



HTW Chur
Hochschule für Technik und Wirtschaft

Fachhochschule Ostschweiz
University of Applied Sciences

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Nadja Böller, Josef Hergert und Sonja Hierl

Arbeitsbereich
Informationswissenschaft

Schrift 24

Stakeholder-Beziehungen als Basis einer Angebotsoptimierung

Brigitte Brüderlin

Chur 2008

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Nadja Böller, Josef Herget und Sonja Hierl
Schrift 24

Stakeholder-Beziehungen als Basis einer Angebotsoptimierung

Brigitte Brüderlin

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Diplomarbeit zum Abschluss als dipl.
Informations- und Dokumentationsspezialistin FH.

Referent: Prof. Dr. Robert Barth

Korreferent: Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer

Verlag: Swiss Institute for Information Research

ISSN: 1660-945X

Chur, April 2008

Vorwort

Die Public Libraries in Grossbritannien sind seit rund 15 Jahren mit einem teilweise dramatischen Benutzerrückgang konfrontiert. Er führte sogar dazu, dass die britische Kulturministerin im März 2008 den Bibliotheksleitern Ratschläge zur Verbesserung der Situation erteilte. Die öffentlichen Bibliotheken der Schweiz brillierten dagegen bis 2005 fast ausnahmslos mit namhaften Wachstumsraten. Nun zeigen sich jedoch auch in unserem Land erste Risse in diesem Bild. Die Einführung immer neuer Medientypen, offensive PR-Strategien, die Verbesserung der Dienstleistungsqualität und ähnliche Massnahmen scheinen nicht mehr auszureichen, um im bisherigen Ausmass neue Nutzer zu gewinnen und bisherige zu halten.

In dieser Situation genügen auch die traditionellen Benutzeranalysen durch Befragungen nicht mehr. Die Bibliotheken müssen das Problem mit neuen Formen der Erhebung angehen, z.B. Nichtnutzerbefragungen, Mystery Shopping oder – wie im vorliegenden Fall – mit Stakeholder-Analysen.

Brigitte Brüderlin hat mit der vorliegenden Arbeit für die Allgemeinen öffentlichen Bibliotheken der Gemeinnützigen Gesellschaft Basel gezeigt, dass eine Bibliothek mit einer Stakeholder-Analyse zu grundlegend neuen Erkenntnissen und zur Angebotsoptimierung gelangen kann. Die Verfasserin liefert darüber hinaus wertvolle methodische Anregungen zu diesem Verfahren.

Prof. Dr. Robert Barth, Hochschule für Wirtschaft und Technik Chur

Abstract

Verschiedene allgemeine öffentliche Bibliotheken der Schweiz konstatieren nach Jahren der Steigerung einen Rückgang bei den Benutzer- und Ausleihzahlen. Dieser Rückgang schwächt die Verhandlungsposition der Bibliotheken, da diese Zahlen als Erfolgsnachweis in Subventionsverhandlungen genutzt werden. Als Ursache kann sowohl ein ungenügend an die Erwartungen angepasstes Angebot als auch eine ungenügende Leistungsmessung vermutet werden.

Diesen Vermutungen wird anhand eines selbst entwickelten Modells am Fallbeispiel der Allgemeinen Bibliotheken der GGG (ABG) in Basel auf den Grund gegangen. Dazu werden die Stakeholder-Ansprüche erhoben, die Leistungen unter diesem Blickwinkel überprüft und Vorschläge zur Angebotsverbesserung gemacht. Es wird gezeigt, dass sich die Ergebnisse auch auf andere Bibliotheken übertragen lassen. Als Konsequenz werden den Bibliotheken die Einführung des Strategischen Managements und eine verbesserte Leistungsmessung unter Einbezug der Erkenntnisse der Wirkungsforschung vorgeschlagen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Abstract	4
Inhaltsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis.....	8
Abbildungsverzeichnis	10
1 Einleitung.....	11
2 Grundlagen.....	13
2.1 Stakeholder-Ansatz	13
2.2 Leistungsmessung.....	15
3 Modell.....	18
3.1 Erwartungen erheben	18
3.1.1 Identifikation der Stakeholder	19
3.1.2 Gewichtung der Stakeholder	19
3.1.3 Feststellen der Stakeholder-Erwartungen.....	21
3.1.4 Auswahl und Gewichtung der Erwartungen	21
3.2 Leistungen überprüfen.....	23
3.2.1 Indikatorenentwicklung	23
3.2.2 Bewertung bestehender Produkte	24
3.3 Angebot verbessern	26
4 Fallbeispiel ABG	28
4.1 Die Allgemeinen Bibliotheken der GGG.....	28
4.2 Identifikation der ABG-Stakeholder.....	29
4.3 Gewichtung der ABG-Stakeholder.....	33
4.4 Erhebung der Erwartungen an die ABG.....	40
4.4.1 Eingeschriebene Benutzer.....	40
4.4.2 Besucher	44

4.4.3	Artikulierte Ansprüche der Öffentlichkeit	44
4.4.4	Institutionen des Kantons Basel-Stadt	45
4.4.5	Gemeinde Allschwil	47
4.4.6	Kooperationspartner aus dem schulischen Bereich	48
4.5	Gewichtung der an die ABG gestellten Erwartungen	48
4.6	Leistungsüberprüfung für die ABG.....	50
4.6.1	Zugang	50
4.6.2	Bildung/Leseförderung für Kinder und Jugendliche.....	51
4.6.3	Servicequalität und physische Erscheinung.....	52
4.6.4	Unverbindliche Nutzung.....	52
4.6.5	Aktuelles Medienangebot mit Schwerpunkt Bücher	53
4.7	Bewertung bestehender ABG-Produkte.....	55
4.8	Veränderte und neue Produkte für die ABG.....	59
4.8.1	Bibliotheksnetz	60
4.8.2	Präsenznutzung	67
4.8.3	Öffnungszeiten	68
4.8.4	Suchunterstützungen.....	70
4.8.5	Nutzungsbedingungen.....	73
4.8.6	Veranstaltungen	78
4.8.7	Vergleich aller Produktideen.....	79
4.9	Bedeutung für die ABG-Strategie	81
5	Ergebnisse	82
5.1	Erhärtung der Thesen.....	82
5.2	Konsequenzen für die Bibliotheken	83
6	Fazit	85
7	Literatur- und Quellenverzeichnis	86
7.1	Literatur	86

7.2	Online-Quellen	95
8	Anhang	97
A	Mitgliedsdauer von inaktiven Benutzern der ABG	97
B	Vertretung von Männern zwischen 26 und 50	98
C	Auswertung der Presseartikel über die ABG	99
D	Übersicht über die Entstehung der Vereinbarung mit Allschwil	99

Abkürzungsverzeichnis

ABG	Allgemeine Bibliotheken der GGG, Basel
BBS	Verband der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen / Bibliothekare der Schweiz
BCG	Boston Consulting Group
BIX	Bibliotheksindex
BS	Basel-Stadt
EKZ	Einkaufszentrale
GA	General-Abonnement
GGG	Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige, Basel
I+D	Information und Dokumentation
IDS	Informationsverbund Deutschschweiz
IWB	Industrielle Werke Basel
JuKiBu	Interkulturelle Bibliothek für Kinder und Jugendliche
KV	Kaufmännischer Verband
NPO	Non-Profit-Organisation
OPAC	Online Public Access Catalogue
PTT	Post, Telephon, Telegraph
RFID	Radio Frequency Identification
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SBD	Schweizer Bibliotheksdienst

WLAN Wireless Local Aera Network

ZW Zweigstelle

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholdermatrix mit Normstrategien	20
Abbildung 2: Gewichtungsmatrix Stakeholder-Erwartungen.....	22
Abbildung 3: Bewertungsmatrix Produkte	25
Abbildung 4: Nutzwertanalyse Produkte	27
Abbildung 5: Identifizierte Stakeholder der ABG	32
Abbildung 6: Gewichtung der ABG-Stakeholder	38
Abbildung 7: ABG-Stakeholder, deren Erwartungen erhoben werden sollen	40
Abbildung 8: Gewichtung der Stakeholder-Erwartungen für die ABG.....	49
Abbildung 9: Produkte der ABG.....	57
Abbildung 10: Produktportfolio ABG	58
Abbildung 11: Nutzwertanalyse zu Änderungen am ABG-Bibliotheksnetz	66
Abbildung 12: Nutzwertanalyse zu anderen Öffnungszeiten der ABG.....	69
Abbildung 13: Nutzwertanalyse zu Änderungen an elektronischen Suchhilfen.....	72
Abbildung 14: Nutzwertanalyse zu den übrigen Suchhilfen.....	73
Abbildung 15: Nutzwertanalyse veränderter Nutzungsbedingungen	76
Abbildung 16: Nutzwertanalyse neuer Dienstleistungen	77
Abbildung 17: Nutzwertübersicht über alle vorgestellten Produktideen	80

1 Einleitung

Verschiedene allgemeine öffentliche Bibliotheken der Schweiz konstatieren nach Jahren steigender Zahlen einen Rückgang bei den Benutzer- und Ausleihzahlen. Dieser Rückgang schwächt die Verhandlungsposition der Bibliotheken, da diese Zahlen von ihnen als Erfolgsnachweis in Subventionsverhandlungen genutzt werden. Eine systematische Ursachenforschung für diesen Trend steht noch aus. Dieser Arbeit werden als Erklärung für dieses Phänomen zwei Thesen zu Grunde gelegt:

Die Erwartungen, die an das Angebot von allgemeinen öffentlichen Bibliotheken gestellt werden, werden nicht mehr ausreichend erfüllt.

Die Leistungsmessung der Bibliotheken erfasst zuwenig, ob die Leistungen den von aussen gestellten Erwartungen entsprechen.

Die Entwicklung von Angeboten, die mit den Erwartungen der Umwelt möglichst gut übereinstimmen, ist eine Aufgabe des Strategischen Managements, durch welches Ziele systematisch erarbeitet, kontinuierlich überprüft und angepasst werden. Entsprechend gehört auch das Festlegen von Indikatoren zur Erfolgskontrolle in diesen Managementbereich. (Lombriser/Abplanalp S. 46-50) Wenn sich die Thesen bestätigen lassen, ist zu vermuten, dass ein integriertes Strategisches Management in der Mehrheit der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken (noch) fehlt. Generell wurde die Notwendigkeit eines solchen für den Non-Profit-Bereich erst in den letzten Jahren erkannt. (Sander/Bauer S. 11)

Um die Thesen an einem Fallbeispiel zu prüfen, wurden deshalb passende Elemente und Methoden der strategischen Planung aufgegriffen. Unter der Voraussetzung, dass die Thesen zutreffen, sollten die gewonnenen Erkenntnisse zu Veränderungen des Angebots genutzt werden können.

Im anschliessenden Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen erörtert. Einerseits wird die allgemeine Relevanz des Stakeholder-Ansatzes bei der Betrachtung von Umwelterwartungen dargelegt und die besondere Bedeutung desselben für Non-Profit-Organisationen herausgestrichen. Andererseits wird auf die Problematik der Leistungsmessung in Bibliotheken eingegangen, wobei auch die Wirkungsforschung thematisiert wird.

Vor diesem theoretischen Hintergrund wird in Kapitel 3 ein Modell entwickelt, das Bibliotheken ermöglichen soll, Erwartungen zu erheben, Leistungen unter diesem Blickwinkel zu überprüfen und das Angebot zu verbessern. Die praktische Erprobung erfolgt so ausführlich als möglich im folgenden Kapitel 4 am Beispiel der Allgemeinen Bibliotheken der

GGG (ABG) in Basel. Es soll gleich an dieser Stelle ein mögliches Missverständnis ausgeräumt werden, das durch die theoretischen Bezüge entstehen könnte. Die dargestellte Vorgehensweise darf keinesfalls als Strategieentwicklung verstanden werden, da nur wenige Bausteine des Strategischen Managements verwendet werden.

Im vorletzten Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert. Es wird geprüft, ob sich die Ausgangsthesen erhärten liessen, ob eine Verallgemeinerung der Ergebnisse zulässig ist und welche Konsequenzen für andere Bibliotheken daraus gezogen werden können. Der Zusammenhang mit dem Strategischen Management und die Bezüge zur Wirkungsforschung werden dafür nochmals aufgegriffen. Im abschliessenden Fazit werden die Stärken und Schwächen des erprobten Modells sowie seine praktische Verwendbarkeit diskutiert und weitere Perspektiven eröffnet.

2 Grundlagen

Der erste Abschnitt dieses Kapitels erklärt die besondere Bedeutung des Stakeholder-Ansatzes für Non-Profit-Organisationen (NPOs) und somit auch für Bibliotheken. Im zweiten Abschnitt wird das Thema Leistungsmessung diskutiert, der Zusammenhang zum Stakeholder-Ansatz dargelegt und mit der Wirkungsforschung verknüpft. Die angewandten Methoden des im nächsten Kapitel vorgestellten Vorgehensmodells basieren auf diesen theoretischen Grundlagen.

2.1 Stakeholder-Ansatz

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, leistet der Stakeholder-Ansatz gute Dienste bei der Betrachtung von Organisationen und ihrer Umwelt. Dieses Modell entstammt der Betriebswirtschaftslehre und bildet ein Gegengewicht zum Shareholder-Ansatz, bei dessen Sichtweise die Gewinnmaximierung für die Eigentümer (meist die Aktionäre) im Zentrum der Unternehmensführung steht. Der Stakeholder-Ansatz geht davon aus, dass verschiedene gesellschaftliche Gruppen berechnete Ansprüche gegenüber dem Unternehmen haben, weil sie direkt oder indirekt von dessen Tätigkeiten betroffen sind. Die oft widersprüchlichen Ansprüche dieser Stakeholder, sollten Unternehmen wahrnehmen und versuchen auszugleichen, um langfristig erfolgreich zu sein. (Lombriser/Abplanalp S. 227f.) Die verschiedenen Stakeholder können in vier Hauptkategorien eingeteilt werden: Unternehmensinterne Anspruchsgruppen (Eigentümer, Management, Mitarbeiter), Wirtschaftliche Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber), Gesellschaftliche Anspruchsgruppen (Staat, Medien, Kirchen) und Anwaltsgruppen des Ökosystems (Interessenverbände, Natur- und Umweltschutzgruppen) (Thommen S. 24).

Der beschriebene Ansatz wurde für das Management von Non-Profit-Organisationen übernommen, wobei die Zufriedenstellung aller Stakeholder-Interessen für den Erfolg von NPOs sogar noch höher gewichtet wird. Dies aus der einleuchtenden Überlegung heraus, dass die für die Erstellung ihres Angebots benötigten Ressourcen für NPOs nur beschaffbar sind, wenn sie die Interessen möglichst aller Stakeholder berücksichtigen. (Schwarz S. 47-53) Daraus erklärt sich auch die Erweiterung der Theorie, die zwischen dem eigentlichen Stakeholder-Ansatz als am Unternehmenserfolg sowie dem langfristigen Überleben orientierten Modell und einem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept, welches sich an der gesellschaftlichen Verantwortung ausrichtet, unterscheidet. Diese Unterscheidung hat Auswirkungen auf die Gewichtung der Stakeholder resp. ihrer Ansprüche. Das normativ-kritische Anspruchsgruppenkonzept berücksichtigt alle Individuen

und Gruppen mit legitimen Ansprüchen, während der Stakeholder-Ansatz nur solche mit grossem Einfluss berücksichtigt. (Sander/Bauer S. 69)

Die für gewinnorientierte Unternehmungen vorgenommene Kategorisierung der Stakeholder genügt den Zwecken von Non-Profit-Organisationen nicht, da sie deren komplexe Verflechtungen mit der Umwelt nur ungenügend abbilden kann. Eine allgemein gültige Einteilung ist wegen der unterschiedlichsten Organisationsformen schwierig. Eine auf viele NPOs zutreffende passende Kategorisierung unterscheidet acht Gruppen: Leistungsempfänger (direkte Kunden), Interne (Vorstand, Führung, bezahlte und ehrenamtliche Mitarbeiter, Mitglieder), Gegenspieler (können aus allen anderen Gruppen stammen, werden jedoch wegen ihrer Einstellung gesondert berücksichtigt), Kooperationspartner (Verfolgung gemeinsamer Interessen), Private Förderer (Spender, Sponsoren), Öffentlichkeit (Indirekt Betroffene, die durch eine veröffentlichte Meinung Einfluss nehmen), Staat (Einfluss durch Gesetzgebung, Finanzierung, Leistungsauftrag) und Dienstleister (Lieferanten, beauftragte Unternehmen). (Bornholdt/Noll/Ruckh S. 30-34)

Auch der erweiterte Marketing-Ansatz für NPOs, der Marketing als "Management der wichtigen Austauschbeziehungen" (Schwarz S. 217) versteht, leitet sich aus dem Stakeholder-Ansatz her. Das von Ruckh/Noll/Bornholdt herausgegebene Buch enthält unter dieser Perspektive verfasste Beiträge, was sich bereits im gemeinsamen Titel manifestiert: Sozialmarketing als Stakeholder-Management.

Im Vergleich zur vertieften Auseinandersetzung mit dem Stakeholder-Ansatz im Non-Profit-Management ist die Behandlung des Ansatzes auf dem Gebiet der Bibliotheksliteratur eher undifferenziert. Die generelle Bedeutung des Ansatzes wurde zwar erkannt und wird zur Erläuterung in verschiedenen Zusammenhängen genutzt. So wird jeweils auch in den Darstellungen zur Leistungsmessung darauf eingegangen. Die Darstellung bleibt jedoch oberflächlich und es fehlt eine gesonderte Behandlung der Thematik. So beschränkt sich Roswitha Poll im aktuellen Werk zur Bibliotheksverwaltung von Frankenberger/Haller für das Strategische Management auf die Aufzählung folgender Anspruchsgruppen:

- "die aktuellen und potentiellen Nutzer
- das Bibliothekspersonal
- die Institution, der die Bibliothek angehört
- die finanzierenden Institutionen
- politische Institutionen, die Richtlinien für die Bibliothekspolitik erlassen
- die Öffentlichkeit" (Poll S. 94).

Auch Roberts/Rowley behandeln das Thema Stakeholder in ihrem Managementwerk in den Kapiteln zu Marketing (S. 127-151) und Strategie (S. 210-233) nur am Rande. Eine ähnliche Situation ist für die umfangreiche von Hobohm/Umlauf herausgegebene Loseblattsammlung zum Bibliotheksmanagement festzustellen. Im Stichwortregister fehlen sowohl der Begriff als auch die üblichen Synonyme wie Anspruchsgruppe, Interessengruppe oder Bezugsgruppe gänzlich. Der Ansatz selbst wird in einzelnen Beiträgen zur Verdeutlichung von verschiedenen Autoren benutzt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, handelt es sich dabei um die Ausführungen zu Strategischem Management (Hobohm 2007b, 3.3.7), Marketing (Hobohm 2007a, 3.4.1), Leistungsmessung (Wimmer 2007, 5.6.3) und Öffentlichkeitsarbeit (Umlauf 2007, 7.1.1). In letzterem wird betont, dass den Bibliotheken das Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikation mit der Umwelt (also den Stakeholdern) abgeht. Dies kann als weiterer Beleg für die weiter oben gemachte Feststellung genommen werden.

2.2 Leistungsmessung

Sind die Ansprüche der Stakeholder bekannt und ein entsprechendes Angebot erstellt, bleibt die Frage, wie der Erfolg desselben belegt werden kann. Die Bibliotheken benötigen zur Legitimation einen Erfolgsnachweis. Die existentielle Bedeutung des Themas führt dazu, dass der Leistungsmessung in Bibliotheken auch in der Theorie entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Die Leistungsmessung in Bibliotheken sieht sich mit der Besonderheit konfrontiert, dass für die Qualität der erbrachten Leistung keine Finanzaufgaben (Umsatz, Ertrag) genutzt werden können. Ein Problem, das die Bibliotheken mit allen Non-Profit-Organisationen teilen. Es müssen also alternative Indikatoren als Ersatz erarbeitet werden, wobei wegen der Verwendung zu Legitimationszwecken auch Anforderungen externer Stakeholder berücksichtigt werden müssen. (Wimmer 2007, 5.6.3) Eine Leistungsmessung kann immer nur im Vergleich mit den festgelegten Zielen erfolgen. Die Detailziele sollten nach Lehrbuch von der Strategie abgeleitet worden sein, in deren Entwicklung im Rahmen der Umweltanalyse bereits die Stakeholder-Interessen eingeflossen sind. Folgerichtig sollte die Leistungsmessung ein integraler Bestandteil der strategischen Planung darstellen. (Blanc S. 23) Durch die Messung erfolgen in diesem Prozesskreislauf gleichzeitig eine Kontrolle der Zielerreichung inkl. zu treffender Korrekturmaßnahmen und eine kontinuierliche Anpassung von Strategie und Zielen. Deswegen wird in diesem Zusammenhang auch vom strategischen Controlling gesprochen, das die Frage nach der Effektivität beantworten soll (Boekhorst 5.4.1).

Zur Messung von Effektivität dienen heute in der Regel Leistungsindikatoren, für welche statistische Leistungsdaten wie Ausleih- oder Benutzerzahlen (Output) in Beziehung zu den Zielen gesetzt werden. Werden beispielsweise die Benutzerzahlen in Relation zu den entsprechenden Bevölkerungszahlen gesetzt, so lässt sich überprüfen, ob der anvisierte Prozentsatz der Zielgruppe erreicht wurde. Solche Indikatoren sind inzwischen gut eingeführt und werden auch im Rahmen von Betriebsvergleichen (Benchmarking) verwendet. (Poll S. 101) Es stehen verschiedene Modelle und Verfahren mit unterschiedlichsten Leistungsindikatoren für die Leistungsmessung in Bibliotheken zur Verfügung. (vgl. Umlauf 2003b). Die Integration des Stakeholder-Ansatzes wurde zumindest ansatzweise in zwei Modellen erreicht und zwar durch den BIX¹ (Umlauf 2003b, S. 39) und der Bibliotheksadaption der Balanced Scorecard (Umlauf 2003b, S. 40f.). Obwohl die Balanced Scorecard als Unterstützungsinstrument für die Umsetzung der strategischen Planung in den operativen Alltag profitorientierter Unternehmen entwickelt wurde, wird sie inzwischen auch als geeignetes Controllinginstrument für den Non-Profit-Sektor erachtet. (Schwarz S. 135) Vereinfacht zusammengefasst handelt es sich bei der Balanced Scorecard um den Versuch eines ganzheitlichen Modells der Steuerung. Dazu werden vier verschiedene für den Erfolg als massgeblich erachtete Perspektiven sowie entsprechende Kennzahlen ausgewählt und miteinander verknüpft. (Latze S. 35) Für die Bibliothek wurden dabei folgende vier Perspektiven erarbeitet: Nutzerperspektive, Wirtschaftlichkeitsperspektive, Prozessperspektive (Organisation der internen Prozesse) und die Entwicklungsperspektive (Gewährleistung der Zukunftstauglichkeit) (Poll. S. 109 und Latze S. 33).

Auch diese ganzheitlicheren Modelle stossen jedoch an ihre Grenzen, wenn es um die Messung von Wirkungszielen² geht, da ihre Indikatoren die Leistungserfüllung messen. So kann durch Benutzerbefragungen relativ zuverlässig ermittelt werden, wie zufrieden die Nutzer mit der erbrachten Leistung sind (Poll S. 99). Daraus, wie auch aus den Wirtschaftlichkeitsindikatoren lässt sich ablesen, wie gut die Bibliothek ihre Leistung erbringt. Es kann aber damit nicht gemessen werden, ob die erhoffte Wirkung erreicht wurde. Hat beispielsweise eine Schülerin durch die Nutzung der Bibliothek eine bessere Note erreicht oder wurden die Ferien für den Benutzer durch die ausgeliehene Literatur erholsamer? Auch wenn im Qualitätsmanagement der Betrieb konsequent auf die Erfüllung der Kundenerwartungen ausgerichtet wird (Hobohm/Müller 3.5.1), wird Qualität auch dort über die Leistungserfüllung gemessen (Brophy 2004, S. 35-40). Aufgrund der erhobenen Zufrieden-

¹ Der Bibliotheksindex BIX "ist ein freiwilliges Vergleichsinstrument für Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken" und soll "die Leistungsfähigkeit von Bibliotheken in aussagekräftiger Form beschreiben und durch Leistungstransparenz zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Bibliothek, Verwaltung und Politik beitragen" (@bix).

² In der englischsprachigen Literatur werden für Wirkung die Worte Impact oder Outcome verwendet. Parallel dazu wird Outcome aber auch im Sinne von erbrachter Leistung angewandt.

heit der Benutzer und ihrer Treue kann zwar vermutet werden, dass die erhoffte Wirkung erreicht wird. Wirklich erwiesen ist sie dadurch jedoch nicht. Noch schwieriger wird es, wenn gesellschaftspolitische Wirkungen belegt werden sollen, wie sie teilweise von Stakeholdern erwartet werden. Wie soll eine verbesserte Informationskompetenz der Bevölkerung oder die Integration von Minderheiten gemessen werden? (Wimmer 2007, 5.6.2) In jüngster Zeit wurden verschiedene ziemlich komplexe Methoden zur Wirkungsmessung entwickelt und erprobt. Zusammenfassende Darstellungen dazu finden sich in der Diplomarbeit von S. Blanck und der Dissertation von A. Rambow, die verschiedene Ansätze in deutschen Bibliotheken getestet haben.

3 Modell

Das Modell soll Bibliotheken ermöglichen, Erwartungen an ihr Angebot zu erheben, Leistungen unter diesem Gesichtspunkt zu überprüfen und ihre Dienstleistungen zu verbessern. Angebot und synonym dazu Produkte resp. Dienstleistungen werden hierbei sehr weit verstanden. Es ist damit nicht nur der Medienbestand gemeint, sondern es werden auch Veranstaltungen, Standort, Öffnungszeiten, bauliche Gestaltung oder Präsenz im Internet abgedeckt.

3.1 Erwartungen erheben

Wie bereits festgehalten wurde, ist die Zufriedenstellung aller Stakeholder für den Erfolg von Non-Profit-Organisationen massgeblich. Sinkende Benutzer- und Ausleihzahlen zeigen an, dass das klassische Angebot von Bibliotheken weniger genutzt wird. Möglicherweise bietet die Bibliothek aber Dienstleistungen an, die genau den Erwartungen eines oder mehrerer Stakeholder gerecht werden, und deren Erfolg nicht durch die erhobenen Indikatoren festgestellt werden kann. Dann müsste nicht das Angebot sondern die Leistungsmessung verändert werden. Um solchen Fragen auf den Grund gehen zu können, müssen die Erwartungen der Stakeholder in Hinblick auf das Angebot bekannt sein.

Wegen der Wichtigkeit des Ansatzes im Non-Profit-Bereich mangelt es auch nicht an methodischen Vorschlägen zur Stakeholder-Analyse. Es ist jedoch festzuhalten, dass die vorgeschlagenen Vorgehensweisen je nach Analysezweck von Autor zu Autor beträchtliche Unterschiede aufweisen. Gemeinsam ist den meisten Methoden, dass die Stakeholder analysiert werden, um sie erfolgreich beeinflussen zu können. So wird jeweils ein umfassendes Konzept vorgestellt, das neben der eigentlichen Analyse immer auch eine Bewertung vorsieht und in manchen Fällen auch dazu passende Normstrategien. Wegen eines anderen Untersuchungszwecks musste eine eigene Vorgehensweise für das vorliegende Modell erarbeitet werden, welche auf ausgesuchten und teilweise veränderten Elementen verschiedener Systeme basiert.

