

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 124

**STRATEGISCHE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT
AM BEISPIEL DER
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND**

VON
UTE ENGELKENMEIER

**STRATEGISCHE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT
AM BEISPIEL DER
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND**

**VON
UTE ENGELKENMEIER**

Berliner Handreichungen
zur Bibliothekswissenschaft

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

Heft 124

Engelkenmeier, Ute

Strategische Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund / von Ute Engelkenmeier. - Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2004, 53 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 124)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Strategische Planung von Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet die Entwicklung grundsätzlicher Konzepte zur Erreichung der Unternehmensziele. Innerhalb der Strategie werden langfristige Verhaltenspläne definiert.

Zu Beginn der Arbeit werden Funktionen, Definitionen und Modelle strategischer Öffentlichkeitsarbeit umrissen. Anschließend wird im Hauptteil auf der Grundlage des Modells bibliotheksspezifischer Öffentlichkeitsarbeit von Marion Schmidt ein Grobkonzept für eine strategische Öffentlichkeitsarbeit der Universitätsbibliothek Dortmund erarbeitet. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Planung von Öffentlichkeitsarbeit, die organisatorische und instrumentelle Ebene tritt demgegenüber in den Hintergrund. Voraussetzungen strategischer Öffentlichkeitsarbeit werden aufgezeigt, sowie das Vorgehen für planvolle Öffentlichkeitsarbeit durchdacht. Mögliche Oberziele werden aufgestellt.

Diese Veröffentlichung ist die überarbeitete Fassung einer schriftlichen Hausarbeit am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin; Titel der Hausarbeit: Strategische Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel einer ausgewählten wissenschaftlichen Bibliothek.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Funktionen und Definition von Öffentlichkeitsarbeit.....	8
3. Konzepte und Modelle strategischer Öffentlichkeitsarbeit	12
3.1. Konzepte aus Betriebswirtschaft, Kommunikationswissenschaften, Kulturwissenschaften	12
3.2. Das Modell bibliotheksspezifischer Öffentlichkeitsarbeit.....	13
4. Strategisches Handlungskonzept für die Universitätsbibliothek Dortmund	15
4.1. Voraussetzungen	15
4.1.1. Selbstreferenz	15
4.1.2. Organisatorische Stabilisierung	23
4.1.3. Interne Öffentlichkeitsarbeit.....	26
4.2. Strategische Planung	29
4.2.1. Vorhaben mit Zielgruppen	29
4.2.2. Interessen und Erwartungen der Zielgruppen.....	30
4.2.3. Analyse der Interaktionsqualitäten.....	33
4.2.4. Funktionsträger und Bündnispartner	34
4.2.5. Informationsbedürfnisse der Zielgruppen	35
4.2.6. Übertragung der Informationen für Zielgruppen.....	36
4.2.7. Anpassung der Informationen an Wertvorstellungen der Zielgruppen	42
4.2.8. Kontrolle und Evaluation	42
4.3. Resümee	45
Literaturverzeichnis.....	50
Anlagen	
Leitbild der Universitätsbibliothek Dortmund	54
Zielkatalog der Universitätsbibliothek Dortmund, Auszug (Stand: 16.04.03)	55

1. Einleitung

Bibliotheken sehen sich im Zeitalter des Internets und der elektronischen Medien veränderten Informations- und Kommunikationsstrukturen gegenüber. Hinsichtlich des Angebotes von Information und Publikationen auf dem Informationsmarkt treten Bibliotheken zunehmend in Konkurrenz mit anderen Informations- und Bildungseinrichtungen. Die zügig fortschreitenden technologischen Entwicklungen stellen erhöhte Anforderungen, auf dem Weg zur Informationsgesellschaft mitzuhalten. Hochschulbibliotheken treten seit Einführung des Globalhaushaltes bei der Verteilung der finanziellen Mittel in Konkurrenz zu anderen Einrichtungen der Hochschule. Außerdem sind Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen und einigen anderen Bundesländern nicht länger im Hochschulgesetz verankert. An einigen Hochschulen werden sie als Einrichtungen nicht mehr in der Grundordnung erwähnt. Vor diesem Hintergrund sehen sich viele Bibliotheken in ihrer Existenz gefährdet. Dies erhöht die Anforderungen an Bibliotheken, sich zu positionieren.

Öffentlichkeitsarbeit¹ kann hier bei der Vermittlung der Aufgaben, Leistungen und der Leistungsfähigkeit von Bibliotheken gegenüber der Gesellschaft und vor allem gegenüber dem jeweiligen Träger eine wichtige Funktion erfüllen.

Die Notwendigkeit und der Nutzen von Öffentlichkeitsarbeit in wissenschaftlichen Bibliotheken wird mittlerweile nicht mehr bestritten.² Bibliotheken nutzen vielfältige Maßnahmen und Mittel aus der Öffentlichkeitsarbeit. Zahlreiche Publikationen im Bibliothekswesen widmen sich dem Thema Öffentlichkeitsarbeit; so gibt es Literatur zu Konzeptionen und Praxisberichte zu einzelnen Maßnahmen; eine detaillierte und übergreifende Darstellung eines zielorientierten und geplanten Vorgehens und dessen Umsetzung in die Praxis fehlt bislang. „Bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit kann also differenziert werden in einerseits Konzeptionen und Handlungsmodelle und andererseits Dokumente und Berichte zur praktizierten Öffentlichkeitsarbeit.“³

Marion Schmidt kommt in ihrer Analyse der bisherigen bibliothekarischen Öffentlichkeitsarbeit zu dem Schluss: „Das größte Problem bibliothekarischer Öffentlichkeitsarbeit ist ihre scheinbare Beliebigkeit.“⁴ Die meisten Berichte aus der Praxis bezögen sich nur selten auf konkrete Ziele der Bibliothek, daher sei auch die Wahl der Mittel und Maßnahmen und deren Zielsetzung nicht begründbar.⁵ Diese Erkenntnis ist aus der Public-Relations-Forschung auch bekannt. Schulz stellt fest, dass PR-Praktiker traditi-

¹ Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations (kurz PR) werden in dieser Arbeit synonym verwendet, wie es in Literatur und Praxis überwiegend der Fall ist.

² „[...]Die heute durchaus verbreitete Einsicht in den Nutzen von Öffentlichkeitsarbeit ist neu und wohl eine Folge der Diskussionen in den letzten 20 Jahren und des hervorragenden Beispiels einzelner Bibliotheken“, s. Ruppelt (1994), Georg: Über Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken, S. 203 In: Arbeitsfeld Bibliotheken / 6. Deutscher Bibliothekskongress, 84. Deutscher Bibliothekartag in Dortmund 1994. Lohse, Hartwig (Hrsg.). Frankfurt a.M.: Klostermann, S. 203 – 213

³ Schmidt (2001), Marion: Auf dem Weg zur bibliotheksspezifischen Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden : Harrassowitz, S. 41

⁴ Schmidt (2001), S. 1

⁵ Vgl. Schmidt (2001), S. 90

onell eher aktions- statt zielorientiert arbeiten und bei Planungen von Maßnahmen stärker auf Intuition und Gefühle setzen, als auf Fakten.⁶

Ziel dieser Arbeit soll sein, auf der Grundlage eines theoretischen Modells exemplarisch einen ersten Entwurf eines Konzeptes für eine strategische Öffentlichkeitsarbeit an einer ausgewählten wissenschaftlichen Bibliothek zu erarbeiten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der strategischen Planung von Öffentlichkeitsarbeit, die organisatorische und instrumentelle Ebene tritt demgegenüber in den Hintergrund. Diese Arbeit gibt also keine Empfehlungen und Konzepte für die Durchführung von Einzelmaßnahmen wie beispielweise Pressearbeit, Veranstaltungsarbeit, Ausstellungen oder Sponsoring. Zudem kann auch nicht in allen Teilen ein komplett ausgereiftes Konzept erstellt werden, da es dazu an einigen Voraussetzungen sowie an zeitintensiveren Analysen und Daten fehlt. Hier können nur die erforderlichen Schritte aufgezeigt oder Hypothesen aufgestellt werden.

Öffentlichkeitsarbeit ist ein Thema in verschiedenen Wissenschaften wie beispielsweise Betriebswirtschaft, Kommunikationswissenschaften und Publizistik und Kulturwissenschaften. Es existieren Konzepte und Modelle aus verschiedenen Disziplinen. Im Bibliotheksbereich werden Methoden und Instrumente u.a. aus Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaften angewendet. Die Vielzahl der Konzepte und Methoden und deren unterschiedliche Schwerpunktsetzung und Ausrichtung erschwert die Entscheidung für eine Bibliothek. Eine Lösung dafür scheint Marion Schmidt zu liefern. Sie hat nach eingehender Untersuchung der bisherigen bibliothekarischen Öffentlichkeitsarbeit die Relevanz vorhandener PR-Modelle und –Konzepte überprüft und darauf aufbauend ein neues Modell für die Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken konzipiert. Bei der Entwicklung des Modells bibliotheksspezifischer Öffentlichkeitsarbeit bezieht sich Schmidt auf die interdisziplinäre Systemtheorie. Dies bedeutet jedoch, dass das erstellte Modell nicht handlungsorientiert und daher praxisfern ist. Schmidt beschreibt in ihrem Modell keine konkreten Handlungsanweisungen, sondern legt ein abstraktes Denkmodell vor, „das bibliotheksspezifische Öffentlichkeitsarbeit insgesamt funktional beschreibt und von dem ausgehend jede Bibliothek ihre eigene systemspezifische Öffentlichkeitsarbeit strukturieren und planen kann.“⁷

In dieser Arbeit beziehe ich mich im Wesentlichen auf das von Schmidt erstellte Modell, da es speziell für Bibliotheken entwickelt wurde und gleichermaßen aufgrund seiner Abstraktheit auf alle Bibliothekstypen angewendet werden kann.⁸ Um dieses Denkmodell in konkrete Empfehlungen für die praktische Anwendung umzusetzen,

⁶ Vgl. Schulz (1993), Beate: Strategische Planung von Public Relations. Frankfurt a.M.: Campus-Verl., S. 12

⁷ Schmidt (2001), S. 237

⁸ „Dieses Modell beschreibt Voraussetzungen und Funktionsweisen von perfekter Öffentlichkeitsarbeit, die für alle Bibliotheken gleichermaßen gelten.“ Vgl. Schmidt (2001), S. 236

werden handlungsorientierte Programme und Methoden aus anderen Disziplinen herangezogen.

Die Vorstellungen, was Öffentlichkeitsarbeit ist, gehen weit auseinander. Bevor man zu einem konkreten Handlungskonzept kommen kann, ist es notwendig, zunächst Funktionen, Sinn und Zweck von Öffentlichkeitsarbeit zu klären. Daher folgt im Kapitel 2 zunächst eine Funktionsbeschreibung anhand der Fachliteratur aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. In Kapitel 3 wird nach kurzem Blick auf Konzepte aus der Betriebswirtschaft, sowie aus den Kommunikationswissenschaften und Kulturwissenschaften das Modell für bibliotheksspezifische Öffentlichkeitsarbeit kurz dargestellt. In Kapitel 4 folgt die Umsetzung des beschriebenen Modells in die Praxis bzw. in ein Handlungskonzept für eine wissenschaftliche Bibliothek. Nach Klärung der notwendigen Voraussetzungen für Öffentlichkeitsarbeit wird erläutert, welche Strategien die Bibliothek aufgrund ihrer Ziele verfolgen kann und welche operativen Maßnahmen geeignet erscheinen. Dies soll am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund dargestellt werden. Die Wahl fiel auf diese Bibliothek, da aufgrund praktischer Erfahrung der Verfasserin als Mitarbeiterin im Bereich Öffentlichkeitsarbeit an der Universitätsbibliothek Dortmund Aussagen und Einschätzungen gemacht werden können.

2. Funktionen und Definition von Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit wird in der Praxis oft mit einem ganzen Maßnahmenbündel aus Pressearbeit, Ausstellungen und Veranstaltungen, Kontaktarbeit, Erscheinungsbild, Sponsoring, interner Kommunikation oder auch Werbung gleichgesetzt. Es gibt kein einheitliches Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen.⁹ Ebenso wenig gibt es eine einheitliche Definition. Alle unterschiedlichen Auffassungen zu beschreiben würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen; daher können hier nur exemplarisch einige genannt werden.

In den Wirtschaftswissenschaften bzw. in der Betriebswirtschaft wird Öffentlichkeitsarbeit überwiegend marktorientiert verstanden. Es ist ein Instrument der Kommunikationspolitik im Rahmen einer geschlossenen Marketingkonzeption¹⁰. Die Kommunikationspolitik bildet zusammen mit der Produktpolitik, Distributionspolitik und Absatzpolitik den sogenannten Marketing-Mix. Öffentlichkeitsarbeit ist als Teil der Kommunikationspolitik ein Instrument neben vielen anderen Instrumenten wie Pressearbeit, Werbung, Corporate Design oder der innerbetrieblichen Kommunikation. Becker¹¹ nennt als Auf-

⁹ Öffentlichkeitsarbeit wird u.a. in den Wirtschaftswissenschaften, Kommunikationswissenschaften, Publizistik, Journalistik, Sozialwissenschaften, Politikwissenschaft und Kulturwissenschaften thematisiert.

¹⁰ Unter Marketingkonzeption versteht man einen schlüssigen, ganzheitlichen Handlungsplan, der sich an angestrebten Zielen orientiert, für die Realisierung geeignete Strategien auswählt und auf Grundlage dessen die passenden Marketinginstrumente festlegt. Vgl. Becker (2002), Jochen: Marketing-Konzeption. München: Vahlen, S. 5

¹¹ Vgl. Becker (2001), S. 603

gabe der Öffentlichkeitsarbeit zum einen, die Öffentlichkeit darüber zu informieren, dass die Existenz und Ziele eines Unternehmens im öffentlichen Interesse liegen und zum anderen, das Unternehmen bzw. die Unternehmensführung zu informieren, welche Einstellungen und Erwartungen die Öffentlichkeit hat und welche neuen Ansprüche sich daraus ableiten, um es der Unternehmensführung zu ermöglichen, dies in adäquates Unternehmens- und Marketinghandeln umzusetzen. Nach Benkenstein¹² besteht die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit darin, das Vertrauen in das Unternehmen zu erhalten bzw. zu verbessern. Grundlage bildet dabei das Selbstverständnis des Unternehmens. Benkenstein nennt sechs wesentliche Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit. Dazu zählen:

- die Vermittlung der Information nach innen und außen (Informationsfunktion)
- der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kontakten zu allen Zielgruppen (Kontaktfunktion)
- der Aufbau und die Pflege des Vorstellungsbildes des Unternehmens (Imagefunktion)
- die Erhöhung der Standfestigkeit des Unternehmens in kritischen Situationen (Stabilisierungsfunktion)
- die Bewahrung eines einheitlichen Stils nach innen und außen (Kontinuitätsfunktion)
- sowie das Aufzeigen der gesellschafts- und sozialbezogenen Leistungen des Unternehmens (Sozialfunktion)¹³

Öffentlichkeitsarbeit nutzt zum Teil dieselben Mittel, die auch in der Werbung eingesetzt werden. Sind die Medien gleich, so unterscheiden sich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung jedoch hinsichtlich ihrer Zielsetzung. Werbung soll eine bestimmte Handlung der Zielgruppen auslösen, z.B. den Kauf eines Produktes, während Öffentlichkeitsarbeit auf die Einstellung und Haltung gegenüber der Organisation wirken soll. Im wirtschaftlichen Bereich sind auch Mischformen anzutreffen.¹⁴

In den Kommunikationswissenschaften wird Öffentlichkeitsarbeit überwiegend gesellschaftspolitisch verstanden, als gegenseitiger Kommunikationsprozess zwischen Organisationen und ihren relevanten Öffentlichkeiten. „Mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit leisten die Organisationen und Institutionen einen Beitrag zur Herstellung von Öffentlichkeit, indem sie ihre Interessen, Absichten und Leistungen artikulieren und legitimieren.“¹⁵ Eine weit verbreitete Definition in der PR-Literatur ist: Public Relations ist „management of communication between an organization and its publics“¹⁶. Öffentlichkeitsarbeit will Identität, Image, Positionierung, Bekanntheit und Akzeptanz für eine

¹² Vgl. Benkenstein (2001), Martin: Entscheidungsorientiertes Marketing. Wiesbaden: Gabler, S. 169

¹³ Vgl. Benkenstein (2001), S. 169

¹⁴ Vgl. Müller-Vogg (1994), Hugo: Werbung und PR, S. 202 In: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Kalt, Gero (Hrsg.) 5. Aufl. Frankfurt: IMK, S. 201-207

¹⁵ Barthenheier (1982), Günter: Zur Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit, S. 19. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Haedrich, Günther (Hrsg.) Berlin: de Gruyter, S. 15- 26

¹⁶ Grunig, James E.; Hunt Todd: Managing public relations. Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984, S. 6

Organisation erreichen. Zu den Aufgaben von Öffentlichkeitsarbeit gehören dabei u.a. die Gestaltung der Unternehmensidentität, die Gestaltung der internen Kommunikation, Lobby-Arbeit, die Information über Dienstleistungen und Produkte sowie Sponsoring.¹⁷

Das Modell der Corporate Identity taucht oft im Zusammenhang mit PR-Strategien auf. Die Definitionen sind hier zahlreich, zum Teil wird es als Strategie des Marketings oder auch als eigenständiges Modell genutzt. Nach Luthe steht der Begriff Corporate Identity „für die gezielten Bemühungen eines Unternehmens, eine möglichst unverwechselbare Identität von Zielen, Produkten, Verhalten der Mitarbeiter sowie nach innen und nach außen gerichteter Kommunikationsaktivitäten aufzubauen und weiterzuentwickeln.“¹⁸

Faulstich¹⁹ setzt das Konzept der Corporate Identity mit den Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit gleich.

Es mehren sich Ansätze und Modelle, die die bisherigen Ansätze der Öffentlichkeitsarbeit aus den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zusammenzuführen.²⁰

Faulstich stützt sich in seiner kulturwissenschaftlichen Perspektive auf den interdisziplinären Ansatz der Systemtheorie,²¹ der auch von manchen Kommunikationswissenschaftlern verfolgt wird. Faulstich sieht das Problem der gesellschaftspolitischen PR-Theorien jedoch in ihrer Reduktion auf Kommunikation. Er versteht Öffentlichkeitsarbeit - im Sinne einer genuinen Wissenschaft - als spezielle System-Umwelt-Interaktion. „Während organisationsbezogene PR-Theorien den Akzent handlungstheoretisch gewissermaßen auf *System* legen und gesellschaftsbezogene PR-Theorien systemtheoretisch eher auf *Umwelt*, akzentuiert der kulturwissenschaftliche Ansatz die *Interaktion* von System und Umwelt und bietet damit eine Synthese an.“²² Organisationen stehen als System in einem Geflecht von Beziehungen, zum einem zu sich selbst, durch die interne Organisation in Teilsysteme, durch innere Konflikte, durch interne Handlungsprozesse und Dialogbeziehungen und zum anderen durch ihre Beziehungen zur Umwelt, zu Kunden, Nutzern, Gruppen, Organisationen, Unterhaltsträgern, Förderern, Lieferanten, um nur einige zu nennen.²³

¹⁷ Vgl. Eisele (1994), Hans: Warum Schnellschüsse ins Leere gehen, S. 41. In: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Kalt, Gero (Hrsg.) Frankfurt a.M.: IMK 1994, S. 41-46

¹⁸ Luthe (2001), Detlef: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. 3. Aufl. Augsburg: Maro, S. 16

¹⁹ Vgl. Faulstich (2000), Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink, S. 121

²⁰ z.B. bringt Mast eine Zusammenschau der bisher vorhandenen Ansätze. Vgl. Mast (2002), Claudia: Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Lucius und Lucius

²¹ „Systemtheorie: interdisziplinäre Wissenschaft, deren Gegenstand die formale Beschreibung und Erklärung der strukturellen und funktionalen Eigenschaften von natürlichen, sozialen oder technischen Systemen ist.“ Aus: Brockhaus - Die Enzyklopädie: in 24 Bänden. Auf Grundlage der 20., neu bearbeiteten Auflage, 1996-1999 erstellt, Leipzig: Bibliograph. Inst. & F. A. Brockhaus AG Online-Version Xipolis.net = http://digibib.xipolis.net/suche/suche_profi_form.php, letzter Zugriff am 10.04.2003

²² Faulstich (2000), S. 40

²³ Vgl. Faulstich (2000), S. 40

Schmidt betrachtet Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Modell ebenfalls mit Hilfe der interdisziplinären Systemtheorie. Die Ausgangsprämisse und das eigentliche Ziel ist der Systemerhalt; dieser soll durch die Interaktionen und Kommunikationen des Systems mit der Umwelt gesichert werden.²⁴ „Die wesentliche Funktion bibliotheksspezifischer Öffentlichkeitsarbeit besteht darin, die Unwahrscheinlichkeit von ausgewählten, systemerhaltenden Kommunikationen zu minimieren, indem sie sowohl Umweltinformationen als auch Bibliotheksinformationen selektiert, transformiert und transportiert.“²⁵ Dies will Öffentlichkeitsarbeit erreichen durch die Verbesserung der Kommunikation insbesondere zwischen Bibliothek und dem Unterhaltsträger sowie den jeweiligen wichtigen Nutzergruppen. Sämtliche Kommunikationsaktivitäten richten sich auf das Ziel des Existenzerhalts. Öffentlichkeitsarbeit will letztendlich ein Handeln erzielen. Unterhaltsträger sollen ausreichende Mittel zur Verfügung stellen, Nutzer sollen in ihrem eigenen Interesse die Bibliotheksangebote ausschöpfen, Mitarbeiter sollen die Ziele der Bibliothek umsetzen, die Leitung der Bibliothek soll einen Konsens mit dem Unterhaltsträger über die Aufgaben und Leistungen erzielen und die Öffentlichkeit soll der Bibliothek Wertschätzung entgegen bringen und sich für sie engagieren.²⁶

Unabhängig von der Zuordnung der Öffentlichkeitsarbeit zu den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen kann man für alle gleichermaßen feststellen, dass das wesentliche Ziel der Öffentlichkeitsarbeit die Sicherung der Existenz des Unternehmens bzw. der Organisation ist. Die Aufgabe besteht dabei in der Unterstützung der Organisationsziele durch ein planvolles und kontinuierliches Zusammenwirken aller Mittel und Maßnahmen, die langfristig das Vertrauen in die Organisation stärken sollen.

