dass ihm die österreichischen Kolleginnen und Kollegen bereits in Vorgesprächen mitgeteilt hatten, dass sie Bibliotheken und bibliothekarische Planstellen in österreichischen Behörden als Folge von Einsparungs- und Rationalisierungsmaßnahmen als gefährdet ansehen würden.

Betreffend der generellen Verfasstheit der österreichischen Behördenbibliotheken erschienen ihm Aufgaben und Struktur der Behördenbibliotheken in beiden Ländern ähnlich, ebenso ihre Entwicklung und ihre Probleme. Ihm entstand aber der Eindruck, dass die österreichischen Behördenbibliotheken in ihren Trägerorganisationen eine schwächere Stellung inne hätten.

Weiters hebt er die Transformation der deutschen Behördenbibliotheken hin zu innerbehördlichen Informationsdienstleistern hervor - möglicherweise eine Ursache, wodurch ihm die Behördenbibliotheken in Deutschland bessergestellt schienen - die aber von ihm nicht als generell in Kraft getreten gesehen wurde, jedenfalls aber als positiv und richtig.

Zentral ist für ihn, dass „Anstrengungen zu innerbehördlichem Bibliotheksmarketing notwendig sind, um der Behörde und ihrer Leitungsebene die Bedeutung und das Leistungspotential der bibliothekarischen Einrichtungen stärker ins Bewusstsein zu bringen. Dies ist eine unverzichtbare Voraussetzung, um die Bibliotheken dauerhaft in ihrer Existenz zu sichern und die Informationsvermittlung und -versorgung in den Behörden weiterhin zu gewährleisten.“ Abschließend gab er noch Ideen zur stärkeren Vernetzung und Kooperation wieder.⁴⁵

Kurze Zeit später, im Juli 2002, wurde die Amtsbibliothek des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur aufgelöst und die Übernahme ihrer Agenden durch die Administrative Bibliothek des Bundes im Rahmen des Bibliotheksclustering bekanntgegeben.⁴⁶

Dies war ein Geschehnis mit Signalwirkung. Die Auflösung betraf keine kleine, in einer nachgeordneten Dienststelle verortete Behördenbibliothek. Daraus den Schluss zu ziehen, dass ähnliche Maßnahmen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit für jedwede Einrichtung jeglicher Größenordnung folgen könnten, wäre nur nachvollziehbar gewesen.

Die rechtliche Grundlage für dieses Vorgehen wurde bereits Jahre vorher mit dem Bundesministeriengesetz (BMG) 1986 § 7, Abs. 6 (einer Wiederverlautbarung des BMG 1973) geschaffen. Sinngemäß wiedergegeben besagt der Paragraph, dass Behördenbibliotheken und andere Organisationseinheiten, zum Beispiel Kanzlei-, Schreib- und sonstige Hilfsstellen, sollten sie potentiell für mehrere Bundesministerien einsetzbar sein und dabei ihre Dienstleistungen in den Tätigkeitsbereichskatalog Teil 1 zu §2 fallen, der darlegt, wann Zusammenlegungen möglich sind, ihre Aufgaben als Cluster, also fusioniert wahrnehmen können.⁴⁷

Hubert Roth's Wahrnehmung, dass die Stellung der österreichischen Behördenbibliotheken innerhalb der jeweiligen organisationalen Gefüge eine eher schwächere sei, wurde 2005 auf die eindrücklichste Art und Weise erneut bestätigt, als die Ministerialbibliothek des Bundesministeriums für Inneres, also erneut eine Behördenbibliothek einer Zentralstelle, aufgelöst und in die Administrative Bibliothek des Bundes integriert wurde.⁴⁸

Analog dazu wurde mit 1. 1. 2006 eine weitere Clusterbibliothek im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit geschaffen, die Ausgangsform der heutigen Clusterbibliothek Europäisches Dokumentationszentrum (EDZ). Waren es ursprünglich vier Bibliotheken, die als Teilprojekt im Rahmen des Regierungsprojekts „Serviceleistungen im Bundesdienst“ gemäß den Ministerratsbeschlüssen vom 20. 4. 2004 und 30. 3. 2005 fusioniert wurden, jene des Wirtschafts-, des Gesundheits-, des Landwirtschafts- und des Sozialministeriums, „erbringt [sie heute] alle Bibliotheks- und Dokumentationsleistungen für die Ressorts BMASK, BMFJ, BMG, BMLFUW, BMVIT und BMWFW⁴⁹, das Bundesamt für Eich- und Vermessungswesen (BEV), die Bundesimmobiliengesellschaft (BIG), sowie die Bundeswettbewerbsbehörde (BWB)“.⁵⁰

Clusterbibliotheken neigen, wenn sie einmal in Erscheinung getreten sind, zur Expansion respektive ist der Bann gebrochen und es sind Bedingungen geschaffen, die die Integration weiterer Informationseinrichtungen erleichtern.

Es sei auch dahingestellt, ob die Steigerung der Effektivität und Effizienz auf bibliothekarischer Ebene respektive der

Ebene der Informationsdienstleistung im Rahmen solcher Projekte maßgeblich ist. Eher zentral scheinen Budgetfragen zu sein, wie die Presseaussendungen betreffend derlei Projekte, aber auch die Prüfung durch den Rechnungshof beweisen.

Nach Schaffung der beiden Clusterbibliotheken wurden das Bundeskanzleramt und das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2006 mit dem Verwaltungspreis ausgezeichnet. Es handelt sich hierbei um einen Preis, der auch heute noch vergeben wird und mittels dessen Zuerkennung Leistungen um die Verbesserung der österreichischen Verwaltung auf Gemeinde-, Landes- und Bundesebene gewürdigt werden.⁵¹

Die „hohe Auszeichnung“ wurde vom damaligen Bundeskanzler Dr. Wolfgang Schüssel an die Bibliotheksleiterin des EDZ, Dr.ⁱⁿ Brigitta Kohlert-Windisch übergeben. Im Fokus der diesbezüglichen Presseaussendung stand vor allem die Leistung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, welche dahingehend gewürdigt wurde, dass „Einsparungen im Personal- und Sachaufwand bei gleichzeitiger Straffung der Verwaltungsabläufe und Steigerung ihrer Effizienz [erzielt wurden]“.⁵²

In Zahlen bedeutete dies, dass man bereits bis Ende 2007 eine Reduktion des Personalstandes um 40 Prozent, von 25 auf 15, erwartete, und damit verbunden eine Einsparung im Bereich Personalaufwand von 295.000 Euro im Jahr. Im Bereich Beschaffung sollten pro Jahr 150.000 Euro eingespart werden. Dies würde man durch bessere Beschaffungskonditionen und den Wegfall von Doppelbeschaffungen erreichen.⁵³

Laut Kulturstatistik des Jahres 2010 lag der Personalstand der Clusterbibliothek EDZ bei 15, laut jener des Jahres 2013 blieb er zwar gleich, es wurde aber unter anderem die Bibliothek des Bundesamts für Eich- und Vermessungswesen integriert.^{54 55}

Exemplarisch für die Wahrnehmungen des Rechnungshofes: 2007 fanden die Auflösungen und Zusammenführungen im Bereich der Administrativen Bibliothek des Bundes, die im Rahmen eines Verwaltungsreformprojektes, das als Teilprojekt der Verwaltungsreform 2001 zu sehen ist, stattfanden, als Folge einer Prüfung im entsprechenden Berichtswesen

lobend Erwähnung. Im Rahmen dieses Teilprojekts wurde im Jahr 2001 ein externes Beratungsunternehmen damit beauftragt, durch internes oder externes Benchmarking für die Supportprozesse in den Zentralstellen der Bundesministerien Einsparungspotenziale zu identifizieren.⁵⁶

Im Jahr 2007 überprüfte der Rechnungshof die Ergebnisse dieses Teilprojekts und kam betreffend Bibliothek – ein Begriff, der im Bericht häufig in einem Atemzug mit Druckerei und Kopierstelle verwendet wird – zum Ergebnis, dass durch den Bibliothekscluster Administrative Bibliothek des Bundes in den beteiligten Ressorts (BKA, BMGF, BMI und BMSG⁵⁷) via Personalreduktionen und Synergien insgesamt jährlich Einsparungen von rund 442.000 EUR vorliegen.⁵⁸

Als Konsequenz empfiehlt der Rechnungshof in Anbetracht des Erfolgs der verwirklichten Clusterlösung „eine rasche Auslotung und Umsetzung weiterer Ressortkooperationen“⁵⁹

Er findet aber nicht nur einmal Gelegenheit zur Rüge, zum Beispiel bemerkt er:

„Bei Bibliotheksaufgaben sowie Druck- und Kopierleistungen hätten bereits früher umgesetzte ressortübergreifende Clusterlösungen Einsparungen ermöglicht.“⁶⁰

Auf die Aufgabenreformkommission und die Umsetzung ihrer Ergebnisse über das Verwaltungsreformgesetz 2001 folgte 2003 der Österreich Konvent, der das Ziel hatte, via runderneutem Verfassungstext die transparente und bürger-nahe Erfüllung staatlicher Aufgaben zu ermöglichen.⁶¹

2005 folgte die Verwaltungsreform II. 2007 wurde eine Expertinnen- und Expertengruppe für Staats- und Verwaltungsreform eingerichtet. Auch die jetzige Bundesregierung hat sich die Reform der Verwaltung auf die Fahnen geschrieben und im Arbeitsprogramm von 2013 bis 2018 entsprechende Maßnahmen formuliert.⁶²

Als weiteres Teilprojekt der Verwaltungsreformen wurde in Österreich eine Haushaltsrechtsreform in zwei Etappen auf Bundesebene durchgeführt.

Das Ergebnis dieser Haushaltsrechtsreform ist, neben allen damit verbundenen gesetzlichen, administrativen und terminologischen Neuerungen, grosso modo die wirkungsori-

entiertere Haushaltsführung und damit partiell verbunden die Einführung der Kosten-Leistungsrechnung für alle Organisationen des Bundes, somit auch für jene Behördenbibliotheken, die auf dieser Ebene angesiedelt sind.

Traditionell wurden den verschiedenen Verwaltungsbereichen Ressourcen zugeteilt, mittels derer sie ihre Aufgaben wahrzunehmen hatten. Diese Zuteilungen konnten gekürzt werden, aber sie waren nicht direkt daran gekoppelt, dass keine gewünschte Wirkung erzielt respektive keine messbaren Ziele erreicht werden konnten. Im Gegenteil. Im Falle wirtschaftlichen Arbeitens konnte es in der nächsten Haushaltsperiode zu Budgetkürzungen kommen, was dazu führte, dass im Dezemberfieber jeglicher Rest des Budgets aufgebraucht wurde, um dies zu verhindern.⁶³

Nunmehr werden, nach Festlegung der Wirkung, die die Verwaltung für das Gemeinwesen entfalten soll, durch die Politik Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne für spezifische Verwaltungseinheiten erstellt. Ziele werden durch Kennzahlen, bestimmte quantitative Messgrößen, die Auskunft über die Erreichung des Ziels geben, beurteilbar gemacht und durch Zielwerte näher bestimmt. Die Umsetzung der diesen zugeordneten Maßnahmen wird evaluiert.^{64 65} Auf Ebene der Maßnahmen und Detailbudgetierung kann dann die Kopplung mit der Kosten-Leistungsrechnung (KLR) erfolgen.⁶⁶

Es sei angemerkt, dass diese Kennzahlen nicht mit der Leistungsmessung, die moderne Bibliotheken seit jeher via Leistungsindikatoren durchführen und die aktuell international in der ISO-Norm SO 11620:2014 Information and documentation – Library performance indicators geregelt sind, ident sein müssen.⁶⁷

Wirkungsorientierte Haushaltsführung und KLR stellen selbstverständlich per se keine Verschlechterung der Situation von Behördenbibliotheken dar. Positiv gesehen ermöglichen sie eine effizientere Steuerung des Mitteleinsatzes und eine versachlichte Argumentationsgrundlage für die Legitimation innerhalb der Trägerorganisation – unter der Voraussetzung, dass den Zielvorgaben entsprochen wurde – als es in jener Zeit möglich war, als kameralistisch gearbeitet wurde, das

heißt mittels Rechnungsführung, die allein auf den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben in Abstimmung mit dem Haushaltsplan fokussiert war⁶⁸, und keine Leistungskontrolle stattfand.

Bei allem Optimismus darf aber nicht außer Acht gelassen werden, worin die zentrale Bedeutung für den Unterhaltsträger besteht: Kontrolle. Schwarz auf Weiß liegt vor, ob Ziele erreicht wurden oder nicht, welche Mittel dafür aufgewendet werden mussten und wo eingespart werden kann.⁶⁹

Neben der durchaus vorhandenen ökonomischen und administrativen Sachlichkeit, die Verwaltungsreformen zu Grunde liegen, darf nicht vergessen werden, dass es die Politik und somit Parteien sind, die darin ihren je nach Weltanschauung geformten Willen äußern. Dieser Wille wiederum wird gespeist aus dem Willen und den Wählerinnen- und Wählerstimmen des Volkes. Und da sich Parteien auf Gemeinde-, Länder- und Bundesebene in einem immerwährenden Wahlkampf befinden, gilt es, neben aller gebotenen Sachlichkeit und weltanschaulich bestimmten Deutung des Wählerinnen- und Wählerwillens darum, Wählerinnen und Wähler zufriedenzustellen - und man könnte den Eindruck gewinnen, diese würden gemeinhin jegliche Einsparung in der Verwaltung, auch wenn sie jeder sachlichen Grundlage entbehren mag, mit frenetischem Applaus begrüßen.

Unter Umständen wäre es möglich, den bereits mehrfach im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Neologismus Clusterbibliothek, der bisher auf den Zeitraum der Regierungen Schüssel I und II (2000 – 2006) begrenzt in Erscheinung trat, diesem Phänomen zuzurechnen.

Ein weiteres Beispiel, das aber ohne Folgen blieb: Die Parlamentsbibliothek wurde 2011 von verwaltungsreformatorischen Absichten der SPÖ überrascht, die 19 Expertenvorschläge für eine Verwaltungsreform entwickelt hatte und diese via Medien in Zirkulation brachte.⁷⁰

Darin waren natürlich auch Einsparungsideen enthalten, die Bibliotheken betrafen. Die Parlamentsbibliothek sah man in Fusion mit der Administrativen Bibliothek des Bundes, die zu einem späteren Zeitpunkt gemeinsam in der Österreichischen

Nationalbibliothek aufgehen sollten.⁷¹ Damit nicht genug, sollten alle öffentlichen Bibliotheken fusioniert werden.⁷²

Weiters sei angemerkt, dass selbstverständlich auch auf Länderebene Reformen durchgeführt wurden und werden, von denen Behördenbibliotheken potentiell betroffen waren und sind. Die Ziele gleichen grundsätzlich den Zielen der Reformen auf Bundesebene: Einführung eines One-Stop-Prinzips, Neustrukturierung des Verwaltungsapparats etc.⁷³ Statistische Daten zeigen aber, dass diese bisher nur geringe Auswirkungen auf das dort verortete Behördenbibliothekswesen hatten.

3.1. BEHÖRDENBIBLIOTHEKEN IN DER KULTURSTATISTIK DER JAHRE 2006 BIS 2013

Die Gesamtheit der in den bisherigen Kapiteln dargelegten Faktoren (technischer Fortschritt, Veränderung des Nutzungsverhalten, Verschlechterung der budgetären Bedingungen, Finanzkrisen, Staatsverschuldungen, Verwaltungsreformen, Konkurrenzierung durch andere Bibliotheken und andere Informationseinrichtungen, die Wahrnehmung bibliothekarischer Arbeit im Zeitalter des Internets, der elektronischen Medien und im hierarchisch-organisationalen Gefüge der österreichischen Verwaltung) haben jene Veränderungen im Bibliothekswesen bewirkt, wie sie in der österreichischen Kulturstatistik tendenziell sichtbar werden:

2006 wurden in der Rubrik Parlaments-, Behörden- oder Gerichtsbibliotheken 15 Bibliotheken bei einem Personalstand (Vollzeitäquivalente) von 199,5 erfasst. 2013 waren es nur noch 8, bei einem Personalstand von 61,8.⁷⁴

Es sei angemerkt, dass in der Statistik Antwortausfälle nicht ausgewiesen oder geschätzt werden.

Weiters werden Bibliotheken, die entsprechend der Definition, die im Rahmen dieser Arbeit gefunden wurde, als Behördenbibliotheken zu kategorisieren wären, einem abweichenden Denkschema der Statistik Austria folgend anderen Rubriken zugeordnet oder finden gar keine Berücksichtigung.

Unter anderem befindet sich die Bibliothek des Bundesforschungszentrums für Wald, Naturgefahren und Landschaft, die Wirkungsstätte des ehemaligen Vorsitzenden der VÖB-

Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken, in der Rubrik Bibliotheken von wissenschaftlichen Institutionen und Museen oder die Landesamtsbibliotheken, z. B. jene der Tiroler Landesregierung, fehlen komplett. Zudem scheinen manche Bibliotheken, zum Beispiel jene des Bundesministeriums für Finanzen, ihre Zahlen zumindest im untersuchten Zeitraum nie zu melden.

Die Anzahl der Landesbibliotheken, deren Werte innerhalb einer eigenen Rubrik angegeben werden, änderte sich zwischen 2006 und 2013 nicht. Der Personalstand blieb relativ stabil: 2006 waren es 195,6 Vollzeitäquivalente, 2013 187,5. Dies könnte den Grund haben, dass den Recherchen für diese Arbeit zufolge das verwaltungsreformatrische Wollen betreffend Bibliotheken vor allem auf Bundesebene in Erscheinung getreten ist.⁷⁵

Trotz fehlender Rückmeldungen, abweichendem Kategorisierungsschema und dem Fehlen von bestimmten Behördenbibliotheken ist der Statistik dennoch eine gewisse Aussagekraft zu attestieren.

Mittels der statistischen Daten wird wahrnehmbar, dass, in Berücksichtigung all der genannten Verunschärfungsfaktoren, Anzahl und Personalstand der angeführten österreichischen Behördenbibliotheken innerhalb des ausgewerteten Zeitraums im Sinken begriffen sind.

Die Maßnahmen, die seitens der verschiedenen Behördenbibliotheken seit der Jahrtausendwende ergriffen wurden, um ihre Existenz zu sichern oder gar ihre Position im Spannungsfeld der vielfältigen Einflussfaktoren sogar zu verbessern, und hier vor allem jene, die in den Bereich Marketing fallen, mögen zahlreich gewesen sein, interessant ist vor allem aber festzustellen, welche Handlungen dahingehend auf Berufsverbandsebene gesetzt wurden.

Das obligatorische Berichtswesen über das Handeln des einzigen österreichischen Gremiums, in das zumindest ein gewisser Anteil der österreichischen Behördenbibliotheken Vertreterinnen und Vertreter zum Zweck der Vernetzung und Orchestrierung von Bemühungen entsandt hat, der Kommission der Amts- und Behördenbibliotheken der VÖB, könnte diesem Zweck dienen.

Durch die Berichtlegung Hubert Rothes über Einladung und Treffen mit den Mitgliedern der Kommission ist bekannt, welche Maßnahmen er für die Verbesserung der Situation der österreichischen Behördenbibliotheken als tauglich erachtete: Wandel zu Informationsdienstleistungseinrichtungen, verstärktes Bibliotheksmarketing, Kooperation.⁷⁶ Mit großer Wahrscheinlichkeit weder terminologisches, noch inhaltliches Neuland für die Kommissionsmitglieder, aber ein idealer Ausgangspunkt, um festzustellen, ob das Treffen im Jahr 2002 als Initialzündung für eine verbesserte Vernetzung bzw. eine Forcierung der Thematisierung von Marketing fungieren konnte.

3.2. DIE TÄTIGKEIT DER KOMMISSION FÜR AMTS- UND BEHÖRDENBIBLIOTHEKEN IM BERICHTSWESEN DER VÖB IM ZEITRAUM 2000 BIS 2013

Der VÖB-Tätigkeitsbericht der Jahre 2000 bis 2002 gibt in äußerst verknappter Form wieder, was im Berichtszeitraum stattgefunden hat. Die Kontaktaufnahme mit der APBB findet interessanterweise keine Erwähnung.⁷⁷

2002 bis 2004 wird im Kapitel „Tätigkeiten der Kommissionen und Arbeitsgruppen“ zwar die Kommission angeführt, aber nicht dargelegt, was im genannten Zeitraum geschehen ist.⁷⁸

Im Kapitel „Tätigkeit der VÖB“ wird festgehalten, dass vom VÖB-Präsidenten und dem Vorsitzenden der Kommission ein offener Brief verfasst wurde, „in dem gefordert wird, die Beschaffungsgruppe Literatur aus dem Gesetz betreffend die Bundesbeschaffungsgesellschaft zu streichen.“⁷⁹

Dies könnte als Reaktion auf Reformmaßnahmen des Bundes gewertet werden.

In den Funktionsperioden 2004–2006 und 2006–2008 fanden keine Kommissionssitzungen statt, 2008–2009 „wurden keine Arbeitsfelder definiert.“

Es fanden zudem keine sonstigen Aktivitäten statt, die mit dem Erkenntnisinteresse der Arbeit im Zusammenhang stünden.^{80 81 82}

In der Funktionsperiode 2009–2011 gab es eine Sitzung, die die „Erreichung einer optimalen Vernetzung und Zusammen-

arbeit der Amts- und Behördenbibliotheken“⁸³ zum Ziel hatte. 2011–2013 stand zum Drucktermin kein Bericht zur Verfügung.⁸⁴

Zusammenfassend ist, selbstverständlich nur ausgehend von den Informationen, die in den Berichten festgehalten sind, zu konstatieren, dass die Kommission, abgesehen vom einmaligen Bemühen zur Vernetzung, keine kontinuierliche Aktivität zur Thematisierung und Orchestrierung von Maßnahmen im Bereich Marketing respektive zur Debatte der Stellung der Behördenbibliotheken zeigte und somit die gelungene Kontaktaufnahme mit der APBB und der erwähnte offene Brief die einzigen Aktionen blieben, in denen die Kommission proaktiv in Erscheinung trat.

Insgesamt ist festzustellen, dass über die Kommission keine umfassende Vernetzung und Koordinierung von Maßnahmen erreicht wurde, die eine Existenzsicherung bewirken hätte können.

Den österreichischen Behördenbibliotheken fehlte bislang somit eine Vereinigung analog zur APBB, die aufgrund ihres Organisationsgrades und ihrer Lobbyarbeit eine effektive Vertretung der Anliegen von Behördenbibliotheken bewirken kann. Abgesehen vom Zusammenschluss im DABIS BIS-C Verbund Amts- und Behördenbibliotheken dürften kaum institutionalisierte Bande zwischen den einzelnen Behördenbibliotheken bestanden haben und bis heute bestehen.

Abschließend bleibt festzustellen, dass das österreichische Behördenbibliothekswesen in Anbetracht der statistischen Indizien und der Zusammenlegungen von Bibliotheken in jüngster Vergangenheit ein gefährdetes darstellt. Diese Gefährdung hat ihre Ursache nicht darin, dass in Behördenbibliotheken nicht effektiv, effizient und modern gearbeitet wird, denn Behördenbibliotheken stellen jenen Bibliothekstyp dar, der im Idealfall den höchsten Grad an Dienstleistungs- und Benutzerinnen- und Benutzerorientierung aufweist, sondern vielmehr in ihrer geringen Vernetzung und dem tendenziellen Unverständnis der Unterhaltsträger die bibliothekarische Arbeit betreffend.

Im politischen Klima der letzten Jahre, in dem Verwaltungsreformen und Einsparungen permanent Themen waren, war

die Wahrscheinlichkeit somit groß, dass Sparmaßnahmen eine direkte Auswirkung auf Behördenbibliotheken haben könnten. Und diese Gefahr ist nicht gebannt.

Im Zentrum jener Maßnahmen, die Hubert Rothe den österreichischen Mitgliedern der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken empfohlen hatte, befand sich jene des Bibliotheksmarketing. Dieses stellt Bibliotheken und Behördenbibliotheken im Besonderen Instrumentarien zur Verfügung, die tatsächlich dazu dienen können, den dargelegten Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Zudem sind die Steuerungsmodelle, die in der Verwaltung in jüngster Zeit verwendet werden, betriebswirtschaftlichen Charakters. Es existieren klare Aufgabenaufteilungen, Zielsetzungen, Ressourcenbindungen. Kosteneffizienz, Dienstleistungsorientierung und Controlling sind hierbei zentrale Begriffe, und dies verhält sich im Bibliotheksmarketing genauso.⁸⁵

Bevor aber die Beschäftigung mit der Frage erfolgen kann, welche Marketingmaßnahmen sich an österreichischen Behördenbibliotheken als die geeignetsten herausgestellt haben und inwiefern diese an der Parlamentsbibliothek eingesetzt werden können, ist zu klären, was unter dem Begriff Bibliotheksmarketing zu verstehen ist.

4. BIBLIOTHEKSMARKETING

Es erfolgt nun eine überblicksmäßige Darstellung dessen, was nach dem derzeitigen aktuellsten Stand unter Bibliotheksmarketing zu verstehen ist.

Da mit Ausnahme jenes Kapitels der „Richtlinie für Behördenbibliotheken“ der IFLA, das sich des Themas Marketing für Behördenbibliotheken in Umfang und Tiefe äußerst beschränkt annimmt, kaum Ausarbeitungen aufgefunden werden konnten, die dezidiert die Konzeption und Anwendung von Marketingmaßnahmen auf Behördenbibliotheken ins Zentrum ihres Erkenntnisinteresses rücken und diese sich zudem wenig von jenen Ausarbeitungen unterscheiden, die sich auf alle Bibliothekstypen respektive wissenschaftliche Bibliotheken beziehen⁸⁶, wurde eine einleitende und dem

Erkenntnisinteresse der Arbeit entsprechende zusammenfassende Erarbeitung des Themenbereichs Marketing auf Basis jener Inhalte vorgenommen, die sich mit Bibliotheksmarketing im Generellen auseinandersetzen.

Dies geschieht vor allem mit dem Ziel, die terminologisch-inhaltliche Grundlage für die Expertinnen- und Expertenbefragung zu schaffen. Es wird somit weder der Anspruch erhoben, einen lückenlosen, systematischen Überblick über die gegenwärtige disziplinäre Situation des Bibliotheksmarketing zu geben, noch über seine historische Entwicklung.

Weiters wird angestrebt, auf Marketingliteratur zu verzichten, die sich nicht dezidiert mit Marketing für Bibliotheken auseinandersetzt. Haben bestimmte bibliotheksbezogene Marketingaspekte in der Literatur noch keine Behandlung erfahren, wird diese Lücke in der Arbeit wiedergegeben oder wenn es unerlässlich erscheint, mittels Berücksichtigung nicht bibliotheksbezogener Fachliteratur notdürftig geschlossen.

Ein weiterer Grund für diese Vorgehensweise besteht darin, dass es sich bei Bibliotheksmarketing um eine Disziplin handelt, die „mehr von Umbrüchen und Innovationen als von theoretischer Durchdringung geprägt ist.“⁸⁷ Das Gleiche gilt für die Disziplin Marketing an sich, aus der sie sich speist. Denn es gibt „kein einheitliches Lehrgebäude des Marketing überhaupt. Je nachdem, welches Lehrbuch man nimmt, werden bestimmte Teilbereiche gar nicht behandelt oder sie werden unterschiedlich zugeordnet. Die Terminologie ist uneinheitlich.“⁸⁸

Beides vermengt hat zur Folge, dass viele Schulen, Begriffe, Positionen, Theorievorstufen parallel existieren und eine umfassende Darstellung des Feldes Bibliotheksmarketing auf Basis der vorhandenen Literatur nur schwer möglich scheint.⁸⁹

Nach eingehender Recherche haben sich vor allem jene Publikationen als geeignet herausgestellt, in denen der Rahmen einer gut gemeinten Ansammlung von Maßnahmenvorschlägen transzendiert wurde, in denen zumindest versucht wird, Bibliotheksmarketing grundsätzlich theoretisch und systematisch zu fassen.

Tragende Säulen dieses Kapitels bilden somit einerseits das von Ursula Georgy und Frauke Schade 2012 herausge-

gebene Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, das Bibliotheksmarketing in der modernsten Ausgestaltung begreift, als Form des Dienstleistungsmarketing für Non-Profit-Organisationen und zu diesem Zweck „aktuelle Marketingansätze, -strategien und -methoden aus einer umfassenderen und systematischen Perspektive auf Bibliotheken und Informationsanbieter“ überträgt,⁹⁰ andererseits die Handreichungen von Konrad Umlauf, in denen er versucht, heterogene Marketingtheorien in eine bibliotheksrelevante Praxis zu überführen, ohne dabei den Ehrgeiz zu haben, „ein einheitliches Lehrgebäude zu errichten.“⁹¹

Es sei aber angemerkt, dass selbst diese Publikationen in Theorie und Systematik bewusst fragmentarisch bleiben und in sich und im Vergleich widersprüchlich sind. Umlaufs Handreichungen beziehen ihre Ideen augenscheinlich nicht aus dem Dienstleistungsmarketing, da bei ihm die entsprechenden Politiken im operativen Marketing fehlen. Die entsprechenden Aufgabenfelder, die mit diesen verbunden sind, sind aber in den klassischen vier Politiken des Marketing mitgedacht.

Im Kapitel Kommunikationspolitik wird auch auf Literatur Bezug genommen, die Öffentlichkeitsarbeit vom Marketingkontext losgelöst behandelt. Hierbei werden vor allem Inhalte der Publikation „Auf dem Weg zur bibliotheksspezifischen Öffentlichkeitsarbeit“ von Marion Schmidt aus dem Jahre 2001 Berücksichtigung finden.

Es sei zudem angemerkt, dass die Begriffe Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Bibliothekswesen teilweise synonym verwendet werden respektive die Bereiche als entkoppelt gesehen werden. Aus der Marketingperspektive stellt Öffentlichkeitsarbeit nur eine, wenn auch wichtige, Teilfunktion im Bereich der Kommunikationspolitik dar. Der Verfasser teilt diese Ansicht.

Weiters muss noch darauf hingewiesen werden, dass im Bibliothekswesen Marketing häufig nicht systematisch betrieben wird, was bedeutet, dass der Maßnahmen Einsatz unabgestimmt erfolgt. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass in Bibliotheken die entsprechende Strategie- und Methodenkompetenz nicht vorhanden zu sein scheint.

Diese Art des Einsatzes von Marketingmaßnahmen entspricht selbstverständlich nicht der ganzheitlichen Konzeption von Marketing als Managementmethode.⁹²

4.1. ALLGEMEINE BEGRIFFSBESTIMMUNG

Wolfgang Ratzek, Professor am Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement der Hochschule der Medien Stuttgart, unter anderem Experte für den Bereich Marketing, der leider 2014 verstarb,⁹³ beginnt seinen Beitrag „The mutations of marketing and libraries“, der 2011 im IFLA Journal erschien, mit einem Zitat der Marketing-Definition der American Marketing Association.

Der Verfasser möchte seine Ausführungen ebenfalls mit der Definition der AMA beginnen, da sie einen äußerst allgemeinen Ausgangspunkt bietet. Jede Marketingdefinition, die denkbar ist – und derer gibt es aufgrund des sozioökonomischen Wandels und der dadurch ausgelösten Adaptierungsnotwendigkeiten des theoretischen Fundaments respektive dessen Anpassung an nicht direkt privatwirtschaftliche Bedürfnisse, zum Beispiel jene des Non-Profit-Sektors –, ist in dieser enthalten. Die aktuell gültige Definition lautet:

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“⁹⁴

In eine bereits konkretere Sprache übersetzt, bedeutet Marketing die marktorientierte Führung eines Unternehmens, das sich, ausgehend von einem Unternehmensprofil und übergeordneten strategischen Zielen, mittels marktanalytischen Erhebungen, langfristiger strategischer Planung, Umsetzung via adäquater und aufeinander abgestimmter Instrumente im Marketing-Mix und der Kontrolle dieser Prozesse eine wettbewerbstaugliche, widerspruchsfreie, konsistente Identität (Marke) mit Strahlkraft nach innen und nach außen schafft.⁹⁵

Die zentralen Elemente, die jeglicher Marketing-Ausprägung strukturell inhärent sind, sind somit: Marktanalyse und Marktforschung, strategisches Marketing, operatives Marketing und Marketingcontrolling. Bevor aber auf die einzelnen

Elemente eingegangen werden kann, soll kurz dargelegt werden, welche Marketingtheorien aus dem breiten Spektrum an Schulen sich am besten für den bibliothekarischen Bereich eignen.

4.2. BIBLIOTHEKEN UND DIENSTLEISTUNGSMARKETING

Die klassischen Bibliotheksaufgaben lassen sich in die Bereiche Sammeln (Bestandsaufbau, Erwerbung), Aufbewahren (Archivierung und Tradierung), Ordnen/Erschließen (Formale und inhaltliche Erschließung, Aufstellung, Verzeichnung), Benutzen (Literaturversorgung, Ortsleihe, Lesesaal, Leihverkehr, Dokumentenlieferung, Informationsangebote via Internet/Intranet) und Vermitteln einteilen (Auskunft, Informationsdienst, Recherchen etc.) und werden in dieser Arbeit der dahingehenden Tendenz im Fachdiskurs Rechnung tragend grundsätzlich als Dienstleistungen betrachtet.⁹⁶

Es sei angemerkt, dass jeder Bibliotheksdienstleistung Charakteristika von Produkten innewohnen und vice versa. Da Bibliotheken ein sehr breites und in ihrem Wesen heterogenes Spektrum an Leistungen erbringen, hat dies zur Folge, dass die nachfolgend dargestellten Charakteristika von Dienstleistungen zwar nicht auf jede Bibliotheksleistung im gleichen Maß zutreffen, aber, da die fachwissenschaftlichen Inhalte einen dahingehend ausreichenden Eindruck im Verfasser erzeugt haben, dennoch kein Zweifel daran bestehen soll, dass es sich bei Bibliotheksleistungen grosso modo um Dienstleistungen handelt.

Dadurch wird auch nachvollziehbar, warum sich die aktuellste Fachliteratur im Bereich Bibliotheksmarketing bemüht, Denkweisen des Dienstleistungsmarketing zu inkorporieren.