Entgegen der theoretischen Idealvorstellung lassen sich in der Praxis nie alle, möglicherweise sogar widersprüchliche Erwartungen erfüllen. So muss neben der Erhebung auch über eine Gewichtung derselben nachgedacht werden. Dazu sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen denkbar. Eine Möglichkeit wäre zuerst die Erwartungen aller Stakeholder zu erheben. Anschliessend müssten diese unter Berücksichtigung von Nennungshäufigkeiten und Wichtigkeit der einzelnen Stakeholder gewichtet werden. Dieses Verfahren wäre sehr aufwendig und deshalb soll die umgekehrte Vorgehensweise zum Zuge kommen. Zuerst werden die Stakeholder selbst gewichtet und dann nur die Erwartungen

dieser erhoben. Das gewählte Verfahren birgt natürlich die Gefahr, dass wichtige Erwartungen nicht erhoben werden. Es wäre theoretisch möglich, dass mehrere unwichtige Stakeholder einen Anspruch teilen und der deswegen berücksichtigt werden sollte. Auch wenn dieser Fall eher unwahrscheinlich scheint, wurde versucht, diesen Aspekt bei der gewählten Vorgehensweise einfließen zu lassen. Die erarbeitete Erhebungsmethode setzt sich aus drei Schritten zusammen, wobei auf Basis subjektiver Einschätzungen eine momentan gültige Annäherung an die Wirklichkeit versucht wird. (Bornholdt/Noll/Ruckh S. 29)

3.1.1 Identifikation der Stakeholder

Es werden möglichst alle Anspruchsgruppen aufgelistet. Dazu empfiehlt sich ein Brainstorming mit Einbezug von Personen aus unterschiedlichen Bereichen. Dienlich ist auch der Einbezug von Unterlagen wie Verträge oder Presseartikel. Als Gedankenstütze für die Identifizierung können auch die schon vorgestellten acht Stakeholder-Kategorien dienen: Leistungsempfänger, Interne, Gegenspieler, Kooperationspartner, Private Förderer, Öffentlichkeit, Staat und Dienstleister. (Bornholdt/Noll/Ruckh S. 28 und 30-32)

3.1.2 Gewichtung der Stakeholder

Aufgrund der anders gearteten Ausgangslage konnten für diesen Schritt keine der in der Literatur vorgeschlagenen Bewertungsmethoden (vgl. Bornholdt/Noll/Ruckh S. 30-34, Lombriser/Abplanalp S. 94f., Sander/Bauer S. 70-74, Theuvsen S. 9-14 und Thommen S. 31) direkt übernommen werden. Alle Autoren schlagen jedoch die Verwendung einer Matrix vor, der jeweils unterschiedliche Dimensionen zu Grunde liegen. Analog erfolgt die Gewichtung der Stakeholder in dieser Arbeit auch anhand einer Matrix, wobei dazu die Dimensionen "Macht" und "Bezug Erwartung/Angebot" gewählt wurden. Die Dimension Macht resp. Einfluss wird in verschiedenen Modellen benutzt und ist einfach nachvollziehbar. Da Betriebe jeglicher Art direkt von mächtigen und einflussreichen Stakeholdern abhängig sind, ist es gefährlich, deren Erwartungen zu enttäuschen. Je direkter eine Einflussnahme sowohl auf die Produktentwicklung als auch die Bibliothek erfolgen kann, als umso mächtiger ist ein Stakeholder zu betrachten. Auch Überlegungen zur Machtbasis (Geld, Information, Entscheidungsbefugnisse) helfen bei der Bestimmung der Mächtigkeit. Die zweite Dimension ergibt sich aus dem Zweck der Untersuchung, in deren Fokus der Zusammenhang zwischen Erwartungen und Angebot der Bibliothek steht. Die Relevanz einer Anspruchsgruppe für die Untersuchung hängt also auch davon ab, wie hoch der Bezug zwischen den Erwartungen und dem Angebot ist. Auch wenn die Erwartungen noch nicht genau bekannt sind, kann dies beurteilt werden, weil die Richtung der Erwartungen ungefähr bekannt ist. Da die ganze

Bewertung auf subjektiven Einschätzungen beruht, kann auf eine Skala verzichtet werden. Sollte jedoch eine benutzt werden wollen, genügt eine Einteilung von 1 bis 4 (Sander/Bauer S. 72).

Jede Anspruchsgruppe wird für sich bewertet. Es sollten jedoch grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis der Stakeholder untereinander einfließen. Die Verfolgung gemeinsamer Ziele kann die Wirkungsmacht der einzelnen Gruppe erheblich vergrößern. (Bornholdt/Noll/Ruckh S. 28f.) Damit wird auch die dem Verfahren innewohnende Gefahr gebannt, dass wichtige gemeinsame Erwartungen kleinerer Anspruchsgruppen gar nicht wahrgenommen und berücksichtigt werden. Aus der Eintragung der Stakeholder in die Matrix lässt sich ablesen, wessen Erwartungen in Bezug auf das Angebot erhoben werden sollen.

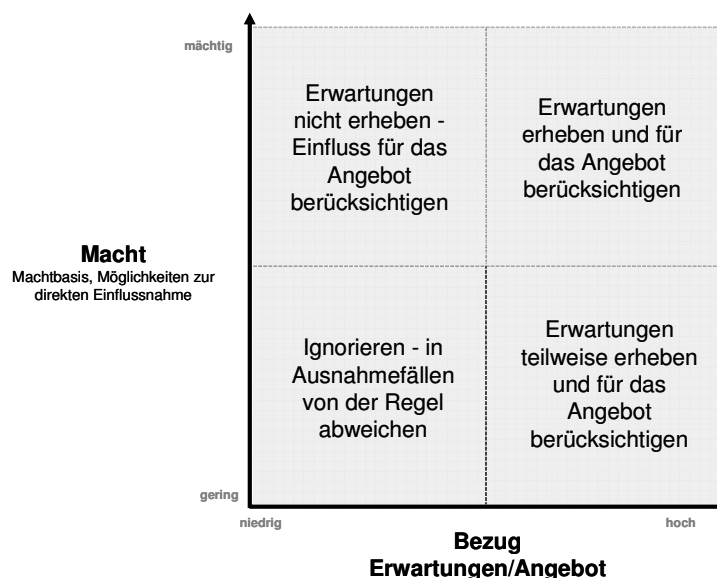


Abbildung 1: Stakeholdermatrix mit Normstrategien

Sind die Stakeholder sehr mächtig, aber der Bezug zwischen ihren Erwartungen und dem Angebot gering, so sind die Erwartungen nicht zu erheben. Die Stakeholder dürfen jedoch keinesfalls ignoriert werden. Ihr Einfluss muss bei der Überarbeitung des Angebots neben den erhobenen Erwartungen mitbedacht werden.

Ist die Macht der Stakeholder eher gering und spielen auch die Erwartungen für das Angebot der Bibliothek kaum eine Rolle, so kann auf eine Erhebung ganz verzichtet werden. Von der Regel kann abgewichen werden, wenn einflussreiche Beziehungen zu weiteren Stakeholdern festgestellt werden.

Ist der Einfluss eines Stakeholders gross und beziehen sich seine Erwartungen mehrheitlich auf das Angebot, so sind die Erwartungen unbedingt zu erheben und auch für die Angebotsentwicklung zu berücksichtigen.

Schwieriger ist der Fall für Stakeholder mit geringem Einfluss, aber umso höheren Erwartungen an das Produkt. Hier sollten aus Effizienzüberlegungen nicht für alle die Erwartungen erhoben werden. Zur Auswahl müssen verschiedene Überlegungen angestellt werden, die sich vom Einzelfall ableiten. Hilfreich kann die Beantwortung folgender Fragen sein. Haben mehrere Stakeholder möglicherweise das gleiche Anliegen und bei welchem kann dieses am einfachsten erhoben werden? Ist eine Vergrößerung des Einflusses eines Stakeholders absehbar? Kann ein Stakeholder als Trendsetter identifiziert werden, so dass seine Erwartungen möglicherweise bald auch andere Gruppen erfassen? Ziel sollte sein, mit geringem Einsatz von Mitteln eine sinnvolle Ausbeute an Erwartungen zu erhalten.

3.1.3 Feststellen der Stakeholder-Erwartungen

Vorgeschlagen werden von Sander/Bauer (S. 72) Befragungen, wobei die Erwartungen vorgängig selber eingeschätzt werden und später mit den Ergebnissen verglichen werden. Alternativ können auch Workshops in Betracht gezogen werden. Beide Verfahren sind aufwendig und bergen die Gefahr, dass bei den Stakeholdern weitere Erwartungen geweckt werden (Bornholdt/Noll/Ruckh S. 30). Noch verheerender wären unerwünschte Wirkungen wie das Streichen von bisher gewährter Unterstützung. Deshalb sollten auch die Möglichkeiten der Interpretation von bereits vorhandenen Daten und der Sekundäranalyse in Betracht gezogen werden (Häder, S. 129-132). Aus verschiedenen Geschäftsprozessen fallen bereits Daten wie schriftliche Unterlagen, Verträge, Vereinbarungen, Korrespondenz oder Presseartikel an, die auf enthaltene Erwartungen untersucht werden können. Auch bereits gemachte Befragungen lassen sich unter diesem Gesichtspunkt nochmals neu auswerten. Die anzuwendende Methode hängt sowohl vom vorhandenen Material als auch den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. In jedem Fall ist die Auswertung von bereits vorhandenem Material sinnvoll, um für die Befragung brauchbare Hypothesen aufzustellen. Für die Identifizierung und die praktische Anwendung von geeigneten qualitativen Methoden der Empirischen Sozialforschung sei auf entsprechende Fachliteratur verwiesen. Wie später (vgl. 3.2.1) dargelegt wird, sind auch Befragungen nötig, um zu messen, ob die Erwartungen aus Sicht der Stakeholder erfüllt werden. Es sollte jeweils nur eine Befragung vorgenommen werden, die beides abdeckt.

3.1.4 Auswahl und Gewichtung der Erwartungen

Auch wenn nur die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder erhoben werden, wird sich eine Fülle von Erwartungen ergeben, die sich teilweise widersprechen. Darunter werden sich auch Ansprüche finden, die schlicht unerfüllbar sind. So wird eine Bibliothek niemals dem Wunsch nach Besitz eines neuen Mediums gerecht werden können. Für die weitere

Entwicklung und Anpassung des Bibliotheksangebots können solche Erwartungen ausgediegt werden. Sie geben aber Hinweise für Massnahmen in anderen Bereichen der Bibliothek. Das gemachte Beispiel könnte so als Anhaltspunkt für die Öffentlichkeitsarbeit dienen. Es wird jedoch davor gewarnt, erhobene Ansprüche vorschnell als unerfüllbar einzustufen und zu ignorieren. Auch wenn die geäusserten Wünsche nicht eins zu eins erfüllt werden können, lassen sich möglicherweise Lösungen finden, diesen zumindest teilweise zu entsprechen.

Die restlichen Erwartungen müssen noch geordnet und gewichtet werden, um festzustellen welche Ansprüche prioritär berücksichtigt werden sollen. Auch hier eignet sich eine Matrix hervorragend. Die vorgeschlagene basiert auf dem Modell von Thommen (S. 31f.), in welchem für die Stakeholder-Analyse Issues und Stakeholder zusammengeführt wurden.

Stakeholder				
Erwartungen	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Total
Erwartung 1				
Erwartung 2				
Erwartung 3				
Erwartung 4				
1= unwichtig / 2= wenig wichtig / 3=neutral / 4= ziemlich wichtig / 5= sehr wichtig für den Stakeholder				

Abbildung 2: Gewichtungsmatrix Stakeholder-Erwartungen

Alle Erwartungen werden pro Stakeholder gewichtet und eingetragen. Anschliessend kann eine Gesamtpunktzahl pro Erwartung ausgerechnet werden, wobei die mächtigeren Stakeholder doppelt zählen. Je höher die Gesamtpunktzahl, desto dringlicher ist die Erfüllung dieser Erwartung. Für die Überprüfung und Weiterentwicklung des Angebots sollten solche Erwartungen massgebend sein.

Bevor die weiteren Schritte vorgenommen werden, sollten die Erwartungen jedoch noch auf den Einklang mit den strategischen Zielen der Bibliothek überprüft werden. Erwartungen, die nicht der strategischen Ausrichtung entsprechen, sollten nicht in die Entwicklung neuer Produkte einfließen. Sollte dieser Sachverhalt auf die Mehrheit der dringlichen Erwartungen zutreffen, so können und sollten die Erkenntnisse stattdessen direkt in eine Überarbeitung der Gesamtstrategie einfließen.

3.2 Leistungen überprüfen

Um das Angebot aus Sicht der Stakeholder-Erwartungen zu überprüfen, müssen zuerst Indikatoren entwickelt werden. Diese sollen messen, wie gut ein Anspruch erfüllt wird. Mit den entwickelten Indikatoren können die bestehenden Produkte gemessen und bewertet werden.

3.2.1 Indikatorenentwicklung

Als eine mögliche Vorgehensweise zur Entwicklung von Indikatoren werden in der Literatur drei Schritte vorgeschlagen. Der erste Schritt sieht die Bestimmung der zu messenden Erfolgskategorien vor. Im zweiten Schritt wird in einem Kreativprozess nach möglichen Messgrößen gesucht. Im dritten Schritt werden dann passende Größen ausgewählt und detailliert. (Furtmüller S. 290f.)

Der erste Schritt wurde durch die Feststellungen der Erwartungen bereits gemacht. Für die beiden anderen Schritte ist zu beachten, dass ein geeigneter Indikator sechs Kriterien erfüllen muss: Aussagekraft, Zuverlässigkeit (theoretische Reproduzierbarkeit), Gültigkeit (misst tatsächlich das Gewünschte), Angemessenheit (Zweckorientierung), Praktikabilität, und Vergleichbarkeit (Eignung für Benchmarking) (Poll S. 101).

Bevor eine eigene Indikatorenentwicklung vorgenommen wird, sollte in bestehenden Messmodelle nach geeigneten Indikatoren gesucht werden. Die meisten dieser Indikatoren kommen zur Messung von Leistungszielen nicht ohne aufwendige Datenerhebungen aus. (Boekhorst 5.4.3) Eine gerne benutzte Methode bildet dabei die Umfrage mittels Fragebogen (Brophy 2006, S. 183), wie sie meist zur Ermittlung von Kundenzufriedenheit eingesetzt wird. Gerade bei der Erhebung von Benutzererwartungen ist zu bedenken, dass die Grundeinstellungen der Benutzer ihre Erwartungen stark beeinflussen. Beides hat Auswirkungen auf die Qualitätswahrnehmung und somit auch auf das Urteil. (Mühlenkamp S. 24-27) Auch können regelmässig gewährte Zusatzleistungen einer Bibliothek für die Benutzer zu einem Standard werden, die minimal vorausgesetzt und eingefordert werden. Sobald diese nicht mehr gewährt werden, ist dies ein Anlass für Unzufriedenheit. Um also eine gleich bleibende

Zufriedenheit zu erreichen, müssen die Leistungen permanent gesteigert werden. (Brophy 2006, S. 38f.)

Zielen die Ansprüche von Stakeholdern nicht nur auf die Leistung sondern auch auf die Wirkung, muss wegen der geringen Formalisierungsmöglichkeit erst recht auf qualitative Methoden der Sozialforschung zurückgegriffen werden (Schwarz S. 140). Selbst die Versuche, Wirkung als ökonomische Wertschöpfung darzustellen, beruhen auf Umfragen (Blanck S. 65). Eine andere Option ist die Verwendung des Social-Audit-Verfahrens. Dieses untersucht die Wirkungen, die Institutionen für die Gesellschaften entwickeln und basiert logisch auf dem Stakeholder-Ansatz (Rambow S. 26f.). Dazu werden verschiedene empirische Methoden wie Einzelinterview, Fokusinterview und Workshop kombiniert, wodurch alle relevanten Stakeholder ihre Wirkungseinschätzungen einbringen können (Berghaus-Sprengel S. 152).

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass sich die Erfüllung wichtiger Stakeholder-Ansprüche schlecht über Outputzahlen messen lassen. Die Anspruchsgruppen müssen selber äussern können, ob die Erwartungen erfüllt wurden. Wenn keine anderen Daten in diesem Sinne ausgewertet werden können, lassen sich aufwendige qualitative Verfahren wie Umfragen oder Interviews nicht vermeiden. Jede Stakeholder-Gruppe sollte jedoch nur einmal zu Erwartungen und Erfüllung gleichzeitig befragt werden. In der Praxis bedeutet dies, dass Überlegungen zu möglichen Erwartungen und Indikatoren vor den Befragungen angestellt werden müssen.

3.2.2 Bewertung bestehender Produkte

Die Auswertung der Indikatoren ergibt klare Hinweise, in welchen Bereichen das Angebot verbessert oder ausgebaut werden sollte. Da es im Normalfall kaum möglich ist, dafür neue Ressourcen zu erschliessen, sollte als erster Schritt das bestehende Produktportfolio beurteilt werden. Dadurch lassen sich Anhaltspunkte finden, wie die vorhandenen Ressourcen umverteilt werden können, um ein erwartungsgerechteres Angebot aufzubauen. Die Darstellung in einer Vierfelder-Matrix ähnlich der bekannten BCG-Matrix³ dient der besseren Übersicht. Dafür wird einerseits bewertet, ob ein Produkt von den Stakeholdern überhaupt erwartet wird. Andererseits wird betrachtet, wie erfolgreich das Produkt ist. Dafür können neben der Einschätzung durch die Stakeholder auch weitere statistische Kennzahlen einfließen. Die Produkte werden nur auf die vier Felder verteilt, da die erhobenen Werte in der Regel zu ungenau sind, um vernünftige Positionierungen vorzunehmen. Es lässt sich

³ In der von der Boston Consulting Group entwickelten Matrix werden für die einzelnen Produkte oder Geschäftsfelder der relative Marktanteil und das Marktwachstum in Beziehung gesetzt. Es ergeben sich vier Produktfelder mit unterschiedlichen Normstrategien: Fragezeichen, Stars, Cash Cows und Poor Dogs. (Sander/Bauer S. 119f.)

nun ablesen welche Angebote ausgebaut, verbessert, überdacht oder aufgegeben werden sollten.

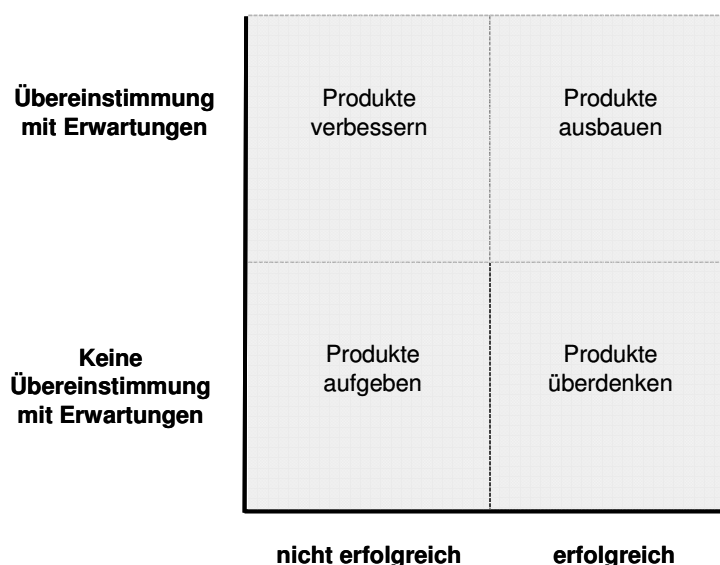


Abbildung 3: Bewertungsmatrix Produkte

Da der Fokus des Modells auf der Berücksichtigung von Stakeholder-Erwartungen für die Produktentwicklung liegt, kann auf die Erfolgsmessung für Produkte, die keiner Erwartung entsprechen, auch verzichtet werden. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn dazu zuerst noch aufwendige Erhebungen zu betreiben wären. In diesem Falle müssten alle Produkte, die keinen Erwartungen entsprechen, überdacht und eine Aufgabe in Erwägung gezogen werden. Vor einer definitiven Entscheidung könnten immer noch Daten zu Kosten/Nutzen-Relationen erhoben werden.

Um sich über die vorhandenen Produkte klar zu werden, kann die Erstellung eines Produktkatalogs hilfreich sein. Dieser wird üblicherweise im Rahmen von Zielvereinbarungen mit der Trägerschaft erstellt und beinhaltet dann auch Überlegungen zu Leistungsindikatoren (Wimmer 1996, S. 1683). Das Grundmodell (vgl. Wimmer 1996, S. 1684-1689) wurde für den vorliegenden Zweck entsprechend angepasst. Die Angebote der Bibliothek werden in Produkte aus Sicht des Kunden aufgeteilt. Ähnliche Produkte werden in Produktgruppen zusammengefasst. Jedem Produkt wird eine Zielgruppe zugeordnet und bei Bedarf eine Leistungsbeschreibung beigefügt. Es können mindestens drei grobe Produktgruppen unterschieden werden: Medien und Information, Veranstaltungen und Besondere Dienstleistungen. Es können aber auch andere Aufteilungen gewählt werden, wenn dies für die untersuchte Bibliothek zweckmäßiger erscheint. Der Detaillierungsgrad ist abhängig von der Grösse der Bibliothek und den Erwartungen der Stakeholder, da dies ein Element der Bewertung darstellt.

3.3 Angebot verbessern

Aufgrund der Bewertung des bestehenden Portfolios und unter Einbezug der Erwartungen, die noch gar nicht durch Produkte abgedeckt werden, kann nun das Angebot angepasst werden. In den Entwicklungsprozess, der im Team vorgenommen werden sollte, können neben eigenen Ideen auch passende erfolgreiche Produkte anderer Bibliotheken einfließen. Es sollen jedoch nicht nur die Erwartungen berücksichtigt werden, sondern auch Trends und das Verhalten von Stakeholdern, die das Angebot stark beeinflussen können. So können Gegenspieler durch ihre Angebote neue Erwartungen wecken. Ebenso sind die Mitarbeiter in die Entwicklung einzubeziehen, da die Qualität von Dienstleistungsprodukten, wie sie die Bibliothek anbietet, stark von den Mitarbeitern geprägt wird (Hobohm 2007a, 3.4.2 und Hobohm/Müller 3.5.2).

In der ersten kreativen Phase sollen Produktideen entwickelt werden, ohne dass schon Überlegungen zur Umsetzbarkeit angestellt werden. Die verschiedenen Varianten werden in einer anschließenden Phase bewertet und verglichen. Neben den Erwartungen sollen dazu auch weitere Kriterien berücksichtigt werden. Eine gute Methode zur Bewertung verschiedener Alternativen ist die Nutzwertanalyse. (Sander/Bauer S. 89f.) Dazu werden überschneidungsfreie Bewertungskriterien ausgesucht. Das könnten hier sein: die Erwartungsgerechtigkeit, Ressourcenbedarf und Strategiekompatibilität. Die Bewertungskriterien werden anschließend aufgrund ihrer Wichtigkeit unterschiedlich gewichtet. Insgesamt sind dabei 100 Punkte aufzuteilen. Für jedes Produkt wird festgehalten, wie gut es die Bewertungskriterien erfüllt (4er Skala von schlecht bis gut). Es wird anschließend die Summe gebildet aus allen Produkten von Gewichtung und Bewertung. Die Variante, welche die höchste Summe erreicht, verspricht am meisten Erfolg. Wenn mehrere Personen, die in unterschiedlicher Weise von den neuen Produkten betroffen sind, unabhängig voneinander bewerten, können im anschließenden gemeinsamen Bereinigungsprozess zuverlässigere Resultate erzielt werden. Produkte, die aus einem solchen gemeinsamen Konsensverfahren hervorgegangen sind, werden zusätzlich auch einfacher in die Praxis umgesetzt werden können.

Kriterien	Alternativen		Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
	G	B	GxB	B	GxB
Bewertungskriterium 1					
Bewertungskriterium 2					
Bewertungskriterium 3					
Bewertungskriterium 4					
Total					
G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt					

Abbildung 4: Nutzwertanalyse Produkte

4 Fallbeispiel ABG

Das erarbeitete Modell sollte an einem konkreten Fall getestet werden und damit auch eine Überprüfung der Ausgangsthese erlauben. Bei genauer Betrachtung des Modells wird schnell klar, dass ein solches Unterfangen mit einigen Schwierigkeiten behaftet ist. So ist mehrmals eine Erarbeitung im Team oder der Einbezug von betroffenen Mitarbeitern empfohlen. Im Weiteren schreiben die Erhebung und Überprüfung der Stakeholder-Erwartungen verschiedene aufwendige qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung vor. Um das komplette Modell durchspielen zu können, mussten unter den gegebenen Bedingungen einige Abstriche gemacht werden. So beruhen die meisten Ergebnisse, welche im Team hätten erarbeitet werden sollen, auf subjektiver Einschätzung. Für die Erhebung von Erwartungen liessen sich erstaunlich viele bestehende oder einfach zu erhebende Daten nutzen. Trotzdem gab es Bereiche, wo Daten gänzlich fehlen, und diesem Mangel wäre nur mit Umfragen abzuhelfen gewesen, worauf aus Zeitmangel verzichtet werden musste. Es wird jeweils erwähnt, wo ergänzend noch Daten zu erheben wären. Ähnliche Schwierigkeiten ergaben sich auch bei der Leistungsüberprüfung. Da im weiteren Verlauf die Entwicklung neuer Produkte auf diesen Daten aufbaut, sind die Ergebnisse entsprechend vorsichtig zu interpretieren und stellen eher Szenarien als konkrete Handlungsanweisungen dar.

Nach einer kurzen allgemeinen Beschreibung der ABG folgt die ausführliche Anwendung des Modells, in welcher an passender Stelle vertiefende Informationen dargeboten werden. Es wurde darauf geachtet, dass den Ausführungen auch ohne lokale Kenntnisse gefolgt werden kann. Für das vertiefte Verständnis einzelner Passagen wird jedoch die Vertrautheit mit regionalen Gegebenheiten vorausgesetzt.

4.1 Die Allgemeinen Bibliotheken der GGG

Die Allgemeinen Bibliotheken der GGG (ABG) sind die allgemeine öffentliche Bibliothek der Stadt Basel. Ihre Ursprünge gehen auf die 1807 von der Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige (GGG) gegründete "Leseanstalt für die Jugend" zurück. Diese und spätere Gründungen "volksbibliothekarischer" Einrichtungen wurden 1901 unter Obhut der GGG zusammengelegt und der "Kommission zu den Allgemeinen Bibliotheken" unterstellt. Gleichzeitig wurde eine Reorganisation vorgenommen und die Bibliotheken aufgeteilt in eine grössere städtische Bibliothek im Schmiedenhof in Basel und Zweigstellen in den Quartieren der Stadt. Obwohl sich das Zweigstellennetz im Laufe der Zeit fortlaufend veränderte, blieb das Grundkonzept bis auf den heutigen Tag bestehen. (ABG-Argumentarium S. 6) Als letzte Veränderung wurde auf Ende 2005 die Zweigstelle Kleinhüningen geschlossen. An ihre

Stelle trat auf politischen Druck hin die Leseförderung Kleinhüningen, an welcher die ABG beteiligt sind. (ABG-Jahresbericht 2006, S. 29). Aktuell betreiben die ABG eine Hauptstelle (nach wie vor im Schmiedenhof), 6 Zweigstellen und einen Quartierlesesaal (@abg1). Rechtlich bestehen die ABG nach wie vor als Organisation der GGG, erhalten jedoch seit 1931 eine jährliche Subvention (Marti/Waldner S. 30) vom Kanton Basel-Stadt.