Schmidt nennt als Minimalkonsens einer Definition für Öffentlichkeitsarbeit die Definition der Deutschen Public Relationsgesellschaft (DPRG): „Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations plant und steuert Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit ihren Bezugsgruppen.“²⁷

Die unterschiedlichen Kommunikationsprogramme aus Marketing oder Kommunikationswissenschaften stehen „weder alternativ noch bedingen [sie] sich gegenseitig.“²⁸ So können beispielsweise Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auch unabhängig voneinander in Bibliotheken angewendet werden. Oder bei der Planung und Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit auch Methoden und Vorgehensweisen aus anderen Programmen eingesetzt werden, ohne dabei einer bestimmten Richtung zu folgen.

²⁴ Vgl. Schmidt (2001), S. 209

²⁵ Schmidt (2001), S. 241

²⁶ Vgl. Umlauf (2002a), Konrad: Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kulturmanagement. Abschnitt 7/1, S. 2 In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hobohm, Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 7/1

²⁷ Deutsche Public Relations-Gesellschaft e.V./Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V.: Public Relations – Das Berufsbild Öffentlichkeitsarbeit (DPRG/GPRA). Bonn, 1996. Zit. nach Schmidt (2001), S. 164

²⁸ Schmidt (2001), S. 246

3. Konzepte und Modelle strategischer Öffentlichkeitsarbeit

3.1. Konzepte aus Betriebswirtschaft, Kommunikationswissenschaften, Kulturwissenschaften

Die strategische Planung von Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet die Entwicklung grundsätzlicher Konzepte zur Erreichung der Unternehmensziele. Innerhalb der Strategie werden langfristige Verhaltenspläne definiert. Eine inhaltlich konkretere Planung der Maßnahmen folgt nach der strategischen Planung.²⁹

In der Betriebswirtschaft versteht man unter einer Strategie ein „rational geplantes, in sich stimmiges, komplexes Maßnahmenbündel, das von der Unternehmensführung festgelegt wird und zur Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele beitragen soll. Entscheidungen über die Strategie stellen somit Grundsatzentscheidungen dar, welche die prinzipielle Richtung des von Unternehmen eingeschlagenen Weges bestimmen.“³⁰

Im Marketing ist Öffentlichkeitsarbeit ein Instrument der Kommunikationspolitik innerhalb einer geschlossenen Marketingkonzeption.³¹ Die Phasen der Marketingkonzeption bestehen aus Situationsanalyse, (Marktforschung), strategischer Marketingplanung, Marktbearbeitung und Marketingkontrolle. Konzeptionsstufen der Öffentlichkeitsarbeit sind nach Becker die Analyse des Ist-Zustandes vom Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit, der anschließende Vergleich mit dem gewünschten Soll-Zustand und der Ableitung von PR-Zielen und –Budgets, sowie die Festlegung und Gewichtung von PR-Zielgruppen und der entsprechenden Auswahl adäquater PR-Mittel.³²

Aus der PR-Literatur kann man entnehmen, dass Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie Marketing als ständiger Prozess aus den Grundphasen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle besteht. Diese Grundphasen erhalten in den verschiedenen Konzepten unterschiedliche Gewichtungen oder Untergliederungen.

Bläse beschreibt die PR-Planung in einem 10-Stufen-Plan³³:

1. Ist-Analyse (Ermittlung des bestehenden Images)
2. Soll-Analyse (Festlegung des Wunsch-Images und konkreter PR-Ziele)
3. Soll-Ist-Vergleich (Analyse der Differenzen hinsichtlich des Images)
4. Definition und Gewichtung der Zielgruppen
5. Strategische Phase: Festlegung der Kommunikationsinhalte
6. Festlegung des PR-Etats
7. Taktische Phase: Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs inkl. Budgetierung

²⁹ Vgl. Mast (2002), S. 117

³⁰ Brockhaus (1999), Online-Version xipolis.net = http://digibib.xipolis.net/suche/suche_profi_form.php, letzter Zugriff am 10.04.2003

³¹ Vgl. FN 10

³² Vgl. Becker (2002), S. 602

³³ Vgl. Bläse (1982), Dirk: Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, S. 194. In: Öffentlichkeitsarbeit. Haedrich, Günther (Hrsg.) Berlin: de Gruyter, S. 187-199

8. Detaillierte Zeit- und Terminplanung
9. Durchführung der Maßnahmen einschließlich Budget-Kontrolle
10. Überprüfung der erzielten Wirkungen anhand der Zielsetzungen

Faulstich nennt in seiner kulturwissenschaftlichen Sichtweise der Öffentlichkeitsarbeit im Wesentlichen vier Grundphasen³⁴:

1. Ist-Analyse (interne und externe Situationsanalyse, mit Stärken-Schwächen-Analyse, Selbstbild- und Fremdbildbestimmung)
2. Soll-Bestimmung (Bestimmung von Zielen der Öffentlichkeitsarbeit und mit Bestimmung der relevanten Teilöffentlichkeiten)
3. Umsetzung (Planung der Strategie und Taktik, Termin- und Finanzplanung, Realisierung, Auswahl der Kommunikationsmedien)
4. Wirkungskontrolle und Evaluation

3.2. Das Modell bibliotheksspezifischer Öffentlichkeitsarbeit

Schmidt untersuchte die bisherigen Modelle aus der PR-Literatur und aus der bibliothekarischen Öffentlichkeitsarbeit auf ihre Praxistauglichkeit und entwickelte auf Grundlage der Systemtheorie ein Modell für bibliotheksspezifische Öffentlichkeitsarbeit. Die bisherigen Konzepte bibliothekarischer Öffentlichkeitsarbeit sind nach Aussagen Schmidts nicht genügend durchdacht, es fehle oft die Beschreibung des konzeptionellen Vorlaufs, oder eine Verzahnung mit den Bibliothekszielen und ein übergeordnetes Konzept. Die strategische „Reichweite“ beziehe sich oft nur auf die Maßnahmen, nicht aber auf die PR-Ziele geschweige denn auf die Bibliotheksziele.³⁵ Das Modell Schmidts zielt auf Allgemeingültigkeit der Aussagen zur Funktion und Funktionsweise sowohl für das Bibliothekswesen als auch für einzelne Bibliotheken. Auf der instrumentellen Ebene gibt es im Modell keinerlei Aussagen, da diese für jede Bibliothek kontext- und situationsabhängig sind.

Im Folgenden wird das Modell bibliotheksspezifischer Öffentlichkeitsarbeit³⁶ kurz beschrieben:

Damit Öffentlichkeitsarbeit die Ziele der Bibliothek unterstützen kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Die grundlegende Voraussetzung ist die Selbstreferenz des Systems. Die Bibliothek analysiert ihre Umwelt, klärt die Beziehungen zu den verschiedenen anderen Systemen und Bezugsgruppen und legt die für ihren Existenzert halt als wichtig erachteten Beziehungen fest. Dabei richtet sich der Blick sowohl auf externe Beziehungen als auch auf interne Beziehungen. Dabei klärt sich das Selbstverständnis. Aufgaben, Angebote und Kompetenzen der Bibliothek werden deutlich.

³⁴ Vgl. Faulstich (2000), S. 208-219

³⁵ Schmidt (2001), S. 43

³⁶ Im Folgenden vgl. Schmidt (2000), S. 236-245

Für diesen Schritt der Selbstvergewisserung bietet sich nach Schmidt als konkretes Handlungsprogramm eine systematische Leitbildentwicklung an.

Eine weitere Voraussetzung ist die organisatorische Stabilisierung der Öffentlichkeitsarbeit. Um Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der Existenzsicherung der Bibliothek einzusetzen, muss die Bibliothek dies als Aufgabe anerkennen und programmatisch verankern. Daraus resultiert letztlich die Erstellung eines Kommunikationsprogramms, das die Kommunikationswege regelt, Verantwortliche benennt und letztlich in Arbeitsstellen und die Bereitstellung von materiellen Ressourcen. Je nach Größe, Aufgabe und Struktur der Bibliothek kann sich dies in Form einer übergreifenden Stabstelle manifestieren. Als dritte Voraussetzung nennt Schmidt die interne Kommunikation. Je größer eine Bibliothek ist, je verzweigter die Strukturen und je mehr Personen an den Kommunikationsprozessen beteiligt sind, desto schwieriger wird auch die Kommunikation. Interne Öffentlichkeitsarbeit unterstützt die internen Kommunikationsprozesse.

Nach Erläuterung der verschiedenen Operationen bzw. Funktionen aus systemtheoretischer Sicht erläutert Schmidt die sich daraus ergebenden Beobachtungen und Handlungen, die erforderlich sind.³⁷

Im ersten Schritt gilt es zu „beobachten, welche konkreten Vorhaben der Bibliothek, die sie mit wichtigen Bezugsgruppen und Organisationen ihres Umfeldes realisieren will, einer besonderen kommunikativen Unterstützung bedürfen.“³⁸ Dabei sind wichtige Interessen und Erwartungen der Bezugsgruppen zu sondieren, auf welche die Bibliothek reagieren sollte und für die sie Angebote bereitstellen kann.

Auch muss die Bibliothek erforschen, ob die Beziehungen zu ihren jeweiligen Bezugsgruppen eher Konflikt- oder Kooperationspotenzial beinhalten.

Darüber hinaus sollte die Bibliothek die Funktionsträger der wichtigen Bezugsgruppen und mögliche Bündnispartner identifizieren und kennen lernen.

Als weiterer Schritt gilt es, die Informationsbedürfnisse³⁹ der wichtigen Bezugsgruppen herauszufinden und, darauf aufbauend, die Auswahl der geeigneten Informationsangebote zu treffen. Dabei sollten die Informationen in eine Form übertragen werden, die von den Bezugsgruppen wahrgenommen werden können. Dies betrifft sowohl die sprachliche Gestaltung als auch die Auswahl der Medien und Vermittlungswege.

Dabei sollte die Bibliothek die Informationen⁴⁰ inhaltlich an die Wertvorstellungen der jeweils anzusprechenden Bezugsgruppen anpassen, um ihre Aufmerksamkeit und Unterstützungsbereitschaft zu wecken.

³⁷ Im Folgenden vgl. Schmidt (2001), S. 240 und S. 241

³⁸ Schmidt (2001), S. 241

³⁹ Mit Informationsbedürfnissen sind hier nicht die Informationen gemeint, die die Nutzer für ihre Forschung, Lehre, Studium benötigen (aus Dokumenten), sondern die Informationen, die sie über die Bibliothek und ihre Dienstleistungen erhalten, vgl. Umlauf (2002a), Kap. 7 /1.2, S. 4

⁴⁰ Genau genommen handelt es sich bei dieser Verwendung des Begriffs Information eher um eine Nachricht. Ob diese Nachrichten Informationen enthalten, klärt sich erst beim Empfänger.

Den letzten Schritt bildet die Beobachtung, ob die Bezugsgruppen nach erfolgter Information auch im Sinne der Bibliothek reagieren, um daran anschließend ggf. weitere Maßnahmen einzuleiten.

Das Modell Schmidts beschreibt bibliotheksspezifische Öffentlichkeitsarbeit funktional und ist kein unmittelbar handlungsanleitendes PR-Modell. Jede Bibliothek muss ihre eigene systemspezifische Öffentlichkeitsarbeit strukturieren und planen. Schmidt schlägt als Vorgehensweise für die einzelne Bibliothek vor, die konkreten Inhalte für ein Kommunikationsprogramm festzulegen, die Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit auf die jeweiligen Aufgaben und Ziele der Bibliothek zu übertragen und die erforderlichen Operationen zu beschreiben.⁴¹ Dies kann jedoch erst dann geschehen, wenn die Umwelt der Bibliothek genau analysiert wurde und die Bibliothek daraus bestimmen kann, welche Umweltsysteme bedeutend und welche weniger bedeutend für den Existenzert sind. Diese Analyse ist der begrenzende Rahmen für eine bibliotheksspezifische Öffentlichkeitsarbeit. „Damit Öffentlichkeitsarbeit im Sinne des Systemerhalts wahrgenommen werden kann, müssen Bibliotheken“ sich als organisatorische Einrichtung behaupten, Aufgaben und Ziele formulieren, die Interessen, Erwartungen und Leistungen ihrer Bezugsgruppen bewerten können, interne Kommunikationsvorgänge analysieren und steuern und die relevanten Kommunikationswege durch ein entsprechendes Programm und dafür verantwortliche Mitarbeiter regulieren. Dabei werden die „Operationen systemspezifischer Öffentlichkeitsarbeit [...] kontext- und zeitabhängig realisiert; ihre Stabilisierungsfunktion für den Systemerhalt besteht darin, flexibel auf wahrnehmbare und prognostizierbare Erwartungen zu reagieren.“⁴²

4. Strategisches Handlungskonzept für die Universitätsbibliothek Dortmund

Die bisherige Öffentlichkeitsarbeit der Universitätsbibliothek Dortmund fußt nicht auf einem strategischen Gesamtkonzept. Bisher wurden verschiedene Einzelmaßnahmen durchgeführt, die nicht strategisch auf Grundlage konkreter Bibliotheksziele geplant wurden. Im Folgenden soll nun untersucht werden, in welchen Schritten die Universitätsbibliothek Dortmund vorgehen kann und welche Maßnahmen dafür erforderlich sind, um ein geeignetes Kommunikationskonzept erstellen zu können. Dabei dient als Grundlage das von Schmidt erarbeitete Denkmodell.

4.1. Voraussetzungen

4.1.1. Selbstreferenz

Eine Situationsanalyse und Selbstbetrachtung der Universitätsbibliothek wurde in der Vergangenheit innerhalb verschiedener Handlungsprogramme durchgeführt. Durch die Erarbeitung eines Leitbildes, die Definition von Jahreszielen und Workshops zur Ziel-

⁴¹ Vgl. Schmidt (2001), S. 243

⁴² Schmidt (2001), S. 247

und Strategiefindung der Bibliothek mit einer vorausgehenden SWOT-Analyse⁴³ sowie durch Benutzerbefragungen und eine Mitarbeiterbefragung liegen bereits umfassende Aussagen zum Selbstverständnis und zur Situation der Bibliothek vor. Dies soll im Folgenden geschildert werden.

Die Universitätsbibliothek ist eine zentrale Einrichtung der Universität Dortmund. Die Universitätsbibliothek besteht aus einem einschichtigen Bibliothekssystem mit einer Zentralbibliothek und 17 angegliederten Bereichsbibliotheken. In der Bibliothek sind derzeit 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Die formale Organisationsstruktur war bislang streng hierarchisch und durch ein hohes Maß an Arbeitsteilung geprägt. Durch den Wechsel in der Bibliotheksleitung 1995 wurde dieses Prinzip durch die Einführung von Teamarbeit und den verstärkten Einsatz von Arbeits- und Projektgruppen durchbrochen. Dies führte dazu, dass mittlerweile die hierarchische Primärorganisation durch eine Sekundärorganisation, bestehend aus Arbeits- und Projektgruppen, ergänzt wird.⁴⁴ Hintergrund ist dabei der neue Führungsgrundsatz der lernenden Organisation. Lernende Organisationen sind Organisationen, die in der Lage sind, sich flexibel an Umweltveränderungen anzupassen. Ziel ist dabei, durch diese Umorganisation langfristig die Existenz der Bibliothek zu sichern. Die von der Bibliotheksleitung angestrebte neue Aufbauorganisation soll neben der Direktionsebene nur zwei Führungsebenen beinhalten. Die Ebene der Arbeitsteams, in welcher alle operativen Aufgaben erledigt werden und die Ebene der Koordinierung, in welcher Querschnittsaufgaben wahrgenommen werden. Die Führung verteilt sich dabei auf die gesamte Organisation.⁴⁵

Eine fortlaufende Veränderungsbereitschaft, wie sie im Sinne der lernenden Organisation vorausgesetzt ist, erfordert ein gefestigtes Selbstverständnis der Organisation.⁴⁶ Um den Umorganisationsprozess zu starten und sich über diesen Prozess auf Basis gemeinsamer Werte zu verständigen, wurde in der Universitätsbibliothek 1996 mit der Erarbeitung eines Leitbildes⁴⁷ begonnen. Das Leitbild wurde in einem gemeinsamen Prozess aller Mitarbeiter erarbeitet und 1998 verabschiedet. Im Leitbild wird nicht nur der Ist-Zustand beschrieben, welche Grundeinstellungen die Bibliothek hat, welche Aufgaben und welchen Zweck sie verfolgt, sondern es beinhaltet auch Vorstellungen von der zukünftigen Gestaltung, Organisation und Verhaltensweisen und fixiert daher auch das gewollte Selbstverständnis der Universitätsbibliothek.

