



Veränderung des Verhältnisses von Kunde und Bibliothek

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom-Bibliothekarin (FH)

vorgelegt von Nadin Weiß
geb. am 14. Mai 1980 in Potsdam

Erstgutachter: Prof. Dr. Stephan Büttner
Zweitgutachter: Diplom-Bibliothekarin Christina Guth

Eingereicht am: 12. Juli 2007

Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht worden.

Potsdam, den 12. Juli 2007

Nadin Weiß

Inhaltsverzeichnis

0 Einleitung	6
I. Veränderung von Arbeit und Dienstleistung	8
2. Technologie als Verbesserung innerbetrieblicher Abläufe und des Kundenservice ..	8
3. Strukturwandel von Arbeit und Dienstleistungsökonomie	10
3.1 Einzelhandel bzw. Bibliothekswesen	10
3.2 Selbstbedienung aus wirtschaftlicher Sicht	11
3.3 Automatisierung aus wirtschaftlicher Sicht.....	12
4. Customer Relationship Management (Beziehungsmanagement).....	13
4.1 Electronic Customer Relationship Management (Elektronisches Beziehungsmanagement)	14
4.2 Beispiele für Kundenbeziehungsmanagement in Bibliotheken.....	16
5. Mass Customization	19
6. Einsatz von Technik in Bibliotheken.....	21
6.1 RFID	23
6.1.1 RFID als Orientierungssystem.....	24
6.2 Bibliographic Enrichment	30
6.2.1 Vorteile des Bibliographic Enrichment	32
6.2.2 Nachteile des Bibliographic Enrichment.....	33
6.3 Recommendersysteme (Empfehlungssysteme)	33
6.3.1 Vorteile von Empfehlungssystemen	39
6.3.2 Nachteile von Empfehlungssystemen.....	40
7. Zusammenfassung.....	41

II. Management und Bibliotheksmitarbeiter 43

8. Besonderheiten der Bibliotheken	43
9. Die Produktkultur wird zur Dienstleistungskultur.....	44
10. Wie funktioniert Servicequalität	46
11. Change Management (Veränderungsmanagement)	48
11.1 Voraussetzungen für Veränderungen schaffen	49
12. Ansprüche der Kunden an den Mitarbeiter.....	52
12.1 Kommunikation und Information.....	52
12.2 Erreichbarkeit	52
12.3 Soziale und fachliche Kompetenz.....	53
12.4 Flexibilität und Verlässlichkeit.....	54
12.5 Angebot und Nachfrage	54
13. Unternehmenskultur	56
13.1 Funktionale Organisationen.....	59
13.2 Interne Kommunikation.....	61
13.3 Wissensorganisation.....	63
13.4 Mentoring und andere Ansätze zur Wissensentwicklung	64
14. Ansprüche der Mitarbeiter an das Management	68
14.1 Kommunikation und Information.....	69
14.2 Erreichbarkeit	70
14.3 Soziale und fachliche Kompetenz.....	70
14.4 Flexibilität und Verlässlichkeit.....	70
14.5 Angebot und Nachfrage	71
15. Fehler bei der Durchführung.....	71
16. Zusammenfassung.....	72

III. Kunden und Bibliothek.....	74
17. Konsequenzen für den Kunden	74
18. Zukunft der Bibliothek.....	76
18.1 Zukunft der Bibliothek als Ort.....	77
19. Auswirkungen auf die bibliothekarische Arbeit	78
20. Bereit für die Zukunft.....	80
20.1 Bibliotheksphilosophie und Politik.....	82
IV. Abschluss	84
V. Abbildungsverzeichnis.....	86
VI. Literaturverzeichnis.....	87

0 Einleitung

Standardisierung auf Anbieterseite und Personalisierung auf Konsumentenseite von Serviceangeboten ist in der heutigen Ausprägung des Computerzeitalters in allen Bereichen des Alltagslebens zu beobachten.

Automaten übernehmen Arbeiten, die lange als zutiefst menschliche Leistungen angesehen wurden.

Immer mehr Technologien werden entwickelt, um manuelle Arbeit zu erleichtern oder gar zu eliminieren.

Globalisierung erreicht alle Ebenen des gesellschaftlichen Lebens. Informationsbeschaffung, -erschließung und -bereitstellung wird internationaler und kann nur in Netzwerken befriedigend gelöst werden.

Auf der anderen Seite ist langfristiges Planen für jeden Berufszweig schwierig oder unmöglich geworden. Zur Orientierung in der sich ausweitenden Informationsflut ist verstärkt Wissensorganisation und Mehrwertschaffung gefragt.

Hohe soziale Kompetenz der Führungskräfte und viel Kreativität sind nötig für moderne Netzwerkarbeit und Arbeitsorganisation in Bibliotheken.

Risikolose Planung und Durchführung waren auch in der Vergangenheit nicht möglich. Die Intervalle zwischen einzelnen Innovationen waren jedoch länger und die Angebotsvielfalt hielt sich in überschaubaren Grenzen.

In der vorliegenden Diplomarbeit geht es um die beispielhafte Darstellung der Möglichkeiten und Perspektiven neuer Technologien, nicht um instrumentelle Arbeitsanweisungen. Vielmehr sind sie Ergebnis von Recherchen, Literaturstudium und eigenen Überlegungen.

Trotz der Unterschiede von Bibliotheksorganisationen zur freien Wirtschaft gibt es ein verbindendes Element - den Kunden.

Qualität war, ist und bleibt eine marktfähige Größe. Sie kann nicht an kurzfristigen ökonomischen Erfolgen gemessen werden.

Bibliotheken sind lebende Systeme und besitzen großes Veränderungspotential, sich an Umweltanforderungen anzupassen und neue Impulse für das Gesellschaftsleben zu geben.

Vorrangig fokussieren sich die Betrachtungen auf Öffentliche Bibliotheken. Dennoch sind einzelne Aspekte auch auf Wissenschaftliche Bibliotheken anzuwenden.

Statt eines Zitates als Leitwort dienen folgende Aussagen als Leitgedanken zur anschließenden Diplomarbeit.

*"Die Kunden sind unsere Daseinsberechtigung."*¹

*"Die Natur der Beziehungen zwischen Kunden und Bibliotheksmitarbeitern verändert sich radikal!"*²

*"Die Werte, auf denen die Bibliothek basiert, sind relativ stabil: Demokratie, Aufklärung, Humanismus, das Hochhalten des Rechts auf Information, persönliche Entwicklung, Erkenntnis und Überblick."*³

*"Computers and wires do not improve work, but they provide the possibility of making improvements."*⁴

¹ Berndtson, Maija: Die Zukunft ist ein Traum. Führung in der Bibliothek von morgen –einige ungewöhnliche Ideen, 2001. S.10

² ebd., S. 27

³ Thorhauge, Jens: Die Bibliothek der Zukunft. Hybrid, virtuell oder real?, 2004. S. 9

⁴ Megill, Kenneth A.: Thinking for a living. The coming age of knowledge work. München, 2004. S. 55

I. Veränderung von Arbeit und Dienstleistung

2. Technologie als Verbesserung innerbetrieblicher Abläufe und des Kundenservice

Während der vergangenen Jahre haben Entwicklung und Einsatz neuer Technologien die interne Kommunikation verbessert sowie Effizienz und Produktivität gesteigert. Nahtloser Service wurde durch sie gefördert. Dennoch gibt es Menschen, die den Technikeinsatz als Barriere empfinden. Zu ihnen zählen nicht zuletzt Bibliotheksmitarbeiter ⁵.

Der Fortschritt technischer Entwicklungen soll grundsätzlich keine Anonymisierung bewirken. Statt dessen dient er dem Ziel, Kenntnisse und Fähigkeiten von Dienstleistern wie auch von Kunden zu fördern und zu unterstützen.

Seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als erste Computer Einzug in Bibliotheken hielten, tun sich neue Möglichkeiten der Informationsverarbeitung und -vermittlung auf. Anstelle maschinenschriftlicher Katalogisate treten nun elektronisch erstellte Karteikarten. Automatisierte Systeme der Medienverbuchung, -rückgabe und -verlängerung sowie der Bearbeitung von Mahnvorgängen sind ebenfalls seit einigen Jahrzehnten bekannt.

Leider sind wie so oft fortschreitende Budgetkürzungen, Unentschlossenheit und mangelnder Druck von außen verantwortlich für die technische Nachzüglerrolle deutscher Bibliotheken im Vergleich mit entsprechenden Institutionen anderer Länder.

⁵ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde für Personenbezeichnungen durchgehend der maskuline Terminus gewählt.

*"Nicht zuletzt die technischen Entwicklungen im Informationsmarkt werden mit ihnen [den Bibliotheken] nur unzureichend im öffentlichen Bewußtsein in Verbindung gebracht."*⁶

Den Produzenten von Hard- und Software ist kein Vorwurf zu machen. Ihr Anliegen beschränkt sich auf den Verkauf ihrer Produkte. Genaue Kenntnisse der Bedürfnisse und der Funktion von Bibliotheken sind dafür nur bedingt erforderlich. Es sind die Bibliotheken, die sich neuen technologischen Entwicklungen anpassen müssen – eine Tatsache, die häufig zu Unmut oder gar Abneigung der Bibliotheksbeschäftigten führt.

Die Benutzung von Bibliotheken hat sich grundlegend verändert. Wie bereits erwähnt, wurden moderne Informationstechnologien schrittweise eingeführt, wobei außer Acht gelassen wurde, welche Auswirkungen derartige Veränderungen auf Planung und Dienstleistung der Einrichtungen haben würden.

Computer und neue Medien wurden unreflektiert neben den vorhandenen Bestand gestellt. Auf diese Weise wirken heute viele Öffentliche Bibliotheken wie Artefakte einer längst vergangenen Zeit mit vereinzelt Hinweisen auf die Moderne.

Wollen Bibliotheken auch künftig Interesse wecken, müssen sie sich schnellstens den Erfordernissen kommender Benutzergenerationen anpassen. Möglichkeiten dazu sind zahlreich vorhanden.

Das reine Informationsangebot kann heute bei unzähligen Anbietern und vom häuslichen Computer aus abgedeckt werden. Bibliotheken müssen ihren Stellenwert auf andere Art demonstrieren. Als kulturelles Zentrum innerhalb der Gesellschaft – unabhängig von sozialen, finanziellen und kulturellen Unterschieden – bieten sie einen Ort der Begegnung und des Austausches, der auch künftig seine Existenzberechtigung haben wird.

Nicht alle Menschen profitieren vom Einsatz der Technologie, die das Leben in vieler Hinsicht vereinfachen kann. Oft sind es fehlende finanzielle Mittel, die es den Menschen nicht erlauben, im technischen Dschungel mitzumischen. Wo Information bares Geld

⁶ Bilo, Albert; Klug, Petra: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. Buch und Bibliothek 2005, 57 (6) S. 447

bedeutet, geraten die gesellschaftlich Schwächeren leicht ins Abseits. Auswirkungen des technologischen Wandels auf soziale Aspekte bleiben weitgehend von der Politik unbeachtet.

Technik ist von Menschen für Menschen erdacht und konstruiert. Die Entwicklung führt dazu, dass wir uns künftig mit Maschinen und virtuellen Gegebenheiten werden auseinandersetzen müssen.

3. Strukturwandel von Arbeit und Dienstleistungsökonomie

3.1 Einzelhandel bzw. Bibliothekswesen

Mit der Einführung und Verbreitung der Selbstbedienung konnte bzw. durfte der Kunde durch den Verkaufsraum gehen und sich die gewünschten Waren selbst aussuchen und zusammenstellen. Dadurch wurde die personalintensive Leistung des Thekenverkaufs auf den Kunden verlagert.

Der Kaufanreiz wurde durch eine anregende Kaufumgebung und ansprechend verpackte Produkte gesteigert. Das Prinzip der Werbung entwickelte sich.

Die Verkaufsfläche wurde größer, die Personalstärke nahm ab.

Ein ähnliches Phänomen ist verzögert im Bibliothekswesen zu beobachten. Die Aufstellung des Bestandes in Freihand begann Mitte 1950. Davor wurden die Medien von Bibliothekaren aus dem Magazin geholt und dem Nutzer ausgehändigt. Durch die Freihandaufstellung wurden aber weder Nutzungsflächen größer, noch nahm die Stärke des Personals ab.

Im Einzelhandel übernimmt Verpackung heute eine beratende Funktion und hilft bei der Entscheidungsfindung.

Auch der flächendeckende Einsatz von Automaten spiegelt diesen Trend wider.

Warteschlangen werden reduziert, Zeit, Personal und Platz eingespart.

Auch hier gibt es Parallelen zum Bibliothekswesen:

Immer mehr Geräte und Apparate halten Einzug. Ob Kopiergeräte, Kassensautomaten oder Terminals für die Selbstverbuchung der Medien. Statt detaillierter Handbücher haben die meisten Geräte eine funktionelle Bedienungsanleitung integriert und können ohne Hilfe vom Personal bedient werden.

Der OPAC ist immer leistungsfähiger geworden und hilft dem Kunden bei der Auswahl, Bestellung und Verwaltung der Medien. Der Kunde könnte, ohne sich an das Personal zu wenden, eine Bibliothek benutzen.

3.2 Selbstbedienung aus wirtschaftlicher Sicht

Innerhalb des Dienstleistungsprozesses bedeutet Selbstbedienung, dass der Kunde aktiv wird und Anbieter lediglich als Unterstützung im Front- und Back-Office-Bereich, oder auch gar nicht tätig werden.

Beim Konzept der Selbstbedienung werden Leistungen, die bisher vom Anbieter erbracht wurden, in einem Verlagerungsprozess auf den Kunden übertragen.

Die Voraussetzung für eine solche Externalisierung sind einfache Aktivitäten, die in großem Umfang anfallen, so dass deren Standardisierung möglich ist.

In Bibliotheken wurde die Selbstbedienung durch die Freihandaufstellung des Bestandes umgesetzt.

Mittlerweile gibt es Hörbuchstationen, Abspielgeräte für verschiedenste Medien und Terminals für Selbstverbuchung, die man selbständig bedient.

Ohne die Automatisierung und Technologisierung von Dienstleistungsprozessen ist der Alltag in fast allen Bereichen des öffentlichen Lebens, zumindest in den Industrienationen, nicht mehr vorstellbar.

3.3 Automatisierung aus wirtschaftlicher Sicht

Menschliche Fähigkeiten werden durch maschinelle Leistungen vollständig oder teilweise ersetzt. Das hat enormen Einfluss auf die Entwicklung neuer Geräte und Serviceangebote sowie die Distribution von Produkten.

Die Automatisierung kommt nicht nur im Kontakt mit dem Kunden zum Tragen, sondern auch der Back-Office-Bereich wird durch sie grundlegend strukturell verändert. Seit Jahrzehnten gibt es in den Industrieländern Bankautomaten und automatische Check-Ins an Flughäfen und in Hotels. Flugtickets, Kleidung, Nahrungsmittel und Bücher können „online“ bestellt werden.

Aktuell werden Möglichkeiten der Selbstbedienung an den Kassen der Supermärkte getestet.

Auch in Bibliotheken werden vermehrt Technologien wie beispielsweise RFID eingesetzt, um Routineabläufe zu komprimieren. Verbuchung und Mediensicherung laufen ohne manuelles Zutun der Mitarbeiter ab.

Der Kunde führt seine gewünschten Medien an einem Scanner vorbei. Diese werden automatisch erkannt und auf das Nutzerkonto gebucht.

Selbstbedienungskonzepte können jedoch nicht überall eingesetzt werden. Sind Aufgaben zu komplex, stehen nicht genügend Ressourcen (Personal und Know-how) zur Verfügung und mangelt es an Interesse und Nutzungsbereitschaft bei den Kunden, sind derartige Konzepte überflüssig.

4. Customer Relationship Management (Beziehungsmanagement)

Die Beziehungspflege und die Schaffung eines Mehrwertes für den Kunden sind heute im Dienstleistungssektor in den Vordergrund getreten.

Der Markt ist zu groß, um darauf zu vertrauen, dass Kunden von selbst kommen.

Die Entscheidung für einen Anbieter wird durch Betrachtung seines Images und seiner Serviceleistungen beeinflusst.

Stehen Einzelprozesse bei der Erfüllung von Kundenwünschen im Mittelpunkt, spricht man vom Transaktionsmanagement. Außerhalb der Transaktionsdauer wird keine Bindung geschaffen.

Idealerweise besteht ein Aufenthalt in der Bibliothek aus den Transaktionen (Rückgabe), Ansehen, Auswählen, Verbuchen und Mitnehmen.

Alle Einzelprozesse können jeweils eigenständig betrachtet und optimiert werden.

Im Gegensatz dazu betrachtet das Beziehungsmanagement den gesamten Ablauf einer Kundenbeziehung mit dem Ziel der Langzeitwirkung.

Interaktion mit dem Kunden bildet dabei einen wesentlichen Bestandteil. Der Ansatz der Kundenzufriedenheit betrachtet die Erfüllung der Erwartungen ebenso wie die Anforderungen an die Bibliothek.

Doch *"Kundenzufriedenheit führt nicht automatisch zur Kundenbindung."*⁷ Je nach Stärke des umgebenden Wettbewerbs und der Grundloyalität der Zielgruppen, müssen Bibliotheken mit *"[...] bewusste(n) Kundenbindungsmaßnahmen wie Prämien oder Präsente(n) [...] den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung verstärken."*⁸

⁷ Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, 2004. S. 10

⁸ ebd., S. 10

Kundenbindung erfordert mehr als das Entsprechen von Erwartungen. Sie geht über die Ausführung von Basisdienstleistungen hinaus.

Die Bereitstellung eines Katalogs wird sozusagen von den Kunden einer Bibliothek als selbstverständlich betrachtet und stellt an sich keinen bindungsfähigen Service dar.

Durch nicht erwartete Hilfestellungen bei der Medienauswahl, beispielsweise durch Zusatzinformationen oder eine ansprechende visuelle Aufbereitung, stellt sich beim Kunden Zufriedenheit ein.

Wird der Kunde mit Angeboten überrascht, wie die Möglichkeit der Erstellung eines individuellen Profils und der Speicherung seiner Suchanfragen, kann Begeisterung entstehen.

Mit dem Angebot von Serviceleistungen, die den Basisdiensten ein Plus hinzufügen, werden Bibliothekskunden dauerhaft gewonnen.

4.1 Electronic Customer Relationship Management (Elektronisches Beziehungsmanagement)

Bei Betrachtung des Handels in Internetshops zeigt sich, dass dieser nicht ohne die Angabe von persönlichen Daten funktioniert.

Oftmals hinterlegt der Kunde einen kompletten Steckbrief, bevor er eine Transaktion abschliesst.

Die Unternehmen legen dafür umfangreiche Datenbanken an, in denen Daten aus Service, Beschwerdemanagement und Vertrieb erfasst sind. So können Aktivitäten einzelner Kundengruppen identifiziert werden und individuelle Kaufanreize geboten werden.

In der Praxis wird der Kunde bei Besuch der Seite persönlich angesprochen oder bekommt persönliche Empfehlungen. (→ AMAZON⁹; → BOL¹⁰)

Je nach vorgenommenen Aktivitäten des Kunden werden unterschiedliche Offerten an den Kunden herangetragen. Das Abfragen von Daten erfolgt für die Unternehmen bequem und präzise.

*"Damit beruht Customer Relationship Management auf der Bereitschaft von Konsumenten, Unternehmen regelmäßig über persönliche Daten, Präferenzen und Erfahrungen mit dem Unternehmen aktiv zu informieren, zumindest jedoch, die erweiterte Datensammlung zu dulden."*¹¹

Die Gewöhnung vieler Menschen an den Gebrauch dieser Möglichkeiten kann auch von Bibliotheken genutzt werden. Die entsprechende Handhabung ist vielen Menschen bereits bekannt und wird sich im Alltagsleben weiter etablieren.

Beachtet werden muss, dass bei aller Begeisterung für diese Entwicklungen, dem Kunden alternativ die gewohnte Nutzung der Bibliothek anzubieten ist.

In ihrer Rolle als Ort von Kommunikation und Begegnung steht hier der menschliche Kontakt im Mittelpunkt.