4.2 Identifikation der ABG-Stakeholder

An Stelle des im Modell vorgeschlagenen Brainstormings wurde eine subjektive Aufstellung gemacht. Um jedoch ein objektiveres Ergebnis zu erreichen, sind Feststellungen weiterer Personen⁴ eingeflossen. Schwierig war die Festlegung des Detaillierungsgrades. Eine zu starke Aufspaltung führt zu einer grossen Unübersichtlichkeit, eine zu starke Verallgemeinerung wiederum geht zu Lasten der Aussagekraft. Es wurde beschlossen, eine relativ detaillierte Auflistung vorzunehmen, die für die Gewichtung wieder vereinfacht wird.

Kategorie	Identifizierte Stakeholder
Leistungsempfänger	Eingeschriebene aktive Benutzer ⁵ Nichteingeschriebene Benutzer von Gratisangeboten (Zeitungen, Zeitschriften, Spiele, MS Office) Nichteingeschriebene Benutzer von kostenpflichtigen Angeboten (Internet, Veranstaltungen)
Interne	Verein GGG (Trägerschaft) Vorstand GGG (Exekutive der Trägerschaft) Sekretariat GGG Bibliothekskommission ABG Verwalter von zweckgebundenen Fonds Kader Mitarbeiter mit höherer bibliothekarischer Ausbildung Mitarbeiter mit SAB- oder Buchhändlerausbildung Gelerntes Personal anderer Berufsrichtungen: Buchbinder, KV

⁴ Ergänzungen sind Klaus Egli, Karin Tonollo, Regula Treichler und Alexandra Rietmann zu verdanken.

⁵ Es sind Unterteilungen unter verschiedensten Gesichtspunkten denkbar wie Alter, Geschlecht, Wohnort, bevorzugte Zweigstelle, Bildungshintergrund, Muttersprache etc. Je nach gewählter Variante sind auch unterschiedliche Ergebnisse für die Erwartungen zu vermuten.

	<p>etc.</p> <p>Angelerntes Personal</p> <p>Praktikanten</p> <p>Arbeitslose in Beschäftigungsprogrammen</p> <p>Ehrenamtliche</p> <p>Putzpersonal</p>
Gegenspieler	<p>Gemeindebibliotheken</p> <p>JuKiBu - Interkulturelle Bibliothek für Kinder und Jugendliche</p> <p>Schulbibliotheken</p> <p>Allgemeine Lesegesellschaft Basel</p> <p>Universitätsbibliothek</p> <p>Öffentliche Institutsbibliotheken</p> <p>Kantonsbibliothek Baselland</p> <p>Buchhandlungen</p> <p>Archive, Dokumentationsstellen</p> <p>Anbieter von kostenlosem Content im Internet</p> <p>Anbieter von kostenpflichtigem Content im Internet</p> <p>Basler Zeitung (I + D Infobroking)</p> <p>Stadtladen, Wegweiser (Vermittlung von Alltagsinformationen)</p> <p>Lesegruppen, Lesezirkel, Quartierzentren</p> <p>Cafés mit Zeitungen und Zeitschriften</p> <p>Internetcafés und jeder Ort mit Hotspots</p> <p>Ludotheken</p> <p>Literaturhaus</p> <p>Andere Kulturinstitutionen</p> <p>Verschiedene Freizeitaktivitäten</p>
Kooperationspartner	<p>Freies Gymnasium (Funktion als Schulbibliothek)</p>

	<p>Gymnasium am Münsterplatz (Einbindung der Schulbibliothek)</p> <p>Basler Freizeitaktion (Gratis Karte für Colour Key-Inhaber)</p> <p>Lehrervereinigungen (Sonderbedingungen bei Nutzung)</p> <p>Buchhandlung Thalia (Lesetram, Rückgabekasten)</p> <p>Andere Bibliotheken in unterschiedlicher Zusammensetzung (Lese(s)pass, Lesewinter, Bibliothekstag, Bibliotoplinks, Biblio3, Verein Bibliothekspass Nordwestschweiz)</p> <p>Erziehungsdepartement BS (Leseförderung Kleinhüningen, Bibliothekskarte für Erstklässler zu Schulbeginn, Vermittlung von Kontakten zu Lehrern)</p> <p>Archive, Dokumentationsstellen, Berufsschule, Fachhochschule (Ausbildung)</p> <p>Quartiervereinigungen (Leseförderung Kleinhüningen)</p> <p>Volkshochschule (Lesezirkel, Begleitende Ringvorlesung zur Ausstellung "200 Jahre Bestseller")</p> <p>Verein Literaturfestival (BuchBasel)</p> <p>Christoph Merian Verlag (Museumsnacht)</p> <p>Verbände wie BBS, SAB (Engagement in der Verbandsarbeit)</p>
Private Förderer	<p>ABG-Club-Mitglieder</p> <p>Andere private Spender</p> <p>Stiftungen (Beiträge für einzelne Projekte)</p> <p>Sponsoren Geld: Buchhandlung Thalia, Verlag und Buchhandlung Karger, Jean Cron AG (Baufirma)</p> <p>Sponsoren Sachwerte: Basler Zeitung, Läcklerlihuus</p>
Öffentlichkeit	<p>Medien</p> <p>Bevölkerung, teilweise organisiert (Quartiervereine)</p> <p>Ehemalige Benutzer inkl. eingeschriebener inaktiver Benutzer</p> <p>Nicht-Nutzer</p>
Staat	Erziehungsdepartement BS (Verwaltungsstelle als

	<p>Ansprechpartner und Vorbereitung von Subventionsanträgen)</p> <p>Regierungsrat BS (Exekutive bereitet Subventionsentscheid vor)</p> <p>Grosser Rat BS (Parlament trifft Subventionsentscheid, macht politische Vorgaben)</p> <p>Bund (Gesetzliche Rahmenbedingungen)</p> <p>Gemeinden im Einzugsgebiet</p>
Dienstleister	<p>Buchhandlungen</p> <p>Anbieter von DVDs, Spielen, CDs etc. (Einzelhandel und Internet-Shops)</p> <p>Schweizer Bibliotheksdienst SBD (Standing Order, EKZ-Daten)</p> <p>Bibliomedia (Leihbestände in diversen Fremdsprachen)</p> <p>OCLC Pica (Bibliotheksoftware SISIS SunRise)</p> <p>msys (EDV-Support)</p> <p>Vermieter von Räumlichkeiten</p> <p>IWB (Strom, Wasser)</p> <p>Werbung</p> <p>Transport</p> <p>Reinigung</p> <p>Weitere Materiallieferanten</p> <p>BBS, SAB (Weiterbildung, Lobbying, Regelwerke)</p> <p>Selbstständige: Architekten, Kinderbeschäftigung (Bastelnachmittage), Schriftsteller (Veranstaltungen) etc.</p>

Abbildung 5: Identifizierte Stakeholder der ABG

Es soll hier nicht jeder Stakeholder genau erläutert werden. Auf einzelne wird im Verlauf der Untersuchung noch näher eingegangen. Durch die Aufzählung kommt jedoch klar zum Ausdruck, wie viele Anspruchsgruppen eine einzelne Bibliothek besitzen kann. Auch wenn die Aufstellung im Detail für jede Bibliothek etwas anders aussehen wird, kann der Umfang durchaus ähnlich sein. Auffällig ist, dass einzelne Organisationen in verschiedenen

Kategorien auftauchen. So sind andere Bibliotheken gleichzeitig Kooperationspartner wie auch Konkurrenten der ABG. Der Buchhandel taucht als Konkurrent, Dienstleister und in Einzelfällen als Kooperationspartner oder Sponsor auf. Auch die Basler Zeitung erscheint in drei Kategorien als Sponsorin, Konkurrentin und Vertreterin der Öffentlichkeit.

4.3 Gewichtung der ABG-Stakeholder

Die vielen identifizierten Stakeholdern mussten für eine sinnvolle Gewichtung wieder in Gruppen zusammengefasst werden. Um eine zu grobe Verallgemeinerung zu vermeiden, wurde jede der Hauptkategorien nochmals zweigeteilt. Leistungsempfänger wurden auf den in Bibliotheken üblicheren Begriff von Benutzer umbenannt, da daneben keine weiteren Leistungsempfänger identifiziert wurden.

Benutzer B1 ist die Gruppe aller eingeschriebenen aktiven Benutzer. Ihre Erwartungen sind für das Angebot einer Bibliothek höchst relevant. Als Gruppe betrachtet können sie ihren Einfluss zwar nur indirekt geltend machen, beispielsweise durch Wegbleiben. Ihre Bedeutung ist jedoch so offensichtlich, dass sie regelmässig aufgefordert werden, ihre Ansprüche in Kundenbefragungen oder anderen Feedbackmöglichkeiten offen zu legen.

Benutzer B2 fasst alle nicht eingeschriebenen Benutzer und Besucher zusammen. Im Leitbild der ABG sind auch die Benutzung innerhalb der Bibliothek und der Zugang zu Arbeitsplätzen vorgesehen (ABG-Leitbild). Die Erwartungen dieser Gruppe für das Angebot sind somit genau gleich relevant wie die der Gruppe B1. Der Einfluss muss jedoch als geringer betrachtet werden. Es stehen kaum statistische Daten zu ihrem Verhalten zur Verfügung und sie wurden bisher nicht in Kundenbefragungen einbezogen. Unklar ist auch, ob innerhalb der Bibliothek beide Gruppen wirklich gleich wichtig genommen werden.

Interne I1 vereinigt alle internen Anspruchsgruppen mit Bestimmungsmacht wie Institutionen der Trägerschaft und das Kader. Ihre Macht ist gross, da sie direkt Einfluss nehmen können und sowohl die allgemeine Zielsetzung als auch konkrete Produkte bestimmen können. Eingeschränkt wird diese Macht nur durch finanzielle Beschränkungen. Es besteht auch die Gefahr, dass die Erwartungen anderer Stakeholder bewusst oder unbewusst ignoriert werden, weil dies als Einmischung in die eigene Domäne empfunden wird. Hinsichtlich des Angebots spielen die Erwartungen dieser Gruppe eher eine geringe Rolle, sind aber auch nicht ganz unbedeutend. So möchten diese Stakeholder als erfolgreiche Kapitäne der Bibliothek erscheinen und auch vom Image der Bibliothek profitieren können. Solche Motivationen können strategische Ziele und das Angebot beeinflussen, indem die Produkte beispielsweise innovativ sein sollten.

Interne I2 fasst alle internen Anspruchsgruppen ohne Bestimmungsmacht zusammen. Ihre Macht ist beinahe so gross wie die der Gruppe I1. Die Möglichkeiten zur direkten Einflussnahme auf Bibliothek und Angebot sind zwar geringer. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Bibliotheksprodukte beeinflussen die Mitarbeiter deren Qualität in einem hohen Masse. Dies reicht von der Arbeit des Putzpersonals (Umgebung in der die Dienstleistung stattfindet) über die Freundlichkeit und Kompetenz des Auskunftspersonals bis zu Lektorat und Katalog (Auswahl und Auffindbarkeit von Medien). Ebenso lassen sich Produktideen, die nicht mit der Ausbildung oder dem Wissensstand des Personals korrespondieren, nur schwer verwirklichen. Erwartungen dieser Anspruchsgruppen an den Arbeitsplatz wie gerechte Bezahlung, erträgliche Arbeitsbelastung, Zusatzleistungen, Ferienregelungen, Mitbestimmung, soziale Kontakte etc. können sich auch auf das Angebot richten. So sollten Regelungen und Abläufe einfach in der Handhabung und gegenüber den Kunden klar vermittelbar sein.

Gegenspieler G1 vereinigt alle Konkurrenten, die inhaltlich ein ähnliches Angebot wie die ABG anbieten, also Informationsvermittler in jedem Sinne. Sie üben einen indirekten Einfluss auf das Bibliotheksangebot aus, da sie die Erwartungen von bestehenden und potentiellen Benutzern gegenüber der Bibliothek verändern können. Die Erwartungen dieser Anbieter beziehen sich auf einen fairen Konkurrenzkampf, wobei globale Player sich vermutlich mit lokalen Organisationen wie der ABG gar nicht befassen. Durch die konkurrierenden Bibliotheken werden ein komplementäres Angebot und die Anvisierung verschiedener Zielgruppen stillschweigend vorausgesetzt. Ein Teil dieser Gruppe hegt also Erwartungen in Bezug auf das Angebot.

Gegenspieler G2 bezeichnet die Anspruchsgruppe der anderen Kulturinstitutionen, die über kein vergleichbares Angebot verfügen, jedoch zur Bibliothek trotzdem in einem Konkurrenzverhältnis stehen. Alle wetteifern miteinander um Besucher, Subventionen, Sponsoren und öffentliche Aufmerksamkeit. Ihr Einfluss auf die Bibliothek ist gering und kann nur über den Umweg von Kooperationen oder Nutzung von informellen Kanälen (in Vorständen verschiedener Institutionen engagierte Personen) ausgeübt werden. Das Angebot beeinflussen sie möglicherweise durch innovative neue Angebote, die von den Bibliotheken kopiert werden. So lassen sich beispielsweise die Methoden der Museumsvermittlung gut für Bibliotheken adaptieren. Ihre Erwartungen gegenüber den ABG beschränken sich auf faires Verhalten. Da das Kopieren von erfolgreichen Angeboten im Konkurrenzkampf nicht als Fairnessverstoss gilt, spielen die Erwartungen für das Angebot keine Rolle.

Kooperationspartner K1 umfasst alle Partner, mit welchen die ABG eine langfristige Verbindung pflegen. Durch die Langfristigkeit der Zusammenarbeit werden diesen Möglichkeiten

zur direkten Einflussnahme auf das gesamte Angebot oder die strategische Ausrichtung der Bibliothek eröffnet. Der tatsächliche Einfluss hängt jedoch stark von Faktoren wie Verhandlungsgeschick, Ersetzbarkeit, Grösse oder gemeinsamer Agenda ab. Die Zusammenarbeit soll diesen Partnern auch einen Gewinn bringen. Je nach Ziel und Art der Zusammenarbeit sind die damit einhergehenden Erwartungen an die ABG und entsprechend auch der Bezug zum Angebot recht unterschiedlich. Viele Projekte sind entweder auf die gemeinsame Ansprache von Kunden ausgerichtet oder sollen den Zugang zu neuen Kunden ermöglichen. Die Erwartungen dieser Kooperationspartner sind somit für das Angebot eher gering zu schätzen. Ähnlich ist die Lage für die Partner aus den Bereichen Ausbildung oder Verbandsarbeit zu beurteilen, da ihre Ansprüche auf Engagement und aktive Beteiligung der Bibliothek oder ihrer Mitarbeiter zielen. Hingegen hegen Partner aus dem schulischen Bereich vermutlich klare Erwartungen an das Angebot.

Kooperationspartner K2 beinhaltet alle Partner, mit welchen die ABG punktuell zusammenarbeitet. Meist handelt es sich dabei um gemeinsame Veranstaltungen. In dieser Gruppe findet ein reger Wechsel statt, so dass in Abbildung 5: Identifizierte Stakeholder der ABG für diese Gruppe nur die wenigen für das Jahr 2007 aufgeführt wurden. Ihr Einfluss und ihre Erwartungen beschränken sich auf das gemeinsame Projekt und ihre Relevanz bleibt insgesamt gering.

Private Förderer P1 vereinigt körperschaftliche Sponsoren wie Firmen, deren Beiträge aus Geld- oder Sachbeiträgen bestehen und die im Gegenzug dafür eine Form von Werbung erwarten. Entsprechend bildet das Image der Bibliothek ein entscheidendes Kriterium bei der Entscheidung für ihr Engagement. Dadurch ist auch eine gewisse Relevanz ihrer Erwartungen an das Angebot gegeben. Eine Angebotsanpassung, die das Image der Bibliothek komplett verändern würde, könnte sie enttäuschen. Durch den direkten Verhandlungskontakt können sie ihre Erwartungen bereits gut einbringen. Ihr Einfluss auf das Angebot bewegt sich eher im Bereich von gestalterischen Elementen (Nennung auf der Homepage, Kleber an den Medien) als auf die Produktkerne. Sind grössere Geldbeträge im Spiel können sie zumindest versuchen entsprechenden Einfluss zu nehmen. In diese Gruppe könnten wegen der ähnlichen Umstände auch grosse private Spender fallen, die nicht anonym bleiben wollen.

Private Förderer P2 bezeichnet die Gruppe der individuellen Spender. Darunter sind auch die ABG-Club-Mitglieder subsumiert, da es sich trotz des Namens Club nicht um einen Verein handelt. Es ist eine Möglichkeit für Benutzer und andere Interessierte, in einer organisierten Form Geld zu spenden, wie das auch andere meist wohltätige Institutionen betreiben. (@abg2). Entsprechend der aufgebrachten Spendensumme ist eine gewisse

Machtbasis vorhanden. Da aber die Möglichkeit zur Einflussnahme mangels gemeinsamer Organisation fehlt, ist die Gesamtmacht doch eher marginal einzustufen. Die üblichen Spendermotive (vgl. Haibach S. 134) spielen für das Angebot zwar keine Rolle, trotzdem werden die Spender mehrheitlich konkrete Vorstellungen haben, wie das Angebot der ABG auszusehen hat und davon auch ihre Spendentätigkeit abhängig machen.

Öffentlichkeit Ö1 ist die Sammelgruppe für die Medien. Durch ihre Möglichkeiten im Bereich Agenda Setting und der Beeinflussung der öffentlichen Meinung sind sie relativ mächtig und können durch den Transport von Erwartungen anderer Gruppen auch Einfluss auf das Angebot nehmen. Ihre eigenen Erwartungen an die ABG, welche die Art der Informationspolitik betreffen, spielen jedoch für das Angebot kaum eine Rolle.

Öffentlichkeit Ö2 umfasst die gesamte Bevölkerung des Einzugsgebiets, die nicht Benutzer der ABG sind. Darunter befinden sich auch ehemalige Benutzer. Wahrgenommen werden in der Regel nur die Gruppen, die eine Möglichkeit zur öffentlichen Artikulation (Medien, Politiker) ihrer Anliegen gefunden haben. Dadurch kann nur dieser Teil indirekt Einfluss nehmen, der zusätzlich auch nicht konstant ausgeübt werden kann. Schwieriger einzuschätzen sind die Erwartungen. Auch wenn das Bild, das sich diese Gruppe über die ABG macht, möglicherweise falsch ist, haben sie Vorstellungen, wie das Angebot gestaltet sein sollte. Selbst wer Bibliotheken überflüssig findet, äussert sich damit zum gewünschten Angebot.

Staat S1 vereinigt alle Basel-Städtischen Institutionen, da die ABG ihre Bibliotheken für die Basler Bevölkerung im Auftrag des Kantons führen (ABG-Leitbild). Der Einfluss ist entsprechend gross, auch weil der Kanton mit seiner Subvention ungefähr 2/3 des Budgets beiträgt (ABG-Jahresbericht 2006, S. 6). Damit verbunden sind auch Erwartungen an das Angebot.

Staat S2 enthält die restlichen staatlichen Stakeholder. Das sind zum einen die Bundesbehörden, die durch Gesetzgebung und Rechtsprechung (Ausbildung, Urheberrecht, Steuern etc.) die Bibliothek beeinflussen, jedoch keine Erwartungen in Form von Vorgaben für kantonale oder kommunale Institutionen geltend machen. Zum anderen sind das Kommunen, welche sich im Einzugsgebiet der Stadt Basel befinden, und mehrheitlich eigene Bibliotheken führen. Die Gemeinden selbst liegen durch die besondere geographische Lage jedoch überwiegend in anderen Kantonen (Basel-Landschaft, Solothurn, Aargau) oder im Ausland (Deutschland, Frankreich). Ihr Einfluss ist gering, auch wenn einige wenige Gemeinden kleinere Beträge an das Budget der ABG beisteuern (ABG-Jahresbericht 2006, S. 41). Alle Gemeinden stellen vermutlich den Anspruch, dass die ABG auch für ihre Bewohner zugänglich sind. Dafür sprechen sie auf Anfrage wohl auch die

Beiträge. Darüber hinausgehende Erwartungen, welche nicht bereits durch die von ihnen finanzierten Bibliotheken geltend gemacht werden, können bezweifelt werden.

Dienstleister D1 fasst alle Dienstleister der Bibliothek zusammen, deren Produkte für die Bibliothek nur schwer (Aufwand, Monopol) zu ersetzen sind. Dadurch sind sie indirekt mächtig und beeinflussen teilweise auch das Angebot der Bibliothek. So bestimmen SBD und Bibliomedia einen Teil der Medienauswahl oder OCLC Pica durch ihre Software die möglichen Funktionalitäten des OPACs. Die meisten Erwartungen dieser Stakeholder beziehen sich hauptsächlich auf das Verhalten der ABG als Kundin. Je nach Art der Dienstleistung können damit indirekt jedoch auch Erwartungen an das Angebot verbunden sein. So zum Beispiel, wenn der SBD sich wünscht, dass allgemeine öffentliche Bibliotheken E-Books in ihr Angebot aufnehmen und bei ihnen beziehen.

Dienstleister D2 vereinigt die Dienstleister, die einfach auszutauschen sind. Damit sind ihre Einflussmöglichkeiten gering. Sie erwarten von den ABG, dass sie sich als Kundin möglichst korrekt verhalten und hoffen, dass sie nicht ausgetauscht werden. Ihre Ansprüche sind somit für das Angebot irrelevant.

Aufgrund dieser Überlegungen können die einzelnen Gruppen in die Matrix eingetragen werden. Die einzelnen Lagepunkte stellen dabei ungefähre relative Werte dar, die sich auch auf die Positionen anderer Gruppen beziehen.

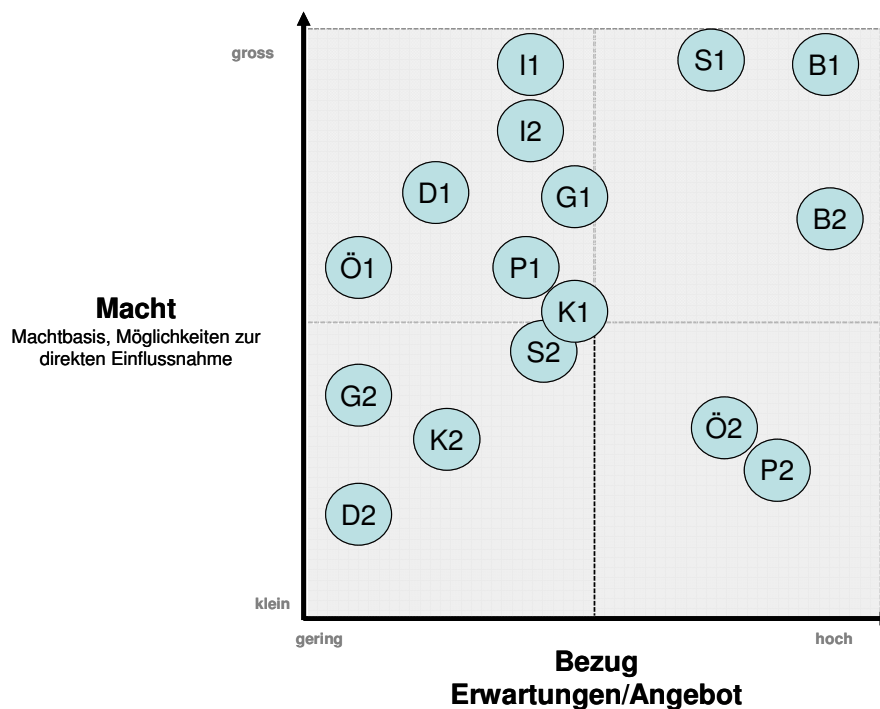


Abbildung 6: Gewichtung der ABG-Stakeholder

Entsprechend lässt sich nun eine Liste von Stakeholdern erstellen, deren Erwartungen erhoben werden sollten. In den beiden Gruppen G1 und K1 hat jeweils eine weitere Teilgruppe Erwartungen in Bezug auf das Angebot. Wenn diese Teilgruppen separat in die Matrix eingetragen würden, kämen sie wie die Gruppen Ö2 und P2 in den Quadranten geringer Einfluss/angebotsrelevante Erwartungen zu liegen. Es ist also für diese Fälle zu überlegen, ob sich der Aufwand einer Erhebung lohnt.

Die meisten konkurrierenden Bibliotheken aus der Gruppe G1 können wegen ihrer Grösse kaum Einfluss auf die ABG ausüben. Nur die grösseren Bibliotheken (Kantonsbibliothek Baselland, Universitätsbibliothek Basel) können durch eigene Angebote die Erwartungshaltung von (potentiellen) Benutzern massgeblich verändern. Zu erfahren, wie die einzelnen Bibliotheken sich die Abgrenzung von Bestand und Zielgruppen genau vorstellen, dürfte wegen des versteckten Optimierungspotentials interessant sein. Eine Erhebung mit Einbezug aller Bibliotheken scheint zu aufwendig angesichts der Tatsache, dass die Ist-Situation niemanden zu stören scheint. Ausserdem besteht hier die Gefahr, dass dadurch neue Ansprüche geweckt würden. Die Erwartungen können auch gut später abgeklärt werden, wenn von Seiten der ABG ein Wunsch nach besserer Absprache mit einzelnen Bibliotheken

besteht. Eine koordinierte Erhebung und Zusammenarbeit wäre eher eine Aufgabe für ein gemeinsames Gremium.

Die Kooperationspartner der Gruppe K1 aus dem schulischen Bereich, die Erwartungen an das Angebot der ABG haben können, sind für sich alleine betrachtet nicht sehr einflussreich. Die Mehrheit der Partner ist jedoch stark mit der einflussreichen Stakeholder-Gruppe S1 verbunden, über die sie sehr wohl Einfluss nehmen könnten. So werden die Erwartungen dieser Gruppe erhoben.

Auf eine Erhebung bei einer Teilgruppe der Privaten Förderer P2 kann dagegen verzichtet werden, weil ihr Einfluss klein ist und sich gleichzeitig eine komplette Überschneidung mit den Gruppen B1, B2 und Ö2 ergibt. Die ABG haben bisher nur aktive Benutzer zum Spenden aufgefordert, so dass P2 zum grössten Teil eine Teilmenge von B1 darstellen wird.

Für die Stakeholder-Gruppe Ö2 wäre eine komplette Erhebung aller angebotsrelevanten Erwartungen sinnvoll, weil eine Anpassung des Angebots an die Erwartungen dieser Gruppe einen direkten Einfluss auf die Benutzerzahlen hätte. Da nur schon die methodischen Schwierigkeiten einen grossen Aufwand nach sich ziehen würden, wird auch hier nur eine Auswahl getroffen und zwar sollen nur bereits artikulierte Erwartungen erhoben werden, deren Einfluss auch höher zu gewichten ist.

Eine Erhebung für die Stakeholder-Gruppe S2 fällt aufgrund der Positionierung nicht in Betracht. In dieser Gruppe sind jedoch zwei Gemeinden enthalten, die Spezialfälle darstellen. Als einzige direkt an die Stadt Basel angrenzende Schweizer Gemeinde führt die Gemeinde Allschwil keine eigene Bibliothek. Stattdessen können ihre Einwohner für einen fixen Beitrag der Gemeinde die Bibliotheken der ABG zu den gleichen Bedingungen wie Städter und Städterinnen benutzen. (ABG-Jahresbericht 2006, S. 41) Für das viel kleinere Schönenbuch als Nachbargemeinde Allschwils besteht eine entsprechende Vereinbarung. Diese beiden Gemeinden haben somit auch Erwartungen, die sich auf das Angebot der ABG beziehen. Eine Beschränkung der Erhebung auf eine Gemeinde ist wegen der ähnlichen Verhältnisse sinnvoll, wobei die grössere und einflussreichere Gemeinde (höherer Beitrag, mehr Benutzer, Stadtnähe) der Vorrang gegeben wird.