⁴³ SWOT steht für "strengths, weaknesses, opportunities und threats". Die SWOT-Analyse ist ein Prozess aus dem Marketing und strategischen Management. Externe und interne Analysen bzw. Daten werden verknüpft, so dass sich daraus ziel-strategische Ansatzpunkte aufzeigen lassen. Die Stärken und Schwächen des Unternehmens werden den Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen ergeben, gegenübergestellt. Vgl. Becker (2002), S. 104

⁴⁴ Vgl. Nagelsmeier-Linke (1998), Marlene: Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek, S. 46 In: De officio Bibliothecarii, Beiträge zur Bibliothekspraxis. Gabel, Gernot (Hrsg.) Köln: Greven, S. 40-52

⁴⁵ Vgl. Nagelsmeier-Linke (1998), S. 47

⁴⁶ vgl. Nagelsmeier-Linke (1998), S. 43

⁴⁷ s. Leitbild der Universitätsbibliothek Dortmund, Anlage 1

Die Universitätsbibliothek Dortmund steht, wie auch andere Bibliotheken, in einem Beziehungsgeflecht verschiedener Umwelten und externer Bezugsgruppen, die mehr oder weniger relevant sind für den Existenzertalt. Hierzu zählen unter anderem die Nutzer und potenziellen Nutzer, Buchhandel, Verlage, Firmen, Sponsoren, Unterhaltsträger, Presse und Medien, Berufsverbände, andere Bibliotheken und andere wissenschaftliche Einrichtungen. In der Präambel des Leitbildes definiert die Universitätsbibliothek ihre Hauptaufgabe und ihren Zweck. Die Beschreibung der Aufgaben und Angebote richtet sich vornehmlich an die wichtigste Zielgruppe⁴⁸, die Universität mit ihren Hochschulangehörigen⁴⁹. Als weitere wichtige Zielgruppen werden die Angehörigen der kooperierenden Fachhochschulen, Benutzer aus der Region und regionale Wirtschaftsunternehmen benannt. Fixiert als eines der Ziele wird die Benutzungsorientierung. Hieran orientiert sich das Dienstleistungsangebot. Als Prinzipien bzw. Leitlinien für die Zukunft der Universitätsbibliothek gelten die „Arbeit in Teams und Arbeitsgruppen mit klaren Zielvorgaben, Abbau von Hierarchien, Dezentralisierung von Entscheidungen, Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, Förderung des kollegialen Umgangs und ständige Fortbildung.“⁵⁰

Die Einführung eines neuen partizipativen Führungsstils mit Dezentralisierung von Entscheidungen, flachen Hierarchien und Einführung von Teams erfordert insbesondere von den Führungskräften ein Umdenken sowie ein Ändern von Verhaltensweisen und erfordert zum Teil den Verzicht von Entscheidungskompetenzen. Auch für alle anderen Mitarbeiter erfordert es die Bereitschaft, selbstständiger und eigenverantwortlicher zu arbeiten. Ursprünglich geplant nach der Erstellung des Leitbildes war ein Leitfaden, in welchem anhand konkreter Beispiele verdeutlicht werden sollte, wie das Leitbild in die Praxis umzusetzen sei. Dieser Leitfaden wurde jedoch nicht erstellt. Die Umsetzung des Leitbildes im Hinblick auf die Ziele „Arbeit in Teams, Abbau von Hierarchien und Dezentralisierung von Entscheidungen“ wurden durch die Einführung des integrierten Geschäftsganges im Bereich der Monographienerwerbung und –katalogisierung der Zentralbibliothek mit gleichzeitiger Umstrukturierung der Abteilungen in Teams vorgenommen. Weitere übergeordnete Ziele wie Benutzungsorientierung und Verbesserung der internen Kommunikation standen zwar fest, daraus wurden aber keine konkreten Unterziele abgeleitet.

Ende der 90er Jahre traten verschiedene Umweltfaktoren ein, die für die Universitätsbibliothek eine erneute Standortbestimmung erforderlich machten. Die Bibliothek muss-

⁴⁸ Im Folgenden soll der Begriff Zielgruppen statt Bezugsgruppen verwendet werden. Der Begriff Zielgruppe stammt aus dem Marketing und wird für Gruppen/Personen verwendet, an denen sich die Kommunikation ausrichtet, die als besonders wichtig für den Existenzertalt angesehen werden. Die Bibliothek hat, nachdem sie in der Phase der Leitbildentwicklung (Selbstreferenz) fixiert hat, welche Bezugsgruppen für den Existenzertalt wichtig sind, damit auch bestimmt, an welchen Gruppen sie ihre Kommunikation ausrichtet, diese kann man als Zielgruppen benennen. In der PR-Literatur wird hier auch oft von Dialoggruppen gesprochen.

⁴⁹ Die Zielgruppe der Hochschulangehörigen wird im Leitbild nicht weiter differenziert

⁵⁰ s. Leitbild der Universitätsbibliothek Dortmund, Anlage 1

te sich im Zuge der Verwaltungsreform nicht mehr nur den Ministerien, sondern auch der Universität gegenüber neu positionieren. Die Universitätsbibliothek ist nun, wie andere Hochschulbibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen, nicht mehr im Hochschulgesetz verankert. Die neue Grundordnung der Universität Dortmund sieht zudem keine zentrale Einrichtung „Universitätsbibliothek“ vor. Im Zuge der Reformen der Universität Dortmund wurden neue Prorektorate gebildet und entsprechende Senatskommissionen benannt. Die vormals existierende Bibliothekskommission wurde aufgelöst. Die neu gegründete „Ständige Kommission für Infrastruktur und Medien“ ist das für alle zentralen Einrichtungen der Universität zuständige Gremium, das Empfehlungen an den Senat gibt betreffend Etatplanung, Besetzung neuer Personalstellen und strukturellen Änderungen.

Um auf die neuen Umweltänderungen anhand konkreter Ziele und Maßnahmen entsprechend reagieren zu können, veranstaltete die Universitätsbibliothek 2001 einen so genannten Strategieworkshop.⁵¹ Hier erarbeiteten Führungskräfte sowie Mitarbeiter der Stabstellen und anderer Abteilungen die wesentlichen Ziele, die die Universitätsbibliothek in den nächsten Jahren verfolgen sollte, um für die neuen Veränderungen gewappnet zu sein. Nach einer kurzen Analyse der Ausgangslage über die Stärken und Schwächen der Bibliothek und Chancen und Risiken, die für sie bestehen, wurden darauf aufbauend im wesentlichen die vier Ziele Benutzerorientierung, herausragende Stellung, Verbesserung des Image und Mitarbeiterorientierung festgehalten. Auf der zweiten Ebene wurden dazu konkrete Maßnahmen geplant, mit denen die Ziele erreicht werden sollten. Das ursprünglich im Leitbild fixierte Ziel der Benutzungsorientierung, in welchem der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Dienstleistungen lag, wurde nach dem Workshop als Benutzerorientierung fixiert, in welchem der Schwerpunkt auf den Bedürfnissen und Wünschen der Nutzer liegt. Während das Ziel des Leitbildes „Benutzungsorientierung“ bislang nicht durch operationale Ziele konkretisiert wurde, schien dies nun durch die ausführliche Zielbestimmung „Benutzerorientierung“ mit den betreffenden festgelegten Maßnahmen deutlicher und handhabbarer zu werden. Einige der Maßnahmen, die im Workshop 2001 geplant wurden, wurden in der Nachfolgezeit erfolgreich umgesetzt. Doch mangelte es an Instrumenten, die es ermöglicht hätten, die Zielerreichung bzw. Erfolg und Misserfolg zu messen.

Als Führungskonzept, das sich dazu eignet, die formulierten definierten Oberziele bis hin zu operationalen Zielen zu konkretisieren, wurde die Methode des Führens durch Zielvereinbarung (MbO = Management by Objectives) gewählt.⁵² Dieses Konzept sieht vor, um die Zielerreichung kontrollieren zu können, in regelmäßigen Abständen die Sollvorgaben mit Ist-Ergebnissen zu vergleichen. Die Kommunikation der Ziele ge-

⁵¹ Workshopbericht erschienen in Nagelsmeier-Linke (2001), Marlene; Engelkenmeier, Ute: Zurück zum Ziel. In: ProLibris 4, S. 218-225

⁵² vgl. Nagelsmeier-Linke (1996), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung, S. 82. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. 86. Dt. Bibliothekartag Erlangen 1996. Weffers, Sabine (Hrsg.). Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB., Sonderh. 66), S. 81-92

schiebt in Zielvereinbarungsgesprächen, dabei werden die Ziele nicht angeordnet, sondern partizipativ auch von den Mitarbeitern mitgestaltet. Das Ziel wird vereinbart, wie der Mitarbeiter dieses jedoch Ziel erreicht, liegt weitestgehend in seiner Verantwortung.⁵³

Die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen bildet dabei einen weiteren Schritt der Organisationsentwicklung in Richtung lernende Organisation. Die Methode der Zielvereinbarungsgespräche ermöglicht Mitarbeitern die „Entfaltung von Eigeninitiative und ermutigt zum Mitdenken und Mitgestalten. Andererseits vermittelt die Vereinbarung von Zielen auch Sicherheit. Der einzelne Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird. Gerade in Phasen des Umbruchs und der mit ihnen einhergehenden Verunsicherung darf dieser Aspekt der Sicherheit durch die Absprache von Zielen nicht unterschätzt werden.“⁵⁴

Als Vorbereitung für die Einführung des MbO wurde im Frühjahr 2002 ein Fortbildungsworkshop für einen Teil der Führungskräfte, Vertreter der Stabstellen und einige Mitarbeiter aus Abteilungen und Teams durchgeführt. Durchführende Einrichtung war das Institut für Managementberatung in Konstanz. Im Frühjahr 2003 folgte ein vierteiliger Zielmanagement-Workshop. Aufgabe und Inhalt war zum einen, auf Grundlage des Leitbildes und der bisher aufgestellten Ziele, einen aufeinander aufbauenden Katalog strategischer und operationaler Ziele zu erarbeiten sowie auf die Einführung der Zielvereinbarungsgespräche vorzubereiten.

Die dabei vom Institut für Management angewendete Methode des Strategiesupervisors ist eine leicht abgewandelte Form der Balanced Scorecard⁵⁵. Hintergrund der Balanced Scorecard ist der Gedanke, dass der Erfolg einer Organisation nicht nur durch finanzielle Faktoren bestimmt wird, sondern auch von anderen Zielgrößen. Obwohl die Balanced Scorecard mit Kennzahlen arbeitet und die Bezeichnung „ausbalancierter Berichtsbogen“ auf Zahlen deutet, ist es kein reines Kennzahlensystem. Dahinter steht eine Methode, die den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess gestaltet. „Die Balanced Scorecard stellt ein System von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen dar, die ein Informationssystem für Mitarbeiter und Führungskräfte bilden. [...] Anhand der Balanced Scorecard kann überprüft werden, ob die durch die Strategie formulierten Ziele in Bezug auf Kunden (Benutzer), interne Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen erreicht worden sind. Als Grundlage dienen dazu u.a. Daten aus Benutzerumfragen, Imageanalysen und Mitarbeiterumfragen.“⁵⁶

⁵³ Vgl. Nagelsmeier-Linke (1996), S. 85

⁵⁴ Vgl. Nagelsmeier-Linke (1998), S. 47

⁵⁵ Der Titel von Ceynowa (2002), Klaus; Coners, Andre: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann wurde beim Zielfindungsprozess bzw. bei der Bestimmung der strategischen Ziele der Universitätsbibliothek Dortmund nicht zu Grunde gelegt, sondern wird derzeit lediglich bei der weiteren Bestimmung von Kennzahlen als Orientierungsrahmen herangezogen. Desweiteren lassen sich aus der Publikation von Ceynowa und Coners keine relevanten Zielformulierungen oder Kennzahlen entnehmen, die für eine bibliotheksspezifische Öffentlichkeitsarbeit relevant sind. Für die vorliegende Arbeit ist der Titel daher nicht relevant, sei aber der Vollständigkeit halber erwähnt.

⁵⁶ Nagelsmeier-Linke (2001), S. 225

Nachdem die Universitätsbibliothek ihre wesentlichen strategischen Oberziele fixiert hatte, wurden klare, messbare und kontrollierbare Unterziele abgeleitet. Diese Unterziele wurden anschließend aus der Perspektive der Geldgeber (Finanzen), Benutzer (Kunden) und notwendigen Prozesse und Kompetenzen weiter differenziert.

Eine ausführliche Erläuterung der bisherigen Workshopergebnisse kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geschehen, daher wird im Folgenden nur anhand einiger ausgewählter Ziele verdeutlicht, welche Auswirkungen diese auf die Gestaltung des Kommunikationsprozesses haben.

Der Prozess der Zielformulierung ist noch nicht abgeschlossen, einige bisher erarbeiteten Ziele müssen von der Bibliothek noch konkreter formuliert werden. Außerdem müssen Kennzahlen, die zur Überprüfung der Ziele dienen, teilweise noch bestimmt und ermittelt werden.

Die Universitätsbibliothek hält als zwei strategische Oberziele die Erlangung einer herausragenden Stellung an der Universität und eine hohe Benutzerorientierung fest⁵⁷:

Das erste strategische Oberziel lautet: „Wir wollen im Jahr 2007 durch ein innovatives und einzigartiges Dienstleistungsangebot eine herausragende Stellung an der Universität haben und entsprechend wahrgenommen werden. Dabei konzentrieren wir uns auf das Online-Angebot und die Infrastruktur.“

Das zweite strategische Oberziel lautet: „Wir bieten unseren Benutzern ein attraktives Dienstleistungs- und Produktangebot. Dieses orientiert sich vorrangig am Bedarf der Hochschulangehörigen hinsichtlich der Bibliotheksnutzung. Dabei konzentrieren wir uns auf Optimierung des Bestandes, gute Betreuung, die Schaffung eines angenehmen Arbeitsortes, benutzerorientierte Öffnungszeiten.“

Im Rahmen des Zieles „Herausragende Stellung“ wird das Unterziel „Lobbyarbeit“ benannt, hier soll eine positive Wahrnehmung der Universitätsbibliothek bei den Entscheidungsträgern erreicht werden. Die Universitätsbibliothek soll bei Entscheidungen, die sie betreffen, beteiligt werden. Um die herausragende Stellung an der Universität und die betreffenden Unterziele zu erreichen, wird als wesentlicher Kernprozess die Verbesserung der Kommunikation identifiziert. Im Rahmen des Kommunikationsprozesses wird als wichtig erachtet und entsprechend als weiteres Unterziel formuliert, dass alle Mitarbeiter der Bibliothek die Ziele kennen, an denen gearbeitet wird, damit die Mitarbeiter in Kontakt mit den Entscheidungsträgern auch wichtige Informationen über die Bibliothek vermitteln können. Dazu wird als notwendig erachtet, dass sowohl die interne Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern funktioniert, als auch die Kommunikation zwischen Bibliotheksangehörigen und Entscheidungsträgern.

⁵⁷ Im Folgenden aus: Universitätsbibliothek Dortmund, internes Protokoll des Workshops Zielmanagement, vom 16.04.03, liegt der Verfasserin vor

Hierfür sieht es die Universitätsbibliothek als dringlich an, ein Konzept für die interne und für die externe Kommunikation zu erstellen.

Im Rahmen des Zieles „Benutzerorientierung“ wird die zielgruppenorientierte Kommunikation als ein wesentlicher Prozess identifiziert. Jeder Nutzer der Bibliothek soll wissen, welche konkreten Angebote und Dienstleistungen der Bibliothek für ihn speziell von Bedeutung und von Wert sind. Eine weitere, differenziertere Betrachtung der Zielgruppen wird im Rahmen der Fixierung von Unterzielen vorgenommen. Bei Studierenden soll die Kommunikation bezüglich des Leistungsangebotes intensiviert werden. Außerdem setzt sich die Universitätsbibliothek das Ziel, den Anteil der Nichtnutzer unter den Studierenden der Universität zu verringern. Für die Zielgruppe der Professoren sollen die Dienstleistungen, die sich speziell an die Bedürfnisse von Professoren richten, kommuniziert werden. Die Gruppe der wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräfte wird als besondere Zielgruppe gesehen, da sie, durch ihren Kontakt zu Professoren, Fachbereichen und Studenten, Multiplikatorenfunktion hat. Eine weitere Betrachtung der Zielgruppen ergibt für die Gruppe der ausländischen Hochschulangehörigen als konkretes Ziel die Erstellung von mehrsprachigen Webseiten und für die Gruppe der behinderten Hochschulangehörigen die Erstellung barrierefreier Webseiten. Für die Zielgruppe der Schüler sieht die Universitätsbibliothek vorerst keinen weiteren Handlungsbedarf, da das aktuelle Angebot als ausreichend angesehen wird. Da diese Gruppe jedoch für die Universität eine wichtige Zielgruppe darstellt, soll zunächst die Rolle und Aufgabe der Universitätsbibliothek für die Zielgruppe der Schüler erfragt werden, um daran anschließend entscheiden zu können, ob weitere Maßnahmen notwendig sind.

Im Rahmen des strategischen Oberziels „Benutzerorientierung“ wird wiederum als wesentlicher Kernprozesse die Kommunikation mit den Nutzern bzw. den Nichtnutzern identifiziert. Hierfür wird als erforderlich angesehen, ein Konzept zur externen Kommunikation zu erarbeiten, wie es auch unter dem Ziel „Herausragende Stellung“ als wichtig erachtet wurde. Als Voraussetzung für die Kommunikation des Leistungsangebotes hält es die Universitätsbibliothek für notwendig, das Leistungsangebot zunächst zu profilieren.

Die Universitätsbibliothek Dortmund nutzt durch die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen und durch die geplante Einführung der Balanced Scorecard Instrumente des strategischen Managements. Nach Hobohm nutzt die Balanced Scorecard wiederum Indikatoren und Maßnahmen aus unterschiedlichen Zielsystemen, „die praktisch den vier Management-Dimensionen entsprechen: es fragt nach den Erwartungen der Kunden – wie es das Marketing tut, es fragt nach dem effizienten Einsatz der Ressourcen – wie es in der Kostenrechnung geschieht, es fragt nach der Organisation der internen Prozesse – wie das Qualitätsmanagement und – [...] der vierte „ausgewogene

Berichtsbogen“ versucht, die Potenziale der Bibliothek auszuloten bezüglich ihrer Zukunftsfähigkeit – entsprechend einer SWOT-Analyse.“⁵⁸

Grundlage der Zielworkshops 2003 bildeten das Leitbild, die bisher erarbeiteten Ziele aus dem Jahr 2001 sowie Daten und Informationen, die aus Benutzerumfragen und einer Mitarbeiterumfrage hervorgingen.

Die Universitätsbibliothek hat als empirische Erhebungsmethode das Instrument der Benutzerbefragung angewendet, um repräsentative Daten über ihre Nutzer zu erlangen. In den vergangenen Jahren wurden zwei Umfragen bei zum Teil unterschiedlichen Zielgruppen durchgeführt.⁵⁹ Der Schwerpunkt lag dabei in Fragen zur Zufriedenheit mit speziellen Dienstleistungen und Angeboten der Bibliothek, mit dem Ziel der Verbesserung der Dienste. Für die Gruppe der Nutzer, insbesondere der studentischen Nutzer, liegt umfangreiches Datenmaterial vor. Aus den bisherigen Umfrageergebnissen⁶⁰ der Universitätsbibliothek geht für die Gruppe der Professoren hervor, dass knapp 40 % der Professoren nicht persönlich die Bibliothek nutzen. Davon beauftragen 49 % andere Personen mit Bibliotheksgängen und 15 % nutzen andere Informationsmöglichkeiten. Welche anderen Informationsmöglichkeiten genutzt werden, ist allerdings nicht bekannt. Diejenigen Professoren, welche die Bibliothek aktiv nutzen, führen bei den Gründen des Besuchs als Reihenfolge auf: Literaturrecherche, Nutzung der Ortsleihe, Nutzung des Zeitschriften-Lesesaals, Fernleihe, Kopieren. Die Gruppe der Studierenden besucht die Bibliothek vor allem für die Literaturrecherche, Nutzung der Ortsleihe, des Internets, Kopieren, Nutzung der Lesesaalplätze. 64 % der studentischen Nutzer konnten allerdings das Angebot der Führungen und Schulungen nicht beurteilen. Subito nutzen über 80 % nicht, die Digitale Bibliothek NRW und Jason nutzen ca. 45 % nicht, da keine Erfahrung mit diesen Angeboten vorliegt bzw. diese nicht bekannt sind. Beim Angebot der Öffnungszeiten, der Auskunft durch Mitarbeiter und den Lern- und Arbeitsbedingungen sind die meisten studentischen Nutzer zufrieden. Allerdings gibt es weitere Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Ausstattung mit Büchern, dem Internetzugang und Kopiermöglichkeiten. Worüber die Universitätsbibliothek bislang keine repräsentativen Aussagen treffen kann, sind die Gründe der Nichtnutzer, die Dienstleistungen der Bibliothek nicht in Anspruch zu nehmen. Daher ist ebenso nicht bekannt, welche anderen Informationsbeschaffungswege bzw. Konkurrenzangebote genutzt werden.

⁵⁸ Hobohm (2002a), Christoph: Strategisches Management. Abschnitt 3/3.6, S. 1 In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/3.6

⁵⁹ 1999 wurde in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Statistik der Universität Dortmund eine Befragung bei Professoren, Besuchern der Zentralbibliothek und Bereichsbibliotheken durchgeführt. 2001 wurde vom HBZ in Zusammenarbeit mit infas, Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH, eine Befragung bei den NRW-Hochschulbibliotheken durchgeführt. Die Befragung in der UB Dortmund bezog sich dabei nur auf Besucher der Zentralbibliothek.