4.2.1. DIENSTLEISTUNGSSCHARAKTERISTIKA

Dienstleistungen zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus:

- Immaterialität: Dienstleistungen gebieten über keine materielle Substanz. Ihrer Erbringung kann Teilmaterialität innewohnen, aber im Überhang sind sie substanzlos. Ein

Beispiel wäre hier eine Auskunft im Rahmen des Informationsdienstes oder eine Recherche, die in einer Bibliographie mündet oder in der überblickweisen Darstellung von Gesetzesstellen und Kommentierungen.

- **Intangibilität:** Die Qualität von Bibliotheksdienstleistungen ist vor Erbringung/Inanspruchnahme nicht erfahrbare. Es ist zum Beispiel nicht einschätzbar, wie das Ergebnis einer in Auftrag gegebenen Recherche beschaffen sein kann.
- **Unteilbarkeit:** Produktion und Konsumtion der Dienstleistung erfolgen simultan. Hier wäre die Durchführung einer Datenbankrecherche ein gutes Beispiel.
- **Vergänglichkeit/Lagerfähigkeit:** Da Produktion und Konsumtion gleichzeitig stattfinden, sind Bibliotheksdienstleistungen nicht lagerfähig. Ein Beispiel wäre eine individuell abgegebene Suchanfrage oder eine Recherche.
- **Standortgebundenheit:** Die Dienstleistung muss am Ort des Dienstleistungsanbieters erstellt werden. Bibliotheksdienstleistungen können vor Ort oder über die jeweilige Webpräsenz abgerufen werden (Suchmaschinen, Datenbanken etc.).
- **Individualität/Standardisierung:** Dienstleistungen werden für Benutzerinnen und Benutzer jeweils neu erstellt. Dies kann als Reaktion auf und in Antizipation eines Benutzerinnen- und Benutzerbedürfnisses geschehen oder standardisiert. Zentral ist hierbei, dass Umfang und Qualität der Bibliotheksdienstleistungen stark variieren können.
- **Integration des externen Faktors:** Hierbei handelt es sich um eines der zentralen Charakteristika. Die Leistungserstellung kann nur unter Beteiligung der Benutzerinnen und Benutzer erfolgen. Hier sei auf den dialogischen Prozess einer Rechercheanfrage hingewiesen oder den Umstand, dass Benutzerinnen und Benutzer selbst in den Datenbanken, Katalogen etc. recherchieren.⁹⁷

Dienstleistungen unterscheiden sich in den angeführten Punkten eklatant von Produkten, was bewirkt, dass im Marketing für Organisationen, die vornehmlich Dienstleistungen

anbieten, andere Akzente gesetzt werden müssen als im klassischen, auf Produkte ausgerichteten Marketing.

Dies betrifft den gesamten Marketingprozess, im Bereich des operativen Marketing tritt dies aber am Deutlichsten hervor. Klassisches operatives Marketing, das die Implikationen des Dienstleistungsmarketing noch nicht miteinbezieht, misst vier Teilpolitiken (den 4 Ps) Bedeutung bei: der Produktpolitik (Product), der Preispolitik (Price), der Kommunikationspolitik (Promotion) und der Distributionspolitik (Place).⁹⁸

Im Dienstleistungsmarketing nach Bernard H. Booms und Mary Jo Bitner werden diese um drei weitere Ps ergänzt: die Personalpolitik (People) die Dienstleistungs- respektive Prozesspolitik (Process) und die Ausstattungspolitik (Physical Evidence respektive Physical Facilities).⁹⁹

Die Unterschiede manifestieren sich aber nicht nur in Anzahl und Zusammenstellung der Politiken, sondern auch in der Handhabung der ihnen zugeordneten Aufgabenfelder. Zum Beispiel wird der Kundinnen- und Kundenorientierung, Kundinnen- und Kundenbindung etc. eine größere Bedeutung beigemessen. Dies hat seine Ursache darin, dass Bibliotheksdienstleistungen mehrheitlich nur unter Beteiligung der Benutzerinnen und Benutzer in Erscheinung treten und ihre Qualität a priori nicht erfahrbare ist. Dies bedingt eine verstärkte Berücksichtigung der Kommunikations- und Personalpolitik im Bereich des operativen Marketing.¹⁰⁰

4.3. BIBLIOTHEKEN UND NON-PROFIT-MARKETING

Der Umstand, dass Bibliotheken jenen Non-Profit-Organisationen zugerechnet werden müssen, die dem Dienstleistungssektor angehören, bewirkt, dass im Rahmen des Bibliotheksmarketing nicht nur Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing, sondern auch des Non-Profit-Marketing zu berücksichtigen sind.

Non-Profit-Marketing inkludiert in seine konzeptiven Überlegungen, dass Bibliotheken im öffentlichen Auftrag handeln, der allgemein durch soziale, gesellschaftliche, bedarfswirtschaftliche, aber vor allem jene Ziele definiert ist, die der Unterhaltsträger vorgibt. Bibliotheken können ihre Unterneh-

mensziele somit nicht frei festlegen. Für Behördenbibliotheken gilt zum Beispiel, dass auf die Aufgaben- und Nachfragestruktur des jeweiligen Unterhaltsträgers Bedacht genommen werden muss. Daraus resultiert, dass nicht Gewinnmaximierung das Hauptziel des Bibliotheksmarketing sein kann, sondern vor allem eine adäquate Wahrnehmung der für die Bibliothek vorgesehenen Aufgaben, bei gleichzeitiger Beachtung von Rentabilitätszielsetzungen, deren Erreichung unter anderem durch die Kosten-Leistungsrechnung überprüfbar wird.¹⁰¹

Dies hat zur Folge, dass Bibliotheken nur über ein begrenztes Marketingbudget verfügen und viele Sonderformen des Marketing oder besonders kostenintensive Analyse- oder Kundeninnen- und Kundenbindungswerkzeuge nicht zur Anwendung bringen können.¹⁰² Dem Nutzen, den Marketing in seiner systematischen Anwendung haben kann, tut dies aber keinen Abbruch.

Ebenso ist zu berücksichtigen, dass Bibliotheksziele qualitativer Art und deshalb nicht so leicht quantifizierbar sind wie betriebswirtschaftliche, was zur Folge hat, dass bei der Hinterlegung dieser qualitativen Ziele mit quantitativen Kennzahlen ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden muss, dass Ziele operativ erreicht und über ein entsprechendes Controlling gemessen werden können.¹⁰³ Ohne diese Messbarkeit ist eine Nachjustierung und Neuabstimmung der operativen Marketingwerkzeuge im Rahmen des strategischen Managements nicht möglich und das systematische Fundament des Marketingprozesses untergraben.

Behördenbibliotheken, die auf Bundesebene angesiedelt sind, dürften via Kosten-Leistungsrechnung, aber auch dank jener verwaltungsreformatorischen Vorgaben, die andernorts kurz beschrieben wurden, über entsprechende Kennzahlen verfügen.

4.4. ZENTRALE ELEMENTE DES STRATEGISCHEN MARKETINGMANAGEMENTS

Die Darstellung der zentralen Elemente des strategischen Marketingmanagements für Bibliotheken orientiert sich lose an jener sinnvollen Abfolge von Elementen, die in der Diszi-

plin gemeinhin Marketingzyklus genannt wird. Dieser setzt sich aus den folgenden Phasen zusammen: Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle.¹⁰⁴

Im Rahmen des Marketingzyklus wird ein breites Spektrum an strategischen und operativen Marketing-Tools zur Anwendung gebracht. Das Ziel besteht darin, das Alleinstellungsmerkmal zu finden, die Unique Selling Proposition (USP), die eine erfolgreiche Marktpositionierung ermöglicht, und diese erfolgreich zu bewirtschaften.¹⁰⁵

Der erste Schritt besteht darin, dass in einer Marktanalyse das Wesen der Bibliothek erfasst und in ein Leitbild (Mission Statement) gegossen wird respektive werden Erkenntnisse, die aus einem bereits bestehenden Leitbild gezogen werden können, geschärft. Das so in Erscheinung tretende Verständnis, was die Bibliothek für wen wie erfüllt und erfüllen soll, ermöglicht die Ableitung strategischer Zielvorgaben, aus denen operative Ziele gewonnen werden können, die im Marketing-Mix umzusetzen sind. Über das Controlling wird festgestellt, ob die Ziele erreicht werden und es werden zudem informierende und koordinierende Agenden wahrgenommen.

Es sei aber angemerkt, dass auch hier abweichende Ansichten existieren, wie eine Implementierung von Marketingmanagement in Bibliotheken zu vollziehen ist. Konrad Umlauf empfiehlt das genaue Gegenteil, nämlich die Implementierung über die kontinuierliche Umsetzung in Teilbereichen, z. B. beginnend mit der Etablierung einer adäquaten Kommunikationspolitik.¹⁰⁶

4.4.1. MARKTANALYSE

Zentrale Elemente eines Leitbilds respektive Mission Statements sind Motive, Prinzipien, Werte, Haltungen, Dienstleistungen, Ziele und Zielgruppen, in der Summe also die Zusammenfassung von Zweck und Existenzgrund einer Bibliothek: ihre Aufgabendefinition. Diese sollte zudem die Bedürfnisse aller Stakeholder, also jener Bezugsgruppen, die an der Aufgabenerfüllung der Bibliothek interessiert sind, berücksichtigen. Wichtige Bezugsgruppen sind unter anderem alle bestehenden und potentiellen Nutzerinnen und Nutzer, die Politik, die Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und die Öffentlichkeit.

Von zentralster Bedeutung ist aber, dass die Ziele und Entwicklungsperspektiven der Trägerinstitution miteinbezogen werden. Mit der Existenz des Leitbilds soll somit vor allem eines bewirkt werden: eine klare Organisationsidentität.^{107 108}

Für Marketing an Bibliotheken ist das Vorhandensein eines Leitbildes und die damit verbundene verbindliche Fixierung einer Organisationsidentität Grundbedingung für die strategische Zielsetzung¹⁰⁹ und das Fundament einer etwaigen Markenbildung.¹¹⁰

Die Werkzeuge der Markt- und Wettbewerbsanalyse dienen in der Leitbildgenese dazu, die diesbezüglichen innerorganisationalen Diskussions- und Ausarbeitungsprozesse zu steuern und zu unterstützen, sei es, dass sie zur Präzisierung oder iterativen Erneuerung eines bereits bestehenden Leitbildes oder zur Hervorbringung eines komplett neuen eingesetzt werden. Weiters erzeugt ihre Anwendung ein analytisches Verständnis der eigenen Organisation und ihrer direkten und indirekten Umweltbeziehungen und schafft so die Voraussetzung für eine effektive Marketingstrategie und Markenbildung.¹¹¹

4.4.1.1. METHODIK

In einer Marktanalyse für Bibliotheken wird die systematische Erfassung von Sachverhalten, die den Markt und die Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer betreffen, angestrebt.¹¹² Sie liefert dabei Informationen zur gegenwärtigen Situation und deren möglicher Entwicklung in Bezug auf die eigene Organisation in den Bereichen Kundinnen und Kunden, Konkurrenz und Marktfeld.¹¹³

Diese Daten können über primäre oder sekundäre Forschung gewonnen werden. In ersterer finden Techniken der empirischen Sozialforschung Anwendung. In Bibliotheken geschieht dies aufgrund der beschränkten budgetären Mittel vor allem auf Ebene der Beobachtung, z. B. mittels Mystery-Shopping, bei dem es sich um eine qualitative Beobachtungstechnik handelt, in deren Rahmen die Wahrnehmungen hinsichtlich der Inanspruchnahme einer Dienstleistung unter Realbedingungen festgehalten werden, und der multimedial durchgeführten qualitativen respektive quantitativen Befra-

gung von Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und anderen Stakeholdern.^{114 115}

In der Sekundärforschung wird mittels vorhandener Informationen operiert, die den verschiedenen zum Einsatz kommenden Methoden als Ausgangsmaterial dienen. Bibliothekssintern wären dies z. B. Benutzerinnen- und Benutzerdaten (Ausleihen, Anfragen etc.), bibliotheksextern statistische Daten, Geschäftsberichte, Jahresberichte, Wissensbilanzen anderer Informationseinrichtungen, Veröffentlichungen wissenschaftlicher Institute etc.¹¹⁶

Zentrale Fragen, die im Rahmen einer Marktanalyse Beantwortungen finden sollten, wären, geordnet nach den Schwerpunkten Markt, Konkurrenz und Kundinnen und Kunden:

MARKT

- Welche Märkte und Kundinnen und Kunden sollen bedient werden.
- Welche Dienstleistungen sollen angeboten werden.
- Wie kommen die Dienstleistungen zu den Kundinnen und Kunden.
- Welche Kommunikationsmaßnahmen werden eingesetzt, um die Ziele der Bibliothek optimal zu erreichen.

KONKURRENZ:

- Wer sind die Wettbewerberinnen und Wettbewerber. Was sind ihre Charakteristika hinsichtlich Standort, Größe, Unterhaltsträger, was sind ihre Erfolgsfaktoren (Aufenthaltsqualität, Services etc.).
- Welche Dienstleistungen bieten sie an.

KUNDINNEN UND KUNDEN

- Welche Kundinnen- und Kundengruppen benutzen die Bibliothek. Wie entwickeln sich diese. Wer sind potentielle Nutzerinnen und Nutzer.
- Wie ist die Zufriedenheit hinsichtlich des Leistungsportfolios an sich und mit einzelnen Dienstleistungen? Gibt es Schwierigkeiten im Zugang respektive bei der Inanspruchnahme, Verbesserungswünsche.

- Was sind die Hauptanforderungen an Dienstleistungen aus Kundinnen- und Kundensicht.
- Welche Dienstleistungen fehlen aus Kundinnen- und Kundensicht.¹¹⁷

Es wird somit ersichtlich, dass die Marktanalyse dazu dient, Dienstleistungen und Kundinnen- und Kundenbeziehungen zu erfassen, zu systematisieren, zu vergleichen, zu überprüfen und Erfolgsfaktoren zu ermitteln, also jene Stärken, die der Festigung der Marktstellung einer Bibliothek und der Herbeiführung einer hohen Kundinnen- und Kundenzufriedenheit dienen, und diese Erkenntnisse auf allen Ebenen des Marketingmanagementprozesses einfließen zu lassen.¹¹⁸

Hierfür steht eine große Bandbreite an Werkzeugen zur Verfügung. Für den Einsatz im Bibliotheksmarketing werden in der aktuellsten, Bibliotheksmarketing systematisch auffassenden Literatur folgende Instrumente hervorgehoben:

- die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) bewirkt mittels einer schematisch aufeinander bezogenen Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der zu untersuchenden Bibliothek (z. B. Image, Standort etc.) sowie der organisationsexternen Chancen und Gefahren, mit denen sie in ihrer Umwelt konfrontiert wird, eine komplexitätsreduzierte übersichtliche Darstellung von Sachverhalten und ermöglicht so die Identifikation von Bereichen, in denen Handlungsbedarf besteht.¹¹⁹
- die Produkt-Markt- oder Ansoff-Matrix operiert mit den Dimensionen Markt (vertikal), Dienstleistungen (horizontal) und den Zeitebenen gegenwärtig und neu unterteilt in vier Quadranten, denen jeweils eine Strategie zugewiesen wird: die Marktdurchdringungsstrategie (gegenwärtig angebotene Dienstleistungen/Dienstleistungen in bestehenden Märkten), die Produktentwicklungsstrategie (neue Produkte/Dienstleistungen in bestehenden Märkten), die Marktentwicklungsstrategie (bestehende Produkte/Dienstleistungen in neuen Märkten), die Diver-

sifizierungsstrategie (neue Produkte/Dienstleistungen in neuen Märkten). Sie kann auf die gesamte Organisation oder einen bestimmten Geschäftsbereich angewendet werden und dient der Entwicklung von Strategien.^{120 121}

- Das 4-C-Analyse-Konzept dient zur Grobanalyse des markt- und wettbewerblichen Umfelds über die Faktoren Kundinnen und Kunden (Costumers), Wettbewerberinnen und Wettbewerber (Competitors), Fähigkeiten (Capabilities), wie z. B. Dienstleistungsspektrum, Innovations- und Entwicklungspotenziale, und Kosten (Costs). Informationen, die so gewonnen werden, können unter anderem in anderen Werkzeugen, z. B. der SWOT-Analyse, weiterverarbeitet werden.¹²²

4.4.2. MARKENBILDUNG

Eine Bibliotheksmarke kann im Sinne der identitätsorientierten Markenführung definiert werden „als ein Qualitätsversprechen, das ein fest verankertes Vorstellungsbild von den Dienstleistungen der Bibliothek“¹²³ bewirkt und gleichzeitig dadurch Vertrauen, Sympathie und vor allem Treue erzeugt.¹²⁴

Dies gelingt über die Umsetzung des Markenversprechens auf allen Ebenen des Marketingmanagementprozesses, insbesondere aber auf der operativen Ebene im Bereich der Kommunikations-, Personal- und Ausstattungspolitik¹²⁵, und richtet sich dabei an alle externen und internen Stakeholder, also auch das Bibliothekspersonal, das ja als Markenträger fungiert und sich dementsprechend mit dieser identifizieren sollte.¹²⁶

Voraussetzung hierfür ist die Schaffung einer Markenidentität, die sich zwar grundsätzlich aus bereits bestehenden Informationen speisen kann, der Organisationsidentität zum Beispiel oder markt- und wettbewerbsanalytischen Erkenntnissen, aber für deren tatsächliche Entwicklung verschiedene für diesen Zweck ersonnene Modelle herangezogen werden.

Als einfachstes und schlüssigstes Modell für die Entwicklung einer Markenidentität wird in der aktuellen bibliotheksbezogenen Fachliteratur das „Icon Brand-Modell“ angesehen. In diesem werden die Antworten und Assoziationen zu den

simplen, aber zentralen Fragen „Wer bin ich?“, „Wie bin ich?“, „Was biete ich an?“ und „Wie trete ich auf?“ den Bereichen Kompetenz (Zielsetzung, Auftrag), Tonalität (Eigenschaften, die das Selbstverständnis zeigen), Benefit & Reason Why (Dienstleistungsportfolio) und Markenbild zugeordnet. Bei der Entwicklung der Markenidentität ist zudem die geplante Markenarchitektur zu beachten. Zu unterscheiden wären Unternehmensmarken, Marken für gesamte Dienstleistungsbereiche oder Einzelmarken, die für singuläre Dienstleistungen stehen.¹²⁷

Für Bibliotheken eignet sich vor allem, trotz ihres breiten Spektrums an Dienstleistungsbereichen, für die Positionierung von Sub-Marken möglich wären, die Entwicklung und Kommunikation von Unternehmensmarken, da die Vorteile und die Qualität einzelner Dienstleistungen aufgrund ihrer Charakteristika nur schwer visualisiert werden können.¹²⁸

Verfügt man über eine Unternehmensmarke, steht eine kommunikative Leitidee zur Verfügung, die das Schlüsselsignal für die Markenkommunikation darstellt, „an der sich alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich ausrichten.“¹²⁹

Die Markenidentität muss in einem Prozess, der Branding genannt wird, für alle Sinne, also visuell, akustisch, haptisch und olfaktorisch, leicht verständlich und eindrücklich sichtbar und fassbar gemacht werden. Dies geschieht über drei Elemente: den Markennamen, das Markenzeichen und die generelle Gestaltung der Dienstleistungen, der medialen Erscheinung der Organisation (Corporate Design) und aller zur Verfügung stehenden Medien.¹³⁰

Da es sich bei Bibliotheken um Organisationen handelt, die hauptsächlich Dienstleistungen anbieten, ergibt sich im Bereich des Corporate Designs die Schwierigkeit, dass gerade die Markenqualität, die gewünschten Aufladungen der Marke nicht wie bei einem Produkt über die Gestaltung oder Verpackung kommuniziert werden können. Diesem Hindernis kann dadurch begegnet werden, dass die Unternehmensmarke über eine orchestrierte Kommunikation über alle zur Verfügung stehenden Kanäle entsprechend gestärkt wird, vor allem aber vor Ort (Ausstattungs-gestaltung, Uniformen, Wor-

ding, Leitsystem) und über vertrauensherstellende Maßnahmen im Kontakt zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kundinnen und Kunden.^{131 132}

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt somit eine zentrale Rolle in der Erbringung der Bibliotheksdienstleistungen zu, aber ebenso in der Repräsentation der Organisationsidentität respektive der Marke.

Die innen- und außenarchitektonisch markengerechte Gestaltung ist für Bibliotheken wiederum deshalb von großer Bedeutung, da viele Bibliotheksdienstleistungen tatsächlich nur vor Ort in Anspruch genommen werden können, damit längere Aufenthalte verbunden sind und so Potentiale bestehen, eine nachhaltige Verankerung der Markenidentität in den Zielgruppen und Stakeholdern zu erreichen.¹³³

4.4.3. MARKENKOMMUNIKATION

In der aktuellen Fachliteratur mit direktem Bibliotheksbezug wird zur Umsetzung einer derartig orchestrierten, strategischen Markenkommunikation, die auf einer etablierten Markenidentität aufbaut, der Ansatz der integrierten Kommunikation empfohlen. In dieser werden alle internen und externen Kommunikationsaktivitäten einer Organisation in einem strategischen und operativen Prozess inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt und die Ergebnisse evaluiert, mit dem Ziel, den Stakeholdern ein konsistentes Erscheinungsbild zu vermitteln.¹³⁴

Basis für diese Einheit der Kommunikation ist die Formulierung einer Strategie, deren Bestandteile jene Elemente sind, die bereits angeführt wurden, die Markenidentität, die kommunikative Leitidee und die Spezifizierung der Instrumente, samt Zuordnung von Funktion und Aufgaben, die zur Anwendung kommen sollen.¹³⁵

Auf inhaltlicher Ebene bedeutet dies, dass vor allem eine Themeneinheitlichkeit in allen zur Verfügung stehenden Medien angestrebt wird, die der kommunikativen Leitidee und ihren konkreten Ausprägungen entspricht. Dies wird durch den kontinuierlichen Einsatz von Kernbotschaften erreicht, die für den konkreten Gebrauch inhaltlich und medial adaptiert

werden müssen, ohne dass die Kernbotschaften verlorengehen. Das Gelingen der inhaltlichen Einheitlichkeit wird durch den Betrieb einer Plattform möglich, auf der die Botschaftsarchitektur (Kommunikative Leitidee, Kernaussagen, Einzelaussagen der Bibliothek) dargestellt wird.

Auf formaler Ebene ist für die Gestaltung und den Gebrauch aller Kommunikationsmittel die Berücksichtigung jener Prinzipien obligatorisch, die im Rahmen des Brandings entwickelt wurden (z. B. einheitliche Farben, Schrifttypen, Motive etc.). Zeitlich gilt, dass der Einsatz der verschiedenen Instrumente aufeinander abgestimmt werden muss, damit sie sich in ihrer Botschaftsübertragung verstärken.¹³⁶

Das Ergebnis dieses Prozesses wird Kommunikationsprogramm genannt. Auf Basis dieses Programms kann der tatsächliche Einsatz der Maßnahmen erfolgen. Alle Phasen der strategischen Konzeption werden von einer Prozessevaluation und die Realisierung der Maßnahmen von einer instrumentellen Evaluation begleitet. Eine Effizienz- und Wirkungskontrolle erfolgt nach Vollzug des Kommunikationsprogramms.¹³⁷

Betreffend Behördenbibliotheken sei angemerkt, dass sie bei einer etwaigen Eigenentwicklung mit hoher Wahrscheinlichkeit das Markenkonzept (Identität und Branding) ihres Unterhaltsträgers zu berücksichtigen haben respektive diesem unterworfen sind. Dies muss nicht, kann aber kontraproduktive Auswirkungen haben, wenn die Unternehmensmarke des Unterhaltsträgers eine ausreichende Markenprofilierung der Bibliothek nicht zulässt, sie durch seine naturgemäß bibliotheksfremde Markenidentität erstickt oder dies seitens des Unterhaltsträgers einfach nicht gewünscht ist. Eine Idealsituation wäre dann gegeben, wenn die Marke des Unterhaltsträgers und jene Organisationseinheiten, die für ihre Erstellung zuständig sind, die Bibliothek in ihrem Bemühen unterstützen, eine eigene Bibliotheksmarke zu entwickeln, die von der Strahlkraft der bestehenden Markenarchitektur und der für ihren Betrieb bereitgestellten Ressourcen profitiert.¹³⁸

4.5. OPERATIVES MARKETING

In den Kapiteln davor wurde dargelegt, welche Bedingungen

hergestellt sein müssen, damit eine Umsetzung auf operativer Ebene, im Rahmen des Marketing-Mix erfolgen kann: Die Marktanalysen haben Resultate gezeitigt, ein Leitbild respektive Mission Statement liegt vor, die Organisationsidentität ist bestimmt, die strategischen Ziele konnten festgelegt werden und die Ziele für die einzelnen Geschäftsbereiche sind fixiert.

Als Marketing-Mix wird ein Set an Politiken bezeichnet, das dazu dient, strategische Vorgaben in die Realität zu übertragen. Es wurde an anderer Stelle bereits ausgeführt, dass im Dienstleistungsmarketing nach Bernard H. Booms und Mary Jo Bitner die klassischen Politiken Produkt (Product), Preis (Price), Distribution (Place), Kommunikation (Promotion) von Edmund Jerome McCarthy um die Politiken Personal (People), Dienstleistungs- respektive Prozesspolitik (Process) und Ausstattung (Physical Evidence/Physical Facilities) ergänzt werden.¹³⁹

Es sei zudem angemerkt, dass in der aktuellen bibliotheksbezogenen Marketingliteratur, die in dieser Frage vor allem auf Meffert und Bruhn Bezug nimmt, darauf hingewiesen wird, dass die Dienstleistungspolitik aufgrund ihrer Ausrichtung nach innen dem Marketinghauptgedanken zuwiderläuft, der darin besteht, die Austauschbeziehungen zwischen Bibliothek und Kundinnen und Kunden optimal zu gestalten. Sie empfehlen daher eine Entfernung aus dem Marketing-Mix.¹⁴⁰

Seitens des Verfassers wird die Dienstleistungserstellung als wichtiger Teil des Marketing-Mix begriffen. Die Nichtberücksichtigung in Anbetracht aller vorangegangenen gewonnenen Erkenntnisse, die im Zuge des Verfassens dieser Arbeit erworben wurden, ist nicht nachvollziehbar. Die Bedeutung effizient gestalteter Dienstleistungsprozesse kann in Anbetracht des Beitrags der Dienstleistungen zur Kundinnen- und Kundenbindung und Außenwahrnehmung bei gleichzeitig vorliegenden personellen und budgetären Restriktionen nicht hoch genug eingeschätzt werden.¹⁴¹

4.5.1. PRODUKTPOLITIK (PRODUCT)

Trotz des Umstands, dass in der Literatur angenommen wird, dass Bibliotheken Dienstleistungen anbieten, hat dies nicht

dazu geführt, dass der Begriff Produkt in der Politikbezeichnung durch Dienstleistung ersetzt wird. Der Verfasser hält sich hier an die Usancen der bibliotheksspezifischen Fachliteratur. Im Dienstleistungsmarketing nach Meffert und Bruhn wurde der Terminus Produktpolitik jedoch durch Leistungspolitik ersetzt.¹⁴²

Grundsätzlich sind, unter Berücksichtigung der Charakteristika von Dienstleistungen, für Dienstleistungen die gleichen Faktoren bedeutsam wie für Produkte.

Zusammengefasst werden im Bereich der Produktpolitik die Erkenntnisse des strategischen Marketing über entsprechende Dienstleistungen, deren ästhetische Gestaltung und ideale Bündelung in einem Portfolio verwirklicht.^{143 144} Gleichzeitig wird kontinuierlich ihre Markttauglichkeit und Kundinnen- und Kundenorientierung evaluiert.

Für das Design von Dienstleistungen und ihrer Bündelung im Dienstleistungsportfolio sind die Aspekte Substanz, Kernnutzen, Umfeld, Portfolio und Lebenszyklus von Bedeutung.¹⁴⁵

Der Terminus Substanz mag auf den ersten Blick in Anbetracht der Dienstleistungscharakteristika wie Immaterialität, Intangibilität etc. verwundern, umfasst aber einfach wahrnehmbare Aspekte von Dienstleistungen: die Qualität, die Eigenschaften und die Gestaltung. Hinsichtlich der Qualität ist zu berücksichtigen, dass in der Erbringung vor allem weiche Faktoren der Kundinnen- und Kundenzufriedenheit von großer Bedeutung sind. Dienstleistungseigenschaften können hingegen zum Beispiel Zugänglichkeit, Verständlichkeit und Erreichbarkeit in zeitlicher, inhaltlicher, räumlicher und medialer Hinsicht sein. Auf Ebene der ästhetischen Gestaltung muss aufgrund des immateriellen Charakters von Dienstleistungen und des damit verbundenen Mangels an physischem Auftragsraum für Elemente, die Informationen zur Dienstleistung selbst und des Corporate Designs enthalten können, kompensatorisch gearbeitet werden respektive in Überschneidung mit anderen Politiken wie Ausstattung oder Personal.¹⁴⁶

Im Gegensatz zur Substanz handelt es sich beim Kernnutzen einer Dienstleistung um keine direkt wahrnehmbare Eigenschaft. Diese lässt sich zudem nicht aus der Dienstleistung selbst erschließen, sondern nur mittels einer adäquat

durchgeführten Kundinnen- und Kundenbefragung. Der Kernnutzen stellt jenen Kundinnen- und Kundenvorteil dar, der auslöst, dass eine Dienstleistung in Anspruch genommen wird. Im Falle bibliothekarischer Dienstleistungen könnten dies abstrakte Motivatoren wie Bildungserfolg oder Wissensproblemlösung sein. Der Kernnutzen lässt sich somit aufgrund seiner abstrakten Natur mittels Kennzahlen nur schwer quantifizieren und operationalisieren.¹⁴⁷

Einen weiteren wichtigen Faktor stellt das Dienstleistungsumfeld dar. Hiermit sind jene Bedingungen gemeint, mit denen Kundinnen und Kunden in Kontakt kommen, wenn sie die Dienstleistung in Anspruch nehmen. Diese können fünf Dimensionen zugeordnet werden: Haltbarkeit, Komplexität, Sichtbarkeit, Risiko und Vertrautheit. Angewendet auf eine auf dem Kontakt zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kundinnen und Kunden basierenden Dienstleistung aus dem Bereich der Informationsvermittlung würde dies bedeuten, dass eine komplexe, nicht haltbare, nicht sichtbare, durch die Kundinnen- und Kundenbeteiligung risikoreiche, weil dadurch möglicherweise scheiternde Dienstleistung vorliegt, deren Inanspruchnahme ein großes Maß an Vertrauen erfordert.¹⁴⁸

Im Design der Dienstleistung wären diese Dimensionen zu berücksichtigen. Bezogen auf das Beispiel würde dies bedeuten, dass man die Reduktion der Komplexität über eine zielgruppengerechte Didaktik bewirken, die Sichtbarkeit und Kenntnis dessen, was als Resultat erwartbar sein kann, durch eine Schulung und die Veröffentlichung eines Skriptums erhöhen und das Risiko generell reduzieren könnte, indem Normen und Standards des Qualitätsmanagements implementiert werden.¹⁴⁹

Abschließend sei jener Zuständigkeitsbereich der Produktpolitik erwähnt, in dem die Zusammenstellung der Dienstleistungen innerhalb eines den strategischen Vorgaben entsprechenden Portfolios und die Überprüfung ihrer Markttauglichkeit und Kundinnen- und Kundenwirkung erfolgt und gegebenenfalls eine Neuschaffung, Abschaffung oder Überarbeitung initialisiert wird.

Für Bibliotheken empfiehlt sich der Einsatz der Portfoliomatrix nach McKinsey, in der Dienstleistungen respektive Geschäftsfelder nach dem Grad dessen, wie sehr sie Kundinnen- und Kundenbedürfnissen entsprechen und wie sehr Kundinnen und Kunden mit der Inanspruchnahme zufrieden sind, in vier Kategorien gefasst werden. Das Spektrum dieser Kategorien reicht von Dienstleistungen, die Kundinnen- und Kundenbedürfnisse in hohem Maße und bei hoher Zufriedenheit stillen, bis zum absoluten Gegenteil.¹⁵⁰

4.5.2. PREISPOLITIK (PRICE)

In der Preispolitik wird festgelegt, für welche Dienstleistungen welche Kundinnen und Kunden welchen Preis via welches Zahlungsmittel zu bezahlen haben. In Bibliotheken wären das zum Beispiel Gebühren für die Bibliotheksnutzung, die Anfertigung von Kopien und Scans durch das Bibliothekspersonal, selbstständig durchgeführte Vervielfältigungsvorgänge, Mahngebühren etc.¹⁵¹

Da Bibliotheken als Non-Profit-Organisationen einen öffentlichen Auftrag erfüllen und somit stark von ihrem Unterhaltsträger bestimmt sind, sind sie in ihrem preispolitischen Handlungsspielraum zwar eingeschränkter als ihre privatwirtschaftlichen Pendanten, aber gleichzeitig vom Druck der Gewinnmaximierung enthoben.

Die Preispolitik spielt somit keine übergeordnete Rolle und entfaltet ihren Einfluss erst im Wechselspiel mit den anderen Instrumentarien des Marketing-Mix. Schwerpunkte liegen für bibliothekarische Preispolitik daher vor allem in den Bereichen Fairness, Kostendeckung, Nachfragesteuerung, Kundinnen- und Kundenorientierung, Differenzierung nach Zielgruppen und der Sichtbarmachung des Werts der erbrachten Dienstleistungen.¹⁵²

Letzteres kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass den Kundinnen und Kunden der hypothetische Wert der von ihnen benutzten Dienstleistungen mittels Entlehnbeleg oder Benutzungsbestätigung dargelegt oder ihnen die Gelegenheit gegeben wird, den Wert der Inanspruchnahme von Bibliotheksdienstleistungen selbstständig zu ermitteln, wie es für

den deutschsprachigen Raum mit Hilfe des Bibliothekswertrechners auf www.bibliothesportal.de möglich ist.¹⁵³

Betreffend Fairness ist anzumerken, dass Bibliotheken trotz steigender Konkurrenz und steigendem Legitimationsbedarf über Informations- und Servicemonopole verfügen, denen in der Preispolitik entsprochen werden könnte. Dies geschieht aber aufgrund ihrer gemeinnützigen Ausrichtung bis dato nicht.