Kategorie	Beschreibung
Benutzer B1 und B2	Alle Arten von Benutzer
Kooperationspartner K1	Kooperationspartner aus dem schulischen Bereich

Auswahl	
Öffentlichkeit Ö2 Auswahl	Artikulierte Ansprüche
Staat S1	Institutionen des Kantons Basel-Stadt
Staat S2 Auswahl	Gemeinde Allschwil

Abbildung 7: ABG-Stakeholder, deren Erwartungen erhoben werden sollen

4.4 Erhebung der Erwartungen an die ABG

Die Erwartungen aller untersuchten Stakeholder-Gruppen sollten durch die Methoden der Sekundäranalyse herausgearbeitet werden. Liegen keine auswertbaren Daten vor, wird auf die methodischen Möglichkeiten hingewiesen, mit welchen solche Lücken gestopft werden könnten. Der teilweise Einbezug fremder Forschungsergebnisse soll dazu dienen, die Zuverlässigkeit der Aussagen zu verbessern.

4.4.1 Eingeschriebene Benutzer

Es wurde bereits dargelegt, dass in Benutzerumfragen meist die Zufriedenheit mit dem bestehenden Angebot erhoben wird. Darin wird sowohl nach dem Angebot selbst als auch nach der Qualität der Leistungen gefragt. Ergänzend können die Befragten meist auch Angaben zu erwünschten Angeboten machen. Aus diesen Antworten und schlechten Bewertungen lassen sich gut Erwartungen herauslesen. Interessanter ist in diesem Zusammenhang jedoch die Meinung ehemaliger Benutzer, da ein Grund für ihr Wegbleiben die Nichterfüllung ihrer Ansprüche sein kann. Zumindest für einen Teil der Nicht-Nutzer kann Ähnliches vermutet werden.

Die Analyse vorhandener Statistikdaten der ABG gibt bereits einen Hinweis darauf, wer Erwartungen an die Bibliothek haben könnte, die nicht erfüllt werden. Die Zahl der aktiven Benutzer sinkt leicht, und gleichzeitig ist ein Drittel der eingeschriebenen Benutzer inaktiv. Das heisst die ABG verlieren jährlich ein Drittel bestehender Kunden, die nicht ganz durch Neueinschreibungen kompensiert werden können. (Tonollo S. 4) Auffällig ist dabei, dass ein Drittel der neugewonnenen erwachsenen Kunden bereits innerhalb der ersten zwei Jahre wieder abspringt (siehe Anhang 8.1), was auf enttäuschte Erwartungen hinweist. Im Verhältnis zur Wohnbevölkerung sind im Weiteren die Personen der Altersgruppe 50+ untervertreten (Tonollo S. 5). Statistisch nicht zu erheben ist, wie sich die Situation bei den

Migranten darstellt. Aufgrund von Beobachtungen wird jedoch auch dort eine Unterrepräsentation vermutet (Tonollo S. 4). Es stellt sich auch hier die Frage, welche Erwartungen bei diesen Gruppen bestehen, die die Bibliothek bisher ungenügend erfüllt. Dieses Phänomen wird auch in anderen Bibliotheken festgestellt und weist somit auf ein gemeinsames Problem im Angebot hin. Für Winterthur wurde eine Unterrepräsentation bei der älteren Generation, den Migranten und Männern zwischen 26 und 50 diagnostiziert (Lieske S. 34). Eine Überprüfung des Anteils an Männern zwischen 26 und 50 Jahren in den ABG ergibt eine Untervertretung um 50 Prozent (siehe Anhang 8.2). Eine breit angelegte Untersuchung des Vlaams Centrum voor Openbare Bibliotheken aus dem Jahre 2004, in welcher das Verhalten von Benutzern aus 165 belgischen Bibliotheken aufgezeichnet und analysiert wurde, stellte eine Untervertretung fest von älteren Personen, von schlecht ausgebildeten Personen und ganz allgemein von Männern (Coltura/Vercruyssen S. 327).

Aufgrund dieser Beobachtungen haben die ABG in diesem Jahr zwei Studien in Auftrag gegeben. Bereits abgeschlossen ist die von einer Studentengruppe der Fachhochschule Nordwestschweiz in einer Projektarbeit durchgeführte Untersuchung, welche die Gründe für das Wegbleiben von ehemaligen Benutzern analysierte. In der dazu gemachten Umfrage hat die Gruppe auch Ansprüche der Benutzenden an die Bibliothek erhoben. Im Detail waren das Fragen zu Standort, äusserem Erscheinungsbild, Öffnungszeiten, Infrastruktur, Jahresgebühren, Medienangebot und Personal (Arnold et al. S. 22-27). Insgesamt kommt die Studie zum Schluss, dass die physische Erscheinung (Erscheinung der Bibliotheken, Präsentation und Zustand des Medienangebots) als erstes zu verbessern ist. Als zweiter dringlicher Bereich wurden der Zugang (Öffnungszeiten, Bring- und Holddienste) und die Servicequalität (Freundlichkeit und Verfügbarkeit des Personals) identifiziert. (Arnold et al. S. 55) Die Untersuchung enthielt eine Frage, in welcher die ehemaligen Benutzer gebeten wurden, den Hauptgrund für ihr Wegbleiben zu benennen. Neben Wegzug werden am häufigsten Zeitmangel, ungünstiger Standort und die Jahresgebühren (indirekt auch durch die Nutzung von Karten anderer Familienmitglieder) genannt. Für den Zeitmangel lässt sich aufgrund der Fragestellung leider nicht feststellen, ob die Zeit zum Lesen oder die Zeit zum Bibliotheksbesuch fehlt. Vermutlich sind unter den Antworten beide Ursachen vertreten und daraus lässt sich folgern, dass die Öffnungszeiten hier zumindest teilweise eine Rolle spielen.

Die andere aktuelle Umfrage wird von Peter Waldvogel bei der Zielgruppe 50+ als berufspraktisches Projekt im Rahmen seines Studiums der Informationswissenschaft an der HTW

Chur durchgeführt. Dieses Projekt ist noch nicht abgeschlossen⁶, jedoch konnten die Rohdaten für die vorliegende Untersuchung bereits genutzt werden. Die Umfrage wandte sich an aktive Kunden der ABG und wurde hauptsächlich von regelmässigen Benutzern beantwortet. Erwartungen für den nicht nutzenden Teil dieser Bevölkerungsgruppe lassen sich hier also nicht finden. Bei aktiven Kunden ist zu vermuten, dass ihre Erwartungen mehrheitlich erfüllt werden. Eine oberflächliche Analyse bestätigt diese Annahme. Die Erwartungen beziehen sich auf ein möglichst aktuelles und attraktiv dargebotenes Angebot an Belletristik, das sich durch Stöbern finden lässt. Auch viele der frei geäusserten Verbesserungsvorschläge zeigen in diese Richtung. So werden Vorschläge zur Aufstellung und Orientierung gemacht, die den eigenen Stöbergewohnheiten entgegenkommen. Dazu kommen Anregungen in Bezug auf Platz, Heizung, WCs und Sitzgelegenheiten. Ein deutliches Desinteresse zeigt sich gegenüber allen Dienstleistungen, die über die reine Ausleihe hinausgehen wie Arbeitsplätze, Internet, Getränkeautomat oder Veranstaltungen (mit Ausnahme von Lesungen). Die vielen Bemerkungen zu Personal und einer kundenfreundlicheren Gestaltung von Abläufen in der Hauptstelle weisen daraufhin, dass die Kundengruppe sich mehr Personal wünscht, das Zeit für ihre Anliegen und Bedürfnisse hat. Schwierig zu interpretieren sind die Antworten zu den Öffnungszeiten. Einerseits werden die bestehenden als genügend bewertet, andererseits werden auch viele Wünsche für Änderungen geäussert. Tendenziell werden für die Zweigstellen vermehrt Öffnungszeiten am Morgen und über Mittag gewünscht. Weitere klare Tendenzen lassen sich nicht erkennen, ausser dass die Öffnung am Sonntag eher abgelehnt wird. Auch der Wunsch nach mehr Rückgabekästen lässt daraufhin deuten, dass die Öffnungszeiten nicht ganz den Erwartungen entsprechen.

Eine weitere Erhebung für die ABG liegt in einer wenige Jahre alten Diplomarbeit vor, welche die Erwartungen von jungen Erwachsenen (16 bis 25 Jahre) untersuchte. Dazu wurden in einer Umfrage sowohl ehemalige Benutzer als auch Nicht-Nutzer dieser Altersklasse befragt (Mavigöz S. 34). Die Stichprobe der Nicht-Nutzer setzt sich aus Personen in Ausbildung zusammen, wobei Lehrlinge, Gymnasiasten und Fachhochschüler berücksichtigt wurden. (Mavigöz S. 2). Die Befunde decken sich mehrheitlich mit den Erkenntnissen der beiden neueren Studien. Unterschiede können festgestellt werden im Nutzungsverhalten und dem Medienangebot. So erwartet diese Gruppe mehr Möglichkeiten zur Präsenznutzung (Arbeitsplätze, ruhige Räume zum Lesen, Diskussionsraum, Cafeteria) und zwei Drittel der Befragten bevorzugen die sporadische Nutzung bei einem aktuellen Informationsbedarf. Dazu passt auch, dass ein Drittel ihre Medien am liebsten günstig über Internet nach Hause

⁶ Zeitpunkt des Abschlusses und zu erwartender Titel der Arbeit sind leider noch nicht bekannt.

bestellen möchten. (Mavigöz S.75f.) Beim Medienangebot ist in dieser Altersgruppe ein vergleichsweise stärkeres Interesse an Non-Books festzustellen, wobei jedoch die Belletristik nur von den Musik-CDs geschlagen wird (Mavigöz S. 72).

Eine Untersuchung, die sowohl Benutzer als auch Nicht-Nutzer berücksichtigte, liegt auch für den Kanton Zürich vor. In einer Publikumsumfrage zu öffentlichen Bibliotheken wurden erwachsene Personen unter anderem auch zu ihren Erwartungen befragt (Ernest Dichter S. 3), wobei eine getrennte Auswertung nach Benutzern und Nicht-Nutzer vorgenommen wurde. Da die Erwartungen für die Benutzer mit den bisher beschriebenen übereinstimmen, kann davon ausgegangen werden, dass auch die Nicht-Nutzer-Erwartungen für die ABG identisch sind. Solche Erwartungen können Hinweise geben, wie ein Bibliotheksangebot aussehen müsste, um weitere Bevölkerungskreise anzusprechen. Viele Nicht-Nutzer sind typische Medienkäufer und neigen zu Spontankäufen. Sie möchten das Medium besitzen und damit machen können, was sie wollen. (Ernest Dichter S. 14) Ausserdem empfinden sie eine Bibliotheksnutzung als zu verpflichtend durch Mitgliedschaft, Einhaltung von Terminen und entsprechend zu bezahlenden Mahnungen. Tendenziell pflegen sie die Vorstellung von ungemütlichen Orten mit bürokratischem Personal, deren Betreten bereits eine Verpflichtung bedeutet. (Ernest Dichter S. 41). Damit sie einen Besuch überhaupt in Erwägung ziehen, müsste die Bibliothek folgenden Erwartungen entsprechen. Das Gebäude muss einsehbar sein (Schaufenster) und sowohl über Lift als auch automatische Türen verfügen. Die Einrichtung muss sich an Warenhäusern ausrichten (Farbgestaltung, Pflanzen, Hintergrundmusik). Das Personal soll hilfsbereit sein und alle Wünsche erfüllen. Die Öffnungszeiten sind auf Berufstätige auszurichten. (Ernest Dichter S 14)

Neben diesen Daten liefert die bereits erwähnte flämische Studie weitere Erkenntnisse zu Erwartungen von bestehenden Benutzern. Aufgrund des beobachteten Verhaltens wurden neun verschiedenen Benutzertypen (5 Belletristik- und 4 Sachmedientypen) definiert. (Coltura/Vercruyssen S. 327-330). Es lassen sich dadurch Rückschlüsse in Bezug auf die untervertretenen Gruppen ziehen. Für den Bereich Sachmedien sind hier wesentlich der Geschichtsbestand, der ältere und eher schlecht gebildete Männer interessiert, und die Reiseführer, die hauptsächlich Männer interessieren. Letztere kommen nur sporadisch zwischen ihren Reisen vorbei und erwarten wohl eine entsprechende Nutzungsmöglichkeit. Für die Gruppen der Belletristikleser wurde auch das Suchverhalten ausgewertet. Die Mehrheit dieser Benutzer deckt ihren Bedarf durch Stöbern und nutzt den Katalog kaum. Das trifft vermehrt für die älteren und die schlechter ausgebildeten Benutzer zu. Daraus können sicher Erwartungen an die Präsentation herausgelesen werden. In diesem Verhalten könnte aber

auch der Wunsch nach niederschweligen Suchhilfen (Katalog, hilfsbereites Personal mit Zeit) versteckt sein.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einige Erwartungen in allen Untersuchungen auftauchen. Geteilt werden die Ansprüche an die physische Erscheinung der Bibliothek, die Medienpräsentation, die Dienstleitungsmentalität des Personals und den einfachen Zugang (geographische Nähe, Öffnungszeiten, Spontannutzung resp. nur sporadische Nutzung). An das Medienangebot werden zwar unterschiedliche Erwartungen gestellt, jedoch sind nach wie vor Bücher sehr gefragt. Betont wird der Wunsch nach einem aktuellen und auf die Kundenwünsche ausgerichteten Medienangebot. Insgesamt decken sich die Befunde mit unsystematischen Beobachtungen aus dem Ausleihbetrieb. Es fehlen Daten zu den Erwartungen von Kindern und Jugendlichen bis 15 Jahren.

4.4.2 Besucher

In der Konzeption der bestehenden Benutzerbefragungen werden die Bibliotheksbesucher nicht berücksichtigt. Hier klafft eine Lücke, die durch eine Befragung geschlossen werden könnte. Damit könnten die unsystematischen Beobachtungen aus dem Ausleihealltag empirisch überprüft werden. Besucher halten sich üblicherweise längere Zeit in den Bibliotheken auf und gehen dort einer Beschäftigung nach. Mit grosser Sicherheit ist davon auszugehen, dass sie deswegen hohe Erwartungen an die physische Erscheinung (Einrichtung, Ausstattung der Lese- und Arbeitsplätze) stellen. Unter den Besuchern gibt es zwei auffällige Gruppen, die regelmässig in Erscheinung treten. Zum einen sind das die Zeitungs- und Zeitschriftenleser, für welche vermutlich ein entsprechend breites Angebot wichtig ist. Zum anderen sind dies Nutzer von Computerarbeitsplätzen. Diese sind teilweise im Gebrauch von Computern und Internet ungeübt und erwarten, dass man sie darin unterstützt. In einer englischen Studie wurde festgestellt, dass Migranten die Präsenznutzung höher schätzen als die restliche Bevölkerung (Brophy 2006, S. 79). Deshalb wäre auch zu untersuchen, ob bei den ABG der Anteil von Besuchern mit Migrationshintergrund höher ist als der entsprechende Anteil unter den eingeschriebenen Benutzern.

4.4.3 Artikulierte Ansprüche der Öffentlichkeit

Um die artikulierten Ansprüche der Öffentlichkeit zu erheben wurde die vorhandene Sammlung von Presseartikeln über die ABG ausgewertet. Es wurden nur Beiträge der Jahre 2006 und 2007 (Stichtag 31.8.2007) analysiert, da für die Untersuchung vor allem die aktuellen Erwartungen interessant sind. Die Berichterstattung der Presse stützt sich mehrheitlich auf die von den ABG gemachten Pressemitteilungen. Wurden sie redaktionell bearbeitet, transportieren sie manchmal auch implizite Erwartungen an das Angebot der

Bibliothek. Diese wurden den Artikeln entnommen, geordnet und ausgezählt (siehe Anhang 8.3). Am meisten transportiert wird der Anspruch, dass das Bibliotheksangebot der Bildung (Leseförderung, Vermittlung von Wissen, zuständig für Kinder/Jugendliche) zu dienen habe. Mehrmals enthalten war jedoch auch die Erwartung, dass die Bibliothek einen kulturellen Auftrag erfülle. Einmal wurde sie in diesem Zusammenhang gar als "nice to have" bezeichnet. Bevölkerungsgruppen, die für eine Zweigstelle vor Ort kämpfen, finden in den Medien ein Sprachrohr für ihr Anliegen. In der ausgewerteten Periode betrifft dies die Gemeinde Allschwil und einen möglichen Betrieb einer ABG-Zweigstelle auf ihrem Gebiet. Es soll durch die Medien genügend Druck auf den Gemeinderat aufgebaut werden, um ihn zur Erhöhung des dafür benötigten jährlichen Beitrags zu veranlassen. Ähnliches konnte auch bei der Schliessung der Zweigstelle Kleinhüningen beobachtet werden. Weitere zwei Erwartungen wurden in der Zeitspanne jeweils einmal transportiert. Einerseits soll die Bibliothek hauptsächlich Bücher anbieten, andererseits soll Bibliotheksarbeit gesellschaftliche Probleme durch Präventionsarbeit verhindern helfen.

Obwohl die Anzahl der ausgewerteten Artikel relativ klein ist, zeichnet sich ein eindeutiger Trend ab. Die Öffentlichkeit erwartet von der Bibliothek, dass sie sich als Bildungsinstitution betätigt und dazu soll sie sich geographisch möglichst nahe bei ihrer Kundschaft befinden. Dieser Befund wird auch von der Zürcher Studie zu den öffentlichen Bibliotheken bestätigt. Die darin befragten Nicht-Nutzer verstehen sich als Vertreter der Öffentlichkeit und vertreten dort dieselbe Meinung. (Ernest Dichter S 15 und S. 42)

4.4.4 Institutionen des Kantons Basel-Stadt

Die Institutionen des Kantons Basel-Stadt verbinden mit der Gewährung ihrer Subvention Forderungen, welche die ABG zu erfüllen haben. Im Sinne der Untersuchung werden hier nur diejenigen betrachtet, die sich auf das Angebot richten.

Der Entwurf für den Subventionsvertrag 2008-11 enthält drei entsprechende Anforderungen. Das bestehende Bibliotheksnetz ist innerhalb der Subventionsperiode aufrecht zu erhalten. Es sollen "Medien zur Unterhaltung, Aus- und Weiterbildung, in verschiedenen Sprachen" angeboten und "dem Publikum der Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien" ermöglicht werden. Der Passus, dass ohne Absprache keine Verpflichtungen eingegangen werden dürfen, die zwingend zu einer Erhöhung der Subvention führen, beschränkt die Möglichkeiten im Angebotsausbau. (Subventionsvertrag S. 2)

Im Ratschlag des Regierungsrats zur Bewilligung des Subventionsgesuchs 2006/07 sind die Erwartungen ausführlicher aufgeführt. Es wird von den ABG die Führung einer allgemeinen öffentlichen Bibliothek als Netz von publikumsnahen Bibliotheken erwartet. Sie soll "Medien

für die Aus- und Weiterbildung" anbieten, den "Zugang zu den Informations- und Kommunikationstechnologien" ermöglichen sowie Medienkompetenz und Chancengleichheit fördern. Das Angebot soll dabei der "Freizeitgestaltung und Unterhaltung, Alltagsbewältigung, Persönlichkeitsbildung, Leseförderung, Kulturvermittlung" und "Informationsvermittlung" dienen. (Regierungsrat-Ratschlag S. 19f.)

Das im Subventionsvertrag festgeschriebene Verbot, das Zweigstellennetz ohne Rücksprache zu verändern, ist auf die Schliessung der Zweigstelle Kleinhüningen im Jahr 2005 zurückzuführen (Regierungsrat-Antwort S. 2). In diesem Zusammenhang wurden im Grosse Rat verschiedene Vorstösse eingereicht. Entsprechend sensibilisiert hat der Grosse Rat bei der Beratung des Ratschlags zum Subventionsgesuchs 2006/07 eine Debatte geführt und eine höhere Subvention als vom Regierungsrat vorgeschlagen bewilligt. In den dazugehörigen Dokumenten sind dabei auch Erwartungen festgehalten worden.

In den Eingaben im Zusammenhang mit der Schliessung der Zweigstelle Kleinhüningen wurden folgende Erwartungen geäussert. Die Bibliothek soll in einem "vulnerablen Quartier" einen "Beitrag an die Integrationsbemühungen leisten" und soll dazu "Kindern jeglicher Herkunft attraktive und sinnvolle Alternativen zum Herumlungern" anbieten. Die Bibliothek soll "das Lesen und damit die Sozialkompetenz" von Kindern und Erwachsenen "aktiv fördern". (Alder) Die Bibliothek soll Integrationsarbeit leisten, indem sie für Schulkinder einen Treffpunkt und Aufenthaltsort anbietet. Diese Kinder sollen betreut werden und zwar durch Anstellung einer Sozialarbeiterin. (PetKo-Bericht) Die Bibliotheken sollen das Lesevermögen von Kindern und Erwachsenen stärken. Das Angebot soll niederschwellig sein und durch Quartierbibliotheken den Zugang "für Kinder, Schulklassen und ältere Menschen" ermöglichen. (Ebner) In der Antwort auf die letztere Interpellation stimmte der Regierungsrat diesen Ansprüchen zu und ergänzte, dass "eine systematischere Zusammenarbeit zwischen Schule, Schulbibliothek und ABG" intensiviert werden sollte (Regierungsrat-Antwort S. 3).

Die Auswertung des Protokolls zur Behandlung des Regierungsratschlags zum Subventionsgesuchs 2006/07 ergab mehrere Erwartungen, die von allen Parteien geteilt werden (Grossratsdebatte). Die Bibliothek wird als Bildungsinstitution verstanden und dient hauptsächlich der Leseförderung. Dies beinhaltet die Bewahrung des bestehenden Leistungsangebots, wobei damit ausdrücklich auch das Zweigstellennetz gemeint ist. Das Angebot soll sich in erster Linie an Kinder und Jugendliche richten. Für diese solle es breit (Treffpunktfunktion, pädagogische Betreuung, offene Kinder- und Jugendarbeit) und niederschwellig sein und dadurch auch eine integrative Funktion erfüllen. In diese Richtung gehen auch Voten, die eine Zusammenarbeit mit den Schulbibliotheken oder Konzepte in Zusammenhang mit der Einführung von Tagesschulstrukturen erwarten. Grössere Differen-

zen herrschen jedoch in Bezug auf die Breite des Medienangebots und beim Zweck des Angebots für Erwachsene, die interessanterweise nicht dem klassischen Links/Rechts-Schema unterliegen. So sehen zwei Mittepolitiker (Urs Joerg, VEW und Stephan Ebner, CVP, Grossratsdebatte S. 296) ein breites Medienangebot der ABG als hilfreich in der Vermittlung von Medienkompetenz. Dagegen wünschen sich zwei Vertreter ganz gegensätzlicher politischer Richtungen die Beschränkung auf Bücher (Andreas C. Albrecht, LDP und Heidi Mück, Grünes Bündnis, Grossratsdebatte S. 297f). Wird betrachtet, was das Bibliotheksangebot für Erwachsene bezwecken soll, zeigt sich ein ähnliches Phänomen. In der Sichtweise von Politikern unterschiedlicher Richtungen deckt die Bibliothek für diese Bevölkerungsgruppe Unterhaltungs- und Konsumbedürfnisse, wozu keine staatliche Unterstützung beansprucht werden sollte. Entsprechende Erwartungen sind von bürgerlicher Seite (Daniel Stolz, FDP, Grossratsdebatte S. 295), dass die Bibliothek ihr Angebot für Erwachsene rationalisieren und verteuern sollte, oder von grüner Seite (Heidi Mück, Grünes Bündnis Grossratsdebatte S. 297), dass sie sich in Gestaltung ihres Bibliotheksnetzes nicht an den Ansprüchen der Konsumgesellschaft ausrichten darf. Nur ein einziges Votum (Urs Joerg, VEW auf S. 296) betont, dass sich das Angebot schwerwiegend nur an die Einwohner des Kantons Basel-Stadt zu richten hat.

Zusammenfassend ergibt sich, dass trotz des sehr weiten Auftrags im Subventionsvertrag die Erwartungen von staatlicher Seite mehrheitlich darauf fokussieren, dass die Bibliothek eine Aufgabe als Bildungs- und Integrationsinstitution erfüllen soll und zwar schwerpunktmässig für Kinder und Jugendliche. Damit decken sie sich mit denen der Öffentlichkeit. Identische Befunde wurden auch schon in den USA gemacht (Umlauf 2003a, S.29) und lassen somit eine Allgemeingültigkeit vermuten.

4.4.5 Gemeinde Allschwil

Die Regelung mit der Gemeinde Allschwil wurde nicht in einem eigentlichen Vertrag festgehalten, sondern ist im Lauf der Jahre auf dem Verhandlungsweg erzielt worden, wie aus der Korrespondenz hervorgeht (siehe Anhang 8.4). Es besteht beiderseits keine Verpflichtung die momentane Regelung fortzuführen. Die Gemeinde Allschwil entscheidet jährlich neu über den entsprechenden Budgetposten. Es wurde jeweils nur die Höhe des Subventionsbeitrags und die Gewährung der städtischen Zugangsbedingungen explizit geklärt. Der Allschwiler Gemeinderat geht ohne weiteres davon aus, dass das Angebot der ABG die Bedürfnisse der Bevölkerung besser abdecken kann als es eine kommunale Bibliothek könnte (Allschwil-Beschluss). Daneben besteht aus Sicht der Gemeinde Allschwil der Anspruch, dass die zwei Zweigstellen an der Gemeindegrenze zur Stadt bestehen bleiben müssen. Diese Forderung war nie Verhandlungsgegenstand, wurde aber manifestiert

als in Presseberichten eine drohende Schliessung dieser Zweigstellen vermutet wurde (Allschwil-Protokoll).

4.4.6 Kooperationspartner aus dem schulischen Bereich

Ähnlich wie bei der Regelung mit Allschwil halten die Vereinbarungen zu Kooperationen im schulischen Bereich eher die Modalitäten fest, als dass Ansprüche in Bezug auf das Angebot der Bibliothek aufgezeichnet werden. In der recht ausführlichen Regelung der Kooperation "Leseförderung im Quartiertreffpunkt Kleinhüningen" wird bezüglich des Angebots nur die Einbringung von Büchersets sowie Zeitschriften- und Zeitungsabonnements erwartet (Fact-Sheet Leseförderung S. 3).

Implizit enthalten ist allen Kooperationsprojekten die Vorstellung, dass Bildung bzw. Leseförderung und Medienangebote für Kinder und Jugendliche Kernaufgaben der Bibliotheken darstellen. Die Erwartungen der Öffentlichkeit und der staatlichen Institutionen spiegeln sich hier also wider.

4.5 Gewichtung der an die ABG gestellten Erwartungen

Die erhobenen Erwartungen können nun zusammengezogen und gewichtet werden. Wird eine Erwartung von einer Stakeholder-Gruppe gar nicht angesprochen, so erhält diese die Punktzahl 3 für neutral, da eine Nichtnennung zweierlei bedeuten kann. Das Anliegen kann für diese Gruppe unwichtig sein. Es ist jedoch auch möglich, dass eine Erwartung nicht artikuliert wird, weil sie bereits zufrieden stellend erfüllt wird. Die Bewertungen 1 für nicht wichtig und 2 für wenig wichtig werden vergeben, wenn diese Erwartungen von der betroffenen Stakeholder-Gruppe erwähnt und beurteilt wurden. Da die Erwartungen von bestehenden oder ehemaligen Benutzern, Besuchern und Nicht-Nutzer ziemlich differieren, werden diese einzeln bewertet. Die Macht der einzelnen Gruppen (vgl.