⁶⁰ Ergebnisse s. <http://www.ub.uni-dortmund.de/aktuelles/benutzer-befragung.html>

Aus den aktuellen Umfrageergebnissen können für die Gruppe der studentischen Nutzer auch Rückschlüsse auf Erwartungen und Einstellungen gezogen werden. Sie verstehen die Bibliothek eher als Lebens- und Arbeitsraum denn als Forschungsstätte und nutzen vor allem das Buchangebot. Jeder Zweite arbeitet im Lesesaal. Die Arbeitsbedingungen, der Service durch die Mitarbeiter, Öffnungszeiten und das Buchangebot werden als bestimmende Faktoren für die Zufriedenheit ermittelt. Entsprechende Daten über die Gruppe der Professoren liegen nicht vor. Doch gerade die Meinungen und Einstellungen der Zielgruppe der Professoren spielen eine Rolle bei den Entscheidungen über die Bibliothek, beispielsweise bei Etatverhandlungen. Aus Gesprächen und Erfahrungen mit den Professoren wird vermutet, dass diese Gruppe zum Teil ein eher klassisches Bild von der Bibliothek hat. Die Bibliothek wird zwar als Ort der Bücher und Zeitschriften als unerlässlich und wichtig erachtet, mit Begriffen wie Informationsmanagement und Wissensmanagement wird sie jedoch nicht primär in Verbindung gebracht.

Zur Analyse der internen Situation führte die Universitätsbibliothek 2001 eine Mitarbeiterbefragung in Zusammenarbeit mit der Sozialforschungsstelle Dortmund durch. Als wesentliches Ergebnis⁶¹ zeigte sich, dass knapp 60 % der Mitarbeiter zufrieden sind mit ihrer Arbeitssituation, 30 % sowohl teilweise zufrieden als auch unzufrieden und 10 % gänzlich unzufrieden sind. Dies wurde von der Sozialforschungsstelle aus ihren Erfahrungswerten mit anderen Mitarbeiterumfragen als ein gutes Gesamtergebnis bezeichnet. Als Grund der Unzufriedenheit benannt wurde unter anderem die interne Kommunikation. Hier wünschen sich viele Mitarbeiter mehr Informationen über Planungen und Entscheidungen der Bibliotheksleitung und über die Bibliothek insgesamt. Bereiche, in denen ebenfalls Verbesserungen notwendig sind, sind das allgemeine Betriebsklima, die Anerkennung und der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter sowie berufliche Entwicklungs- bzw. Beförderungsmöglichkeiten. Befragt nach dem Image der Bibliothek, das die Nutzer vermutlich gegenüber der Bibliothek haben, gehen 50 % der Mitarbeiter davon aus, dass das Ansehen der Bibliothek bei den Nutzern insgesamt als schlecht beurteilt wird. Gründe für dieses teilweise schlechte Selbstbild wurden nicht erfragt.

4.1.2. Organisatorische Stabilisierung

Seit langem wurden in der Universitätsbibliothek durchaus erfolgreiche Einzelmaßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt. Die verschiedenen Aufgaben waren auf unterschiedliche Abteilungen und Personen verteilt, die dies neben ihrer eigentlichen Tätigkeit wahrnahmen. Eine organisatorische Stabilisierung der Öffentlichkeitsarbeit fand 1996 durch die Gründung einer Arbeitsgruppe für Öffentlichkeitsarbeit statt. Diese Arbeitsgruppe bestand aus Freiwilligen, die sich aus Interesse für diese Aufgabe ge-

⁶¹ Daten aus Ergebnisdokumentation der Sozialforschungsstelle Dortmund, erstellt im Auftrag der Universitätsbibliothek Dortmund, internes Dokument, liegt der Verfasserin vor

meldet hatten und diese Arbeiten neben ihrer eigentlichen Tätigkeit durchführten. Das Aufgabenfeld bestand aus der Bekanntmachung von Dienstleistungen durch verschiedene Informationsmittel und –medien sowie in der Einführung eines einheitlichen Organisationsdesigns. Die Tätigkeiten beruhen nicht auf einem abgestimmten Kommunikationskonzept. Die Arbeitsgruppe wurde 1999 aufgelöst mit der Einrichtung einer „Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit“ mit hauptamtlichem Personal, das direkt der Bibliotheksleitung unterstellt ist. Seit 2000 ist die Stabsstelle mit 1,5 Personalstellen bzw. drei Mitarbeiterinnen besetzt. Zu den Tätigkeitsfeldern gehören Pressearbeit, Veranstaltungsarbeit, Organisationsdesign, interne Kommunikation und Kontaktarbeit. Daneben existieren verschiedene Arbeits- und Projektgruppen, die inhaltlich zum Aufgabenbereich der Öffentlichkeitsarbeit gezählt werden können. So gibt es derzeit Projekt- und Arbeitsgruppen u.a. zur Planung und Durchführung von Benutzerumfragen, zur Umgestaltung der Internetseiten, zur Verbesserung der internen Kommunikation, zur Durchführung des Campusfestes und zur Kontaktaufnahme und –pflege zu Sponsoren. Durch die Teilnahme der Mitarbeiter der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit an den Arbeits- und Projektgruppen gibt es zwar einen erforderlichen Informationsaustausch, da jedoch kein umfassendes Kommunikationskonzept existiert, erscheinen die Tätigkeiten insgesamt als unkoordiniert bzw. ziellos. Es gibt bislang kein Gesamtkonzept, das anhand der Bibliotheksziele konkrete Ziele für Öffentlichkeitsarbeit ableitet und daraufhin auch eine Erfolgskontrolle dieser Ziele ermöglichen könnte.

Durch die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit sind verantwortliche Akteure benannt. Dadurch, dass viele Bibliotheksangehörige in Kontakt zu Nutzern und zur Öffentlichkeit⁶² stehen, ist Öffentlichkeitsarbeit jedoch genau genommen Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters. Mitarbeitern kommt eine wichtige Funktion zu, jeder einzelne repräsentiert die Bibliothek. Insbesondere Mitarbeiter mit Kundenkontakt prägen das Image der Bibliothek. Die Bibliotheksleitung hat hier die wichtigste Funktion; sie ist verantwortlich für die Kommunikationspolitik der Bibliothek sowohl nach außen als auch nach innen. Die Leitung der Bibliothek kommuniziert mit den Entscheidungsträgern und Gremien, die für den Existenzert halt wichtig sind.

Betrachtet man die personelle Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit mit 1,5 Stellen und den weiteren Personaleinsatz⁶³ im Rahmen von Arbeits- und Projektgruppen zur Öffentlichkeitsarbeit, so ist die Universitätsbibliothek relativ gut ausgestattet, nimmt man als Vergleich die Forderung der BDB⁶⁴ von einer ausgewiesenen Stelle ab der Größe

⁶² Über den Begriff „Öffentlichkeit“ gibt es verschiedene Theorien. In der Praxis zählen zur allgemeinen Öffentlichkeit nach Brauer die Bewohner im Einzugsbereich, Freunde und Bekannte der Mitarbeiter, Besucher, Benutzer von Dienstleistungen und alle Personen, die mit dem Namen oder der Tätigkeit der Organisation in irgendeiner Weise in Berührung kommen. Vgl. Brauer (1982), Gernot: Einordnung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in formale Organisationsstrukturen, S. 121. In: Öffentlichkeitsarbeit. Haedrich, Günther (Hrsg.) Berlin: de Gruyter, S. 111-124

⁶³ Der genaue Anteil kann derzeit nicht berechnet werden

⁶⁴ Vgl. Bibliotheken '93. Strukturen, Aufgaben, Positionen. Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände e.V. Berlin : Dt. Bibliotheksinst. 1994, S. 10. Hier wird ab der Größenordnung von Mittelpunktbibliotheken eine ausgewiesene Personalstelle gefordert

von Mittelpunktbibliotheken oder die Umfrage Riedls⁶⁵ nach welcher sich der tatsächliche Personaleinsatz in wissenschaftlichen Bibliotheken nur bei knapp 30 % der befragten Bibliotheken auf eine Halbtagsstelle und darüber hinaus beläuft. Für die Universitätsbibliothek kann vermutet werden, dass der Personalbedarf für Öffentlichkeitsarbeit steigt, wenn in den Zielen gerade der Kommunikationsprozess als wichtige Funktion erkannt wird und hier Arbeitszeit für die Erstellung der erforderlichen Konzepte eingeplant werden muss. Solange jedoch auf Grundlage eines Kommunikationskonzeptes nicht definitiv entschieden werden kann, welche derzeitigen Aufgaben der Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr notwendig sein könnten, kann hier von zusätzlichem Bedarf ausgegangen werden. Eine genaue Berechnung des Personalbedarfs kann erst dann erstellt werden, wenn die einzelnen Maßnahmen innerhalb des Konzeptes feststehen. Qualifikationsanforderungen an das Personal wurden bislang nicht formuliert. Die Mitarbeiter der Stabstelle sind ausgebildete Diplom-Bibliothekare bzw. Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste und sind in das Aufgaben- und Tätigkeitsfeld der Öffentlichkeitsarbeit hineingewachsen. Nicht nur Kenntnisse im Bibliotheksbereich sind erforderlich, sondern die Mitarbeiter müssen auch Arbeitstechniken und –methoden beherrschen, die über den erlernten Beruf des Bibliothekars hinaus gehen. Hierzu nahmen die Mitarbeiter an zahlreichen Fortbildungen für die Planung und Durchführung verschiedener Einzelmaßnahmen, wie Pressearbeit, Gestaltung von Informationsmitteln etc., teil. Insbesondere durch die geplante Erstellung von Kommunikationskonzepten ergeben sich Anforderungen an die Mitarbeiter auf den Gebieten der Konzeptionsmethodik, der Planung und Durchführung von Analysen und Evaluationsmethoden, dem Beherrschen von Kreativitäts- und Planungstechniken, Kenntnisse der strategischen Planung und taktischen Umsetzung. Weitere Anforderungen ergeben sich, wenn die Kommunikationsziele konkret benannt worden sind. Gegebenenfalls müssen weitere Kompetenzen bzw. Fähigkeiten erlernt werden, oder externe Dienste in Anspruch genommen werden.

Neben die Voraussetzung der personellen Stabilisierung tritt die Ausstattung mit einem festen Etat. Ein explizit ausgewiesener Etat für Öffentlichkeitsarbeit steht an der Universitätsbibliothek nicht zur Verfügung. Der finanzielle Bedarf wird am Ende des Jahres für das kommende Haushaltsjahr grob geplant. Die materielle Ausstattung der Öffentlichkeitsarbeit durch entsprechende EDV-Ausstattung, Grafikprogramme, Druckmöglichkeiten oder Veranstaltungsmaterial genügt den derzeitigen Anforderungen; für den zukünftigen Bedarf bleibt dies abzuwarten. Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken⁶⁶ nennt einen Richtwert von 3 % der jährlichen Betriebskosten, der für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen

⁶⁵ Vgl. Riedl (1999), Rita: Wissenschaftliche Bibliotheken, die Stiefkinder der Öffentlichkeitsarbeit. In: Nur was sich ändert, bleibt (1999). 88. Dt. Bibliothekartag in Frankfurt a.M. Wefers, Sabine (Hrsg.) Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB Sonderh. 75), S. 287-298

⁶⁶ Vgl. Öffentlichkeitsarbeit (1995) und Werbung. Ein Handbuch für allgemeine öffentliche Bibliotheken. Hg. Von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken (SAB), Solothurn, S. 18

soll. Höhl⁶⁷ nennt 5% des Buchetats. Würde man Berechnungen von 5% des Erwerbungssetats zugrunde legen, stünden der Öffentlichkeitsarbeit der Universitätsbibliothek bei einem Erwerbungssetat von 2,75 Millionen Euro folglich 137.500 Euro zur Verfügung. Da der Sachmitteletat der Bibliothek mit knapp 470.000 Euro angesetzt ist, wäre dies unverhältnismäßig. Wenn man von 5 % des Sachmitteletats ausginge, wären dies 23.500 Euro; dies scheint zumindest für die derzeitigen Anforderungen realistischer, da sich die Druckkosten für Informationsmaterialien im Jahr 2002 auf knapp 10.000 Euro beliefen. Der Etat wird je nach Kommunikationskonzept und Strategie auf die verschiedenen ausgewählten Maßnahmen verteilt. Eine konkrete Etatbedarfsplanung kann daher erst dann erfolgen, wenn das Konzept bis auf die instrumentelle Ebene erstellt wurde. Zu bedenken ist dabei auch, dass angesichts der Mittelknappheit der Bibliothek ergänzende alternative Finanzierungsmöglichkeiten, z.B. durch Sponsoring, zu finden sind.

4.1.3. Interne Öffentlichkeitsarbeit

Die Kommunikation der Bibliothek mit ihrer Umwelt und ihren Zielgruppen kann nicht losgelöst von der internen Kommunikation betrachtet werden. Alle Mitarbeiter wirken auch nach außen und erfüllen als Träger der Kommunikation mit der Umwelt wichtige Funktionen. Hierzu zählt als wichtige Voraussetzung, dass alle Mitarbeiter nicht nur über Ziele, Aufgaben und Leistungen der Bibliothek informiert, sondern auch davon überzeugt sind und sich entsprechend der Zielsetzung und den Leitlinien der Bibliothek verhalten.

In jedem Unternehmen herrscht eine eigene Unternehmenskultur, die durch verschiedene Faktoren wie Persönlichkeit und Wertvorstellungen der Mitarbeiter, durch die Unternehmensgeschichte und den jeweiligen Zeitgeist beeinflusst wird.⁶⁸ Die Kultur des Unternehmens verbreitet sich dabei meist auf informellem Wege in persönlichen Kontakten.⁶⁹ Wenn sich also ein gelebtes „Wir-Gefühl“⁷⁰ im Sinne der Leitlinien einstellen soll, wenn Konsens zwischen dem Verhalten der Mitarbeiter und dem Verhalten der Führungskräfte bestehen soll, so erfordert dies eine gute interne Kommunikation. Dabei bezieht sich dies nicht nur auf die Information der Mitarbeiter, sondern auch auf das Verhalten, den gegenseitigen Umgang miteinander. Klinder weist hier den Führungskräften eine wichtige Funktion zu. Das Führungsverhalten soll die Umsetzung der unternehmerischen Grundsätze veranschaulichen.⁷¹ Daneben können Informationsdefizite Ursache für eine gering ausgeprägte Motivation von Mitarbeitern sein. Die Bereitschaft von Mitarbeitern, an den Zielen mitzuwirken und sich mit der Bibliothek zu identi-

⁶⁷ Vgl. Öffentlichkeitsarbeit (1982) und Werbung Öffentlicher Bibliotheken. Ein Arbeitshandbuch. Höhl, Martha (Hrsg.) Berlin: Dt. Bibliotheksinst.(Dbi-Materialien 14), S. 14

⁶⁸ Vgl. Klinder, (1993) Sabine: Corporate Identity. In: Bibliothek Forschung u. Praxis 17, S. 45

⁶⁹ ebd.

⁷⁰ Hier spricht man im Modell der Corporate Identity von Corporate Behavior als direktem Ausdruck der Unternehmenskultur. Vgl. Klinder (1993), S. 45

⁷¹ Vgl. Klinder (1993), S. 45

fizieren kann dadurch positiv beeinflusst werden, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, auch über ihre Tätigkeiten im eigenen Sachgebiet hinaus informiert zu werden.

Die Mitarbeiter der Universitätsbibliothek Dortmund haben in ihrem Leitbild als Grundsätze die Verbesserung der internen Kommunikation und die Förderung des kollegialen Umgangs genannt. Als ein Ergebnis aus der Mitarbeiterumfrage wünschen sich viele Mitarbeiter mehr Informationen seitens der Bibliotheksleitung und über die Bibliothek insgesamt. Die internen Kommunikationsmittel, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen, können dabei als ausreichend angesehen werden. Es werden in regelmäßigen Abständen Besprechungen innerhalb der Abteilungen, in Arbeitsgruppen, als Dienstbesprechung⁷² oder Fachreferentensitzungen durchgeführt und in unregelmäßigen Abständen Informationsveranstaltungen zu einzelnen Themenbereichen durchgeführt. Als mediale Kommunikationsmittel werden E-Mail, Intranet, Hauszeitung und schwarze Bretter genutzt. Die Schwierigkeit, die sich dabei für den einzelnen Mitarbeiter ergibt, ist, sich aus der Fülle von Informationen die für ihn wesentlichen herauszufiltern. Als ein Zwischenergebnis einer neu gegründeten Projektgruppe „Informationskultur“ wird geplant, Leitlinien für eine transparente und effiziente Informationskultur und ein Konzept für ein internes Wissensmanagement zu erstellen. Die Ergebnisse dieser Projektgruppe sollen in das zu entwickelnde Konzept für die interne Kommunikation einfließen.

Durch die geplante Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen auf allen Ebenen werden die Mitarbeiter nicht nur informiert, sondern können sich aktiv an den Veränderungsprozessen und an den Zielen der Bibliothek beteiligen.

Mitarbeiter sind wichtig, da sie die Maßnahmen umsetzen müssen, die zur Zielerreichung führen, sie tragen daher direkt zum Existenzertahl bei. Mitarbeiter der Bibliothek können daher auch als Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit betrachtet werden. Für die interne Kommunikation ist nicht nur die Information der Mitarbeiter über die Ziele und Dienstleistungen der Bibliothek wichtig, sondern auch die Förderung der Unternehmenskultur, dabei soll durch ein möglichst offenes Klima ermöglicht werden, in einem Dialog verschiedene Standpunkte auszutauschen und schließlich zu einem Konsens zu kommen.

Nach Schmidt steigt die Wahrscheinlichkeit des Missverstehens, der mangelnden Erreichbarkeit und der Erfolglosigkeit der Kommunikation, je mehr Akteure an den Kommunikationsprozessen beteiligt sind. „Dieses Risiko steigt mit dem Einsatz schriftlicher interner Kommunikationsmedien, die die direkte Einflussnahme auf Interaktion bremsen.“⁷³

⁷² Teilnehmer sind hier Bibliotheksleitung, Referatsleiter, Fachreferenten, Stabsstellenleiter, sowie einige Abteilungsleiter und Teamsprecher

⁷³ Schmidt (2001), S. 244

Als bisheriges Fazit der oben genannten Voraussetzungen Selbstreferenz, organisatorische Stabilisierung und interne Öffentlichkeitsarbeit, kann man Folgendes festhalten: Die Universitätsbibliothek sieht sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Als wesentliche existenzbedrohenden Faktoren gelten dabei die Umstände, dass die Bibliothek weder im Hochschulgesetz noch in der Grundordnung der Universität verankert ist, und dass sie dadurch mehr als bisher von den Entscheidungen der Universität abhängig ist. Eine Selbstbestimmung und Positionierung formulierte die Bibliothek in einem Leitbild. Darauf aufbauend wurden konkrete Ziele erarbeitet. Die Bibliothek möchte in ihrer Strategie durch die Erlangung einer herausragenden Stellung an der Universität und durch konsequente Ausrichtung auf Benutzer ihre Existenz sichern. Die Universitätsbibliothek versteht sich als benutzerorientierter Dienstleister. Dabei wird durch regelmäßige Umfragen das Wissen über die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer erweitert. Intern führt insbesondere der Prozess der Umorganisation nicht nur zu neuen herausfordernden Aufgaben und Zuständigkeiten, sondern auch zu einem erhöhten Informationsbedarf bei den Mitarbeitern. Der internen Kommunikation fällt hier eine besondere Bedeutung und Aufgabe zu. Dadurch dass die Kommunikation auf viele Akteure verteilt ist, ist die Koordination und Klärung von Zuständigkeiten besonders wichtig.