⁹ Startseite: www.amazon.de (Letzter Zugriff: 10.Juli, 2007)

¹⁰ Startseite: www.bol.de (Letzter Zugriff: 10.Juli, 2007)

¹¹ Voß, G. Günter; Rieder, Kerstin: Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt/Main, 2005. S. 67

4.2 Beispiele für Kundenbeziehungsmanagement in Bibliotheken

Sucht der Kunde nach einem passenden Lieferanten für seinen Informationsbedarf, wird seine Wahl von Zufriedenheit aus vorherigen Transaktionen oder durch Werbung beeinflusst.

Ebenso verhalten sich Bibliotheksnutzer. Sind bisherige Besuche positiv und zufriedenstellend verlaufen, oder konnte gezielte Werbung Neugier wecken, wird die Bibliothek als Anbieter in Betracht gezogen.

Voraussetzungen

Der erste Kontakt ist unverbindlich. Der Kunde macht sich mit den einzelnen Funktionen und Kombinationen des Online-Angebots vertraut. Transparenz und Bedienfreundlichkeit sind Voraussetzung.

Hilfestellungen werden als freundlich und zweckmäßig empfunden.

Kommt es zu fehlerhaften Eingaben, kann jede Transaktion abgebrochen werden. Die Transaktionen können innerhalb kürzester Zeit verrichtet werden, ohne den Kunden mit unnötigen Schritten zu belasten.

Bei Fragen oder speziellen Wünschen, ist es sinnvoll, Unterstützung zur Problemlösung anzubieten.

Das kann entweder ein Hilfeindex mit den am häufigsten gestellten Fragen sein oder die persönliche Beratung und Betreuung per Telefon oder Email.

Beispielszenarien

Online-Beratungssysteme (z.B. die Produkte der Firma NOVOMIND¹²) beantworten Kundenfragen, werten diese aus und empfehlen schließlich das passende Produkt. Durch eine Begründung wird der Eindruck der zufälligen Produktempfehlung genommen.

Zwar richtet sich die Produktpalette der Firma NOVOMIND an kommerzielle Käufer und Anwender, der Einsatz von Beratungssystemen besitzt jedoch auch für Bibliotheken Zukunftspotential.

Die Funktionalitäten können bei weit gefassten Anfragen sowohl Kunden als auch Bibliothekaren bei der Auskunft helfen. Man denke an Formulierungen wie „Ich suche etwas über Tiere.“ Oder „Ich brauche Informationen zu Frankreich.“

Das System schlägt die Eingrenzung auf bestimmte Aspekte vor. Im gewählten Beispiel eventuell auf „Haltung und Pflege“ von Tieren oder „Geschichte“ oder „Reiseführer“ von Frankreich. Oder es kann die Suche auf bestimmte Medienarten einschränken.

Dabei wird bei den Vorschlägen die lokale Aufstellung des Bestandes und die fachliche Abgrenzung von Klassifikationssystemen nicht berücksichtigt.

Eine andere denkbare Erweiterung des Bibliothekskatalogs ist die Einbindung von Bearbeitungsständen hinsichtlich Fernleihen, Anfragen oder Beschwerden in die persönliche Kontoansicht des Kunden.

Damit kann er sich vergewissern, dass seine Aufträge und Anfragen bearbeitet werden und nicht verloren gegangen sind.

Genannt wurden zwei Beispiele für Personalisierung von Bibliotheksservices. Fest steht, dass es in Zukunft weitere Überlegungen geben wird.

¹² NOVOMIND: Intelligente Software für prozess- und kostenoptimierende Kundenkommunikation.
<http://www.novomind.de/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

"Der Bedarf an einer auf das individuelle Interessenprofil zugeschnittene kontinuierlichen Informationsversorgung steigt mit der wachsenden Unübersichtlichkeit der Informationsangebote." ¹³

Auch für Bibliotheken bieten sich Perspektiven die individuelle Massenproduktion einzusetzen. Im folgenden Kapitel werden Ideen und Projekte dazu vorgestellt.

¹³ Plassmann, Engelbert; Rösch, Hermann; Seefeldt, Jürgen; Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden, 2006. S. 27

5. Mass Customization

Die Angebotsvielfalt des Marktes ist so breit gefächert, dass Such- und Vergleichsprozesse unübersichtlich sind. Dabei ist die Transparenz der Angebote gering und der zeitliche Rahmen, der für ihre Suche benötigt wird, ist nicht oder nur schwer einschätzbar.

Seit Beginn der Industrialisierung gibt es Massenprodukte, die Herstellung von Waren in großer Stückzahl nach standardisierten Vorgaben durch den Einsatz von Maschinen ermöglichen.

Da der Kunde nicht mehr das gesamte Spektrum eines Anbieters im Blick haben kann und muss, bedarf es der Personalisierung der Informationen mit Unterstützung des Kunden. Für jeden eine individuelle Beratung zu bieten und ein manuell erfasstes Profil zu erstellen, ist zeitlich und ökonomisch unrealistisch.

Der Kunde kann dies allein leisten. Technische Voraussetzungen dafür existieren und werden bereits erfolgreich in der Privatwirtschaft angewendet.

"Mass Customization (kundenindividuelle Massenproduktion) ist die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen, zu Kosten, die ungefähr denen einer massenhaften Fertigung eines zugrundeliegenden Standardproduktes entsprechen." ¹⁴

Durch freiwillige Nutzung der Mass Customization bietet sich für Bibliotheken der Vorteil einer Verlagerung von Aktivitäten, und gleichzeitig eine verstärkte Kundenbindung, denn der Kunde wird mit den Gebräuchen der Abwicklung vertraut

¹⁴ Piller, Frank Thomas: Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden, 2001. S. 206

gemacht und sieht keine Notwendigkeit, bei anderen Anbietern einen gleichartigen Lernprozess zu wiederholen.

Das Internet hat sich dabei vom zusätzlichen Vertriebskanal zu einer gänzlich neuen Option der Erschaffung neuer Produkte und Dienstleistungen entwickelt. Dabei spielt der Konsument als Ideengeber für neue Produkte und Serviceangebote eine wesentliche Rolle. In der Fachliteratur wird aus der Begriffszusammenführung von „Konsument“ und „Produzent“ der „Prosument“.

Auf Bibliotheken bezogen können mit Hilfe der Rückmeldungen von Kunden, Produkte und Dienstleistungen weiter optimiert werden.

Durch Bewertungen und Vorschläge, werden wertvolle Impulse für Ideen zu Neuentwicklungen gegeben.

Das Schreiben von Bewertungen ist zeitaufwändig und geschieht sowohl unbezahlt als auch freiwillig in der Freizeit des Kunden. Durch die Einschätzung von Qualität und Handhabung der Produkte, sind Schwachstellen identifizierbar.

Als Anreiz, Bibliotheken treu zu bleiben, könnte die Einrichtung einer Kundengemeinschaft sein. Gegenseitige Empfehlungen für Filme oder Bücher, dazu Austausch von Interessen sind denkbare Inhalte. Die Bibliothek fungiert dabei als formalisiertes Forum.

Entwicklungschance

Der Technik wird großes Vertrauen entgegen gebracht. Leider erhält man im Kundenkontakt oft Auskünfte wie: „Wer weiß, weshalb der Computer das jetzt gemacht hat?“ Oder: „Ich weiß auch nicht wie es kommt, aber der Computer zeigt das so an.“

Schnell ist man an dem Punkt angelangt, an dem Fragen nach rechtlichen Lücken und Haftbarkeiten gestellt werden. Ist die Technik haftbar zu machen, sind es Betreiber, oder gar die Nutzer? Auch wenn im Vorfeld keine Alternative zur Techniknutzung geboten wurde?

Diese und weitere Rechtsfragen können in der vorliegenden Arbeit nicht diskutiert werden, da sie den Schwerpunkt verschieben würden. Sie sollen aber als Denkanstoß dienen.

6. Einsatz von Technik in Bibliotheken

Bibliotheken in der Wissensgesellschaft haben den Auftrag, Informationen zu Sammeln, zu Bewahren und zur Verfügung zu stellen.

Die bisherigen Errungenschaften zeigen den im Ansatz richtigen Weg der Bibliotheken. Gemessen an der aktuellen technischen Entwicklung scheint der Status jedoch noch nicht sehr weit gediehen.

*"Diese epochalen strukturelle Veränderungen haben sich bisher nur wenig auf die Bibliothekslandschaft ausgewirkt. Im Wesentlichen sind die Neuerungen auf digitalisierte Dokumente, elektronische Kataloge, Internet-Vormerk- und Verlängerungsfunktionen und ähnliche Funktionen begrenzt."*¹⁵

Verstreut, allerdings leider nicht flächendeckend arbeiten einzelne Bibliotheken an neuen Konzepten.

¹⁵ Sieweke, Beate: *Bibliothecae Quo Vadis. Herausforderungen an die Bibliothek von Morgen*; Diplomarbeit In *Innovationsforum 2005*. Fuhlrott, R., Ed. B.I.T. onlineInnovativ 11; Wiesbaden, 2005. S. 96

Einige Beispiele für den Einsatz von Technik in Bibliotheken behandelt der folgende Abschnitt. Dabei wurde eine kleine Auswahl an Anwendungen getroffen, die aktuell häufig beschrieben und diskutiert werden.

Zwei Strömungen lassen sich im technologischen Trend definieren. Eine führt zu internetbasierten Diensten wie Chat-Auskunft, Chatbots oder Bibliographic Enrichment. Eine andere Richtung zeigt in die physische Welt der Bibliothek beispielsweise mit der RFID-Technologie.

Die Gründe für die Anwendung von Technologien sind jedoch größtenteils dieselben. Es geht um Einsparen von Zeit, Personal und Kosten.

Dabei ist es wichtig, bei allem Rationalisierungsstreben den Kunden dort zu erreichen, wo er ist.

"If library users prefer to obtain their research content from search engines - whether or not they're the best possible resource for resolving a particular information need- the solution to library avoidance is to put the library content where the users are going." ¹⁶

Und viele von ihnen bewegen sich in virtuellen Welten und experimentieren mit anonymen meist unverbindlichen Kontakten.

¹⁶ Bell, Stephen J.: Submit or Resist. *American Libraries* 2005, 36 (9) S. 69

6.1 RFID

RFID steht für Radio Frequenz Identifikation (Radio Frequency Identification). Die Technologie kommt in der Wirtschaft schon seit mehr als vier Jahrzehnten zum Einsatz. Aus dem Nischendasein der spezialisierten Anwendungsbereiche hat sich die RFID-Technologie längst verabschiedet.

Heute gibt es viele Umgebungen, in denen RFID eingesetzt wird: im öffentlichen Personennahverkehr, Zutrittskontrolle zu Gebäuden, Tieridentifikation, elektronische Wegfahrsperrung in Fahrzeugen und bei der Erhebung von Mautgebühren.

Je nach Anwendungsbereich variieren Reichweiten, die Datenübertragung, Energieversorgung, Übertragungsfrequenz, Modulation und der Speicher der Komponenten. Das Prinzip ist jedoch überall gleich.

Als wesentliche Komponenten sind zu nennen: ein Transponder und ein Lesegerät, mit Verbindung zu einer Verwaltungssoftware. Zwischen diesen beiden erfolgt ein Signalaustausch mittels elektromagnetischer Radiowellen. Das Lesegerät wandelt diese Signale anschließend in digitale Daten um.

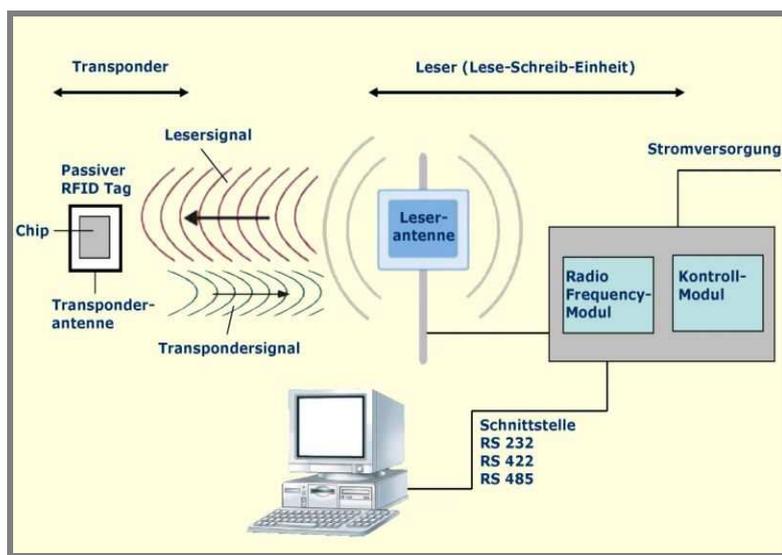


Abbildung 1: Schema der Funktionsweise von RFID ¹⁷

¹⁷ Quelle: <http://www.bibliotheca-rfid.com/index.php?nav=25,73>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Die Produktion der einzelnen Komponenten wird immer kostengünstiger und erlaubt auch Anwendungen außerhalb des wirtschaftlich orientierten Marktes.

Seit dem Jahr 1999 gibt es Bibliotheken, die mittels RFID-Technologie ihre Medien sichern.

Die erste Bibliothek war die Rockefeller University Library in New York, die erste Öffentliche Bibliothek war die Farmington Community Library in Michigan.

Viele Bibliotheken sind mittlerweile nachgezogen und setzen auf RFID zur Mediensicherung, Bestandskontrolle und Selbstverbuchung.

Ganze Sammlungen oder auch nur Teilbestände in Wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken werden derzeit auf RFID umgearbeitet.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Viele Mitarbeiter und Kunden sind überzeugt, dass RFID den Besuch in der Bibliothek vereinfacht und vor allem Routineabläufe beschleunigt hat.

Neben vielen anderen, sei stellvertretend der Artikel „Warum haben Sie [Bibliotheken] das nicht schon längst gemacht?“ aus der Fachzeitschrift „*Buch und Bibliothek*“¹⁸ vom April 2007 genannt. Er beschreibt ein Beispiel für den Erfolg der RFID-Technologie in Öffentlichen Bibliotheken.¹⁹

Auf ein Einsatzbeispiel wird nun näher eingegangen.

6.1.1 RFID als Orientierungssystem

Eine Erweiterungsmöglichkeit des Einsatzes der RFID-Technologie liegt in der Einbindung in ein Orientierungssystem.

¹⁸ Pohl, Marianne; Schubert, Eva: "Warum haben Sie das nicht schon längst gemacht?". Ein Jahr Selbstverbuchung in der Münchner Stadtbibliothek. *Buch und Bibliothek* 2007, 59 (4) 263–264.

¹⁹ Mehr dazu: ebd.

In Bibliotheken wird das mobile Handlesegerät (siehe Abbildung 3) für die Bestandskontrolle eingesetzt. Es liest die RFID-Chips der Medien aus, kann die Regalreihenfolge erfassen und auf diese Weise verstellte Medien identifizieren.. Es ist auch möglich, gezielt nach Signaturen zu suchen.



Abbildung 2: Handleser der Firma 3M

Die Benutzung des Handlesers ist zeitsparend und komfortabel.

Es gibt Überlegungen diese Funktionalität auch für die Schaffung eines Mehrwertes für den Kunden einzusetzen.

"Wir stellten uns die Frage, ob es möglich wäre, die Bestände der Bibliotheken mit Hilfe der neuen Technologie [RFID] auf neue, zeitgemäße Weise zu präsentieren." ²¹

Je größer der Bestand einer Bibliothek, desto mehr Zeit ist notwendig sich durch die Etagen und Regale zu bewegen und die gewünschten Medien herauszusuchen.

Bis heute schreiben Kunden oder Bibliothekare die Signaturen der gewünschten Medien auf Zettel um anschließend suchend durch die Regalreihen zu gehen.

In anderen Kultureinrichtungen lassen sich mittlerweile Lösungswege finden, wie Objektinformationen visuell aufbereitet werden und dem Kunden bei der Orientierung

²⁰ Digitaler Bibliotheks-Assistent Modell 802.
<http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?66666UuZjcFSLXTtMXTEen8&6EV76EbHSHVs6EVs6E666666-->
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

²¹ Bruijnzeels, Rob: Die Kontextbibliothek. Kreative Anwendungen von RFID in Bibliotheken, 2006. S. 10

helfen. So beispielsweise im Literaturmuseum der Moderne ²² in Marbach oder im Vincent van Gogh Museum ²³ in Amsterdam.

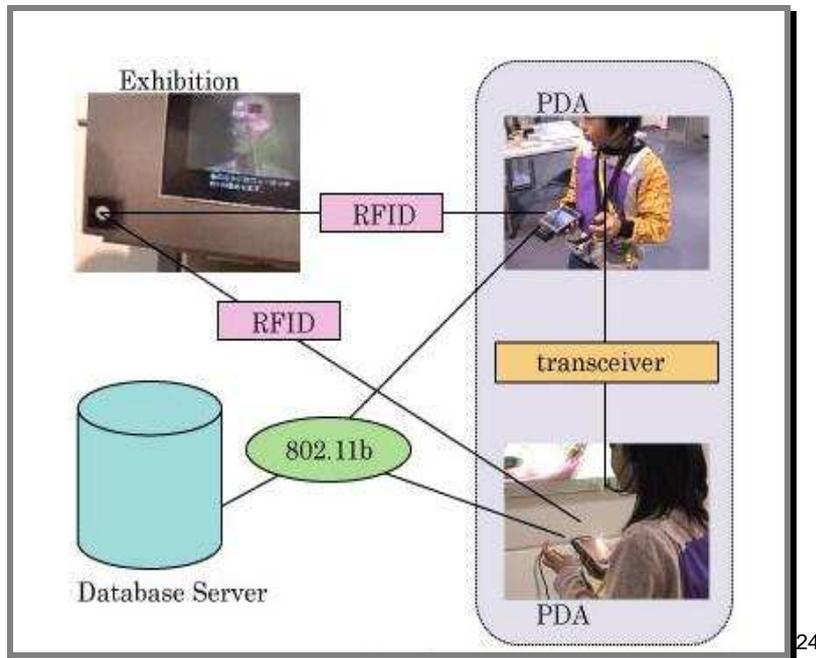


Abbildung 3: Funktionsweise PDA im Museum

Datenchips, an Wänden oder Regalen angebracht, werden von mobilen tragbaren PDAs (Personal Digital Assistants) ausgelesen und als Information auf einem Display an den Benutzer ausgegeben. (siehe Abbildung 2) Es besteht eine Verbindung zu einem Server, der die entsprechenden Datensätze verwaltet und auf Abruf an den PDA sendet.

Das tragbare Gerät wird dem Museumsbesucher zur Benutzung zur Verfügung gestellt.

In Finnland wurde ein Raum-Informationssystem für Bibliotheken entwickelt: Die SmartLibrary.

Für den Datenaustausch wird ein Drahtlosnetzwerk (WLAN) benutzt. Dennoch soll dieses Beispiel als Ideengeber für Orientierungssysteme generell dienen.

²² Deutsches Literaturarchiv Marbach: Der M3
http://www.dla-marbach.de/dla/museum/limo/rundgang/der_m3/index.html
 (Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

²³ Van Gogh Museum - Audio tours and guided tours.
<http://www3.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=203&lang=en>
 (Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

²⁴ Yatani, Koji: Koji Yatani's Website.
<http://www.dgp.toronto.edu/~koji/project/musex.html>
 (Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

In Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Elektro- und Informationstechnik, der Universitätsbibliothek Oulu und zwei kommerziellen Anbietern ist ein Service entstanden, der es Bibliothekskunden erlaubt, den OPAC mit mobilen Endgeräten wie PDAs, Mobiltelefonen oder Laptops zu durchsuchen.

In den Service integriert ist ein kartenbasiertes Wegeleitsystem. Standorte, der im Katalog angezeigten Medien, werden in einem Raumplan angezeigt. Eine Ortungssoftware ermittelt die momentane Position des Kunden in der Bibliothek und zeigt ihm den Weg zum Regal.