Betreffend Kundinnen- und Kundenorientierung sei angemerkt, dass die Berücksichtigung jenes Aufwandes, den die Kundin, der Kunde erbringen muss, um Bibliotheksdienstleistungen in Anspruch zu nehmen (z. B. Parkgebühr, Zeitaufwand, Öffentliche Verkehrsmittel), in der bibliothekarischen Preispolitik gegeben sein muss. Dies führt dazu, dass manche Autorinnen und Autoren die Bezeichnung Gegenleistungspolitik bevorzugen.¹⁵⁴

Für Behördenbibliotheken, die keine externen Kundinnen und Kunden servizieren, spielt ein Teil der genannten Schwerpunkte eine geringere Rolle, da sie aufgrund ihrer organisationalen Einbindung verpflichtet sind, ihre Dienstleistungen unentgeltlich zur Verfügung zu stellen und so zum Beispiel keine Mahn- und Kopiergebühren einheben können.

4.5.3. DISTRIBUTIONSPOLITIK (PLACE)

Im Rahmen der Distributionspolitik erfolgt die Steuerung der Distributionskanäle, der Bezugsorte und der Logistik und damit der Marktdurchdringung.¹⁵⁵

Aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen, besonders der Immaterialität und Intangibilität, der damit verbundenen fehlenden Lager- und Transportfähigkeit und der großen Bedeutung, der den Kundinnen und Kunden im Prozess der Inanspruchnahme und Hervorbringung der Dienstleistungen zukommt, besteht das Hauptziel darin, Bedingungen herzustellen, die es Kundinnen und Kunden ermöglichen, Dienstleistungen tatsächlich in Anspruch zu nehmen.¹⁵⁶

Dies gelingt, indem ideale Bedingungen hinsichtlich der Präsenz, Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der angebotenen Dienstleistungen und vor allem der Mühelosigkeit der Inanspruchnahme hergestellt werden.^{157 158}

Dies geschieht einerseits durch Klärung genereller Standorts- und Zugangsfragen. Erstere können selbstverständlich nur im Zuge eines Bibliotheksneu- oder -umbaus behandelt werden. Zweitere können im Falle von Behördenbibliotheken, ausgelöst durch organisationale Veränderungen, zum Beispiel bedingt durch Entscheidungen des Unterhaltsträgers betreffend Zugänglichkeit oder Dislozierung der Organisationseinheit, rasch an existenzieller Brisanz gewinnen. Mit der Frage der Zugänglichkeit ist zudem auch die Entscheidung über die Öffnungszeiten verbunden.¹⁵⁹

Andererseits ist die Anpassung der strukturellen Organisation der Bibliothek, zum Beispiel über den Betrieb von Zweigstellen, und der internen Raumorganisation an das Dienstleistungsportfolio ein zentrales Element. Hobohm erwähnt in diesem Kontext vor allem zielgruppenorientierte Modelle wie die fraktale Bibliothek mit ihrem Kabinett-System, bestehend aus Bestandserschließung, -präsentation, Raumorganisation und Organisation, verbunden mit einer thematischen Schwerpunktsetzung, und das Retailkonzept, das zum Beispiel niederländische öffentliche Bibliotheken anwenden und bei dem die Raumorganisation nach Prinzipien des Einzelhandelsmarketing erfolgt.^{160 161}

Weiters wird festgelegt, über welche Kanäle respektive Medien welche Dienstleistungen für welche Zielgruppen angeboten werden sollen. Dies umfasst klassische Vertriebsmöglichkeiten vor Ort, aber genauso Lieferdienste, spezielle Informationsdienste mit hohem personellen Aufwand, wie sie an Behördenbibliotheken oder wissenschaftlichen Bibliotheken erbracht werden, oder elektronische Vertriebswege, zum Beispiel, welche Dienstleistungen wie über das Inter-/Intranet abrufbar sein sollten.¹⁶²

4.5.4. KOMMUNIKATIONSPOLITIK (PROMOTION)

Im Marketing dient die Kommunikationspolitik einerseits der Absatzförderung, andererseits, und dies im besonderen Grade im Dienstleistungsmarketing, der Etablierung einer Marke oder der wirksamen und dauerhaften Verankerung eines positiven Bildes der Bibliothek.

Die klassische Bibliotheksöffentlichkeitsarbeit verfolgt prinzipiell ähnliche Ziele, bedient sich ähnlicher Werkzeuge, aber es mangelt an einer vergleichbaren strategischen Einbettung.¹⁶³

Für bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit existiert für den deutschsprachigen Raum seit Anfang des Jahrtausends eine theoretisch fundierte Grundlage. Das von Marion Schmidt entwickelte Öffentlichkeitsarbeitsmodell beinhaltet, ausgehend von systemtheoretischen Überlegungen, zentrale Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit, die für jede Bibliothek anwendbar sind. Als Hauptproblem identifiziert sie, dass die traditionelle Öffentlichkeitsarbeit nicht strategisch betrieben wird und legt einen besonderen Schwerpunkt auf die multimediale Beziehungspflege mit Stakeholdern.¹⁶⁴

Die Maßnahmen, die im Marketing zur Anwendung kommen, können dem Bereich der Werbung, der Öffentlichkeits- und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-, Kundinnen/Kunden- und Stakeholderkontaktarbeit entstammen und somit alle Formen der Medien-, Presse- und Veranstaltungsarbeit umfassen¹⁶⁵, unter anderem die Multimediakommunikation via Internet/Intranet, Newsletter, Terminals, Medienwände, RSS-Feeds, Podcasts, Web 2.0-Plattformen, Schulungen, Präsentationen, Führungen, Plakate, Poster, Folder, Anleitungen, Lesungen, Tagungen, Ausstellungen, Informationsstände etc.^{166 167}

Ihre Maßnahmen können neben den obligatorischen externen auch innerbetriebliche umfassen, die sich dezidiert an das Personal richten.¹⁶⁸

Aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen, besonders aber ihrer Immaterialität und Intangibilität, gilt es in einer auf diese ausgerichteten Kommunikationspolitik vor allem, den Nutzen und die Qualität, die mit einer Inanspruchnahme in Verbindung stehen, kommunikativ zu vermitteln¹⁶⁹ respektive „die Unsicherheiten bei den Konsumenten über die Beschaffenheit der Dienstleistung abzuschwächen bzw. dauerhaft homogene Leistungen zu versprechen.“¹⁷⁰

Schwerpunkte sind daher die adäquate Information über das Angebot, die Überzeugung der Kundinnen und Kunden dahingehend, dass sich die Inanspruchnahme lohnt, die Diffe-

renzung vom Wettbewerb durch andere Einrichtungen und Medien, die Hervorrufung einer Kundinnen- und Kundenbindung und die Pflege des erworbenen Vertrauens. Hierbei handelt es sich aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen um eine äußerst aufwändige kompensatorische Arbeit, die auf Ebene der persönlichen Kontaktarbeit respektive Öffentlichkeitsarbeit auf Seiten der Kundinnen und Kunden eine Aufmerksamkeitsspanne voraussetzt, die an das Ausmaß von Schulungen, Trainingskursen oder Anleitungen heranreichen kann.¹⁷¹

Für Bibliotheken ist es daher wichtig, über materielle Komponenten des Umfelds, unter anderem die strategisch gesteuerte Gestaltung der innenarchitektonischen Bedingungen und des Erscheinungsbildes und des Verhaltens des Personals eine Kontextmaterialisierung der Dienstleistungen herbeizuführen. Analog zu anderen Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten, wird dies vor allem über die Etablierung einer Marke erreicht (siehe die Kapitel Markenbildung und Markenkommunikation).¹⁷²

4.5.5. PERSONALPOLITIK (PEOPLE)

Aufgrund der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Bibliothek eines der zentralen Werkzeuge zur Hervorrufung der positiven Bewertung der Inanspruchnahme einer Dienstleistung und der potentiell positiven Einschätzung der Gesamtorganisation, die aus dieser Einzelerfahrung hervorgehen kann.^{173 174}

“The librarian is the business card (calling card) of the library. [...] The librarians themselves make the library come to life. The competencies, the friendliness, or the commitment of all employees in a library amount to an individual atmosphere, or better: a library culture.”¹⁷⁵

Dies gelingt einerseits über die Emotionsarbeit, die ein wesentlicher Leistungsbestandteil für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen darstellt, da die Bindung an diese und ihre Wahrnehmung aufgrund der stark interaktionsbasierenden Hervorbringung ihrer Leistungen zu einem großen Teil auf emotionaler Ebene stattfindet. Als Emo-

tionsarbeit ist jener Prozess zu verstehen, der bewirkt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Erbringung von Dienstleistungen nur Emotionen zeigen und erzeugen, die seitens der Organisation als wünschenswert erscheinen.¹⁷⁶

Ein weiteres wichtiges Element ist die Kompetenzvermittlung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Dienstleistungsbereich verstärkt mit der Organisation, für die sie arbeiten, identifiziert. Negative, aber auch positive Eigenschaften, die Kundinnen und Kunden an diesen während der Inanspruchnahme einer Dienstleistung wahrnehmen, werden so bewusst oder unbewusst übertragen.¹⁷⁷

Ziel der Personalpolitik muss somit die Gewährleistung einer hohen fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, die die Organisationsidentität respektive die Marke adäquat verkörpern, sodass Vertrauen aufgebaut und Hemmschwellen bei den Kundinnen und Kunden abgebaut werden, die die Inanspruchnahme von Dienstleistungen betreffen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im direkten Kundinnen- und Kundenkontakt mit einer angemessenen Entscheidungsgewalt auszustatten, um rasche Reaktionen auf Kundinnen- und Kundenwünsche gewährleisten zu können.¹⁷⁸

Zur Hervorbringung dieser Eigenschaften dienen unter anderem fachliche und soziale Schulungsmaßnahmen wie zum Beispiel Kurse für Körpersprache, aktives Zuhören, Verhandlungstechniken, Qualitätsstandards und Verhaltenskodices.^{179 180}

Andere Autorinnen und Autoren fassen den Begriff People weiter und beziehen ihn nicht nur auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Wolfgang Ratzek beinhaltet die Personalpolitik die Berücksichtigung all jener Personen „who have an interest, or better: are involved in your library, i.e. employees, treasurer/funding bodies, suppliers, customers, journalists, users/customers.“¹⁸¹

4.5.6. DIENSTLEISTUNGS- RESPEKTIVE PROZESSPOLITIK (PROCESS)

Bedingt durch die starke Involvierung der Kundinnen und Kunden in die Erstellung von Dienstleistungen bestimmen

die durch diese Beteiligung sichtbar gewordenen Dienstleistungsprozesse ihre Wahrnehmungen betreffend die Dienstleistungsqualität in erhöhtem Maße. Die Dienstleistungs- respektive Prozesspolitik dient daher dazu, eine hohe Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten, indem Arbeitsabläufe optimiert werden, wobei angemerkt werden darf, dass sich hier Denkweisen des Qualitätsmanagements und des Marketing überschneiden.^{182 183}

Es wird angestrebt, die Prozesse mittels Standardisierungen möglichst fehlerfrei und kundinnen- und kundentorientiert zu gestalten. Dies soll bewirken, dass das seitens der Kundinnen und Kunden empfundene Dienstleistungsanspruchsnahmerisiko minimiert und die Inanspruchnahmewahrscheinlichkeit erhöht wird. Es sei aber hinzugefügt, dass der Standardisierung von Dienstleistungen Grenzen gesetzt sind. Was teilstandardisiert werden kann, sind zum Beispiel die grundsätzlichen Abläufe. Hierzu können Werkzeuge wie zum Beispiel Service Blue Prints eingesetzt werden, in denen Abläufe von Dienstleistungen in Teilschritte zerlegt, visuell dargestellt und analysierbar gemacht werden.¹⁸⁴

Standardisierungen und Feedbackschleifen dienen dazu, die Effizienz und Effektivität der Dienstleistungsprozesse zu steigern, um so eine adäquate Kosten-Nutzen-Balance herzustellen und die Heterogenität der Dienstleistungen auf ein zielgruppenadäquates Ausmaß zu beschränken.¹⁸⁵

Trotz des Standardisierungsbemühens wird eine gewisse Flexibilität der Dienstleistungsprozesse angestrebt, die eine rasche Reaktion auf das Eintreten nicht vorhersehbarer Ereignisse und individueller Kundinnen- und Kundenpräferenzen ermöglicht.

Weiters sind Faktoren wie die angemessene Zeitdauer für die Inanspruchnahme und die Wartezeit vor einer Dienstleistungserbringung für die Wahrnehmung und Beurteilung der Dienstleistungsqualität aus Kundinnen- und Kundensicht von Relevanz. Etwaige und unvermeidbare Wartezeiten können dazu genutzt werden, weitere Elemente des Dienstleistungsportfolios zu lancieren.¹⁸⁶

4.5.7. AUSSTATTUNGSPOLITIK (PHYSICAL EVIDENCE/ PHYSICAL FACILITIES)

In Ermangelung von Materialität und anderer Eigenschaften, über die Produkte verfügen, gilt es in der Ausstattungspolitik jene greifbaren, tangiblen Komponenten und Elemente des Dienstleistungsumfelds zu verstärken, die für Kundinnen und Kunden für die Dauer der Inanspruchnahme der Dienstleistung unweigerlich wahrnehmbar sind. Denn auch über die Ausstattung, das Ambiente und die Atmosphäre werden Meinungsbildungsprozesse in den Kundinnen und Kunden ausgelöst, da sie als Indikatoren für Dienstleistungsqualität begriffen werden.^{187 188}

In der Ausstattungspolitik wird das Augenmerk auf drei Bereiche gelegt: die äußere und innere Erscheinung und das Sachvermögen. In der äußeren und inneren Erscheinung sind Komponenten wie Außendesign, Beschilderung, Lage, Einrichtung, Betriebsmittel, die zur Ausführung der Dienstleistung benutzt werden, Luft, Geruch, Temperatur, Farben etc. zu berücksichtigen. Diese Faktoren sollen die Organisationsidentität, die Unternehmenskultur, die Marke widerspiegeln und sollen, gemeinsam mit der Gestaltung des Sachvermögens (Visitenkarten, Büromaterial, Uniformen, Broschüren etc.), einen positiven Eindruck von der Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation vermitteln.¹⁸⁹

4.6. MARKETINGCONTROLLING

Aktuelle Deutungen dieser Phase des Marketing-Zyklus reduzieren sie nicht allein auf eine Kontrollfunktion, sondern sehen in ihr eine spezifische Funktion der rationalen Unternehmensführung, mit dem Ziel die Effektivität und Effizienz der Kundinnen- und Kundenorientierung der Dienstleistungen zu erhöhen, indem über die Kontrollfunktion hinaus Koordinations-, Informationsversorgungs- und Planungsfunktionen wahrgenommen werden.¹⁹⁰

Koordinativ werden horizontal (verschiedene Arbeitsbereiche) und vertikal (Hierarchieebenen) kundinnen- und kundenbezogene Prozesse aufeinander abgestimmt.

Auf Ebene der Informationsversorgung wird sichergestellt, dass entscheidungsrelevante Informationen beschafft, generiert respektive gebündelt und jenen Stellen zur Verfü-

gung gestellt werden, die diese benötigen. Im Bereich der Planung werden erfolgsrelevante Kennzahlen unter anderem in den Bereichen Personal, Kundinnen und Kunden, Finanzen erhoben und gegebenenfalls neu definiert. Im klassischsten Bereich des Marketingcontrolling, der Kontrolle, werden die kundinnen- und kundenbezogenen Aktivitäten, also die Wirkungen der eingesetzten Instrumente und Strategien, via vorökonomische Indikatoren wie Dienstleistungsqualität, Kundinnen- und Kundenzufriedenheit, Kundinnen- und Kundenbindung etc. unter anderem mittels Kundinnen- und Kundenbefragungen evaluiert, unter besonderer Berücksichtigung der Wechselwirkung von Planung und Kontrolle auf Ebene der zu erreichenden Zielgrößen.¹⁹¹

5. KONZEPTION DER INFORMATIONSERHEBUNG UND -AUSWERTUNG

Innerhalb der vorangegangenen Kapitel hat der Begriff Behördenbibliothek für den Gebrauch innerhalb dieser Arbeit eine Definition erfahren. Es wurde dargelegt, dass österreichische Behördenbibliotheken vor zahlreichen Herausforderungen standen und stehen, die in der Vergangenheit bereits negative Auswirkungen auf diese hatten. Dies geschah unter anderem auf Basis statistischer Daten, mittels derer eine Tendenz zur Verringerung der Anzahl von Behördenbibliotheken des Bundes, der Länder, der Kammern und anderer Bereiche sowie der Reduktion ihres Personals aufgezeigt werden konnte.

Es wurden zentrale Elemente des Marketing für Bibliotheken skizziert und es wurde festgehalten, dass keine Fachliteratur existiert, die sich umfassend und dezidiert mit Marketing für Behördenbibliotheken befasst. Dergestalt besteht nun das theoretische Fundament, auf dem der empirische Teil dieser Arbeit aufbauen kann, der der tatsächlichen Beantwortung der Forschungsfragen dient:

- Welche Marketing-Maßnahmen haben sich an österreichischen Behördenbibliotheken bewährt?
- Welche dieser Maßnahmen könnten an der Parlamentsbibliothek Anwendung finden?

5.1. METHODE

Die Auswahl der Methoden der Informationserhebung und -auswertung und damit verbunden der zu befragenden Stellen ergibt sich aus den Forschungsfragen und den bislang literaturbasierend gewonnenen Erkenntnissen zu den bereits behandelten Themenbereichen Behördenbibliothek, Stellung der österreichischen Behördenbibliotheken und Marketing.

Aus Ermangelung an verschriftlichten Informationen, die Antworten auf die Forschungsfragen geben könnten, wurde es als unumgänglich gesehen, diesbezügliche Informationen selbständig vor Ort einzuholen. Die Informationsgewinnung kann nur über die Befragung von Personen gelingen, die in der jeweiligen Organisation über das entsprechende Fachwissen und über den Überblick verfügen, welche Maßnahmen zur Anwendung kamen und kommen und sich bewährt haben.

In Anbetracht der Komplexität der Materie und des Wollens, eine möglichst freie, umfassende und tiefgehende, Kausalzusammenhänge berücksichtigende Rückmeldung seitens der zu befragenden Personen zu gewährleisten, wurde die mündliche Befragung, also die Durchführung von Interviews, der schriftlichen Befragung vorgezogen. Dies ermöglicht es dem Verfasser, wenn notwendig, steuernd oder erklärend auf den Gesprächsverlauf einzuwirken und nachzufragen und enthebt die Auskunftspersonen gleichzeitig der Last der Verschriftlichung ihrer Antworten. Die Interviews werden aufgezeichnet und transkribiert. Diese textlichen Rohdaten werden in der Folge ausgewertet, da sie an sich noch kein Ergebnis darstellen.¹⁹² Erst die Identifikation relevanter Textelemente oder ihres Nichtvorhandenseins erzeugt Ergebnisse, die hinsichtlich der Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek eingeschätzt werden können.

Als für den Vollzug dieses Auswertungs- und Erhebungsprozesses am geeignetsten wurde die Methode des Expertinnen- und Experteninterviews nach Jochen Gläser und Grit Laudel ermittelt. Dies hat nicht allein darin seinen Grund, dass sie dezidiert auf die Gestaltung der Befragung von Expertinnen und Experten, also von Personen ausgerichtet ist, die als Quellen für Spezialwissen über den zu erforschenden Sachverhalt

fungieren können.¹⁹³ Es handelt sich hierbei nämlich nur um eine Interpretation einer gängigen Methode der empirischen Sozialforschung unter vielen, die sich strukturell nur wenig von der methodischen Deutung anderer Autorinnen und Autoren zu unterscheiden scheint. Was sie aber für die Anwendung im Rahmen dieser Arbeit prädestiniert ist, dass der Erhebungs- und Auswertungsvorgang als Einheit begriffen werden. Das Expertinnen- und Experteninterview nach Gläser und Laudel ist automatisch und untrennbar mit der adäquaten Auswertungsmethode verbunden, der qualitativen Inhaltsanalyse.

Laut Gläser und Laudel erweist sich die qualitative Inhaltsanalyse als probatestes Mittel zur Auswertung von Expertinnen- und Experteninterviews. Dies hat seinen Grund unter anderem darin, dass die qualitative Inhaltsanalyse jene Auswertungsmethode darstellt, die die zu analysierenden Elemente am weitesten vom Auskunftstext entfernt, indem diese kategorienbasierend entnommen und prozessiert werden.¹⁹⁴ Dies trägt vor allem dem Umstand Rechnung, dass die befragten Personen im Rahmen von Expertinnen- und Experteninterviews nicht das eigentliche Objekt der Untersuchung sind, sondern vielmehr Zeuginnen und Zeugen jener Prozesse und Sachverhalte, die im Zentrum des Forschungsinteresses stehen.¹⁹⁵

Weiters zeichnet sie sich dadurch aus, dass das Kategoriensystem respektive das Ordnungsschema, das der Zuordnung und Entnahme der relevanten Textstellen dient, ex ante vorliegt¹⁹⁶ und so jene Mechanik nachvollziehbar gemacht wird, die zur Identifikation und Zuordnung relevanter Textelemente geführt hat.¹⁹⁷

Im deutschsprachigen Raum wird die qualitative Inhaltsanalyse vor allem mit Philipp Mayring assoziiert, der in den 80er Jahren des letzten Jahrtausends diesbezüglich eine Werkzeugsammlung publiziert hat, die in häufigem Gebrauch steht. Gläser und Laudel haben sich von seiner Methode zwar inspirieren lassen, sie aber unter anderem an zwei entscheidenden Punkten modifiziert: Erstens besteht nunmehr die Möglichkeit, das Kategoriensystem auch im Rahmen des Auswertungsprozesses zu erweitern. Nach Mayring bleibt die-

ses nach seiner Instandsetzung bis zum Abschluss des Forschungsvorhabens geschlossen, was zur Folge hat, dass im schlechtesten Fall ein Großteil jenes Materials, das sich unerwarteterweise als interessant herausstellt, nicht zugeordnet und somit nicht analysiert werden kann. Zweitens basiert die Analyse nicht auf der Identifikation von Häufigkeiten, sondern der intellektuellen Deutung des Materials und der in diesem sichtbar werdenden Kausalmechanismen.¹⁹⁸

Besonders die letztangeführten Charakteristika (Kategorienbasierende Entnahme, Möglichkeit zur Erweiterung im Rahmen des Auswertungsprozesses, Verstärkung des qualitativen Aspekts der Methode) gaben in Bezug auf diese Arbeit, neben dem Vorzug der methodologischen Einheit aus Erhebungs- und Auswertungsmethode, den Ausschlag für die tatsächliche Entscheidung für eine Methodenanwendung nach Gläser und Laudel, da bereits im Verlauf der Recherche, der Konzeption und grundlegender Schreibebeiten die Grundzüge eines tauglichen Kategoriensystems in Erscheinung traten und mit zunehmendem Fortschritt immer mehr an Gestalt gewannen.

Es schien somit zielführend, jene qualitativen Auswertungsmethoden der empirischen Sozialforschung auszuschließen, wie z. B. die freie Interpretation, die Sequenzanalyse oder das Kodieren (Grounded Theory), die relevante Textstellen nicht mit Hilfe eines bereits existierenden Kategoriensystems identifizieren. Die Identifikation von relevanten Elementen erfolgt bei diesen vielmehr auf Basis provisorischer theoretischer Vorüberlegungen. Erst im Zuge des Erhebungsprozesses tritt ein Kategoriensystem in Erscheinung.¹⁹⁹

5.2. LEITFRAGEN

Die Themenbereiche, die im Rahmen der Erhebung und Auswertung zu identifizieren und zu bearbeiten sind, müssen derart beschrieben und schematisch gefasst sein, dass die Grundbedingungen zur Beantwortung der Forschungsfragen im Feld der Empirie geschaffen sind. Hierzu werden in Ableitung aus den Forschungsfragen, Leitfragen formuliert, die als „Bindeglied zwischen den theoretischen Vorüberlegungen und qualitativen Erhebungsmethoden“²⁰⁰ fungieren. Sie „cha-

rakterisieren das Wissen, das beschafft werden muss, um die Forschungsfrage zu beantworten.“²⁰¹

Auf diese Weise wirken sie direkt auf jene Fragen ein, die den Interviewleitfaden konstituieren, gleichzeitig dienen sie aber dergestalt nicht nur als Erhebungswerkzeug, sondern bilden auch auf Ebene der Extraktion und Auswertung eine schematische Basis.²⁰²

Die Formulierung von Leitfragen ist zudem Ausgangspunkt dafür, dass im Rahmen der Leitfadenerzeugung Fragen geschaffen werden können, die innerhalb des bilateralen Kommunikationsprozess von den Expertinnen und Experten operationalisiert werden können, weil über deren Diktion und Intention ein Einvernehmen besteht. Das Erkenntnisinteresse des Befragenden ist, auch wenn ein Interesse an praktischen Aspekten damit verbunden sein mag, ein wissenschaftliches und dementsprechend verbalisiert und unterscheidet sich somit grundlegend von der forschungsrelevanten Erfahrungswelt der Interviewpartnerinnen und -partnern.²⁰³

Für diese Arbeit bedeutet dies, dass sich für die Forschungsfrage „Welche Marketing-Maßnahmen haben sich für österreichische Behördenbibliotheken bewährt?“ vor allem eine nicht tolerierbare Unschärfe konstatieren lässt. Sie ist nicht spezifisch genug und kann somit nicht als Grundlage „für das Entwerfen von Erhebungsmethoden und als Handlungsanleitung bei der Datenerhebung“ dienen.²⁰⁴

Deshalb ist es notwendig, mehrere Leitfragen aus der Forschungsfrage abzuleiten, die sich jeweils auf einen spezifischen Aspekt des Forschungsgegenstandes beziehen. Durch die Zusammenführung der Antworten auf diese Partikularfragen kann in der Folge auf die Forschungsfrage Antwort gegeben werden.

Über die Aneignung theoretischer Grundlagen betreffend Marketing für Bibliotheken war es dem Verfasser möglich, zentrale Elemente des Marketingmanagements zu identifizieren. Diese Elemente sollen als jene spezifischen Erkenntnisbereiche begriffen werden, auf die sich Leitfragen funktional beziehen: strategisches Marketing, Produktpolitik, Preispoli-

tik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik, Personalpolitik, Prozesspolitik, Ausstattungspolitik und Controlling.

Die Leitfragen, die daraus abgeleitet werden können, lauten also, wie folgt:

1. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich des strategischen Marketing bewährt?
2. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Produkt-/Dienstleistungspolitik bewährt?
3. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Preis-/Gebühren-/Entgelt-/Gegenleistungspolitik bewährt?
4. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Distributionspolitik bewährt?
5. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Kommunikationspolitik bewährt?
6. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Personalpolitik bewährt?
7. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Dienstleistungs-/Prozesspolitik bewährt?
8. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Ausstattungspolitik bewährt?
9. Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Controlling bewährt?

Jene Forschungsfrage, die sich auf die Anwendbarkeit der erhobenen Best-Practice-Maßnahmen auf die Parlamentsbibliothek bezieht, wird über den Versuch der Deutung der Ergebnisse, die aus der Anwendung der qualitativen Methoden resultieren, eine Beantwortung finden.

5.3. DAS EXPERTINNEN- UND EXPERTENINTERVIEW

Zu Expertinnen und Experten werden Personen dadurch, dass sie mittels unmittelbarer Beteiligung Spezialwissen über ihren jeweiligen sozialen Kontext erwerben. Hierbei kann es sich um eine Branche, das eigene Unternehmen, Arbeitsprozesse, Fachgebiete etc. handeln.²⁰⁵

Aufgrund des Ziels, komplexe und möglicherweise unvorhergesehene Informationen und Zusammenhänge basierend

auf der Zeugenschaft der Interviewpartnerinnen und -partner zu Tage zu fördern, ist das Expertinnen- und Experteninterview nichtstandardisiert zu konzipieren. Dies bedeutet, dass im Gegensatz zu voll- oder halb/teilstandardisierten Interviews, in denen Fragenwortlaut, -reihenfolge und Antwortmöglichkeiten oder nur Fragenwortlaut und -reihenfolge vorgegeben sind, weder konkrete Fragen, noch Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind.²⁰⁶

Weiters wird das Expertinnen- und Experteninterview als Leitfadeninterview konzipiert. Dies bedeutet, dass auf Basis der Forschungsfragen und der damit verbundenen theoretischen Überlegungen Leitfragen entwickelt und in einem Interviewleitfaden gebündelt werden. Es handelt sich hierbei aber nur um Fragen im weitesten Sinne, vielmehr sind es Themen, die im Rahmen des Interviews behandelt werden müssen. Hierbei ist die exakte Formulierung und Reihenfolge der Thematisierung nicht von Relevanz, da es vor allem darum geht, einen natürlichen Gesprächsverlauf herzustellen. Kommen Interviewpartnerinnen und -partner von allein auf relevante Themen zu sprechen, so läuft dies der Interviewkonzeption somit nicht zuwider.

Die Konzeption als Leitfadeninterview ermöglicht es zudem, dass die relevanten Themenfelder tatsächlich von allen Gesprächspartnerinnen und -partnern behandelt werden und die gewonnenen Informationen somit besser vergleichbar sind.²⁰⁷

Zudem sei angemerkt, dass die Leitfragen aufgrund ihrer abstrakten, themenorientierten Konzeption Ad-Hoc-Nachfragen bedingen, die eine große Fachkenntnis seitens des Interviewenden voraussetzen und häufig nur auf diese Art und Weise eine Beantwortung erfahren können. Diese können aufgrund ihrer Natur selbstverständlich nicht im Leitfaden angeführt werden.²⁰⁸

Aufgrund aller angeführten Notwendigkeiten, besonders aber des Sine qua non der situativen Einwirkungsmöglichkeit auf die Gesprächspartnerinnen und -partner, werden die Expertinnen- und Experteninterviews als Einzelinterviews geführt.

5.3.1. KONZEPTION DES INTERVIEWLEITFADENS

Über die Konzeption des Leitfadens wird jene Operationalisie-

rung der Forschungsfragen fortgesetzt, die mit der Ableitung der Leitfragen ihren Anfang nahm. Als Operationalisierung ist jener Prozess zu verstehen, der bewirkt, dass das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse in eine Form gebracht wird, die das im Sinne des Forschungsinteresses quantitativ und qualitativ bestmögliche Informationserhebungsergebnis zu zeigten vermag.²⁰⁹

Auf der Ebene der Konzeption des Leitfadens geschieht dies vor allem dadurch, dass Leitfragen in Interviewfragen übersetzt werden, die den kommunikativen Gepflogenheiten und der Erfahrungswelt der Interviewpartnerinnen und -partner entsprechen.²¹⁰

Um die bestmögliche Informationserhebung gewährleisten zu können, ist es zudem notwendig, den Kommunikationsprozess so frei wie möglich zu gestalten. Dies gelingt vor allem dadurch, dass die Fragen so offen wie möglich formuliert werden, sodass sie den Interviewpartnerinnen und -partnern die Möglichkeit geben, entsprechend ihres Wissens und Kenntnisstands zu antworten.²¹¹

Es sei angemerkt, dass die Offenheit der Formulierung nicht bedeutet, dass die Fragen nicht ausformuliert sein dürfen. Gläser und Laudel plädieren für die Ausformulierung, da so gewährleistet ist, dass die Interviewpartnerinnen und -partner die Fragen grundsätzlich in gleicher Form hören. Gleichzeitig führt dies zu einem gesteigerten Sicherheitsgefühl im Vollzug des Leitfadens.²¹²

Für die Konzeption des Leitfadens für diese Arbeit sind somit folgende Anforderungen zu berücksichtigen²¹³:

- Reichweite: Der Interviewleitfaden ist so zu gestalten, dass er nicht Erkenntnisse, die aus den theoretischen Erarbeitungen resultieren, überprüft, sondern die Interviewpartnerinnen und -partner zu von ihnen selbst gesteuerten Darstellungen anregt.
- Spezifität: Ziel ist nicht das Bewirken standardisierter Antworten, sondern die Hervorbringung des jeweils besonderen Gehalts der Kenntnisse.
- Tiefe: Es soll ermöglicht werden, dass die Interviewpart-

nerinnen und -partner die zu erhebende Faktenlage beurteilen können.

- **Personaler Kontext:** Der persönliche und soziale Kontext der Interviewpartnerinnen und -partner ist in ausreichendem Ausmaß zu berücksichtigen und ist in der Interpretation der Ergebnisse miteinzubeziehen.

Mit Abschluss der Konzeption und Konstruktion liegt ein verschriftlichtes, möglichst nicht mehr als zwei Seiten umfassendes²¹⁴, als Erhebungsinstrument fungierendes Gerüst vor, das, im Gegensatz zum stur abzuarbeitenden Fragenkatalog eines standardisierten Interviews, dem Interviewenden dahingehend Entscheidungsfreiheit belässt, in welcher Reihenfolge und auf welche Weise er die Fragen stellt und durch welche Nachfragen er diese ergänzt.²¹⁵

5.3.2. UMFANG UND AUFBAU

Die Anzahl der Fragen, die das Gerüst des Interviewleitfadens bilden, wird vor allem durch zwei Faktoren bestimmt: einerseits durch das Ausmaß des Erkenntnisinteresses, andererseits durch die Interviewzeit, die zur Verfügung steht. Für den Umfang des Interviewleitfadens für diese Arbeit ergibt sich somit, ausgehend von der Anzahl der Leitfragen und des den Interviewpartnerinnen und -partnern zumutbaren Zeitraums von einer Stunde, in Abstimmung auf die Empfehlungen von Gläser und Laudel, eine Anzahl von zirka acht Fragen.²¹⁶

Hinsichtlich des prinzipiellen Aufbaus sei angemerkt, dass vor Interviewbeginn die Interviewpartnerinnen und -partner im Rahmen eines Vorspanns über „das Ziel der Untersuchung und über die Rolle, die das Interview für die Erreichung des Ziels spielt“²¹⁷, unterrichtet werden. Zudem gilt es, da die Gespräche aufgezeichnet werden, eine diesbezügliche Genehmigung zu erlangen.²¹⁸

Weiters wird empfohlen, jene Fragen, für die abzuschätzen ist, dass sie von den Interviewpartnerinnen und -partnern mit einem größeren Gefühl der Sicherheit beantwortet werden können, eher an den Beginn des Interviews zu stellen. Das positive Grundgefühl, dass durch diese Maßnahme

entsteht, strahlt so idealerweise auf die gesamte Interviewdauer aus.²¹⁹

Der Interviewleitfaden besteht somit aus zwei Blöcken: Vorspann und Fragen.