Die Universitätsbibliothek Dortmund bringt bereits gute Voraussetzungen mit, um ihre Öffentlichkeitsarbeit strategisch auszurichten. Durch die Erstellung eines Leitbildes, durch die Setzung von strategischen und zum Teil operationalen Zielen und die organisatorische Stabilisierung sind wichtige Voraussetzungen geschaffen. Aus der Zielentwicklung der Universitätsbibliothek können konkrete Kommunikationsziele in Abstimmung mit den anderen Handlungszielen abgeleitet werden. Die bisher formulierten Ziele können jedoch zum Teil noch nicht in den genauen Kontext der Erwartungen, Meinungen und Einstellungen der betreffenden Zielgruppen gestellt werden. Der Zielkatalog beinhaltet an einigen Stellen auch die Erarbeitung von Konzepten, bevor konkretere Ziele formuliert werden können.

Als unabdingbare Voraussetzung für Öffentlichkeitsarbeit wird oft genannt, dass eine Öffentlichkeitsarbeit nur dann zu Erfolg führen könne, wenn die Produkte und Dienstleistungen auch entsprechende Qualität haben. Dieses Argument zählt jedoch nur bedingt. Die bisherigen Nutzer der Dienstleistungen wünschen sich sicherlich gute Beratung, ein gutes Literaturangebot und guten Service. Und es ist auch nicht Zweck der Öffentlichkeitsarbeit, mangelnde Dienstleistungen zu bewerben. Der Umkehrschluss, dass gute Produkte jedoch automatisch auch zu einem guten Image führen, hält jedoch der Realität nicht stand. Die Qualität einer Dienstleistung führt nicht unbedingt zu ei-

nem positiven Image.⁷⁴ Darüber hinaus haben potenzielle Nutzer auch eine bestimmte Vorstellung von der Bibliothek, obwohl diese noch nie die Dienste in Anspruch genommen haben. Hobohm schreibt: „Qualitätswahrnehmung und Imagebildung basieren auf relativ komplizierten sozialpsychologischen Prozessen [...]. Ein Nutzer, der sich aus welchen Gründen auch immer nicht wohl fühlt bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung Ihrer Bibliothek, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit eine geringere Qualitätswahrnehmung und damit ein schlechteres Image entwickeln (und später verbreiten), als einer der durch zuvorkommende Atmosphäre über konkrete Fehler hinwegsehen kann.“⁷⁵ Hobohm sieht daher in einem zufriedenen Kunden den besten Werbeträger für die Bibliothek. Von der Universitätsbibliothek wurde dieser Aspekt im Rahmen ihres strategischen Ziels „Benutzerorientierung“ festgehalten. Dort bildet ein Unterziel die Schaffung eines angenehmen Arbeitsortes mit „Ambiente“.

4.2. Strategische Planung

Innerhalb der Planung ist es erforderlich, zunächst langfristige strategische Pläne aufzustellen. Aufbauend auf den Zielen der Bibliothek werden Ziele der Öffentlichkeitsarbeit formuliert und daran anschließend geplant, welche Maßnahmen und Mittel zur Zielerreichung geeignet sind. Dabei können völlig neue Maßnahmen als sinnvoll erachtet werden, aber auch bisher bewährte weiterhin genutzt werden.

Zur Erreichung der Bibliotheksziele wurden im Rahmen des Zielkatalogs bereits Kommunikationsziele benannt bzw. die Verbesserung der Kommunikation wurde als wichtiger Prozess angesehen. Hier werden zunächst von der Bibliothek noch Konzepte erstellt, welche dann auch konkrete Unterziele benennen. Darüber hinaus wird die Universitätsbibliothek noch einige Ziele konkretisieren müssen, damit diese entsprechend terminiert und messbar werden.

Im Folgenden bezieht sich diese Arbeit exemplarisch auf drei Ziele bzw. Zielgruppen:

- auf die Zielgruppe der Entscheidungsträger
- auf die Zielgruppe der Studierenden
- und auf die Zielgruppe der Mitarbeiter.

4.2.1. Vorhaben mit Zielgruppen

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Im Rahmen des strategischen Oberziels „Herausragende Stellung“ ist ein Unterziel „Lobbyarbeit“. Die Interessen der Bibliothek sollen in den Gremien und bei den Ent-

⁷⁴ Vgl. Umlauf (2002b), Konrad: Leitbild und Organisationsidentität. Abschnitt 3/2.5, S. 2 In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/2

⁷⁵ Hobohm, (2002b) Christoph: Kundenbindung und Qualitätsmanagement. Abschnitt 3 / 5.3, S. 1 In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/3.5

scheidungsträgern vertreten werden. Es soll die positive Wahrnehmung der Bibliothek bei den Entscheidungsträgern hergestellt werden. Entscheidungsträger verfügen oft nicht über die notwendigen Informationen, müssen aber oft weitreichende Entscheidungen treffen. Dabei sollen die Entscheidungsträger über die Fähigkeit, die Aufgabe, das Dienstleistungsangebot der Bibliothek informiert sein mit dem Ziel, dass sie Entscheidungen im Sinne der Bibliothek treffen. Wünschenswert seitens der Bibliothek wäre, dass die Bibliothek bei Entscheidungen, die sie betreffen, einbezogen wird.

Zielgruppe Studierende:

Für die Zielgruppe der Studierenden wurde im Rahmen des strategischen Oberziels „Benutzerorientierung“ von der Bibliothek als ein Unterziel benannt, den Kommunikationsprozess der Leistungen zu optimieren. Der jeweilige Student soll über das spezielle Angebot der Bibliothek, das ihm für sein Studium nützlich ist, informiert sein.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Für die Zielgruppe der Mitarbeiter wurde im Rahmen des strategischen Oberziels „Herausragende Stellung“ auf der Ebene der Prozesse der Kommunikationsprozess als wesentlich identifiziert. Hierzu setzt sich die Bibliothek das Ziel, dass alle Mitarbeiter die Ziele kennen, an denen gearbeitet wird und wissen, wie die wesentliche Strategie aussieht. Als zweites Ziel im Rahmen des Kommunikationsprozesses formulierte die Bibliothek, die Erarbeitung eines Konzepts zur internen Kommunikation unter dem Aspekt der Verbesserung des Informationsflusses von den Führungskräften zu den Mitarbeitern. Dies beinhaltet ggf. auch die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsstrukturen.

4.2.2. Interessen und Erwartungen der Zielgruppen

Um die Kommunikation zielgruppenorientiert zu planen und durchzuführen, ist es notwendig, die konkreten Interessen und Erwartungen der Zielgruppen zu kennen, um entsprechend darauf reagieren zu können. Falls hier keine repräsentativen Daten vorliegen, müssen diese mit Methoden der empirischen Sozialforschung gemessen werden. Hierzu bietet sich eine Erhebung durch eine Umfrage bei Nutzern und Nichtnutzern an, dabei lassen sich sowohl quantitative als auch qualitative Informationen erhalten.

„[...] Durch Verknüpfung soziodemographischer Merkmale mit verhaltens- und einstellungsbezogenen Merkmalen können Aussagen zu bestimmten Zielgruppen getroffen und Besuchertypologien entwickelt werden.“⁷⁶ Bei Studierenden können anhand der Daten nach Fachrichtung, Semester, Alter, Wohnort, Nationalität und Daten zur Zufrie-

⁷⁶ Stachnik (1995), Ingeborg: Besucherbefragungen in Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., S. 19

denheit mit einzelnen Angeboten oder Fragen zur Einstellung gegenüber der Bibliothek, Rückschlüsse gezogen werden.

Die Planung und Durchführung von Umfragen ist sehr zeit- und kostenintensiv, zu bedenken ist auch, dass sich eine ständige Befragung der Hochschulangehörigen auch kontraproduktiv auf die Einstellung gegenüber der Bibliothek auswirken könnten. Hier bietet sich an, die Sekundärdaten, die bereits in der Bibliothek oder an der Universität vorhanden oder leicht zu beschaffen sind, auszuwerten. In der Bibliothek sind umfangreiche Nutzungs-, Umsatz- und Zugriffsstatistiken vorhanden. Ebenso liefern vorhandenen Daten, die von Nutzern als Feedback, als Kritik oder Lob, an die Bibliothek herangetragen werden, wertvolle Erkenntnisse. Die Möglichkeiten der Nutzer sich zu äußern, werden von der Bibliothek gefördert. Neben den klassischen Wegen, wie Beschwerden oder Anregungen der Nutzer beim Personal der Bibliothek an den Auskunftspunkten, bietet die Bibliothek einen Online-Chat an, ein „Meinungsbuch“ und einen „Kummerkasten“. In Planung ist eine Zusammenführung und Optimierung des Nutzer-Feedbacks im Rahmen eines Beschwerdemanagements. Ergebnissen von Mediennutzungsstudien und Studien⁷⁷ über das Leseverhalten oder auch die besonders für wissenschaftliche Bibliotheken relevante SteFi-Studie⁷⁸ lassen sich zudem auch wichtige Informationen entnehmen und Rückschlüsse ziehen.

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Für die Gruppe der Entscheidungsträger liegen aus zahlreichen Gesprächen überwiegend subjektive Eindrücke von Bibliotheksangehörigen vor. Durch den Austausch der Mitarbeiter kann hier ein Bild relativiert werden, es liegen jedoch bislang keine repräsentativen Daten vor. Doch nur wenn die Bibliothek zuverlässige Informationen darüber hat, welche Einstellungen insbesondere bei ihrer wichtigsten Zielgruppe bestehen, kann sie eine an der realen Situation orientierte Planung der Kommunikationsaktivitäten erstellen. Die Bibliothek geht, wie oben geschildert, von der Annahme aus, dass die Entscheidungsträger ein eher klassisches Bild von der Bibliothek haben. Um diese Hypothese zu bestätigen bzw. im günstigsten Fall zu entkräften, ist eine Analyse notwendig. Hier empfiehlt sich als Methode eine Imageanalyse. Für die Analyse können unterschiedliche Methoden verwendet werden. Weit verbreitet sind Skalen des Semantischen Differentials, die anhand von Gegensatzpaaren, z.B. „gut“ und „schlecht“, nach den betreffenden Meinungen fragt.⁷⁹ Die genaue Art der Methode wird noch auszuwählen sein. Da sich die Besetzung von Gremien meist in regelmäßigen Abständen ändert, andere Professoren zu Entscheidungsträgern werden, empfiehlt sich eine Erhebung bei der Gruppe der Professoren.

⁷⁷ Stachnik bemerkt, dass durchaus auch aus repräsentativen Studien zum Lese- und Medieninteresse für Deutschland Rückschlüsse für einzelne Bibliotheken gezogen werden können. Vgl. Stachnik (1995), S. 14

⁷⁸ Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund, dem Lehrstuhl für Soziologie der Universität Dortmund und der Gesellschaft für Angewandte Unternehmensforschung und Sozialstatistik mbH zur Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information

⁷⁹ Vgl. Fill (2001), Chris. Marketing-Kommunikation. 2. Aufl. München: Pearson Studium, S. 211

Neben der Frage nach den Einstellungen der Entscheidungsträger gegenüber der Bibliothek, stellt sich auch die Frage nach der Rolle der Bibliothek als Imageträger für die Universität. Aus den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz⁸⁰ ist zu entnehmen, dass die Erkenntnis bei den Hochschulen besteht, dass nicht nur die Kommunikation aus Forschung, Lehre und Studium bedeutend sind, sondern dass auch andere Bereiche oft Entscheidendes zum Erscheinungsbild einer Hochschule beitragen. Hier werden vor allem Dienstleistungen und kulturelle Angebote genannt. Es gilt für die Universitätsbibliothek zu klären, inwieweit sich die Bibliothek an einem Kommunikationskonzept der Universität beteiligen kann, bzw. was erwartet wird. Aus bisherigen Gesprächen lässt sich für die Entscheidungsträger der Universität Dortmund sagen, dass innovative Projekte gewünscht werden, mit denen sich die Universität insgesamt profilieren kann. Interessant ist dabei die Frage, mit welchen innovativen Produkten die Bibliothek darauf reagieren kann. Aktuelle Themen an der Universität sind u.a. derzeit Wissensmanagement und Content-Management-Systeme. Aber auch die Beteiligung der universitären Einrichtungen bei öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen, wie z.B. am Campusfest, wird gewünscht. Durch zwei erfolgreiche Veranstaltungen der Universitätsbibliothek in den vergangenen Jahren auf dem Campusfest, die äußerst publikumswirksam und erfolgreich waren, ist es hier schon fast zu einer Erwartungshaltung gekommen. Interessant zu klären wäre ebenso die Frage, welche Rolle der Bibliothek bei dem kulturellen Angebot der Universität durch Ausstellungen und Lesungen an der Hochschule zugetragen wird. Diese Fragen lassen sich in einem persönlichen Gespräch mit dem Rektor und dem Referat für Öffentlichkeitsarbeit klären.

Zielgruppe Studierende:

Für die Gruppe der Studierenden liegen aus den Umfragen 1999 und 2001 umfangreiche Daten vor. Studierende haben nach den Umfrageergebnissen zu urteilen, pragmatische und einfach zu befriedigende Bedürfnisse, die Bibliothek wird als Lernort gesehen. Für die Bibliothek bedeutet dies, ihr Angebot entsprechend auszurichten und zu verbessern. Unbekannt ist die Einstellung der Nichtnutzer unter den Studierenden. Eine Analyse dieser Gruppe ist daher empfehlenswert, insbesondere, da von der Universitätsbibliothek als ein Unterziel formuliert wurde, den Anteil der Nichtnutzer unter den Studierenden zu minimieren. Man sollte davon ausgehen können, dass das Interesse aller Studierenden eine möglichst kurze und erfolgreiche Studienzeit ist.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Die Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter gehen zum Teil aus informellen Gesprächen, dem Verhalten sowie aus der repräsentativen Mitarbeiterumfrage aus dem Jahr 2001 hervor. Fast 60 % der Mitarbeiter sehen Verbesserungsmöglichkeiten der

⁸⁰ Vgl. Zur Öffentlichkeitsarbeit (1995) der Hochschulen. Empfehlungen des 176. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz. Bonn, 3. Juli 1995. Dokumente zur Hochschulreform 102/1995, S. 12

innerbetrieblichen Kommunikation. Konkrete Ansätze bieten die Unzufriedenheit mit dem Besprechungswesen, das Informationsdefizit bei Planungen und Entscheidungen der Bibliotheksleitung und über die Bibliothek insgesamt. Die Durchführung der Mitarbeiterumfrage weckte Erwartungen bei den Mitarbeitern, dass sich danach konkrete Verbesserungen zeigen. Der Umsetzungsprozess dauert zum Teil noch an. Hier gilt es, durch stetige Information der Mitarbeiter zu verdeutlichen, dass die Vorschläge umgesetzt werden.

Die Qualität von Öffentlichkeitsarbeit ist auch von der Einstellung der Mitarbeiter abhängig. Wenn ein Mitarbeiter nicht selbst von den Dienstleistungen der Bibliothek überzeugt ist, wird er sie kaum entsprechend überzeugend gegenüber Nutzern bzw. Nichtnutzern kommunizieren können. Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterumfrage ging hervor, dass 50 % der Mitarbeiter der Meinung sind, die Nutzer würden mit der Bibliothek unzufrieden sein. Da aus den Benutzerumfragen allerdings hervorgeht, dass der Großteil der Nutzer zufrieden ist, stimmt hier anscheinend das Selbstbild bei einigen Mitarbeitern nicht mit dem Fremdbild überein. Hier gilt es, noch genauer zu untersuchen, welche Gründe dies hat.

4.2.3. Analyse der Interaktionsqualitäten

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Die Beziehungen zu den jeweiligen Zielgruppen sind von unterschiedlicher Qualität. Die Bibliotheksleitung steht in Kontakt zu Rektorat, Prorektoren, Kanzler, Verwaltungsdezernenten, Mitglieder von Gremien wie Senat und Kommissionen, Leiter der universitären Einrichtungen. Die Kontakte bestehen überwiegend auf dienstlicher Ebene, weniger auf persönlicher, informeller Ebene. Die Bibliotheksleitung führt mit den Entscheidungsträgern Rektor und Kanzler regelmäßige Gespräche. Hier herrscht meist ein offener Dialog. In den Gesprächen mit dem Prorektor und der Kommission für Infrastruktur und Medien kann man feststellen, dass der Informationsstand der Kommissionsmitglieder über die Aufgaben und Leistungsfähigkeit der Bibliothek relativ gering ist; teilweise gibt es Missverständnisse. Der Informationsfluss zwischen der Kommission und der Bibliothek ist noch optimierungsfähig. Die Fachreferenten erfahren in den jeweiligen Fachbereichen von Professoren und Mitarbeitern unterschiedliches Interesse aber auch Desinteresse für die Belange der Bibliothek. Kooperationspotential bietet die derzeitige Kommunikation der Leiter der Zentralen Einrichtungen (Hochschulrechenzentrum, Medienzentrum, Universitätsbibliothek). In regelmäßigen Treffen werden gemeinsame Projekte geplant.

Abzuwarten bleibt, ob die bisherigen Überlegungen der Universität, die Zentralen Einrichtungen organisatorisch stärker zusammen zu legen, konkreter werden und ob es in diesem Zusammenhang zu Dissenzen kommt.

Zielgruppe Studierende:

Für die Gruppe der Studierenden kann aufgrund der Umfrageergebnisse festgestellt werden, dass hier eher ein Konsens herrscht. Mit knapp 25.000 Studierenden an der Universität erreicht eine medial vermittelte Information deutlich mehr Personen, als eine persönliche Kommunikation. Die Gruppe der Studierenden ist für die Bibliothek insofern wichtig, als dass sie die größte Unterstützung geben und ihrerseits Druck auf Entscheidungsträger ausüben kann.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Wie aus verschiedenen Gesprächen und aus der Mitarbeiterumfrage zu entnehmen ist, herrscht bei den Mitarbeitern der Bibliothek ein weitgehender Konsens über die Zielrichtung der Bibliothek. Festzustellen ist jedoch, dass der Begriff Benutzerorientierung von Mitarbeitern unterschiedlich gedeutet und ausgelegt wird. In der Mitarbeiterumfrage sehen knapp über 60 % der Mitarbeiter die Benutzerorientierung als bereits umgesetzt an. Seitens der Bibliotheksleitung wird diese Auffassung nicht geteilt. Dies deutet auf ein Missverständnis sowie ungenügende Kommunikation hin. Dissens zeigt sich bei einigen Mitarbeitern, was die Auswahl konkreter Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele betrifft.

4.2.4. Funktionsträger und Bündnispartner

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Funktionsträger der Zielgruppe Entscheidungsträger bzw. der Gruppe der Professoren als faktische und auch potenzielle Entscheidungsträger, sind leicht zu identifizieren anhand des Vorlesungsverzeichnisses. Die Bibliothek erhält zudem von der Universität bei jedem Personalwechsel der Fachbereiche und Verwaltung auch eine entsprechende Mitteilung. Fachreferenten nehmen mit jedem neuen Professor und wissenschaftlichem Mitarbeiter Kontakt auf und versuchen, diese Kontakte auch zu pflegen. Eine wichtige Funktion nehmen zudem die Bibliotheksbeauftragten der Fachbereiche ein. Im Rahmen des Bibliotheksangebotes der Führungen und Kurse bestehen Kontakte zu Fachschaftssprechern, Tutoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren. Fachreferenten, aber auch Mitarbeiter aus Bereichsbibliotheken nehmen bei Veranstaltungen und Feiern der Fachbereiche teil.

Das Bemühen von Mitarbeitern der Bibliothek auch in Gremien vertreten zu sein, ist insbesondere in den letzten Jahren gewachsen. So sind beispielsweise Mitarbeiter vertreten im Rat der wissenschaftlichen Mitarbeiter der Universität, als Vertretungsmitglied in der Senatskommission für Infrastruktur und Medien, im Personalrat, in der Arbeitsgruppe „Content Management System“ der Universität.

Unterstützung erhält die Universitätsbibliothek bei der Durchführung von Benutzerumfragen durch den Fachbereich Statistik der Universität. Diese Kontakte gilt es aufrecht zu erhalten. Ein Unterziel der Bibliothek beinhaltet, den Aus- und Aufbau weiterer

Netzwerke innerhalb der Universität zu betreiben. Es sollen Verbündete und Kooperationspartner an der Universität gefunden werden, die die Bibliothek bei bestimmten Vorhaben unterstützen können. Die Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit steht in Kontakt zu den Einrichtungen Referat Öffentlichkeitsarbeit und Wissenstransfer der Universität mit Pressestelle, dem Persönlichen Referenten des Rektors, dem Referat Hochschulsport und der Studienberatungsstelle.