Ebenfalls angezeigt werden Kopiergeräte, Auskunftstheken, Arbeiträume und alle weiteren Orte die im Lageplan definiert wurden. Zusätzlich können Filmsequenzen eingespielt werden, die die Benutzung von Geräten und Serviceangeboten demonstrieren. Die Anwendung in großen Bibliotheken ist sehr sinnvoll um lange Wege zu vermeiden und bessere Orientierung im Bestand zu ermöglichen.

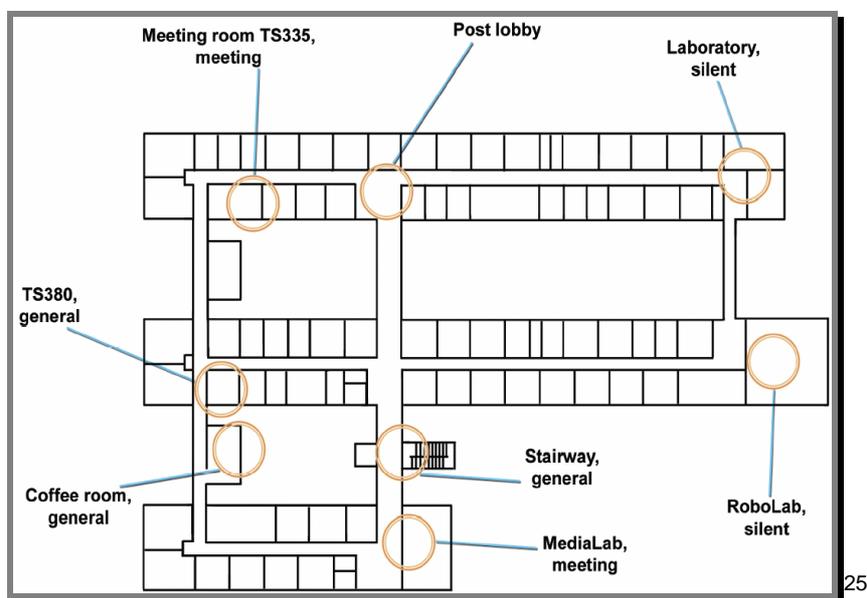


Abbildung 4: Beispiel für einen Raumplan

²⁵ Infotech Oulu Annual Report 2003 - MediaTeam Oulu, 21.10.2005.

Bezogen auf die Einführung von RFID in immer mehr Bibliotheken, sollte über weitere Nutzungsmöglichkeiten dieser Technologie nachgedacht werden.

Das erwähnte Beispiel aus Finnland ist auch für deutsche Bibliotheken vorzuschlagen.

Dabei geht es um die Entwicklung eigener Konzepte und Ideen für die Zukunft. Aus der Anwendung in anderen Bibliotheken und Kultureinrichtungen lässt sich viel lernen und für eigene Zwecke umwandeln.

RFID ist ein erweiterungsfähiges System, welches viele Möglichkeiten offen hält.

In der modernen Lebenswelt finden sich vielerorts EDV-basierte Unterstützungssysteme. Die Geräte werden immer flexibler und können verschiedenste multifunktionale Aufgaben erledigen. Für Dinge, die noch in der Zukunft liegen, müssen schon heute Schnittstellen antizipiert werden, um nicht im nachhinein durch mangelnde Voraussicht gestraft zu werden.²⁶

Allerdings darf nicht alles, was technisch machbar ist auch durchgeführt werden. Zum Beispiel wäre es möglich, Kunden einer Bibliothek den Benutzerausweis als Chip zu injizieren. Eine Bar im schottischen Glasgow bietet ihren Stammgästen die Implantation eines RFID-Chips an. Name und Kreditrahmen sind gespeichert, eine Datenbank verwaltet die konsumierten Getränke. Die Rechnung erhält der Kunde ähnlich einer Kreditkartenrechnung nach Hause geschickt.²⁷

Ein anderes Beispiel sind die „Baja Beach Clubs“ in Barcelona und Rotterdam. Auch hier kann der Gast bargeldlos feiern.²⁸

Obwohl durchaus praktisch und bequem, ist dieser Einsatz in Bibliotheken nicht nur aus datenschutzrechtlichen Gründen abzulehnen.

Angaben wie Alter, Benutzungshäufigkeit und Medienpräferenz müssen vertraulich behandelt oder sogar komplett aus den Betrachtungen heraus genommen werden.

²⁶ Mehr dazu bei: Ratzek, Wolfgang: RFID. Ein weiterer Baustein in der ubiquitous und pervasive Computing-Strategie. *B.I.T. online : Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie* 2006, 9(2) 119–124.

²⁷ Rentrop, Christian: RFID-Implantate: Feiern bis der Chip qualmt 18.01.2005

²⁸ Keuper, Dunja: Hightech-Stadt Barcelona, 10.02.2006.

Anders sieht es aus, wenn Daten im Zuge des Beziehungsmanagements vom Kunden freiwillig zur weiteren Verwendung gegeben werden.

Viele weitere Fragestellungen spielen in die Anwendung von RFID mit hinein.

Natürlich sollten alle Beteiligten über die Technologie und deren Funktionen und Auswirkungen Bescheid wissen. Nur so kann auf Kundenfragen souverän geantwortet und Bedenken zerstreut werden.

6.2 Bibliographic Enrichment

Versuche, den begrenzten Datenbereich aus Namen, Titeln, Schlagwörtern und Klassifikationen des Katalogs anzureichern, gibt es schon lange.

Begriffe wie Kataloganreicherung, Catalog Enrichment, Bibliographic Enrichment oder Enriched Content bezeichnen diese Entwicklung.

Das Projektteam BEAT²⁹ (Bibliographic Enrichment Advisory Team) der Library of Congress beschäftigt sich beispielsweise mit der Integration des Inhaltsverzeichnisses von (Print)Medien in den Katalog seit Anfang der 1980er Jahre.

Die Gründe für die Bestrebungen sind:

*"Im Zeitalter von eBooks, Internet-Buchhandlungen und ähnlichen Diensten haben sich die Anforderungen an Bibliothekskataloge grundlegend verändert. Nutzer erwarten heutzutage neben den bibliographischen Angaben auch weiterführende Zusatzinformationen als Orientierungs- und Entscheidungshilfe bei der Auswahl der Literatur."*³⁰

*"Considering the major investments made to create and maintain their catalogs, libraries everywhere should seek opportunities to build upon these investments to provide richer records in order to entice patrons to continue to include online catalog as a rewarding access mechanism in their growing array of tools for information retrieval."*³¹

Zuerst noch angewiesen auf mühevolleres Abschreiben, Scannen und Importieren der Daten, gibt es heute neue und verbesserte Wege, vom digitalen Zeitalter zu profitieren.

²⁹ Homepage: Bibliographic Enrichment Advisory Team (BEAT)
<http://www.loc.gov/catdir/beat/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

³⁰ Roeper, Wenke: HBZ — Catalogue Enrichment, 06.02.2007.

³¹ Byrum, John D.; Williamson, David W.: Enriching Traditional Cataloging for Improved Access to Information. Library of Congress Tables of Contents Projects. *Information Technology and Libraries* 2006 (1) S. 11

Datenaustausch funktioniert schnell, einfach und komfortabel. Es können Internetquellen, Kataloge und Forschende untereinander vernetzt/verbunden werden, um den Katalogdatensatz inhaltlich anzureichern.

Der (Online-)Buchhandel integriert zusätzliche Informationen in den Datensätzen der Medien. Dazu gehören beispielsweise Buchcover, Inhaltsverzeichnisse, Kurzbiografien der Autoren, Klappentexte oder Vorworte.

Der benutzte ONIX Standard ³², ein Formular in dem die Metadaten fixiert werden, begleitet das Medium über den gesamten Ablauf von der Herstellung bis zur Auslieferung.

Diese vorliegenden Daten können von Bibliotheken genutzt werden.

Der Datensatz wird in XML programmiert, und kann mit entsprechenden Schnittstellen zum Bibliothekssystem in den OPAC der Bibliothek übernommen werden.

Der Katalogisierer verankert dann die Informationen als kompletten Text oder Link im entsprechenden Katalogisat.

Der Standard kann für die Suche im Internet angewendet werden. Informationssuchende erhalten in ihren Trefferlisten Hinweise auf Funde in Bibliothekskatalogen.

Die Integration des Inhaltsverzeichnisses von (Print)Medien in den Katalog kommt vor allem bei der Magazinaufstellung zu Nutzen.

Statt des mühsamen und zeitaufwändigen Blätterns in engen Regalreihen, kann der Nutzer sowie auch der Bibliothekar bereits am Bildschirm eine Einschätzung zum Medium geben.

Für die Anwendung kommt wissenschaftliche Literatur, Aufsatzsammlungen, Gedichtbände und Sammelwerke in Frage.

³² Siehe dazu: <http://www.editeur.org/onix.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Eine Studie³³ zeigte, *"that twice as many relevant items for the social sciences and three times as many for those in the humanities were retrieved when users consulted a database that had been enhanced with TOCs [Table of Contents]."*³⁴

Eine Steigerung der Ausleihzahlen der Medien, deren Datensatz um zusätzliche Informationen angereichert worden ist, ist zu erwarten.

Eine Internetseite mit aktuellen Initiativen zum Catalogue Enrichment findet sich unter der Adresse: <http://wiki.netbib.de/coma/EnrichedContent>³⁵

6.2.1 Vorteile des Bibliographic Enrichment

Die Datenanreicherung im Buchhandel um inhaltliche und grafische Elemente sollte den Kunden die Kaufentscheidung erleichtern.

In Bibliotheken wirkt sich dieser Aspekt auf die Qualität der Ausleihe aus. Unnötige Bestellungen und Fernleihen können vermieden werden, wenn der Kunde zusätzliche Informationen zu Inhalt und Format des Medium erhält.

Der Kunde muss nicht für jeden einzelnen Titel an das Regal gehen.

Zur Ansicht stehen *"[...] Inhaltsverzeichnisse, Abstracts, Klappentexte und Verlagsmaterialien, Cover, Rezensionen. Diejenigen Materialien, die ohnehin Teil des Buches sind, die also auch zu Gesicht bekommt, wer es in die Hand nimmt [...]"*³⁶.

Im Gegensatz zur relativ tristen und nüchternen Darstellung einiger Kataloge kann eine bedienungsfreundlichere und ansprechendere Oberfläche geschaffen werden.

³³ Anmerkung: Diese Untersuchung bezieht sich auf Wissenschaftliche Bibliotheken und nur auf den Aspekt der Einbindung des Inhaltsverzeichnisses.

³⁴ Byrum, John D.; Williamson, David W.: Enriching Traditional Cataloging for Improved Access to Information. Library of Congress Tables of Contents Projects. *Information Technology and Libraries* 2006 (1) S. 4

³⁵ Internetadresse zuletzt geprüft am 10.Juli, 2007

³⁶ Eberhardt, Joachim: Angewandte Ethik. Zum moralischen Status des Catalogue Enrichment, 28.07.2006.

6.2.2 Nachteile des Bibliographic Enrichment

So sinnvoll und problemlos die Anreicherung der Daten zu einem Medium vollzogen werden kann, muss dennoch die Neutralität des Katalogs erhalten bleiben.

In einigen Katalogen wird dem Kunde der Kauf der Medien über kommerzielle Anbieter vorgeschlagen.

So beispielsweise im Dreiländerkatalog des Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen³⁷ oder beim Bibliotheksverbund Bayern³⁸.

Eine Frage drängt sich auf:

*"Wozu überhaupt in die Bibliothek gehen, wenn man das Buch auch kaufen kann?"*³⁹

Bibliotheken müssen ihre Kostenneutralität behalten. Sie dürfen nicht von externen Anbietern als Brücke zu deren Angeboten benutzt werden.

6.3 Recommendersysteme (Empfehlungssysteme)

Ein weiterer Schritt in der Anreicherung von Katalogdaten ist die Integration von Empfehlungen und Bewertungen zu den einzelnen Medien.

Der Einsatz eines solchen Systems lohnt sich, wenn das Medienangebot sehr groß ist, und bei Suchanfragen zu viele ähnliche Treffer ausgegeben werden.

Eine Einschätzung zur Qualität der Medien ist mit den gelieferten Informationen nicht möglich, da die Bewertungen aus subjektiver Sicht erfolgen.

³⁷ Einstiegseite: <http://suchen.hbz-nrw.de/dreilaender/dreilaender.jsp>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

³⁸ Einstiegsseite: <http://www.bib-bvb.de/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

³⁹ Markner, Reinhard: Kampfbzonen und Marktplätze, 19.03.2007.

Mittels eines Recommendersystems lassen sich statistische oder persönliche Zugaben in den Katalogdatensatz integrieren.

Das kann mit oder ohne die Einbeziehung von Menschen stattfinden. Es werden zwei Klassen unterschieden.

- Die verhaltensbasierten Systeme werten Daten aus dem Kundenverhalten statistisch aus und generieren auf diese Art Empfehlungen für ähnliche Produkte. Die Daten kommen beispielsweise aus Klicks, Warenkörben, Entleihungen oder Volltitelanzeigen. Um eine gute und verlässliche Statistik zu erhalten, muss die Zahl der vorgenommenen Transaktionen hoch genug sein.
- Die expliziten Systeme benutzen für Empfehlungen Ranglisten (Rankings) und Rezensionen (Reviews). Der Kunde beschreibt den Inhalt der entsprechenden Produkte, und gibt eine individuelle Einschätzung hinsichtlich Qualität und Nutzen der Quelle.

Voraussetzung für den Einsatz eines Empfehlungssystems

Voraussetzung für die Implementierung eines Recommendersystems ist das Vorhandensein eines leistungsfähigen und flexiblen OPAC.

Dieser muss eindeutige Zuordnungen haben (Primärschlüssel), so dass es nicht zu Kollisionen mit Empfehlungen und Rezensionen kommen kann.

Aufgabe der Bibliothek ist es, die statistischen Daten zu liefern und die Einbindung in den OPAC vorzunehmen.

Um verlässliche Statistiken zu erhalten, muss der Datenpool ausreichend groß sein. Eine frequente Nutzung des OPACs ist erforderlich, um die Zuordnungen dynamisch zu halten.

Schematischer Ablauf einer Suchanfrage

Der Kunde fordert die Vollanzeige eines Treffers seiner Suchanfrage an.

Der Bibliotheksserver prüft, ob Empfehlungen für den Titel vorliegen. Wenn ja, erscheint in der Volltitelanzeige eine entsprechende Verlinkung. Der Kunde kann sich die hinterlegte Empfehlungsliste, wenn gewünscht, ansehen.

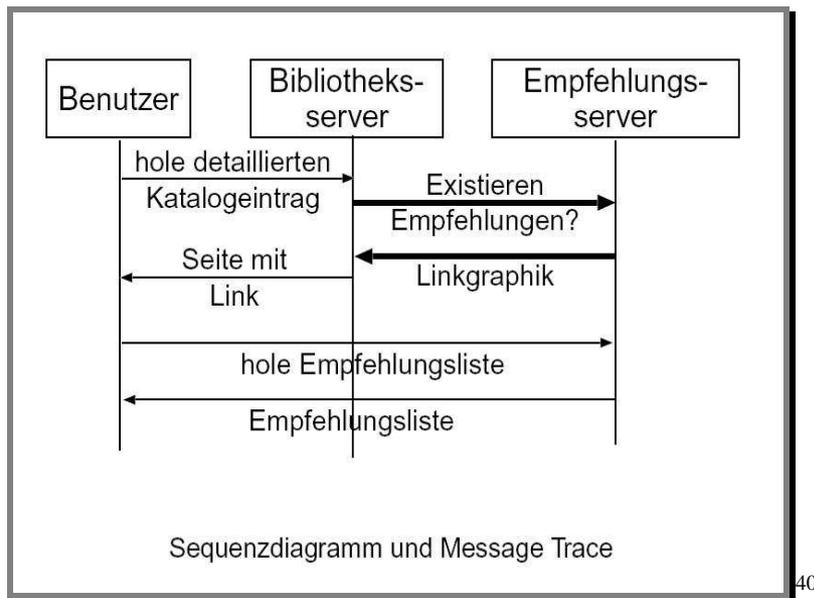
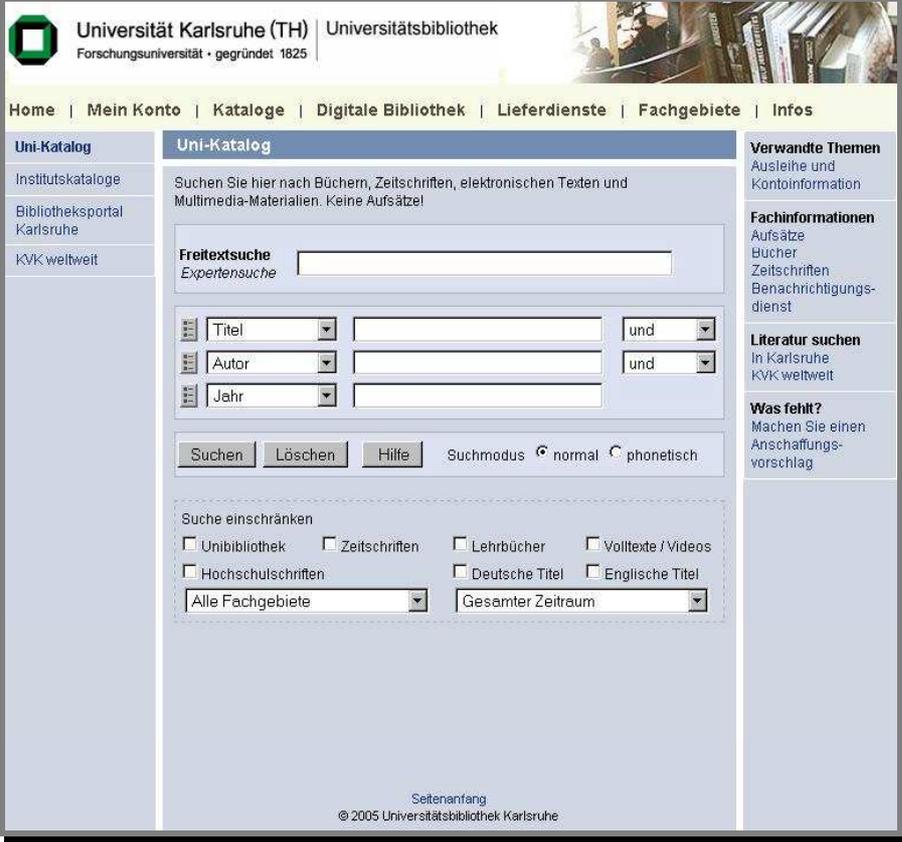


Abbildung 5: Funktionsweise des Recommendersystems

⁴⁰ Neumann, Andreas: Recommendersysteme für Bibliotheken und Bibliotheksverbände. Ein Blick in die aktuelle Forschung, 2004. S. 12

Ein Empfehlungssystem im Einsatz

Ein Beispiel für den Einsatz eines Recommendersystems in der Praxis ist der Katalog der Universitätsbibliothek Karlsruhe.



The screenshot shows the search interface of the University of Karlsruhe library catalog. At the top, there is a navigation bar with links for Home, Mein Konto, Kataloge, Digitale Bibliothek, Lieferdienste, Fachgebiete, and Infos. The main content area is titled 'Uni-Katalog' and contains a search form. The search form includes a 'Freitextsuche' field, a 'Suchmodus' dropdown menu (set to 'normal'), and a 'Suchen' button. Below the search form, there are several checkboxes for filtering the search results, such as 'Unibibliothek', 'Zeitschriften', 'Lehrbücher', 'Volltexte / Videos', 'Hochschulschriften', 'Deutsche Titel', and 'Englische Titel'. A 'Suche einschränken' section is also present. The footer of the page includes 'Seitenanfang' and '© 2005 Universitätsbibliothek Karlsruhe'.

Abbildung 6: Suchmaske des UB Katalogs Karlsruhe⁴¹

Nach Eingabe des Suchbegriffes und Auswahl eines Titels aus der Trefferliste werden, soweit vorhanden, Titelbild, Verfügbarkeit (Ampelsystem wie bei der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek EZB) und Exportoptionen (MAB Format und BibTex Format) angezeigt.

Zur Auswahl stehen dem Kunden, sich weitere Werke des Autors oder des Fachgebietes anzusehen und den Titel einer eigenen Auswahl („*Meine Favoriten*“) hinzuzufügen.