5.3.3. ANWENDUNG DER KONZEPTIONELLEN VORGABEN AUF DIE LEITFRAGEN

Die Anwendung der methodischen Vorgaben auf die Leitfragen führt zu folgendem Ergebnis:

VORSPANN

- Information über das Erkenntnisinteresse der Arbeit und über den Beitrag, den das Interview hierzu leistet
- Information über Aufzeichnung

FRAGEN

- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich des strategischen Marketing bewährt?
- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Kommunikation (Kommunikationspolitik) bewährt?
- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Distribution und Ausstattung (Distributions- und Ausstattungspolitik) bewährt?
- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Produkte/Dienstleistungen (Produkt-/Dienstleistungs- und Prozesspolitik) bewährt?
- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Entgelt/Gebühren/Gegenleistungen (Preis-/Gebühren-/Entgelt-/Gegenleistungspolitik) bewährt?
- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Personal (Personalpolitik) bewährt?
- Welche Maßnahmen haben sich im Bereich Controlling bewährt?

Auf den ersten Blick wird ersichtlich, dass die Anzahl der Fragen reduziert wurde. Neben dem Umstand, dass so mehr Zeit für die Beantwortung der übriggebliebenen Fragen zur Verfügung steht, dient die Reduktion vor allem

der Herstellung einer verbesserten Übertragbarkeit in die Erfahrungswelt der Interviewpartnerinnen und -partner. Die Reduktion ist dabei nicht Folge des Verzichts auf Leitfragen, sondern resultiert vielmehr aus ihrer Zusammenführung.

Die Notwendigkeit hierfür ergibt sich daraus, dass bei den Expertinnen und Experten zwar eine grundsätzliche Kenntnis von klassischem Marketing in Theorie und Praxis vorausgesetzt werden kann, dies aber nicht in gleichem Maße für Begrifflichkeiten und Instrumentarien des Dienstleistungsmarketing gilt, da es sich hierbei um eine relativ neue Entwicklung innerhalb des bibliothekarischen Fachdiskurses handelt. Zudem sei angemerkt, dass es sich bei Marketing generell um eine Disziplin handelt, die über „kein einheitliches Lehrgebäude“²²⁰ verfügt, was dazu führt, dass Terminologie und Aufbau nicht einheitlich sind, sodass Marketing-Maßnahmen, je nach Ausprägung, verschiedenen Politiken zugeordnet werden respektive abweichend bezeichnet werden können. So betrachten zum Beispiel manche Autorinnen und Autoren die Ausstattungspolitik als Teil der Distributionspolitik.²²¹

Um Unsicherheiten auf Seiten der Interviewpartnerinnen und -partner und eine dadurch bedingte Schädigung des Erhebungsergebnisses zu vermeiden, wurden so einerseits dort, wo es angebracht schien, Themenbereiche des Dienstleistungsmarketing in jene klassischen Politiken integriert, die sich inhaltlich als dafür tauglich erwiesen. Diese Vorgehensweise fand Anwendung auf den Themenbereich Prozesspolitik, der in der Frage, die auf Maßnahmen im Bereich Produkt-/Dienstleistungspolitik Bezug nimmt, aufging und den Themenbereich Ausstattungspolitik, der in Abstimmung auf die erworbenen theoretischen Erkenntnisse der Distributionspolitik zugerechnet wurde. Der Themenbereich Personalpolitik, obwohl als solcher erst im Rahmen des Dienstleistungsmarketing in Erscheinung getreten, schien selbsterklärend und unmissverständlich genug. Die entsprechende Frage wurde in ihrer ursprünglichen Form belassen.

Weiters wurde die Formulierung der Fragen als Folge des oben angeführten Vorgehens und auch aufgrund der nicht

einheitlichen Definition der Begrifflichkeiten in der Disziplin Marketing verallgemeinert. Statt direkt nach Maßnahmen in bestimmten Politiken zu fragen, beispielsweise im Bereich der Kommunikationspolitik, wird nunmehr nach Maßnahmen im Bereich Kommunikation gefragt. Die jeweils betroffenen Politiken wurden nach reiflicher Überlegung aber dennoch in Klammern mitangeführt, um den Eindruck einer Verschleierung der Fragenintention und einer Unterstellung dahingehend zu vermeiden, dass den Interviewpartnerinnen und -partnern die Terminologie nicht vertraut ist.

In der Anordnung der Fragen wurden jene nach vorne gereiht, für die die geringste Beantwortungsunsicherheit und somit die positivste Ausstrahlung auf die Atmosphäre des Interviews zu erwarten ist.

Da es sich bei jenen Behördenbibliotheken, deren Expertinnen und Experten sich für eine Befragung eignen, um keine exorbitant großen Einrichtungen handelt, ist davon auszugehen, dass es sich bei jenen Personen, die als Expertinnen und Experten genannt werden, mit hoher Wahrscheinlichkeit um Leiterinnen und Leiter respektive stellvertretende Leiterinnen und Leiter handeln wird, da der Einsatz von Marketingwissen in Anbetracht seiner strategischen, alles durchdringenden Natur nur auf dieser Ebene sinnvoll erscheint. Aus diesem Grund wurde jene Frage, die auf Maßnahmen im Bereich des strategischen Marketing Bezug nimmt, als Einstiegsfrage belassen.

Im Bereich jener Fragen, die sich auf das operative Marketing beziehen, wurde vor allem jene vorgezogen, die sich auf Maßnahmen im Bereich Kommunikation bezieht. Hier ist mit aller Wahrscheinlichkeit die größte Menge an Information zu erwarten, da Marketing von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren häufig mit Werbung und Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt wird.²²²

5.3.4. AUSWAHL DER EXPERTINNEN UND EXPERTEN

Für die Auswahl von Expertinnen und Experten existieren keine formalen Regeln wie sie zum Beispiel für das Ziehen von Stichproben vorliegen. Grundsätzlich sollten sie so ausgewählt werden, dass ihre Zeuginnen- und Zeugenschaft eine

Beantwortung der Forschungsfrage ermöglicht und auf Ebene dieser Zeuginnen- und Zeugenschaft ähnliche Eigenschaften vorhanden sind.²²³

Die Auswahl der Bibliotheken und damit verbunden der Expertinnen und Experten basiert somit einerseits auf jenen abstrakten Charakteristika, die Behördenbibliotheken auszeichnen und die für den Zweck dieser Arbeit aus den verschiedenen dafür als tauglich erachteten Quellen gewonnen und im entsprechenden Kapitel dargestellt wurden. Andererseits sind die besonderen Bedingungen, unter denen österreichische Behördenbibliotheken zu agieren haben, in den Selektionsprozess miteinzubeziehen. Ihr Vorhandensein speist sich aus mehreren, bereits andernorts detaillierter dargelegten Faktoren, die hier zur Veranschaulichung erneut auszugsweise wiedergegeben werden:

- Mangel eines eigenen Bibliotheksgesetzes und der daraus folgenden gefährdeten Rechtsstellung, die durch die Bestimmungen des BMG zumindest für Ministerialbibliotheken noch verstärkt wird
- die unter anderem dadurch bedingte erhöhte Wahrscheinlichkeit, im Rahmen von Verwaltungsreformen durch Personal-, Raum- und Budgetreduktion respektive -restriktionen und Organisationsänderungen betroffen zu sein
- die unter anderem historisch bedingte generelle organisational-verwaltungshierarchische begrenzte Wertschätzung der bibliothekarischen Arbeit
- der geringe Vernetzungsgrad auf Berufsverbandsebene

Da alle österreichischen Behördenbibliotheken diesem Spannungsfeld unterworfen sind, somit auch die österreichische Parlamentsbibliothek, und das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit darin besteht, Best-Practice-Maßnahmen zu erheben, die auf ihre Anwendbarkeit auf diese geprüft werden, erweist es sich als zielführend, die Auswahl auf österreichische Behördenbibliotheken zu beschränken. Der Hauptgrund hierfür besteht in der Annahme, dass die Übertragbarkeit der ermittelten Maßnahmen in gesteigertem Maße gegeben sein könnte.

Die letztinstanzliche Einschätzung der erhobenen und ausgewerteten Ergebnisse auf ihre Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek bedingt zudem, dass ihre spezifischen organisationalen Attribute der Gegenwart und Zukunft, also jene, die für den Zeitraum der Parlamentssanierung und danach gelten mögen, auf den Selektionsprozess einwirken.

Weiters ist zu berücksichtigen, dass sich die Ausstrahlung dieses Spannungsfelds nicht nur auf Behördenbibliotheken auf Bundesebene beschränkt. Zwecks Steigerung der Heterogenität der Rückmeldungen²²⁴ bei vergleichbaren Umwelteinflüssen, sind ebenso Organisationen aus anderen Verwaltungsbereichen miteinzubeziehen. Aufgrund adäquater Organisationsgrößen wurde der Fokus auf Behördenbibliotheken der Länder und im Bereich der Kammern gelegt.²²⁵

5.3.4.1. DIE SPEZIFISCHEN ORGANISATIONALEN ATTRIBUTE DER PARLAMENTSBIIBLIOTHEK

Laut Bibliotheksordnung besteht ihre Hauptaufgabe darin, abgesehen von der Wahrnehmung obligatorischer bibliothekarischer Arbeitsvorgänge, die mit dem Bestandaufbau, seiner Pflege und technischen Vermittlung in Verbindung stehen, Anfragen der parlamentarischen Körperschaften und der Parlamentsverwaltung zu beantworten, sowie periodische wie fallweise erscheinende Informationsdienste anzubieten.²²⁶

Ihre Zielgruppen bestehen somit primär aus Abgeordneten zum Nationalrat und Mitgliedern des Bundesrates, österreichischen Mitgliedern des Europäischen Parlaments, Bediensteten der Parlamentsdirektion, Angestellten der parlamentarischen Klubs und parlamentarischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemäß Parlamentsmitarbeitergesetz 1992.²²⁷

Darüber hinaus können „alle an der parlamentarischen Arbeit des Nationalrates und des Bundesrates Interessierten die Bibliothek nach vorheriger Vereinbarung mit der Bibliothek benützen, allerdings mit der Einschränkung, dass die Dienstleistungen der Bibliothek nur insoweit in Anspruch genommen werden können, als keine Beeinträchtigung der primären Benützergruppen eintritt.“²²⁸

Diese Informationen stellen das Fundament der Organisationsidentität dar, die als Ausflüsse eines bilateralen Prozesses mit der Trägerorganisation strategisch gegenwärtig so gedeutet werden, dass sich die Parlamentsbibliothek als „Forschungs- und Informationszentrum für Demokratie, Parlamentarismus, Politik und Recht begreift“²²⁹, was eine starke Offenheit gegenüber externen Zielgruppen, insbesondere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern und Studierenden, impliziert. Neben der traditionell kundinnen- und kundenorientierten Gestaltung des Leistungsportfolios wurde dieser in jüngster Vergangenheit vor allem dadurch entsprochen, dass die Parlamentsbibliothek und die Mediendokumentation dem Österreichischen Bibliothekenverbund beitraten. „Ausschlaggebend war die strategische Entscheidung der Öffnung der Daten [...] für eine breite Öffentlichkeit im Sinne der Verstärkung der Außenwirkung der parlamentarischen Informations-einrichtungen.“ Auf diese Weise sind große Teile des Bestandes dieser Organisationseinheiten für externe Kundinnen und Kunden verbessert recherchierbar.²³⁰

Die starken räumlichen Veränderungen, die im Zuge und als Folge der Generalsanierung des Parlamentsgebäudes zu erwarten sind, finden, so es notwendig erscheint, erst im Bereich der Einschätzung der Anwendbarkeit der erhobenen Maßnahmen auf die Parlamentsbibliothek Berücksichtigung.

Für die Auswahl der Expertinnen und Experten sind somit, neben der Berücksichtigung einer ungefähren Ähnlichkeit ihrer Organisationen im Bereich des Personals, des Bestandes und der potentiell zu servicerenden Kundinnen und Kunden, die folgenden Faktoren bedeutsam:

- Die Expertinnen und Experten müssen Behördenbibliotheken entstammen, die interne, also behördliche, und externe Zielgruppen servizieren.
- Die Offenheit nach außen muss seitens ihrer Trägerinstitutionen strategisch gewünscht und ausreichend belegt sein. Ein starkes Indiz hierfür ist, wie bei der Parlamentsbibliothek, die ressourcenintensive Partizipation am österreichischen Bibliothekenverbund. In Frage kommende

Behördenbibliotheken müssen somit Mitglieder des österreichischen Bibliothekenverbundes sein.

5.3.4.2. ANZAHL

Die Anzahl der Expertinnen und Experten ergibt sich somit einerseits aus der Menge der geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten. Ihre Eignung entsteht daraus, dass sie an Bibliotheken wirken, die jene Kriterien erfüllen, die sie zur Beantwortung der Forschungsfragen befähigen.²³¹ Zusammengefasst wären dies:

- sie weisen die Charakteristika von Behördenbibliotheken auf
- sie sind in Österreich verortet
- sie servizieren interne und externe Zielgruppen
- sie sind Mitglieder des österreichischen Bibliothekenverbundes

Andererseits wird es in der Fachliteratur als zielführend angesehen, auch den Faktor der Variation in die Auswahl mit einzubeziehen. Variation meint hier die Auswahl von Einrichtungen, die, unter Beachtung der Grundbedingung des Vorhandenseins eines Grundstocks gemeinsamer Eigenschaften, in manchen Eigenschaften variieren.²³²

Für den Zweck dieser Arbeit wird die Variation dadurch erreicht, dass sich der Auswahlprozess nicht nur auf Behördenbibliotheken des Bundes beschränkt, sondern auch auf jene der Länder oder der Kammern.

Als weiterer wichtiger Faktor können forschungspraktische Überlegungen dahingehend gewertet werden, dass der Aufwand der Erhebung und Auswertung mit der Zahl der zu behandelnden Fälle wächst.²³³

5.3.4.3. ERGEBNIS DES AUSWAHLPROZESSES

Da nur österreichische Bibliotheken dem Österreichischen Bibliothekenverbund beitreten können, weil sich dieser allein als „Dienstleister für die österreichischen wissenschaftlichen und administrativen Bibliotheken“ begreift, und die Mitglied-

schaft und die damit verbundene Suchbarkeit der Bestände über die Suchapparaturen des Verbundes ein starkes Indiz für eine Offenheit nach Außen und somit gegenüber nicht innerbehördlichen Kundinnen und Kunden darstellt, beschränkt sich die Auswahl auf Behördenbibliotheken, die Mitglieder des österreichischen Bibliothekenverbundes sind.

Auf der Website des Verbundes sind in der Kategorie der Amts- und Behördenbibliotheken, außer der Parlamentsbibliothek, die folgenden Bibliotheken gelistet: AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften, die Schulbuch- und Schulschriftensammlung des Bundesministeriums für Bildung und Frauen, die Bibliothek des Bundesministeriums für Europa, Integration und Äußeres, die Bibliothek des Bundesministeriums für Finanzen, die Bibliothek der Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung und die Wienbibliothek im Rathaus.²³⁵

Somit standen idealerweise auf Ebene des Bundes, der Länder und aus dem Bereich der Kammern Bibliotheken zur Auswahl. Unter Berücksichtigung aller Überlegungen, die in den Kapiteln davor dargestellt wurden, wurden drei Bibliotheken ausgewählt:

- auf Ebene des Bundes die Ministerialbibliothek des Bundesministeriums für Finanzen
- auf Landesebene die Wienbibliothek im Rathaus
- für den Bereich der Kammern die AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften

5.3.4.3.1. DIE MINISTERIALBIBLIOTHEK DES BUNDES-MINISTERIUMS FÜR FINANZEN

Die Ministerialbibliothek des Bundesministeriums für Finanzen sieht sich als wissenschaftliche Spezialbibliothek für Steuer- und Zollwesen, Verwaltung und Verwaltungsreform, Staatshaushalt, Finanz-, Bank-, Kredit- und Versicherungswesen. Ihr Bestand umfasst zirka 200.000 Bände und 750 Fachzeitschriften. Für externe Kundinnen und Kunden sind nur jene Bibliotheksbereiche, die in der Hinteren Zollamtsstraße 2b liegen, für die Öffentlichkeit frei zugänglich.²³⁶

DIE EXPERTIN

Im Zuge des fernmündlichen Gesprächs mit der Leiterin der Bibliothek, Mag.^a (FH) Patrizia Raba, betreffend Bereitschaft zur Mitwirkung und Nennung einer Expertin, eines Experten, hat sie sich selbst bereit erklärt, an einem Interview teilzunehmen.

5.3.4.3.2 DIE WIENBIBLIOTHEK IM RATHAUS

Laut Benützungsbildung ist die Wienbibliothek im Rathaus die wissenschaftliche und administrative Bibliothek des Landes und der Stadt Wien. Als „kundenorientiertes Informationszentrum“ ist es ihre Aufgabe, „ihre Bestände interessierten Personen zugänglich zu machen, Information zu vermitteln, Wissen aufzubereiten, Benutzerinnen/Benutzern bei ihren Recherchen zu helfen sowie die Tätigkeit der Stadtverwaltung zu unterstützen.“²³⁷

Sie verfügt über einen Bestand von rund 550.000 Bänden und Sonderbeständen, die der Handschriftensammlung, Musiksammlung, Plakatsammlung und der Dokumentation zuzuordnen sind.²³⁸

Sammlungsschwerpunkte sind Medien, „die für Wien in geschichtlicher, kultureller, kultur- und kunstgeschichtlicher, literarischer sowie rechts- und verwaltungswissenschaftlicher Hinsicht Bedeutung haben.“²³⁹

DIE EXPERTIN

Als Folge des Telefonats mit der Leiterin der Wienbibliothek im Rathaus, Dr.ⁱⁿ Sylvia Mattl-Wurm, ergab es sich, dass sie selbst als Auskunftsperson fungieren wird.

5.3.4.3.3. AK BIBLIOTHEK WIEN FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Die AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften bezeichnet sich als Fachbibliothek, die dem Informations- und Wissenserwerb in allen gesellschaftspolitisch relevanten Sachgebieten (unter anderem Soziologie, Rechtswissenschaften, Sozialpolitik²⁴⁰) dient und die für alle Interessierten frei zugänglich ist. Gleichzeitig ist sie die interne Bibliothek der Arbeiterkammer Wien.²⁴¹

Ihr Bestand umfasst derzeit ca. 500.000 Bände und ca. 850 in- und ausländische Fachzeitschriften.²⁴²

DIE EXPERTIN

Im Falle der AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften hat sich die stellvertretende Leiterin, Dr.ⁱⁿ Inge Neuböck, im Rahmen eines vor Ort geführten Gesprächs dazu bereit erklärt, als Interviewpartnerin zur Verfügung zu stehen.

5.3.5. ZENTRALE ELEMENTE DES INTERVIEWPROZESSES

Allen Expertinnen wurden vor den Interviews die Hauptfragen übermittelt, um ihnen die Gelegenheit zu geben, sich auf das Interview vorzubereiten. Als Konsequenz dieser Vorgehensweise und des Erhebungsdesigns im Generellen wurde angenommen, dass jene Informationen, die seitens der Expertinnen als Reaktion auf die jeweiligen Fragen preisgegeben wurden, für ihre Organisationen vollumfänglichen Charakter haben. Ein gesprächssteuernder Eingriff seitens des Interviewführenden erfolgte somit nur dann, wenn die Natürlichkeit des Gesprächsverlaufs eine Rückführung zum oder eine Vertiefung des jeweiligen Themas notwendig machte respektive die Art der Beantwortung ein Nachfragen dahingehend sinnvoll erscheinen ließ, welche Gründe für eine bestimmte Handlungsweise ausschlaggebend waren.

Alle Interviews fanden vor Ort in den jeweiligen Büros der Expertinnen statt. Die Gespräche dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Die Ergebnisse wurden transkribiert.

5.4. DIE QUALITATIVE INHALTSANALYSE

In Fortsetzung dessen, was betreffend qualitativer Inhaltsanalyse bereits festgehalten wurde, erfolgt nun die Darstellung der Vorgehensweise, die sich grundsätzlich aus Gründen, die bereits andernorts dargelegt wurden, aus den methodischen Vorgaben speist, die Gläser und Laudel entwickelt haben.

5.4.1. EXTRAKTION

Mit den Transkripten der Expertinneninterviews liegt nun das Material vor, das einer Auswertung unterzogen werden kann. Um

in einem nächsten Schritt jene Informationen zu extrahieren, also aus dem textlichen Kontext herausheben zu können, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, ist es notwendig, ein Kategoriensystem zu entwickeln, das für diesen Vorgang als Suchraster dient. Jene Informationen, die über das Kategoriensystem des Suchrasters als passend identifiziert werden, werden sogleich der entsprechenden Kategorie zugewiesen.²⁴³

Im Zuge dieses Zuweisungsvorgangs wird der Informationsinhalt durch den Verfasser interpretiert und zusammenfassend neu beschrieben.²⁴⁴ Gleichzeitig werden Informationsinhalte, die redundant, also aus Sicht des Verfassers inhaltlich deckungsgleich sind, eliminiert.²⁴⁵

Auf diese Weise entsteht eine Informationsbasis, die einerseits durch ihre theoriegeleitete Strukturierung, andererseits durch ihre zusammenfassende Interpretation die Beantwortung der Forschungsfragen erleichtern soll.²⁴⁶ Den Ursprungstexten und der mit diesen verbundenen forschungshinderlichen Informationsfülle kommt keine Bedeutung mehr zu.²⁴⁷

5.4.2. DAS KATEGORIENSYSTEM

Das Kategoriensystem ist aus den theoretischen Vorüberlegungen zu gewinnen. Hierfür bietet sich der Rückgriff auf die bereits formulierten Leitfragen an. In Ableitung von diesen wurde zum Zweck der Extraktion und Zuordnung das Kategoriensystem entwickelt und festgehalten, welche Inhalte den einzelnen Kategorien zuzuordnen sind.²⁴⁸

Die Anleitungen, welche Inhalte diesen zuzuordnen sind, deckt sich mit jenen Ausarbeitungen, die im theoretischen Teil dieser Arbeit betreffend Elemente des Marketing für Bibliotheken entstanden sind. Um diese Inhalte nicht unnötig zu doppeln, erfolgt aus Gründen der Lesbarkeit und der Veranschaulichung eine verdichtete respektive exemplarische Wiedergabe der erarbeiteten Inhalte:

1. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH STRATEGISCHES MARKETING

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die sich auf strategisches Marketing beziehen, unter anderem

jene Maßnahmen also, die in die Bereiche Markt-, Wettbewerbs-, Kundinnen- und Kundenanalyse oder generell in den Bereich strategische Planung fallen.

2. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH PRODUKT-/DIENSTLEISTUNGSPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die die Evaluierung, Entwicklung und Gestaltung einzelner Leistungen und des Leistungsportfolios betreffen.

3. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH PREIS-/GEBÜHREN-/ENTGELT-/GEGENLEISTUNGSPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die die Konzeptions- und Umsetzungsprozesse zum Inhalt haben, die sich auf die Festsetzung von Nutzungsgebühren verschiedenster Art beziehen und dabei auch den Aufwand, der mit der Inanspruchnahme einer Dienstleistung verbunden ist, in die Überlegungen miteinbeziehen.

4. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH DISTRIBUTIONSPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die die Gestaltung und Struktur der Vertriebswege und Bezugsorte hinsichtlich Zugänglichkeit, Erreichbarkeit und Einfachheit der Inanspruchnahme zum Inhalt haben.

5. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die sich auf die Bereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und Markenkommunikation und alle anderen verwandten Bereiche beziehen.

6. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH PERSONALPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die die Standardisierung von kundinnen- und kundenorientiertem Verhalten und der fachlichen Kompetenz des Personals (Ausbildungen, Schulungen, Verhaltenskodices etc.) zum Inhalt haben.

7. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH DIENSTLEISTUNGS-/PROZESSPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die die Gestaltung, Optimierung respektive (Teil)standardisierung von Dienstleistungsprozessen betreffen.

8. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH AUSSTATTUNGSPOLITIK

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die das innere und äußere Erscheinungsbild und die Gestaltung des Sachvermögens betreffen und Maßnahmen, die im weitesten Sinne der Herstellung von kundinnen- und kundenorientierter Atmosphäre dienen.

9. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH CONTROLLING

Dieser Kategorie sind Informationen zuzuordnen, die die verschiedenen Aufgabenbereiche des Controllings betreffen: Kontrolle, Koordination, Information, Planung.

Sollten Informationen auftreten, die diesen Kategorien partout nicht zugeordnet werden können, ist es, wie bereits andernorts ausgeführt, in der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel möglich, das bestehende Kategoriensystem zu erweitern. Die Informationsbasis ist somit, sollte dies eintreten, nicht nur Ergebnis der theoretischen Vorüberlegungen, sondern erhält auch durch die Inhalte des Textmaterials seine Struktur. Zudem sind Kategorien, für die sich in der Extraktion keine Inhalte ergeben, nicht zu entfernen, da auf diese Weise das Spannungsverhältnis zwischen theoretischen Vorüberlegungen und Informationen aufrechterhalten und so in die Interpretation miteinbezogen werden kann.²⁴⁹

Weiters sei angemerkt, dass Informationselemente nur einer Kategorie zugeordnet werden, was dem Ziel dieser Arbeit, eine Einschätzung der erhobenen Informationen auf die Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek durchzuführen, nicht abträglich, sondern förderlich ist, da somit die gleichen Informationen nicht mehrfach auf ihre Anwendbarkeit geprüft werden müssen.

5.4.3. DARSTELLUNG UND ANALYSE DER ERGEBNISSE

In einem letzten Schritt werden die empirischen Ergebnisse, in Rückgriff auf die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse und in Abstimmung auf das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, behandelt.²⁵⁰

Daraus resultiert die folgende Vorgehensweise: Die bereits im Rahmen der Auswertung der Transkription vorgenommenen Verdichtungen tauglicher Informationselemente werden innerhalb der jeweiligen Kategorien, denen sie zugeordnet wurden, zusammenfassend wiedergegeben und interpretiert. Der Fokus liegt hierbei auf der Einschätzung ihrer Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek.

Über die aggregierte Wiedergabe der ermittelten Informationselemente wird einerseits dem Forschungsbedürfnis entsprochen, eine Sichtbarmachung dessen zu erreichen, was ausgewählte österreichische Behördenbibliotheken als Best-Practice-Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen des Marketing begreifen, andererseits wird es den Leserinnen und Lesern so möglich, jene Schlüsse nachzuvollziehen, die aus den Informationen insbesondere hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf die Parlamentsbibliothek gezogen werden.²⁵¹

Für die Einschätzung der Anwendbarkeit ist es von zentraler Bedeutung, dass einerseits jene spezifischen organisationalen Attribute, die bereits andernorts angeführt wurden, Berücksichtigung finden, andererseits auf die spezifischen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft, denen sich die Parlamentsbibliothek gegenüber sieht, Bedacht genommen wird.

5.4.3.1. PARLAMENTSBIbliothekSSPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Abzüglich jener Herausforderungsmatrix, der sich nahezu alle nationalen und internationalen Behördenbibliotheken gegenübersehen, sind es besonders folgende Bedingungen, die im Rahmen der Einschätzung der Anwendbarkeit der gewonnenen Informationen auf die Parlamentsbibliothek in Betracht gezogen werden müssen:

- Die Heterogenität der Stakeholder im parlamentarisch-politischen Kontext; der organisationale Kontext zeichnet sich durch das simultane Vorhandensein eines breiten Spektrums an teilweise divergierenden politischen und administrativen Machtsphären (Präsidentinnen und Prä-

sidenten, Klubs, Abgeordnete, Mitglieder des Bundesrates, verschiedene Dienste der Parlamentsverwaltung) und die daraus resultierende komplexe Abhängigkeitssituation der Parlamentsverwaltung und ihrer Organisationseinheiten aus.

- Dies äußert sich unter anderem in einer möglichen Wechselhaftigkeit der Zielvorgaben, die sich z. B. im temporären Wunsch nach der Öffnung für externe Zielgruppen und einem plötzlichen Wandel dahingehend äußern kann, dass deren Servicierung nicht mehr gewünscht ist. Die gegenwärtige Strategie der Parlamentsdirektion sieht eine Erweiterung des traditionellen Kompetenzfeldes der Unterstützung des Gesetzgebungsprozesses um eine Vermittlungsfunktion für demokratische Werte und parlamentarische Prozesse vor. Daraus ist die Forcierung der Öffnung nach außen für die Parlamentsbibliothek abzuleiten, der unter anderem mit dem Beitritt in den Österreichischen Bibliothekenverbund und der damit verbundenen gesteigerten Sichtbarkeit der Bestände für externe Zielgruppen entsprochen wurde.
- Die Folge ist eine Intensivierung des Servicierungsaufwands externer Zielgruppen (Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studierende, Schülerinnen und Schüler, interessierte Bürgerinnen und Bürger) bei gleichbleibendem Personalstand.
- Dies hat direkte Auswirkung auf die gesteigerte Bedeutung, die der zielgruppengerechten Gestaltung einzelner Dienstleistungen, der Zusammenstellung des Leistungsportfolios und der Kommunikationspolitik beigemessen werden muss.
- Weiters sind die gegenwärtigen innen- und außenarchitektonischen Gegebenheiten, aber auch die Veränderungen der räumlichen Verfasstheit der Bibliothek, die für die Zeit der Generalsanierung des Parlamentsgebäudes und danach zu erwarten sind, für alle Bereiche des Marketing-Managements zu berücksichtigen.
- Die gegenwärtige Situation ist einerseits vom Spagat geprägt, einen modernen Bibliotheksbetrieb im Umfeld

der nicht dafür ausgerichteten 19.-Jahrhundert-Architektur des Parlamentsgebäudes aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, andererseits von Vorgaben der Trägerorganisation, die auf die Zugänglichkeit, Sichtbarkeit und Erreichbarkeit der Bibliothek begrenzt Bedacht nehmen. Die Parlamentsbibliothek und ihre Benutzungsbereiche sind zum Beispiel nicht barrierefrei zugänglich und die Bibliothek verfügt de facto über keinen zentralen Eingang. Externe Kundinnen und Kunden sind dazu angehalten, die Bibliothek aus Sicherheitsgründen über die Rückseite des Parlamentsgebäudes zu betreten und gelangen somit nicht über den Haupteingang in die Bibliothek, der direkt ins Foyer führt, in dem sich der wissenschaftliche Auskunftsdienst befindet, das zentrale Werkzeug der Kundinnen- und Kundenbetreuung in der Parlamentsbibliothek.

- Weiters ist die Sichtbarkeit der Parlamentsbibliothek nach außen nicht gegeben. Es existieren keine ausreichend dimensionierten Medien (Banner, Plakate Tafeln etc.), die an der Außenwand des Parlamentsgebäudes auf die Existenz der Bibliothek hinweisen.
- Die räumliche Situation der Zukunft ist noch nicht absehbar, könnte aber durch Raumdislokationen und -reduktionen geprägt sein, die auf alle Bereiche der bibliothekarischen Arbeit potentiell nachteilige Auswirkung haben könnten und die durch entsprechende Maßnahmen, unter anderem auf Ebene der Kommunikation, der Dienstleistungen und Dienstleistungsprozesse und der Distribution abgedeckt werden müssen.²⁵²

6. DIE AUSWERTUNGSERGEBNISSE UND DIE EINSCHÄTZUNG IHRER ANWENDBARKEIT AUF DIE PARLAMENTSBIBLIOTHEK

Die Ergebnisse wurden, wie im Kapitel davor dargelegt, prozessiert und den entsprechenden Kategorien einmal zugeordnet. Die Zuordnung selbst erfolgte auf Basis jener Kriterien, die die Informationen grosso modo zu erfüllen hatten, wenn sie sich der jeweiligen Kategorie als zuordenbar erweisen wollten. Selbstverständlich kann einem Teil der Zuordnungs-

entscheidungen eine gewisse subjektive Qualität nicht abgesprochen werden. In manchen Fällen wäre auch eine andere Zuordnung möglich gewesen. Seitens des Verfassers besteht aber die Hoffnung, dass die vorangegangenen Ausführungen seine Zuordnungsentscheidungen nachvollziehbar erscheinen lassen.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt einführend eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse innerhalb der jeweiligen Kategorie. Die Einschätzung der Anwendbarkeit der jeweiligen Maßnahme respektive Maßnahmenblöcke erfolgt direkt im Anschluss auf diese und ist kursiv gesetzt.

6.1. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH STRATEGISCHES MARKETING

Es lässt sich feststellen, dass seitens der befragten Expertinnen vor allem Maßnahmen angegeben wurden, die sich auf die Etablierung von der strategischen Planung förderlichen Strukturen, Informationsgrundlagen, Arbeits- und Kommunikationsprozessen und des entsprechenden Expertinnen- und Expertenwissens beziehen. Betreffend Expertinnen- und Expertenwissen scheint aus budgetären Gründen die Verankerung innerhalb der Organisationseinheit dem Zukauf externer Beratung tendenziell vorgezogen zu werden respektive scheint sich eine Mischung aus der Entwicklung internen Expertenwissens und des Zukaufs von Expertisen zu bewähren, besonders im Feld der Marktanalyse. Weiters wurde der Frage große Bedeutung beigemessen, welcher Zeitpunkt, unter anderem aus Gründen der Budgetierungswahrscheinlichkeit, als ideal für diesen Etablierungsvorgang anzusehen wäre. Darüber hinaus wurde die Unumgänglichkeit der Herausbildung einer Markenidentität unterstrichen.

- Jubiläen, umfassende räumliche und organisationale Umstrukturierungen der Trägerorganisation respektive Renovierungs- und Sanierungsmaßnahmen sind ein idealer Anlass, um die Marke der Bibliothek und alle damit verbundenen Arbeits- und Planungsprozesse neu zu gestalten.