Abbildung 6: Gewichtung der ABG-Stakeholder) fließt in die Gewichtung ein, so sind Benutzer und der Staat doppelt gewichtet. Da die Anspruchsgruppe B2 aus Nicht-Nutzern und Besuchern zusammengesetzt ist und deren Ansprüche einzeln gewichtet werden, ist dort die doppelte Gewichtung bereits enthalten.

Stakeholder	Benutzer (Doppelzählung)	Besucher	Nicht-Nutzer	Öffentlichkeit	Staat insgesamt (Doppelzählung)	Kooperationspartner Schule/Leseförderung	Total
Erwartungen							
Physische Erscheinung (Bibliothek und Präsentation)	10 (5)	5	5	3	4 (2)	3	30
Zugang (geographischer Standort, Öffnungszeiten)	10 (5)	5	4	4	10 (5)	3	36
Unverbindliche Nutzung (sporadisch, spontan)	8 (4)	5	5	3	8 (4)	3	32
Servicequalität (Personal)	10 (5)	5	5	3	6 (3)	3	32
Niedrige Jahresgebühren	8 (4)	3	3	3	4 (2)	3	24
Aktuelles Medienangebot	10 (5)	4	4	3	6 (3)	3	30
Buchbestand	10 (5)	3	4	3	8 (4)	3	31
Besondere Dienstleistungen	8 (4)	5	3	3	4 (2)	3	26
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	6 (3)	3	3	5	10 (5)	5	32
1= unwichtig / 2= wenig wichtig / 3=neutral / 4= ziemlich wichtig / 5= sehr wichtig für den Stakeholder							

Abbildung 8: Gewichtung der Stakeholder-Erwartungen für die ABG

Als absolut wichtigste gemeinsame Erwartung schwingt der Zugang zur Bibliothek oben aus. Das heisst die Bibliothek soll in praktischer geographischer Nähe liegen und grosszügige Öffnungszeiten haben. Die nächsten sechs Erwartungen liegen nahe beieinander, sind aber immer noch ziemlich wichtig. Drei davon sind hauptsächlich Kundenerwartungen wie die attraktive physische Erscheinung, ein aktuelles Medienangebot und die Servicequalität. Letztere ist darunter der am stärksten geforderte Anspruch. Als guter Service wird die Ausrichtung von Betriebsabläufen am Kundennutzen und freundliches und kompetentes Personal mit genügend Zeit für Beratung und Hilfestellung verstanden. Von den restlichen Stakeholdern wird hingegen die Ausrichtung des Angebots auf die Zielgruppe Kinder und Jugendliche zum Zweck der Leseförderung und Bildung stark gefordert. Möglichkeiten zur unverbindlichen Nutzung und die Ausrichtung des Medienbestands auf Bücher sind hingegen gemeinsame Erwartungen. Als eher unwichtig stellten sich die Erwartungen an niedrige Jahresgebühren und Zusatzprodukte neben dem Kerngeschäft Ausleihe heraus. Alle Erwartungen stehen im Einklang mit den im ABG-Leitbild formulierten Zielen.

4.6 Leistungsüberprüfung für die ABG

Überprüft wird nur, wie gut die sieben wichtigeren Erwartungen erfüllt werden. Obwohl nur von den Stakeholdern selbst exakt beurteilt werden kann, ob ihre Ansprüche erfüllt sind, soll hier versucht werden, die gewünschte Leistung auch durch einfacher zu erhebende Indikatoren zu prüfen. Da für die ABG in gewissen Bereichen bereits Beurteilungen von kompetenter fachlicher Seite vorliegen, die auf solchen Indikatoren beruhen, wird teilweise auf eigene Erhebungen verzichtet.

Für die Einschätzung der Leistungen durch die Stakeholder konnten dieselben Quellen ausgewertet werden, die schon zur Erhebung der Erwartungen genutzt wurden (vgl. dazu 4.4). Beurteilungen wurden jedoch nur seitens von aktiven und ehemaligen Benutzern, Nicht-Nutzern sowie den staatlichen Institutionen abgegeben. Gerade diese sind jedoch als die massgeblichsten Stakeholder-Gruppen identifiziert worden. Die Erwartungen der beiden anderen Stakeholder-Gruppen Öffentlichkeit und schulische Kooperationspartner decken sich zudem, so dass die vorhandenen Beurteilungen mit grosser Wahrscheinlichkeit auch für diese gültig sind.

4.6.1 Zugang

In der Wahrnehmung der Stakeholder ist der Zugang zur ABG ungenügend gewährleistet und zwar sowohl hinsichtlich der Öffnungszeiten als auch bezüglich der Standorte der einzelnen Bibliotheken. Konsens herrscht auch in Bezug auf die Dichte des Bibliotheknetzes. Das momentane Netz stellt für alle das zu erhaltende Minimum dar.

Ein einfach zu erhebender Indikator für die Qualität der Öffnungszeiten ist die Anzahl Wochenstunden, während deren die Bibliotheken geöffnet haben. Eine Variante wäre auch der Vergleich mit den Öffnungszeiten des Einzelhandels. Die fortschreitende Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten macht dies jedoch zunehmend schwierig. Es lassen sich selbst bei kleinräumiger Betrachtung (Quartiere) keine einheitlichen Zeiten mehr finden, die sich zum Vergleich eignen. Nicht messen lässt sich mit diesen Zahlen jedoch nicht, wie gut die Zeiten liegen. Frequenzmessungen resp. Besucherstatistiken können Klarheit über die bestgenutzten Zeiten innerhalb bestehender Öffnungszeiten schaffen, sagen jedoch nichts darüber aus, welche Zeiten ausserhalb der bestehenden Öffnungszeiten bessere Frequenzen versprechen würden. Hier könnten möglicherweise Vergleichszahlen anderer Betriebe (Museen, Restaurants, Einzelhandel) Abhilfe schaffen, wobei die Beschaffung möglicherweise mit Hindernissen verbunden ist.

Um die räumliche Versorgung zu bewerten, lässt sich messen, ob alle Einwohner in einer Mindestzeit oder -distanz eine Bibliothek zur Verfügung haben. Ausser acht bleiben dabei jedoch die Bedürfnisse von Einwohnern, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Auch die Qualität des einzelnen Standorts lässt sich dadurch nicht beurteilen. Sollen nicht subjektive Einschätzungen Basis einer Beurteilung sein, lassen sich an den einzelnen Standorten Passantenzählungen machen.

In beiden Bereichen wird das Angebot der ABG von fachlicher Seite als innerhalb der Normen taxiert und als genügend bewertet (Umlauf 2003a, S. 24 und S. 30-32). Die Erwartungen der Stakeholder liegen hier also über den bibliothekarischen Standards.

4.6.2 Bildung/Leseförderung für Kinder und Jugendliche

Hier erfüllt die ABG aus Sicht der Stakeholder die Erwartung. Es wird aber gerade seitens der Institutionen des Kantons Basel-Stadt eine laufende Erweiterung und Verbesserung des Angebots in diesem Bereich erwartet (Vgl. 4.4.4).

Der in diesem Zusammenhang verwendete und auch von Politikern akzeptierte Indikator (Grossratsdebatte S. 296) ist der Anteil der aktiven Benutzer innerhalb der Zielgruppe (Prozentzahl der einwohnenden Kinder/Jugendlichen, welche die Bibliothek aktiv benutzen) oder der Anteil der Zielgruppe an der Gesamtbenutzerzahl (Prozentzahl der Kinder/Jugendlichen unter den Benutzern). Will man diese Zahlen für die ABG tatsächlich ermitteln, zeigt sich, dass die vorliegenden statistischen Zahlen ungeeignet sind. Die veröffentlichten Bevölkerungszahlen für den Kanton Basel-Stadt für das Jahr 2006 werden nur nach drei Alterskategorien unterschieden: Kinder bis 14 Jahre, Erwachsene zwischen 15 und 64 und Senioren ab 65 Jahren (@statistik2). Die älteren Zahlen sind zwar feiner unter-

teilt (5-Jahresschritte) stimmen aber auch nicht mit den Alterseinteilung der ABG überein (@statistik2). Die Zahlen der routinemässig erstellten Jahresstatistik in den ABG lassen sich nicht verwenden, weil die Bewohner von Basel, Allschwil und Schönenbuch pro Alterskategorie eine gemeinsame Benutzergruppe bilden. Um mit den Bevölkerungszahlen vergleichbare Zahlen zu erhalten, müssten die ABG also jeweils per 31.12 separate Datenbankabfragen machen, in welchen sowohl der Wohnort berücksichtigt wird als auch die Alterskategorien des statistischen Amtes abgebildet werden. Wie bereits im theoretischen Teil dargelegt, sagen solche Indikatoren jedoch nichts darüber aus, ob die gewünschte Wirkung erzielt wurde. Es muss also dahingestellt werden, ob die Erhebung dieser Zahlen überhaupt Sinn macht.

Die Leseförderung Kleinhüningen ist noch kein ganzes Jahr in Betrieb und somit musste auch noch kein Erfolgsnachweis erbracht werden. Erste Signale deuten jedoch darauf hin, dass auch hier an Stelle der Wirkung eher die erbrachte Leistung (Anzahl Veranstaltungen, Anzahl Besucher etc.) gemessen wird. (ABG-Protokoll S. 1)

4.6.3 Servicequalität und physische Erscheinung

In beiden Punkten werden die ABG den Erwartungen der realen und potentiellen Kunden nicht gerecht. (vgl. dazu 4.4.1) Als Indikatoren eignen sich hier Vergleiche mit Standards der Bereiche Personalbestand und Raumangebot. Beide Indikatoren zeigen für die ABG eine ungenügende Ausstattung an. (Umlauf 2003a, S. 19-25) Die ABG sind also aus fachlicher Sicht gar nicht in der Lage, durchaus angebrachte Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

4.6.4 Unverbindliche Nutzung

Die Stakeholder haben als Form der unverbindlichen Nutzung vor allem die Präsenznutzung beurteilt und als ungenügend erachtet. Es ist hier jedoch zu bedenken, dass die Meinung der massgeblichen ABG-Besucher nicht bekannt ist. Die schlechte Bewertung der staatlichen Institutionen ist darauf zurückzuführen, dass sie die Treffpunktfunktion für Kinder und Jugendliche unzureichend gewährleistet sehen (Vgl. 4.4.4). Die Nicht-Nutzer hingegen bewerten tendenziell aufgrund alter Erlebnisse und Hörens-Sagen (Ernest Dichter S. 41).

Eine statistische Überprüfung der Präsenznutzung ist schwierig. Besucherstatistiken der ABG vermischen Benutzer und reine Besucher. Eine Variante wäre, die Belegung von Arbeits- und Leseplätzen für eine bestimmte Zeit zu beobachten und auszuzählen. Da die Computer zur Internetnutzung frei geschaltet werden müssen, käme hier auch eine technische Messung in Betracht. Die Aussagekraft einer solchen Zahl ist aber eher problematisch zu bewerten, da die Nutzung von Officeprogrammen und der Internetzugang über die gleichen PCs erfolgt. Eine starke Nutzung des Angebots sagt aber noch nichts aus

über die Zufriedenheit damit aus. So entstehen zumindest in der Hauptstelle der ABG durch die gute Nutzung Situationen, die Unzufriedenheit hervorrufen können. Zu nennen sind da vor allem Wartezeiten, sei es auf einen freien Computerplatz, freie Plätze im Lesesaal oder freie Zeitungen und Zeitschriften. Auch das bereits im vorherigen Abschnitt als ungenügend bewertete Raumangebot spielt hier eine Rolle.

Eine spontane Benutzung ist in den ABG durchaus möglich, da jeder sich innerhalb des Kalenderjahrs für die Dauer eines Jahres einschreiben und sofort ausleihen kann, vorausgesetzt es kann ein Ausweis vorgelegt werden. Eine gewisse Verbindlichkeit ist durch die Pflicht zur Rückgabe in Bibliotheken wohl nicht zu vermeiden. Die Pflicht sich jeweils gleich für ein ganzes Jahr einschreiben zu müssen, ist in der Tat eine Verpflichtung, die eine sporadische und unverbindlichere Nutzung der ABG kaum möglich macht. Es gibt zwar Angebote (Halbjahresabonnement, Einmalnutzung), die eine kürzere Verpflichtungsdauer beinhalten. Diese sind jedoch an die Erfüllung weiterer Bedingungen geknüpft und haben den Charakter von Ausnahmen.

Die Bewertungen durch die Stakeholder können zwar nicht durch Zahlen bestätigt werden. Es scheint jedoch so, dass die ABG die Erwartungen tatsächlich nicht erfüllen können.

4.6.5 Aktuelles Medienangebot mit Schwerpunkt Bücher

Die Aktualität des Medienbestands wurde nur von aktiven und ehemaligen Benutzern bewertet, für welche dieses Kriterium auch entsprechend wichtig ist. Die regelmässigen Benutzer aus dem Alterssegment 50+ sehen ihre Erwartungen an die Aktualität als erfüllt an. Für die ehemaligen Benutzer trifft das wohl in geringerem Masse auch zu. Von diesen werden zwar aktuellere Medien gewünscht. Es war jedoch nicht der ausschlaggebende Grund für die Aufgabe ihrer Mitgliedschaft. (Arnold et al. S. 44 sowie Mavigöz S. 77 und S. 84).

Der momentane Medienmix wird von der Benutzergruppe 50+ als gerade richtig beurteilt, da sich ihre Ausbauwünsche ziemlich gleichmässig auf alle Medienarten beziehen. Die ehemaligen Benutzer bewerteten die Medienvielfalt als zufrieden stellend. Ihre Wünsche zur Angebotserweiterung nennen noch vor den Büchern die DVDs. (Arnold et al. S. 41f.) Selbst die jungen Erwachsenen, die sich insgesamt zwar am meisten für Musik-CDs interessieren, haben bei den Verbesserungsvorschlägen für die ABG den Ausbau des Bücherangebots noch vor den DVDs und den CDs genannt (Mavigöz Anhang S. 68). Es ist zu vermuten, dass die konkreten Verbesserungsvorschläge zum Bestand in dieser Studie von ehemaligen Benutzern stammen. Der Medienmix war für alle ehemaligen Kunden wohl nicht optimal, wobei besonders der Bücherbestand als verbesserungswürdig beurteilt wird. Staatliche

Institutionen wiederum haben teilweise Bedenken, dass die Bücher zu sehr vernachlässigt werden zugunsten anderer Medien, die in ihrer Sicht nur der Unterhaltung dienen (Grossratsdebatte S. 297f.).

Eine Überprüfung der Aktualität anhand von Indikatoren ist ziemlich aufwendig. In der für die Hamburger Öffentlichen Bücherhallen entwickelten Balanced Scorecard werden in eigenen Untersuchungen die Durchlaufzeiten und die Beschaffungsgeschwindigkeit erhoben. Zusätzlich werden in diesem Modell auch noch die Anzahl der Bücheranschaffungen im Verhältnis zu den deutschen Neuerscheinungen (Erstauflagen) verglichen. (Latze S. 68-77) Gerade beim letzteren Indikator scheint durchaus zweifelhaft, ob er wirklich gültige Ergebnisse liefert. Es werden bei der vorgeschlagenen Vorgehensweise nicht nur keine Aussagen über die Aktualität des Non-Book-Bestands gemacht, sondern auch die fremdsprachigen Bücher ignoriert. Ausserdem kann aus Sicht der Benutzer durchaus auch eine Neuauflage aktuell sein.

Für den Medienmix lassen sich für die ABG Zahlen aus den Mediendaten erheben. Die automatisierte Jahresstatistik weist in einer verdichteten Form jedoch nur die Zahlen nach Medientypen aus. Um einen Überblick über die Gesamtzahl der Non-Books zu erhalten, müssen die Bestandszahlen verschiedener Medientypen (DVDs, CDs, Kassetten etc.) von Hand zusammen gerechnet werden. Das letzte Mal wurde das für den Jahresbericht 2005 gemacht. Der Anteil der Non-Books am Freihand-Bestand betrug dort knapp 25% (ABG-Jahresbericht 2005, S. 13). Der Schwerpunkt im Bereich Bücher ist damit belegt.

Die Erwartungen an die Aktualität des Medienbestands werden aus Sicht der Stakeholder erfüllt. Dieser Eindruck lässt sich jedoch nicht durch einfach zu erhebende Zahlen belegen. Beim Medienmix wird die Erwartung der Stakeholder knapp erfüllt. Der Anteil an Büchern scheint zu knapp zu sein, auch wenn dieser mit 75% nach wie vor den Hauptteil des Medienbestands ausmacht.

4.7 Bewertung bestehender ABG-Produkte

Bei der Grösse der ABG ist es sinnvoll vor der Bewertung eine Übersicht der Produkte zu gewinnen. Für die Erstellung eines Produktkatalogs werden die schon bekannten Erwartungen zur Einteilung genutzt.

Produkte	Zielgruppe	Weitere Beschreibung
Produktgruppe Medien und Information		
Bibliotheksnetz	Bevölkerung der Stadt Basel	
Jahresabonnemente	Alle Einwohner der Region, die regelmässig nutzen möchten	Gebühren abhängig von Alter und Wohnort
Einmalausleihe	Personen, die ausnahmsweise die ABG benutzen möchten	<ul style="list-style-type: none"> • Letzte Einmalausleihe muss länger als ein halbes Jahr zurückliegen • gratis oder Gebühr, abhängig von Alter und Wohnort
Spezialabonnemente	Verschiedene Zielgruppen	Sonderregelungen aufgrund spezieller Vereinbarungen
Persönliche Hilfe und Beratung	Alle Besucher der ABG	
Medienausleihe	Alle eingeschriebenen Benutzer	Zusätzliche Gebühren für Spielfilme und Bestsellerangebot Hauptstelle
Präsenznutzung	Alle Besucher der ABG	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitungen- und Zeitschriftenlesesaal, Hauptstelle und Klingental • Nutzung von MS

		<p>Office, in allen Bibliotheken, gratis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internetzugang per PC, in allen Bibliotheken, gegen Gebühr • WLAN, in der Hauptstelle, der Breite und Gundeldingen, gratis • Musikhören, 1 CD-Player Hauptstelle, gratis • DVD/CD-ROMs abspielen, 1 PC in der Hauptstelle, gratis • Playstation2 spielen, 1 Konsole in der Breite, gratis, nur eingeschriebene Benutzer
Suchhilfen	Alle Besucher der AGB	Medienpräsentation, Leitsystem und webOPAC
Rückgabekästen	Alle Benutzer, die ausleihen	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Hauptstelle in der Buchhandlung Thalia • Zweigstellen Breite, Gundeldingen und Wasgenring

Produktgruppe Veranstaltungen

Führungen	Gruppen von Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen	auf Anmeldung, in allen Bibliotheken
Einführung Suche mit dem	Einzelpersonen	auf Anmeldung, höchstens 2

webOPAC		Personen, gratis, Hauptstelle
Internetkurs	Einzelpersonen	auf Anmeldung, max. 3 Personen, Gebühr (günstiger für Benutzer), Hauptstelle
Veranstaltungen für Kinder	Einzelne Kinder	teilweise Anmeldung nötig, gratis, alle Bibliotheken
Veranstaltungen für Erwachsene	Erwachsene	Ausstellungen, Lesungen, Lesgruppen, teilweise mit Eintritt oder freiwilligem Austritt, mehrheitlich Hauptstelle
Produktgruppe Besondere Dienstleistungen		
Neuerwerbungslisten im webOPAC	webOPAC -Nutzer	
Filmlisten im Internet	Besucher der ABG-Homepage, die sich für Filme interessieren	
Zusätzliche Informationen auf dem Internet	Für Eltern, Kinder und Jugendliche, welche die ABG-Homepage besuchen	
Flohmarkt	Alle Besucher der ABG	Verkauf von ausgeschiedenen Medien
Leseförderung Kleinhüningen	Kinder zwischen 5 und 13 Jahren des Quartiers Kleinhüningen Erwachsene Bezugspersonen der Kinder	Kooperationsprojekt, organisatorisch stark mit den ABG verknüpft

Abbildung 9: Produkte der ABG

Beim Übertrag in die Matrix zeigt sich, dass die Mehrheit der Produkte dank der erhobenen Daten einfach eingetragen werden können. Für Produkte, die keinen Erwartungen entsprechen, wird wegen des zusätzlichen Aufwands vorerst auf eine Leistungsüberprüfung verzichtet. Einige Produkte können jedoch nur mit einem Fragezeichen versehen eingesetzt werden, da die Daten ungenügend oder widersprüchlich sind.

Schwierig zu beurteilen sind vor allem die verschiedenen Elemente der Präsenznutzung. Einerseits geht aus den Erwartungen hervor, dass Möglichkeiten zur stärkeren Präsenznutzung für Kinder und Jugendliche mit Betreuung erwartet wird. Andererseits werden von eingeschriebenen erwachsenen Benutzern solche Angebote eher gering geschätzt. Parallel dazu werden jedoch aufgrund von Beobachtungen gerade auch die Computerarbeitsplätze gut genutzt.

Ebenso ist unklar, wie gut die Einführungsangebote und die diversen Listen den Erwartungen angepasst sind. Gerade in der Umfrage für die Altersgruppe 50+ wurden solche Angebote gewünscht. Besteht hier "nur" ein Kommunikationsproblem oder sind die Angebote nicht bedürfnisgerecht?

Wird erwartet	<ul style="list-style-type: none"> •Bibliotheksnetz •Einmalausleihe •Präsenznutzung? •Persönliche Hilfe und Beratung •Suchhilfen •Einführung OPAC? •Neuerwerbungslisten? •Filmlisten? •Führungen? 	<ul style="list-style-type: none"> •Jahresabonnemente •Medienausleihe •Rückgabekästen •Veranstaltungen für Kinder •Flohmarkt •Leseförderung Kleinhüningen 	
	Wird nicht erwartet	<ul style="list-style-type: none"> •Spezialabonnemente •Zusätzliche Informationen auf der Homepage •Internetkurs •Veranstaltungen für Erwachsene 	
	nicht erfolgreich	erfolgreich	

Abbildung 10: Produktportfolio ABG

Die bestehenden Produkte teilen sich in drei Handlungsfelder auf, wobei für alle Überlegungen im Hinblick auf die Zukunft gemacht werden sollen. Für die erwünschten und erfolgreichen Produkte besteht kaum Handlungsbedarf. Zu beachten ist, dass die Mischung von Büchern und Non-Books konstant bleibt und keinesfalls weiter zu Ungunsten der Bücher verschoben werden sollte. Die besseren Umschlagszahlen von Non-Books in der ABG

täuschen und widerspiegeln nicht die tatsächlichen Erwartungen der Benutzer. Sie sind wahrscheinlich eher auf die kürzeren Leihfristen und die medienabhängig schnellere Konsumierbarkeit zurück zu führen. Veranstaltungen für Kinder sollten stark auf Leseförderung ausgerichtet werden und besonders auch Migrantenkinder ansprechen. Das Angebot von Rückgabekästen sollte ausgebaut werden.

Für die Produkte, welche die Erwartungen nur ungenügend erfüllen und dadurch mässig erfolgreich sind, kann der Verbesserungsbedarf auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Alle Produkte sollten so verändert werden, dass eine individualisierte und unverbindliche Nutzung ermöglicht wird. Damit könnten sowohl neue Nutzer gewonnen werden als auch bestehende Benutzer und Besucher besser bedient werden. Entsprechende Ideen werden im anschliessenden Teil (vgl. 4.8) vorgestellt.

Die unerwünschten Produkte sollten auf eine mögliche Aufgabe überprüft werden, wobei vor einem endgültigen Entscheid noch eine Leistungsprüfung und Kosten/Nutzen-Erwägungen angebracht wären. Die Spezialabonnemente könnten mehrheitlich durch andere unverbindlichere Nutzungsmöglichkeiten ersetzt werden.

Der Internetkurs in der heutigen Form sollte ganz aufgegeben werden, da solche Kurse für Interessierte von zu vielen Konkurrenten besser angeboten werden. Auch die vielen Zusatzinformationen auf der Homepage scheinen streichenswert, da sie nicht erwartet werden und grafisch zu einer überladenen Seite führen, was dem Trend zu einfachem und klarem Seitenaufbau widerspricht. Erwartet wird von Benutzerseite stattdessen eher spontane Hilfe und Betreuung bei der Suche nach einer konkreten Information im Internet. Diese kann durchaus auch virtuell sein und über einen einzigen Link "Ask a librarian" abgedeckt werden.

Die Veranstaltungen für Erwachsene entsprechen in der heutigen Form keinem Bedürfnis. Da diese jedoch auch eine Werbefunktion haben, fallen hier vor einer Aufgabe eher Verbesserungen in Betracht.

4.8 Veränderte und neue Produkte für die ABG

Die durch die Bewertung des bestehenden Produktportfolios erkannten Problemprodukte sollen verbessert oder durch neue Produkte ersetzt werden. Neue Produkte sollen auch die bisher überhaupt nicht abgedeckte Erwartung nach Leseförderungs- resp. Bildungsangeboten für Jugendliche erfüllen. Es wurden dafür erfolgreiche neue Produkte anderer Bibliotheken oder Dienstleister betrachtet. Die Analyse erfolgreicher Angebote zeigt dabei auf, wie identische Erwartungen von Gegenspielern erfüllt werden. Es flossen aber auch eigene Ideen und momentan in den ABG diskutierte Produktideen ein. Obwohl hauptsächlich Ideen gesucht und hier vorgestellt werden, die der momentanen strategischen Ausrichtung

entsprechen, werden aufgrund der erhobenen Ansprüche auch Managementmassnahmen und Strategieänderungen diskutiert.

Die verschiedenen Produktideen werden nach Verbesserungsschwerpunkten zusammengefasst. Eine Nutzwertanalyse wird für Ideen vorgenommen, die sich im Einklang mit der momentanen strategischen Ausrichtung befinden. Dafür werden die sieben wichtigeren Stakeholder-Erwartungen insgesamt mit 60 Prozent gewichtet, wobei die Skala von "erfüllt die Erwartungen sehr schlecht" (1) bis "erfüllt die Erwartung sehr gut" (4) reicht. Die vorgestellten Ideen der verschiedenen Schwerpunkte haben nie Auswirkungen auf alle Erwartungen. Deshalb wird die Erfüllung solcher Erwartungen jeweils aufgrund der Beurteilung für die Ist-Situation bewertet. Für den Ressourcenbedarf werden 20 Prozent eingesetzt mit einer Skala, die sich von "sehr hoher zusätzlicher Ressourcenbedarf" (1) bis "sehr geringer zusätzlicher Ressourcenbedarf" (4) erstreckt. Weitere 15 Prozent sind dafür eingesetzt, wie unabhängig die Lösung umgesetzt werden kann. Die Skala reicht von "benötigt sehr viel externe Unterstützung" (1) bis zu "kann ohne externe Unterstützung umgesetzt werden" (4). Dieses Kriterium soll nicht als Votum gegen Kooperationen verstanden werden. Kooperationen benötigen jedoch für die Umsetzung mehr Zeit und es sind dadurch keine Quick Wins zu realisieren. Mit einer Gewichtung von 5 Prozent schlägt die Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Trends zu Buche. Die dazugehörige Skala reicht von "gar keine Übereinstimmung" bis zu "sehr hohe Übereinstimmung". Da Trends immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet sind, wird dieses Kriterium bewusst nicht besonders hoch gewichtet. Neben der Gesamtsumme wird zu Vergleichszwecken immer auch eine Summe ohne die Berücksichtigung des Ressourcenbedarfs gezogen. Die Bewertungen basieren alle auf persönlichen Einschätzungen. Würden dieselben Bewertungen auch von anderen Mitarbeitern der ABG vorgenommen, ergäbe sich möglicherweise ein anderes Bild. Es wird immer die gleiche Skala benutzt. So kann am Schluss ein Quervergleich über alle Verbesserungsbereiche gezogen werden.