⁴¹Quelle: <http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/hylib/suchmaske.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Unter „*Mehr zu diesem Titel*“ befinden sich weitere Informationen zum Medium.

In den meisten Fällen Titelblatt, Vorwort, Klappentext, Inhaltsverzeichnis und Stichwortverzeichnis. Ergänzend dazu Presseecho und eine Kurzvorstellung der beteiligten Autoren.

Die Daten werden von Buchkatalog.de⁴² eingebunden.



Abbildung 7: Detail aus einer Volltitelanzeige

Der Kunde kann zum Titel eine Rezension* verfassen.

Er kann angeben ob der Beitrag anonym angezeigt werden soll, oder komplett mit Namen nach außen sichtbar dargestellt wird.

Der Beitrag erhält eine laufende Nummer und wird unter „*Meine Rezensionen*“ abgespeichert.

Der angezeigte Titel kann auch bewertet* werden. Die Skala erstreckt sich von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht).

Die persönliche Favoritenliste kann mit Kommentaren zu den einzelnen Medien versehen werden.

Es ist möglich, sich Titel anzeigen zu lassen, die andere Kunden sich angesehen haben.

Dieser Service trägt den Namen BibTip und wird in Karlsruhe seit dem Jahr 2002 eingesetzt.



Abbildung 8: Logo BibTip

2006 erfolgte die Einbindung in den Karlsruher Virtuellen Katalog (KVK).

⁴² Startseite : www.buchkatalog.de
(Letzter Zugriff: 11. Juli, 2007)

* Für diese Funktionen muss man als Kunde der Universitätsbibliothek angemeldet sein.

Mittels statistischer Analyse des Kundenverhaltens bei der OPAC Recherche werden Empfehlungen abgeleitet. Die resultierende Liste kann ebenfalls hinsichtlich ihres Nutzens bewertet werden.

Empfohlene Dokumente zu Ihrem Suchergebnis

Der links stehende Titel wurde auch zusammen mit folgenden Titeln aufgerufen:
(Anzahl der gemeinsamen Benutzungen in Klammern).

1. Die grenzenlose Unternehmung / Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. , 2001, (37)	+ -
2. Organisation / Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon , 2005, (19)	+ -
3. Organisation / Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon , 2002, (14)	+ -
4. Die grenzenlose Unternehmung / Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. , 1998, (14)	+ -
5. Telekooperation / Reichwald, Ralf , 2000, (9)	+ -
6. Strategische Netzwerke / Sydow, Jörg , 1992, (8)	+ -
7. Controlling / Horváth, Péter , 2003, (6)	+ -
8. Das Advanced-Controlling-Handbuch / Weber, Jürgen , 2005, (6)	+ -
9. Web Services - Bausteine für das e-Business / Picot, Arnold , 2002, (6)	+ -

Abbildung 9: Empfehlungsliste mit Bewertungsmöglichkeit (rechts im Bild)

Recommendersysteme werden im Online-Handel schon seit einigen Jahren eingesetzt. Die Begriffe der profitorientierten Wirtschaft müssen für Bibliotheken umgedeutet werden.

Kunde	OPAC-Nutzer
Produkte	Titel
Produktnummer	ISBN/ISSN
Warenkörbe	in einer OPAC-Sitzung betrachtete Titel

43

⁴³ Anlehnung an: Dierolf, Uwe; Mönnich, Michael: Einsatz von Recommender-Systemen in Bibliotheken. *B.I.T. online : Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie* 2006, 9(1) 27–30.

6.3.1 Vorteile von Empfehlungssystemen

Empfehlungssysteme können kostengünstig in den vorhandenen Katalog integriert werden. Der Datenaustausch erfolgt maschinell und kann verschiedene Kataloge einbeziehen.

Nach eigener Einschätzung wird ein Mehrwert für Kunden und Bibliothek gewonnen. Fachreferenten erhalten eine wichtige Orientierungshilfe für Erwerbung und Besprechung neuer Medien.

Die Neutralität der Bibliothek hinsichtlich der Bewertung und Einschätzung von Medien bleibt erhalten.

Kunden bewerten unabhängig von Klassifikation, Medienart und Aufstellung. Es entsteht eine Clusterung aus dem Suchverhalten der Kunden heraus.

Die Verwendung ist vielen Kunden durch den Einkauf in Online-Geschäften bereits bekannt. Sollte kein Interesse an den Empfehlungen und Bewertungen anderer Kunden bestehen, kann man den Katalog weiterhin in gewohnter Weise nutzen.

Viele Öffentliche Bibliotheken haben genug Zugriffe auf den OPAC, dass auch sie eine ausreichend große Datenbasis haben, um ein funktionierendes Recommendersystem einrichten zu können.

Eine Tatsache ist, dass Systematiken veralten. Empfehlungen sind aber dynamisch und passen sich an die aktuellen gesellschaftlichen Gegebenheiten an.

Die Risiken der Einbindung eines Empfehlungssystems in Kataloge Öffentlicher Bibliotheken sind denkbar gering.

Die technischen Bestandteile sind bereits erprobt und arbeiten zuverlässig. Die Bestandteile sind Open Source Technologien und dürfen kostenlos verwendet werden.

6.3.2 Nachteile von Empfehlungssystemen

Recommendersysteme liefern nur verlässliche Ergebnisse bei ausreichend großen Datenmengen.

Jedoch wäre es denkbar, die Daten aus dem regionalen Datenpool hinzuzuziehen und so genug Angaben für eine statistische Auswertung zu bekommen.

Nachteilig ist, wenn Empfehlungen nicht transparent genug sind. Das kann geschehen, wenn zufällige, nur kurz betrachtete Durchblätter-Titel in die Statistik einfließen und so unwahrscheinliche Medienkombinationen entstehen.

Das geschieht, wenn für die Auswertung falsche Parameter verwendet werden. Leiht jemand eine Dokumentation über Erdbeben aus und dazu einen Kinderbuchtitel, dürfen diese Medien nicht als Empfehlungen für andere Kunden kombiniert werden.

Durch mangelnde Objektivität können bestimmte Medien oder Autoren gezielt negativ bewertet werden.

"Besonders interessant sind Rezensionen: Über die bloße Inhaltsinformation hinaus bieten sie Wertungen des Buches als Orientierung für die Leser. Während diese dafür im Allgemeinen dankbar sein dürften und sich allenfalls ärgern, wenn sie einmal feststellen müssen, dass die ihnen vorgelegte Rezension falsch ist, sind die Autoren der rezensierten Bücher stärker betroffen. Denn sie wollen gelesen werden, und wenn eine negativ wertende Rezension im Bibliothekskatalog manchen von der Lektüre abhält, dann mindert das die Zahl der Leser und verstößt gegen ihre Interessen." ⁴⁴

Um dies zu verhindern, ist ein Anreiz- und Überwachungssystem nötig.

Die Beiträge von Kunden werden vor der Veröffentlichung redaktionell auf ihre Qualität überprüft. Beleidigungen, falsche oder unsachliche Äußerungen werden nicht publiziert.

⁴⁴ Eberhardt, Joachim: Angewandte Ethik. Zum moralischen Status des Catalogue Enrichment, 28.07.2006.

Vorschläge für Anreize in Öffentlichen Bibliotheken sind:

- Rabatte auf Kopien oder andere Produkte
- Vergünstigungen im Lesecafé
- freier Eintritt zu Veranstaltungen
- kostenlose Vormerkungen
- kleine Aufmerksamkeiten wie Lesezeichen,...
- Ermäßigung auf Verlängerung des Bibliotheksausweises

7. Zusammenfassung

Mit den Entwicklungen des Informationsmarktes kommen mehr Aufgaben auf Mitarbeiter und Management von Bibliotheken zu.

Die Menschen in den Industrieländern sind umgeben von Informationsquellen. Doch es kommt darauf an, die richtigen Filter für Informationen zu kennen und zu benutzen.

Es überschreitet die Fähigkeiten des Menschen, alle Angebote und Anbieter im Blick zu behalten und hinsichtlich ihrer Qualität und ihres Nutzens zu bewerten.

Technologische Innovationen können dabei helfen, Filter zu erstellen und zu verwalten.

Aktuelle Entwicklungen können genutzt werden um Fähigkeiten und Leistungen der Bibliotheken hervorzuheben und ein modernes Image zu gestalten.

Technik soll nichts ersetzen.

Sie kann sinnvoll eingesetzt werden, um für Bibliotheken und Kunden einen Mehrwert zu schaffen.

Bibliotheken müssen auch in Zukunft neutrale Lieferanten von Informationen bleiben. Technologien wie RFID oder die Möglichkeiten der Anreicherung des Katalogs dürfen nicht von kommerziellen Anbietern missbraucht werden.

Statt dessen müssen die bibliothekarischen Serviceleistungen qualitativ hochwertig und auf dem Markt wettbewerbsfähig sein.

Der Kunde ist im gesamten Prozess Nutzer und Empfänger der Dienstleistungen. Über die Qualität befindet er selbst.

Mit Einbindung der Kundenwünsche und mit Blick auf die Machbarkeit bei anderen Anbietern können passende und moderne Angebote entwickelt werden.

Der Kunde ist unverzichtbar und bildet die Arbeits- und Handlungsgrundlage für Bibliotheken.

II. Management und Bibliotheksmitarbeiter

8. Besonderheiten der Bibliotheken

Bibliotheken dürfen keine Gewinne erwirtschaften.

Sie erbringen keine kommerziellen Leistungen, und grenzen sich vom übrigen wirtschaftlich orientierten Markt ab.

Im Strategiekonzept Bibliothek 2007 sind Funktionen und Aufgaben von Bibliotheken zusammengefasst: *"Bibliotheken fördern lebenslanges Lernen. Sie unterstützen sowohl das schulische als auch das nicht-institutionalisierte, individuelle Lernen. Bibliotheken sind Ausgangspunkt für das Erlernen von Methoden zum Umgang mit Informationen und zur Erschließung von Wissen. Sie leisten einen Beitrag zur Orientierung im Alltag und zur kreativen Freizeitgestaltung."*⁴⁵

Sie vermitteln Lese- und Medienkompetenz als Schlüsselqualifikationen zur Informationsgewinnung und sind Orte der Begegnung.

Das Angebot wird vom Nutzer bestimmt und ist für alle Menschen unabhängig von Kultur, finanziellem Status und sozialer Situation zugänglich.

Diese Besonderheiten haben unmittelbaren Einfluss auf den Charakter der angebotenen Leistungen und Produkte.

Der Ansicht, dass viele Leistungen von Bibliotheken zu individualisiert sind und wenig Standardisierungspotential haben, ist nicht direkt zu widersprechen.

Jede Frage und Problemstellung ist einzigartig und kann nicht mit „der einen“ Lösung begegnet werden.

Die Leistungserbringung erfolgt von Menschen für Menschen.

Man kann in dieser Hinsicht durchaus von einer „humanistischen“ Organisation sprechen.

⁴⁵ Beger, Gabriele: Bibliothek 2007. Strategiekonzept; Bertelsmann-Stiftung: Gütersloh, 2004. S. 11

Der Mensch, dessen Lebensbedingungen und die freie Entfaltung seiner schöpferischen Kräfte stehen im Mittelpunkt.

Es ist nicht weiter verwunderlich, dass Begriffe wie Marketing oder Dienstleistung vielen Bibliotheksbeschäftigten nicht leicht über die Lippen kommen.

Sie muten zu sehr nach rauhem, kaltem und unerbittlichem Markt an.

Seit vielen Jahren ist die Haushaltssituation in den öffentlichen Verwaltungen durch Einsparungen geprägt.

Arbeitszeiten, Leistung und Bezahlung stehen im Missverhältnis. Hinzu kommt das jahrelange Zurückgreifen auf Kräfte aus dem so genannten Stellenpool. Neue Impulse und Energien von außen dringen nur spärlich in den geschützten Raum.

Das Resultat: Bibliotheken rechnen sich weniger und weniger.

Um einen ausgeglichenen Haushalt zu schaffen, muss auf Ansätze und Methoden aus der Wirtschaft zurückgegriffen werden.

Ökonomische Fachbegriffe und Abstraktionen können für das Bibliotheksmanagement umdefiniert werden.

Einige Konzepte sind im Profitsektor schon länger bekannt und erfahren stetige Neuauflagen und Anpassungen. Grundlegende Überlegungen überdauern aber den raschen Wandel und tauchen in den Theorien immer wieder auf.

9. Die Produktkultur wird zur Dienstleistungskultur

Die Aufgaben von Bibliotheken lassen sich unter den wenigen Begriffen Sammeln, Bewahren, Ordnen und Erschließen, Benutzen und Vermitteln zusammenfassen.

Jeder einzelne dieser Bereiche ist relevant. Jedoch kann die übermäßige Beschäftigung mit den Aufgabenbereichen zum Verlust des Blickes auf „das Ganze“ führen.⁴⁶

⁴⁶ Beispiel hierfür sei die langwierige Diskussion über RAK, AACR und RDA. Siehe dazu: Kaestner, Jürgen: Das Regelwerk im Workflowprozess. *Bibliotheksdienst* 2006, 40 (2) 180–181.

*"Die bibliothekarischen Diskussionen sind noch immer viel zu oft von grundsätzlichen Debatten zur Gestaltung interner Betriebsabläufe und Regelwerke bestimmt."*⁴⁷

Sind die Zeiten der uneingeschränkt kundenfeindlichen Bibliothek vorbei, gibt es dennoch viel zu tun.

*"Es zeichnet sich allerdings ab, dass über die traditionell typisch bibliothekarischen Dienstleistungen hinaus eine Reihe weiterer innovativer Informationsdienstleistungen zukünftig von Bibliotheken angeboten werden kann und muss."*⁴⁸

Die vorrangige Sammlungsorientierung wird mehr und mehr aufgegeben und zu einem Ansatz der Kundenorientierung.

Organisationsstrukturen aus vergangener Zeit weichen neuen und innovativen Formen der Bibliotheksorganisation.

Der Begriff „Kundenorientierung“ ist präsent und findet sich in unzähligen Leitbildern wieder. Aber die Verfolgung des Prinzips ist längst noch nicht Gegenwart.

Doch warum ist es so schwer, seine Institution in die Dienstleistungskultur zu befördern? Viele Stolpersteine und Barrieren befinden sich auf diesem Weg.

Allen voran die überdimensionierten Verwaltungsapparate mit detaillierten Vorschriften und genau abgesteckten Befugnissen und Pflichten. Die Beschäftigung mit diesem Gewirr lässt den Kunden schnell aus dem Fokus geraten. (→ Betriebsblindheit)

⁴⁷ Bilo, Albert; Klug, Petra: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. *Buch und Bibliothek* 2005, 57(6) S. 451

⁴⁸ Plassmann, Engelbert; Rösch, Hermann; Seefeldt, Jürgen; Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden, 2006. S. 182

Dazu wird *"die Stimmung durch "kleinkarierte" Bereichsegoismen und hierarchisch begründete Informationsbarrieren getrübt."*⁴⁹

Der Mangel an Team- und Mitarbeitergesprächen, sowie wenige Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Management behindern den Informationsfluss nachhaltig.

Probleme und Bedenken werden nicht rechtzeitig angesprochen und verschleppt.

Ein weiterer Stolperstein ist das gewohnheitsmäßige Reagieren auf Veränderungen. Das kann auch das „Aussitzen“ von Problemen sein.

10. Wie funktioniert Servicequalität

Kundenerwartungen an Serviceleistungen sind durch den Umgang mit verschiedenen Anbietern gesteigert worden.

In Buchläden beispielsweise kann man rund um die Uhr offline oder online stöbern. Die ausgewählten Medien sind (meistens) innerhalb kürzester Zeit verfügbar.

Jeder hat aber auch schlechte Erfahrungen mit Anbietern, die den Ansprüchen nicht gerecht wurden.

Aus diesen Erlebnissen sollten Schlüsse für die eigene Arbeit gezogen und eine Verbesserung angestrebt werden.

Eine Organisation muss und kann nicht ohne Fehler arbeiten. Aber aus Fehlern müssen nicht zwangsläufig Probleme werden.

Ein Grund dafür, dass dies dennoch geschieht, sind häufig nicht zureichend geschulte Mitarbeiter. Das Aufrechterhalten hoher Servicequalität und Kundenzufriedenheit erfordert gut ausgebildetes Personal, welches Kundenwünschen höchste Priorität einräumt.

Auf diese Weise bekommt der Kunde das Gefühl, dass seine Erwartungen erfüllt werden können.

⁴⁹ Künzel, Hansjörg: Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung. Kompromisslose Kundenorientierung als Erfolgsfaktor. München, 2002. S. 46

Alle Geschäftsprozesse in Bibliotheken sind an der Schaffung von Kundenzufriedenheit beteiligt. Auch Beschäftigte aus dem Back Office, wie der Erwerbung oder Erschließung gehören dazu.

Kundenzufriedenheit kann nicht „von oben“ angeordnet werden. Das Management muss sie selbst „leben“ und Vorbild sein.

Dazu gehört auch die Orientierung zum Mitarbeiter. Sind Leistungen und Erwartungen nicht aufeinander abgestimmt, entstehen Überforderung und Frust.

Diese Stimmung wird nach außen getragen.

Servicequalität bedeutet auch, dass Bibliotheken erhöhte Anstrengungen unternehmen, Kundenwünsche herauszufinden und zu spezifizieren. Das heißt, nicht einen Lösungsweg für alle anzubieten.

Individuelle Profile sind enorm komplex, verbessern jedoch die Informationsbasis für die Einrichtung erheblich. Die Zielgruppen können spezifischer angesprochen werden. Planungsrisiken und das Risiko einer Ablehnung des Angebots durch den Kunden verringern sich.

11. Change Management (Veränderungsmanagement)

Was ist Change Management?

"Im Kontext der Organisationsentwicklung versteht man unter Change-Management Ansätze, [...] die Veränderung von Unternehmen begleiten, um Widerstände und Barrieren in Veränderungsprozessen abzubauen und Akzeptanz zu erzielen. Dies kann z.B. durch frühzeitige Beteiligung der Betroffenen, der Beeinflussung ihrer persönlichen Ziele und der Herbeiführung von Identifikation mit Unternehmenszielen erfolgen." ⁵⁰

Der technologische Wandel beeinflusst Entscheidungsträger, Kunden und Bibliotheksbeschäftigte in direktem Zusammenhang.

Bibliotheken betrachten alle drei Gruppen gleichberechtigt.

Die Aufgabe von Öffentlichen Bibliotheken besteht darin, den Großteil der Bevölkerung auf die Informations- und Kommunikationsgesellschaft vorzubereiten.

Methoden des Veränderungsmanagements helfen ihnen bei der erfolgreichen und effektiven Umsetzung von Innovationen.

Die Formel ist prinzipiell einfach: rechtzeitiges Reagieren auf Veränderungen und das frühzeitige Ergreifen von Maßnahmen.

Durch gute Werbung und gezieltes Marketing, nach innen und außen, wird Präsenz gezeigt.

Gezielte Maßnahmen, Mitarbeiter in den Ablauf zu integrieren und grundsätzliche Kundenorientierung sind für den Erfolg unerlässlich.

Der Kundenkontakt verschwindet, wenn Wünsche und Erwartungen nicht erfüllt werden. Doch Servicequalität und Kundenzufriedenheit sind Schlüssel zur Zukunft.

Nach diesen Konzepten müssen sowohl Management als auch Mitarbeiter arbeiten.

⁵⁰ Buijssen, Sven: Praxis der Wirtschaftsinformatik, HMD Glossar. Change Management, 2005.

11.1 Voraussetzungen für Veränderungen schaffen

Die Auswirkungen der Veränderungen sind vielfältig.

Konsumgüter besitzen geringere Halbwertszeit als zuvor. Das gilt auch für Informationen. Neue Produkte und Dienstleistungen drängen auf den Markt. Der Wettbewerb verstärkt sich.

Die Globalisierung beschleunigt die genannten Auswirkungen, denn andere Länder investieren auch in Forschung und Entwicklung. Und in ihre Bibliotheken.