Zielgruppe Studierende:

Funktionsträger der Gruppe der Studierenden sind Fachschaftsvertreter, Mitglieder des AStA und von studentischen Vereinigungen. Interessant für die Bibliothek sind ebenso Studierende des Fachbereichs Journalistik, die in den Redaktionen der drei wesentlichen Medien, Campusradio, -zeitung und -fernsehen, vertreten sind. Hier besteht zum Teil Kontakt durch die Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit. Dadurch, dass in den Redaktionen die Ansprechpartner häufig wechseln, muss ständig erneut Kontakt aufgenommen werden.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Um die Kommunikation innerhalb der Bibliothek zu verbessern, ist jeder Mitarbeiter gleichermaßen Funktionsträger. Eine wichtige Funktion kommt dabei den Führungskräften zu, die sowohl Informationen von der Bibliotheksleitung bzw. von ihrem direkten Vorgesetzten in ihre betreffenden Abteilungen (top-down) als auch von ihren Mitarbeitern zur Bibliotheksleitung bzw. zu ihrem Vorgesetzten (bottom-up) weitergeben.

4.2.5. Informationsbedürfnisse⁸¹ der Zielgruppen

Die Informationen, die die Zielgruppen über die Bibliothek haben bzw. erhalten sind unterschiedlich. Es kann vermutet werden, dass insbesondere unter den Nichtnutzern bei den Zielgruppen der Entscheidungsträger, Professoren, Studierenden auch oft kein Bedarf an Informationen über die Bibliothek gesehen wird.⁸²

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Entscheidungsträger benötigen Informationen über die Bibliothek, wenn sie entsprechende Entscheidungen treffen müssen. Aus bisherigen Äußerungen in informellen Gesprächen kann man entnehmen, dass die derzeitigen Entscheidungsträger relativ wenig über das konkrete Dienstleistungsangebot wissen, geschweige denn über die Leistungsfähigkeit der Bibliothek informiert sind. Die Tatsache, dass 15 % der Professoren, die nicht die Bibliothek persönlich aufsuchen, andere Informationsmedien nut-

⁸¹ Vgl. FN 39

⁸² „Die Digitalisierung und globale Vernetzung von Informationen reduziert die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit örtlicher Informations- und Kulturvermittlungseinrichtungen.“ S. Schmidt (2001), S. 254

zen, zeigt, dass entweder das Angebot nicht ausreichend ist, oder dass das Angebot nicht bekannt ist.

Zielgruppe Studierende:

Studierende benötigen Literatur für ihr jeweiliges Studienfach. Die Tatsache, dass 80 % der Nutzer den Lieferdienst subito nicht kennen und 45 % Jason und die Digitale Bibliothek, zeigt, dass insbesondere ein Informationsdefizit bezüglich der elektronischen Angebote herrscht.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter beziehen sich zum einen auf Informationen für ihr jeweiliges Tätigkeitsfeld aber auch auf Informationen über die Bibliothek insgesamt. Hier fühlen sich nach Ergebnissen der Mitarbeiterumfrage knapp 50 % ausreichend, 30% teilweise und 20 % nie über die wesentlichen Dinge des eigenen Sachgebietes informiert. Über die Bibliothek insgesamt fühlen sich 23 % überwiegend, 35 % teilweise und 42 % selten bis nie informiert. Über Planungen und Entscheidungen der Leitung fühlen sich 64 % selten bis nie ausreichend und 28 % teilweise informiert.

4.2.6. Übertragung der Informationen für Zielgruppen

Schmidt gibt der persönlichen Kommunikation eindeutig den Vorzug vor der medial vermittelten Kommunikation. Die persönliche Kommunikation ist geeignet um insbesondere Missverständnisse zu vermeiden und damit die Kommunikation erfolgreicher werden zu lassen, als die schriftliche bzw. medial vermittelte. Mediale Kommunikation ist allerdings „dann funktionell, wenn sie räumlich und zeitlich eine größere Reichweite intendiert.“⁸³ Bibliotheksmitarbeiter können nicht mit allen Zielgruppen bzw. Personen persönlich kommunizieren. Damit die Informationen der Bibliothek übermittelt werden können, werden daher mediale Mitteilungsformen benötigt. Die Auswahl und Gestaltung der geeigneten Mitteilungsformen soll sich dabei an den Wahrnehmungsgewohnheiten der Zielgruppe orientieren und nicht nach den Vorlieben der Absender ausgewählt werden. Dies bezieht sich auf die Auswahl der geeigneten Mitteilungsformen.⁸⁴

Die visuelle Gestaltung der gedruckten Informationsmittel fußt auf dem Organisationsdesign der Bibliothek. Das Organisationsdesign bzw. Corporate Design ist ein Instrument aus dem Modell der Corporate Identity. Hierzu gehören die auf einander abgestimmten visuellen Elemente z.B. des Logos, der Hausfarbe, des Layouts. Es ist nicht auf spezielle Zielgruppen gerichtet, sondern soll durch die entsprechende Gestaltung das erwünschte Bild der Bibliothek darstellen. Es dient außerdem dazu, die Bibliothek von anderen Informationsanbietern zu unterscheiden und dadurch die Wahrnehmung

⁸³ Schmidt (2001), S. 250

⁸⁴ Vgl. Schmidt (2001), S. 250

für die angesprochenen Zielgruppen zu erleichtern bzw. wahrscheinlicher zu machen. Notwendige Maßnahmen sieht die Bibliothek noch in der Verbesserung der Innenausstattung ihrer Gebäude und im Re-Design des Internetauftritts.

Die Öffentlichkeitsarbeit der Universitätsbibliothek nutzt zahlreiche Instrumente, die für die Gestaltung des Kommunikationsprozesses geeignet sind. Dazu gehören u.a. Presse- bzw. Medienarbeit, Veranstaltungsarbeit, Erstellung von Informationsmaterialien (Drucksachen, Internetpräsenz, Leitsystem). Will man diejenigen Mitteilungsformen wählen, die von den betreffenden Zielgruppen bevorzugt werden, muss man dies im Vorfeld analysieren, falls dies der Bibliothek nicht bekannt ist. Aufgrund der Erfahrungen aus der UB Düsseldorf und UB Magdeburg im Rahmen des COMBI-Projektes⁸⁵ kann vermutet werden, dass es regionale Unterschiede gibt, bei den von den Benutzern gewünschten Kommunikationsinstrumenten. Hier gab es Unterschiede in der jeweiligen Rangordnung. In Düsseldorf ließen sich Nutzer bevorzugt über Plakate, Handzettel, die Auskunft und über Lehrveranstaltungen über die Dienstleistungen der Bibliothek informieren. In Magdeburg bestand die Reihenfolge der bevorzugten Informationsmedien in Plakat, Internet, Auskunft und Universitätszeitung; die Tageszeitung lag als Informationsmedium über bibliothekarische Inhalte auf einem der letzten Plätze. Bei der Auswahl der geeigneten Informationsmedien spielt es eine Rolle, wie wichtig die jeweiligen Medien an der Universität sind, wie gut die universitätsinterne Presse angenommen wird, oder wie das Internet genutzt wird. Aus Ergebnissen einer Umfrage bei Lehrenden der Universität Konstanz⁸⁶ nach den bevorzugten Informationsmitteln, gilt mit großem Abstand zu anderen Medien, die Nutzung von E-Mail. Als weitere Informationsmittel genannt wurden Uni-Zeitung, Homepage, Handzettel, Broschüren, Plakate. Tageszeitung nannten hier wenige. Für die Universitätsbibliothek gilt es zu prüfen, welche Informationsgewohnheiten bei den wichtigen Zielgruppen bestehen, um daran die Auswahl der Mittel optimal abzustimmen. Dies bietet sich im Rahmen einer schriftlichen Benutzerumfrage an.

Veranstaltungen wie Lesungen oder Tag der offenen Tür am Campusfest werden überwiegend positiv wahrgenommen. Selbst ein Event, sonst für wissenschaftliche Bibliotheken eher unüblich, wurde durchgeführt. Es brachte einen publikumswirksamen Erfolg für die Universität; die Reaktionen waren enorm und positiv. Wie sich diese Einzelaktion allerdings auf das Image der Bibliothek bei den Hochschulangehörigen oder in der Öffentlichkeit ausgewirkt hat, kann man nicht messen. Aus Gesprächen und aus dem Verhalten des Referates Öffentlichkeitsarbeit kann man jedoch ersehen, dass sich

⁸⁵ Vgl. Porr (1998), Annette; Spary, Christiane: Die Benutzerbefragung als Instrument der Situationsanalyse. In: Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI). Berlin : Dt. Bibliotheksinst. Bd. 1. Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien. Niggemann, Elisabeth (Hrsg.), S. 47-77

⁸⁶ Hätscher (1999), Petra; Kohl, Oliver: „Mehr Licht!“ oder „Die UB ist ein Highlight!“ Zu Methodik und Ergebnissen einer Befragung der Lehrenden an der Bibliothek der Universität Konstanz. In: Bibliotheksdienst 33, S. 421-430

nicht nur der Kontakt zu den Mitarbeitern, sondern auch die Einstellung der Bibliothek gegenüber verbessert hat.

Die Angebote mit überwiegend kulturellem Inhalt, wie beispielsweise entsprechende Lesungen oder Ausstellungen, werden genau genommen nicht zur Öffentlichkeitsarbeit sondern zur Kulturarbeit gezählt.⁸⁷ Welche Rolle der Bibliothek an der Universität dabei zukommt bzw. gewünscht wird, muss ermittelt werden. Die publikumswirksame Aktion diene nicht primär der Information über das Angebot oder Dienstleistungen, bot jedoch einen Beitrag zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades der Bibliothek und der Einstellungen.

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Für die Zielgruppe der Entscheidungsträger sollte die persönliche Kommunikation den Vorzug vor medial vermittelter Kommunikation haben, vor allem um Missverständnisse zu minimieren. Als Kommunikationsmaßnahme bietet sich hier die von der Bibliothek beabsichtigte Lobbyarbeit an. Bei den jeweiligen Entscheidungsträgern wird zugunsten der Bibliotheksinteressen kommuniziert, damit die Entscheidungsträger die Argumente akzeptieren und durch vorteilhafte Entscheidungen unterstützen. Dies kann geschehen durch Einzelgespräche, aber auch durch Vorträge zu einzelnen Themen oder Präsentationen von Dienstleistungen, die durch mediale Kommunikationsmittel unterstützt werden können. Je nach Informationsinhalt wäre vorstellbar, bei Gesprächen der Bibliotheksleitung mit Rektorat oder Gremien eine zeitnahe Information von Dekanaten und Fachbereichen durch die Fachreferenten oder auch die Bibliotheksleitung anzuschließen.

Einstellungen gegenüber der Bibliothek bilden sich jedoch nicht nur über persönliche Kommunikation. Eine positive Wahrnehmung der Bibliothek bei den Entscheidungsträgern kann auch durch eine entsprechende Presseberichterstattung entstehen. Es ist allerdings nicht bekannt, ob die betreffenden Entscheidungsträger auch von den entsprechenden Zeitungen erreicht werden. Zu beachten ist allerdings, dass die Gruppe der Entscheidungsträger durch einen regelmäßig erscheinenden Pressespiegel der Pressestelle der Universität erreicht wird. Die über die Bibliothek erschienenen Artikel⁸⁸ finden sich dort auch. Darüber hinaus wird die Universitätszeitung und studentische Presse genutzt. Es ist jedoch nicht bekannt, wie das entsprechende Profil dieser Medien aussieht, wer durch welches Medium erreichbar ist. Ebenso unbekannt ist das Bild der Bibliothek in der Presse und vor allem, wie dies die Entscheidungsträger beeinflussen kann.

⁸⁷ „Ausstellungen und Lesungen, die nicht zum Zweck des Image-Transfers, sondern um ihrer selbst oder des kulturellen Werterhalts willen veranstaltet werden, gehören streng genommen nicht ins Repertoire strategischer Public Relations“ s. Schmidt (2001), S. 60

⁸⁸ 2002 erschienen über 130 Pressemitteilungen unterschiedlichen Umfangs und Inhalts über die Bibliothek, dies sagt noch nichts über die Qualität aus.

Um festzustellen, welches Bild die Bibliothek derzeit durch ihre Presseartikel nach außen vermittelt, bzw. bei der Presse hat, und ob dieses Bild auch dem gewünschten Selbstbild entspricht, bietet sich eine Inhaltsanalyse der Presseartikel an. Falls sich bei einer Analyse herausstellt, dass sich die Themen der Bibliothek in der Presse überwiegend mit Inhalten befassen, die nicht primär zum Dienstleistungsprofil und zum Selbstbild der Bibliothek passen, sollten Artikel zu diesen betreffenden Inhalten seltener an die Presse weitergeleitet werden, um das gewünschte Gesamtbild herzustellen.⁸⁹

Zielgruppe Studierende:

Die Zielgruppe Studierende erhält in persönlichen Gesprächen an der Auskunft, oder durch Teilnahme an Führungen und Kursen der Bibliothek wichtige Informationen über die Bibliothek und ihr Dienstleistungsangebot. Welche Informationsmittel über Dienstleistungen der Bibliothek die Studierenden bevorzugen, muss ermittelt werden (s.o.). Hier gilt es auch zu prüfen, welche Nutzer oder Nichtnutzer über die Internetpräsenz der Bibliothek erreichbar sind. Eine Analyse der Zugriffe anhand von Logfiles ist hier nicht möglich. Interessant wird dabei die Einführung von einheitlichen E-Mail-Adressen für jeden Hochschulangehörigen durch die Universität. Auffällig bei den bisher zur Verfügung stehenden gedruckten Informationsmitteln ist, dass diese überwiegend innerhalb der Bibliothek angeboten werden, also Nichtnutzer nicht erreichen. Die Form der Informationsvermittlung durch Ausstellungen wird durch Benutzer gut angenommen. Die Ergebnisse der jeweiligen Benutzerumfragen wurden den Besuchern der Bibliothek durch eine Plakatausstellung präsentiert. Die dort geäußerten Reaktionen der Nutzer waren durchweg positiv.⁹⁰

Zielgruppe Mitarbeiter:

Bei der Kommunikation mit Mitarbeitern hat die persönliche Kommunikation den Vorzug. Zur Information über die erarbeiteten Ziele der Bibliothek und die geplante Einführung der Zielvereinbarungsgespräche ist eine umfangreiche Informationsveranstaltung geplant. Die Veranstaltung präsentiert die bisher erarbeiteten Ergebnisse und lässt Zeit für Fragen und Diskussionen. Geplant ist auch eine begleitende Sonderausgabe der Hauszeitung, die als internes Informationsmittel gut akzeptiert wird. Sämtliche Ergebnisse werden als Dokumente im Intranet zur Verfügung gestellt. Überlegt wird außerdem, ein entsprechendes Fortbildungsangebot für die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen anzubieten. Die Verbesserung der internen Kommunikation, insbesondere der Informationsbedarf über Planungen und Entscheidungen der Leitung und über die Bibliothek insgesamt, gestaltet sich langwieriger. Durch die Schaffung neuer

⁸⁹ Vgl. Umlauf (2002c) Konrad: Pressearbeit. Abschnitt 7/2.2, S.1 In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 7/2.

⁹⁰ Hier gab es Rückmeldungen der Benutzer wie z.B. „Endlich sagt mir mal jemand, warum bestimmte Dinge nicht machbar sind.“

Organisationsstrukturen werden teilweise die bestehenden Hierarchien aufgebrochen. Die traditionellen Informationswege von der Dienstbesprechung in die Abteilungsbesprechungen zu den Mitarbeitern, stehen nicht mehr überall zur Verfügung und müssen neu definiert werden. Der Informationsaustausch kann nicht mehr nur nach Hierarchieebenen stattfinden sondern muss auch themenbezogen stattfinden. Hier liegt die Aufgabe bei den Mitarbeitern, die die jeweiligen Information erhalten, diese nach Wichtigkeit und interner Zielgruppe weiterzuleiten. Eine Einschätzung der Wichtigkeit von Informationen ist allerdings subjektiv. Erste Überlegungen zur Verbesserung der internen Kommunikation wurden im Rahmen einer Projektgruppe⁹¹ fixiert. Als Ziele wurden dabei festgehalten, dass jeder Mitarbeiter im Haus über seinen Arbeitsbereich informiert ist und ebenso über die Ziele der Bibliothek. Darüber hinaus soll sich jeder Mitarbeiter zu Themen informieren können, die ihn interessieren. Als Maßnahmen wurden dabei von der Projektgruppe vorgeschlagen, zunächst sogenannte „Leitlinien der Informationskultur“ zu erstellen, welche die Informationsstrukturen und –wege transparent beschreiben und zu regeln versuchen, zeitnah dann das Besprechungswesen zu verbessern sowie auf längere Sicht die Etablierung eines internen Wissensmanagements. Erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten werden durch die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen gesehen.

Das Leitbild hat den Stand von April 1998. Da ein Leitbild nicht endgültig festgesetzt wird, sondern von Zeit zu Zeit einer Aktualisierung bedarf, scheint es aufgrund der aktuellen Ziele der Bibliothek überlegenswert zu sein, das Leitbild bezüglich der zentralen Begriffe bzw. Inhalte zu aktualisieren. Das Leitbild kann dadurch wiederum für Mitarbeiter eine stärkere Identifikations- und Motivationsfunktion erhalten.

Um die verschiedenen Aktionen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, die auf verschiedene Arbeits- und Projektgruppen und Akteure verteilt sind, zu koordinieren, ist es erforderlich kontinuierlichen Informationsfluss zu gewährleisten. Dies geschieht bislang zum Teil dadurch, dass die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit oder die Leitung der Bibliothek in den Arbeits- und Projektgruppen mitarbeiten. Sinnvoll wäre hier jedoch auch die Einrichtung eines „Qualitätszirkels Öffentlichkeitsarbeit“, in dem die Maßnahmen koordiniert und auch gemeinsam evaluiert werden können.

Die Wahl der verschiedenen Maßnahmen hängt im Wesentlichen von der Zielsetzung ab. Damit auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen, versucht die Bibliothek neue Geldquellen durch Sponsoring zu erschließen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Finanzierung von Drucksachen und Zeitschriftenabonnements. Es bleibt abzuwarten, ob aus den bisherigen Kontakten mit Sponsoren auch langfristige Partnerschaften im Sinne eines Fundraising⁹² und Friendraising entstehen können. Als Ziel

⁹¹ aus internem Protokoll der Projektgruppe Informationskultur vom 25.02.2003, liegt der Verfasserin vor

⁹² Fundraising sind „alle systematisch, professionell und kontinuierlich angelegten Maßnahmen von Non-Profit-Organisationen zur Beschaffung von Ressourcen, mit denen sie ihre Aufgaben und Ziele erfüllen können, für die aber keine marktübliche materielle Gegenleistung erbracht wird. [...] Fundraising hat aber

wurde dies von der Bibliothek allerdings nicht formuliert. Als ein Unterziel gilt, den Status Quo beim derzeitigen Sponsoring zu halten.