Die Sanierung des Parlamentsgebäudes und die damit verbundenen räumlichen und organisationalen Veränderungen für die Zeit der Interimslokation, also jene Zeit, in der der Parlamentsbetrieb außerhalb des historischen Parlamentsgebäudes hochgradig disloziert fortgesetzt werden muss und darüber hinaus, würden, in Verbindung mit dem sich rasch nähernden 150-Jahre-Jubiläum des Bestehens der Parlamentsbibliothek, einen idealen Zeitpunkt darstellen, einerseits die Markenidentität und die Markenkommunikation neu zu gestalten, andererseits die Arbeits-, Kommunikations- und Planungsprozesse innerhalb der Organisationseinheit zu optimieren und deren Kompatibilität mit den entsprechenden Prozessen der Trägerorganisation zu gewährleisten.

- Um additive budgetäre, personelle und anderweitige Ressourcen zu akquirieren respektive das Wohlwollen der Trägerorganisation dahingehend herzustellen, dass bestehende Ressourcen vermehrt in den Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit investiert werden, bieten sich Jubiläen oder ähnlich geartete Anlässe an. Neben einer Steigerung der internen Expertise durch Ausbildung und/oder Erhöhung der Zeitressourcen, die in die Kommunikationspolitik investiert werden, bietet es sich zur Grundlagenschaffung und zur Wissensergänzung an, externe Expertinnen und Experten beizuziehen respektive Studien und Analysen in Auftrag zu geben.
- Um additive budgetäre, personelle und anderweitige Ressourcen zu akquirieren respektive das Wohlwollen der Trägerorganisation dahingehend herzustellen, dass bestehende Ressourcen vermehrt in die strategische Neuausrichtung der Bibliothek investiert werden, eignen sich Jubiläen oder ähnlich geartete Anlässe. In der Folge können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach oder während entsprechenden Ausbildungen oder in entsprechenden fremdgeleiteten Workshops für marktanalytische Zwecke eingesetzt werden respektive können diesbezüglich Studien und Analysen in Auftrag gegeben werden.
- Am Beginn einer strategischen Neuausrichtung ist die

Analyse der Marktsituation unerlässlich. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, externe Expertinnen und Experten beizuziehen, die entweder diesbezügliche Studien und Analysen (Wettbewerb, Kundinnen und Kunden, Standort, Konkurrenz etc.) erstellen oder diesbezügliche Prozesse leiten. Dies wird ergänzt durch adäquat geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den jeweiligen Prozess einerseits durch ihre wissenschaftlichen Abschlussarbeiten, zum Beispiel im Bereich Kundinnen- und Kundenbefragung, andererseits durch das Einbringen ihres Expertinnen- und Expertenwissens fortschreiben.

Die Parlamentssanierung und die damit verbundenen veränderten Standortbedingungen in der Interimslokation und im neuen Parlamentsgebäude erzeugen in Verbindung mit dem nahenden Jubiläum nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch günstige Bedingungen dahingehend, dass innerhalb der Parlamentsbibliothek, aber auch seitens der Parlamentsdirektion die Erhöhung des Ressourceneinsatzes im Bereich Strategie, Kundinnen- und Kundenorientierung, Kommunikation etc. als sinnvoll erachtet wird. Die Qualifizierung des Verfassers im Bereich Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und anderen Wissensbereichen über die Absolvierung des Masterstudiums Library and Information Studies und die so vollzogene Verankerung diesbezüglichen Expertinnen- und Expertenwissens in der Parlamentsbibliothek stellt nur einen der gesetzten Schritte dar.

Mit der Beiziehung externer Expertinnen und Experten hat die Parlamentsbibliothek im Rahmen verschiedener Projekte, unter anderem in den Bereichen Strategieentwicklung und Service Design, positive Erfahrungen sammeln können, ebenso mit der externen Erstellung von Studien.

- Kundinnen- und Kundenbefragungen werden wissenschaftlich fundiert vorbereitet (die entsprechende Ausbildung ist obligatorisch) und mit den entsprechenden Personal- und Zeitressourcen versehen durchgeführt.

Kundinnen- und Kundenbefragungen werden in der Parlamentsbibliothek anlassbedingt durchgeführt. In jüngster Zeit wird ein Zugang favorisiert, der sich bei der Erhebung von Informationen eher auf wenige ausgewählte Kundinnen und Kunden konzentriert. Es wurden zum Beispiel umfangreiche Leitfadeninterviews geführt und qualitativ ausgewertet oder Kundinnen und Kunden im Rahmen eines Service-Design-Workshops an der Evaluierung von Arbeitsprozessen und der Optimierung und Neuentwicklung von Dienstleistungen beteiligt.

- Die Entwicklung eines Logos und/oder eines etwaig damit verbundenen Slogans ist für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik respektive Markenkommunikation unerlässlich, da sich auf diese Weise die Identität und Verortung der Einrichtung visuell auf dem kürzesten Weg verdichten und kommunizieren lässt. Ideal ist die bibliotheksspezifische Ergänzung des Logos der Trägerorganisation, da die Bibliothek so von der Aufladung der Markenidentität ihres Unterhaltsträgers profitieren kann.

Die Parlamentsbibliothek verfügt derzeit nur über den Entwurf eines eigenen Logos. Im Sinne einer professionellen Markenkommunikation und ihrer Notwendigkeit in Anbetracht der Herausforderungen der Zukunft wäre das Vorhandensein wertvoll.

- Bibliotheksinterne Unterabteilungen, die aufgrund ihrer Tätigkeit und der Dienstleistungen, die sie anbieten, eine starke Eigenidentität entwickeln, sind in dieser nicht zu beschädigen, sind aber in die Kommunikationsstrategie der Bibliothek derart einzubinden, dass sie die Markenidentität, das Image der Bibliothek in der Gesamtheit stärken. Die Kommunikationsbemühungen sind somit mit der Leitung respektive den zuständigen Abteilungsexpertinnen und -experten abzustimmen.

Die Dienstleistungen der Parlamentsbibliothek werden zentral über ihren wissenschaftlichen Auskunftsdienst abgerufen.

Sie wird daher von außen als geschlossene Einheit wahrgenommen.

- Es finden verpflichtend in regelmäßigen Abständen und anlassbedingt Abteilungsklausuren statt, in deren Rahmen Themen behandelt werden, die sich aus der strategischen Planung der Trägerorganisation und der Bibliothek ergeben. Hierbei kann Teambuilding im Fokus stehen oder das Sammeln von Maßnahmen und Ideen für eine Bibliothek der Zukunft. Diese Abteilungsklausuren werden zudem von externen Beraterinnen und Beratern geleitet und administriert. Das heißt, jegliche Verschriftlichung, Protokolle, Endbericht etc. wird von diesen vorgenommen. Dies hat den Vorteil, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter komplett auf die Entwicklung von Ideen konzentrieren können. Nach Abschluss der Abteilungsklausur findet ein Gespräch mit der Bibliotheksleitung statt, in dessen Rahmen Vorentscheidungen getroffen werden, für welche Maßnahmen eine Umsetzung in Frage käme.

Abteilungsbesprechungen dieser Art und Größenordnung finden selten und wenn anlassbedingt statt, ihr Vorhandensein und ihre Anzahl sind daher nicht reglementiert. Eine Moderation und Administration durch externe Beraterinnen und Berater war bisher nicht üblich, könnte aber eine verstärkte Konzentration auf Inhalte und ihre Diskussion ermöglichen, da Leitung wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Pflicht der Moderation und Dokumentation des Besprechungsprozesses entbunden wären.

- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche finden verpflichtend statt und werden auf Ebene der Personalentwicklung und betreffend Ideen-, Maßnahmen-, und Projektentwicklung als zentrales Element der strategischen Planung begriffen.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche finden jährlich verpflichtend statt und werden genauso begriffen wie es in der Zusammenfassung dargestellt wird.

- Es finden regelmäßig Referentinnen/Referenten- respektive Teamleiterinnen/Teamleiterbesprechungen statt, in deren Rahmen der Bibliotheksleitung über die jeweiligen Verantwortungsbereiche respektive Projekte berichtet wird.

In der Parlamentsbibliothek existieren keine formellen Teams. Die Berichterstattung über die jeweiligen Verantwortungsbereiche ist nicht reglementiert und erfolgt durch die jeweils zuständigen Referentinnen und Referenten anlassbedingt. Da bei der Abteilungsleitung eine Open-Door-Policy vorliegt, ist dies nahezu jederzeit möglich. Es wäre daher genau zu evaluieren, ob eine fixe Teamstruktur und eine Reglementierung der Kommunikation eine Verbesserung darstellen würde.

- Für jedes Jahr wird ein Arbeitsprogramm erstellt, in dem nicht nur die laufenden Tätigkeiten und Ziele festgehalten werden, sondern auch Projekte, ähnlich gearbete Maßnahmen und damit einhergehende Kooperationen mit internen und externen Einrichtungen. Auch eine erste Grobbudgetierung wird in diesem vorgenommen. Dieses Arbeitsprogramm muss von der Abteilungsleitung und der übergeordneten Hierarchieebene unterzeichnet werden und ist somit verbindlich. Für den Erstellungsprozess dieses Arbeitsprogramms werden die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt und die damit verbundenen Zeiträume sind innerhalb der Einrichtung standardisiert. Es hat sich bewährt, Mitte des Jahres mit den Überlegungen zu beginnen. Da aus allen anderen internen Werkzeugen wie zum Beispiel Abteilungsbesprechungen, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen, Referentinnen/Referenten- und Teamleiterinnen/Teamleiterbesprechungen Ideen einfließen, müssen diese vor Erstellungsbeginn stattgefunden haben. Gleichzeitig sind die strategischen Planungsprozesse der Trägerorganisation zu berücksichtigen.

In der Parlamentsbibliothek liegt kein Medium vor, das mit

einem Arbeitsprogramm vergleichbar wäre. Zielvereinbarungen mit der Trägerorganisation, deren Zustandekommen und Dokumentation standardisiert ist, existieren selbstverständlich. Die Einführung eines bibliotheksinternen Mediums, das Ziele und Zeithorizonte für alle Bereiche der bibliothekarischen Arbeit, Projekte und andere Maßnahmen enthält und die Etablierung der damit verbundenen Arbeits- und Kommunikationsprozesse könnten eine wertvolle Ergänzung der bestehenden strategischen Leistungsplanung und -kontrolle darstellen.

- Durch ein entsprechendes Mitwirken an der strategischen Planung der Trägerorganisation und an der operativen Umsetzung kann seitens der Trägerorganisation, vorausgesetzt die Bibliothek hat schwerpunktmäßig externe Kundinnen und Kunden zu servizieren, die Einrichtung als taugliches Werkzeug im Bereich Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Markenkommunikation für die Gesamtorganisation begriffen werden. Dies resultiert daraus, dass die Bibliothek für Kundinnen- und Kundengruppen attraktiv ist, an deren Anwesenheit und Bindung auch die Trägerorganisation aus den verschiedensten Gründen Interesse hat: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studierende, Bürgerinnen und Bürger, Schülerinnen und Schüler, Kontakte zu Universitäten und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen. Dies hat zur Folge, dass die Bibliothek in dieser Rolle seitens der Trägerorganisation große Akzeptanz und Förderung erfährt.

Für die Parlamentsbibliothek könnten durch die Parlamentsanierung und der damit möglicherweise verbundenen verbesserten Sichtbarkeit und Zugänglichkeit für externe Kundinnen und Kunden für die Zeit der Interimslokation und darüber hinaus ideale Ausgangsbedingungen dahingehend entstehen, sich nicht nur als Informationsdienstleistungseinrichtung, sondern auch als zentrales Werkzeug der Außenkommunikation der Parlamentsdirektion zu positionieren. In den verschiedenen Baukonzepten, die seitens der Bibliothek erstellt wurden, wurde dies bereits berücksichtigt. Auch die ressourcenintensive

Teilnahme der Parlamentsbibliothek am Österreichischen Bibliothekenverbund kann als ein weiterer Mosaikstein in dieser Entwicklung interpretiert werden. Voraussetzung dafür, dass dies gelingt, ist vor allem eine adäquate Markenkommunikation, Kommunikationspolitik und eine adäquate strategische Kommunikation mit allen organisationsinternen Stakeholdern.

6.2. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH PRODUKT-/DIENSTLEISTUNGSPOLITIK

So vielseitig und unterschiedlich die Maßnahmen in diesem Bereich sein mögen, haben sie etwas gemeinsam: den Fokus auf die möglichst kundinnen- und kundenorientierte und den Bedürfnissen der internen wie externen Zielgruppen gleichermaßen gerecht werdende Gestaltung des Leistungsportfolios mittels der innerhalb der Organisationseinheit zur Verfügung stehenden Mittel und in sinnvoller Kooperation mit anderen Organisationseinheiten wie zum Beispiel der Hauspost zwecks Abwicklung des Medientransports zu internen Kundinnen und Kunden. Der Modernität und dem Innovationscharakter wird dabei zwar Bedeutung beigemessen, wirkliche Wichtigkeit hat aber der tatsächliche Nutzen für Kundinnen und Kunden und der effiziente Ressourceneinsatz. Aus diesem Grund werden die Leistungen auch regelmäßig evaluiert und jene, bei denen das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht stimmt, werden aus dem Leistungsportfolio entfernt.

Weiters scheint es sich zu empfehlen, alle Aufgaben, die mit Medien und Informationsvermittlung zu tun haben, in der Bibliothek zu monopolisieren, da die reine Beschränkung auf die bibliothekarischen Kerntätigkeiten des Bestandsaufbaus und dessen Zurverfügungstellung nicht als für die innerorganisationale Positionsstärkung ausreichend angesehen wird.

- Das Leistungsportfolio ist so zu gestalten, dass die Bedürfnisse der internen und externen Zielgruppen gleichermaßen Berücksichtigung finden. Ein zu starker Fokus auf externe Kundinnen und Kunden kann das Standing innerhalb der Trägerorganisation nachteilig beeinflussen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegt der Schwerpunkt immer noch auf der Servicierung interner Kundinnen und Kunden. Externen Kundinnen und Kunden, besonders Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des universitären und außeruniversitären Bereichs und Studierenden, wird aber seitens der Trägerorganisation zunehmend Bedeutung beigemessen. Es wäre im Sinne der Aufrechterhaltung respektive Verbreiterung der innerorganisationalen Legitimationsbasis möglicherweise ratsam, im Zuge der anstehenden räumlichen, infrastrukturellen und dienstleistungsbezogenen Veränderungen Attraktivierungsakzente zu setzen, die organisationsinterne und -externe Kundinnen und Kunden gleichermaßen ansprechen.

- Zurverfügungstellung von Standardliteratur für Referentinnen und Referenten für den Gebrauch innerhalb persönlicher Handapparate. Unter anderem kann neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diese Weise verdeutlicht werden, dass die Zuständigkeit der Bibliothek sich nicht nur auf vertraute bibliothekarische Tätigkeiten beschränkt, wie zum Beispiel die Entlehnung von Medien, sondern auch den Ankauf von Verbrauchsgut beinhaltet.

Die Parlamentsbibliothek ist für die Beschaffung von Büchern, Zeitungen und Zeitschriften zum Verbrauch für die Bediensteten der Parlamentsdirektion zuständig.

- Medien (Bibliotheksbestand und Verbrauchsgut) werden, so ihr Transport keine ungebührliche Materialbelastung für das Informationsobjekt darstellt, den internen Kundinnen und Kunden über die Hauspost geliefert. Rückgaben erfolgen ebenfalls über die Hauspost. Vor allem im Falle mehrerer zu servicerender Organisationen respektive dislozierter Organisationseinheiten kann die Inanspruchnahme einer der zentralsten Bibliotheksdienstleistungen auf diese Art und Weise erleichtert und so eine hochqualitative Informationsversorgung der Organisation gewährleistet werden.

Bücher zum Verbrauch werden durch die Bibliothek zu den Kundinnen und Kunden transportiert. Zeitungen und Zeitschriften werden durch die Bibliothek über das Rohrpostsystem versendet. Betreffend Entlehnung und Rückgabe von Medien kann festgestellt werden, dass die Kundinnen und Kunden innen diese selbst entleihen und retournieren oder diesen Vorgang ihren Assistentinnen und Assistenten übertragen. In wenigen Ausnahmen wird dies durch das Expedit, die Hauspost der Parlamentsdirektion, erledigt. Es liegen in dieser Beziehung aber keine Vereinbarungen vor.

Die Inanspruchnahmewahrscheinlichkeit des Entlehnangebots könnte aller Voraussicht nach erhöht werden, wenn die Bediensteten von der persönlichen Entlehnung und Rückgabe befreit werden würden, da sie bereits jetzt auf mehrere Standorte verteilt sind. Diese räumliche Zersplitterung und die damit verbundene Erschwernis der Inanspruchnahme dieser Bibliotheksdienstleistung werden sich für die Zeit der Interimslotation und den damit verbundenen Dislokationsvorgängen noch verstärken. Um die Bibliothek in Gegenwart und Zukunft für interne Kundinnen und Kunden zu attraktiveren, wäre die Herbeiführung einer Logistikkoooperation eine sinnvolle Maßnahme, da in der Bibliothek für diesen Zweck keine Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können, ohne zentrale Bibliotheksfunktionen zu beeinträchtigen.

- Die Inhalte von Fachzeitschriften werden einerseits über die Zurverfügungstellung OCR-gescannter Inhaltsverzeichnisse via gemeinsame Laufwerke vermittelt, in denen zugriffsberechtigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstständig recherchieren können, andererseits über die Auswertung von Artikeln in der Bibliotheksdatenbank.

Die Inhaltsverzeichnisse von Fachzeitschriften werden in der Parlamentsbibliothek eingescannt und gebündelt per Mail in der Form zweier Info-Dienste (Politik und Recht) an Interessierte verteilt. Weiters erfolgt über eine weitere Organisationseinheit der Parlamentsdirektion, die Mediendokumentation, eine Auswertung von Fachzeitschriften auf Artekelebene. Der

Betrieb eines derartigen Laufwerks stellt eine interessante Alternative dar.

- Informationskompetenz wird auch für jene Online-Datenbanken und -medien vermittelt, für die sich die Bibliothek budgetär nicht verantwortlich zeigt. Auf diese Weise erreicht man respektive bestätigt man mittels kompetenter persönlicher Betreuung die Annahme, dass der Bibliothek in allen informationsmedialen Belangen Expertise zuzusprechen ist.

Auch in der Parlamentsdirektion werden nicht alle elektronischen Medien durch die Parlamentsbibliothek betrieben. Selbstverständlich verhält es sich aber so, dass sich die persönliche Betreuung auch auf jene erstreckt, die nicht von der Bibliothek bezahlt werden, vorausgesetzt es werden dadurch nicht die Verantwortungsbereiche anderer interner und externer Organisationseinheiten verletzt. Zum Beispiel vermittelt die Bibliothek Informationskompetenz für die Recherche in den parlamentarischen Materialien. Diese sind elektronisch einerseits über die Webpräsenz der Parlamentsdirektion zugänglich, andererseits über die Plattform ALEX–Historische Rechts- und Gesetzestexte online der Österreichischen Nationalbibliothek. In beiden Fällen hat die Parlamentsbibliothek über die Zurverfügungstellung ihres Bestandes bei der Erstellung dieser elektronischen Angebote mitgewirkt.

- Schulungen werden didaktisch, inhaltlich und zeitlich individuell gestaltet. Derart kann, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausgesetzt, die diese hohe Schule der Wissens- und Kompetenzvermittlung beherrschen, das jeweilige Informationsbedürfnis optimal befriedigt werden.

Schulungen werden auf diese Art und Weise über den One-Stop-Shop der Parlamentsbibliothek, den wissenschaftlichen Auskunftsdienst, für interne und externe Kundinnen und Kunden durchgeführt.

- In den Freihandbereichen sind die Medien nach einer Systematik aufzustellen, die dem Informationsbedürfnis und der Denkweise der primären Zielgruppen entgegenkommt. Je nach Zielgruppen kann es sich hier um den Gebrauch von überregionalen Systematiken handeln oder für den internen Gebrauch adaptierten respektive entwickelten. Ziel ist die Vereinfachung und Beschleunigung des selbständigen Auffindens von relevanten Informationen und die damit verbundene positive Wahrnehmung der Bibliothek und ihres Bestandes.

Gegenwärtig verwendet die Parlamentsbibliothek eine intern entwickelte Systematik, die es vor allem den internen Kundinnen und Kunden erleichtern soll, im Lesesaal der Parlamentsbibliothek, der neben den parlamentarischen Materialien vor allem juristische und lexikalische Literatur enthält, selbständig Gewünschtes aufzufinden. Diese hat sich auch für viele weitere bibliothekarische Zwecke als tauglich erwiesen. Anlässlich der Veränderungen, die mit der Parlamentssanierung einhergehen, wäre zu prüfen, ob diese Tauglichkeit auch unter veränderten Rahmenbedingungen erhalten bleibt.

- Sollte die Trägerorganisation eigene Publikationen herstellen und vertreiben, sind alle Aufgaben, die mit deren Angebot und Veröffentlichung in Verbindung stehen, durch die Bibliothek vorzunehmen. Dies beinhaltet das Monopol auf die analoge und digitale Zugänglichmachung und Archivierung, die Abwicklung der ISBN- und ISSN-Vergabe und das Angebot einer administrativen und technischen Infrastruktur, zum Beispiel über Formular und der damit verbundenen Ablieferung von Publikationen, die eine effiziente Abwicklung ermöglicht. Die Erfahrung zeigt, dass diese Maßnahme die Akzeptanz der Bibliothek innerhalb der Trägerorganisation steigert.

Die Parlamentsdirektion veröffentlicht eigene Publikationen. Die Bibliothek ist bisher allein mit der Archivierung dieser Publikationen und dem Nachweis innerhalb der Bibliotheksdatenbank betraut.

Sofern die Publikationen der Parlamentsdirektion zukünftig mit ISBN und ISSN zu versehen sind, wäre es überlegenswert, diese Aufgabe in der Bibliothek zu verorten.

- Der Bestandsaufbau respektive die Erwerbungspolitik werden in regelmäßigen Abständen evaluiert, indem einerseits über die Entlehnungen oder Ankaufsvorschläge erhoben wird, welche Themengebiete besonders starkes Interesse auslösen, andererseits die strategischen Vorgaben und damit einhergehende Verschiebungen im Sammlungsschwerpunkt Berücksichtigung finden. Auf diese Art und Weise ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich der Zuwachs im Einklang mit den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden befindet und den strategischen Vorgaben der Trägerorganisation entspricht.

Der Bestandsaufbau und die Erwerbungspolitik basieren einerseits auf den Sammlungsschwerpunkten, die sich aus den Aufgaben ergeben, die die Trägerorganisation für die Bibliothek vorsieht, andererseits gilt es rasch auf aktuelle Themen im politischen Diskurs zu reagieren. Die Erwerbungspolitik unterliegt somit einer kontinuierlichen, aus diesem Spannungsfeld gespeisten Justierung.

- Zur Etablierung eines personenbezogenen Zeitschriftenrundlaufes und einer zentralen Eingangs- und Verteilungsverwaltung empfiehlt sich die Adaptierung der Microsoft-Software Sharepoint. Über diese ist jederzeit abrufbar, wer welche Zeitungen und Zeitschriften für welche Modalitäten bezieht.

Der Zeitungs- und Zeitschriftenrundlauf funktioniert unter den gegenwärtigen räumlichen, infrastrukturellen und organisationalen Bedingungen zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und der Bibliothek. Sollten sich diese ändern, könnte eine Anpassung der bestehenden Arbeitsprozesse notwendig sein. Die Abwicklung mittels Sharepoint wurde bereits in der Praxis begutachtet, würde aber unter den gegenwärtigen

gen Bedingungen keine Verbesserung darstellen. Sollten sich diese ändern, wäre dies zu reevaluierten.

- Betreffend Vorwissenschaftliche Arbeit und Vermittlung von Informationskompetenz an Schülerinnen und Schüler empfiehlt sich eine Mitwirkung, zum Beispiel über das Angebot eines angemessenen freien Zugangs zu allen analogen und digitalen Bibliotheksdienstleistungen, die der primären Aufgabenerfüllung nicht abträglich ist. Dies kann sich auf die unkomplizierte Mitnutzung von E-Medien durch Schülerinnen und Schüler beziehen oder die Durchführung von speziellen Schulungen und Führungen gegen Anmeldung.

Die Parlamentsbibliothek beteiligt sich in diesem Bereich über eine Präsentationstätigkeit für Lehramtsstudierende und Lehrende in Kooperation mit der Demokratiewerkstatt und der -webstatt, zwei Organisationseinheiten der Parlamentsdirektion, deren Aufgabe es ist, Jugendlichen Demokratie und Parlamentarismus zu vermitteln. In diesen Präsentationen wird über die Dienstleistungen informiert, die von Lehrenden und Schülerinnen und Schülern in Anspruch genommen werden können. Die Betreuung in Sachen Informationskompetenz erfolgt über den wissenschaftlichen Auskunftsdienst der Bibliothek. Umfang und Qualität der Dienstleistungen gleichen grundsätzlich jenem Dienstleistungsangebot, das internen Kundinnen und Kunden offeriert wird, abzüglich inhaltlicher Dienstleistungen wie Recherchen etc. und der Möglichkeit der Entlehnung, sind aber davon abhängig, ob die Servicierung interner Kundinnen und Kunden priorisiert werden muss. Weiters gibt es die Möglichkeit, Führungen für Schulklassen zu buchen.

Im Sinne einer verstärkten Öffnung und der Stärkung der Bibliothek als Werkzeug der Außenkommunikation könnte eine Intensivierung bestehender Kooperationen und eine Erweiterung respektive Ergänzung bestehender Bemühungen sinnvoll sein, die entsprechenden Ressourcen und das Wollen der Trägerorganisation vorausgesetzt.

- Hinsichtlich der Art und Weise, wie Aufträge für die Bibliothek aufgegeben werden können, persönlich, telefonisch, per Mail, per Fax, gibt es aus Gründen der Kundinnen- und Kundenorientierung kaum Vorgaben. Man richtet sich nach den jeweiligen Kundinnen- und Kundenbedürfnissen.

Diese Art der kundinnen- und kundenorientierten Dienstleistungserbringung ist in der Parlamentsbibliothek realisiert und bewährt sich kontinuierlich.

- Sollte nur ein Teil des Bestandes den Kundinnen und Kunden in einem Freihandbereich zur Verfügung gestellt werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Selbstverbuchungsgerät von diesen nicht angenommen wird, da sie auf die Bereitstellung jener Titel, die ausgehoben werden, warten müssen. Diese Nichtinanspruchnahme wird noch verstärkt, wenn die Anzahl der Kundinnen und Kunden, die die Bibliothek besuchen, nicht jenem Volumen gleicht, mit dem öffentliche Büchereien konfrontiert sind.

Da sich durch die Parlamentssanierung für die Interimslokation, aber vor allem im neuen Parlamentsgebäude Veränderungen in der räumlichen Organisation und der Zugänglichkeit des Bestandes ergeben könnten, ist dies eine wertvolle Erkenntnis für diesbezügliche Planungsvorgänge.

- Publikationen, die aus dem Bestand, von Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, internen und externen Kundinnen und Kunden ausgeschieden werden, werden im Rahmen eines permanenten Flohmarkts an einem zentralen Verkehrspunkt im Benutzungsbereich der Bibliothek in eigenen Regalen präsentiert und gegen einen geringen Betrag veräußert. Die so lukrierten Summen können in den Ankauf neuer Medien investiert oder karitativen Zwecken zugeführt werden.

Es handelt sich um ein interessantes Service für Kundinnen und Kunden. Ob dieses mit dem bestehenden Leistungsportfolio, der Organisationsidentität der Parlamentsbibliothek und den Vorgaben der Trägerorganisation vereinbar ist, wäre zu evaluieren.

6.3. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH PREIS-/GEBÜHREN-/ENTGELT-/GEGENLEISTUNGSPOLITIK

Für alle befragten Expertinnen war es selbstverständlich, dass die Inanspruchnahme der Gesamtheit der Bibliotheksleistungen für externe Kundinnen und Kunden mit so wenig Kosten und Hindernissen wie möglich verbunden sein muss. Gebühren für Vervielfältigungsvorgänge werden eigentlich tendenziell nur verlangt, um einerseits die Kosten des Gerätebetriebs zu minimieren, andererseits, um zu verhindern, dass die Einrichtungen als Kopieranstalten missbraucht werden.

Angesichts der Anzahl der Maßnahmen und Erkenntnisse, die in diesem Bereich zu Tage traten, wird aber ersichtlich, dass zwar ein Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung dieses Bereichs vorhanden ist, ihm aber kein wirkliches Gewicht beigemessen wird.

- Es werden keine Entgelte/Gebühren verlangt, außer für das Kopieren. Der Eintritt zu den Veranstaltungen/Ausstellungen ist frei, die Benutzung der Bibliothek ist frei, die digitalen Angebote sind gratis, für Leihgaben an andere Einrichtungen wird kein Geld verlangt.
- Die Benutzung wird für externe Kundinnen und Kunden grundsätzlich kostenlos gehalten, so dies den Vorgaben der jeweiligen Trägerorganisation nicht widerspricht. Um zu vermeiden, dass dieses von Wohlwollen geprägte Verhalten missbräuchlich, zum Beispiel im Bereich von Kopien und Scans, interpretiert wird, werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Studierenden und interessierten Bürgerinnen und Bürgern moderate Kopier- und Scangebühren auferlegt. Im Falle einer Benutzung, deren profitorientierte Weiterverwertung zu erwarten ist, zum Beispiel

durch Anwalts- oder Wirtschaftskanzleien, können höhere Gebühren in Betracht gezogen werden, da deren Wirken, im Gegensatz zu jenem, das von Personen der Wissenschaft zu erwarten ist, nicht der Allgemeinheit zu Gute kommen wird.

Die Benutzung der Parlamentsbibliothek ist für externe Kundinnen und Kunden mit geringen Kosten/Gegenleistungen verbunden. Allein für die Vervielfältigung wird ein Kostenbeitrag verlangt. Weiters hat man sich bewusst dazu entschieden, betreffend Preisgestaltung keine Unterscheidung zu treffen, ob Kundinnen und Kunden privat, wissenschaftlich oder privatwirtschaftlich agieren.

Sollten auf Basis der Bestände der Parlamentsbibliothek wissenschaftliche Erkenntnisse erzielt und dokumentiert werden, sind diese in Form einer analogen oder digitalen Kopie an die Parlamentsbibliothek zu übermitteln.

6.4. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH DISTRIBUTIONSPOLITIK

In diesem Bereich wurden Maßnahmen genannt, die das gesamte Spektrum der Distributionspolitik abdecken, was zeigt, dass der Distributionspolitik eine hohe Bedeutung beigemessen wird: Wie mache ich die Dienstleistungen im Falle eines oder mehrerer Standorte abrufbar, wie ermögliche ich das Auffinden der Bibliothek und die Orientierung innerhalb ihrer Räumlichkeiten, wie ist die Kundinnen- und Kundenorientierung der Bestandsaufstellung zu erhöhen, wie sind die digitalen Vertriebswege der Bibliothek zu positionieren und zu gestalten. Auch hier ist ersichtlich, dass Effizienz und Effektivität der reinen Innovation vorgezogen werden und dass Bibliotheken vornehmlich aus eigener Kraft versuchen, Idealbedingungen herzustellen, indem sie bestehende Strukturen des Intranets, des Leitsystems der Trägerorganisation und die technisch-digitale Infrastruktur des Österreichischen Bibliothekenverbundes für ihre Zwecke nutzen.

- Verwaltungs- und Benutzungsbereiche sind räumlich strikt getrennt, um in beiden Sphären effizientes Arbeiten

gewährleisten zu können. Gleichzeitig ist es ideal, wenn die Distanz zwischen beiden Bereichen gering ist, da Medien und Personal stetig zwischen beiden Bereichen wechseln.

Dieser Idealzustand ist gegenwärtig teilrealisiert. In die Bibliotheksanforderungen für die Parlamentssanierung hat dies bereits Eingang gefunden.

- Der Betrieb einer hohen Anzahl von Nebenstellen ist zu vermeiden, wenn in diesen Kundinnen und Kunden serviert werden, da der zeitliche und personelle Aufwand in keiner Relation zum Nutzen steht.
- Im Falle mehrerer Bibliotheksstandorte empfiehlt sich der Betrieb der entsprechenden Anzahl an Informationsdiensten und Telefonnummern. Eine hohe Dienstleistungsqualität setzt das Vorhandensein einer qualifizierten persönlichen Betreuung vor Ort voraus.
- Betrieb eines One-Stop-Shops und damit verbunden zentraler Kontaktmöglichkeiten (vor Ort, Telefonnummer, Email-Adresse etc.), trotz des Vorhandenseins mehrerer Standort und der Zuweisung eigener Telefonnummern und Adressen. Diese Maßnahme ist der Inanspruchnahme von Leistungen dahingehend förderlich, dass Kundinnen und Kunden nicht überlegen müssen, wen sie in welcher Angelegenheit ansprechen müssen. Die tatsächliche Arbeitsverteilung erfolgt hinter den Kulissen.

Gegenwärtig betreibt die Bibliothek keine Dependancen. Sie betreibt einen One-Stop-Shop, den wissenschaftlichen Auskunftsdienst, über den alle Bibliotheksdienstleistungen vor Ort, per Telefon, Email und Fax abgerufen werden können. Entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diesem tätig. Es existieren eine zentrale Telefonnummer und Emailadresse.

Für die Zeit der Interimslokation und der damit verbundenen erwartbaren Erhöhung der räumlichen Distanz zum Plenarbetrieb und somit zu den primären Kundinnen und Kunden der

Parlamentsbibliothek könnte der Betrieb einer Erweiterung dieses Auskunftsdienstes in unmittelbarer Nähe der Abgeordneten, Bundesräte Klubbediensteten und parlamentarischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Schaffung der entsprechenden Infrastruktur notwendig werden. Diesbezügliche Anforderungen und Konzepte wurden seitens der Bibliothek in den Gesamtplanungsprozess eingespeist.

- Singuläre Bestände, die für die Wissenschaft oder die qualifizierte Öffentlichkeit interessant sind, sind aus Gründen der Kundinnen- und Kundenorientierung und -bindung so umfassend wie möglich digital frei zugänglich zu machen. Die diesbezügliche Informationskompetenz verbleibt idealerweise in der anbietenden Bibliothek. Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung besteht darin, dass Bestände, die aufgrund ihrer Singularität und ihrer inhaltlichen Bedeutung in hochfrequenter Benutzung stehen, vor weiterer Abnutzung geschützt werden, da sie nunmehr digital zur Verfügung stehen.