Die Entwicklung von Produkten ist im Technologie- und Innovationsmanagement gut beschrieben. Viel schwieriger ist es, Neuerungen bei Dienstleistungen und Prozesse zu lenken und diese speziell auf das Bibliotheksumfeld anzuwenden.

Das Management muss auf technologischem wie auch auf organisatorischem Gebiet Kompetenzen besitzen und anwenden.

Dabei gilt es nicht, das Rad wieder und wieder zu erfinden um stets allen Anbietern voraus zu sein. Die finanziellen Risiken im Non-Profit Bereich sind dafür zu groß.

Statt dessen lassen sich bei der Umsetzung von Innovationen Routinen anwenden.

"Einzelne Unternehmen bauen entsprechend "Routinen der systematischen Veränderung" auf und schaffen es somit, eine Sequenz erfolgreicher Innovationen im Markt durchzusetzen." ⁵¹

Die systematische Analyse des Kundenbedarfes gehört in diesen Bereich. „Welche Produkte sind beliebt?“. „Was wird nachgefragt?“. „Welche Probleme sind aufgetreten?“ Das sind nur drei der vielen Fragen die vor jedem Veränderungsvorhaben gestellt werden müssen.

Hinzu kommt der Blick auf die Rahmenbedingungen wie Gesetzgebungen und politische Beschränkungen.

⁵¹ Gerybadze, Alexander: Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie, Organisation und Implementierung. München, 2004. S. 15

Aus den Ergebnissen wird die Realisierbarkeit des Vorhabens erkennbar.

Eine Vision von einem Idealzustand schaffen und den Weg dorthin vorgeben, sind die grundlegenden Aufgaben des Veränderungsmanagements.

Dies ist schwierig und bedingt viele Aspekte gleichzeitig zu betrachten.

Der Verlauf des Wandels wird von Mitarbeitern positiv erlebt, wenn sie sich in der Zielstellung wiederfinden und ihren persönlichen Beitrag im Ganzen sehen. Bestehende Ängste und Skepsis werden aufgegriffen und diskutiert.

Zusammenhänge, Notwendigkeiten und Auswirkungen müssen dem Personal dargestellt werden. Die resultierenden Ansichten dürfen nicht nur Verhaltensnormen sein, sondern Wertvorstellungen.

"Die Arbeitsvielfalt, Autonomie der Aufgabengestaltung und Zusammenarbeit innerhalb der Bibliothek sollten gefördert und beibehalten werden, da sie zur Arbeitsabwechslung, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen."

52

Eine Beschleunigung der Prozesse erhöht den Stressanteil der Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden stark.

Kunden wollen nicht nur das „nackte“ Produkt, sondern komplex beraten und informiert werden. Und sie wollen ihre Bedürfnisse individualisieren.

"Pauschalreisetouristen, Konzertbesucher, PC-Besitzer, Marlboro-Raucher, Skiläufer usw. empfinden sich als Individualisten, obwohl Millionen dasselbe tun, weil sie zur gleichen sozialen Gruppe gehören, während andere soziale Gruppen ebenso uniform etwas anderes tun." ⁵³

⁵² Briner, Matthias: Neue Technologien in der Bibliothek. Veränderungen am Arbeitsplatz von Bibliothekaren und Bibliotheksbenutzern, aufgezeigt am Beispiel der elektronischen Publikationsplattform ‚ETH E-Collection‘; Universität Zürich, 2006. S. 81

⁵³ Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten. Stuttgart, 2003. S. 214

Die stetige Veränderung der Erfordernisse und Anforderungen von außen macht den inneren Wandel zur Daueraufgabe.

Zur Verfolgung und Durchsetzung von Veränderungen gibt es verschiedenste Strategien.

In einer Produktkultur bestimmt das Management die wesentlichen Entscheidungen und Innovation wird oft von isolierten Abteilungen entwickelt, die nie in direkten Kundenkontakt treten. Diese teilt ihre Konzepte der Hierarchie folgend dem Management mit, welches dann ebenfalls ohne „den“ Kundenkontakt Entscheidungen fällt.

In der Dienstleistungskultur, der auch Bibliotheken angehören, können vielfältige Impulse verarbeitet und integriert werden. Ein möglicher Ansatz ist, wenn das Management „von oben“ den Wandel zwar koordiniert, dabei jedoch Vorstellungen und Ideen der Mitarbeiter „von unten“ mit aufgreift.

Das Veränderungsmanagement vereinigt die Interessen der Mitarbeiter mit denen der Kunden und integriert diese in den Prozess.

Es geht nicht um bloße Optimierung, sondern alle Maßnahmen müssen in einem komplexen Gefüge verankert sein und aufeinander aufbauen.

12. Ansprüche der Kunden an den Mitarbeiter

Die Ansprüche und Forderungen der Kunden an Mitarbeiter sind in allen Branchen und Märkten gleich.

Die Maßstäbe, die an Firmen und Organisationen gestellt werden, werden auch an Bibliotheken angelegt

12.1 Kommunikation und Information

Kommunikation und Information stehen sowohl im Kundenkontakt wie auch im Betriebsablauf an vorderer Stelle. Der Kunde will umfassend über Angebot und dessen Nutzen informiert sein.

Das bedeutet, Mitarbeiter kennen das Spektrum der Leistungen der Bibliothek und geben dem Kunden Erläuterungen und Hilfestellungen.

Wenn beispielsweise Mitarbeiter die Vorteile und den Gebrauch von Kassensystemen nicht erklären können, werden sich diese beim Kunden kaum durchsetzen.

Zur Kommunikation gehören ferner Diskussionsbereitschaft und das Geben von Rückmeldungen. Fühlen sich Kunden vom Bibliothekspersonal missverstanden oder gar ignoriert werden sie diese Meinung an Dritte weitertragen.

12.2 Erreichbarkeit

Der Kunde will den passenden Ansprechpartner schnell identifizieren und Kontakt zu ihm aufnehmen.

Dafür muss die interne Arbeitsorganisation personelle Zuständigkeiten genau definieren und Stoßzeiten bei der Einteilung beachten.

Mitarbeiter müssen über Zuständigkeitsbereiche informiert sein. Dazu werden beispielsweise Telefon- und Personallisten auf dem neuesten Stand gehalten.

Die Erreichbarkeit der Internetseiten der Bibliothek und die Beantwortung von Emails gehört ebenfalls in diesen Bereich.

12.3 Soziale und fachliche Kompetenz

Der Kunde will professionell behandelt werden. Egal, ob sich um eine „kleine“ Anfrage oder einen längerfristigen Auftrag handelt.

Mitarbeiter dürfen nicht von oben herab auf den Kunden schauen, und dessen Fragen als lästig ansehen. Der Kunde ist kein Störfaktor, den es schnell abzuwimmeln gilt. Auch im Umgang mit schwierigeren Personen muss sachlich geblieben werden.

Beschwerden von Kunden müssen ernst genommen und ohne Schuldzuweisungen analysiert werden.

"Beschwert sich ein Kunde, will er vor allem die Mängel reklamieren und sie behoben wissen. Es interessiert ihn nicht, welche Entschuldigungen das Unternehmen und die Mitarbeiter vorzubringen haben, sieht er sie doch als Widerstand und Zurückweisung seiner Beschwerde." ⁵⁴

Die Einrichtung eines Beschwerdemanagements, welches für Kundenfeedback offen ist, hilft den Problemen im Bibliotheksbetrieb auf die Spur zu kommen. Der Kunde gibt mit seinen Schilderungen über Erlebnisse mit den Bibliotheksservices Aufschluss über deren Wirkung und Nutzung von einer außenstehenden Position.

"Das Beschwerdemanagement zählt zu den qualitativen Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung und liefert in der Regel aktuellere, konkretere,

⁵⁴ Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement. Gabler: Wiesbaden, 2002; (Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg). S. 49

relevantere und kostengünstigere Informationen über Kundenunzufriedenheit als aufwändige Befragungsaktionen." ⁵⁵

In deutschen Bibliotheken ist das Nutzungspotential von Feedback noch nicht weitreichend erkannt worden. Mit Hinblick auf die Kundenzufriedenheit wird sich in Zukunft eine Änderung zugunsten dieses Schwerpunktes hin vollziehen müssen.

12.4 Flexibilität und Verlässlichkeit

Jeder Kunde wünscht sich Pünktlichkeit bei der Ausführung der Aufträge.

Werden Versprechungen mit Lieferterminen gemacht und diese nicht eingehalten, wird der Kunde sich überlegen, das nächste Mal einen verlässlicheren Partner zu wählen. Auch wenn dieser möglicherweise mehr Geld verlangt.

Kann eine Anfrage nicht bearbeitet werden, sollte der Mitarbeiter Kollegen ansprechen. Der Kunde darf nicht halbherzig weggeschickt werden, in der Hoffnung, er wird schon nicht wieder kommen.

Dazu gehört auch das Eingestehen von Fehlern und die Suche nach deren Quellen. Nur so kann eine lernende Organisation entstehen.

Zur Flexibilität gehört, eigene Lösungswege hin und wieder zu reflektieren und nicht ein einmal erarbeitetes Schema immer wieder zu verwenden. Die Motivationshöhe sinkt beim Benutzen vorstrukturierter Lösungspläne.

12.5 Angebot und Nachfrage

Leistungen nach den Kundenbedürfnissen auszurichten, ist grundsätzlich richtig. Ohne Nachfrage wird jede Einrichtung obsolet.

⁵⁵ Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, 2004. S. 7-8

Jedoch muss beachtet werden, dass Bedürfnisse sich wandeln. Durch lange Reaktionszeiten auf die Entwicklungen des Marktes, kann manchmal nicht zeitnah gehandelt werden. Der Höhepunkt des Trends ist lange vorüber, wenn das Angebot vorgestellt wird.

Auch geschieht es, dass Ansätze für Konzeptionen komplett an Kundenwünschen vorbei zielen. Beispielsweise, wenn Bibliothekare, Informatiker oder andere Fachleute versuchen, sich in die Kundenposition hinein zu versetzen.

"You may believe that you understand your customer. You may even have been a customer or "ordinary" person or "normal" user in a past life. You may think that you know what the user will do in nearly every situation.

Don't believe it." ⁵⁶

Die Erstellung eines "kundennahen" Konzepts ohne jegliche Einbeziehung der Zielgruppe funktioniert nicht.

Als Indikator für Wünsche der Kunden dienen Befragungen und Gespräche. Aber nicht nur.

*"Don't just ask your clients what they will do, will do, or want. **Observe them.**"*

⁵⁷

Bei Beobachtung der Bibliothekskunden kommt zum Vorschein, welche Probleme bei der Nutzung von Angeboten auftreten.

Dazu der Blick über den Tellerrand. Welche Dienstleistungen sind bereits in anderen Einrichtungen etabliert und welche Technologien sind erprobt?

⁵⁶ Abram, Stephen: 20 Tips to Inspire Innovation. Pointers from a Technology Guru. *American Libraries* 2007, 38(1) S. 47

⁵⁷ ebd., S. 47

13. Unternehmenskultur

Was ist Unternehmenskultur?

"Nicht das einzelne Element macht die Organisations- oder Unternehmenskultur aus, sondern die Summe seiner Teile.

Die Werte, Normen, Artefakte, Standards und Wissensbestände bilden die Kultur eines Unternehmens oder einer Organisation.

Ob als bewusst gesetzte Standards oder als ungeschriebene Regeln, die Kultur prägt alle Phänomene einer Organisation - von der Art und Weise der Begrüßung bis zur Gestaltung der Formulare." ⁵⁸

„Es ist unmöglich, keine Unternehmenskultur zu haben [...]“ ⁵⁹

Unternehmenskultur ist ein ganzheitlicher Ansatz.

Sie beinhaltet interne Umgangsformen, die das Arbeitsklima positiv beeinflussen und eine angenehme Außenwirkung haben.

Eine Vielzahl an tiefliegenden unbewussten Werten und Normen bestimmen in hohem Maße das Handeln und die Wirkung einer Bibliothek.

Wird ein Defizit in der Unternehmenskultur erkannt und eine Veränderung angestrebt, sind Kenntnisse aus Betriebswirtschaft und Technik wichtig. Aber vor allem „weiche“ sozialwissenschaftliche Theorien und Konzepte sind von entscheidender Bedeutung.

Das Management ist maßgeblich an Gestaltung und Aufbau der bibliotheksinternen Prozesse beteiligt. Es hat dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nach diesen Prozesseinteilungen effizient arbeiten können.

⁵⁸ Definition Unternehmenskultur, 29.07.2006.
<http://www.ida.ch/Unternehmenskultur.htm>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

⁵⁹ Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement. Wiesbaden, 2002; (Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg). S. 47

Zusätzlich muss das Management die informellen „ungeschriebenen Gesetze“ seiner Bibliothek kennen. Diese bestimmen oftmals unerkannt die Mikropolitik⁶⁰ in Organisationen.

Strukturen zu identifizieren und aufzubrechen sind die größten Herausforderungen des Veränderungsmanagements.

Das komplexe Gefüge aus Mitarbeitern, Kunden und Betriebsabläufen und deren Zwischenspiel als Gesamtheit zu betrachten erfordert viel Vorstellungsvermögen.

Jede Position und Perspektive der Beteiligten beeinflusst Argumente und Sichtweisen auf Probleme und Sachverhalte.

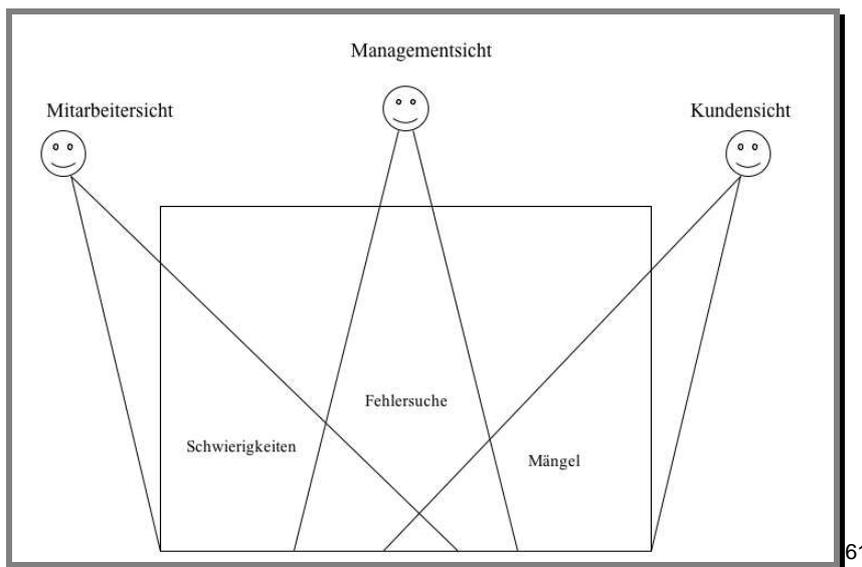


Abbildung 10: Unterschiedliche Perspektiven (In Anlehnung an Osterhold, 2002)

Erst die Einordnung in ein größeres Ganzes lässt wirkliche Schwachstellen sichtbar werden. Wie komplex dieses Gefüge ist, verdeutlicht folgende Abbildung.

⁶⁰ Anmerkung: Mikropolitik ist das Bemühen zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen unter Einsatz materieller und menschlicher Ressourcen, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.

⁶¹ Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement. Wiesbaden, 2002; (Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg). S. 50

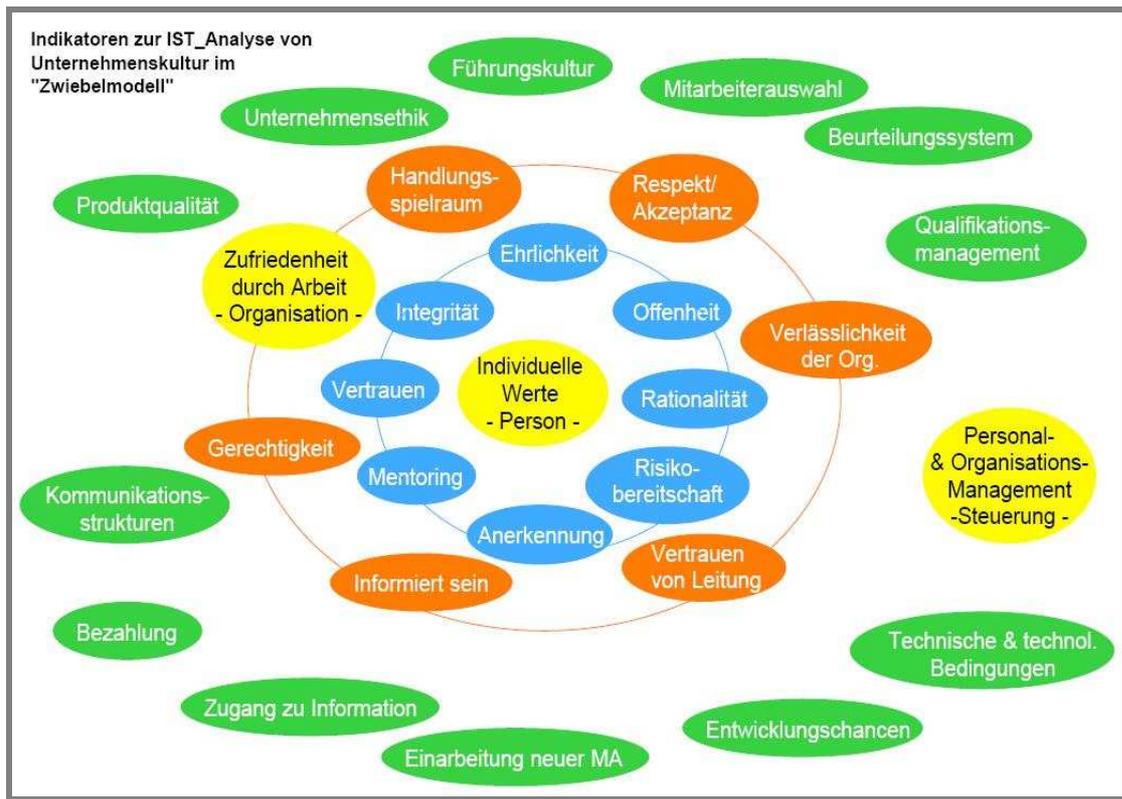


Abbildung 11: Vielfalt der Aspekte von Unternehmenskultur

Nur wenn alle Bereiche als wichtig betrachtet werden, kann gesunde Unternehmenskultur entstehen.

Die einzelnen Bestrebungen und Aktivitäten müssen sich in einem vordefinierten Rahmen wieder finden lassen.

Das Hauptziel ist es, Kundenzufriedenheit zu erreichen und auf lange Sicht zu halten. Viele Organisationen stellen den Kunden nur temporär in den Mittelpunkt, auch wenn Werbung und Äußerlichkeit etwas anderes suggerieren.

„ [...] Kundenorientierung [ist] mehr [...] als der Kontakt zum Kunden, es ist das konsequente Erarbeiten von Kundennutzen.“⁶³

⁶² Indikatoren zur IST-Analyse von Unternehmenskultur im "Zwiebelmodell", 2005. <http://www.ostwind-verbund.de/pdf/IndikatorenUK.pdf> (Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

⁶³ Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement. Wiesbaden, 2002; (Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg). S. 41

Finden und Durchsetzen neuer Konzepte ist nur ein Teil der Arbeit. Wenn Strategien Mitarbeitern nicht gut erklärt werden, zweifeln sie schnell deren Sinn und Zweck. Beide Seiten, Kunde wie Mitarbeiter, müssen einen Vorteil an der Veränderung haben.

13.1 Funktionale Organisationen

Funktionale Organisationen beschäftigen sich oft mit hausgemachten Problemen und müssen durch innerbetriebliche Politik und Individualinteressen enorme Verluste in der Effizienz hinnehmen.