4.8.1 Bibliotheksnetz

In diesem Bereich sind die Erwartungen sehr hoch geschraubt und es wird von der ABG das Unmögliche gewünscht. Jeder möchte am liebsten gleich vor der Haustüre eine schöne moderne Bibliothek mit grösster Auswahl, die gerade dann geöffnet ist, wenn er sie braucht. In der Realität ist das Bibliotheksnetz irgendwo zwischen zwei Extremen zu gestalten. Entweder gibt es viele kleine Bibliotheken mit beschränkten Öffnungszeiten oder eine grosse attraktive zentrale Bibliothek, die grosszügig ausgestattet und geöffnet ist. Der allgemeine Trend unterstützt eher die Aufgabe der kleinräumigen Versorgung. So werden von den Grossverteilern laufend kleinere Läden zugunsten grösserer Supercenter geschlossen.

Ähnlich verfährt auch die Post oder die Polizei. Ein Teil der Bevölkerung empfindet dies als Verlust von Lebensqualität in den Quartieren und wer sich damit nicht einfach abfinden will, versucht sich zu wehren. Dabei wird der Widerstand notgedrungen meist gegen Massnahmen "öffentlicher" Betriebe gerichtet. Post, Polizei oder Bibliothek werden als Services publics verstanden, die nicht nach rein ökonomischen Prinzipien geführt werden sollen. Bei einer Reorganisation des Bibliotheksnetzes der ABG darf diese Wahrnehmungsweise nicht ausser Acht gelassen werden, da sie zum guten Image wesentlich beiträgt. So wird schliesslich auch heute noch immer der alten PTT nachgetrauert. Trotzdem werden sich die Bibliotheken dem allgemeinen Trend nicht widersetzen können, da er eben die Erwartungshaltung der Bevölkerung bezüglich der Erscheinungsweise beeinflusst. So sind gerade die zwei kleinsten Bibliotheken der ABG in der Bewertung ehemaliger Benutzer am schlechtesten weggekommen (Arnold et al. S. 33f.). Die Kunst besteht darin beides unter einen Hut zu bringen. Das heisst grössere und zentralere Bibliotheken für die mobilen Bevölkerungsteile anzubieten und gleichzeitig den Service in den Quartieren aufrecht zu erhalten. So gesehen kann die ABG auch von den Modellen der Post lernen.

Die Frage nach dem idealen Bibliotheksnetz beschäftigt die ABG schon länger intensiv. Es liegen bereits Varianten vor, die mit Blick auf die erhobenen Erwartungen hier nochmals kritisch hinterfragt und mit eigenen Überlegungen ergänzt werden.

Die einfachste Option stellt die Variante dar, das Netz so zu belassen wie es ist und an den Medienbeständen Veränderungen vorzunehmen. (Tonollo S. 23) Die Bestände der Zweigstellen werden konsequent auf die Mehrheitsbedürfnisse des Quartiers ausgerichtet und fehlende Medien können über einen kostenpflichtigen Bestell-Service angefordert werden. Auf den ersten Blick scheint diese Lösung besonders gut den Erwartungen der staatlichen Institutionen zu entsprechen. Doch fragt sich, ob die Benachteiligung der nicht so mobilen Quartierbevölkerung durch eine gebührenpflichtige Bestellung wirklich deren Intentionen entspricht. Vermutlich wird bei dieser Lösung auch der Druck auf die ohnehin übernutzte Hauptstelle weiter ansteigen, da alle mobilen Bevölkerungsteile dann von dieser bedient werden sollen. Wird die Hauptstelle deswegen modernisiert, verstärkt sich die Abwanderung noch. Langfristig würde also die Hauptstelle die Zweigstellen konkurrieren und möglicherweise die Schliessung weiterer Zweigstellen bewirken und somit den Erwartungen in keiner Weise entsprechen.

Ein weiteres Modell sieht den Ersatz von drei Zweigstellen durch mindestens sieben kleinere Satelliten vor. (Tonollo S. 20) Die Satelliten hätten nur ein eingeschränktes Angebot ähnlich einer Bahnhofsbuchhandlung oder einer Ex Libris-Filiale. Zur Erfüllung weiterer Wünsche würde ein kostenpflichtiger Bestell-Service eingerichtet. Als Satellit sind eine Einrichtung am

Bahnhof und Schulbibliotheken angedacht worden. Auch wenn dieses Modell auf den ersten Blick politisch nicht opportun erscheint, erfüllt es einige der Stakeholder-Erwartungen und hat Zukunftspotential. Das Netz wird nicht ab- sondern ausgebaut. Um die Erwartungen der staatlichen Stakeholder zu erfüllen, müssten die Zweigstellen in kritischen Quartieren bestehen bleiben und ihre Arbeit im bibliothekspädagogischen Bereich wesentlich ausgebaut werden. Überzeugungsarbeit bei den politischen Institutionen müsste jedoch geleistet werden. Eine gewisse Offenheit für solche Lösungen wurde teilweise jedoch bereits signalisiert (vgl. 4.4.4). Die Funktion der Satelliten muss aus Sicht der Stakeholder-Erwartungen überdacht werden. Bei der vorgeschlagenen Variante sind sowohl Satelliten, die sich an konsumorientierte Bevölkerungsteile richten, als auch Satelliten, welche die nicht so mobile Quartierbevölkerung anspricht, vorgesehen. Um den Erwartungen zu entsprechen, wäre eine Konzentration auf Satelliten, die helfen den Service public in den Quartieren aufrecht zu erhalten, am sinnvollsten. Der Bestell-Service müsste unter diesen Voraussetzungen jedoch kostenlos angeboten werden. Neben Schulbibliotheken wäre die Einrichtung von Satelliten in Alters- oder Quartierzentren denkbar. Dort sind meist schon andere zentrale Quartierdienstleistungen wie Mittagstische und Horte eingerichtet. Solche Satelliten könnten möglicherweise auch mit reduzierten Öffnungszeiten betrieben werden. In Alterszentren wäre beispielsweise eine wöchentliche Öffnung alternierend zu den anderen Dienstleistungen wie Coiffeur oder Fusspflege denkbar. Ähnlich wie die Post nach der Aufgabe von eigenen Poststellen einen reduzierten Postbetrieb in Läden anbietet und dadurch am Ort beides erhält, könnte ein Satellit ähnliche Kooperationen eingehen. Eine stärkere Nutzung der Hauptstelle und den drei ausgebauten Zweigstellen ist anzunehmen.

Die letzte bereits diskutierte Variante sieht die Erhaltung des bestehenden Netzes vor bei gleichzeitiger Ergänzung mit Themenbibliotheken. Diese würden teilweise in bestehende Zweigstellen integriert. Vorgeschlagen ist eine anglo-amerikanisch ausgerichtete Zweigstelle auf dem Novartis-Campus, die Integration der JuKiBu⁷ als Zweigstelle der ABG, eine Schulbibliothek OS/WBS (weiterführende Schulen nach Primarschule, Alter 11-16) und eine Bibliothek 50+. (Tonollo S. 26-28) Problematisch erscheint bei diesem Modell, dass Themenbibliotheken auch in bestehenden Zweigstellen eingerichtet werden sollen. Da dafür kaum mehr Raum zur Verfügung steht, würde die Einrichtung auf Kosten des quartier-spezifischen Medienbestands gehen. Damit widerspricht es einer wichtigen Erwartung der staatlichen Stakeholder. Ein Aufbau müsste also zusätzlich zum bestehenden Netz geschehen und entspräche somit einem eigentlichen Ausbau des Netzes. Die vorgeschlagenen Themenbibliotheken müssten nochmals überdacht werden. Eine Bibliothek 50+ ist nicht

⁷ Die JuKiBu - Interkulturelle Bibliothek für Kinder und Jugendliche bietet als unabhängige Institution Medien in ca. 50 Sprachen an. Sie wird von der GGG mitfinanziert. (@jukibu)

sinnvoll, da sie die Tendenz zu verschiedenen Lebensentwürfen und Interessen auch im Alter total ignoriert.

Eine zentrale Schulbibliothek entspricht der Stakeholder-Erwartung nach Unterstützung von Kindern und Jugendlichen in den Bereichen Leseförderung und Bildung. Der Einbezug der Stufe OS (Alter 11-13) ist fraglich, da durch die Schule erst ab der Stufe Gymnasium/WBS eine grössere Mobilität von den Schülern erwartet wird. Möglicherweise wäre eine Jugendbibliothek wie die Medien@age in Dresden sinnvoller, die eine starke Betonung auf eine Präsenznutzung legt, wie sie von dieser Altersgruppe ausdrücklich gewünscht wurde (vgl. 4.4.1). Hier wäre auch eine Kooperation mit Sozialarbeitern und anderen Institutionen sinnvoll, welche die Zielgruppe bei Problemen oder Berufswahl unterstützen könnten. So könnten Angebote wie die Berufsberatung, das Lernhaus des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks (vgl. @lernhaus) oder das betreute Jobtraining der Jobfactory (vgl. @jobfactory) eine optimale Ergänzung darstellen.

Hinter die Novartis-Campus-Bibliothek ist ein grosses Fragezeichen zu setzen. Eine Mitfinanzierung durch Novartis scheint unwahrscheinlich, da die Firma eine eigene Freizeitbibliothek für ihre Angestellten betreibt. Ausserdem führt sie zu einer weiteren Abschottung der gut qualifizierten internationalen Arbeitskräfte, die in Basel integrationspolitisch unerwünscht ist. Den Intentionen der staatlichen Institutionen würde wohl eine einzige grosse Integrationsbibliothek ähnlich der von Winterthur (@winterthur), in der auch die JuKiBu aufgehen könnte, besser entsprechen. Für Themenbibliotheken ist die Mitarbeit von ehrenamtlichen Beratern für den Bestandsaufbau eine Notwendigkeit.

Ein Ausbau, wie es das soeben dargestellte Modell vorsieht, ist vermutlich schwierig umzusetzen. Da zwei Themenbibliotheken durchaus das Potential haben, wichtige Stakeholder-Erwartungen zu erfüllen, soll hier eine kostengünstigere Kombination mit dem Satelliten-Modell erwogen werden. Diese sähe eine zentrale Jugendbibliothek im Kleinbasel (Claraplatz) und eine Integrationsbibliothek im äusseren St. Johann vor, die sich beide stark in bibliothekspädagogischer Arbeit engagieren müssten. Die neuen Zweigstellen Breite und Gundeldingen würden bestehen bleiben und ihre Arbeit stärker bibliothekspädagogisch ausrichten. Für die Zweigstelle Bläsi müsste gleiches gelten, wobei hier auch eine geographische Verschiebung nach Westen und die Fusion mit der Leseförderung Kleinhüningen eine Option darstellen sollte. Am bisherigen Standort der Bibliothek Bläsi (Altersheim) könnte ein Satellit bestehen bleiben. Die Zweigstellen Hirzbrunnen, Neubad und Wasgenring würden durch einen oder mehrere Satelliten ersetzt. So könnte ein Satellit in der Tagesschule Bachgraben die Zweigstelle Wasgenring ersetzen und bei der geplanten Überbauung an Stelle des Felix-Platter-Spitals könnte ein weiterer Satellit integriert werden. Für

das Neubad wären zwei Satelliten denkbar. Einer am Neuweilerplatz und der andere im Einkaufszentrum Paradies in Allschwil. Anstelle der Bibliothek im Hirzbrunnen sind an verschiedensten Orten Satelliten denkbar so im Claraspital, im Gymnasium Bäumlhof, im Gartenbad Eglisee (im Winter eine Kunsteisbahn), im Restaurant beim Tierpark Lange Erlen, im Badischen Bahnhof, in der neuen Überbauung Erlenmatt oder im geplanten Infozentrum für Senioren im Wettsteinquartier (vgl. @avantage). In allen, auch den bisher gar nicht bedienten, Quartieren ergäben sich auch Möglichkeiten zur Übernahme von Schulbibliotheken als Satelliten und dem kombinierten Post-/Bibliotheksbetrieb.

Allen Modellen ist gemeinsam, dass sie aus Sicht der Bevölkerung an Bekanntes anknüpfen und keine grosse Umgewöhnung benötigen. Das Modell der Satelliten und die Themenbibliotheken orientieren sich an Modellen der Grossverteiler. Satellitenfilialen sind im Detailhandel alltäglich und gut angenommen (Coop Pronto, Migros-Partner, Denner-Satellit). Wird die Analogie auch für Themenbibliotheken bemüht, so entsprechen diese Baumärkten oder Gartencentern. Selbst integrative Beschäftigungsmodelle werden in diesem Bereich auch schon erfolgreich umgesetzt (@gaw). Gerade diese Analogien betonen aber auch ein aus der Sicht der Bevölkerung grosses Defizit des Bibliotheksnetzes. Alle Läden der Grossverteiler sind ähnlich gestaltet und über das ganze Land verteilt. Die Erfahrungen aus einem Laden können beim Besuch in anderen Läden der gleichen Kette genutzt werden, wozu auch die einheitliche Kleidung beiträgt. Die momentane Bibliothekslandschaft im Raum Basel verhindert die Anwendung solchen Transferwissens. Beim Wechsel von einer Gemeindebibliothek oder Schulbibliothek in die ABG muss man sich ganz neu orientieren. Die Bevölkerung nimmt die ganze Agglomeration jedoch als einen zusammenhängenden Lebensraum wahr und würde ein einziges Netz für diesen bevorzugen. Auch wenn dies politisch (Föderalismus) und organisatorisch (starker Zentralismus der ABG) schwierig umzusetzen ist, sollte ein flächendeckendes Netz durch die Integration diverser Gemeindebibliotheken als langfristige Vision geprüft werden.

Zum Bibliotheksnetz zählt nicht nur die Lage und das Angebot der einzelnen Bibliotheken sondern auch die Art der Räumlichkeiten selbst, die wiederum Nutzungsmöglichkeiten und physische Präsentation beeinflussen. Für die Zweigstellen konnten in den letzten Jahren in diesem Bereich einige Verbesserungen erzielt werden, die auch positiv aufgenommen wurden. Das grösste Problem stellt in dieser Hinsicht jedoch die Hauptstelle der ABG dar. In den bestehenden Räumlichkeiten fehlt nicht nur der Platz, um eine befriedigende Präsenznutzung zu ermöglichen. Auch die Erwartungen an die physische Präsentation können nicht erfüllt werden. Dies ist nicht nur auf die Platznot sondern auch auf die Unzulänglichkeiten des Gebäudes selbst zurückzuführen. Eine den Erwartungen entsprechende

Umgestaltung ist aus architektonischen Gründen nicht möglich. Hinzu kommt, dass sich deswegen auch die Arbeitsabläufe nur suboptimal gestalten lassen. Auch die Lage abseits der Passantenströme legt eine Verlegung der Hauptstelle an einen anderen Ort nahe. Hier handelt es sich keineswegs um neue Erkenntnisse, sondern die Erhebung der Erwartungen hat diese nur ein weiteres Mal bestätigt. Wenn wirklich neue Nutzerschichten angesprochen werden sollen, ist eine neue Hauptstelle ein Muss. Da die breite Öffentlichkeit der ABG nach wie vor äusserst wohlwollend gesonnen ist, sollte es in der Stadt Basel mit ihrem ausgesprochenen Mäzenatentum (Stichworte: Picasso-Bilder, Uni-Fest, Schauspielhaus, Polarium, Casinomillionen) eigentlich möglich sein, Mittel und Unterstützung für ein solches Projekt aufzubringen.

Kriterien	Alternativen		Status Quo		Ersatz von 3 Zweigstellen durch mind. 7 Satelliten		Status Quo und Erweiterung um 2 Themen-ZW		Ersatz von 3 Zweigstellen durch 2 Themen-ZW und mind. 3 Satelliten		Neue Hauptstelle	
	G	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	
Zugang	11	3	33	4	44	4	44	4	44	4	44	
Servicequalität	9	2	18	2	18	2	18	2	18	3	27	
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	9	3	27	3	27	4	36	4	36	3	27	
Unverbindliche Nutzung	9	2	18	2	18	2	18	2	18	2	18	
Buchbestand	8	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32	
Physische Erscheinung	7	2	14	3	21	2	14	3	21	3	21	
Aktuelles Medienangebot	7	4	28	4	28	4	28	4	28	4	28	
Ressourcenbedarf	20	4	80	3	60	1	20	3	60	1	20	
Abhängigkeit von Externen	15	4	60	2	30	1	15	2	30	2	30	
Trendübereinstimmung	5	1	5	4	20	3	15	4	20	4	20	
Total			315		298		240		307		267	
Total ohne Ressourcenbedarf			235		238		220		247		247	

G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt

Abbildung 11: Nutzwertanalyse zu Änderungen am ABG-Bibliotheksnetz

Die Nutzwertanalyse ergibt als beste Lösung die Beibehaltung des Status Quo. Dies ist hauptsächlich auf die günstige Bewertung des Ressourcenbedarfs zurückzuführen. Wird dieser nicht berücksichtigt, stellt sich die Situation anders dar. Die lohnendste Veränderung wäre dann entweder der Ersatz der Hauptstelle oder die kombinierte Satelliten-/Themenbibliothek-Lösung. Der Bestell-Service wird als einzelne Massnahme im Bereich Nutzungsbedingungen bewertet.

4.8.2 Präsenznutzung

Die Angebote zur Präsenznutzung sind stark abhängig von den räumlichen Möglichkeiten, da dafür viel Platz für Arbeitsplätze benötigt wird, der nicht auf Kosten des Medienbestands gehen darf. Die Detailerwartungen für diesen Bereich sind unterschiedlich. Der geforderte Arbeits- und Lernort für Kinder und Jugendliche setzt eine zusätzliche Betreuung voraus. Viele erwachsene Benutzer sind am Angebot in der heutigen Form nicht interessiert. Ob dieses Desinteresse grundsätzlicher Natur ist oder an den beengten Verhältnissen, Wartezeiten, fehlender Betreuung und Gebühren für die Internetnutzung liegt, ist nicht erhoben. Ein Teil der Besucher, die das Angebot der Computerarbeitsplätze intensiv nutzen, scheinen keinen anderen Zugang zur Informationstechnologie zu haben. Sie sind eher schlecht geschult und benötigen eigentlich Schulung und Betreuung auf diversen Gebieten: Bedienung des Computers, effizientes Recherchieren, Verfassen von Korrespondenz und Bewerbungsunterlagen.

Um das Angebot zu verbessern, ist hier vorrangig eine klare Zielsetzung nötig, die festlegt, was und wer mit dem Angebot überhaupt erreicht werden soll. Sollen Schülern Arbeitsplätze angeboten werden oder sollen Bibliotheksbenutzer die Möglichkeit erhalten, schnell noch ein paar zusätzliche Informationen abzurufen oder soll mobilen Menschen das Abrufen der Mails von unterwegs ermöglicht werden oder soll benachteiligten Bevölkerungsgruppen der Zugang zu Informationstechnologie eröffnet werden. Erst ein mit Berücksichtigung der Stakeholder-Erwartungen getroffene Entscheidung für eine dieser Richtungen ermöglicht eine passende Überarbeitung des Angebots. Soll beispielsweise bildungsfernen Schichten ein Zugang zur Informationstechnologie gewährleistet werden, müssen auch Personalressourcen zur Betreuung zur Verfügung stehen. Bei einer solchen Zielsetzung wäre dann auch die Erhebung einer Gebühr für die Internetnutzung unhaltbar, da privilegiere Schichten (Laptopbesitzer) gleichzeitig über WLAN einen Gratiszugang erhalten. Zu beachten ist bei der Zielsetzung, dass gewisse Bedürfnisse möglicherweise von anderen Institutionen besser abgedeckt werden. Je nach getroffener Zielsetzung wären dann die Adaption von Konzepten wie der Information Commons amerikanischer Universitäten⁸ oder der englischen Idea Stores⁹ in Erwägung zu ziehen. Auch Vorbilder wie eine Quartierbibliothek in der katalanischen Stadt Terrassa, deren Größe in etwa mit Basel übereinstimmt, fallen in Betracht. Ihr Angebot ist ganz darauf ausgerichtet, den vielen

⁸ Mit Information Commons werden "Orte in der Bibliothek" bezeichnet, welche "den Umgang mit Informationen" ohne Medienbruch ermöglichen. In solchen Information Commons werden die Informationen gesucht, gefunden und weiter verarbeitet. Es werden entsprechende Multimedia-Arbeitsplätze angeboten, wobei durch Fachpersonal auch Unterstützung in der Verwendung von Soft- und Hardware geleistet wird. (Gläser/Schönbeck)

⁹ Bei den Idea Stores handelt es sich um einen Umbau von Bibliotheken in Aufenthaltsorte, deren Ziel die Unterstützung des lebenslangen Lernens ist. Neben die klassische Ausleihe treten dabei verbesserte Möglichkeiten zur Präsenznutzung. (@ideastore)

marokkanischen Immigranten die Integration zu erleichtern. Die Bibliothek bietet dafür Unterstützung bei der Jobsuche, dem Spracherwerb, Behördengängen und der interkulturellen Verständigung an (Gental Morral S. 212-215). Dabei ist die Zahl der Ausleihen etwa halb so hoch wie die Zahl der Besuche. Neben dem fest angestellten Bibliothekspersonal werden Aushilfen für die Abendstunden, ein Wachmann, ein studentischer Praktikant für den IT-Support und ein Lehrer beschäftigt. Die zahlreichen Veranstaltungen (Workshops) werden durch ehrenamtliche Mitarbeiter betreut. (Gental Morral S. 210f.)

4.8.3 Öffnungszeiten

Neben den Räumen beeinflussen auch die Öffnungszeiten die Nutzungsmöglichkeiten. Aus Sicht der Kunden wurden diese als nicht den Erwartungen entsprechend beurteilt. Da die Gesamtöffnungszeit jedoch aus fachlicher Sicht genügend ist, könnte möglicherweise bereits mit einer Verschiebung der Öffnungszeiten den Erwartungen entsprochen werden. Gerade wenn die untervertretenen Bevölkerungsschichten besser angesprochen werden sollen, müssten die Öffnungszeiten vermehrt auch ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten liegen, umso mehr als in den Volkszählungen eine stetige Erhöhung der Wegpendlerquote festzustellen ist (@statistik3). Wie sinnvoll dabei eine komplette Überlappung der Öffnungszeiten mit den Ladenöffnungszeiten ist, bleibt zu diskutieren. Bei traditionellen Arbeitszeiten wird vieles am Samstag erledigt und es bleibt für den Bibliotheksbesuch möglicherweise keine Zeit mehr übrig. Eine Sonntagsöffnung sollte also durchaus in Erwägung gezogen werden. Prüfwert scheint auch der von Benutzerseite eingebrachte Vorschlag, eine solche Öffnung auf einen Sonntag pro Monat zu beschränken.

Kriterien	Alternativen		Verschiebung der Öffnungszeiten		Verschiebung der Öffnungszeiten mit Einbezug Sonntag		Zusätzliche wöchentliche Sonntagsöffnung		Zusätzliche monatliche Sonntagsöffnung	
	G	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	
Zugang	11	3	33	3	33	4	44	4	44	
Servicequalität	9	2	18	2	18	2	18	2	18	
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	9	3	27	3	27	3	27	3	27	
Unverbindliche Nutzung	9	2	18	2	18	2	18	2	18	
Buchbestand	8	4	32	4	32	4	32	4	32	
Physische Erscheinung	7	2	14	2	14	2	14	2	14	
Aktuelles Medienangebot	7	4	28	4	28	4	28	4	28	
Ressourcenbedarf	20	4	80	3	60	1	20	2	40	
Abhängigkeit von Externen	15	4	60	4	60	4	60	4	60	
Trendübereinstimmung	5	2	10	3	25	4	20	3	15	
Total			320		315		281		296	
Total ohne Ressourcenbedarf			240		255		261		256	
G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt										

Abbildung 12: Nutzwertanalyse zu anderen Öffnungszeiten der ABG

Die Ergebnisse der Nutzwertanalyse sind nicht überraschend. Aufgrund des Ressourcenbedarfs bei den anderen Lösungen ist die beste Lösung eine Verschiebung der Öffnungszeiten ohne Einbezug des Sonntags. Wird der Ressourcenbedarf nicht berücksichtigt,

schneidet klar die Erweiterung der Öffnungszeiten um den Sonntag am besten ab. Eine nur monatliche Sonntagsöffnung stellt dabei durchaus eine brauchbare Option dar. Weitere Varianten für die ABG, wie Sonntagsöffnung nur der Hauptstelle oder aller Bibliotheken des Netzes wurden nicht berücksichtigt. Dies wäre jedoch sinnvoll, wenn eine Einführung wirklich erwogen werden würde. Dafür müssten jedoch die Kriterien der Nutzwertanalyse verändert werden.

4.8.4 Suchunterstützungen

Darunter sind alle Produkte zu verstehen, die dem Benutzer helfen, das gewünschte Medium oder die gesuchten Informationen zu finden. Insgesamt entsprechen alle Produkte nicht den Erwartungen. Die Präsentation der Medien ist stark abhängig vom zur Verfügung stehenden Platz und ohne Änderung der Raumsituationen lassen sich die Mängel kaum beheben. Das Leitsystem kann möglicherweise durch Beizug einer entsprechenden Fachperson durchaus noch optimiert und vereinheitlicht werden.

Der webOPAC und die ABG-Homepage werden als Suchhilfen zumindest von der Generation 50+ nicht akzeptiert. Einige Hemmschwellen bei diesen Personen lassen sich vermutlich nur durch persönliche Schulung überwinden. Es gibt aber noch anderes Verbesserungspotential, das sich ausschöpfen liesse. So sind die Infosäulen zur Suche in der ABG alle im Stehen zu bedienen. Sie schliessen damit Kinder, Behinderte und ältere Leute, die nicht mehr lange stehen mögen, aus. Ebenso verlangt die verwendete Tastatur eine Hochleistung an Feinmotorik ab. Auch die Gestaltung von Homepage und webOPAC entspricht nicht den Kriterien des barrierefreien Zugangs im Netz. So ist gerade im webOPAC die Schrift extrem klein und lässt sich nicht anpassen. Die verschiedenen Sonderlisten (Neuerwerbungen, Filmlisten) sind nur in virtueller Form zugänglich, werden aber auch von der älteren Generation nachgefragt. Es ist zu überlegen, ob solche Listen in angepasster Form nicht auch auf Papier anzubieten sind.

Hinweise auf generelle Verbesserungsmöglichkeiten an den Suchfunktionalitäten des webOPACs könnte die Auswertung von Logfiles bringen, welche das Suchverhalten der Benutzer aufzeichnen. Es ist hier jedoch vor einer vorschnellen "Googlisierung" zu warnen, da gerade die grossen Treffermengen im Internet je länger je mehr zum Problem werden und die Errungenschaften der Katalogisierung hier nicht leichtfertig aufgegeben werden sollten. Selbstverständlich können Auswertungen des Suchverhaltens durchaus auch zu einer angepassten Katalogisierung führen. Es ist beispielsweise denkbar, dass die Nachfrage nach einzelnen Songtiteln durch die veränderten Nutzungsgewohnheiten (MP3-Player und Musikdownload) laufend steigt und auch zu einer Änderung beim Katalogisieren führen sollte. Auch die Erarbeitung eines Online-Tutorials sollte in Erwägung gezogen werden, da

ein solches Produkt Personen anspricht, die ungern fragen. Nach der einmaligen Erarbeitung bindet es ausserdem bei jeder weiteren Nutzung keine zusätzlichen Ressourcen mehr.