Nach Auswahl der geeigneten Informationsmittel müssen die Informationen für die betreffende Zielgruppe so übertragen werden, dass sie wahrgenommen werden können. Dabei wird das „Gelingen von Kommunikation, insbesondere der medial vermittelten, [...] wahrscheinlicher durch die Beachtung von Aufmerksamkeitsregeln und die Bezugnahme auf gesellschaftliche anerkannte Sinnstrukturen.“⁹³ Um Aufmerksamkeit zu wecken bzw. unterstützen wird oft auf Methoden der Werbung zurückgegriffen, dabei wird auf die persönliche Bedeutung der zu bewerbenden Produkte hingewiesen. „Um erfolgreich zu sein, muss die Werbung ein neues Produkt präsentieren oder ein Produkt, das sich substantiell von den anderen Produkten in der Klasse unterscheidet, interessant und stimulierend sein, eine persönliche Bedeutung haben. Jede einzelne Anzeige sollte somit auf bedeutsame Weise wertvoll für ein Individuum sein.“⁹⁴ Nach neuerer Auffassung scheint Werbung jedoch für die meisten Menschen keinen signifikanten Wert zu haben, die Botschaften werden seziert, so dass nur ein Teil gespeichert wird und später wieder freigesetzt wird, wenn eine Assoziation die Erinnerung daran auslöst.⁹⁵ Die Kommunikation über Dienstleistungen bzw. die Bewerbung einzelner Produkte kann daher nicht losgelöst von der Organisationskommunikation gesehen werden. „Ziel einer ganzheitlichen Organisationskommunikation sind ein Kommunikationsstil und Kommunikationsbotschaften, die den Zielen der Organisation entsprechen. Es kommt darauf an, Stil und Botschaften konsistent einzusetzen“⁹⁶

Schneider⁹⁷ schlägt in seinem Artikel über Strategien der Öffentlichkeitsarbeit für kommunale Bibliotheken vor, das gewollte Selbstbild und Dienstleistungsprofil der Bibliothek in allen Mitteilungen und Verlautbarungen der Bibliothek wiederholend einzubringen. Das Profil der Bibliothek sollte in eine immer wiederkehrende Argumentationslinie fließen, das sogenannte argumentative Logo der Bibliothek. Die Kontinuität und die sich immer wiederholende Imagewerbung könnte einen Beitrag dazu leisten, eine Korrektur des bestehenden Images zu erreichen. Umlauf⁹⁸ nennt als Beispiel für Schlüsselbegriffe einer wissenschaftlichen Bibliothek die Begriffe Informationskompetenz, Verkürzung der Studienzeiten und kulturelles Erbe. Als ein für die Universitätsbibliothek möglicher Begriff bietet sich auch Wissensmanagement an. Die Auswahl eines argu-

noch einen zweiten Aspekt: den des „Fundraising“, d.h. es geht auch um den Aufbau, die Entwicklung und Pflege von langfristigen Beziehungen zwischen Freunden und Förderern einer Einrichtung. Damit ist Fundraising auch ein Teilaspekt der Öffentlichkeitsarbeit. Fundraising richtet sich an Privatpersonen, staatliche Geldgeber und die Wirtschaft.“ S. Jank (2002), Dagmar: Fundraising für Bibliotheken. Abschnitt 5/5.1, S. 1. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 5/5.

⁹³ Schmidt (2001), S. 202

⁹⁴ Fill (2001), S. 300

⁹⁵ Vgl. Fill (2001), S. 303

⁹⁶ Umlauf (2000b), Abschnitt 3/2.3, S.1:

⁹⁷ Schneider (1993), Ronald: Kommunale Bibliotheken im kulturpolitischen Wettstreit. Profilierungszwänge und neue Strategien der Öffentlichkeitsarbeit. S. 848 In: BuB 45, S. 844-860

⁹⁸ Vgl. Umlauf (2000a), Abschnitt 7/1.2, S. 4

mentativen Logos hängt für die Universitätsbibliothek eng mit ihrem Dienstleistungsprofil zusammen. Dieses soll im Rahmen der strategischen Zielsetzung noch bereinigt werden.

4.2.7. Anpassung der Informationen an Wertvorstellungen der Zielgruppen

Um Aufmerksamkeit und Unterstützungsbereitschaft der betreffenden Zielgruppen zu erreichen, sollen die jeweiligen Informationen der Bibliothek den Wertvorstellungen der Zielgruppen angepasst werden.⁹⁹

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Hier kann die Bibliothek bei den Entscheidungsträgern einerseits vermitteln, dass sie als Informationsdienstleister der Universität genau die Fähigkeit und das Dienstleistungsangebot hat, die für den modernen Wissenschaftsbetrieb notwendig sind. So kann die Bibliothek beispielsweise durch ihr Angebot des Hochschulschriftenservers vermitteln, dass nicht nur Doktoranten eines Fachbereiches ihre Dissertationen in elektronischer Form abgeben können, sondern dass darüber hinaus auch Publikationen der Fachbereiche dort zur Verfügung stehen können und auch archiviert werden können, was u.a. zu einer Arbeitserleichterung und Kostenersparnis führen kann.

Zielgruppe Studierende:

Studierenden kann vermittelt werden, dass durch die Dokumentlieferdienste und den Service der Schnelllieferungen die jeweils benötigte Literatur, die nicht im Bestand der Bibliothek sein sollte, schnell zur Verfügung stehen kann. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, wesentliche Literatur für das Studium auch zur Verfügung zu haben, was sich wiederum indirekt auf eine Verkürzung des Studiums förderlich auswirken kann.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Mitarbeitern kann vermittelt werden, dass sich durch eine verbesserte Kommunikation auch das Betriebsklima verbessert und dass dadurch die Arbeitssituation für jeden Mitarbeiter angenehmer wird.

4.2.8. Kontrolle und Evaluation

Im Anschluss an die Durchführung der Maßnahmen ist zu beurteilen, ob die Maßnahmen weiter geführt oder abgebrochen werden sollen bzw. ob weitere Maßnahmen erforderlich sind. Eine Kontrolle muss kontinuierlich stattfinden, damit Abweichungen von den Zielen erkannt und entsprechende Korrekturen vorgenommen werden können.

Durch eine strategische Zielsetzung wird es möglich, die formulierten Ziele konkret fassbar und damit kontrollierbar zu machen. Für eine Kontrolle der Kommunikationszie-

⁹⁹ Vgl. Schmidt (2001), S. 241

le und -maßnahmen gilt es, geeignete Methoden zu finden. Dabei ist mit Sorgfalt vorzugehen, die Zielvorgaben müssen so genau sein, dass sie auch mit den ausgewählten Evaluationsmethoden gemessen werden können. „Der Einsatz eines falsch konstruierten Messinstruments kann die gleichen katastrophalen Folgen haben wie der Verzicht auf eine empirische Messung: Es werden falsche Probleme definiert, so dass die eingesetzten Maßnahmen zwangsläufig erfolglos bleiben müssen.“¹⁰⁰ Je genauer die Zielsetzung ist und je weiter operationalisiert die Ziele sind, desto leichter ist hinterher die Kontrolle, zumindest, wenn es sich um eine quantitative Kontrolle handelt. Quantitativ messbar ist dabei vieles: Anzahl der Besucher einer Veranstaltung, Anzahl der erschienenen Artikel in der Presse, Anfragen der Presse, WWW-Seiten-Besuche, Nutzungsstatistiken, Anzahl der mitgenommenen gedruckten Informationsmittel und Anzahl der Beschwerden. Den Erfolg von Einzelmaßnahmen zu bewerten sagt für die strategischen Ziele wenig aus.

Eine qualitative Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit findet an der Universitätsbibliothek bislang nicht statt. Es werden nur Einzelmaßnahmen kontrolliert, z.B. ob eine Pressemitteilung erschienen ist, oder wie viele Besucher bei einer Veranstaltung anwesend waren.

Viele Faktoren wirken auf das Ergebnis der einzelnen Maßnahmen ein. Die Evaluation von Öffentlichkeitsarbeit wird in der PR-Praxis als Bereich mit vielen ungelösten Problemen und Entwicklungsnotwendigkeiten gesehen. Eine Wirkungskontrolle sei oft nur mit aufwendigen Image- und Meinungsforschungsanalysen möglich.¹⁰¹ Aber nur durch eine Erfolgskontrolle kann man beurteilen, ob die Strategie oder die Maßnahmen erfolgreich sind. Als qualitative Verfahren für eine Evaluation nennt Schmidt als Beispiel Interviews mit offenen Fragen, kurze Gespräche, interne Auswertungssitzungen oder schriftliche Rückmeldungen und Round-Table-Gespräche mit Zielgruppen. Wichtig ist dabei, die Beurteilungskriterien vorher zu definieren und später zu dokumentieren.¹⁰² Als geeignetes Mittel, die strategischen langfristigen Ziele der Bibliothek zu kontrollieren, bieten sich Methoden der empirischen Sozialforschung an. In regelmäßigen Abständen durchgeführte Benutzer- und Mitarbeiterumfragen, oder auch Imageanalysen, können zu wertvollen Erkenntnissen führen. Dabei muss gewährleistet sein, dass die betreffenden Umfragen über einen gewissen Zeitraum vergleichbar bleiben.

Die Erhebung von Daten und Evaluation erfordert neben personellen Ressourcen je nach Art der Erhebung den Einsatz professioneller Methoden und finanzieller Mittel.

„Die hierfür erforderlichen finanziellen Mittel erscheinen sinnvoll angelegt, wenn man bedenkt, wie wirkungslos oder gar kontraproduktiv willkürlich ausgewählte Maßnahmen

¹⁰⁰ Schulz (1992), S. 61

¹⁰¹ vgl. Dörrbecker (2003), Klaus; Fissenewert-Goßmann, Renee: Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. 4. Aufl. Frankfurt a.M.: IMK, S. 100

¹⁰² vgl. Schmidt (1997), Marion: Zielsetzung und Leistungsmessung für die Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken, S. 40 In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Wefers, Sabine (Hrsg.) Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB, Sonderh. 66), S. 34-43

sein können, die an den tatsächlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Interaktionspartner vorbeigehen [...]“¹⁰³

Mit dem geplanten Einsatz der Balanced Scorecard in der Universitätsbibliothek steht ein geeignetes Instrument nicht nur für die Zielsetzung zur Verfügung, sondern auch für die Kontrolle. Dies bedeutet, dass für die betreffenden Ziele der Öffentlichkeitsarbeit konkrete Kennzahlen festgelegt werden müssen. Dabei kann auf die Ermittlung dieser Zahlen auf PR-Evaluationsmethoden zurückgegriffen werden.

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Als vorläufige Kennzahl für die Kontrolle des Zieles „Lobbyarbeit“, Kommunikation mit den Entscheidungsträgern, wurde von der Bibliothek als quantitative Größe die Anzahl der positiv getroffenen Entscheidungen und als qualitative Größe der Imagewert der Bibliothek genannt. Dieser müsste erstmalig erhoben werden, um zu prüfen, ob er sich verbessert hat. Um festzustellen, ob die Entscheidungsträger über das Dienstleistungsangebot informiert sind, bieten sich Umfragen an. Kennzahl wäre dann der betreffende Prozentsatz von Professoren, denen eine spezielle Dienstleistung bekannt ist. Als ein so genannter Frühindikator, der Abweichungen von der möglichen Zielerreichung anzeigen soll, wird von Egli und Lüthi¹⁰⁴ die Anzahl durchgeführter Gespräche genannt. Eine Anzahl der Gespräche sagt jedoch noch nichts über deren Qualität aus. Die Universitätsbibliothek Dortmund erkannte als notwendige Kompetenz den Fortbildungsbedarf von Mitarbeitern insbesondere von Führungskräften bei der Beherrschung von Rhetorik- und Präsentationstechniken.

Zielgruppe Studierende:

Eine Kennzahl für die Kontrolle des Zieles „Kommunikationsprozess der Leistungen“ bei der Zielgruppe der Studierenden, wurde bislang von der Bibliothek nicht erstellt. Hier fehlt es auch an einer konkreten Formulierung des Ziels, der genauen Bestimmung, was erreicht werden soll, um dann festzulegen, wie man dies messen kann. Kennzahlen lassen sich aus den Ergebnissen der Benutzerumfragen bilden, aus dem Feedback der Nutzer sowie aus Nutzungszahlen von Dienstleistungen.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Als Kennzahl für das Ziel „jeder Mitarbeiter kennt die Ziele der Bibliothek“ wurde von der Bibliothek die Zufriedenheit mit den Informationen über die Bibliothek insgesamt benannt, dieser Wert ergibt sich aus einer erneuten Mitarbeiterumfrage. Darüber hinaus ergeben sich auch aus Gesprächen und Reaktionen der Mitarbeiter Rückschlüsse auf den Grad der Zielerreichung. Als Kennzahl für die Verbesserung der internen

¹⁰³ Schulz (1992), S. 86

¹⁰⁴ Vgl. Egli (1999), Beat; Hans Peter Lüthi: Strategische Kommunikation als Perspektive der Balanced Scorecard am Beispiel der Fusion der Sulzer Orthopedics Italia S.p.a. Bern : Haupt, S. 35

Kommunikation dienen ebenfalls Zahlenwerte aus der Mitarbeiterumfrage, je nachdem, ob bei einer nächsten Umfrage beispielsweise bei der Angabe der Frage „Wie gut fühlen sie sich informiert...“, die Prozentwerte steigen oder fallen, ist dies ein Indikator für die Qualität der bisher getroffenen Maßnahmen. Als einen Frühindikator für die Mitarbeiterzufriedenheit sehen Egli und Lüthi die Anzahl der Absenzen an.¹⁰⁵

Die Befragungen bei Nutzern, Nichtnutzern und Mitarbeitern stellen eine Überprüfung des Erfolgs der bisherigen Öffentlichkeitsarbeit dar. Die Befragungen stellen dabei auch gleichzeitig die Grundlage zur Analyse der erneuten Ausgangssituation dar. Damit hat sich ein Kreislauf im Planungsprozess geschlossen. Anhand der Daten wird erneut geplant, durchgeführt und kontrolliert.

4.3. Resümee

Um die Öffentlichkeitsarbeit strategisch zu planen und taktisch durchzuführen, fehlt es der Universitätsbibliothek nur an wenigen Einzelmaßnahmen und an der Optimierung bisher praktizierter Maßnahmen und Prozesse. Der Weg für eine Strategie der Öffentlichkeitsarbeit ist durch die Festsetzung von aufeinander abgestimmten Zielen der Bibliothek schon vorgeebnet. Eine Bestimmung der wichtigen Zielgruppen ist dabei eine wesentliche Voraussetzung, an die sich Untersuchungen, Methoden und Planungen anschließen können.

Als Grundsatz der Öffentlichkeitsarbeit kann die Orientierung an den Bibliothekszielen sowie die Orientierung an den Zielgruppen gelten. Was sich banal anhört, ist jedoch wesentlich für die Planung, denn alles, was nicht unter diesen Grundsatz fällt, wird auch nicht durchgeführt. Die Bibliothek hat dadurch ein Bewertungsraster, das es ermöglicht, sich auch gegen bestimmte Maßnahmen zu entscheiden, die eventuell ohne eine Orientierung an konkreten Zielen und Zielgruppen durchgeführt worden wären.

Als mögliche Formulierungen für langfristige strategische Kommunikationsziele bieten sich für die bisher genannten Zielgruppen an:

Zielgruppe Entscheidungsträger:

Bei den Entscheidungsträgern der Universität Dortmund soll die Akzeptanz und das Vertrauen in die Bibliothek und ihre Dienstleistungen hergestellt und gefestigt werden, mit dem Ziel, eine entsprechende Stellung innerhalb der Universität zu halten und zu verbessern bzw. die Entscheidungsträger zu veranlassen, im Interesse der Bibliothek zu handeln und entsprechende Mittel bereitzustellen. Dies soll u.a. erreicht werden durch eine positive Wahrnehmung bei den Entscheidungsträgern sowie eine zielgerichtete Information.

¹⁰⁵ Vgl. Egli (1999), S. 35

Zielgruppe Studierende:

Bei den Studierenden der Universität Dortmund soll die Akzeptanz und das Vertrauen in die Bibliothek und ihre Dienstleistungen hergestellt und gefestigt werden, um einerseits die Befriedigung der jeweiligen Informationsbedürfnisse im Eigeninteresse der Studierenden zu gewährleisten und andererseits um Unterstützungsleistung gegenüber den Entscheidungsträgern zu erhalten. Dies soll erreicht werden durch eine zielgruppenspezifische Information und Kommunikation. Ein Schwerpunkt bei der Vermittlung des Dienstleistungsangebotes liegt auf den elektronischen Angeboten, da hier ein besonderes Informationsdefizit besteht.

Zielgruppe Mitarbeiter:

Bei den Mitarbeitern der Universitätsbibliothek Dortmund soll eine Verbesserung der internen Kommunikation und des kollegialen Umgangs erreicht werden mit dem Ziel, das Betriebsklima zu verbessern, das Vertrauen in die Bibliothek zu fördern und eine Identifikation mit der Bibliothek zu ermöglichen. Dies soll erreicht werden durch die Förderung eines offenen Dialogs sowie die Verbesserung der internen Informationsstrukturen.

Innerhalb eines Kommunikationskonzeptes mit den Grundphasen Ist-Analyse, Soll-Bestimmung, Durchführung und Kontrolle, ergeben sich im Wesentlichen folgende Maßnahmen für die Universitätsbibliothek, um die betreffenden Einzelprozesse innerhalb der Grundphasen zu optimieren:

a) Ist-Analyse:

- Innerhalb der Grundphase „IST-Analyse“ ist es notwendig, eine Imageanalyse bei der Zielgruppe der Entscheidungsträger bzw. Professoren durchzuführen, um Kenntnis über Einstellungen, Interessen und Werte zu erhalten. Eine Imageanalyse bei den weiteren Zielgruppen kann sich anschließen, oder je nach Ressourcen auch zeitgleich stattfinden, ist jedoch nicht vordringlich.
- Um das Ziel zu erreichen, den Anteil der Nichtnutzer unter den Studierenden zu verringern ist es notwendig, Kenntnisse über Einstellungen und Erwartungen der Nichtnutzer sowie Nutzung anderer Informationswege zu erhalten.
- Um die geeigneten Informationsmedien und Maßnahmen auswählen zu können ist es notwendig, Kenntnisse über bevorzugte Informationsmittel der Zielgruppen zu erhalten. Entsprechende empirische Methoden müssen ausgewählt werden, es bieten sich schriftliche Nutzer- bzw. Nichtnutzerbefragungen an.
- Um eine Verbesserung der internen Kommunikation zu erreichen, müssen die internen Kommunikationsstrukturen analysiert werden. Hierzu liegen bereits Daten aus der Mitarbeiterumfrage vor, die noch genauer ausgewertet werden können.

b) Soll-Bestimmung:

- Innerhalb der Grundphase „Soll-Bestimmung“ ist es notwendig, dass die Bibliothek zunächst einige Unterziele konkretisiert, bevor sich weitere Maßnahmen anschließen können.
- Bei der internen Kommunikation der Ziele und der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen ist zu entscheiden, ob die Bibliothek eine Aktualisierung ihres Leitbildes vornimmt.
- Das relativ negative Selbstbild der Bibliothek bei einigen Mitarbeitern muss verbessert werden.
- Um durch die externe Kommunikation eine Imageverbesserung zu erreichen, kann die Bibliothek noch zu bestimmende Schlüsselbegriffe als argumentatives Logo einsetzen.

c) Durchführung:

- Innerhalb der Grundphase „Durchführung“ ist notwendig, zunächst in der taktischen Planung konkrete Maßnahmenpakete zu planen, inkl. einer Personal-, Termin- und Etatplanung.
- Auf der instrumentellen Ebene kann der Grundsatz gelten, nur die, durch eine Umfrage ermittelten, erstgenannten bzw. als wesentlich erkannten bevorzugten Informationsmedien der Zielgruppen zu verwenden, um eine hohe Erreichbarkeit der Zielgruppen bei möglichst geringem Aufwand zu erreichen.
- Bei den Zielgruppen der Entscheidungsträger und der Mitarbeiter sollte der Schwerpunkt allerdings auf der persönlichen Kommunikation liegen.
- Für die bisher genannte Maßnahme Lobbyarbeit wird von der Bibliothek ein Fortbildungsbedarf im Bereich Rhetorik- und Präsentationstechniken festgestellt.

d) Kontrolle:

- Innerhalb der Grundphase „Kontrolle“ ist es notwendig, Kenntnisse über Evaluationsmethoden zu erhalten, sowie geeignete Analyse- und Messverfahren anzuwenden, um daraus Kennzahlen zu entwickeln.

Um die notwendigen Voraussetzungen für Öffentlichkeitsarbeit zu schaffen, muss ein Kommunikationskonzept erstellt werden, das die Kommunikationswege regelt, die Koordinierung aller Programme und kommunikativen Maßnahmen, sowie eine Berechnung des Personal- und Etatbedarfs ermöglicht. Als Qualitätskontrolle der Öffentlichkeitsarbeit kann die Einrichtung eines Qualitätszirkels dienlich sein. Zudem sind die Funktionen von Öffentlichkeitsarbeit und die Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeiters im Kommunikationsprozess zu vermitteln.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich nur auf drei ausgewählte Ziele der Bibliothek. Das Kommunikationskonzept erfordert jedoch die Einbeziehung der gesamten Zielsetzung.