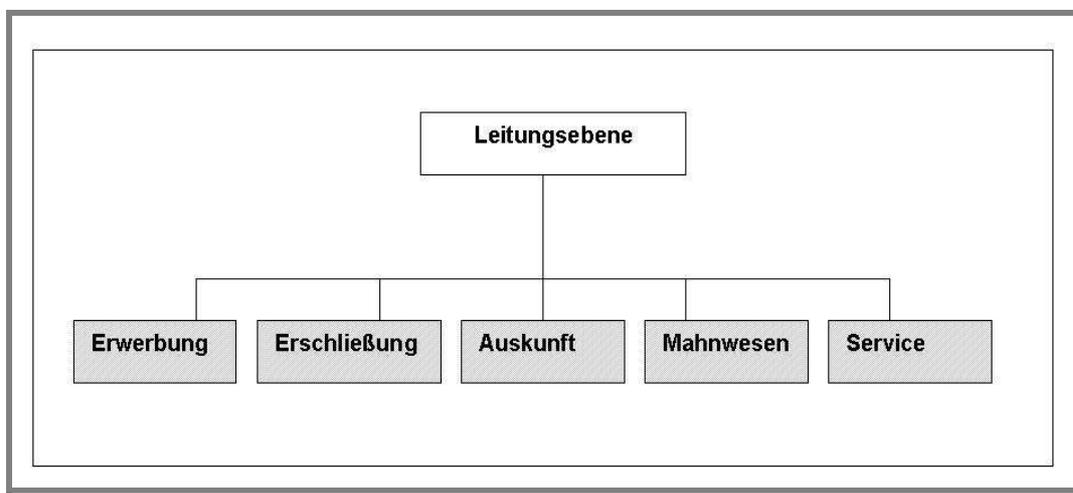


Abbildung 12: Arbeitsbereiche von Bibliotheken (eigene Darstellung)

Bibliotheken sind funktional aufgebaut. Die Abbildung 9 zeigt exemplarisch die einzelnen Arbeitsbereiche. Je nach Einrichtung werden andere Bezeichnungen für die Bereiche benutzt oder Abteilungen weiter untergliedert.

Die Organisationsstruktur ist praktisch und zweckbestimmt.

Diese Form ist sehr starr und zeichnet sich durch ihre klaren Strukturen und eindeutigen Orientierungshilfen aus. Arbeitsbereiche sind genau abgesteckt, und gemeinsame Handlungsgrundlagen erleichtern die Kommunikation.

Die Organisation ist bestimmt von Traditionen und Gewohnheiten. Wandel ist häufig unwillkommen.

*"Eine starke Unternehmenskultur kann auch Widerstände gegen Veränderungen zur Folge haben. Die Unternehmensangehörigen nehmen Ideen, Pläne und Vorschläge, die ihrem Weltbild nicht entsprechen, entweder überhaupt nicht wahr oder blockieren diese sogar.“*⁶⁴

Gründe dafür sind erstarrte Weltbilder. Diese entstehen, wenn die Organisation eine Monopolstellung hat(te), und Kunden sich nach dem Angebot richten mussten. Potentielle Wettbewerber werden entweder nicht frühzeitig wahrgenommen, oder es wird auf sie nicht rechtzeitig reagiert.

*„Es besteht die Gefahr, dass für Probleme „von morgen“ Lösungen „von gestern“ herangezogen werden, weil das Unternehmen auf „bewährte“ Erfolgsrezepte aus der Vergangenheit fixiert ist.“*⁶⁵

*„Starke Unternehmenskulturen begünstigen das Denken in Stereotypen und können dazu führen, dass neuartige Probleme aus traditioneller Sicht betrachtet und interpretiert und auf diese Weise in „bekannte“ Probleme umformuliert werden.“*⁶⁶

Auch Bibliotheken gewinnen ihre Kultur aus eigenen Werten und Normen. Diese müssen regelmäßig geprüft und zeitgemäß bewertet werden.

Arbeiten in Strukturen darf nicht den Weg zur Kundenzufriedenheit behindern. Es kann stattdessen dazu beitragen, dass auf Veränderungen wirksam und dauerhaft reagiert werden kann.

Der kritische Blick auf das Tun und Handeln der eigenen Bibliothek darf durch vorgefertigte Strukturen nicht verstellt werden.

⁶⁴ Künzel, Hansjörg: Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung. Kompromisslose Kundenorientierung als Erfolgsfaktor. München, 2002. S. 155

⁶⁵ ebd., S. 155

⁶⁶ ebd., S. 155

Veränderungen der Unternehmenskultur der Bibliothek erfordern die Analyse des vorhandenen Werte- und Normensystems. Fühlen sich Mitarbeiter durch Veränderungen bedroht? Verhalten sie sich eher zurückhaltend oder ziehen sie sich zurück, wenn von Veränderungen die Rede ist? Sehen sie sich nicht als Teilnehmer auf einem wettbewerbsorientierten Markt? Wie reagieren sie auf Ideen und Vorschläge beispielsweise von Praktikanten?

Die Antworten dieser und weiterer Fragen geben Hinweise, wo die Unternehmenskultur zu positionieren ist.

Im Anschluß können Maßnahmen für eine verbesserte Kultur ergriffen werden. Wichtig dabei ist, dass das Management vollständig hinter den Veränderungen steht, diese vorantreibt, bewirbt und vorlebt.

Bibliotheken, die sich um ihre Unternehmenskultur in dieser Weise kümmern, stellen sich auf Wandel ein und haben gute Chancen, positive Synergien aus diesem zu ziehen.

13.2 Interne Kommunikation

Je größer eine Organisation ist, desto schwieriger ist die interne Kommunikation.

Um Anfragen und Aufträge des Alltagsgeschäfts optimal zu erfüllen, müssen alle Mitarbeiter auf die dafür relevanten Datenbasen zugreifen können.

Dazu gehört nicht zuletzt verlässlich funktionierende Kommunikationstechnik um den Kontakt zu Kunden und den fachlichen Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern zu ermöglichen.

*"Kommunikation ist keine Einbahnstraße."*⁶⁷

Kommunikation dient nicht nur dem Transport von Informationen. Sie fördert die Wissensentwicklung.

⁶⁷ Künzel, Hansjörg: Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung. Kompromisslose Kundenorientierung als Erfolgsfaktor. München, 2002. S. 173

Durch Feedback zu Ideen können neue Perspektiven geformt und Bruchstücke zu komplexen Szenarien zusammengeführt werden.

Ein persönliches Gespräch bietet, im Gegensatz zum schriftlichem Austausch, zeitnahe Reaktionen durch spontane Impulse.

Weiterhin dient es der Vermeidung und der Beseitigung von Missverständnissen und Spannungen.

Als Gesprächssituationen bieten sich Vier-Augen- oder Teamgespräche an. Für die Entwicklung und Vorbereitung von neuen Konzepten eignen sich Workshops.

"Die persönliche Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitenden ist das Kernelement der Mitarbeiterführung." ⁶⁸

Mitarbeiter dürfen sich in jedem Fall frei äußern und bekommen die Möglichkeit, Fragen zu stellen und einen direkten Dialog, ohne den offiziellen Dienstweg, zu führen.

Sie erhalten wiederum Informationen aus erster Hand und erhalten Feedback von Kollegen.

Das Management erhält Stimmungsbilder und Einschätzungen der Mitarbeiter zur Lage der Bibliothek.

Die Leitungsperson hält sich im Hintergrund und moderiert das Gespräch oder den Workshop. Die Mitarbeiter sollen sich ein selbständiges Bild von neuen Vorhaben und Projekten machen.

Verschiedene Techniken helfen, die geäußerten Ideen und Bedenken „einzufangen“.

Stellvertretend sei die Metaplan- oder Moderationstechnik ⁶⁹ genannt.

⁶⁸ Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Stuttgart, 2005. S. 300

⁶⁹ Anmerkung: Die Diskussionsbeiträge werden auf Karten geschrieben und an einer Wand oder Tafel befestigt. Der Verlauf der Argumentation kann so nachvollzogen werden und auch zurückhaltendere Personen können sich äußern.

13.3 Wissensorganisation

Wissen ist in Organisationen der treibende Faktor. Doch es ist meist nicht gut verteilt, denn der Umgang mit Wissen wird von Denk- und Verhaltensstrukturen gelenkt.

Das gesamte Wissen lässt sich nicht komplett erfassen, denn neben dem zugänglichen expliziten Wissen, schlummert versteckt das implizite Wissen.

Dieses beinhaltet, aufgebaut auf Erfahrungen der einzelnen Person, persönliche Überzeugungen und Wertesysteme. Aus der tiefen Verwurzelung sind diese Ansichten selbstverständlich geworden.

An dieses versteckte Wissen heranzukommen ist äußerst schwierig und in vielen Fällen unmöglich. Die dem Verhalten zugrunde liegenden wissenschaftlichen und technischen Abläufe sind der Person nach jahrelanger Praxis nicht mehr bewusst.

Mitarbeiter als Informationsquellen auszublenden ist jedoch Vergeudung wertvollen Potentials. Ob sie ihren Arbeitsplatz seit Jahren kennen oder ganz neue Sichtweisen auf Prozesse haben, lohnt es sich, das Wissen frei zu legen.

Wissensorganisation in Bibliotheken setzt eine funktionierende interne Kommunikation voraus. (→ siehe Abschnitt 13.2)

Starke Hierarchien behindern den Wissensfluss. Projektarbeit in interdisziplinären Teams bringt spezialisiertes Fachwissen zusammen. Alle Teilnehmer können von Methoden und Kompetenzen der Kollegen lernen.

Die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin verbindet untereinander. Nach Abschluss der Phase werden neue Impulse für die eigene Arbeit mitgenommen.

Das Wissen der Mitarbeiter festigt ihre Stellung in der Bibliothek.

Mitarbeiter wollen aktuelle Einschätzungen zu Qualität und Lebensdauer von Informationen geben. Motivation dahinter ist es, für die Organisation wichtig zu bleiben und auch in Zukunft in Planungen mit einbezogen zu werden.

Auch in der Theorie benennt fast jedes Motivationsmodell das Streben nach persönlichem Wachstum. (McClelland 1953, Maslow 1958, Herzberg 1959, Alderfer 1969) Der Arbeitsplatz ist von Entwicklungen nicht ausgenommen. Und neue Arbeitsbereiche und Technologien erfordern neue Kompetenzen.

Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen kann das fachliche Know-how der Mitarbeiter auf einem aktuellen Niveau marktfähig gehalten werden.

Der Wissensfluss ist hingegen nicht vollständig planbar. Das Management der Bibliothek muss zeitliche und räumliche Freiräume schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben sich Wissen anzueignen und sich zwanglos auszutauschen.

Die Dokumentation der Ergebnisse aus Projekten und die Niederlegung von Ablauf- und Strukturplänen für die Arbeit vermeiden Doppelarbeit. Das fängt bei Formatvorlagen für Sitzungsprotokolle an und reicht bis zum Führen von beispielsweise Sponsorendatenbanken.

13.4 Mentoring und andere Ansätze zur Wissensentwicklung

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung. Ein erfahrener Beschäftigter (Mentor) gibt sein Wissen an weniger erfahrene Kollegen (Mentees) durch Gespräche und praktischer Vermittlung persönlicher Erfahrungswerte weiter. Mentoringmaßnahmen sind zeit – und ressourcenintensiv und erfordern besonderes Engagement der Mentoren.

Jahrelange Praxiserfahrungen werden nie innerhalb eines Studiums oder einer Ausbildung vermittelt werden können.

Und anders herum verhält es sich ebenso. Die frischen fachlichen Kenntnisse und vor allem die Motivation, die Berufseinsteiger haben, werden meist nicht optimal in die neue Arbeitsumgebung aufgenommen.

"It's true that some new librarians may be impatient and think they have little to learn from their more experienced colleagues, but many experienced librarians also miss out on an valuable opportunity to learn from young librarians." ⁷⁰

Anwendung von Mentoring in Bibliotheken

Für Berufseinsteiger und Berufswechsler eignet sich für den gezielten Austausch von Wissen und den Aufbau von sich gegenseitig helfenden und unterstützenden Beziehungen ein Mentoring Programm.

"An informal relationship where, on an ongoing basis, a more experienced individual offers guidance and/or career advice to a less experienced colleague." ⁷¹

Egal, ob es viele Neueinstellungen gibt oder nur wenige, das Nutzen neuer Potentiale ist enorm wichtig. Lange Jahre waren die Impulse, die von außen in die Bibliothek drangen eher begrenzender Natur (Budget, Reorganisation, Stelleneinsparungen).

Die 1980er und 1990er Jahre konnten so überstanden werden. Mit den bevorstehenden Renteneintritten wird vermutlich vieles wertvolle Wissen aus dem Bibliotheksbetrieb verschwinden.

Mentoring ist eine Möglichkeit des Erhalts von Ressourcen für die Zukunft.

Was an Theorie in der Ausbildung beziehungsweise im Studium vermittelt wurde, kann so um organisatorische, kulturelle und soziale Fähigkeiten erweitert und ergänzt werden.

Das Weiterwirken von Gedanken und Arbeitsansätzen in jüngeren Menschen erfüllt viele Mentoren mit Befriedigung. Ihre jahrelange Erfahrung verlässt nicht spurlos den Betrieb.

⁷⁰ Farkas, Meredith: Balancing the Online Life. *American Libraries* 2007, 38 (1) S. 44

⁷¹ Non-Standard Employment Relationships, http://www.hrcouncil.ca/staffing/pg008_e.cfm
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

"Mentors feel satisfaction in doing something worthwhile, having fun, and building a good friendship." ⁷²

Neue Ideen und Perspektiven bringen wiederum Bewegung in den bekannten und gewohnten Arbeitsalltag. Der Generationenunterschied wird nach dem Prinzip der gegenseitigen Wertschätzung geehrt und in eine professionelle Ebene gehoben.

Häufig entstehen durch die Zusammenarbeit und den Austausch neue Ansätze und Ideen, die wiederum der Bibliothek zugute kommen.

Nicht zuletzt wird eine positive Atmosphäre geschaffen, die das Arbeitsklima für alle Beteiligten verbessert.

Ob sich ein Mentoring-Programm rechnet, muss für jede Bibliothek selbst eingeschätzt werden. Nach Ansicht der Autorin ist Mentoring eine Bereicherung für die Organisationskultur und eine Erleichterung für den Berufseinstieg.

Weitere Ansätze

Implizites oder verborgenes Wissen in Menschen ist kontextgebunden, dynamisch und sehr komplex.

Ziel der Wissensorganisation ist es daher, Bereitschaft bei den Mitarbeitern zu wecken, ihr Wissen aktiv zu kommunizieren und mit anderen zu teilen.

Mitarbeiterprofile dokumentieren erworbene Kenntnisse aus Projektarbeiten, sowie Fort- und Weiterbildungen. Diese stehen anschließend für die bibliotheksinterne Nutzung zur Verfügung.

Zur Schärfung des Blickes für die Gesamteinrichtung „Bibliothek“ und zur Vermeidung von internen Konkurrenzsituationen können Hospitanzprogramme eingesetzt werden.

⁷² How to build a successful Mentoring Program using the Elements of Effective Practice, 2005. S. 38
http://www.mentoring.org/_DownloadFiles/MentorToolkit_full.pdf
(Letzter Zugriff: 10 Juli, 2007)

Die Münchner Stadtbibliothek setzt seit Jahren auf Mitarbeiteraustausch zwischen den Zweigstellen um abteilungs- und bereichsübergreifende Einblicke zu vermitteln.

*"Ziel dieses Programms ist es, Vorurteile und Informationsdefizite – die es etwa zwischen Zentralbibliothek und Filialen gibt – abzubauen und den nur unzureichend ausgeprägten Systemgedanken zu entwickeln bzw. zu stärken."*⁷³

Die Fähigkeiten, Haltungen, Überzeugungen und Persönlichkeiten der Mitarbeiter schaffen, zusammen mit den Methoden, Instrumenten und Visionen der Bibliothek aus Informationen neues handlungsfähiges Wissen.⁷⁴

Insofern sind Wissensorganisation und Unternehmenskultur direkt voneinander abhängig.

75

⁷³ Becker, Tom: Knowledge-Management. Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken? *Bibliothek. Forschung und Praxis* 2003, 27(3) S. 183

⁷⁴ vgl. ebd., S. 181–188

⁷⁵ vgl. Mandl, Heinz: Wissensmanagement lernen, 2001.

14. Ansprüche der Mitarbeiter an das Management

Das Management fungiert als interner Dienstleister

Für einen reibungslosen Betrieb müssen die Mitarbeiter zufrieden mit ihrer Arbeit sein. Wird ihr Leistungspotential unzureichend genutzt oder sind sie von den Aufgaben überfordert, wird sich kein optimales Ergebnis erzielen lassen.

Die Organisation und Steuerung der Arbeitsprozesse sind Managementaufgaben.

"Es sind die Menschen, die Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen aus der Information neues Wissen erzeugen. Die Motivation und das Know-How der Mitarbeiter ihre Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung bilden den Rohstoff für innovative Dienstleistungsprodukte." ⁷⁶

Eine interessante Sichtweise betrachtet daher Führungskräfte als Dienstleister für Mitarbeiter. ⁷⁷

Das bedeutet, mehr und mehr „weiche“ Kenntnisse sind bei der Bibliotheksführung notwendig um das Arbeits- und Wissenspotential der Mitarbeiter auszuschöpfen.

Es geht um die Steigerung von Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bei den Beschäftigten und nicht um die rein rationelle Durchführung von Konzepten.

Nicht hinter jeder Ablehnung neuer Ideen steckt Kritik am Konzept als solches. Oftmals hindern Ängste Menschen daran, Begeisterung zu zeigen.

Auf das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter ist besondere Rücksicht zu nehmen. Ihre Qualifikationen müssen mitwachsen. (→ Weiterbildung) Dieser Aspekt wird bei der Besprechung von Innovationen oft nicht genug beachtet.

⁷⁶ Bensel, Norbert: Arbeitszeit, Weiterbildung, Lebenszeit. Neue Konzepte, 2001. S.2

⁷⁷ Vgl. Künzel, Hansjörg: Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung. Kompromisslose Kundenorientierung als Erfolgsfaktor. München, 2002. S. 51ff.

Das Management ist offen für Probleme und Ängste der Mitarbeiter und reagiert auf Vorschläge positiv und konstruktiv.

Was für die Kundenerwartungen an die Bibliothek gilt,

- Kommunikation und Information
- Erreichbarkeit
- Soziale und fachliche Kompetenz
- Flexibilität und Verlässlichkeit
- Angebot und Nachfrage

kann fast kongruent auf die Anforderungen der Mitarbeiter an das Management übertragen werden. Die Ausführungen unter Kapitel 12 werden folgend um einige spezifische Aspekte ergänzt.

14.1 Kommunikation und Information

Die Schritte des Veränderungsprozesses müssen transparent und widerspruchsfrei definiert und den Mitarbeitern kommuniziert werden.

Arbeitsabläufe und Protokolle werden dokumentiert und sind für die Bibliotheksbeschäftigten einsehbar.

Das Management macht deutlich, dass es an die Durchführbarkeit der Prozesse glaubt. Durch Offenheit und Vertrauen entsteht eine Veränderungsbereitschaft, die von allen Beteiligten getragen wird.

14.2 Erreichbarkeit

Das Management ist bei Problemen der Mitarbeiter ansprechbar und hat ein offenes Ohr für Vorschläge und Kritik.

Bei Spannungen und in Streitfällen führt das Management Schlichtungen durch und sorgt für Klarstellung.

Die Führung agiert/fungiert als Betreuer, fachlicher Berater, Moderator und Trainer des Personals.

14.3 Soziale und fachliche Kompetenz

Ein eindeutiger Führungsstil und klare Arbeitsanweisungen zeichnen gute Bibliotheksführung aus.

Verständnis für fachliche Problemstellungen und das Aufzeigen von Lösungswegen wird von der Führungsebene verlangt.

Vorhaben und Konzepte müssen mit guten rhetorischen Fähigkeiten präsentiert werden. Sonst kommt bei den Mitarbeitern kaum Vertrauen in die Umsetzung auf.

Gegenüber politischen Entscheidungsträgern vermag sich das Management durchsetzen, und Interessen des Personals und der Bibliothek vertreten.

Das Management bietet Mitgestaltungsreize und bringt Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung entgegen.

14.4 Flexibilität und Verlässlichkeit

Versprechen und Termine müssen unbedingt eingehalten werden. Mitarbeitergespräche sollen festgelegt sein und nicht in ein paar freien Minuten veranstaltet werden.