Die Digitalisierung der parlamentarischen Materialien durch die Parlamentsdirektion schreitet stetig voran.

- Räumliche Umstrukturierungen der Trägerorganisation und in der Folge der Bibliothek werden als Anlass genommen, die Lagerungsbedingungen des Bestandes unter anderem nach den Gesichtspunkten Sicherheit und logistische Sinnhaftigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls adäquate Verhältnisse herzustellen, indem die Bestände entsprechend verteilt werden.
- So mehrere Standorte betrieben werden müssen und/oder eine fragmentierte Magazinsituation besteht, ist der Bestand an Zeitungen, Zeitschriften, Fachzeitschriften und allen anderen Medien idealerweise so zu lagern und zugänglich zu machen, dass er den Bedürfnissen jener Kundinnen- und Kundengruppen entspricht, die am jeweiligen Standort überwiegend zu servieren sind. Die Folge ist einerseits, dass der Bibliotheksbestand inhaltlich

genau dem entspricht, was für die behördliche oder außerbehördliche Arbeit am jeweiligen Standort notwendig ist, und andererseits, dass die gewünschten Medien tatsächlich mit geringstmöglicher Bereitstellungszeit durch entsprechend befüllte Magazine oder in Freihandbereichen sogar ohne Bereitstellungszeit zur Verfügung stehen.

Diesbezügliche Überlegungen fanden bereits Eingang in die konzeptive Arbeit der Bibliothek für den Zeitraum der Interimslokation und darüber hinaus. Die Konkretisierung dieser Überlegungen wird zu jenem Zeitpunkt einsetzen, an dem die tatsächlichen räumlichen Rahmenbedingungen in der Interimslokation und im neuen Parlamentsgebäude abzusehen sind.

- Der zentrale Einstieg der Web-Präsenz der Bibliothek respektive die Umgebung des Online-Katalogs fungieren als One-Stop-Shop für alle elektronischen Bibliotheksleistungen, die nicht über den Online-Katalog direkt abzuwickeln sind, wie zum Beispiel die Anmeldung für den Zeitschriftenrundlauf, Ankaufsvorschläge, Abruf der Neuerwerbungslisten, Anleitungen für den Gebrauch bestimmter Bibliotheksdienstleistungen etc.
- Für interne Kundinnen und Kunden existiert eine übersichtliche Intranetwebpräsenz, auf der alle Leistungen, Anleitungen und Informationsmaterialien zugänglich sind.

Die Parlamentsbibliothek verfügt über eine Webpräsenz, die größtenteils über diese Eigenschaften verfügt und ist in Abstimmung mit der für das Internet und Intranet zuständigen Organisationseinheit kontinuierlich bemüht, Platzierung, Gestaltung, Aufbau und den Informationsgehalt des bibliotheksbezogenen Contents zu optimieren. Die Online-Zurverfügungstellung von Anleitungen für die Benutzung von Bibliotheksdienstleistungen wie zum Beispiel die Nutzung der Funktionen der Suchmaschine, bestimmter Datenbanken und der parlamentarischen Materialien würden möglicherweise das bestehende Angebot ideal ergänzen.

- Die Teilnahme am Österreichischen Bibliothekenverbund und die damit einhergehende erweiterte elektronische Zugänglichkeit des Bibliotheksbestandes für externe Kundinnen und Kunden bewirkt eine verbesserte Sichtbarkeit und erhöht so die Inanspruchnahmewahrscheinlichkeit durch externe Kundinnen und Kunden und Organisationen. Gleichzeitig wird eine etwaige österreichweite Singularität des Bestandes sichtbar. Voraussetzung hierfür ist jedenfalls, dass jene Bestandsanteile, die für externe Kundinnen und Kunden potentiell relevant sein könnten, auch elektronisch erfasst sind.

Dies ist in der Parlamentsbibliothek bereits durch die Teilnahme am Österreichischen Bibliothekenverbund und die damit einhergehende Migration der Bibliotheksdaten realisiert. Jener Datenanteil, der auf Verbundebene für Kundinnen und Kunden sichtbar ist, hat eine steigende Tendenz in der Benutzung durch externe Kundinnen und Kunden bewirkt.

- In den gesamten Räumlichkeiten der Bibliothek, insbesondere aber in jenen Bereichen, die den Kundinnen und Kunden zugänglich sind, und auf den Wegen zur Bibliothek ist eine Barrierefreiheit obligatorisch.

Gegenwärtig sind die Verkehrswege und der Benutzungsbereich der Parlamentsbibliothek nicht barrierefrei gestaltet. Der Standort in der Interimslokation und vor allem jener im neuen Parlamentsgebäude werden dieses Kriterium erfüllen.

- Sollte die Behördenbibliothek nicht von außen direkt betreten werden können respektive die räumlichen Gegebenheiten innerhalb der Organisation labyrinthisch ausfallen, empfiehlt sich der Betrieb eines Leitsystems, das den Kundinnen und Kunden das Auffinden der Bibliothek und somit die Inanspruchnahme der Bibliotheksleistungen ermöglicht. Technisch bestehen hierfür viele Möglichkeiten. Die Modernste besteht darin, dass Besucherinnen und Besucher über Medienstationen zur Bibliothek geleitet

werden. Dies wird dadurch möglich, dass die Besucherkarten, die am Eingang der Organisation ausgefolgt werden, mit der Information der Zieldestination bespielt werden. Diese aktiviert im Bedarfsfall an den Medienstationen das Erscheinen der gewünschten Navigationsinformation.

Die Entwicklung eines den veränderten räumlichen Bedingungen der Interimslokation und des neuen Parlamentsgebäudes Rechnung tragenden Leitsystems auf den Verkehrswegen zur und innerhalb der Bibliothek ist eine Notwendigkeit. Die oben wiedergegebene technische Lösung stellt eine interessante Variante dar, die aber letzten Endes nur in Kooperation mit der Trägerorganisation realisiert werden könnte. Es wäre zu evaluieren, ob die Entwicklung einer analogen Variante nicht die bessere Alternative darstellt.

6.5. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Der Kommunikationspolitik wird allein aufgrund der quantitativen Evidenz die größte Bedeutung beigemessen. Die Art der Maßnahmen ist heterogen und deckt das erwartbare Spektrum umfassend ab. Wichtig ist vor allem, dass betreffend Kommunikationspolitik Expertinnen und Experten in den Bibliotheken agieren, die in Abstimmung mit der Leitung Maßnahmen planen, durchführen und verwalten, für die nach Bedarf zusätzlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzugezogen werden respektive existieren entsprechende Teams.

Weiters werden, so es möglich ist, die Bibliotheksräumlichkeiten für eine Vielzahl an Ereignissen wie Ausstellungen und Veranstaltungen genutzt. Die beschränkten räumlichen, personellen und zeitlichen Ressourcen werden dabei dahingehend so effizient wie möglich genutzt, dass auf allen Ebenen des Ausstellungs- und Veranstaltungswesens Kooperationen mit anderen Organisationseinheiten und externen Organisationen eingegangen werden.

Weiters ist es anzustreben, in der Entwicklung und Gestaltung analoger und digitaler Kommunikationswege so unabhängig wie möglich zu werden.

Die Bibliotheken erweisen sich auf dem Gebiet der Kommunikation als äußerst innovativ und offensiv und scheuen auch vor Experimenten nicht zurück. Der Idealzustand ist dann erreicht, wenn die Bibliothek einerseits bei den relevanten Zielgruppen als Marke etabliert ist und stetig neue Kundinnen und Kunden hinzugewonnen werden können und andererseits eine derartige innerorganisationale Wahrnehmung hergestellt ist, dass die Bibliothek als Marketingtool begriffen wird.

- Es finden regelmäßig Ausstellungen in dafür tauglichen Räumlichkeiten, die der Bibliothek zugehörig sind, statt. Selbst das Foyer der Bibliothek wird für kleinere Ausstellungen genutzt. Kundinnen und Kunden können so ohne viel Aufwand zwischen der Inanspruchnahme der herkömmlichen Bibliotheksfunktionen und den Ausstellungen wechseln.

Die gegenwärtige räumliche Situation eignet sich nur bedingt für Ausstellungen. Für die Zeit der Interimslokation und darüber hinaus wurden entsprechende räumliche und infrastrukturelle Anforderungen an die Trägerorganisation gemeldet und seitens der Parlamentsbibliothek besteht ein Interesse daran, diese zu beherbergen und deren Bewirtschaftung mitzutragen.

- Ausstellungen werden mit den entsprechenden Medien wie Plakaten, Flyern etc. beworben. Diese Medien werden an dafür tauglichen Orten, zum Beispiel Cafés oder anderen Kultureinrichtungen, affiziert bzw. aufgelegt.

Für den Fall, dass durch oder in Kooperation mit der Parlamentsbibliothek in Zukunft Ausstellungen realisiert werden sollten, würde dies eine interessante kommunikationspolitische Maßnahme darstellen.

- Bei Ausstellungen und Veranstaltungen werden Kooperationen mit anderen Kultur-, Informations- oder Bildungseinrichtungen wie Museen, Akademien, Universitäten,

Instituten und NGOs eingegangen. Dies birgt inhaltliche, räumliche wie ressourcentechnische Vorteile, da die Veranstaltungslast entweder geteilt oder abwechselnd getragen wird, vor allem aber können so neue Kundinnen- und Kundenkreise erschlossen werden.

In Fragen der Kooperation mit anderen Einrichtungen ist die Parlamentsbibliothek auf die diesbezügliche Zustimmung der Trägerorganisation respektive der zuständigen Organisationseinheit angewiesen. Prinzipiell wäre ein Wohlwollen bei einer thematischen und institutionellen Eignung und der entsprechenden konzeptiven und kommunikativen Vorarbeit womöglich anzunehmen.

- Veranstaltungen, Ausstellungen, Online-Ausstellungen und andere mediale Inhaltsaufbereitungen, also die Kommunikationspolitik an sich, müssen mit dem Bestand, der Identität, der Marke der Bibliothek in Verbindung stehen. Das gilt für Kooperationen wie für interne Ereignisse und Projekte. Dies birgt den Vorteil, dass nicht adäquate Kooperations- und Veranstaltungsansinnen nachvollziehbar abgelehnt respektive ausgeschlossen werden können und bewirkt gleichzeitig eine Schärfung der Sammlungsidentität der Einrichtung, die so für die Trägerorganisation und Besucherinnen und Besucher klar erkennbar ist.

Ein diesbezüglicher Fokus würde eine nachhaltige Stärkung der Markenidentität der Parlamentsbibliothek darstellen. Eine Berücksichtigung dieser Erkenntnis bei der Konzeption und Durchführung derartiger Ereignisse wäre in der Zukunft sinnvoll.

- Für Veranstaltungen werden jene Bibliotheksräumlichkeiten, die sich dafür eignen, zum Beispiel der Lesesaal, der Trägerorganisation oder Kooperationspartnerinnen und -partnern zur Verfügung gestellt, wenn eine thematische Eignung vorliegt. Hierbei kann es sich um Symposien, Diskussionsrunden, Buch- und Studienpräsentationen

handeln. Sofern der zur Verfügung gestellte Raum eigentlich der Erfüllung einer zentralen Bibliotheksfunktion dient, für deren Aufrechterhaltung keine Ausweichmöglichkeit vorhanden ist, empfiehlt es sich, nicht mehr als zwei Veranstaltungen pro Monat zu akzeptieren. Weiters sollten die Veranstaltungen durchwegs erst abends oder zu einem Zeitpunkt beginnen, in dem sich die Nutzung der betroffenen Bibliotheksfunktion verringert.

Die Bibliothek stellt ihren Lesesaal, den einzigen ihrer Räume, der für Veranstaltungen und ähnliche Ereignisse geeignet ist, vorwiegend für Filmaufnahmen und Interviews von Abgeordneten, Politikerinnen und Politikern etc. zur Verfügung. Für den tatsächlichen Veranstaltungseinsatz müsste das Interieur jedes Mal aufwändig bewegt und nach Abschluss der Veranstaltung an seinen Platz verbracht werden.

Weiters existieren gegenwärtig keine Ausweichflächen für Kundinnen und Kunden für den Fall, dass eine Veranstaltung innerhalb der regulären Öffnungszeiten (werktags von 8.00 bis 16.00 Uhr) und innerhalb der erweiterten Öffnungszeiten stattfindet (bis zum Ende der Plenarsitzungen und Ausschüsse). Ein derartiges Veranstaltungswesen würde auch auf den wissenschaftlichen Auskunftsdienst und die dort in Anspruch genommenen Leistungen Auswirkungen haben. Das heißt, ein hochfrequentes Aufkommen von Veranstaltungen würde unweigerlich zu einer Beeinträchtigung von zentralen Bibliotheksfunktionen führen, ein wohl dosiertes, überlegt integriertes, kooperatives würde hingegen eine sinnvolle Ergänzung der gegenwärtigen kommunikationspolitischen Bemühungen darstellen.

Für die Zeit der Interimslokation und darüber hinaus würde sich in Anbetracht der räumlichen Veränderungen und dem damit verbundenen etwaigen Vorhandensein von Veranstaltungsräumen, die der Bibliothek zugesprochen werden oder die diese mitbewirtschaften kann, ein professionelles Veranstaltungswesen empfehlen. Diesbezügliche Anforderungen wurden in den Planungsprozess der Trägerorganisation bereits konzeptuell eingespeist.

- Kooperationen mit anderen Informationseinrichtungen, Museen, Vereinen und ähnlich gearteten Einrichtungen im Fall von Veranstaltungen wie Symposien, Ausstellungen, aber auch Online-Ausstellungen, die herkömmliche Fernleihvorgänge weit übersteigen, stellen eine ideale Möglichkeit dar, die Bibliothek und ihr Leistungsportfolio neuen, sonst tendenziell nicht erreichbaren Kundinnen- und Kundenkreisen bekannt zu machen.

Das Veranstaltungswesen nicht nur auf die Räumlichkeiten der Parlamentsbibliothek zu beschränken, sondern auch an Veranstaltungen anderer Einrichtungen oder Organisationseinheiten über die Zurverfügungstellung von Medien hinaus mitzuwirken, ist derzeit noch keine gelebte Praxis, würde aber möglicherweise positive Wirkungen zeitigen.

- Die Einrichtung eines Sponsoren-Vereins ermöglicht das Lukrieren zusätzlicher Einnahmen. Die Etablierung und Aufrechterhaltung ist aber mit hohem zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Es hat sich eher bewährt, Firmenmitglieder anzusprechen als Privatpersonen. Die Höhe der Einnahmen finanziert die damit verbundenen Arbeitsprozesse und Veranstaltungen.

Aufgrund ihrer Funktion als Parlamentsbibliothek und der damit verbundenen hohen Ansprüche auf Ebene der Integrität, Identität und Repräsentation könnte der Betrieb eines Sponsoren-Vereins problematisch sein.

- Herstellung eines Kontakts mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörde über die Einbindung in diesbezügliche Informationsveranstaltungen und Rundgänge durch die Trägerorganisation mittels Vortragstätigkeit und individuelle Einführungen in das Leistungsportfolio der Bibliothek und Führungen durch ihre Räumlichkeiten. Auf diese Weise soll es Kundinnen und Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht werden, wechselseitig einen nachhaltig persönli-

chen Eindruck zu erhalten, der als Ausgangspunkt für eine Intensivierung der Kundinnen- und Kundenbindung mittels der Instrumentarien des operativen Marketing dienen kann.

- Einbindung der Informationsmaterialien der Bibliothek in Erstinformationspakete der Trägerorganisation für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Komplementärmaßnahme zu Vorträgen, Einführungen und Führungen. Auf diese Weise liegen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Leistungsportfolio und Anleitungen für die Nutzung zentraler Dienstleistungen (unter anderem Recherche, Bestellung, Zeitschriftenrundlauf, Ankaufvorschläge, Ankauf Verbrauchsgut) vor.
- Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine Begrüßungsmail der Bibliothek, in der alle für sie relevanten Leistungen der Bibliothek zusammengefasst werden und wie diese in Anspruch genommen werden können, verbunden mit einem Schulungs- und Führungsangebot. Der Umfang sollte eine Seite nicht überschreiten.

Sofern derartige Informationsveranstaltungen in der Parlamentsdirektion stattfinden, ist die Bibliothek bemüht, an diesen mittels Präsentationen und der Zurverfügungstellung von Informationsmaterialien mitzuwirken. Unter anderem nimmt sie dergestalt an Informationsveranstaltungen teil, die sich an parlamentarische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Individuelle Einführungen, Schulungen etc. sind über den wissenschaftlichen Auskunftsdienst jederzeit abrufbar. Dies wird auch so kommuniziert.

Aufgrund der Wichtigkeit dieser Art der Vermittlungs- und Kontaktarbeit und der Informationszurverfügungstellung wäre eine Steigerung der diesbezüglichen Bemühungen dahingehend sinnvoll, dass alle neuen internen Kundinnen und Kunden gleichermaßen erreicht werden.

Eine Begrüßungsmail, die alle wichtigen Dienstleistungen für interne Kundinnen und Kunden enthält, ist derzeit noch nicht Teil des Leistungsportfolios, könnte aber eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

- Drucksorten wie Folder, Flyer etc., die über die Bibliothek allgemein informieren, also einen groben Überblick über Wesen, Geschichte und Leistungen der Bibliothek bieten, eignen sich vor allem für externe Kundinnen und Kunden zum Zweck der Werbung und Erstinformation. Für interne Kundinnen und Kunden bewähren sich Informationsmaterialien, die den Fokus auf den Nutzen und die Anleitung zum Gebrauch der Bibliotheksleistungen legen. Idealerweise existieren also separate Informationsmedien für interne und externe Kundinnen und Kunden respektive sind diese so zu gestalten, dass den unterschiedlichen Informationsbedürfnissen Rechnung getragen wird.

Es existieren derzeit tendenziell eher Drucksorten und Informationsmaterialien, die sich gleichermaßen an externe und interne Kundinnen und Kunden richten. Die Sinnhaftigkeit einer Neugestaltung, die gezielter auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kundinnen- und Kundengruppen eingeht, wäre zu überprüfen.

- Es existiert nicht nur ein Folder, der über die Bibliothek Auskunft gibt, sondern ein allgemeiner Folder wird durch Exemplare ergänzt, die einzelne zentrale Dienstleistungen der Bibliothek prägnant thematisieren, zum Beispiel die Lesesaalaufstellung, wie nutzt man die E-Ressourcen und welche stehen zur Verfügung etc.

Gegenwärtig existiert nur ein Folder, der diesbezügliche Informationen bündelt. Ergänzend existiert ein Leistungsportfolio. Das Angebot eines Spektrums an Foldern zu verschiedenen Dienstleistungen wäre eine überlegenswerte Neuerung.

- Vorlagen für Folder, Lesezeichen, Prospekte, Plakate werden von einer externen Firma oder in der zuständigen Organisationseinheit der Trägerorganisation erstellt. Im Idealfall kann die Bibliothek über die entsprechende Software diese Vorlagen eigenständig modifizieren und mit Inhalten befüllen. Dadurch ist eine Kooperation mit der

zuständigen und meist überlasteten Organisationseinheit der Trägerorganisation nicht mehr notwendig und es kann rascher auf Änderungen und Anlässe reagiert werden.

Die Bibliothek in der inhaltlichen und formalen Gestaltung ihrer Drucksorten durch die Zurverfügungstellung entsprechender Vorlagen und Software unabhängiger zu machen, wäre trotz der guten Zusammenarbeit mit der entsprechenden Organisationseinheit eine wünschenswerte Verbesserung.

- Auf eigenen Informationskarten werden über die traditionellen Medien wie Folder etc. hinaus Anlässe beworben und Informationen kommuniziert, die für Kundinnen und Kunden relevant sind, zum Beispiel die Eröffnung eines neuen Bibliotheksbereichs oder der Hinweis, dass in der Umgebung der Bibliothek nunmehr Parkuhren im Betrieb sind.

Anlassbezogen wird vor allem über das Intranet kommuniziert. Analog liegen nur der Bibliotheksfolder und das Bibliothekslesezeichen im Foyer der Bibliothek zur freien Entnahme auf. Bei einer weiter steigenden Benutzung durch externe Kundinnen und Kunden wäre eine Erweiterung des analogen Informationsangebots um Aufmerksamkeit generierende, anlassbezogene Produkte überlegenswert.

- Die Bibliotheksdrucksorten werden nicht nur analog zugänglich gemacht, sondern auch auf der Webpräsenz der Bibliothek, damit die Kundinnen und Kunden je nach medialer Präferenz ihre Informationen beziehen können.

Die verschiedenen Informationsmaterialien sind grundsätzlich über die Webpräsenz zugänglich.

- Auf Informationsmessen und ähnlich gearteten Veranstaltungen für relevante Kundinnen- und Kundengruppen wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Stu-

dierende, Schülerinnen und Schüler etc., zum Beispiel UniLeben, wird die Bibliothek durch einen Stand repräsentiert. Dies empfiehlt sich besonders für Bibliotheken, die nicht direkt in einem wissenschaftlichen Umfeld operieren.

In Anbetracht des Selbstverständnisses als Forschungs- und Informationszentrum für Parlamentarismus, Demokratie, Recht und Politik und zur Steigerung der Sichtbarkeit und des Bekanntheitsgrades wäre es sinnvoll, bei derartigen Veranstaltungen vertreten zu sein.

- Jubiläen, umfassende räumliche und organisationale Umstrukturierungen der Trägerorganisation und der Bibliothek respektive Renovierungs- und Sanierungsmaßnahmen sind ein idealer Anlass, Informationsmaterialien der Bibliothek, Folder, Lesezeichen, Karten und Plakate in adäquaten universitären und wissenschaftlichen Einrichtungen zu verteilen und anzubringen. Dies setzt das Einverständnis der externen Organisationen voraus. Die damit verbundene Kontaktnahme kann, insofern im Vorfeld noch keine Verbindung bestand, als Ausgangspunkt dafür genommen werden, eine Beziehung dahingehend aufzubauen, dass die Kundinnen und Kunden, wenn sie vor Ort keine Informationen vorfinden, an die werbende Bibliothek weitervermittelt werden oder dass zumindest permanent Informationsmaterialien aufgelegt oder angebracht werden dürfen.

Die Parlamentssanierung stellt einen idealen Anlass dar, die Parlamentsbibliothek und ihre Dienstleistungen auf diese Art und Weise bekannt zu machen. Hierfür würden sich zwei Zeitpunkte anbieten: Beginn des Betriebs der Interimsstandorts und der Beginn des Betriebs im neuen Parlamentsgebäude.

- Sollte ein Kommunikationsmittel existieren, in dessen Rahmen das Top-Management regelmäßig oder anlassbedingt wichtige Informationen für die Organisation gebün-

delt verbreitet und dessen Rezeption verpflichtend ist, sei es, dass dies per Mail, via Intranet oder in anderer Form geschieht, werden wichtige Neuerungen oder Themen, die die Bibliothek betreffen, über dieses Medium kommuniziert, da die Wichtigkeit des Mediums auf die Bibliothek und ihre Meldung ausstrahlt.

- Existiert eine Art Betriebszeitung in analoger oder digitaler Form oder ein Medium, das für die Trägerorganisation einen ähnlichen Zweck erfüllt, sind Neuerungen, die die Bibliothek betreffen, ebenfalls in diesem zu platzieren, da so, in Verbindung mit allen anderen Kommunikationsmaßnahmen der Bibliothek, die Wahrnehmungswahrscheinlichkeit der Neuerung gesteigert wird.

Medien, in die derartige Informationen eingebracht werden können, existieren in der Parlamentsdirektion nicht. Die Parlamentsdirektion nutzt hierfür das Intranet an sich und einen Bereich auf der Startseite des Intranets im Besonderen, der Neuigkeiten gewidmet ist. Die Parlamentsbibliothek ist in diesem regelmäßig mit ihren Dienstleistungen und Neuerungen präsent.

- Die Kommunikationspolitik wird als zentrale Bibliotheksaufgabe betrachtet, mit deren Planung und Ausführung eine Fachkraft (teil)betraut ist, die direkt mit der Bibliotheksleitung zusammenarbeitet. Dabei wird sie/er von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt, die ihre Schwerpunkte in anderen bibliothekarischen Tätigkeitsbereichen haben. Ideal ist die Etablierung eines entsprechenden Teams, das sich kontinuierlich mit der Thematik befasst.

Die Kommunikationspolitik wird zunehmend als bedeutender Arbeitsbereich in der Bibliothek begriffen, in dem spezialisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abstimmung mit der Leitung Maßnahmen konzipieren und durchführen. Eine Teamstruktur mit Verantwortungsbereichen besteht aber nur informell.

- Pläne, Maßnahmen, Projekte und Artverwandtes werden nicht nur abteilungsintern oder in bilateralen Gesprächen mit der nächsthöheren Hierarchieebene oder durch diese kommuniziert, sondern sollten, wenn vorhanden, in strategischen Kommunikationsräumen wie Abteilungsleitungsbesprechungen präsentiert werden, an denen die Leiterinnen und Leiter aller Organisationseinheiten verpflichtend teilnehmen. Dies dient dazu, die Bibliothek und ihre Dienstleistungen organisationsintern, ergänzend zur herkömmlichen Medienarbeit, zum Beispiel über das Intranet, bei Entscheidungsträgern bekannt zu machen. Es empfiehlt sich hierbei der Fokus auf einzelne, für alle Organisationseinheiten relevante neue Angebote, wie zum Beispiel die Einführung eines neuen Zeitschriftenrundlaufs etc.

Eine derartige Kommunikation findet statt, hat aber in Umfang und Inhalt den organisationalen Usancen zu entsprechen, die von der Parlamentsbibliothek nur bedingt beeinflusst werden können.

6.6. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH PERSONALPOLITIK

Maßnahmen in diesem Bereich beziehen sich vor allem auf die Herstellung einer idealen Alterszusammensetzung des Personalkörpers, der Etablierung einer Personalpolitik, die einen zukunftsorientierten Fähigkeitsmix innerhalb dieses Personalkörpers zum Ziel hat und gleichzeitig bewerkstelligt, dass das Personal über Weiterbildungsmaßnahmen, Tagungsteilnahmen und Gremienarbeit den Finger am Puls der Zeit hat und flexibel einsetzbar ist. Weiters wird es in Anbetracht der Branchenentwicklung und der Kundinnen- und Kundenbedürfnisse als zentral angesehen, soviel EDV-Expertise wie möglich im Personalkörper der Bibliothek zu binden. Erfahrungswerte scheinen zu zeigen, dass auf diese Weise die Kommunikation und Kooperation mit EDV-Abteilungen reibungsloser ablaufen beziehungsweise wäre es möglich, kleinere Projekte bibliotheksintern durchzuführen.

- Da man besonders hinsichtlich digitaler Projekte (Archiv-Software für Inhouse-Publikationen, elektronische

Abwicklung des Zeitschriftenrundlaufs, Online-Ausstellungen etc.) von der EDV-Abteilung der Trägerorganisation abhängig ist und sich die Beziehung zu dieser aufgrund der Spezifität bibliothekarischer Bedürfnisse und unterschiedlicher Kommunikationsweisen häufig kompliziert und langwierig gestalten kann, empfiehlt es sich, so viel EDV-Knowhow wie möglich im Personalkörper der Bibliothek zu bündeln und/oder entsprechend versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen. Dies hat vor allem zwei Vorteile: einerseits können kleinere Projekte unabhängig von der EDV konzipiert werden, andererseits verfügt man über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Kommunikationshandlungen mit der EDV mit höherer Erfolgswahrscheinlichkeit vollziehen werden, da eine fachliche Gesprächsbasis vorhanden ist.

Die Zusammenarbeit mit der EDV-Abteilung der Parlamentsdirektion funktioniert. Der gelungene Umstieg auf ALEPH 500 ist da nur eine Erfolgsgeschichte. Als Folge besteht eine gute Beziehung zwischen den in beiden Organisationseinheiten verantwortlichen Akteuren, was die Chance erhöht, Bibliotheksanforderungen erfolgreich zu kommunizieren. Eine gesteigerte Unabhängigkeit in technisch-konzeptiven Fragen und eine Erweiterung der bestehenden Fachkompetenz in der Bibliothek könnte dennoch zu einer Beschleunigung der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten führen.

- Um den rasch wechselnden Herausforderungen der Gegenwart auf Ebene der Personalorganisation adäquat begegnen zu können, empfiehlt es sich, für geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexible inhaltliche und administrative Projektposten zu schaffen respektive Teile ihrer Arbeitsplätze diesem Zweck zu widmen und/oder über ein Rotationsprinzip mit verschiedensten Arbeitsfeldern vertraut zu machen. Auf diese Weise erzeugt man ein Verständnis für das Gesamtgefüge der Bibliothek und es kann motivierend wirken, nicht immer nur auf gewisse Aufgabengebiete beschränkt zu sein.

Ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde auf Betreiben der Parlamentsdirektion im Projektmanagement geschult und darf dieses Wissen in verschiedensten Bereichen inner- und außerhalb der Bibliothek zur Anwendung bringen. Weiters ist die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar auf gewisse Arbeitsbereiche spezialisiert, gleichzeitig aber in mehreren Arbeitsbereichen tätig. Ein Rotationsprinzip ergibt sich somit quasi aus der Vielzahl der Bibliotheksfunktionen, die mit begrenztem Personal zur erfüllen sind.

- Um eine hochwertige Kundinnen- und Kundenbetreuung gewährleisten zu können, ist eine von der Bibliothek selbst entwickelte und gesteuerte Einstellungs- und Personalentwicklungspolitik obligatorisch, die sicherstellt, dass nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundinnen- und Kundenkontakt stehen, die über gleich- und hochwertige fachliche Fähigkeiten, einen vergleichbaren Ausbildungsgrad und vergleichbare Persönlichkeitseigenschaften verfügen, die sie für diesen Arbeitsbereich prädestinieren. Ausbildungskosten werden als Investment in die Zukunft betrachtet.
- Um eine hochwertige bibliothekarische Aufgabenerfüllung gewährleisten zu können, ist eine von der Bibliothek selbst entwickelte und gesteuerte Einstellungs- und Personalentwicklungspolitik obligatorisch, die sicherstellt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über gleich- und hochwertige fachliche Fähigkeiten, über einen vergleichbaren Ausbildungsgrad und vergleichbare Persönlichkeitseigenschaften verfügen, die sie für den jeweiligen Arbeitsbereich prädestinieren. Ausbildungskosten werden als Investment in die Zukunft betrachtet.
- Über welche Fähigkeiten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen müssen, ergibt sich aus der strategischen Planung für die Zukunft und wird nicht ad hoc entschieden. Ergibt sich aus den Zielvorgaben der Trägerorganisation, dass traditionelle Geschäftsbereiche zu Gunsten anderer, wie zum Beispiel des Bereichs E-Medien und Open Access etc., zu favorisieren sind,

werden Posten entsprechend nachbesetzt. Diese Art der Personalplanung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Stellen nachbesetzt werden.

In Anbetracht der Herausforderungen, resultierend aus den räumlichen, technischen und kulturellen Veränderungen, die die Zukunft unweigerlich für die Parlamentsbibliothek bringen wird, ist eine strategisch gesteuerte Personalpolitik und die damit in Verbindung stehende innerorganisationale Kommunikationsarbeit obligatorisch. Ein diesbezügliches Bewusstsein liegt in der Parlamentsbibliothek grundsätzlich vor.

- Um stetig Informationen dahingehend zu erhalten, welche Maßnahmen sich auf strategischer Ebene und allen sonstigen Geschäftsbereichen für Bibliotheken und Behördenbibliotheken im Besonderen bewähren, empfiehlt es sich über die jeweiligen Expertinnen und Experten der Organisationseinheit einen regelmäßigen Kontakt und Austausch mit anderen nationalen und internationalen Expertinnen und Experten zu pflegen, zum Beispiel über die verschiedenen Gremien des Österreichischen Bibliothekenverbundes und der VÖB, über Fachtagungen und ähnlich geartete internationalen Veranstaltungen, Gremien und Ereignisse.

Insbesondere seit der Teilnahme am Österreichischen Bibliothekenverbund besteht in der Parlamentsbibliothek ein Bewusstsein dahingehend, dass die Teilnahme an Veranstaltungen und die Mitwirkung in Gremien des Bibliothekenverbundes positive Auswirkungen auf das Knowhow und die Geschäftsgänge der Parlamentsbibliothek zeitigen können. Auf diesem Wege kann relativ einfach ein effizienter Informations- und Erfahrungsaustausch hergestellt werden. Idealerweise wäre diese Mitwirkung national auf jene Kommissionen der VÖB auszuweiten, die zu den Tätigkeitsbereichen der Parlamentsbibliothek passen und aus denen ein wertvoller Erkenntnisgewinn zu erwarten ist. Ebenso wären

für die Parlamentsbibliothek aufgrund ihrer Funktion internationale Mitwirkungsmöglichkeiten zu ermitteln.

- Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zeichnen sich durch eine hohe Selbständigkeit, Kundinnen- und Kundenorientierung, Flexibilität und gleichzeitige Expertise in den verschiedensten bibliothekarischen Tätigkeitsbereichen aus. Dies wird durch entsprechende Ausbildungen und die Übertragung entsprechender Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit gefördert und ermöglicht die Aufrechterhaltung eines hochqualitativen Bibliotheksbetriebs auch bei starken Beeinträchtigungen auf Ebene der Personalressourcen zumindest temporär.

Hierbei handelt es sich um einen Idealzustand. Dieser ist in den Grundzügen an der Parlamentsbibliothek realisiert, besonders auf Ebene der Kundinnen- und Kundenorientierung, der Flexibilität und der Expertise.

- Die altersmäßige Zusammensetzung des Personals ist heterogen, also durchmischt zu halten. Dies ist in der Personalpolitik zu berücksichtigen. Ebenso ist diese Durchmischung in der Zusammenstellung von Teams oder Projektgruppen zu beachten. In beiden Fällen erfolgt eine kontinuierliche wechselseitige Übertragung von Erfahrung, Wissen, Informationen, Innovationen, technischem Knowhow und vor allem Motivation von den älteren auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vice versa, über die Arbeits- und formellen und informellen Kommunikationsprozesse. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass nicht mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig ihre Pension antreten und die Bibliothek Gefahr läuft, nicht eine gleiche Anzahl an Nachbesetzungen zugesprochen zu bekommen.