Ein Konzept unterliegt dem ständigen Bedarf nach Aktualisierung. Es kann eine neue „Umwelt“-Information eintreffen, die es erfordert, andere Entscheidungen zu treffen oder die Planungen anzupassen. Bei der Planung der einzelnen Maßnahmen nutzen PR-Fachleute oft ein Raster auf welchem die Projekte bzw. Maßnahmen so auf einer Zeitachse angeordnet werden, dass sich als Handlungsgrundlage ein „dramaturgisch-psycho-logischer Ablauf“ ergibt.¹⁰⁶

Öffentlichkeitsarbeit ist ein kontinuierlicher Prozess konkreter Handlungsschritte. Diese Differenzierung des Prozesses in kleine Abschnitte konkretisiert den Kommunikationsprozess und macht es dadurch möglich, auf der operationalen Ebene Maßnahmen zu optimieren.¹⁰⁷ Schulz weist darauf hin, dass der Planungsprozess die Reduktion von Komplexität erfordert und damit auch die Reduktion der Realität, allerdings sei es erforderlich, die Fakten gedanklich zu vereinfachen, um sie handhabbarer zu machen. „Der Planer von Public Relations sollte sich dieser Probleme bewusst sein, aber keinesfalls auf eine langfristige Planung verzichten.“¹⁰⁸

Durch die geplante Einführung der Balanced Scorecard bietet sich für die Universitätsbibliothek ein Instrument der Strategieimplementierung an, das nach Kaplan und Norton von Unternehmen eingesetzt wird zur Unterstützung der Kommunikation und zur Unterstützung der Lernprozesse zum Aneignen der Unternehmensstrategie.¹⁰⁹

Dadurch, dass die geplanten Zielvereinbarungsgespräche mit nahezu jedem Mitarbeiter durchgeführt werden, können spezielle Kommunikationsziele nicht nur mit den Mitarbeitern der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit vereinbart werden, sondern auch mit anderen Mitarbeitern der Bibliothek. Dies sind optimale Voraussetzungen für eine Implementierung strategischer Öffentlichkeitsarbeit.

Für eine Qualitätsprüfung und –kontrolle von Kommunikationskonzeptionen gibt es derzeit keine allgemeingültigen Aussagen oder Messinstrumente.¹¹⁰ In der Praxis würden professionelle Checklisten oder ein selbsterstellter Kriterienkatalog als Hilfsmittel dienlich sein, um die Konzeption methodisch und inhaltlich auf Stimmigkeit zu testen.¹¹¹ Die theoretischen Modelle sind jedoch sehr umfassend und liefern die Grundlagen für

¹⁰⁶ Vgl. Dörrbecker (2003), S. 85

¹⁰⁷ Vgl. Faulstich (2000), S. 208

¹⁰⁸ Schulz (1992), S. 89

¹⁰⁹ vgl. Kaplan (2001), Robert S.; Norton David P.: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 13

¹¹⁰ Vgl. Dörrbecker (2003), S. 91

¹¹¹ ebd.

eine Konzeptionsentwicklung. Kommunikation ist – nach aller Theorie – fast ausschließlich eine praktische Aufgabe.¹¹² An der Umsetzbarkeit der Strategie wird sich daher auch ihre Qualität zeigen.

¹¹² Vgl. Schmidt (2001), S. 254

Literaturverzeichnis

- Barthenheier (1982), Günter:
Zur Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit. Ansätze und Elemente zu einer allgemeinen Theorie der Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Haedrich, Günther (Hrsg.) Berlin: de Gruyter 1982, S. 15- 26
- Becker (2002), Jochen:
Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen
- Benkenstein (2001), Martin:
Entscheidungsorientiertes Marketing. Wiesbaden : Gabler
- Bibliotheken '93 (1994)
Strukturen, Aufgaben, Positionen. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (Hrsg.) Berlin: Dt. Bibliotheksinst.
- Bläse (1982), Dirk:
Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Haedrich, Günther (Hrsg.) Berlin: de Gruyter 1982, S. 187-199
- Brauer (1982), Gernot:
Einordnung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in formale Organisationsstrukturen. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institution und Gesellschaft. Haedrich, Günther (Hrsg.) Berlin: de Gruyter 1982, S. 111-124
- Brockhaus (1999)
Die Enzyklopädie: in 24 Bänden. Auf Grundlage der 20., neu bearbeiteten Auflage, 1996-1999 erstellt. Leipzig: Bibliogr. Inst. & F. A. Brockhaus. Online-Version Xipolis.net = http://digibib.xipolis.net/suche/suche_profi_form.php, letzter Zugriff am 10.04.2003
- Ceynowa (2002), Klaus; Coners, Andre:
Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt a.M. : Klostemann (ZfBB, Sonderh. 82)
- Dörrbecker (2003), Klaus; Fissenewert-Goßmann, Renee:
Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik. 4. Aufl. Frankfurt a.M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation (IMK)
- Eisele (1994), Hans:
Warum Schnellschüsse ins Leere gehen. Public Relations – ihre Arbeitsbereiche, Instrumentarien, Mittel und Maßnahmen. In: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Kalt, Gero (Hrsg.) 5. Aufl. Frankfurt a.M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation (IMK) 1994, S. 41-46
- Egli (1999), Beat; Hans Peter Lüthi:
Strategische Kommunikation als Perspektive der Balanced Scorecard am Beispiel der Fusion der Sulzer Orthopedics Italia S.p.a. Bern : Haupt
- Faulstich (2000), Werner:
Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink
- Fill (2001), Chris:
Marketing-Kommunikation. 2. Aufl. München: Pearson Studium
- Grunig (1984), James E.; Hunt, Todd:
Managing public relations. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers

- Hätscher (1999), Petra; Kohl, Oliver:
„Mehr Licht!“ oder „Die UB ist ein Highlight!“ Zu Methodik und Ergebnissen einer Befragung der Lehrenden an der Bibliothek der Universität Konstanz. In: BD 33, S. 421-430
- Hobohm, (2002a) Christoph:
Strategisches Management. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/3.6
- Hobohm, (2002b) Christoph:
Kundenbindung und Qualitätsmanagement. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/3.5
- Jank (2002), Dagmar:
Fundraising für Bibliotheken. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 5/5.
- Kaplan (2001), Robert S.; Norton David P.:
Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart : Schäffer-Poeschel
- Klinder (1993), Sabine:
Corporate Identity – ein Konzept für Öffentliche Bibliotheken? In: Bibliothek Forschung u. Praxis 17, S. 38-55
- Luthe (2001), Detlef:
Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. 3. Aufl. Augsburg : Maro-Verl.
- Mast (2002), Claudia:
Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart : Lucius und Lucius
- Müller-Vogg (1994), Hugo:
Werbung und PR: Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Zusammenwirken. In: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Kalt, Gero (Hrsg.) 5. Aufl. Frankfurt a.M.: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation (IMK) 1994, S. 201-207
- Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene:
Zielorientierte Führung als Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und –förderung.
In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben (1996) 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Wefers, Sabine (Hrsg.) Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB, Sonderh. 66), S. 81-92
- Nagelsmeier-Linke (1998), Marlene:
Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek: Personal- und Organisationsentwicklung im Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: De officio Bibliothecarii, Beiträge zur Bibliothekspraxis ; Hans Limburg zum 65. Geburtstag gewidmet. Gabel, Gernot (Hrsg.) Köln: Greven, S. 40-52
- Nagelsmeier-Linke (2001), Marlene; Engelkenmeier, Ute:
Zurück zum Ziel. Mittel und Wege zur Erreichung langfristiger Ziele.
In: ProLibris 4, S. 218-225
- Öffentlichkeitsarbeit (1995) und Werbung.
Ein Handbuch für allgemeine öffentliche Bibliotheken. Hg. Von der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken (SAB), Solothurn
- Öffentlichkeitsarbeit (1982) und Werbung Öffentlicher Bibliotheken.
Ein Arbeitshandbuch. Höhl, Martha (Hrsg.) Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1982 (Dbi-Materialien 14)

- Porr (1998), Annette; Spary, Christiane:
Die Benutzerbefragung als Instrument der Situationsanalyse: Konzeption der Befragung in der Universitätsbibliothek Magdeburg. In: Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI). Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Berlin : Dt. Bibliotheksinst.
Bd. 1. Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien. Niggemann, Elisabeth (Hrsg.), S. 47-77
- Riedl (1999), Rita:
Wissenschaftliche Bibliotheken, die Stiefkinder der Öffentlichkeitsarbeit. In: Nur was sich ändert, bleibt. 88. Dt. Bibliothekartag in Frankfurt a.M. Wefers, Sabine (Hrsg.) Frankfurt a.M.: Klostermann 1999 (ZfBB Sonderh. 75), S. 287-298
- Ruppelt (1994), Georg
Über Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Arbeitsfeld Bibliothek. 6. Dt. Bibliothekskongress; 84. Dt. Bibliothekartag in Dortmund 1994. Lohse, Hartwig (Hrsg.) Frankfurt a.M.: Klostermann 1994 (ZfBB Sonderheft 59), S. 203-213
- Schmidt (1997), Marion:
Zielsetzung und Leistungsmessung für die Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben. 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Wefers, Sabine (Hrsg.) Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB, Sonderh. 66), S. 34-43
- Schmidt (2001), Marion
Auf dem Weg zur bibliotheksspezifischen Öffentlichkeitsarbeit. Bilanz und Perspektiven der organisatorischen Kommunikation von Bibliotheken in Deutschland. Wiesbaden: Harrassowitz
- Schneider (1993), Ronald:
Kommunale Bibliotheken im kulturpolitischen Wettstreit. Profilierungszwänge und neue Strategien der Öffentlichkeitsarbeit. In: BuB 45, S. 844-860
- Schulz (1992), Beate:
Strategische Planung von Public Relations. Das Konzept und ein Fallbeispiel. Frankfurt a.M.: Campus-Verl.
- Stachnik (1995), Ingeborg:
Besucherbefragungen in Bibliotheken. Grundlagen, Methodik, Beispiele. Berlin: Dt. Bibliotheksinst.
- Umlauf (2002a) Konrad:
Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kulturmanagement. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 7/1.
- Umlauf (2002b), Konrad:
Leitbild und Organisationsidentität. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3/2.
- Umlauf (2002c) Konrad:
Pressearbeit. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (2002). Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.) Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 7/2.
- Zur Öffentlichkeitsarbeit (1995) der Hochschulen.
Empfehlung des 176. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn, 3. Juli 1995. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz (Dokumente zur Hochschulreform 102)

Folgende interne Dokumente und Publikationen der Universitätsbibliothek Dortmund wurden genutzt:

- Leitbild der Universitätsbibliothek Dortmund, Stand April 1998, s. Anlage 1
- Protokoll des Workshops Zielmanagement vom 16.04.2003
- Zielkatalog der Universitätsbibliothek Dortmund (Strategy Supervisor), Stand 16.04.2003, Auszug s. Anlage 2
- Protokoll der Projektgruppe Informationskultur vom 25.02.2003
- Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung der UB Dortmund 2001, Ergebnisdokumentation der Sozialforschungsstelle Dortmund, erstellt im Auftrag der Universitätsbibliothek Dortmund
- Ergebnisse der Benutzerbefragungen der UB Dortmund 1999 und 2001, s. <http://www.ub.uni-dortmund.de/aktuelles/benutzerbefragung.html>, letzter Zugriff am 10.04.2003
 - Ergebnisse der Benutzerbefragung der UB Dortmund, 12.-16. April 1999
 - Benutzerinnen- und Benutzerbefragung in den Universitätsbibliotheken Nordrhein-Westfalens, 2001, UB Dortmund (infas), Tabellenband
 - Umsetzung der Ergebnisse der Benutzerinnen- und Benutzerbefragung in den Universitätsbibliotheken Nordrhein-Westfalens in der UB Dortmund, 2001

Anlage 1

Leitbild der Universitätsbibliothek Dortmund

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK - UNSER LEITBILD

Als Universitätsbibliothek haben wir den Auftrag, den Informationsbedarf für Forschung, Lehre und Studium an der Universität Dortmund zu decken. Ebenso stellen wir unsere Dienstleistungen den Fachhochschulen Dortmund, Bochum, Gelsenkirchen, Iserlohn und den Benutzerinnen und Benutzern aus der Region für wissenschaftliches Arbeiten zur Verfügung und fördern mit Hilfe der Patentinformation die Innovationskraft der regionalen Wirtschaftsunternehmen.

Wir kooperieren mit den Fachbereichen und Einrichtungen innerhalb der Universität und mit auswärtigen Bibliotheken und Forschungsinstituten.

Globale Netzwerke, elektronische Publikationen und Multimedia stellen in immer rascherem Wandel neue Anforderungen an unsere Benutzerinnen und Benutzer sowie an uns als Universitätsbibliothek. Diesen Wandel in den Bibliotheken wollen wir aktiv mitgestalten.

Eigene **Arbeitsfreude und Arbeitszufriedenheit** möchten wir erhalten und weiterentwickeln durch:

- Arbeit in Teams und Arbeitsgruppen mit klaren Zielvorgaben
- Abbau von Hierarchien
- Dezentralisierung von Entscheidungen
- Benutzungsorientierung
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation
- Förderung des kollegialen Umgangs
- Ständige Fortbildung

Unsere Dienstleistungen:

Bedarfsgerechtes Medienangebot

- Aufbau, Entwicklung und Pflege - unabhängig von der physischen Form
- Planung für den gegenwärtigen und zukünftigen wissenschaftlichen Informationsbedarf

Bereitstellung gedruckter und elektronischer Medien und Informationen

- übersichtliche Präsentation und Aufstellung unseres Bestandes
- Vollständige Erfassung des Bestandes mit Online-Katalogen
- Sachliche Erschließung des Gesamtbestandes nach einheitlichen Grundsätzen
- Fernleih- und Dokumentlieferdienste
- Zugang über unseren WWW-Server zu weltweiten elektronischen Informationsquellen
- Internet-Benutzer-Arbeitsplätze

Benutzungsservice

- Wir bieten benutzungsnahen Service in der Zentralbibliothek und in den Bereichsbibliotheken und informieren umfassend über unsere Dienstleistungsangebote.
- Wir orientieren unseren Service an konkreten Benutzerwünschen
- Wir setzen moderne Informations- und Kommunikationstechniken ein und vermitteln den Zugang zu Online-Datenbanken
- Wir orientieren unsere Öffnungszeiten am ermittelten Bedarf
- Wir schaffen eine förderliche Studienumgebung
- Wir arbeiten effektiv, freundlich, flexibel

Beratung und Schulungsangebote

- Auskunfts- und Beratungsstellen in der Zentralbibliothek und in den Bereichsbibliotheken
- Einführungen in die Bibliotheksbenutzung, Führungen durch unsere Bibliothek
- Einführungen zur Katalogbenutzung für die Suche nach vorhandener Literatur
- Einführungen zur fachlichen Literatursuche
- Einführungen zur wissenschaftlichen Nutzung des Internet

(April 1998)

Anlage 2

Zielkatalog der Universitätsbibliothek Dortmund, Auszug (Stand: 16.04.03)

Ziel 1, Herausragende Stellung

Strategische Ebene / Perspektive	Nr.	Strategisches Ziel	
Oberziele	1.A	Online Angebot	
	1.A.1	Erfassen aller Dienste	
	1.A.2	Integrationskonzept	
	1.B.	Infrastruktur	
	1.C.	Bestehende Bereiche	
Geldgeber	1.1.1.	Lobbyarbeit	
	1.1.2.	Bestehende Geldquellen	
	1.1.3.	Neue Geldquellen	
	1.1.3.1.	3 Projektanträge	
	1.1.3.2.	Aufbau Netzwerk	
	1.1.3.3.	Onlinekonzept für externe Käufer	
		Entfällt bei diesem Oberziel	
Prozesse	1.3.1.	Kommunikationsprozess	
	1.3.1.1.	Alle Mitarbeiter kennen Ziele	
	1.3.1.2.	Konzept interne Kommunikation	
	1.3.1.3.	Konzept externe Kommunikation	
	1.3.2.	Innovations- und Entwicklungsprozess	
	1.3.2.1.	Anzahl Innovationen erhöhen	
	1.3.2.2.	Konzept Innovationsprozess	
	1.3.2.3.	Ideenpool etablieren	
	1.3.2.4.	Ideenpool: Etablieren Auswahlgremium	
	1.3.3.	Antragsprozess (Projektanträge)	
	1.3.3.1.	Etablieren AG Projekte	
	Kompetenzen	1.4.1.	Aufbau von Führungskompetenz
		1.4.1.	Motivation von Mitarbeitern
		1.4.3.	Systematische Personalentwicklung

Ziel 2, Benutzerorientierung

Strategische Ebene / Perspektive	Nr.	Strategisches Ziel
Oberziele	2.A	Optimierung Bestand
	2.A.1.	Wissen Nutzungshäufigkeit
	2.A.2.	Monographien
	2.B	Gute Betreuung
	2.C.	Angenehmer Arbeitsort
	2.C.1.	Druckmöglichkeiten
	2.C.2.	Gruppenarbeitsplätze
	2.C.3.	Ambiente
	2.C.4.	Aufgeräumte Arbeitsplätze
	2.D	Benutzerorientierte Öffnungszeiten
	2.E	Optimierung Produktportfolio
	2.E.1.	Ermittlung Pflicht/ Kürleistungen externe
	2.E.2.	Ermittlung Käuferpotential
	2.E.3.	Bereinigung Produktportfolio

Geldgeber	2.1.1.	Geldgeber – Uni
	2.1.1.1.	Leistungstransparenz
	2.1.1.2.	Konzept Leistungskommunikation
	2.1.1.2a	Leistungskommunikation
	2.1.1.2b	Erstellung „Profpaket“
	2.1.2.	Externe Käufer unter 2 E
	2.1.3.	Sponsoren
	2.1.3.1.	Status Quo beibehalten
Benutzer	2.2.1.	Studenten
	2.2.1.1.	Kommunikationsprozess der Leistungen
	2.2.1.2.	Anteil studentischer Nutzer
	2.2.1.3.	Schulungen
	2.2.2.	Professoren
	2.2.2.1.	Konzept „Profpaket“
	2.2.2.2.	Schulungen beibehalten
	2.2.2.3.	zielgruppenorientierte Kommunikation
	2.2.3.	Ausländische Nutzer
	2.2.3.1.	Mehrsprachige Website
	2.2.4.	Behinderte
	2.2.4.1.	Barrierefreie Website
	2.2.5.	Schüler
	2.5.5.1.	Ermittlung Wichtigkeit
Prozesse	2.3.1.	Kommunikationsprozess
	2.3.1.1.	"Jeder weiß, was es für ihn gibt"
	2.3.2.	Kostenverfolgung
	2.3.2.1.	Erhebung Dienstleistungen/Produkte
	2.3.2.2.	Zuordnung Kosten
	2.3.2.3.	Ermittlung wichtigster Produkte
	2.3.3.	Nutzerprozess
	2.3.3.1.	Zielgruppenorientierte Recherche
	2.3.3.2.	Erhebung Nutzerprozess
	2.3.4.	Bestandsaufbau, erschließung, -erhalt
	2.3.4.1.	Beibehaltung hohes Niveau B-Aufbau
	2.3.4.1.1.	elektronisches Bücherregal
	2.3.4.1.2.	Erwerbungsclient
	2.3.4.2.	Erschließung
	2.3.4.2.1.	Bessere Sacherschließung
	2.3.4.3.	Erhaltung
	2.3.4.3.1.	Vorbeugende Bestandspflege
	2.3.4.3.2.	Pflege Rara-Bestände
	2.3.4.3.3.	Räumliche Zusammenlegung
	2.3.5.	Informationsvermittlung
	2.3.5.1.	Konzept
	2.3.6.	Ausleihprozess
	2.3.6.1.	Ausleihprozess optimieren
	2.3.7.	Meinungsäußerungsmanagement
Kompetenzen	2.4.1.	Professionellen Umgang Nutzer
	2.4.2.	Präsentationstechniken
	2.4.3.	Kompetenznetzwerk
	2.4.4.	Know-How Nutzerprozess