Konzepte und andere Ausfertigungen sollten nicht nur pünktlich vorgestellt werden, sondern zum verabredeten Termin von Mitarbeitern abgerufen werden.

Das Management muss eigene Fehler eingestehen können und nicht jedes Problem mit externen Schuldzuweisungen von sich schieben.

14.5 Angebot und Nachfrage

Die Mitarbeiter wollen in Veränderungen mit einbezogen werden und den Wandel aktiv mitgestalten.

Schwerpunkte des Managements müssen richtig gesetzt sein.

15. Fehler bei der Durchführung

Viele der genannten Dinge sind bekannt und scheinen selbstverständlich.

Dennoch scheitern Projekte und Veränderungsprozesse. Es ist demotivierend, wenn Arbeitsanstrengungen nicht zum angestrebten Ergebnis führen.

Es ist schwer, Motivation zu finden:

- Wenn Arbeitsanforderungen den Arbeitsalltag im Griff haben und wenig Zeit bleibt, den Blick über den Tellerrand hinaus zu richten.
- Wenn Mitarbeiter motiviert sind und mit ihren Ideen auf Widerstände beim Management stoßen.
- Wenn in Weiterbildungsmaßnahmen erworbene Kenntnisse nicht zum Einsatz kommen.
- Wenn Mitarbeiter nicht ausreichend informiert und eingebunden werden, sondern versucht wird, ihnen von oben etwas anzuordnen.
- Wenn die Alltagsarbeit überfordert und nicht ausreichend anerkannt wird.
- Wenn Mitarbeiter an der fachlichen und sozialen Kompetenz der Führung zweifeln und sie nicht als vollwertige Teamspieler betrachten.

Einzelbeispiele laufen Gefahr, nur vorübergehend wirksam zu sein und aufgebaute Energien und Kreativität drohen zu verpuffen.

16. Zusammenfassung

Die rechtzeitige Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen ist zum weiteren Bestehen auf dem Informationsmarkt und im gesellschaftlichen Umfeld unbedingt notwendig.

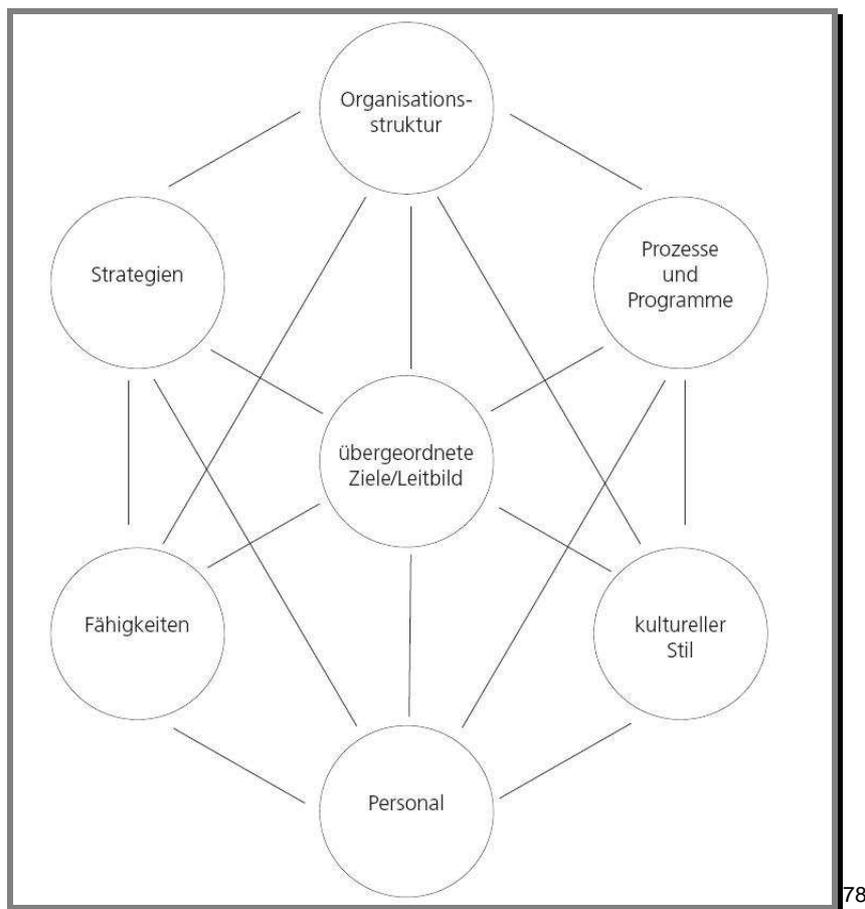


Abbildung 13: Innovationsbereiche in Bibliotheken

Das Management steuert die Innovationsbereiche (siehe Abbildung 13) und sorgt für optimalen Ablauf und Austausch der Prozesse. Es fühlt sich der Qualitätssteigerung verpflichtet und kommuniziert dies mit dem Personal.

⁷⁸ Motzko, Meinhard: Innovationsbereiche.

In diesem Abschnitt wurde gezeigt, dass Konzepte und Methoden aus der Wirtschaft auch auf (Öffentliche) Bibliotheken anwendbar sind.

Voraussetzung dafür ist eine kritische und umfassende Anpassung an die Bedürfnisse des Bibliothekswesens. Rein formale und bürokratische Adaptionen wirtschaftlicher Ansätze sind nicht erfolgsversprechend.

Zusammenfassend die Grundlagen für erfolgreiches Veränderungsmanagement::

- Das Personal ist vollständig in den Ablauf des Veränderungsprozesses integriert und ist mit Nutzen und Zweck vertraut.
- Im Prozessablauf werden vorher festgelegte Kommunikationswege benutzt.
- Die interne Organisation wird vorher festgelegt, ebenso wie Zwischenziele und Vereinbarungen.
- Abläufe sind nicht, einmal festgeschrieben, unveränderlich. Anpassungen und Modifikationen auf dem Weg sind normal und müssen ebenfalls kommuniziert werden.
- Die Beschäftigten werden je nach Notwendigkeit geschult und weiter gebildet.
- Jeder Mitarbeiter hat eine eigene Zielsetzung bezüglich Umfang und Qualität konform zur Bibliothekszielsetzung.
- Für den Veränderungsprozess werden Kontrollmechanismen installiert die den Ablauf begleiten und Aufschluss über Erfolge und Probleme geben.

Qualitätssteigerung und Servicequalität sind kontinuierliche Prozesse.

III. Kunden und Bibliothek

17. Konsequenzen für den Kunden

*"The library without walls only expands the potential number of expectations that it might be called upon to meet."*⁷⁹

Der Bestand einer Bibliothek umfasst nicht nur die lokal zugänglichen Medien, sondern zunehmend auch die Bestände außerhalb der Bibliotheksräume.

Bibliotheken werden mehr und mehr zu „Kreuzungen“⁸⁰ über die man zu anderen Orten, Ressourcen, Institutionen und Menschen gelangen kann.

Durch Schnittstellen im Katalog zu externen Anbietern und Verbänden wird der Zugang zu Informationen durch die Bibliothek gewährt.

Zur Befriedigung seines Informationsbedürfnisses kann der Kunde die Bibliothek aufsuchen oder von jedem internetfähigen Computer aus Servicedienste der Bibliothek in Anspruch nehmen.

Er ist nicht an die Öffnungszeiten der Bibliothek gebunden. Medienbestellung und Herunterladen von beispielsweise Hörbüchern werden selbständig von ihm vorgenommen.

Voraussetzungen für die Nutzung dieser Angebote sind geeignete technische Ausstattungen und Kompetenzen seitens des Kunden.

Die Auswahlmöglichkeiten verlangen dem Kunden ein hohes Maß an Selbstorganisation, Disziplin und Motivation ab.

⁷⁹ Herson, Peter; Whitman, John R.: Delivering satisfaction and service quality. A customer-based approach for libraries; American Library Association: Chicago, Ill., 2001. S. 167

⁸⁰ Herson zitiert nach Grimes, ebd. S. 28

Es reicht nicht nur den Bedarfswunsch zu äußern. Der Kunde sorgt selbst durch Suchen, Auswahl, Bestellung und Zustellung für die Befriedigung seines Interesses.

Verfügt er über die Fertigkeiten diese Prozesse zu vollziehen, kann er positive Impulse für sein Selbstbewusstsein aus seinen Aktivitäten schöpfen, und seine Ansprüche an Autonomie werden weiter steigen.

Je nach Lebenswelt und Selbstverständnis des Menschen wird er eine eigene Position zu Technik und Technikeinsatz entwickeln.

Das gilt für Personen, die wirtschaftlich, geografisch, vom Bildungsniveau und in körperlicher Hinsicht die Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Nutzung der vielfältigen modernen Kommunikationsmittel besitzen.

Ausgrenzungsgefährdete Bevölkerungsgruppen (z.B. ältere Menschen, körperlich eingeschränkte Menschen, Arbeitslose) stehen vor einer wachsenden Tendenz zu internetbasierten Diensten. Ihre Wünsche und Ansprüche indessen finden sich in zahllosen lokalen und nationalen Initiativen repräsentiert, sind jedoch weit entfernt von flächendeckender Einflussnahme.

Bei weiteren Informationsdienstleistungen werden sich online Personalisierungsservices durchsetzen. Und das ohne Hinblick auf die gesamtgesellschaftliche Situation.

Es geht auf dem wirtschaftlichen Markt um Gewinnerzielung und Kundenbindung.

Öffentliche Bibliotheken haben einen gesellschaftlichen Auftrag und müssen einen anderen Ansatz verfolgen.

Die angebotenen Services müssen sowohl technischen Ansprüchen wie auch technisch nicht versierten Kunden gerecht werden.

Internetzugänge anzubieten und zu erwarten, dass die Menschen sich beschäftigen und die Nutzung verstehen werden, genügt nicht.

Bibliotheken müssen gezielt Hilfestellungen geben und diesem Sinne Werbung für digitale Informations- und Kommunikationsmittel betreiben.

Der Kunde entscheidet selbst ob er eigenständig oder mit anderen Menschen zusammen arbeiten will. Er kann die Bibliothek als alternativen Arbeitsplatz (z.B. beim Lernen von Fremdsprachen oder Erlernen der Benutzung von Softwareprogrammen) nutzen.

Die Anforderungen an Bibliotheken wachsen, denn der Kunde benötigt die Arbeitsgrundlagen an einem Ort gebündelt. Die Kompetenz im Umgang mit neuen Dienstleistungen und Produkten wird bei vielen Menschen weiter steigen.

Kunden sind „Teilnehmer“ in Bibliotheken. Zumindest kann man seit Einführung der Freihandaufstellung davon sprechen. Ob sie Selbstbedienungsangebote nutzen oder persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern bevorzugen, sind sie aktive und eigenständige Individuen.

Sie unterscheiden nicht zwischen Service und Produkt. Wenn Serviceangebote nicht zufriedenstellend ausgeführt werden, leidet das Image der Bibliothek.

Es ist daher notwendig Serviceleistungen nicht losgelöst vom Produkt zu betrachten.

18. Zukunft der Bibliothek

Eine Bibliothek die sich der Zukunft zugewandt hat, bietet dem Nutzer unzählige Möglichkeiten.

Diese können nur geschätzt werden, wenn Neuerungen sichtbar gemacht werden. Nach Abram⁸¹ sind bei 100 Kerzen mindestens 15 weitere anzuzünden, bevor das Auge einen Unterschied in der Helligkeit wahrnehmen kann. Ebenso verhalte es sich mit Innovationen.

Nur marginale Veränderungen werden nach außen nicht wahr genommen, egal wie groß die Anstrengungen dafür waren.

⁸¹ Abram, Stephen: 20 Tips to Inspire Innovation. Pointers from a Technology Guru. *American Libraries* 2007, 38 (1) 46–48.

18.1 Zukunft der Bibliothek als Ort

Öffentliche Bibliotheken haben, vor virtuellen Diensten und Angeboten, den Vorteil des physischen Raumes.

Dieser kann so gestaltet und geformt werden, dass er die gesellschaftliche Vielfalt abbildet.

Der Raum Bibliothek steht niemals still, denn die Umwelt verändert sich pausenlos.

Kunden erleben einen lebendigen Ort Bibliothek, wenn deren Angebote verschiedene Bedarfsniveaus abdecken.

Nach dem Trend zu individualisierten Produkten und Dienstleistungen können Bibliotheken zu einem personalisierten Raum wachsen.

*"Libraries that want to generate high I-zone⁸² value for library users will consider multi-channel library services."*⁸³

Bibliotheken sind Stätten der Begegnung und der Kommunikation. Durch sie wird der Wissenserwerb ermöglicht, unabhängig von der Art der Information und des Trägermediums.

Als Mediatoren und Problemlöser sind Bibliotheken vor Ort und bekommen gesellschaftliche Veränderungen in Ansprüchen und Bedürfnissen frühzeitig mit.

Wenn Bibliotheken moderne und wirtschaftliche Konzepte entwickeln, die nicht auf kommerziellen Absatz abzielen, sondern bibliothekarische Erschließungs- und

⁸² Anmerkung: Gemeint ist die Begriffskonstruktion ein „i“ vor das personalisierte Produkt zu setzen. Bekannt durch die Firma APPLE und deren iTunes, iPod oder iMac. Mittlerweile auch für andere personalisierte Dienste verwendet wie iGoogle. I-zone hier gemeint als individualisierter Ort.

⁸³ Chia, Christopher; Garcia, June: The Personalization Challenge in Public Libraries: Perspectives and Prospects, 2002. S. 26

Informationsarbeit mit den Bedürfnissen der Kunden verbinden, bilden sie ein starkes Äquivalent zum Konsumentenmarkt.

19. Auswirkungen auf die bibliothekarische Arbeit

Beschleunigte Leistungserstellung und gleichzeitiges Steigern des Qualitätsniveaus stellen die Herausforderungen für das gesamte Bibliothekswesen dar.

Bibliothekare haben die Fähigkeiten und Kenntnisse aus großen Datenmengen relevante Informationen zu finden. Sie benutzen Filtermechanismen und können die Qualität von Informationsquellen bewerten.

Mitarbeiter und Kunden profitieren gleichermaßen von modernen und komfortablen Angeboten.

Das Benutzen der Werkzeuge zur Informationsbeschaffung dient dabei als Arbeiterleichterung. Technologien komplementieren bibliothekarische Fähigkeiten und bringen sie besser zur Geltung. Die Qualität und folglich ihr Wert steigt.

Bibliotheken vergrößern durch sie ihre Wirkungsbereiche und gewinnen an Attraktivität für neue Zielgruppen.

Um Services zu etablieren, erstellen Bibliotheksbeschäftigte Informationsmaterialien, in denen der Nutzen beworben und die Handhabung erläutert wird.

Kunden erwarten, dass die zur Verfügung gestellte Technik zuverlässig und fehlerfrei funktioniert, kurz, einfach das tut wofür sie gedacht ist.

Dazu gehört für den reibungslosen Betrieb der Geräte zu sorgen.

Aus Erfahrungen der Autorin bei Bibliotheksbesuchen wussten die Mitarbeiter oft nicht, dass Automaten und Abspielgeräte nicht betriebsfähig waren. Und nach Eingang des Hinweises wurde der Kunde als inkompetent eingestuft und nichts weiter geschah.

Um falsche Auskünfte und Nichtwissen bei Kundenfragen zu vermeiden, ist es notwendig, dass Mitarbeiter mit den Angeboten der Bibliothek vertraut sind und gegebenenfalls an andere Ansprechpartner weiter verweisen können.

Durch Weiter- und Fortbildungen bleiben Bibliotheksbeschäftigte auf einem aktuellen Stand und bekommen die Chance ihre Ängste und Bedenken hinsichtlich Innovationen abzubauen.

"Die Zukunft gehört nicht nur der Technik, sondern vielmehr den Menschen, die durch diese Technik unterstützt werden und in der Lage sind, daraus einen Nutzen zu ziehen, zum Beispiel in der Berufswelt." ⁸⁴

Wenn Mitarbeiter wissen, wie Technologien sinnvoll und zweckmäßig genutzt werden, entwickelt sich ihr berufliches Selbstverständnis und ihr persönliches Arbeitsleben mit. Es kann eine Vertrauensbasis zwischen Kunden und Bibliothekar entstehen, wenn beide gemeinsam nach Lösungen für Problemstellungen suchen.

Viele Menschen denken, das Internet beantwortet alle wichtigen Fragen. Erst wenn sie selbst schon eine Weile erfolglos nach einer Lösung gesucht haben, kommen sie in die Bibliothek. Wenn sie überhaupt kommen.

Häufig stehen sie dann unter Stress, weil sie bis zum nächsten Arbeitstag oder Schultag Informationen brauchen.

Sie benötigen daher verständlich aufbereitete Inhalte, die ihren Ansprüchen gerecht werden und keine komplizierten Klassifikationen oder undurchsichtige Ordnungssysteme.

⁸⁴ Sieweke, Beate: *Bibliothecae Quo Vadis. Herausforderungen an die Bibliothek von Morgen*; Diplomarbeit In *Innovationsforum 2005*. Fuhlrott, R., Ed. B.I.T. onlineInnovativ 11; Wiesbaden, 2005. S. 97

Für viele Kunden ist nicht nachvollziehbar weshalb Bibliothekskataloge nicht so einfach bedienbar wie bei AMAZON oder BOL sind.

Von anderen Anbietern lernen ist kein Armutszeugnis.

20. Bereit für die Zukunft

Persönliche Motive, Motivationen, Einstellungen und Erwartungen beeinflussen die Zukunftsvorstellungen jedes Menschen.

Es wird bezüglich der technischen Entwicklung kein Zurück geben.

Darüber hinaus werden die Bedürfnisse der Bürger wachsen sich über gesellschaftliche Veränderungen zu informieren und über die unüberschaubare Vielfalt des modernen Lebens auszutauschen.

Gemäß einer Studie von TNS Infratest in Zusammenarbeit mit Initiative D21⁸⁵ nutzen in Deutschland im Jahr 2007 über ein Drittel (34,1%) der Bevölkerung das Internet nicht. Hinzu kommen 5,7% die eine Nutzung planen und keine momentanen Nutzer sind.⁸⁶

Einem großen Bevölkerungsanteil ist der Gebrauch von Internetdiensten demnach nicht vertraut.

Folgerichtig werden Forderungen nach Maßnahmen zur digitalen Integration⁸⁷ (auch eIntegration oder eInclusion genannt) gestellt.

So verlangt Barbara Schwarze, Vorsitzende des Kompetenzzentrums Technik-Diversity- Chancengleichheit⁸⁸ in Bielefeld:

⁸⁵ (N)Onliner Atlas 2007. Eine Topologie des digitalen Grabens durch Deutschland, 06.2007.

⁸⁶ Anmerkung: Zu den der Studie zugrunde liegenden Zahlen gibt die Veröffentlichung „(N)Onliner Atlas 2007“ Auskunft

⁸⁷ Anmerkung: Die Integration aller gesellschaftlichen Gruppen ins digitale Informationszeitalter.

⁸⁸ Kompetenzzentrum - Technik - Diversity- Chancengleichheit e.V.
<http://www.kompetenzz.de/vk06>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

"Wir brauchen stärker zielgruppenorientierte und besser koordinierte Maßnahmen, wenn wir den Offlinern, die gern ins Internet gehen möchten, den Einstieg erleichtern wollen. Gefragt sind nutzenorientierte Informationen, Anwendungsbeispiele und Lernangebote, ebenso wie öffentliche Internetzugangsorte und einfach zu nutzende Technologien [...]." ⁸⁹

In diesen Forderungen finden sich Bibliotheken an mehreren Stellen wieder. Zum einen in der Bereitstellung nutzenorientierter Informationen und Lernangebote. Zum anderen grundsätzlich als öffentlicher Ort des Zugangs zum Internet und dessen Informationsmöglichkeiten.

Kunden wirken immer mehr in betriebliche Arbeitsabläufe ein. Ihre Anforderungen und Bedürfnisse sind maßgeblich für Innovationen und Weiterentwicklungen in der bibliothekarischen Arbeit.

Dabei ist zu beachten, dass auch bei automatisierten und technologisierten Services Spielräume und Entscheidungsfreiräume erhalten bleiben.