Auch die persönliche Hilfe und Beratung ist eine Form der Suchunterstützung. Da gerade diese Dienstleistungen als zukünftige Existenzberechtigung für physische Bibliotheken gesehen werden (Ratzek S.234f.), wären sie vorrangig zu optimieren. Die knappen Personalressourcen machen dies ungemein schwierig. Die Einführung von RFID-Technologie kann zwar Ressourcen frei machen, aber wie die Praxis anderer Bibliotheken zeigt nicht in dem ursprünglich erhofften Ausmass. Es ist nach wie vor Personal nötig, um bei der Rückgabe die Medien auf Vollständigkeit zu prüfen und ebenso müssen weiterhin Medien verräumt werden. Um freiwerdende Ressourcen zu nutzen, sind meist auch Weiterbildungsmassnahmen für das betroffene Personal nicht zu umgehen. Ein einfacher Weg, um die Qualität der Dienstleistungen selbst zu verbessern, wäre der konsequentere Einbezug von ausführenden Mitarbeitern in die Planung von Abläufen und Regelungen. In diesem Bereich könnten auch erweiterte Entscheidungskompetenzen für das Personal, welche erst ein kundenorientiertes Handeln ermöglichen, zu Verbesserungen führen.

Kriterien	Alternativen		Veränderte Suche im web-OPAC		Barrierefreiheit von webOPAC und Homepage		Online-Tutorial		Verbesserte Infosäulen	
	G	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	
Zugang	11	3	33	3	33	3	33	3	33	
Servicequalität	9	3	27	3	27	3	27	3	27	
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	9	3	27	3	27	3	27	3	27	
Unverbindliche Nutzung	9	2	18	2	18	2	18	2	18	
Buchbestand	8	4	32	4	32	4	32	4	32	
Physische Erscheinung	7	2	14	2	14	2	14	2	14	
Aktuelles Medienangebot	7	4	28	4	28	4	28	4	28	
Ressourcenbedarf	20	1	20	1	20	2	40	3	60	

Abhängigkeit von Externen	15	1	15	1	15	2	30	3	45
Trendübereinstimmung	5	4	20	3	15	3	15	1	5
Total		234		229		264		289	
Total ohne Ressourcenbedarf		214		209		224		229	
G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt									

Abbildung 13: Nutzwertanalyse zu Änderungen an elektronischen Suchhilfen

Die Bewertung von Verbesserungsmaßnahmen im Bereich der elektronischen Suchhilfen ergibt als am einfachsten zu realisierende Massnahmen eine bessere Zugänglichkeit und Bedienbarkeit der Infosäulen. Auch die Erarbeitung eines Online-Tutorials schneidet gut ab, da hier die Abhängigkeit von externen Partnern geringer ist als bei den anderen beiden Optionen.

Kriterien	Alternativen			Verbessertes Leitsystem		Sonderlisten auf Papier		Mehr Zeit für Beratung		Mehr Kompetenzen für das Personal	
	G	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB
Zugang	11	3	33	3	33	3	33	3	33	3	33
Servicequalität	9	3	27	3	27	4	36	4	36	4	36
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	9	3	27	3	27	3	27	3	27	3	27
Unverbindliche Nutzung	9	2	18	2	18	3	27	2	18	2	18
Buchbestand	8	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32
Physische Erscheinung	7	3	21	2	14	2	14	2	14	2	14
Aktuelles Medienangebot	7	4	28	4	28	4	28	4	28	4	28
Ressourcenbedarf	20	3	60	3	60	1	20	4	80	4	80

Abhängigkeit von Externen	15	3	45	4	60	4	60	4	60
Trendübereinstimmung	5	2	10	1	5	4	20	4	20
Total	301		304		297		348		
Total ohne Ressourcenbedarf	241		244		277		268		
G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt									

Abbildung 14: Nutzwertanalyse zu den übrigen Suchhilfen

Verbesserungsmassnahmen ausserhalb der elektronischen Suchhilfen erzielen durchgehend einen besseren Effekt als Änderungen an diesen selbst. Ohne die Erschliessung weiterer Ressourcen kann am meisten mit der Erweiterung der Entscheidungskompetenzen des Personals erreicht werden. Wird die Ressourcenfrage ignoriert, schneidet "mehr Zeit für die Beratung" minimal besser ab als die Kompetenzerweiterung.

4.8.5 Nutzungsbedingungen

Die momentanen Nutzungsbedingungen der ABG sind stark auf regelmässige Nutzer ausgerichtet. Diese sind mit dem Angebot trotz der Gebühren mehrheitlich zufrieden. Die unentgeltliche Karte für Kinder bis 15 Jahre dient dazu, eine wichtige Erwartung der staatlichen Stakeholder zu erfüllen. Die Bedingungen sollten jedoch so verändert werden, dass auch eine unverbindlichere und sporadische Nutzung für Personen ab 16 Jahren möglich wird. Die Bedingungen für die Einmalausleihe müssten dafür gelockert werden. Sie sollte so häufig in Anspruch genommen werden dürfen wie gewünscht. Bei der aktuell gültigen Gebührenordnung (@abg3)¹⁰ würde sich für erwachsene Kantonseinwohner ein Jahresabonnement ab der neunten Ausleihe und für andere Erwachsene ab der zehnten Ausleihe lohnen. Für Senioren würde sich das Jahresabonnement bereits ab der siebten resp. der achten Ausleihe rechnen. Für jugendliche Benutzer tritt derselbe Effekt für die Altersgruppe 21-25 sogar schon bei der fünften resp. der sechsten Ausleihe ein. Wegen der unterschiedlichen Alterskategorien der beiden Ausleihformen wäre für die jüngeren Schüler zwischen 16 und 20 Jahren die Einmalausleihe vorteilhafter, da sie so zu einem Gratisangebot kämen. Die Gebühren für eine Einmalausleihe sollten also angepasst werden und zwar so, dass sich der Umstieg für alle nach der gleichen Anzahl Auslehtätigkeiten zu lohnen beginnt. Dazu wäre

¹⁰Im Jubiläumsjahr erlassene reguläre Jahresgebühren für die Altersgruppe 16-25: 19.-- resp. 29.-- Franken

im Gegensatz zur heutigen Lösung die Ausgabe einer entsprechenden Bibliothekskarte sinnvoll.

Verbessert werden könnten in diesem Zusammenhang möglicherweise auch die Einschreibe- und Zahlungsmodalitäten. Für die Einschreibung ist zwingend die Vorlage eines amtlichen Ausweises vorgeschrieben. Für Kinder und Jugendliche war dies ein regelmässiges Einschreibehindernis. Mit der neu eingeführten Ausgabe von Ausweisen an Erstklässler in Zusammenarbeit mit der Schule kann diese Situation in Zukunft verbessert werden. Kinder, die nicht in der Stadt selbst wohnen, kommen nicht alleine zur Bibliothek. Für die verbleibenden ausserstädtischen Jugendlichen und Erwachsenen, die sich ohne Ausweis einschreiben wollen, wäre ein Alternativangebot zu erwägen. So könnte beispielsweise an Stelle eines Ausweises eine hohe Kautions verlangt werden, die im Verlustfall den Schaden ersetzen würde. Diese würde bei der Vorlage eines Ausweises bei einem späteren Besuch zurückbezahlt. Wahrscheinlich würde diese Alternative eher selten genutzt, hätte aber einen psychologisch hohen Wert. Die Person, die sich einschreiben möchte, könnte dadurch selbst entscheiden und würde sich weniger durch eine "bürokratische" Regelung eingeschränkt fühlen.

Zur Zahlung ist momentan nur Schweizer Bargeld zugelassen. Die Jahresgebühren werden im Gegenzug grosszügig bis zu zwei Monaten gestundet. Es ist weder eine Vorauszahlung möglich noch bargeldloser Zahlungsverkehr, obwohl beides regelmässig nachgefragt wird. Eine Einführung sollte also erwogen werden, wobei sogar eine Zahlung über den webOPAC vorstellbar ist. Möglicherweise wäre dann die Regelung der Gebührenstundung, die regelmässig zu Diskussionen und Problemen führt, ersatzlos zu streichen.

Neue Dienstleistungen, die gerade auch die untervertreten Bevölkerungsschichten ansprechen sollen, müssten die Nutzung weiter vereinfachen. Schwierig ist in diesem Zusammenhang die Gebührenfrage, da sowohl der Ausschluss von Dienstleistungen als auch Gebühren für Kinder und Jugendliche mit der Erwartung kollidieren, dass die ABG ihr Angebot gerade an dieser Zielgruppe ausrichten sollen. Nach der Vereinfachung der Rückgabe durch Einwurfkästen und die Annahme durch alle Zweigstellen könnte ein kostenpflichtiger Bestell-Service die Bezugsmöglichkeiten in ähnlicher Weise verbessern. Dabei sollte wie im IDS sowohl eine Abholung an vordefinierten Orten als auch der Postversand nach Hause gewählt werden können, da gerade für konsumorientierte Bevölkerungsteile ein Bestell-Service nur attraktiv ist, wenn die Medien nach Hause geliefert werden. Dieser Service darf deshalb auch mehr kosten. Als Abholorte könnten nicht nur Zweigstellen dienen sondern, ähnlich wie bei der Post, Kooperationspartner wie Tankstellen oder andere Anbieter mit entsprechenden Öffnungszeiten. Eine visionäre Option wäre der Betrieb eines gemein-

samen Spezierschalters von mehreren Bibliotheken des Raums Basel ähnlich dem Modell der Notfall Apotheke Basel (@notfallapotheke). Dieser wäre nur ausserhalb der regulären Öffnungszeiten der meisten teilnehmenden Bibliotheken geöffnet und es könnten dort bestellte Medien abgeholt, Medien zurückgegeben und offene Gebühren beglichen werden.

Ein entsprechendes Kooperationsforum von Bibliotheken besteht mit dem Verein Bibliothekspass Nordwestschweiz (@bibliothekspass) bereits. Er wurde gegründet, um einen Bibliothekspass einzuführen, der zum Bezug in allen teilnehmenden Bibliotheken gleichzeitig berechtigt. Ein solcher Pass entspricht dem Bedürfnis von Benutzern, die regelmässig und intensiv verschiedene Bibliotheken nutzen. Es müsste jedoch auch ein Angebot für Benutzer geben, die in einer Bibliothek Literatur nachfragen, die nicht deren Profil entspricht und andere Bibliotheken gar nicht kennen. Wird in der ABG an der Information nach solcher Literatur gefragt, so wird das Personal im Idealfall eine Recherche in anderen Bibliotheken machen und auf eine entsprechend zugängliche Bibliothek hinweisen. Daneben können noch Angaben zu Adresse und Öffnungszeiten vermittelt werden. Der nachfragende Benutzer muss sich selber in die andere Bibliothek begeben, um sich dort um die Einschreibungs- und Nutzungsbedingungen zu kümmern. Als Lösung für solche Fälle wären weitere Kooperationsvarianten denkbar. So wäre eine kurzfristige Hochstufung einer Bibliothekskarte zu einem Bibliothekspass denkbar ähnlich wie das Angebot der SBB für ein Monats-GA. Eine andere Variante könnte der Verleih von Bibliothekskarten von Partner-Bibliotheken sein. Die Praktikabilität eines solchen Services müsste sich noch vertieft geprüft werden. Sicher zögen alle Varianten einen gewissen organisatorischen Mehraufwand für die beteiligten Bibliotheken und Schulungsaufwand nach sich, da beim Personal genaue Kenntnisse der Partner-Bibliotheken vorhanden sein müssten. Benutzer würden jedoch den Weg in Bibliotheken, die ihren Bedürfnissen besser entsprechen, einfacher finden und dies käme wiederum auch den beteiligten Bibliotheken entgegen.

Kriterien	Alternativen		Bibliotheks- karte für Einmalaus- leihe		Option Kaution		Vorauszahl- ung		Bargeld- loser Zahlungs- verkehr	
	G	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	
Zugang	11	3	33	3	33	3	33	3	33	
Servicequalität	9	3	27	3	27	3	27	3	27	
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	9	3	27	3	27	3	27	3	27	
Unverbindliche Nutzung	9	4	36	3	27	2	18	3	27	
Buchbestand	8	4	32	4	32	4	32	4	32	
Physische Erscheinung	7	2	14	2	14	2	14	2	14	
Aktuelles Medienangebot	7	4	28	4	28	4	28	4	28	
Ressourcenbedarf	20	4	80	4	80	4	80	1	20	
Abhängigkeit von Externen	15	4	60	4	60	4	60	1	15	
Trendübereinstimmung	5	4	20	1	5	1	5	4	20	
Total			357		333		324		243	
Total ohne Ressourcenbedarf			277		253		244		223	
G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt										

Abbildung 15: Nutzwertanalyse veränderter Nutzungsbedingungen

Die Veränderung bestehender Angebote und Regelungen haben wegen ihres geringen Ressourcenbedarfs und der unabhängigen Umsetzung grosses Potential, wobei der vereinfachten Einmalausleihe oberste Priorität zusteht. Nur die Einführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs ist vergleichbar mit den schlechteren Bewertungen der ganz neuen Dienstleistungen.

Kriterien	Alternativen		Gebührenpflichtiger Bestell-Service		Nachtschalter		Nordwestschweizer Bibliotheks-pass		Temporäre Nutzung anderer Bibliotheken	
	G	B	GxB	B	GxB	B	GxB	B	GxB	
Zugang	11	4	44	4	44	3	33	3	33	
Servicequalität	9	3	27	3	27	2	18	3	27	
Bildung/Leseförderung für Kinder/Jugend	9	2	18	3	27	3	27	3	27	
Unverbindliche Nutzung	9	3	27	3	27	3	27	3	27	
Buchbestand	8	4	32	4	32	4	32	4	32	
Physische Erscheinung	7	2	14	2	14	2	14	2	14	
Aktuelles Medienangebot	7	4	28	4	28	4	28	4	28	
Ressourcenbedarf	20	1	20	1	20	3	60	3	60	
Abhängigkeit von Externen	15	2	30	1	15	1	15	1	15	
Trendübereinstimmung	5	3	15	3	15	2	10	2	10	
Total			255		249		264		272	
Total ohne Ressourcenbedarf			235		229		204		213	
G=Gewichtung, B=Bewertung mit 4er Skala, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung darstellt										

Abbildung 16: Nutzwertanalyse neuer Dienstleistungen

Die beste neue Dienstleistung stellt der Bestell-Service dar, wenn der Ressourcenbedarf ignoriert wird. Bei einer Einführung sollte jedoch genau beobachtet werden, ob dadurch tatsächlich keine negativen finanzielle Auswirkungen für Kinder und Jugendliche festzustellen sind oder eine Aushöhlung der Treffpunktfunktion von Bibliotheken eintritt. Solche Tendenzen müssten mit geeigneten Gegenmassnahmen bekämpft werden. Aufgrund des vermuteten geringen Bedarfs an zusätzlichen Ressourcen schneidet die gegenseitige Aner-

kennung von Benutzern relativ gut ab. Wird die Bewertung der Ressourcensituation aber ausgeklammert, so entwickeln gerade diese Verbesserungen den geringsten Nutzen.

4.8.6 Veranstaltungen

Für die Veranstaltungen der ABG zeigte sich in der Beurteilung ein sehr unterschiedliches Bild. Das Angebot für Kinder scheint zufrieden stellend zu sein. Es wird jedoch erwartet, dass dieses laufend erweitert und verbessert wird. Es existiert abgesehen von den Führungen kein Veranstaltungsprogramm, das sich explizit an Jugendliche wendet. Für Erwachsene wird das Angebot der Veranstaltungen durch diese selbst als unzureichend oder gar überflüssig bewertet.

Die Ergebnisse der Umfragen legen nahe, dass erwachsene Benutzer Angebote bevorzugen, die ihnen die Nutzung erleichtern. Die allgemeinen Führungen und die Einführung in die Suche entsprechen nicht ihren Bedürfnissen. Führungen können nicht als Einzelperson besucht werden. Regelmässige Führungstermine, an welchen spontan teilgenommen werden kann, könnten hier Abhilfe schaffen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht immer am gleichen Wochentag stattfinden. Auch die Einführung in die Suche mit dem Katalog ist aus der Sicht der Benutzer ungenügend. Gewünscht wäre eine Einführung gleich dann, wenn beim Besuch in der Bibliothek ein Rechercheproblem auftaucht. Die Schulung müsste also spontan und am individuellen Problem erfolgen. Wenn eine Einführung aufgrund der Arbeitsbelastung nicht im Rahmen der Beratung zu leisten ist, könnte als Alternative ein Pikettdienst aufgezogen werden. Ein Mitarbeiter wäre für diesen Dienst während seiner Bürostunden eingeteilt und könnte bei Bedarf zur Schulung in den Publikumsbereich abgerufen werden.

Weitere Veranstaltungen für Erwachsene scheinen für die ABG eher eine ineffiziente Angelegenheit zu sein. Sie werden von den Benutzern nicht wirklich gewünscht und Nicht-Nutzer sind dadurch nicht für eine Nutzung zu gewinnen. Ausserdem ist es für die ABG schwierig sich durch Lesungen oder Ausstellungen zu profilieren, weil auf diesen Gebieten starke Konkurrenz (Buchhandlungen, Literaturhaus, Museen) vorhanden ist. Veranstaltungen sollten sich stärker an der unverwechselbaren Kernkompetenz der Bibliothek ausrichten. Sie müssten so konzipiert werden, dass die Vorteile einer Bibliotheksnutzung erkannt werden. Dies kann wahrscheinlich eher durch Workshops als durch Frontalveranstaltungen erreicht werden. Gemeinsame Angebote mit Kooperationspartnern, in welche jeder Partner sein Fachwissen einbringt, sind hier von Vorteil. Zumindest ein Teil der Veranstaltung sollte in der Bibliothek abgehalten werden. So könnten beispielsweise Sprachkurse für Migranten einen Bibliotheksbesuch beinhalten, wobei Selbstlernkurse oder die Verwendung von Wörterbüchern vorgestellt würden. Ähnliches ist auch denkbar für Schreib- und Lesekurse für

Erwachsene oder Kurse in politischer Bildung. Auch Angebote für Jugendliche liessen sich ähnlich aufbauen, sei es ein Vortrag-Workshop, ein Bewerbungstraining oder eine Event-Organisation.

Für Veranstaltungen würden sich sehr viele Ideen bei anderen Bibliotheken finden, wobei auch hier wie bei der Präsenznutzung eine vorgängige Klärung der verfolgten Ziele anzuraten ist. Hilfreich kann für die Konzeption von Veranstaltungen auch die Betrachtung der Methoden sein, die für die Vermittlung in Museen angewandt wird. Es scheint, dass die Bibliotheken mit einer zeitlichen Verzögerung Angebote neu aufbauen und ausprobieren, ohne die Erfahrungen der Museen mit entsprechenden Modellen zu beachten.

4.8.7 Vergleich aller Produktideen

Abschliessend kann nun die Bewertung aller Ideen aus den verschiedenen Bereichen nebeneinander gestellt werden, um festzustellen, welche Ideen in der Gesamtbetrachtung den grössten Nutzen für die ABG entwickeln könnten.

Produkte	Nutzwert	Nutzwert ohne Kriterium Ressourcenbedarf
Bibliotheksnetz		
Status Quo	315	235
Ersatz von 3 Zweigstellen durch mind. 7 Satelliten	298	238
Status Quo und Erweiterung um 2 Themen-ZW	240	220
Ersatz von 3 Zweigstellen durch 2 Themen-ZW und mind. 3 Satelliten	307	247
Neue Hauptstelle	267	247
Öffnungszeiten		
Verschiebung der Öffnungszeiten	320	240
Verschiebung der Öffnungszeiten mit Einbezug des Sonntags	315	255
Zusätzliche wöchentliche Sonntagsöffnung	281	261
Zusätzliche monatliche Sonntagsöffnung	296	256

Suchunterstützung		
Veränderte Suche im webOPAC	234	214
Barrierefreiheit und Mehrsprachigkeit von webOPAC und Homepage	229	209
Online-Tutorial	264	224
Verbesserte Infosäulen	289	229
Verbessertes Leitsystem	301	241
Sonderlisten auf Papier	304	244
Mehr Zeit für Beratung	297	277
Mehr Kompetenzen für das Personal	348	268
Nutzungsbedingungen		
Bibliothekskarte für Einmalausleihe	357	277
Option Kautions statt Ausweis	333	253
Vorauszahlung	324	244
Bargeldloser Zahlungsverkehr	242	222
Gebührenpflichtiger Bestell-Service	255	235
Nachtschalter	249	229
Nordwestschweizer Bibliothekspass	264	204
Temporäre Nutzung anderer Bibliotheken	273	213

Abbildung 17: Nutzwertübersicht über alle vorgestellten Produktideen

Für die vergleichende Bewertung wurde die Spanne zwischen der besten und der schlechtesten Bewertung in drei gleichmässige Abschnitte eingeteilt. Grün sind die Bewertungen des obersten Drittels, gefolgt von gelb und rot. Es zeigt sich, dass einige unabhängig umzusetzende Verbesserungen vorgenommen werden können: die Einführung einer Bibliothekskarte für Einmalausleihe, das Erlauben der Vorauszahlung, die Möglichkeit an Stelle der Ausweisvorlage eine Kautions zu hinterlegen und die Verschiebung der Öffnungszeiten. Etwas schwieriger umzusetzen ist die Kompetenzerweiterung für das Personal, weil davon die Betriebskultur tangiert ist. Von den Ideen, die einen erweiterten Ressourcenbedarf erfordern, scheint die neue Hauptstelle die Massnahme zu sein, die sich

am ehesten verwirklichen lässt. Diese Einschätzung setzt voraus, dass die ABG dafür ein eigenes Gebäude gespendet erhalten. Der Betrieb an und für sich sollte keinen regelmässigen zusätzlichen Ressourcenbedarf nach sich ziehen, da verschiedene gemietete Räume aufgegeben werden könnten und die Abläufe in einem einzigen Gebäude effizienter zu gestalten wären. Erzielt die neue Hauptselle den gewünschten Erfolg, lässt sich ein späterer zusätzlicher Bedarf besser rechtfertigen. Die anderen gut bewerteten Ideen wie die Sonntagsöffnungen oder mehr Zeit für die Beratung bedingen alle eine Erhöhung des Personalbestands. Sie ziehen damit auch dauerhaft steigende Betriebskosten nach sich.

4.9 Bedeutung für die ABG-Strategie

Bereits im vorhergehenden Teil sind Verbesserungsschwerpunkte diskutiert worden, die verändert werden müssten, um den Stakeholder-Erwartungen gerecht zu werden und dafür eine Anpassung der Strategie benötigten. Wird die gesamte Untersuchung aus einem strategischen Blickwinkel betrachtet, lässt sich eine grosse Diskrepanz feststellen. Die von den ABG festgelegten Ziele und die Stakeholder-Erwartungen von Nicht-Nutzern (staatliche Institutionen, Öffentlichkeit) stimmen nicht überein. Anstatt Massnahmen im Produktbereich umzusetzen, wären bevorzugt Konsequenzen aus dieser Feststellung zu ziehen und die Gesamtstrategie zu überarbeiten. Das würde im Extremfall bedeuten, dass sich die ABG komplett auf die Zielgruppe der Kinder und Jugendliche ausrichten und die Angebote für andere Gruppen nur noch nebenher betreiben. Die Bevölkerungsentwicklung spricht jedoch gegen diese Strategie. Ungemein schwieriger dürfte der Versuch sein, die Stakeholder so zu beeinflussen, dass sie die Ziele der ABG mittragen. Da diese Ziele sehr breit angelegt sind, ziehen sie einen grossen Ressourcenbedarf nach sich und sind schwierig zu kommunizieren. Am besten wäre wahrscheinlich die Strategie unter Einbezug der wichtigsten Stakeholder ganz neu zu erarbeiten. Optimal wäre eine Ausrichtung an den langfristigen Zielen der staatlichen Institutionen, wie sie jeweils im Politikplan des Kantons (@politikplan) festgelegt werden.

5 Ergebnisse

Die am Fallbeispiel gewonnenen Erkenntnisse erhärten die Ausgangsthesen und es lassen sich daraus auch Schlussfolgerungen für andere Bibliotheken ziehen. Als Konsequenzen werden mögliche Massnahmen für den Managementbereich vorgestellt.

5.1 Erhärtung der Thesen

Im Fallbeispiel der ABG zeigte sich, dass die erste These "Erwartungen werden nicht ausreichend erfüllt" durchaus zutrifft. Nicht nur potentielle neue Kunden haben Erwartungen, die durch das Angebot nicht abgedeckt werden, auch regelmässige Benutzer haben Ansprüche, die zu wenig beachtet werden. Dazu zählt der Zugang (geographische Lage, Öffnungszeiten), die physische Erscheinung und die Servicequalität (Zeit und Freundlichkeit des Personals). Dies sind jedoch Erwartungen, die der Bibliothek durchaus schon bekannt waren, und welchen mit den gegebenen Ressourcen nicht besser entsprochen werden kann. Der hohe Verlust von neu gewonnen Benutzern lässt sich nicht nur mit enttäuschten Erwartungen erklären. Wie die Erhebung deutlich gezeigt hat, bestehen von Seite der Benutzer auch Wünsche, die Bibliothek nur sporadisch zu nutzen. Es wäre also möglich, dass es Personen gibt, die für ihren einmaligen Bedarf eine volle Jahresgebühr entrichten und von einer weiteren Nutzung absehen. Sofern dies zutrifft, kann angenommen werden, dass der Preis auf andere Personen mit dem gleichen Bedürfnis abschreckend gewirkt hat. Es wäre also noch zu untersuchen, wie sich die Benutzer- und Ausleihzahlen in Bibliotheken entwickeln, welche eine unkomplizierte sporadische Nutzung ermöglichen. Eine Anpassung des Angebots an diese bisher nicht wahrgenommene Erwartung kann möglicherweise bisher nicht erreichte Bevölkerungsteile ansprechen und würde damit einen positiven Effekt bei den Benutzerzahlen bewirken.

Die ABG nehmen also vor allem die Erwartungen bestehender Benutzer wahr. Nicht nur die Ansprüche potentieller Kunden sondern auch die Erwartungen von wichtigen Stakeholdern werden nicht systematisch erfasst und erkannt. Dies hat bisher vor allem deshalb kaum Auswirkungen gehabt, da diese ihren wichtigsten Anspruch, nämlich die Erfüllung eines Bildungsauftrags für die Zielgruppe Kinder/Jugendliche, als gewährleistet sehen. Jedoch haben gerade die einflussreichen staatlichen Stakeholder hier durchaus noch nicht erfüllte Wünsche.

Noch klarer hat sich die Gültigkeit der zweiten These "Leistung erwartungsgerechter Angebote kann nicht belegt werden" bestätigt. Für die meisten Erwartungen liessen sich nicht durch statistische Zahlen belegen, wie sie erfüllt werden und es musste auf die Meinungsäusserung der Stakeholder zurückgegriffen werden.