Eine Altersdurchmischung des Personals ist nur teilrealisiert. Im Bereich der Projektarbeit entstammen die aktivsten Akteurinnen und Akteure der gleichen Generation. Die Herstellung von Bedingungen, die einen derartigen Transfer

ermöglichen respektive eines diesbezüglichen Bewusstseins wäre sinnvoll.

- Interne, externe, nationale und internationale Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen werden als zentral für die Aufrechterhaltung eines hochwertigen Dienstleistungsbetriebs begriffen und finden in der Arbeitszeit statt. Sie können nicht nur bibliotheksspezifisch fachlichen Inhalts sein, sondern auch andere Wissensgebiete oder Auslandspraktika, Studienaufenthalte etc. umfassen und darauf abzielen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesamtheitlich weiterzuentwickeln.

Weiterbildungsmaßnahmen werden als der Parlamentsbibliothek förderlich begriffen, so lange sie in ursächlicher Beziehung zu den Bibliotheksfunktionen stehen und den Bibliotheksbetrieb nicht beeinträchtigen. Die Unterstützung des Verfassers in der Absolvierung des Masterstudiums Library and Information Studies zum Zweck des Erwerbs von Fachkenntnis in den Bereichen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit und darüber hinaus wäre hierfür ein Beispiel.

Wünschenswert wäre die Ermöglichung der Inanspruchnahme internationaler Weiterbildungsmöglichkeiten über den Besuch von Tagungen hinaus, da nur so tiefergehende Erkenntnisse über Arbeitsprozesse in anderen Ländern und Informationseinrichtungen gewonnen werden können.

6.7. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH DIENSTLEISTUNGS-/PROZESSPOLITIK

Maßnahmen in diesem Bereich zielen vor allem darauf ab, Kommunikations- und Organisationsstrukturen zu schaffen, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Feedback ermöglichen und eine permanente Adaptierung von Arbeitsprozessen erleichtern, mit dem Ziel ideale, kundinnen- und kundenorientierte Prozessabläufe herzustellen. Weiters werden Arbeitsprozesse im Rahmen von speziellen Projekten detailliert sichtbar gemacht und optimiert.

- Alle Leistungen und Arbeitsprozesse, die innerhalb der Organisation mit dem Bezug, der Archivierung und der Vermittlung von analogen wie digitalen Informationen zu tun haben (Bücher, Zeitungen, Zeitschriften, E-Medien, Datenbanken etc. für den Bibliotheksbestand, Medien für die persönlichen Handapparate, aber auch die Veröffentlichung und Archivierung von wissenschaftlichen und sonstigen Publikationen der Trägerorganisation) sind verpflichtend in der Bibliothek zu zentralisieren, da ebendort das entsprechende Knowhow zur effektiven und effizienten Abwicklung vorhanden ist. Neben den Vorteilen der Kostenersparnis, der verbesserten Dienstleistungsqualität und der Vermeidung von Doppelgleisigkeiten für die Trägerorganisation bewirkt dies für die Bibliothek ein verbessertes innerorganisationales Standing.

Abzüglich der Veröffentlichung von Publikationen und unter Berücksichtigung des Umstands, dass nicht alle elektronischen Informationsangebote und Recherche- und Auskunftsdienstleistungen von der Bibliothek betrieben und erbracht werden, ist dieser Zustand realisiert. Um Vollkommenheit auf Ebene der Effizienz, Effektivität und Kundinnen- und Kundenorientierung zu erreichen, wäre es anzustreben, alle Informationsdienstleistungen der Parlamentsdirektion in der Bibliothek zu bündeln.

- Arbeitsprozesse werden dadurch optimiert, dass Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in permanenter Kommunikation stehen, die sich nicht nur auf Abteilungsbesprechungen oder andere standardisierte Kommunikationsräume beschränkt. Im Anlassfall werden je nach Situation bi- oder multilaterale Gespräche geführt, in denen Arbeitsprozesse und etwaige Veränderungen und Optimierungen diskutiert werden. Auf diese Weise sind alle betroffenen und beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter involviert und können als Expertinnen und Experten ihre Erkenntnisse aus der Praxis des jeweiligen Arbeitsbereiches oder Ideen, die aus Tagungen, Quellenstudien

oder Fachkontakten resultieren, einbringen. Weiters hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass alle Beteiligten in den Prozess eingebunden sind und die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass sie Entscheidungen in der Folge eher mittragen.

In der Parlamentsbibliothek wird seitens der Leitung eine Open-Door-Policy praktiziert, die als Grundlage für derartige Kommunikationsstrukturen fungieren könnte.

- Alles, was EDV-technisch mit dem Österreichischen Bibliothekenverbund zu tun hat, ist bei ebendiesem zu belassen. Allein die Fachkenntnis des Systembibliothekars/der Systembibliothekarin ist in der Bibliothek zu verankern, denn Kosten und Nutzen einer vollumfassenden Inhouse-Lösung stehen unter anderem aufgrund der häufig komplizierten Beziehung zwischen EDV und Bibliothek nicht in Relation.

Die Parlamentsbibliothek hat sich für diese Variante entschieden.

- Es wurden die Arbeitsprozesse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines Projekts Schritt für Schritt so beschrieben, dass die Ergebnisse mittels einer speziellen Software ausgewertet werden können. Dies geschah mit dem Ziel, Reduktions- und Optimierungspotentiale in den Arbeitsabläufen zu identifizieren.

Die Arbeitsprozesse der Bibliothek wurden bis dato nicht auf diese Weise evaluiert. In Anbetracht der Parlamentssanierung und aller damit einhergehenden räumlichen, organisationalen und prozessualen Veränderungen wäre dies aber eine Möglichkeit, Ressourcen freizumachen und den neuen Anforderungen entsprechend zu reorganisieren.

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Teams organisiert, denen jeweils ein Teamleiter/eine Teamleiterin vorsteht und die alle bibliothekarischen Tätigkeits-

bereiche wie zum Beispiel Auskunftsdienst, Erschließung, Erwerbung, Öffentlichkeitsarbeit etc. abdecken. Da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig in mehreren Bereichen tätig sind, ergibt es sich, dass sie in mehreren Teams mitwirken. Diese Teams organisieren ihre regelmäßigen Besprechungen selbst. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, nach der Etablierungsphase dieser Kommunikationsstruktur, in der das Besprechungsaufkommen ein gesteigertes ist, die Kommunikationsintervalle auf monatlich festzusetzen. Die Ergebnisse dieser Besprechungen werden protokolliert und für alle zugänglich gespeichert. Die Vorteile dieser Organisationsform bestehen darin, dass die Bibliotheksleitung institutionalisiert nur noch mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen in Verbindung steht und so die Besprechungen effizienter ablaufen können. Weiters bedingt die Mehrfachteammitgliedschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine verbesserte Gesamtsicht der Arbeits- und Planungsprozesse und generell eine Verbesserung der Kommunikation, des Austauschs und des Aufkommens von Ideen und Optimierungsvorschlägen. Für die Teamleiterinnen und -leiter ist so auch eine gesteigerte Verantwortlichkeit für ihre Tätigkeitsbereiche erzeugt, was sich auch darin niederschlägt, dass sie ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen entsprechend die Bibliothek in Gremien des ÖBV und der VÖB vertreten. Es ist anzumerken, dass die Teamverantwortlichkeiten auf Leistung und Leistungsbereitschaft beruhen und somit jederzeit abgegeben oder einem Rotationsprinzip unterworfen werden können.

- Es hat sich als ideal herausgestellt, Teamleiterinnen und -leiter eine oder nur wenige Verantwortlichkeiten zu übertragen und ihre Mitwirkung in anderen Teams auf bloße Mitarbeit zu beschränken, da so einer Wissensmonopolisierung und einer Leistungsstagnation bedingt durch Amtsmüdigkeit entgegengewirkt werden kann.

Gegenwärtig existieren nur informelle Teamstrukturen und somit fehlen entsprechend sichtbar gemachte Verantwortlich-

keiten und Kommunikationsstrukturen. Die Art und Weise, wie das Berichtswesen und Entscheidungs- und Arbeitsprozesse organisiert werden, gleicht aber grundsätzlich der dargelegten Form und würde eine rasche Implementierung einer tatsächlichen Teamstruktur ermöglichen. Es wäre zu erproben, ob die vollumfängliche Umsetzung dieser Vorgehensweise die Reaktionsfähigkeit und die Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes innerhalb der Parlamentsbibliothek nicht erhöhen könnte.

- Abteilungsbesprechungen finden regelmäßig statt. Sie werden rotierend von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern protokolliert und die Ergebnisse werden der gesamten Abteilung übermittelt und archiviert. Vor der Besprechung besteht die Möglichkeit, Themen auf die Agenda/Tagesordnung zu setzen. Diese wird im Rahmen der Besprechung abgearbeitet: Themen, die nicht besprochen wurden, verbleiben für die nächste Besprechung auf der Tagesordnung.

Abteilungsbesprechungen werden in Form eines Jour fixe wöchentlich abgehalten. Die Ergebnisse werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern protokolliert, versandt und für jeden zugänglich archiviert. Im Rahmen des Jour fixe können Themen beliebig von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebracht werden. Eine Tagesordnung, die im Vorfeld der Besprechung erstellt wird, existiert derzeit nicht.

6.8. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH AUSSTATTUNGSPOLITIK

Maßnahmen in diesem Bereich fokussieren vor allem darauf, die Räumlichkeiten, die seitens der Trägerorganisation für den Bibliotheksbetrieb zur Verfügung gestellt werden, den sich wandelnden Kundinnen- und Kundenbedürfnissen anzupassen. Zu diesem Zweck stehen häufig nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung und es bedarf eines großen Kommunikations- und Verhandlungsgeschicks respektive eines Großanlasses wie einer Sanierung oder Umstrukturierung der

Trägerorganisation, um innerorganisational ideale Ressourcenbedingungen zum Zwecke der Ausstattung herzustellen.

Weiters wird es aus verschiedenen Gründen als unausweichlich angesehen, externe Expertise zuzukaufen. Gleichzeitig wird angestrebt, eine interne Expertise in Ausstattungsfragen zu erreichen.

- Die Kundinnen- und Kundenorientierung und Funktionalität der räumlichen Gestaltung und Ausstattung steht unter kontinuierlicher Beobachtung und es werden stetig, unter Beiziehung von Innenarchitektinnen und -architekten bzw. Raumgestalterinnen und Raumgestaltern Adaptierungen vorgenommen.
- Da auch Behördenbibliotheken, besonders, wenn sie sich externen Kundinnen und Kunden gegenüber öffnen, vermehrt als Orte begriffen werden, an denen Kundinnen und Kunden länger verweilen, zum Beispiel, um Medien vor Ort zu konsumieren, zu lernen, sich zu besprechen, ist es unerlässlich, dass sie mit dem größtmöglichen Raumangebot versorgt sind und stetig danach trachten, dieses so effizient wie möglich zu nutzen.

Im Rahmen der Möglichkeiten wird die Ausstattung modifiziert und ergänzt. Dies wird im Falle kleinerer Maßnahmen durch die Leitung oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek geplant und durchgeführt. Auch die bisher erstellten Konzepte für die Parlamentssanierung und die Interimslokation wurden kostensparend selbständig erstellt. Es wäre zu überlegen, ob für zukünftige Phasen der Planung in Themenbereichen, in denen die Bibliothek nicht über eine tiefgreifende Expertise verfügt, eine Miteinbeziehung externer Expertinnen und Experten nicht empfehlenswert wäre.

- In der Ausstattung sind historische Elemente aufgrund ihrer identitätsstiftenden Bedeutung zu bewahren. Gleichzeitig wird aber über ein modernes Gegendesign ein Ausgleich geschaffen, der das erdrückende Gewicht der Vergangenheit während des Bibliotheksaufenthalts mildert.

- Da Bibliotheken zunehmend als Lern- und Aufenthaltsräume begriffen werden, kann dies zu Konflikten zwischen unterschiedlichen Kundinnen- und Kundengruppen führen, z. B. jenen, die in die Bibliothek gekommen sind, um dort zu lernen und jenen, die ebendort forschen. Es ist zielführend, getrennte Bereiche zu schaffen, die den jeweiligen Bedürfnissen Rechnung tragen

Beides ist unter den gegenwärtigen architektonischen Bedingungen nur bedingt zu realisieren. Für die Gestaltung der Bibliothek in der Interimslokation und im neuen Parlamentsgebäude wäre dies zu berücksichtigen.

- Auf Visitenkarten und Namensschildern befindet sich nicht nur das Logo der Trägerorganisation, sondern auch jenes der Bibliothek. Visitenkarten und Namensschilder werden allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, die eine öffentliche Funktion haben und im Kundinnen- und Kundenkontakt stehen, zum Beispiel im Informationsdienst. Es wird als wichtiges Service angesehen, Kolleginnen und Kollegen, Kooperationspartnerinnen und -partnern und Kundinnen und Kunden während und nach dem Kontakt sichtbar und abrufbar zu machen, mit welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sie es zu tun haben und hatten.
- Die Zurverfügungstellung von Visitenkarten ist für jene Kolleginnen und Kollegen, die im Informationsdienst tätig sind und die Bibliothek in Außenterminen, in Kommissionen und Gremien vertreten, obligatorisch. Ihr Bezug ist ohne bürokratischen Aufwand zu bewerkstelligen.

Gegenwärtig existiert noch kein diesbezügliches Bewusstsein. Da aber die Möglichkeit besteht, Visitenkarten anzufordern, wäre zu überlegen, ob die diesbezügliche Ausstattung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in entsprechenden Funktionen und darüber hinaus keine sinnvolle Maßnahme darstellen könnte. Die Inkludierung eines Bibliothekslogos ist derzeit nicht möglich, da es nur in Entwurfsform vorliegt.

- In Ausstattungsfragen empfiehlt es sich, den Einsatz herkömmlicher Büromöbel im Benutzungsbereich, insbesondere für die Aufstellung von Medien, zu vermeiden, da dies ästhetische wie auch praktische Nachteile in der Befüllung und Benutzung nach sich zieht. Weiters vermittelt es keinen professionellen Eindruck, sondern jenen eines Provisoriums.

Im Benutzungsbereich finden, mit Ausnahme der Bürotische im EDV-Arbeitsraum, der sich in direkter Nachbarschaft zum Lesesaal befindet, derzeit keine derartigen Büromöbel Verwendung. Der Einsatz hochwertiger, für den Bibliothekseinsatz geeigneter Mobiliars empfiehlt sich auch für die Interimslokation und für den Standort im neuen Parlamentsgebäude.

- In der Konzeption der Ausstattung ist es sinnvoll, neben dem obligatorischen Erwerb einer eigenen Expertise auf dem Gebiet via Quellenstudium und Informationen von einschlägigen Branchenakteuren, Lokalaugenscheine in anderen Einrichtungen vorzunehmen und die Best-Practice-Maßnahmen und Erfahrungen anderer Expertinnen und Experten zu erheben, sodass den eigenen Wahrnehmungen im Berichtswesen, aber auch in der Kommunikation mit dem zuständigen Architekten zusätzliches Gewicht verliehen werden kann.

Gegenwärtig wurde eine diesbezügliche Expertise vor allem über Literaturstudien, die Teilnahme an Fachveranstaltungen und die damit verbundene Besichtigung nationaler und internationaler Bibliotheksbauten erworben.

- Die Einrichtung aller Bibliotheksbereiche ist so zu gestalten, dass sie den Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundinnen und Kunden auf Ebene der Bequemlichkeit, Nützlichkeit und Wartung entspricht und das Image respektive die Marke der Bibliothek widerspiegelt und positiv verstärkt, indem Markeneigenschaften in innenarchitek-

tonische Faktoren wie moderne Ausstrahlung, Praktikabilität, schlichtes Design etc. übersetzt werden.

Derzeit ist dies im Vorfeld der Parlamentssanierung nur bedingt respektive provisorisch zu realisieren. Es wäre aber nach Abschluss einer entsprechenden Markenkonzeption für die Gestaltung der Interimslokation und des Standorts im neuen Parlamentsgebäude zu berücksichtigen.

- Dem Veranstaltungswesen wird hinsichtlich der Attraktivierung für bisher nicht erschlossene Kundinnen- und Kundenkreise große Bedeutung beigemessen. Sollten Veranstaltungen in den Bibliotheksräumlichkeiten stattfinden, sind diese idealerweise ausstattungstechnisch multifunktional, flexibel und modular zu gestalten, sodass die jeweiligen Räume für Veranstaltungen, aber auch als Lesesaal, Freihandbereich oder in anderer bibliothekarischer Funktion genutzt werden können.

Unter den gegebenen räumlichen Bedingungen ist diese Modularität und Flexibilität nur begrenzt realisierbar. Der Lesesaal kann aber grundsätzlich für den Veranstaltungseinsatz umfunktioniert werden. Dies ist aber mit einem gewissen Aufwand verbunden. Für die Gestaltung zukünftiger Gegebenheiten wäre das oben Genannte zu berücksichtigen und wurde bereits von der Bibliothek in den entsprechenden Planungsprozess eingespeist.

- Betreffend Garderobenkästchen sind jene vorzuziehen, deren Schlösser programmierbar sind, da Schlüssel häufig verloren gehen und die damit einhergehenden Austauschvorgänge einen hohen administrativen Aufwand bedeuten und gleichzeitig unnötige Kosten erzeugen. Für Kundinnen und Kunden wird die unangenehme Situation vermieden, dass sie einen Verlust melden müssen.

Die Garderobenkästchen der Parlamentsbibliothek sind derzeit mit Schlüsseln zu betreiben, wobei keine entsprechen-

den negativen Erfahrungen vorliegen. Dennoch wäre dies für die Zukunft zu berücksichtigen.

6.9. BEST-PRACTICE-MASSNAHMEN IM BEREICH CONTROLLING

Die genannten Maßnahmen in diesem Bereich dienen vor allem der Etablierung und Aufrechterhaltung eines Berichts- und Erfassungswesens, das Erfolgskontrollen ermöglicht und Leistungen multilateral innerhalb der Organisationseinheit und Organisation sichtbar macht. Besonders der Sichtbarmachung von Leistung wird große Bedeutung beigemessen, was darin seinen Grund haben kann, dass gerade ein Verständnis dafür, was unter bibliothekarischen Leistungen zu verstehen ist, in der Trägerinstitution nicht vorausgesetzt werden kann.

- Es wird jährlich eine Bilanz über die wissenschaftliche und administrative Gesamtleistung der Bibliothek erstellt, die in den Gesamtbericht der Trägerorganisation, so vorhanden, eingebettet ist. Damit verbunden ist eine Transparenz und Nachvollziehbar- und Jahresvergleichbarkeit der angeführten Leistungen.

Gegenwärtig wird seitens der Parlamentsbibliothek keine derartige Gesamtbilanz ihrer Leistungen erstellt. Möglicherweise wäre dies ein geeignetes Medium – in Ergänzung der statistischen Daten, die die Bibliothek in Bezug auf die Erbringung und Inanspruchnahme ihrer Leistungen erfasst –, die Leistungen der Bibliothek (bibliothekarische Kernaufgaben wie Bestandsaufbau, Informationsvermittlung, E-Services, Projekte, sonstige Maßnahmen, Optimierung von Arbeitsprozessen, Dienstleistungen, Neueinführung von Leistungen, Übernahme neuer Agenden etc.) besser sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

- Über eine Jahresplanung, die mit der Trägerorganisation abgestimmt wird, werden Zielvorgaben festgelegt und überprüft. Diese Jahresplanung ist online für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich.

Derartige Zielvorgaben werden festgelegt und grundsätzlich transparent gemacht.

- Es bewährt sich, jegliche bibliothekarische Tätigkeit der Verwaltung, Verwahrung und Vermittlung und damit verbundene Arbeitsprozesse statistisch zu dokumentieren, weit über das Maß hinaus, das sich aus den Zielvorgaben und der KLR ergibt, um dadurch aussagekräftige Daten darüber zu erhalten, welche Dienstleistungen angenommen werden und welche nicht, welche Maßnahmen greifen, welche nicht, und so eine Faktengrundlage zu schaffen, die zur kundinnen- und kunden- und zukunftsorientierten Steuerung der Bibliotheksarbeit dient. Gleichzeitig liegt auf diese Weise eine Argumentationsgrundlage für Verhandlungen mit der Trägerorganisation vor.
- Jene Tätigkeitsbereiche der Bibliothek, deren statistische Erfassung Sinn macht, werden entsprechend dokumentiert: Diese Statistik wird dem Top-Management monatlich übermittelt. Auf diese Art und Weise bleibt die Bibliothek zusätzlich in der Wahrnehmung der Hierarchie präsent.

Die verschiedenen bibliothekarischen Tätigkeitsbereiche der Parlamentsbibliothek und damit in Verbindung stehende Leistungsdaten und Inanspruchnahmen werden statistisch erfasst und jährlich ausgewertet, aufbereitet und übermittelt. Selbstverständlich geschieht dies auch auf Anfrage. Es wäre zu evaluieren, ob eine monatliche Übermittlung dieser Daten für die Parlamentsbibliothek und die Parlamentsdirektion sinnvoll wäre.

- Ein Jahresarbeitsprogramm der Bibliothek, das alle Tätigkeitsbereiche, Projekte und die damit verbundenen Zielsetzungen enthält, ist, analog zu den Arbeitsprogrammen der anderen Organisationseinheiten der Trägerorganisation, im Intranet für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich.
- Ein Jahresarbeitsprogramm, das alle Tätigkeitsbereiche, Projekte und die damit verbundenen Zielsetzungen ent-

hält, stellt nicht nur ein Mittel der strategischen Planung dar, sondern auch eines der bibliotheksinternen Kontrolle. Durch dieses ist überprüfbar, welche Maßnahmen, welche Projekte nicht umgesetzt wurden und warum, wo weiter budgetiert werden muss oder wo eine Budgetkürzung zu erfolgen hat.

Ein Jahresarbeitsprogramm, das Zielvorgaben für alle bibliothekarischen Tätigkeitsbereiche, Projekte, sonstigen Maßnahmen und die entsprechenden Budgetierungen enthält und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich ist, existiert gegenwärtig nicht, könnte aber eine sinnvolle Ergänzung des Planungs- und Controlling-Instrumentariums der Parlamentsbibliothek darstellen.

- Das Referentinnen/Referenten- respektive Teamleiterinnen/Teamleiterberichtsweisen ist einerseits ein wichtiges Element der strategischen Planung, andererseits ebenso eines der Kontrolle, da in diesem Zielerreichungen überprüft werden können.

In der Parlamentsbibliothek existieren keine formellen Teams. Die Berichterstattung über die jeweiligen Verantwortungsbereiche ist nicht reglementiert und erfolgt durch die jeweils zuständigen Referentinnen und Referenten anlassbedingt. Da bei der Abteilungsleitung eine Open-Door-Policy vorliegt, ist dies nahezu jederzeit möglich. Es wäre daher zu evaluieren, ob eine fixe Teamstruktur und eine Reglementierung der Kommunikation eine Verbesserung darstellen würde.

FAZIT

Die den Interviewtranskripten entnommenen und prozessierten Informationselemente können aufgrund ihrer Quantität und Qualität als Beleg für eine rege und, aufgrund dessen, dass sie wegen ihres Best-Practice-Charakters rückgemeldet wurden, erfolgreiche Tätigkeit auf dem Gebiet der strategischen und operativen Maßnahmenkonzeption und -durchführung gelesen werden. Sie zeigen, dass die ausgewählten Behördenbibliotheken im Rahmen jener durchaus begrenzten Möglichkeiten, der durch ihre organisationale Einbindung und die damit verbundenen Abstimmungsprozesse bestimmt ist, Wege und Lösungen finden, ihre Position im gegenwärtigen organisationalen Gefüge zu legitimieren oder sogar zu verbessern. Gleichzeitig schaffen sie damit ideale Ausgangsbedingungen dafür, dass diese Errungenschaft auch für die Zukunft bewahrt und perpetuiert werden kann.

Von zentraler Bedeutung scheinen vor allem Maßnahmen zu sein, die die Schaffung von räumlichen Bedingungen und Organisations- und Kommunikationsstrukturen zum Ziel haben, die eine Stärkung der Flexibilisierung und Multifunktionalität der Raumfunktionen, des Personalkörpers, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich und eine Steigerung der Kooperationsbereitschaft und -tauglichkeit der Bibliothek innerhalb der Trägerorganisation und gegenüber anderen Organisationen herbeiführen.

Weiters stehen Maßnahmen im Fokus, die eine Verbesserung der Sichtbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Wertes von Bibliotheksleistungen für die Trägerorganisation und die Kundinnen und Kunden bewirken und eine effiziente und effektive Steuerung und Kontrolle der Arbeits- und Kommunikationsprozesse innerhalb der Abteilung und in Bezug auf die organisationale Umwelt verursachen.

Hinsichtlich der Einschätzung der Anwendbarkeit der Best-Practice-Maßnahmen auf die Parlamentsbibliothek kann festgehalten werden, dass erfreulicherweise ein nicht unbedeutender Teil der erhobenen Maßnahmen bereits im Vorfeld dieser Erhebung in der Parlamentsbibliothek eine Realisierung respektive Teilrealisierung erfahren hat.

Nichtsdestotrotz liegt eine erkleckliche Anzahl an Maßnahmen und Vorgehensweisen vor, die, in Anbetracht der Herausforderungen, denen sich die Parlamentsbibliothek in der Zukunft gegenübersteht – unter anderem der Veränderung des Standorts, damit verbunden dem Wandel der räumlichen Bedingungen, der organisationalen Strukturen, der Zielvorgaben und Anforderungen der Trägerorganisation und neuen Kundinnen- und Kundenbedürfnissen, bedingt durch technischen und kulturellen Wandel –, nach einer entsprechenden Evaluierung und Adaptierung eine Bereicherung des Leistungsportfolios der Parlamentsbibliothek und der Organisationsstrukturen und Arbeits- und Kommunikationsprozesse, die dieses bedingen, darstellen könnten.

Vor allem für jene Maßnahmenbereiche, die für die ausgewählten Behördenbibliotheken von zentraler Bedeutung sind, könnte ein Umsetzung in der Parlamentsbibliothek sinnvoll sein, denn eben diese Flexibilisierung, Multifunktionalisierung und Sichtbar- und Nachvollziehbarmachung aller Aspekte der bibliothekarischen Arbeits- und Lebenswelt ist ebenso für die Parlamentsbibliothek von Bedeutung.

ENDNOTEN

- 1 Vgl. Wolfgang Ratzek, The mutations of marketing and libraries. In: IFLA Journal: Official Journal of the International Federation of Library Associations and Institutions, Vol. 32, No. 2, (The Hague 2011), 139 – 151, hier 139.
- 2 Vgl. Ragna Seidler-de Alwis, Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [135] – 157, hier 137.
- 3 Vgl. ebd. 137.
- 4 Vgl. Albrecht Göschel, Stadt und Kommune – soziales und politisches Umfeld von Bibliotheken im Wandel. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [41] – 65, hier 42.
- 5 Vgl. Oliver Obst, Die Zukunft des Bibliotheksmarketings. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), 579 – 610, hier 579.
- 6 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Kulturstatistik 2010 (Wien 2012), 77 ff.
- 7 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Wissenschaftliche Bibliotheken und Spezialbibliotheken 2010 bis 2013 im Überblick, 10. 4. 2015, online unter http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/kultur/bibliotheken/020711.html (18. Juni 2015)
- 8 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Kulturstatistik 2010 (Wien 2012), 89.
- 9 Jen Wu, Trends in Behördenbibliotheken. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, The Hague 2010), 52 – 56, hier 52.
- 10 Nancy Bolt, Einleitung. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, The Hague 2010), 1 – 2, hier 2.
- 11 Rene Thalmair, Österreichische Landesamtsbibliotheken und ihre Vernetzung. In: B.I.T. online 15 (2012) 5., 411 – 422, online unter <http://www.b-i-t-online.de/heft/2012-05-fachbeitrag-thalmair.pdf> (17. April. 2014), hier 411.
- 12 Vgl. Rene Thalmair, Österreichische Landesamtsbibliotheken – das unentdeckte Land: Vorteile ihrer Vernetzung (Saarbrücken 2012), 28 – 35.
- 13 Theo Öhlinger, Einige Rechtsfragen einer Bibliotheksreform (o.O., o.J.), 182 – 205, hier 183.
- 14 Theo Öhlinger, „Die Bibliotheken des Bundes. Rechtliche Stellung und Funktion im wissenschaftlichen Bibliotheks-, Dokumentations- und Informationswesen“: Gutachten, (o.O., o.J.), 1.
- 15 Vgl. Hubert Rothe: Besuch bei der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken des Vereins Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. In: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken: Mitteilungen 91 (2002), 2 – 3, online unter http://www.apbb.de/dateien/APBB_Mitteilungen_Nr_91.pdf (4. Juli 2014), hier 2 – 3.
- 16 Vgl. Hildebert Kirchner, Von Wesen und Standort der Behördenbibliothek. In: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken: Mitteilungen 104 (2010), 6 – 12, online unter http://www.apbb.de/dateien/APBB_Mitteilungen_Nr_104.pdf (21. Mai 2015), hier 6.
- 17 Vgl. Bundeskanzleramt (Hg.)/Gestern und heute – Die Behördenbibliothek des Bundes. In: Website des Bundeskanzleramts, online unter <https://www.bka.gv.at/site/3452/default.aspx> (1. Juli 2014)
- 18 Vgl. Vereinigung der Österreichischen Bibliothekarinnen und Bibliothekare (Hg.), Vorstand 2013 – 2015. In: Website der Vereinigung der Österreichischen Bibliothekarinnen und Bibliothekare, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/voeb/vorstand/> (10. Juli. 2015)
- 19 Vgl. Nancy Bolt, Einleitung, 1.
- 20 Vgl. ebd. 1 – 2.
- 21 Vgl. Jürgen Kaestner, Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB). Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU und der FDP für ein Hessisches Bibliotheksgesetz – Drucks. 18/1728 In: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken: Mitteilungen 104 (2010), 3 – 5, online unter http://www.apbb.de/dateien/APBB_Mitteilungen_Nr_104.pdf (21. Mai 2015), hier 4.
- 22 Vgl. Sanjay K. Bihani: Typen von Behördenbibliotheken. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, (The Hague 2010), 3 – 5, hier 3 – 4.
- 23 Vgl. Nancy Bolt, Einleitung, 1.
- 24 Vgl. Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken, Porträt, online unter http://www.apbb.de/weblog/?page_id=42 (10. Juli. 2015)
- 25 Vgl. Severin Corsten, Günther Pflug, Friedrich Adolf Schmidt-Künsemüller (Hrsg.): Lexikon des gesamten Buchwesens, Bd 1: A – Buch (Stuttgart 1987), 278, zitiert nach Rene Thalmair, Österreichische Landesamtsbibliotheken und ihre Vernetzung, 411.
- 26 Hildebert Kirchner, Von Wesen und Standort der Behördenbibliothek, 9.
- 27 Vgl. ebd. 8.
- 28 Vgl. Jürgen Kaestner, Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU und der FDP für ein Hessisches Bibliotheksgesetz, 5.
- 29 Vgl. Hildebert Kirchner, Von Wesen und Standort der Behördenbibliothek, 10.
- 30 Vgl. Hildebert Kirchner, Von Wesen und Standort der Behördenbibliothek, 11.
- 31 Theo Öhlinger, Einige Rechtsfragen einer Bibliotheksreform, 187.
- 32 Theo Öhlinger, Einige Rechtsfragen einer Bibliotheksreform, 187.
- 33 Jürgen Kaestner, Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU und der FDP für ein Hessisches Bibliotheksgesetz, 4.
- 34 Vgl. Jürgen Kaestner, Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU und der FDP für ein Hessisches Bibliotheksgesetz, 4.
- 35 Hessisches Bibliotheksgesetz (HessBibLG) vom 20. September 2010, § 3, Abs. 4, online unter http://www.rv.hessenrecht.hessen.de/jportal/portal/t/1dpq/page/bshesprod.psml;jsessionid=289A10C42D3ED582B5CAA66DC185DD53.jp18?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnummer=1&numberofresults=12&fromdoc=doc&doc.id=jlr-BibLGHErahmen%3Ajuris-lr00&doc.part=X&doc.price=0.0&doc.hl=1#jlr-BibLGHEpP3 (12. Juli. 2015)
- 36 Vgl. Hildebert Kirchner, Von Wesen und Standort der Behördenbibliothek, 10.
- 37 Vgl. Barbara Schleihagen, Bibliotheksgesetze in Europa – Mittel politischer Steuerung und Gestaltung. In: Bibliothek: Forschung und Praxis Bd. 32, Heft 1 (2008), online unter <http://www.degruyter.com/view/j/bfup.2008.32.issue-1/bfup.2008.003/bfup.2008.003.xml> (19. April 2014), 14 – 20, hier 16.