Um sensibilisiert für Ansprüche von Kundenseite zu sein, werden intensive Schulungen des Personals im Kundenkontakt benötigt. Nicht als Bonus zur bibliothekarischen Arbeit, sondern als Kernorientierung des ganzen Schaffens.

"Durch innovative Selbstbedienungskonzepte vor Ort und über Internetportale werden die Zugangsmöglichkeiten noch gesteigert." ⁹⁰

Die lokale und virtuelle Erreichbarkeit verankern die Bibliothek tiefer in der Gemeinde.

⁸⁹ Initiative D21: Wer Sind Die Offliner? Sonderauswertung zum (N)ONLINER Atlas 2006 - Initiative D21 e.V., 07.03.2007.

⁹⁰ Bibliothek 2007. Internationale Best-Practice-Recherche, 2004. S. 95

20.1 Bibliotheksphilosophie und Politik

Ebenso wichtig wie die Einführung und Nutzung neuer Technologien, sind Entwicklung und Beschreibung einer Bibliotheksphilosophie ⁹¹.

"Kundenorientierung muss Teil der allgemeinen Bibliotheksphilosophie sein und eine grundsätzliche Einstellung gegenüber den Kunden widerspiegeln." ⁹²

Politische Entscheidungsträger haben immer noch Bibliotheken der 1950er und 1960er Jahre im Kopf und sehen Bibliotheken als Berater für die Freizeitgestaltung und nicht als auf bildungspolitischer Ebene wichtige Partner.

Claudia Lux stellt dazu fest: *"Immer noch ist die Vorstellung verbreitet, die Rolle der Bibliotheken beschränke sich darauf, Bücher zu lagern und diese über die Ausleihtheke zu schieben. [...] Das Bild von der Bibliothek ist in den Köpfen vieler Politiker oft mit der kleinen Kirchenbibliothek der 60er Jahre verbunden, wo man hin und wieder einen Karl-May-Band ausleiht."* ⁹³

Nach Ansicht vieler Politiker bilden Bibliotheken Transaktionsbereiche (→ Kapitel 4), und ihre Tätigkeiten bringen keinen längerfristigen Nutzen.

Eine Auswahl an Meinungen bezüglich der politischen Stellung Öffentlicher Bibliotheken aus den Jahren 1942 bis 2002 findet sich in der IFLA Publikation „A Transnational Evaluative Survey of National Policy Maker's Attitudes to, and Perceptions of, the Role, Value and Impact of Public Library Services“ ⁹⁴.

⁹¹ Anmerkung: Philosophie i.S. eines ganzheitlichen handlungs- und existenzgebenden Grundverständnisses verwendet, welches flächendeckende Argumentationsgrundlage ist.

⁹² Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, 2004. S. 16

⁹³ Giersberg, Dagmar: Interview with Claudia Lux. *Der lange Weg zu einem neuen Bibliotheksbild*, Oktober, 2004.

⁹⁴ Public Library Politics. A Transnational Evaluative Survey of National Policy Maker's Attitudes to, and Perceptions of, the Role, Value and Impact of Public Library Services, 2006.

Die Äußerungen machen deutlich, dass eine konkrete Festschreibung der Aufgaben und Pflichten von Bibliotheken in politischer Hinsicht fehlt.

Anforderungen an technische Fertigkeiten werden steigen. Doch viele Menschen haben nicht einmal den Zugang zu „online“ Informationen.

Auch sie müssen mitreden und eine eigene Meinung bilden können.

"The explosion of the information technology is without doubt the main change in the conditions of the libraries, but increasingly also the cultural changes play their part in the western world." ⁹⁵

Durch Konzeption und Bereitstellung von qualitativ hochwertigen kundenorientierten Angeboten leisten Bibliotheken für alle Gesellschaftsschichten unersetzliche Arbeit.

Sie sind aufgefordert an ihre Zukunft aktiv mitzugestalten und nicht alles geschehen zu lassen. Bibliotheken dürfen ihre Existenz nicht beschwichtigen, sondern müssen mit ihren Leistungen klare Standpunkte demonstrieren.

Mit einer zielgerichteten Argumentation und einer eindeutigen Positionierung in der gesamten Gesellschaft lassen sich Bibliotheken nicht ignorieren.

"Librarians should be creating their future and not having someone else do it." ⁹⁶

⁹⁵ Larsen, Jonna Holmgaard: Nordic public libraries in the knowledge society, 25.09.2006. S. 8

⁹⁶ Herson, Peter; Whitman, John R.: Delivering satisfaction and service quality. A customer-based approach for libraries; American Library Association: Chicago, Ill., 2001. S. 1

IV. Abschluss

Unterstützung der Öffentlichen Bibliotheken durch staatliche Mittel wird weiter zurückgehen. Ein nationales Bibliotheksgesetz mit verbindlichen Handlungsgrundlagen ist nicht in Sicht.

Konkrete Vereinbarungen über die Rolle von Bibliotheken fehlen.

Auch innerhalb des Bibliothekswesens werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt und nach selbst definierten Maßstäben verfolgt.

Die Zukunft liegt in der Überwindung des insularen Charakters der einzelnen Einrichtungen.

In der vorliegenden Diplomarbeit wurde auf die Bedeutung der Kundenorientierung hingewiesen. Ohne sie werden Öffentliche Bibliotheken zu Relikten aus der schönen alten Zeit oder über kurz oder lang zu Büchermuseen.

Die Alternative liegt beim Einbezug moderner Technologien in Erfolgskonzepte, die aktuelle Gesellschaftstrends widerspiegeln. Mit diesen kann Imagemarketing betrieben und Bibliotheken als einzigartiger kostenloser Service beworben werden.

Im Kundenkontakt liegen neue Entwicklungsperspektiven.

Schon in der Ausbildung und Auswahl von Bibliotheksbeschäftigten nehmen soziale Kompetenzen hohe Stellenwerte ein.

Bibliothekarische Ausbildungen in anderen Ländern legen u. a. Schwerpunkte auf „weiche“ Faktoren. So das Beispiel Finnland: *"Rein fachliche Anteile und so genannte "weiche" Faktoren werden in der Ausbildung genau definiert und so wird der Bogen von der Qualität der Ausbildung zu den Serviceleistungen für die Bürger geschlagen."*⁹⁷

⁹⁷ Bibliothek 2007. Internationale Best-Practice-Recherche, 2004. S. 95-96

Das Berufsbild der Bibliotheksbeschäftigten erweitert sich. Nicht nur das effektive Arbeiten innerhalb der zugewiesenen Abteilung ist gefordert. Die Kombination aus verschiedensten Fähigkeiten wird immer mehr gebraucht.

*"To sum up, the following skills are more prominent in the new job description: marketing, knowledge of new technology, pedagogic skills, consultation skills and knowledge of the business sector. 'Skill fusion' is here and now."*⁹⁸

Grundlegend für die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken ist ein Wandel von Denkmustern bezüglich der Servicekultur.

Online-Besuche und physische Besuche sind gleichwertig zu betrachten. Mit beiden lässt sich Kundenzufriedenheit erzielen. Orts- und Zeitunabhängigkeit zeichnen moderne Informationsserviceangebote aus.

Traditionelle Aufgaben und Leistungen der Bibliotheken können kreative Neunutzung erfahren, wenn sie mit der Erfüllung von Kundenwünschen kombiniert werden.

In dieser Hinsicht ist genügend Potential für die Zukunft vorhanden.

*"Service findet dort statt, wo Kunde und Bibliotheksmitarbeiter zusammentreffen."*⁹⁹

⁹⁸ Larsen, Jonna Holmgaard: Nordic public libraries in the knowledge society, 25.09.2006. S. 88

⁹⁹ Berndtson, Maija: Die Zukunft ist ein Traum. Führung in der Bibliothek von morgen –einige ungewöhnliche Ideen, 2001. S. 6

V. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schema der Funktionsweise von RFID	23
Abbildung 2: Handleser der Firma 3M.....	25
Abbildung 3: Funktionsweise PDA im Museum.....	26
Abbildung 4: Beispiel für einen Raumplan.....	27
Abbildung 5: Funktionsweise des Recommendersystems.....	35
Abbildung 6: Suchmaske des UB Katalogs Karlsruhe.....	36
Abbildung 7: Detail aus einer Volltitelanzeige	37
Abbildung 8: Logo BibTip	37
Abbildung 9: Empfehlungsliste mit Bewertungsmöglichkeit (rechts im Bild)	38
Abbildung 10: Unterschiedliche Perspektiven (In Anlehnung an Osterhold, 2002).....	57
Abbildung 11: Vielfalt der Aspekte von Unternehmenskultur.....	58
Abbildung 12: Arbeitsbereiche von Bibliotheken (eigene Darstellung)	59
Abbildung 13: Innovationsbereiche in Bibliotheken	72

VI. Literaturverzeichnis

Abram, Stephen: 20 Tips to Inspire Innovation. Pointers from a Technology Guru. *American Libraries* 2007, 38 (1) 46–48.

Becker, Tom: Knowledge-Management. Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken? *Bibliothek. Forschung und Praxis* 2003, 27 (3) 181–188.
http://www.bibliothek-saur.de/2003_3/181-188.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Beger, Gabriele: Bibliothek 2007. Strategiekonzept; Verl. Bertelsmann-Stiftung: Gütersloh, 2004.

Bell, Stephen J.: Submit or Resist. *American Libraries* 2005, 36 (9) 68–71.

Bender, Christiane; Graßl, Hans: Arbeiten und Leben in der Dienstleistungsgesellschaft; UVK-Verl.-Ges.: Konstanz, 2004.

Bensel, Norbert: Arbeitszeit, Weiterbildung, Lebenszeit. Neue Konzepte, 2001.
<http://www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/arbeitszeit.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Berndtson, Maija: Die Zukunft ist ein Traum. Führung in der Bibliothek von morgen - einige ungewöhnliche Ideen, 2001.
<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-58FBEBFD9/bst/Zukunft%20ist%20ein%20Traum.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Bibliothek 2007. Internationale Best-Practice-Recherche, 2004.
http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Best_Practice_Buch_neu.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Bibliographic Enrichment Advisory Team (BEAT), 03.08.2005.
<http://www.loc.gov/catdir/beat/>
(Letzter Zugriff: 09. Juli, 2007)

Bilo, Albert; Klug, Petra: Bibliotheken auf dem Weg zu mehr Qualität. *Buch und Bibliothek* 2005, 57 (6) 447–453.

Briner, Matthias: Neue Technologien in der Bibliothek. Veränderungen am Arbeitsplatz von Bibliothekaren und Bibliotheksbenutzern, aufgezeigt am Beispiel der elektronischen Publikationsplattform ‚ETH E-Collection‘; Universität Zürich, 2006.
http://e-collection.ethbib.ethz.ch/ecol-pool/dipl/dipl_250.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente; Kohlhammer: Stuttgart, 2005.

Bruijnzeels, Rob: Die Kontextbibliothek. Kreative Anwendungen von RFID in Bibliotheken, 2006.
http://www.bib-info.de/komm/knt_neu/ws_fobi/vortrag_bru.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Buijssen, Sven: Praxis der Wirtschaftsinformatik | HMD Glossar. Change Management, 2005.
http://hmd.dpunkt.de/glossar/glossar_241.html
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Byrum, John D.; Williamson, David W.: Enriching Traditional Cataloging for Improved Access to Information. Library of Congress Tables of Contents Projects. *Information Technology and Libraries* 2006 (1) 4–11.
<http://www.lita.org/ala/lita/litapublications/ital/252006/2501mar/editorial.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Chia, Christopher; Garcia, June: The Personalization Challenge in Public Libraries: Perspectives and Prospects, 2002.
http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/personalisation_engl.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Definition Unternehmenskultur, 29.07.2006.
<http://www.ida.ch/Unternehmenskultur.htm>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Deutsches Literaturarchiv Marbach: Der M3, 07.03.2007.
http://www.dla-marbach.de/dla/museum/limo/rundgang/der_m3/index.html
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Dierolf, Uwe; Mönnich, Michael: Einsatz von Recommender-Systemen in Bibliotheken.
B.I.T. online : Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie 2006, 9 (1) 27–30.

Digitaler Bibliotheks-Assistent Modell 802.
<http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?66666UuZjcFSLXTtMXTEen8&6EV76EbHSHVs6EVs6E666666-->
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Eberhardt, Joachim: Angewandte Ethik. Zum moralischen Status des Catalogue Enrichment, 28.07.2006.
http://www.ib.hu-berlin.de/~libreas/libreas_neu/ausgabe4/003ebe.htm
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Farkas, Meredith: Balancing the Online Life. *American Libraries* 2007, 38 (1) 42–45.

Gerybadze, Alexander: Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie, Organisation und Implementierung; Vahlen: München, 2004.

Giersberg, Dagmar: Interview with Claudia Lux. *Der lange Weg zu einem neuen Bibliotheksbild*, Oktober, 2004.
<http://www.goethe.de/wis/bib/thm/akt/de174119.htm>.
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Hernon, Peter; Whitman, John R.: Delivering satisfaction and service quality. A customer-based approach for libraries; American Library Association: Chicago, Ill., 2001.

Non-Standard Employment Relationships, 17.11.2004.
http://www.hrcouncil.ca/staffing/pg008_e.cfm
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Public Library Politics. A Transnational Evaluative Survey of National Policy Maker's Attitudes to, and Perceptions of, the Role , Value and Impact of Public Library Services, 2006.

http://www.ifla.org/VII/s24/proj/s24-Political_Perceptions.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Infotech Oulu Annual Report 2003 - MediaTeam Oulu, 21.10.2005.

<http://www.infotech oulu.fi/Annual/2003/MTEAM.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Initiative D21: WER SIND DIE OFFLINER? Sonderauswertung zum (N)ONLINER Atlas 2006 - Initiative D21 e.V., 07.03.2007.

[http://www.initiativesd21.de/News-Detailansicht.181.0.html?&tx_ttnews\[backPid\]=135&tx_ttnews\[pointer\]=7&tx_ttnews\[tt_news\]=1359&cHash=67bbfe628b&no_cache=1&sword_list\[0\]=schwarze&sword_list\[1\]=barbara&sword_list\[2\]=offliner](http://www.initiativesd21.de/News-Detailansicht.181.0.html?&tx_ttnews[backPid]=135&tx_ttnews[pointer]=7&tx_ttnews[tt_news]=1359&cHash=67bbfe628b&no_cache=1&sword_list[0]=schwarze&sword_list[1]=barbara&sword_list[2]=offliner)
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Kaestner, Jürgen: Das Regelwerk im Workflowprozess. *Bibliotheksdienst* 2006, 40 (2) 180–181.

Keuper, Dunja: Hightech-Stadt Barcelona, 10.02.2006.

<http://www.3sat.de/3sat.php?http://www.3sat.de/neues/sendungen/magazin/88853/index.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Kompetenzzentrum - Technik - Diversity- Chancengleichheit e.V.

<http://www.kompetenzz.de/vk06>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Künzel, Hansjörg: Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung. Kompromisslose Kundenorientierung als Erfolgsfaktor; Hanser: München, 2002.

Larsen, Jonna Holmgaard: Nordic public libraries in the knowledge society, 25.09.2006.

<http://www.bs.dk/publikationer/english/nnpl/pdf/nnpl.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Mandl, Heinz: Wissensmanagement lernen, 2001.
<http://wm2001.aifb.uni-karlsruhe.de/InvitedTalks/Mandl-WM-lernen.ppt>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Markner, Reinhard: Kampfzonen und Marktplätze, 19.03.2007.
<http://markner.blogspot.com/2006/02/kampfzonen-und-marktpltze.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Megill, Kenneth A.: Thinking for a living. The coming age of knowledge work; Saur: München, 2004.

How to build a successful Mentoring Program using the Elements of Effective Practice, 2005.
http://www.mentoring.org/_DownloadFiles/MentorToolkit_full.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Mönnich, Michael: BibTip -Einführung.
<http://www.bibtip.de/documents/moennich-bibtip-einfuehrung-slides.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Motzko, Meinhard: Innovationsbereiche.
<http://www.praxisinstitut.de/motzko/downloads/pdf/0403.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

NetbibWiki: EnrichedContent, 05.04.2007.
<http://wiki.netbib.de/coma/EnrichedContent>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007).

Neumann, Andreas: Recommendersysteme für Bibliotheken und Bibliotheksverbände. Ein Blick in die aktuelle Forschung, 2004.
<http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/vvv/2005/zentral/digibib/11-Neumann/11-Neumann.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

NOVOMIND: Intelligente Software für prozess- und kostenoptimierende Kundenkommunikation.
<http://www.novomind.de/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

ONIX for Books, 03.02.2007.
<http://www.editeur.org/onix.html>
(Letzter Zugriff: 09. Juli, 2007)

Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement, 2., überarb. Aufl.; Gabler: Wiesbaden, 2002; (Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg).

Oswald, Hildegard: "Information Commons" Informations-Allmend. Beitrag von Hildegard Oswald, anlässlich des Fachentwicklungstages "Information Literacy" an der Pädagogischen Hochschule Zürich, 29.08.2006.
http://iz.phzh.ch/webautor-data/135/information_commons.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Perrot, Michelle: Personalizing the Digital Library, 17.01.2003.
<http://www.ariadne.ac.uk/issue34//ramsdens-perrot/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Piller, Frank Thomas: Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter; Dt. Univ.-Verl. [u.a.]: Wiesbaden, 2001.

Plassmann, Engelbert; Rösch, Hermann; Seefeldt, Jürgen; Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung; Harrassowitz: Wiesbaden, 2006.

Pohl, Marianne; Schubert, Eva: "Warum haben Sie das nicht schon längst gemacht?". Ein Jahr Selbstverbuchung in der Münchner Stadtbibliothek. *Buch und Bibliothek* 2007, 59 (4) 263–264.

Ratzek, Wolfgang: RFID. Ein weiterer Baustein in der ubiquitous und pervasive Computing-Strategie. *B.I.T. online : Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie* 2006, 9 (2) 119–124.

Reichwald, Ralf; Piller, Frank T.: Der Kunde als Wertschöpfungspartner. Formen und Prinzipien, 2001.
<http://www.mass-customization.de/download/pil2002-3.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Rentrop, Christian: RFID-Implantate: Feiern bis der Chip qualmt.
<http://www.netzwelt.de/news/69372-rfidimplantate-feiern-bis-der-chip.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Roeper, Wenke: HBZ — Catalogue Enrichment, 06.02.2007.
http://www.hbz-nrw.de/angebote/catalogue_enrichment/
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Sieweke, Beate: Bibliothecae Quo Vadis. Herausforderungen an die Bibliothek von Morgen;
Diplomarbeit In *Innovationsforum 2005*. Fuhlrott, R., Ed. B.I.T. onlineInnovativ 11; Wiesbaden, 2005.

Singh, Jay; Brar, Navjit; Fong, Carmen: The State of RFID Applications in Libraries.
Information Technology and Libraries 2006, 25 (1) 24–32.

Thorhaug, Jens: Die Bibliothek der Zukunft. Hybrid, virtuell oder real?, 2004.
http://www.bvoe.at/konferenz/vortraege/artikel_konferenz_bibliotheksbau/jens_thorhaug.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

(N)Onliner Atlas 2007. Eine Topologie des digitalen Grabens durch Deutschland, 06.2007.
<http://www.nonliner-atlas.de/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten; Kohlhammer: Stuttgart, 2003.
Indikatoren zur IST-Analyse von Unternehmenskultur im "Zwiebelmodell", 2005.
<http://www.ostwind-verbund.de/pdf/IndikatorenUK.pdf>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Van Gogh Museum - Audio tours and guided tours.
<http://www3.vangoghmuseum.nl/vgm/index.jsp?page=203&lang=en>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, 2004.
http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-DA4CBCD4/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Voß, G. Günter; Rieder, Kerstin: Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden; Campus-Verl.: Frankfurt/Main, 2005.

Wagner, Susanne: Kundennutzen und Kundenzufriedenheit, 2003.
<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

Yatani, Koji: Koji Yatani's Website.
<http://www.dgp.toronto.edu/~koji/project/musex.html>
(Letzter Zugriff: 10. Juli, 2007)