- 38 Vgl. Albrecht Göschel, Stadt und Kommune – soziales und politisches Umfeld von Bibliotheken im Wandel, [41].
- 39 Vgl. Theo Öhlinger, Die rechtliche Stellung von Behördenbibliotheken (o.O., o.J.), 4.
- 40 Vgl. Rechnungshof (Hrsg.), Bericht, Reihe Bund 2007/3 (Wien 2008), 9.
- 41 Vgl. Aufgabenreformkommission (Hrsg.), Bericht der Aufgabenreformkommission, online unter http://www.konvent.gv.at/K/DE/GRUND-K/GRUND-K_00045/imfname_047585.pdf (10. Juni 2014), 2.
- 42 Vgl. ebd. 2.
- 43 Vgl. Hubert Rothe: Besuch bei der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken des Vereins Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare, 2 – 3.
- 44 Vgl. Hubert Rothe: Besuch bei der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken des Vereins Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare, 2 – 3.
- 45 Vgl. ebd. 2 – 3.
- 46 Vgl. Bundeskanzleramt (Hg.) Gestern und heute – Die Behördenbibliothek des Bundes
- 47 Vgl. Bundesministeriengesetz (BMG) 1986, BGBl. Nr. 76/1986 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 35/2012, Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RIS), online unter https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1986_76_0/1986_76_0.pdf (3. Mai 2014)
- 48 Vgl. Gestern und heute – Die Behördenbibliothek des Bundes. In: Website des Bundeskanzleramts, online unter <https://www.bka.gv.at/site/3452/default.aspx> (1. Juli 2014)
- 49 Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK), Bundesministerium für Familien und Jugend (BMFJ), Bundesministerium für Gesundheit (BMG), Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW), Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFV)
- 50 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Bundeskanzler Schüssel zeichnet BMWa mit Verwaltungspreis aus: Clusterbibliothek für vier Ministerien erhöht Verwaltungseffizienz, APA-OTS, 19. Dez. 2006, online unter http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20061219_OTS0047/bundeskanzler-schuessel-zeichnet-bmwa-mit-verwaltungspreis-aus 2. (14. Juli 2015)
- 51 Vgl. Bundeskanzleramt (Hrsg.), Der österreichische Verwaltungspreis, Website des Bundeskanzleramts, online unter <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wettbewerbe/oesterreichischer-verwaltungspreis/index.html> (19. Juli 2015)
- 52 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Bundeskanzler Schüssel zeichnet BMWa mit Verwaltungspreis aus
- 53 Vgl. ebd.
- 54 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Wissenschaftliche Bibliotheken 2010 – 2013
- 55 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Kulturstatistik 2010 (Wien 2012), 77 ff.
- 56 Vgl. Rechnungshof (Hrsg.), Bericht, Reihe Bund 2007/3, 2.
- 57 Bundeskanzleramt (BKA), Bundesministerium für Gesundheit, Familie und Jugend (BMGF), Bundesministerium für Inneres (BMI), Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSG)
- 58 Vgl. Rechnungshof (Hrsg.), Bericht, Reihe Bund 2007/3, 9.
- 59 Ebd. 23.
- 60 Ebd. 11.
- 61 Bundeskanzleramt (Hrsg.): Wir stellen die Verwaltung auf den Kopf: Verwaltungsreform in Österreich (Wien 2008), 1.
- 62 Vgl. Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.), Verwaltungsreformen: Übersicht gemäß § 42 Abs. 4 BHG, 2013, online unter https://service.bmf.gv.at/BUDGET/Budgets/2014_2015/beilagen/Verwaltungsreform_2014_2015.pdf (23. 5. 2014)
- 63 Vgl. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt (Hrsg.), Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung: unser Handeln erzeugt Wirkung (Wien 2011), 11.
- 64 Vgl. ebd. 27.
- 65 Vgl. ebd. 17.
- 66 Vgl. ebd. 37.
- 67 Vgl. Roswitha Poll, Bibliotheksmanagement. In: Rudolf Frankberger, Klaus Haller (Hrsg.), Die moderne Bibliothek: ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung (München 2004), [93] – 116, hier 102.
- 68 Vgl. Ulrich Moeske, Kosten-Leistungsrechnung in Bibliotheken: ihre Auswirkung auf Organisation und Finanz. In: Petra Hauke (Ed.): Bibliothekswissenschaft – quo vadis / Library Science – quo vadis (München 2005), [345] – 362, hier 345.
- 69 Vgl. Roswitha Poll, Bibliotheksmanagement, 103 f.
- 70 Vgl. Josef Pauser, „19 Expertenvorschlägen zur Verwaltungsreform in Österreich“ ...!?, VÖB Blog, 11. Dezember 2011, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/blog/?p=19357> (1. Juni 2015)
- 71 Vgl. SPÖ-Verwaltungsreform: Keine Frühpension für Beamte, Website Tageszeitung Die Presse, online unter http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/718814/SPOVerwaltungsreform_Keine-Fruhpension-fur-Beamte (15. 7. 2014)
- 72 Vgl. Josef Pauser, „19 Expertenvorschläge zur Verwaltungsreform in Österreich“
- 73 Vgl. Gerhart Holzinger, Peter Oberndorfer, Bernhard Raschauer (Hg.), Österreichische Verwaltungslehre (Wien 2013), 30.
- 74 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Kulturstatistik 2010, 77.
- 75 Vgl. ebd. 77.
- 76 Vgl. Hubert Rothe: Besuch bei der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken des Vereins Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare, 2 – 3.
- 77 Vgl. Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht der VÖB in der Funktionsperiode 2000-2002, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb200002.pdf> (7. Juli 2014)
- 78 Vgl. Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Bericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2002 bis 2004, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2002.pdf> (7. Juli 2014), [5].
- 79 Vgl. ebd. [4].

- 80 Vgl. Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2004 bis 2006, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2004.pdf> (7. Juli 2014), [6].
- 81 Vgl. Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2006 bis 2008, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2006.pdf> (7. Juli 2014), 5.
- 82 Vgl. Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) für die Funktionsperiode 2009 bis 2011, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2009.pdf> (7. Juli 2014), 5.
- 83 Ebd. 4.
- 84 VÖB, Bericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2011 bis 2013, 5.
- 85 Vgl. Konrad Umlauf, Bibliotheksmarketing. In: Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 34 (Berlin 1997), online unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d1.html> (29. Juli 2015)
- 86 Vgl. Maria Göckeritz, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, The Hague 2010), 43 – 48, hier 43 – 48
- 87 Ursula Georgy, Einleitung. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [1] – 6, hier 5.
- 88 Umlauf, Bibliotheksmarketing, D1.
- 89 Vgl. Ursula Georgy, Einleitung, 5.
- 90 Ursula Georgy Einleitung, 3.
- 91 Umlauf, Bibliotheksmarketing, D1.
- 92 Vgl. Ursula Georgy, Frauke Schade: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit- und Dienstleistungsmarketing. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), 7 – 40, hier 7.
- 93 Vgl. Franco Rota, Prof. Dr. Wolfgang Ratzek überraschend verstorben. In: Website der Hochschule der Medien Stuttgart, 28. November 2014, online unter https://www.hdmstuttgart.de/view_news?ident=news20141128170853 (14. Juli. 2015).
- 94 American Marketing Association (Hrsg.), Definition of Marketing, Website der American Marketing Association, online unter <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (14. Juli. 2015)
- 95 Vgl. Georgy, Schade, Marketing für Bibliotheken, 9.
- 96 Vgl. ebd. 10.
- 97 Vgl. Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken, 15.
- 98 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 140.
- 99 Vgl. ebd. 141.
- 100 Vgl. Georgy, Schade, Marketing für Bibliotheken, 21.
- 101 Vgl. ebd. 30.
- 102 Vgl. Barbara Lison, Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsstrategien. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), 475 – 499, hier 491.
- 103 Vgl. Georgy, Schade, Marketing für Bibliotheken, 17.
- 104 Vgl. Sabine Teigelkämper, Marketing für Bibliotheken, Website Öffentliche Bibliotheken in Bayern, 2009, 1 – 5, online unter https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Marketing/Marketing_Download_2009.pdf (29. Juli 2015), hier 1.
- 105 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing – Ziele und Strategien im strategischen Marketing und ihre Umsetzung im operativen Marketing. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [231] – 255, hier 232 – 234.
- 106 Vgl. Konrad Umlauf, Materialien zum Bibliotheksmarketing. In: Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 62 (Berlin 2000), online unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h62/#2.4> Marketingzyklus (1. 2. 2015).
- 107 Vgl. Engelbert Plassmann, Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt, Konrad Umlauf, Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland: eine Einführung (Wiesbaden 2006), 223 – 224.
- 108 Vgl. Roswitha Poll, Bibliotheksmanagement, 94.
- 109 Vgl. Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 140.
- 110 Vgl. Frauke Schade, Markenentwicklung für Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [341] – 368, hier 355.
- 111 Vgl. Ragna Seidler-de Alwis, Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken, hier 144.
- 112 Vgl. ebd. 144 – 145.
- 113 Vgl. Frauke Schade, Chancen und Grenzen der Marktsegmentierung auf Grundlage von Milieustudien für Öffentliche Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [207] – 229, hier 210.
- 114 Vgl. Frauke Schade, Chancen und Grenzen der Marktsegmentierung, 211.
- 115 Vgl. Simone Fühles-Uhlbach, Methoden der Marketingforschung für Bibliotheken und Informationseinrichtungen. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [179] – 206, hier 179 – 206.
- 116 Vgl. Frauke Schade, Chancen und Grenzen der Marktsegmentierung, 211.
- 117 Vgl. Ragna Seidler-de Alwis, Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken, 146 – 150.
- 118 Vgl. ebd. 144 – 145.
- 119 Vgl. ebd. 152.
- 120 Vgl. Ragna Seidler-de Alwis, Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken, 153.
- 121 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 232.
- 122 Vgl. Ragna Seidler-de Alwis, Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken, 154 – 155.
- 123 Frauke Schade, Markenentwicklung für Bibliotheken, 345.
- 124 Vgl. ebd. 347.
- 125 Vgl. ebd. 354.

- 126 Vgl. Frauke Schade, Markenentwicklung für Bibliotheken, 347–354.
- 127 Vgl. ebd. 347, 361.
- 128 Vgl. ebd. 363.
- 129 Ebd. 358.
- 130 Vgl. Frauke Schade, Markenentwicklung für Bibliotheken, 358.
- 131 Vgl. ebd. 360.
- 132 Vgl. Ute Engelkenmeier, Strategische Markenkommunikation – zielgerichtet zum Erfolg. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [393] – 417, hier 394.
- 133 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing: eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies (Wiesbaden 2013), 443.
- 134 Vgl. Manfred Bruhn: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung (Stuttgart 2009, S. 22 zitiert nach: Ute Engelkenmeier, Strategische Markenkommunikation, 22.
- 135 Vgl. Ute Engelkenmeier, Strategische Markenkommunikation, 409.
- 136 Vgl. ebd. 411.
- 137 Vgl. Ute Engelkenmeier, Strategische Markenkommunikation, 413 – 414.
- 138 Vgl. Frauke Schade, Markenentwicklung für Bibliotheken, 364.
- 139 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 141.
- 140 Vgl. Georgy, Schade, Marketing für Bibliotheken, 20.
- 141 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing: eine Einführung, 433.
- 142 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden (Wiesbaden 2009), 245.
- 143 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 140.
- 144 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 246.
- 145 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 239 – 242.
- 146 Vgl. ebd. 238.
- 147 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 239.
- 148 Vgl. ebd. 239.
- 149 Vgl. ebd. 240.
- 150 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 240 – 241.
- 151 Vgl. Konrad Umlauf, Bibliotheksmarketing
- 152 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 243.
- 153 Vgl. Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 140.
- 154 Vgl. Doreen Remke: Erarbeitung eines Marketingkonzeptes für öffentliche Bibliotheken: am Beispiel der Stadt- und Kreisbibliothek 'Edlef Köppen' Genthin (Hamburg 2008), 65.
- 155 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 244.
- 156 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 437.
- 157 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 244.
- 158 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 339.
- 159 Vgl. Konrad Umlauf, Bibliotheksmarketing
- 160 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 244.
- 161 Vgl. Hanneke Kunst, Isabelle van Woerkom, Einzelhandelsmarketing in niederländischen Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), 627 – 647, hier 627 – 628.
- 162 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 244.
- 163 Vgl. Claudia Lux, Öffentlichkeitsarbeit. In: Rudolf Frankenberger, Klaus Haller (Hrsg.), Die moderne Bibliothek: ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung (München 2004), 322 – 343, hier 323.
- 164 Vgl. Ronald Mayerhofer, Öffentlichkeitsarbeit an der Parlamentsbibliothek: Empfehlungen zur Fortsetzung eines erfolgreichen Weges (Wien 2013), 11 – 13.
- 165 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 244.
- 166 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 140.
- 167 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 301.
- 168 Vgl. ebd. 283.
- 169 Vgl. ebd. 280.
- 170 Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 438.
- 171 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 245.
- 172 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 428, 438.
- 173 Vgl. ebd. 440.
- 174 Vgl. Georgy, Schade, Marketing für Bibliotheken, 20.
- 175 Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 142.
- 176 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 441.
- 177 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 359.
- 178 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 441.
- 179 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 245.
- 180 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 142.
- 181 Ebd. 141.
- 182 Vgl. Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 245.
- 183 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 141.
- 184 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 445.
- 185 Vgl. ebd. 443.
- 186 Vgl. ebd. 444.
- 187 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 443.
- 188 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 141.
- 189 Vgl. Gianfranco Walsh, Alexander Deseniss, Thomas Kilian, Marketing, 442 – 443.
- 190 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 407 – 408.
- 191 Vgl. Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 408 – 411.
- 192 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (Wiesbaden 2010), 43.
- 193 Vgl. ebd. 11.
- 194 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 46 – 47.
- 195 Vgl. ebd. 12.
- 196 Vgl. ebd. 47.
- 197 Vgl. ebd. 47.
- 198 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 199.

- 199 Vgl. ebd. 45 – 46.
- 200 Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 90.
- 201 Ebd. 91.
- 202 Vgl. ebd. 112.
- 203 Vgl. ebd. 112.
- 204 Ebd. 91.
- 205 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 10.
- 206 Vgl. ebd. 41.
- 207 Vgl. ebd. 41.
- 208 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 41.
- 209 Vgl. ebd. 112 – 113.
- 210 Vgl. ebd. 142.
- 211 Vgl. ebd. 115.
- 212 Vgl. ebd. 144.
- 213 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 115.
- 214 Vgl. ebd. 144.
- 215 Vgl. ebd. 142 – 143.
- 216 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 144.
- 217 Ebd. 144.
- 218 Vgl. ebd. 144.
- 219 Vgl. ebd. 147 – 148.
- 220 Konrad Umlauf, Bibliotheksmarketing, D1.
- 221 Vgl. Hans-Christoph Hobohm, Strategisches Marketing, 245.
- 222 Vgl. Wolfgang Ratzek, Mutations of marketing and libraries, 141.
- 223 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 97 – 98.
- 224 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 98.
- 225 Vgl. Statistik Austria (Hrsg.), Wissenschaftliche Bibliotheken und Spezialbibliotheken 2010 bis 2013.
- 226 Vgl. Parlamentsdirektion (Hg.), Hausordnung für die Parlamentsgebäude (Wien 2006), 37.
- 227 Vgl. ebd. 38.
- 228 Ebd. 38.
- 229 Parlamentsdirektion (Hg.), Bibliotheksfolder: Willkommen in der Parlamentsbibliothek (Wien o.J.), online unter http://www.parlament.gv.at/ZUSD/DLFolder/OeP_Bibliothek_WEB_ACC_send.pdf (14. August 2015)
- 230 Vgl. Parlamentsdirektion (Hg.), Informationsstellen des Parlaments treten Bibliothekenverbund bei: Parlamentsbibliothek und Mediendokumentation im Verbundkatalog. In: Parlamentskorrespondenz 713), online unter http://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2012/PK0713/index.shtml (14. August 2015)
- 231 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 100.
- 232 Vgl. ebd. 100.
- 233 Vgl. ebd. 101.
- 234 Österreichischer Bibliothekenverbund (Hg.), Die österreichische Bibliothekenverbund und Service GmbH, online unter <https://www.obvsg.at/wir-ueber-uns/aufgaben/> (14. August 2015)
- 235 Vgl. Österreichischer Bibliothekenverbund (Hg.), Verbundbibliotheken Übersicht, online unter <https://www.obvsg.at/bibliothekenverbund/verbundbibliotheken-liste/> (8. 8. 2015)
- 236 Vgl. Bundesministerium für Finanzen (Hg.), Ministerialbibliothek, online unter <https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/ministerialbibliothek.html> (11. August 2015)
- 237 Wienbibliothek im Rathaus (Hg.), Benützungordnung, online unter <http://www.wienbibliothek.at/benuetzung-und-services/benuetzung/benuetzungsordnung/index.html> (11. August 2015)
- 238 Vgl. Wienbibliothek im Rathaus (Hg.), Bestände und Sammlungen, online unter <http://www.wienbibliothek.at/bestaende-und-sammlungen/index.html> (11. August 2015)
- 239 Wienbibliothek im Rathaus (Hg.), Benützungordnung
- 240 AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften (Hg.), Bestände der Bibliothek, online unter <http://wien.arbeiterkammer.at/service/bibliothek/bibliotheksbenuetzung/Bestaende.html> (8. Juli 2015)
- 241 AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften (Hg.), Benützungordnung, September 2008, online unter <http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Benuetzerordnung.pdf> (8. Juli 2015)
- 242 AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften (Hg.), Bestände der Bibliothek
- 243 Vgl. ebd. 201.
- 244 Vgl. ebd. 202.
- 245 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 204.
- 246 Vgl. ebd. 200.
- 247 Vgl. ebd. 204 – 205.
- 248 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 204.
- 249 Vgl. ebd. 275.
- 250 Vgl. Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews, 273.
- 251 Vgl. Ronald Mayerhofer, Öffentlichkeitsarbeit an der Parlamentsbibliothek, 15 – 22.

BIBLIOGRAPHIE

PRIMÄRTEXTE

- AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften (Hrsg.), Benützungsdordnung, September 2008, online unter <http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Benuetzerordnung.pdf> (8. Juli 2015)
- AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften (Hrsg.), Bestände der Bibliothek, online unter <http://wien.arbeiterkammer.at/service/bibliothek/bibliotheksbenuetzung/Bestaende.html> (8. Juli 2015)
- American Marketing Association (Hrsg.), Definition of Marketing, Website der American Marketing Association, online unter <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (14. Juli. 2015)
- Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB), Porträt, online unter http://www.apbb.de/weblog/?page_id=42 (10. Juli.2015)
- Aufgabenreformkommission (Hrsg.), Bericht der Aufgabenreformkommission, online unter http://www.konvent.gv.at/K/DE/GRUND-K/GRUND-K_00045/imfname_047585.pdf (10. Juni 2014)
- Bundeskanzleramt (Hrsg.), Der österreichische Verwaltungspreis, Website des Bundeskanzleramts, online unter https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wettbewerbe/oesterreichischer_verwaltungspreis/index.html (19. Juli 2015)
- Bundeskanzleramt (Hrsg.), Gestern und heute – Die Behördenbibliothek des Bundes. In: Website des Bundeskanzleramts, online unter <https://www.bka.gv.at/site/3452/default.aspx> (1. Juli 2014)
- Bundesministeriengesetz (BMG) 1986, BGBl. Nr. 76/1986 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 35/2012, Rechtssystem des Bundeskanzleramts (RIS), online unter https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1986_76_0/1986_76_0.pdf (3. Mai 2014)
- Bundesministerium für Finanzen (Hg.), Ministerialbibliothek, online unter <https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgabenorganisation/ministerialbibliothek.html> (11. August 2015)
- Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.), Verwaltungsreformen: Übersicht gemäß § 42 Abs. 4 BHG, 2013, online unter https://service.bmf.gv.at/BUDGET/Budgets/2014_2015/beilagen/Verwaltungsreform_2014_2015.pdf (23. 5. 2014)
- Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt (Hrsg.), Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung: unser Handeln erzeugt Wirkung (Wien 2011)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Bundeskanzler Schüssel zeichnet BMWa mit Verwaltungspreis aus: Clusterbibliothek für vier Ministerien erhöht Verwaltungseffizienz, APA-OTS, 19. Dez. 2006, online unter http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20061219_OTS0047/bundeskanzlerschuessel-zeichnet-bmwa-mit-verwaltungspreis-aus 2. (14. Juli 2015)
- Hessisches Bibliotheksgesetz (HessBibLG) vom 20. September 2010, § 3, Abs. 4, online unter http://www.rv.hessenrecht.hessen.de/jportal/portal/t/1dpq/page/bshesprod.psm!jsessionid=289A10C42D3ED582B5CAA66DC185DD53.jp18?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&js_peid=Trefferliste&documentnumber=1&numberofresults=12&fromdoctodoc=yes&doc.id=jlr-BibLGHERahmen%3Ajuris-lr00&doc.part=X&doc.price=0.0&doc.hl=1#jlr-BibLGHEpP3 (12. Juli. 2015)
- Jürgen Kaestner, Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken (APBB). Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU und der FDP für ein Hessisches Bibliotheksgesetz – Drucks. 18/1728 In: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken: Mitteilungen 104 (2010), 3 – 5, online unter http://www.apbb.de/dateien/APBB_Mitteilungen_Nr_104.pdf (21. Mai 2015)
- Österreichischer Bibliothekenverbund (Hg.), Die österreichische Bibliothekenverbund und Service GmbH, online unter <https://www.obvsg.at/wir-ueber-uns/aufgaben/> (14. August 2015)
- Österreichischer Bibliothekenverbund (Hg.), Verbundbibliotheken Übersicht, online unter <https://www.obvsg.at/bibliothekverbund/verbundbibliotheken-liste/> (8. 8. 2015)
- Parlamentsdirektion (Hg.), Bibliotheksfolder: Willkommen in der Parlamentsbibliothek (Wien o.J.), online unter http://www.parlament.gv.at/ZUSD/DLFolder/OeP_Bibliothek_WEB_ACC_send.pdf (14. August 2015)
- Parlamentsdirektion (Hg.), Hausordnung für die Parlamentsgebäude (Wien 2006)
- Parlamentsdirektion (Hg.), Informationsstellen des Parlaments treten Bibliothekenverbund bei: Parlamentsbibliothek und Mediendokumentation im Verbundkatalog. In: Parlamentskorrespondenz 713), online unter http://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2012/PK0713/index.shtml (14. August 2015)
- Josef Pauser, „19 Expertenvorschlägen zur Verwaltungsreform in Österreich“ ...!?, VÖB Blog, 11. Dezember 2011, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/blog/?p=19357> (1. Juni 2015)
- Rechnungshof (Hrsg.), Bericht, Reihe Bund 2007/3 (Wien 2008)

Franco Rota, Prof. Dr. Wolfgang Ratzek überraschend verstorben. In: Website der Hochschule der Medien Stuttgart, 28. November 2014, online unter https://www.hdmstuttgart.de/view_news?ident=news20141128170853 (14. Juli. 2015)

SPÖ-Verwaltungsreform: Keine Frühpension für Beamte, Website Tageszeitung Die Presse, online unter http://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/718814/SPOVerwaltungsreform_Keine-Fruhpension-fur-Beamte (15. 7. 2014)

Statistik Austria (Hrsg.), Kulturstatistik 2010 (Wien 2012)

Statistik Austria (Hrsg.), Wissenschaftliche Bibliotheken und Spezialbibliotheken 2010 bis 2013 im Überblick, 10. 4. 2015, online unter http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/kultur/bibliotheken/020711.html (18. Juni 2015)

Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Bericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2002 bis 2004, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2002.pdf> (7. Juli 2014)

Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht der VÖB in der Funktionsperiode 2000–2002, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb200002.pdf> (7. Juli 2014)

Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2004 bis 2006, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2004.pdf> (7. Juli 2014)

Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) über die Funktionsperiode 2006 bis 2008, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2006.pdf> (7. Juli 2014)

Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) (Hrsg.), Tätigkeitsbericht des Präsidiums der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB) für die Funktionsperiode 2009 bis 2011, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/fileadmin/Dateien/VOB/Taetigkeitsberichte/tb2009.pdf> (7. Juli 2014)

Vereinigung der Österreichischen Bibliothekarinnen und Bibliothekare (Hg.), Vorstand 2013 – 2015. In: Website der Vereinigung der Österreichischen Bibliothekarinnen und Bibliothekare, online unter <http://www.univie.ac.at/voeb/voeb/vorstand/> (10. Juli.2015)

Wienbibliothek im Rathaus (Hg.), Benützungsordnung, online unter <http://www.wienbibliothek.at/benuetzung-und-services/benuetzung/benuetzungsordnung/index.html> (11. August 2015)

Wienbibliothek im Rathaus (Hg.), Bestände und Sammlungen, online unter <http://www.wienbibliothek.at/bestaende-und-sammlungen/index.html> 11. August 2015)

SEKUNDÄRTEXTE

Alan R. Andreasen, Strategic marketing for non-profit organizations (Harlow 2014)

Sanjay K. Bihani: Typen von Behördenbibliotheken. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, The Hague 2010), 3 – 5

Alexander Bogner (Hrsg.), Experteninterviews: Theorien, Methoden (Wiesbaden 2015)

Nancy Bolt, Einleitung. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, The Hague 2010), 1 – 2

Mark Buzinkay, Ratgeber für Bibliotheksmarketing: Praxis 2007, online unter <http://www.buzinkay.net/texte/bib-marketing-ratgeber2.pdf> (4. Mai 2014)

Ute Engelkenmeier, Strategische Markenkommunikation – zielgerichtet zum Erfolg. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [393] – 417

Simone Fühles-Uhlbach, Methoden der Marketingforschung für Bibliotheken und Informationseinrichtungen. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [179] – 206

Ursula Georgy, Einleitung. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012)

Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (Wiesbaden 2010)

Albrecht Göschel, Stadt und Kommune – soziales und politisches Umfeld von Bibliotheken im Wandel. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [41] – 65

Mark R. Gould, The library PR handbook: high impact communications (Chicago 2009)

Dinesh K. Gupta, Marketing library and information services: a global outlook (IFLA Publications 159, Berlin 2013)

Dinesh K. Gupta, Marketing library and information services: international perspectives (Berlin 2006)

Hans Christoph Hobohm, Strategisches Marketing – Ziele und Strategien im strategischen Marketing und ihre Umsetzung im operativen Marketing. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [231] – 255

Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.), Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare (Hamburg 2003)

Ulrike Hoffmann, Zur derzeitigen Situation der oberösterreichischen Bibliotheken und Perspektiven für ein effizientes Dienstleistungsmarketing (Diplomarbeit Universität Linz 2000)

Gerhart Holzinger, Peter Oberndorfer, Bernhard Raschauer (Hg.), Österreichische Verwaltungslehre (Wien 2013)

Marie R. Kennedy, Marketing your library's electronic resources : a how-to-do-it (London 2013)

Hildebert Kirchner, Von Wesen und Standort der Behördenbibliothek. In: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken: Mitteilungen 104 (2010), 6 – 12, online unter http://www.apbb.de/dateien/APBB_Mitteilungen_Nr_104.pdf (21. Mai 2015)

Trine Kolderup Flaten (Hrsg.), Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation (IFLA Publications ; 120/121, München 2006)

Hanneke Kunst, Isabelle van Woerkom, Einzelhandelsmarketing in niederländischen Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), 627 – 647

Barbara Lison, Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsstrategien. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012)

Debra Lucas-Alfieri, Marketing the 21st century library: the time is now (Amsterdam 2015)

Claudia Lux, Öffentlichkeitsarbeit. In: Rudolf Frankenberger, Klaus Haller (Hrsg.), Die moderne Bibliothek: ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung (München 2004), 322 – 343

Ronald Mayerhofer, Öffentlichkeitsarbeit an der Parlamentsbibliothek: Empfehlungen zur Fortsetzung eines erfolgreichen Weges (Wien 2013)

Philipp Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (Weinheim/Basel 2015)

Herbert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden (Wiesbaden 2009)

Ulrich Moeske, Kosten-Leistungsrechnung in Bibliotheken: ihre Auswirkung auf Organisation und Finanz. In: Petra Hauke (Ed.): Bibliothekswissenschaft – quo vadis / Library Science – quo vadis (München 2005), [345] – 362

Elisabeth Niggemann (Hrsg.), Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken: Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg, Bd. 1 – 3 (Dbi-Materialien 177, 186, 193, Berlin 1998 – 1999)

Oliver Obst, Die Zukunft des Bibliotheksmarketings. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012)

Theo Öhlinger, „Die Bibliotheken des Bundes. Rechtliche Stellung und Funktion im wissenschaftlichen Bibliotheks-, Dokumentations- und Informationswesen“: Gutachten, (o.O., o.J.)

Theo Öhlinger, Einige Rechtsfragen einer Bibliotheksreform (o.O., o.J.)

Ekkehard Oehmig, Wissenschaftliche Bibliotheken und Marketing – Erkenntnisse aus einem gemeinsamen Projekt der ULB Düsseldorf und der UB Magdeburg. In: Dorothee Reißmann (Hrsg.), Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Bibliothek: Festschrift für Konrad Marwinski zum 65. Geburtstag (München 2000), 133 – 144

Engelbert Plassmann, Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt, Konrad Umlauf, Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland: eine Einführung (Wiesbaden 2006)

Roswitha Poll, Bibliotheksmanagement. In: Rudolf Frankenberger, Klaus Haller (Hrsg.), Die moderne Bibliothek: ein Compendium der Bibliotheksverwaltung (München 2004), [93] – 116

Wolfgang Ratzek, The mutations of marketing and libraries. In: IFLA Journal: Official Journal of the International Federation of Library Associations and Institutions, Vol. 32, No. 2, (The Hague 2011), 139 – 151

Doreen Remke: Erarbeitung eines Marketingkonzeptes für öffentliche Bibliotheken: am Beispiel der Stadt- und Kreisbibliothek 'Edlef Köppen' Genthin (Hamburg 2008)

Hubert Rothe: Besuch bei der Kommission für Amts- und Behördenbibliotheken des Vereins Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. In: Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und Behördenbibliotheken: Mitteilungen 91 (2002), 2 – 3, online unter http://www.apbb.de/dateien/APBB_Mitteilungen_Nr_91.pdf (4. Juli 2014)

Réjean Savard, Adapting marketing to libraries in a changing and world-wide environment: papers presented at the 63rd IFLA conference, Copenhagen, September 1997 (IFLA publications 89, München 2000)

Frauke Schade, Chancen und Grenzen der Marktsegmentierung auf Grundlage von Milieustudien für Öffentliche Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [207] – 229

Frauke Schade, Markenentwicklung für Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012)

Barbara Schleihagen, Bibliotheksgesetze in Europa – Mittel politischer Steuerung und Gestaltung. In: Bibliothek: Forschung und Praxis Bd. 32, Heft 1 (2008), online unter <http://www.degruyter.com/view/j/bfup.2008.32.issue-1/bfup.2008.003/bfup.2008.003.xml> (19. April 2014), 14 – 20

Ragna Seidler-de Alwis, Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), [135] – 157

Judith A. Siess, The visible librarian asserting your value with marketing and advocacy (Chicago 2003)

Carol Smallwood, Marketing your library: tips and tools that work (Jefferson 2012)

Sabine Teigelkämper, Marketing für Bibliotheken, Website Öffentliche Bibliotheken in Bayern, 2009, 1 – 5, online unter https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Marketing/Marketing_Download_2009.pdf (29. Juli 2015)

Rene Thalmair, Österreichische Landesamtsbibliotheken – das unentdeckte Land: Vorteile ihrer Vernetzung (Saarbrücken 2012)

Rene Thalmair, Österreichische Landesamtsbibliotheken und ihre Vernetzung. In: B.I.T. online 15 (2012) 5., 411 – 422, online unter <http://www.b-i-t-online.de/heft/2012-05-fachbeitrag-thalmair.pdf> (17. April. 2014)

Konrad Umlauf, Bibliotheksmarketing (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 34, Berlin 1997), online unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d1.html> (29. Juli 2015)

Konrad Umlauf, Marketing und Leistungsmessung (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 95, Berlin 2001, online unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/h95.pdf> (10. Juli 2014)

Konrad Umlauf, Materialien zum Bibliotheksmarketing (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 62, Berlin 2000), online unter

<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h62/#2.4> Marketingzyklus (1. 2. 2015)

Konrad Umlauf, Standortmarketing. In: Ursula Georgy, Frauke Schade (Hrsg.), Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing (Berlin/Boston 2012), 67 – 101.

Gianfranco Walsh, Alexander Deseness, Thomas Kilian, Marketing: eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies (Wiesbaden 2013)

Jeanette Woodward, Creating the customer-driven academic library (Chicago 2009)

Jen Wu, Trends in Behördenbibliotheken. In: Nancy Bolt und Suzanne Burge (Hrsg.), Richtlinien für Behördenbibliotheken (International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) Professional Reports 118, The Hague 2010), 52 – 56

ABSTRACTS

DEUTSCH

Diese Masterthesis dient dem Zweck der Erhebung von Best-Practice-Maßnahmen, die von österreichischen Behördenbibliotheken im Bereich Marketing eingesetzt werden und der Einschätzung ihrer Anwendbarkeit auf die österreichische Parlamentsbibliothek. Dies erfolgt mittels der Durchführung von Interviews mit Expertinnen und der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Jochen Gläser und Grit Laudel, denen theoretische definitorische und überblicksmäßig-einführende Ausführungen zu den Themenblöcken Wesen und Lage von Behördenbibliotheken in Österreich und Marketing für Bibliotheken vorangehen.

Bei den Behördenbibliotheken, die den Auswahlkriterien entsprachen (österreichischer Standort, Servicierung interner und externer Kundinnen und Kunden, Mitgliedschaft im österreichischen Bibliothekenverbund), handelt es sich um die Ministerialbibliothek des Bundesministeriums für Finanzen, die Wienbibliothek im Rathaus und die AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften. Als Expertinnen fungierten jeweils die Führungskräfte der Einrichtungen.

Die Maßnahmen, die sich bewährt haben, dienen vor allem der Steigerung der Flexibilität, Multifunktionalität und Kundinnen- und Kundenorientierung des Personals und des Raums, der Verbesserung der Sichtbarmachung von Leistungen und dem Betrieb von effektiven und effizienten Werkzeugen der strategischen Steuerung, Kommunikation, Information und Kontrolle.

Ein Teil dieser Maßnahmen ist in der Parlamentsbibliothek bereits realisiert. Jene Maßnahmen, die es nicht sind, könnten, nach der entsprechenden Prüfung und Adaptierung, eine sinnvolle Ergänzung der bestehenden Praxis darstellen.

ENGLISH

This thesis serves the purpose of surveying marketing best practices employed by Austrian libraries of government departments and assessing their applicability to the Austrian Parliamentary Library. This is achieved by conducting expert interviews and applying Jochen Gläser's and Grit Laudel's method of qualitative content analysis, which is preceded by literature based chapters on the nature and situation of libraries of government departments in Austria and marketing for libraries.

Libraries that met the selection criteria (located in Austria, servicing of internal and external customers, member of the Austrian Library Network) were the Library of the Federal Ministry of Finance, the Vienna City Library and the Library of the Vienna Chamber of Labour. Their directors served as experts.

Measures that have proven to be successful focus on increasing the flexibility, multifunctionality and customer orientation of staff and space, improving the visibility of services and using effective and efficient instruments of strategic management, communication, information and controlling.

Some of these measures have already been implemented at the Austrian Parliamentary Library. Those that are not could prove useful additions to the existing practices if evaluated and adapted accordingly.



Ronald Mayerhofer, BA MSc

*Republik Österreich,
Parlamentsdirektion
L3.5 Bibliothek / Referent,
Dr. Karl Renner-Ring 3,
1017 Wien, Österreich
ronald.mayerhofer@parlament.gv.at*

© Foto: Parlamentsdirektion