Die Erfüllung vieler Ansprüche (Zugang, Servicequalität, physische Erscheinung, aktuelles Medienangebot mit Schwerpunkt Bücher, spontane Nutzung) wirkt sich indirekt durchaus auf die erhobenen Benutzer- und Ausleihzahlen aus. Es hat sich jedoch gezeigt, dass indirekte Messungen ihre Tücken haben und in die Irre führen können. Im vorgestellten Fallbeispiel verführten die hohen Umschlagszahlen bei Non-Books beispielsweise zur Vermutung, dass die Benutzer einen Ausbau dieses Angebots wünschen. Die direkten Befragungen der Kunden widerlegen diese Vermutung jedoch, da dort jeweils ein Ausbau am Buchbestand gefordert wird. Die Zahlen, welche bisher benutzt werden, um die Bildungsfunktion für Kinder und Jugendliche zu belegen, sind gänzlich ungeeignet, da damit keine Aussagen zur Wirkung gemacht werden können. Versuche, den Erfolg der Präsenznutzung (Erwartung "Unverbindliche Nutzung") zu belegen, werden von den ABG ausser der Besucherzählung gar keine gemacht. Ob dies darauf zurück zu führen ist, dass die Erwartung gar nicht wahrgenommen wurde, oder weil Erhebungen nicht möglich scheinen, wäre noch abzuklären.

5.2 Konsequenzen für die Bibliotheken

Mit dem Einbezug von anderen Forschungsergebnissen wurde bereits bei der Erhebung der Stakeholder-Erwartungen für die ABG (vgl. 4.4) festgestellt, dass diese trotz aller kulturellen und politischen Unterschiede sich in ähnlicher Weise für Europa und die USA nachweisen lassen. Erwartungen nach individualisierten, unverbindlichen und spontanen Konsummöglichkeiten werden auch ausserhalb der Bibliothekswelt wahrgenommen und gerade der Trend zur Unverbindlichkeit hat dort vermehrt zu Angeboten nach dem Modell "Mieten statt besitzen" geführt und eröffnet Bibliotheken somit auch neue Chancen.

Jede Bibliothek muss für sich entscheiden, ob ihr Angebot diesen Erwartungen angepasst ist. Es kann aber mit Sicherheit festgestellt werden, dass auch Bibliotheken mit angepasstem Angebot, dessen Erfolg nicht belegen können. Ein erwartungsgerechtes Angebot führt zu anderen Nutzungsformen, welche mit den Outputgrössen Benutzer- und Ausleihzahlen nur teilweise gemessen wird. Anpassungen scheinen aber in jedem Fall erforderlich, wozu zwei unterschiedliche Vorgehensweisen vorgeschlagen werden.

Eine wegen des zunehmend dynamischeren Umfelds generell zu empfehlende Möglichkeit ist die konsequente Einführung des Strategischen Managements, mit welchem Ziele systematisch erarbeitet, kontinuierlich überprüft und angepasst werden. Eine Strategieentwicklung setzt dabei eine Analysephase voraus, in welcher die Strategische Ausgangslage, die Umweltanalyse und die Organisationsanalyse zur Strategischen Analyse verdichtet werden. Daraus lässt sich dann die strategische Zielsetzung als Leitbild, Mission oder gar Vision ableiten und diese wiederum in konkrete Strategien und Ziele übersetzen.

Komplettiert wird das Strategische Management durch die Strategieumsetzung und Strategiekontrolle. (vgl. dazu Lombriser/Abplanalp und Sander/Bauer) Dies wird hier nochmals so ausdrücklich betont, weil gerade in der deutschsprachigen Managementliteratur für Bibliothekare das Verfahren arg vereinfacht und verzerrt dargestellt wird (Hobohm 2007b 3.3.1-3.3.3 und Poll S. 93-97). Es werden dabei vor allem die Analysephasen ausgeklammert.

Es lässt sich deshalb vermuten, dass die Strategische Planung in allgemeinen öffentlichen Bibliotheken bisher ungenügend implementiert ist. So ist für die ABG festzuhalten, dass das vorhandene Leitbild sehr allgemein gehalten ist und sich nicht zur Ableitung von konkreten Strategien oder Zielen eignet. Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass es nicht aufgrund notwendiger Analysen entwickelt wurde. Dieser Eindruck verstärkt sich noch durch die Tatsache, dass die Zielsetzungen aus Sicht mehrerer Stakeholder um einiges enger gefasst sein müssten.

Eine komplette Einführung des Strategischen Managements sollte dazu führen, dass sowohl das Angebot den Erwartungen angepasst wäre als auch der Erfolg konsequent kontrolliert werden kann.

Eine andere Option ist die Veränderung der bisher betriebenen Leistungsmessung, womit sich die Bibliotheken gegenüber wichtigen Stakeholder rechtfertigen. Gerade diese Stakeholder fordern jedoch Angebote, deren Leistung mit Benutzer- und Ausleihzahlen nicht zu erfassen sind. Eine bessere Messung ist auch angebracht, da die von den Bibliotheken selbst gesteckten Ziele wie Lesekompetenz, Medienkompetenz oder Unterstützung beim Lebenslangen Lernen bisher gar nicht belegt werden können.

Eine Empfehlung für ein geeignetes System bleibt schwierig. Die im Rahmen der Untersuchung betrachteten Modelle kranken an der Schwierigkeit, dass dazu meist aufwendige Erhebungen und Umfragen nötig sind. Auch wenn die Kundenumfragen durch einfacher zu handhabende Methoden wie Fokus-Interviews ersetzt werden, erscheint eine systematische jährliche Erfolgsmessung damit nicht zu bewältigen. Möglicherweise eignet sich die sehr praxisnah aufgemachte Anleitung von Markless/Streatfield (S. 49-52), die bereits von 700 Institutionen erprobt worden ist und zu guten Ergebnissen geführt hat besser. Der grosse Vorteil des Modells liegt darin, dass die Bibliothek sich gleich zu Beginn der Arbeit darüber Klarheit verschaffen muss, welche Wirkungen sie entfalten will. Davon ausgehend werden dann die Indikatoren abgeleitet, wobei für die ganze Entwicklung gut und gerne ein Jahr vergeht. Dadurch hat das Modell durchaus Gemeinsamkeiten mit dem Strategischen Management, wirkt durch den anderen Ausgangspunkt aber nutzorientierter.

6 Fazit

Nach erfolgter Erprobung des erarbeiteten Modells sollen dessen Stärken und Schwächen in der praktischen Verwendung gewürdigt und dadurch eröffnete Perspektiven vorgestellt werden.

Die Anwendung des vorerst nur theoretisch erarbeiteten Modells an einem konkreten Fall hat in einem iterativen Prozess zu wesentlichen Verbesserungen am Modell selbst geführt. Die Anwendung in der Praxis hat zu unterschiedlichen und teilweise auch überraschenden Erkenntnissen geführt, wobei sich nicht alle Teile als gleich tauglich erwiesen.

Relativ einfach zu erstellen war die Liste der Stakeholder, deren grosse Zahl überraschte. Beinahe noch verblüffender war die Tatsache, dass die meisten Stakeholder ihre Erwartungen in irgendeiner Form bereits manifestiert hatten und diese nur noch zusammengetragen werden mussten. Dieses Unterfangen war bereits wesentlich aufwendiger, aufgrund der Konzentration auf die wichtigsten Stakeholder aber durchaus noch gut zu bewältigen. Aufgrund der Ergebnisse scheint eine Konzentration durchaus zulässig, da sich oft identische Erwartungen ergaben.

Zu problematisieren wäre hier noch, wie bewusst die verschiedenen Anspruchsgruppen sich ihrer Erwartungen überhaupt sind und ob sich unbewusste Ansprüche überhaupt erheben lassen. Es hat sich sehr deutlich gezeigt, wie sehr Erwartungen von Einstellungen geprägt werden. So tauchten viele Aussagen und Vorstellungen wieder auf, die von den Bibliotheken seit Jahren hartnäckig bekämpft werden. Es bleibt die Frage bestehen, wie damit umgegangen werden soll.

Für die Praxis lässt sich feststellen, dass bereits die Identifikation der Stakeholder Ergebnisse zu Tage fördert, die in konkrete Handlungen überführt werden können. So kann die Aufstellung von Gegenspieler beispielsweise bereits brauchbare Hinweise auf mögliche Kooperationspartner erbringen. Die Kenntnisse der Stakeholder-Erwartungen hingegen ermöglichen eine verbesserte Beziehungspflege.

Als wesentlich problematischer erweisen sich im Rückblick die anderen beiden Teile. Eine Leistungsüberprüfung liess sich kaum sinnvoll bewerkstelligen, und Versuche, Daten zu erheben, scheiterten regelmässig an praktischen Gegebenheiten. Dies war jedoch aufgrund der Ausgangsthesen kaum anders zu erwarten gewesen. Die Erarbeitung und Bewertung neuer Produkte wiederum wurde aus dem sehr einseitigen Blickwinkel externer Stakeholder vorgenommen. Hier wäre der Einbezug der internen Stakeholder unbedingt erforderlich gewesen. Wenn deren Erwartungen und Meinungen bereits bei der Angebotsentwicklung mit

einfließen, steigert dies die Akzeptanz und damit auch die Qualität des gesamten Dienstleistungsangebots wesentlich.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

Alle im Quellenverzeichnis angegebenen Links wurden zuletzt am 20. September 2007 auf ihre Gültigkeit überprüft.

Bei einigen schriftlichen Quellen handelt es sich um interne Dokumente der ABG, die nicht frei zugänglich sind. Solche wurden durch das Anfügen eines Sterns (*) an die Kurzform gekennzeichnet.

7.1 Literatur

ABG-Argumentarium* **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG) (2003):** Das Argumentarium der ABG. "Weshalb Bibliotheken dem Wandel unterworfen sind und wie die ABG darauf reagieren". Für den internen Gebrauch. Basel: ABG.

ABG-Jahresbericht 2005 **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG) (2006):** Jahresbericht 2005. Lesens Wert. Basel: Allgemeine Bibliotheken der Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige.

ABG-Jahresbericht 2006 **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG) (2007):** Jahresbericht 2006. Lesen und lesen lassen. Basel: Allgemeine Bibliotheken der GGG.

Als PDF-Datei unter:

<http://www.abg.ch/fileadmin/pdf/Jahrebericht2006.pdf>

ABG-Leitbild **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG) (2003):** Buch und mehr. Viel mehr. Unser Leitbild. Basel: Allgemeine Bibliotheken der GGG.

Inhalt auch zugänglich unter:

<http://www.abg.ch/index.php?id=leitbild>

ABG-Protokoll* **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG) (2007):** Protokoll Abteilungsleitungssitzung, 10. August 2007. Basel: ABG.

- Alder** **Alder, Beatrice (2005):** Interpellation Nr. 4 (Februar 2005) betr. Weiterbestehens der Zweigstelle Kleinhüningen der Allgemeinen Bibliotheken der GGG. Basel: Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt
Als PDF-Datei unter:
<http://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/000000141876.pdf>
- Allschwil-Beschluss** **Gemeinderat, Allschwil (2007):** *Bibliothek im erweiterten "Paradies"*.
In: Gemeinde-Nachrichten Allschwil. Informationen des Gemeinderats und Mitteilungen der Verwaltung = Allschwiler Wochenblatt. 2007, Nr. 21 vom Freitag 25. Mail 2007
Als PDF-Datei unter
http://www.bibliothek-allschwil.ch/uploads/media/GR_Beschluss_Bibliotheken.pdf
- Allschwil-Protokoll*** **Gemeinderat Allschwil (2005):** Allgemeine Bibliotheken der GGG - Unterstützung der Gemeinde Allschwil. Auszug aus dem Sitzungsprotokoll. GRB-Nr 331.05 ü/268. Allschwil: Gemeinderat.
[Als Brief an die ABG, datiert vom 12. Mai 2005]
- Arnold et al.*** **Arnold, Silvia et al. (2007):** Mehr Kundinnen und Kunden für die ABG! Projektarbeit 2007. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft.
- Berghaus-Sprengel** **Berghaus-Sprengel, Anke (2001):** *Der Betriebsvergleich als Instrument der Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken*.
In: Bibliothek. Forschung und Praxis. 25(2001), No. 2, S. 143-191.
Als PDF-Datei unter:
http://www.bibliothek-saur.de/2001_2/143-191.pdf
- Blanck** **Blanck, Sandra (2006):** *Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken*.
In: Fuhlrott, Rolf / Krauss-Leichert, Ute / Schütte, Christoph-Hubert (Hg.): Neues für Bibliotheken, Neues in Bibliotheken. Wiesbaden: Dinges & Frick (= B.I.T. online - Innovativ; Bd. 12). S. 9-105.

- Boekhorst** **Boekhorst, Peter te (2007):** *Controlling.*
In: Hobohm/Umlauf. 5.4
- Bornholdt/Noll/Ruckh** **Bornholdt, Martin / Noll, Christian / Ruckh, Mario F. (2006):** *Zur Weiterentwicklung des Sozialmarketings. Warum Marketing im Nonprofit-Bereich als das Management von Stakeholdern verstanden werden sollte.*
In: Ruckh/Noll/Bornholdt. S. 21-37.
- Brophy 2004** **Brophy, Peter (2004):** *The quality of libraries.*
In: Hilgemann, Klaus / Boekhorst, Peter te (Hg.): Die effektive Bibliothek. Roswitha Poll zum 65. Geburtstag. München: Saur. S. 30-46.
- Brophy 2006** **Brophy, Peter (2006):** Measuring library performance. Principles and techniques. London: Facet.
- Coltura/Vercruyssen** **Coltura, Maja / Vercruyssen, Bart (2007):** *The library and cultural patterns in lending statistics.*
In: Mullins, James L. (Hg.): Library Management and Marketing in a Multicultural World. Proceedings of the 2006 IFLA Management and Marketing Section's Conference, Shanghai, 16-17 August, 2006. München: Saur (IFLA Publications; 125). S. 325-334.
- Ebner** **Ebner, Stephan (2005):** Interpellation Nr. 51 (Juni 2005) betr. Pisa-resp. ALL-Studie und drohender Bibliotheken-Abbau. Basel: Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt
Als PDF-Datei unter:
<http://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/000000162010.pdf>

- Ernest Dichter** **Ernest Dichter SA (2003):** Bericht zu einer telefonischen Publikumsbefragung und qualitativen Nachbefragung zu öffentlichen Bibliotheken des Kantons Zürich. Ausgearbeitet für Kantonale Bibliothekskommission Zürich. Zürich: Ernest Dichter.
- Als PDF-Datei unter:
<http://www.kako-zh.ch/kako/events/pdf/schlussbericht%20umfrage.pdf>
- Fact-Sheet
Leseförderung*** **Ressort Kultur des Erziehungsdepartements Basel-Stadt /
Allgemeine Bibliotheken der GGG / Verein Quartiertreffpunkt
Kleinhüningen (2006):** Fact-Sheet Stelle Beauftragte / Beauftragter für Leseförderung im Quartiertreffpunkt Kleinhüningen. Basel: Ressort Kultur ED BS.
- Frankenberger/Haller** **Frankenberger, Rudolf / Haller, Klaus (Hg.) (2004):** Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München: Saur.
- Furtmüller** **Furtmüller, Stefan (2003):** *Erfolgsmessung.*
- In: Eschenbach, Rolf / Horaz, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 286-291.
- Gental Morral** **Gental Morral, Maria (2007):** *Intercultural Dialogue in the Public Library: The Experience of the District 2 Library in Terrassa, Barcelona.*
- In: Mullins, James L. (Hg.): Library Management and Marketing in a Multicultural World. Proceedings of the 2006 IFLA Management and Marketing Section's Conference, Shanghai, 16-17 August, 2006. München: Saur (IFLA Publications; 125). S. 209-217.
- Gläser/Schoenbeck** **Gläser, Christine / Schoenbeck, Oliver (2005):** *Information Commons. Neue Strukturen des Informationsmanagements.*
- In: BuB. Forum Bibliothek und Information. 78(2005), 7/8. S. 506-507.

- Grossratsdebatte** **Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt (2006):** *Ratschlag betreffend Bewilligung von Staatsbeiträgen an die Allgemeinen Bibliotheken der GGG (Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige) für die Jahre 2006 und 2007. (RAT) [07.06.06 10:56:10, BKK, ED, 06.0611.01]*
- In: Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt: Protokoll der 5. Sitzung, Amtsjahr 2006-2007. Basel: Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt. S. 294-300.
- Als PDF-Datei unter:
- http://www.grosserrat.bs.ch/geschaefte_dokumente/_gr-sitzungen/20060607/20060607-vp.pdf
- Häder, Michael** **Häder, Michael (2006):** Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haibach** **Haibach, Marita (2006):** *Individuen als Spenderinnen und Spender.*
- In: Ruckh/Noll/Bornholdt. S. 129-137.
- Hobohm 2007a** **Hobohm, Hans Christoph (2007):** *Marketing.*
- In: Hobohm/Umlauf. 3.4
- Hobohm 2007b** **Hobohm, Hans Christoph (2007):** *Strategisches Management.*
- In: Hobohm/Umlauf. 3.3
- Hobohm/Müller** **Hobohm, Hans Christoph / Müller, Helmut (2007):** *Kundenbindung und Qualitätsmanagement.*
- In: Hobohm/Umlauf. 3.5
- Hobohm/Umlauf** **Hobohm, Hans-Christoph / Umlauf, Konrad (2007):** Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Aktualisierungsstand: Nr. 18. Hamburg: Dashöfer.

- Latze** **Latze, Claudia (2004):** *Entwicklung einer Balanced ScoreCard für die Hamburger Öffentliche Bücherhallen.*
- In: Fuhlrott, Rolf / Krauss-Leichert, Ute / Schütte, Christoph-Hubert (Hg.): Innovationsforum 2004. Wiesbaden: Dinges & Frick (= B.I.T. online - Innovativ; Bd. 7). S. 9-98.
- Lieske** **Lieske, Adina (2006):** Bibliotheksspezifische Marketingstrategien zur Gewinnung von Nutzergruppen: Die Winterthurer Bibliotheken. Chur: HTW Chur, Arbeitsbereich Informationswissenschaft (= Churer Schriften zur Informationswissenschaft; Schrift 13).
- Als PDF-Datei unter:
- http://www.informationswissenschaft.ch/fileadmin/uploads/pdf/csi/CSI_13_Lieske.pdf
- Lombriser/Abplanalp** **Lombriser, Roman / Abplanalp, Peter A. (2004):** Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Zürich: Versus.
- Marti/Waldner** **Marti, Peter / Waldner, Kurt (1982):** Allgemeine Bibliotheken der GGG 1807-1982. Eine kleine Chronik. Basel: Allgemeine Bibliotheken der GGG.
- Markless/Streatfield** **Markless, Sharon/Streatfield, David (2007):** Evaluating the impact of your library. Reprint. London: Facet.
- Mavigöz** **Mavigöz, Selçuk (2004):** Evaluation der Bedürfnisse junger Erwachsener in Bezug auf die Allgemeinen Bibliotheken der GGG sowie Erarbeitung praktikabler Vorschläge innerhalb ihrer Strategie. Diplomarbeit. Basel: Fachhochschule beider Basel, Departement Wirtschaft.
- Mühlenkamp** **Mühlenkamp, Holger (2004):** Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen. Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage. Unter Mitarb. von Magdalena Simonji. Wiesbaden: Dinges & Frick (= B.I.T. online - Innovativ; Bd. 8).

- PetKo-Bericht** **Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt, Petitionskommission (2005):** *Bericht der Petitionskommission zur Petition P206 "Erhalt der GGG-Bibliothek Kleinhüningen". [14.09.05, 22:05:14, PetKo, 04.7952.02]*
- In: Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt: Protokoll der 7. Sitzung, Amtsjahr 2005-2006. Basel: Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt. S. 450.
- Als PDF-Datei unter:
- http://www.grosserrat.bs.ch/geschaeftedokumente/protokolle/gr-protokoll_200509-07-14.pdf
- Poll** **Poll, Roswitha (2004):** *Bibliotheksmanagement.*
- In: Frankenberger/Haller. S. 93-116.
- Rambow** **Rambow, Angela Inge (2006):** Sozialer Wert der Stadtbibliothek Wolgast. Outcome-based evaluation with social auditing. Diss. phil. I. Humboldt Universität, Berlin.
- Als PDF-Datei unter:
- http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=98128924x&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=98128924x.pdf
- Ratzek** **Ratzek, Wolfgang (2006):** *Die Bibliotheken mit Leben füllen. Kundennahe Dienstleistungen als Überlebenschance.*
- In: BuB. Forum Bibliothek und Information. 58(2006), 03. S. 234-238.
- Regierungsrat-Antwort** **Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt (2005):** Ratschlag betreffend Bewilligung von Staatsbeiträgen an die Allgemeinen Bibliotheken der GGG (Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige) für die Jahre 2006 und 2007. An den Grossen Rat. Basel: Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt.
- Als PDF-Datei unter:
- <http://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/000000175499.pdf>

- Regierungsrat-Ratschlag** **Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt (2006):** Interpellation Nr. 51 Stephan Ebner betreffend Pisa- resp. ALL-Studie und drohender Bibliotheken-Abbau. An den Grossen Rat. Basel: Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt.

Als PDF-Datei unter:
<http://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/000000216153.pdf>
- Roberts/Rowley** **Roberts, Sue / Rowley, Jennifer (2004):** Managing Information Services. London: Facet.
- Ruckh/Noll/Bornholdt** **Ruckh, Mario F. / Noll, Christian / Bornholdt, Martin (Hg.) (2006):** Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.
- Sander/Bauer** **Sander, Gudrun / Bauer, Elisabeth (2006):** Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Hrsg.: Fachhochschule Zürich, Schule für Soziale Arbeit. Bern: Haupt.
- Schwarz** **Schwarz, Peter et al. (2005):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 5., erg. und aktual. Aufl. Bern: Haupt.
- Subventionsvertrag*** **Kanton Basel-Stadt (2007):** Subventionsvertrag betreffend Staatsbeitrag an die Allgemeinen Bibliotheken der GGG für die Jahre 2008-2011. Basel: Erziehungsdepartement.
- Theuvsen** **Theuvsen, Ludwig (2001):** Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münster: Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft, Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster (=Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 16)

Als PDF-Datei unter:
<http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/ressourcen/diskussionspapiere/wp-band16.pdf>

- Thommen** **Thommen, Jean-Paul (2003):** Glaubwürdigkeit und Corporate Governance. 2., vollständig überarb. Aufl. Zürich: Versus.
- Tonollo*** **Tonollo, Karin (2007):** Diskussionsgrundlage für die Retraite der ABG-AbteilungsleiterInnen 16.6.2007 im Orchidea Lodge, Wasserfallen, Reigoldswil. Basel: Allgemeine Bibliotheken der GGG. Nur für internen Gebrauch.
- Umlauf 2003a*** **Umlauf, Konrad (2003):** Expertise über den Bericht der Allgemeinen Bibliotheken der GGG an das Erziehungsdepartement betr. Bibliotheks- und Personalplanung 2003-2010. Im Auftrag der GGG, Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige Basel. Berlin.
- Umlauf 2003b** **Umlauf, Konrad (2003):** Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft (= Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; H. 116).
- Als PDF-Datei unter:
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/h116.pdf>
- Umlauf 2007** **Umlauf, Konrad (2007):** *Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kulturmanagement.*
- In: Hobohm/Umlauf. 7.1.1-7.1.6
- Wimmer 1996** **Wimmer, Ulla (1996):** *Produktdefinition für Öffentliche Bibliotheken.*
- In: Bibliotheksdienst. 25(1996), H. 10, S. 1681-1692.
- Als PDF-Datei unter:
http://bibliotheksdienst.zlb.de/1996/1996_10_Betriebsorganisation02.pdf
- Wimmer 2007** **Wimmer, Ulla (2007):** *Betriebsvergleich, Leistungsmessung und Benchmarking - eine Orientierung für den Einsatz in der Praxis.*
- In: Hobohm/Umlauf. 5.6

7.2 Online-Quellen

- @abg1** **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG):** Bibliotheken.
<http://www.abg.ch/index.php?id=bibliotheken>
- @abg2** **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG):** ABG-Club.
http://www.abg.ch/index.php?id=abg_club
- @abg3** **Allgemeine Bibliotheken der GGG (ABG):** Gebühren.
<http://www.abg.ch/index.php?id=gebuehren>
- @avantage** **Stiftung Basler Dybli / Age Stiftung Zürich / Christoph Merian Stiftung:**
Avantage Leben und Wohnen im Wettsteinquartier.
http://www.merianstiftung.ch/actions/document_viewer.cfm?ObjectID=DF593546-1422-0CEF-B4C1074C369CD168
- @bibliotheks-
pass** **Verein Bibliothekspass Nordwestschweiz:** Bibliothekspass
Nordwestschweiz.
<http://www.bibliothekspass-nordwestschweiz.ch>
- @bix** **BIX - der Bibliotheksindex:** Projektinfos.
<http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=2>
- @gaw** **GAW Arbeits-und Wohnintegration:** Platz für Frischback, Lehrlinge und ein
Schwätzchen.
<http://www.gaw.ch/migros.html>
- @ideastore** **Ideastore:** The Idea Story.
<http://www.ideastore.co.uk/index/PID/25?PHPSESSID=06bb4f895f79829d1356445288c03b14>
- @jobfactory** **Job Factory Basel AG:** Wieso es die Jobfactory braucht.
http://www.jobfactory.ch/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=8&Itemid=52

- @jukibu** **JuKiBu - Interkulturelle Bibliothek für Kinder und Jugendliche:** JuKiBu.
<http://www.jukibu.ch/>
- @lernhaus** **Schweizerisches Arbeiterhilfswerk (SAH):** Lernhaus Basel-Stadt und Lernhaus Basel-Land.
<http://www.sah.ch/index.cfm?id=A7A6F78C-C767-66DA-96D141B7E8EF1F18&detailpage=A7BB64CB-C767-66DA-978A344E1E6B0652>
- @notfall-apotheke** **Baselstädtischer Apothekerverband:** Notfall Apotheke Basel.
<http://www.notfallapothekebasel.ch/>
- @politikplan** **Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt:** Politikplan 2007-210
<http://www.regierungsrat.bs.ch/politikplan-2007-2010.pdf>
- @statistik1** **Statistisches Amt des Kantons Basel-Stadt:** Wohnbevölkerung nach Heimat, Geschlecht und Alter Ende 2006.
<http://www.statistik-bs.ch/themen/01/bevpyr>
- @statistik2** **Statistisches Amt des Kantons Basel-Stadt:** Wohnbevölkerung am Jahresende nach Geschlecht und Alter seit 2003.
<http://www.statistik-bs.ch/themen/01/bevoelkerungsstruktur/wohnbev12>
- @statistik3** **Statistisches Amt des Kantons Basel-Stadt:** In Basel-Stadt wohnende und arbeitende Erwerbstätige sowie Pendler seit 1980.
<http://www.statistik-bs.ch/themen/11/pendler/erwerb1/t1160100>
- @winterthur** **Winterthurer Bibliotheken:** Integrationsbibliothek 'ib'.
<http://www.bibliotheken.winterthur.ch/default.asp?Sprache=D&Thema=100103&Rubrik=0&Gruppe=49&Seite=234>

8 Anhang

8.1 A Mitgliedsdauer von inaktiven Benutzern der ABG

Es wurde am 1. September 2007 eine Datenbankabfrage nach dem Anmeldedatum gemacht über alle inaktiven erwachsenen Kunden der ABG (letzte Aktivität vor dem 1. September 2006). Aufgrund dieser Daten wurde errechnet, wie lange die Mitgliedschaft bis zur Inaktivität dauert. Die Benutzer sind zur Zeit der Abfrage aufgrund der Benutzergruppen mindestens 26 Jahre alt. Eine Inaktivität aufgrund des Erreichens einer Altersgrenze ist möglich, gilt aber über den gesamten Datenbestand unabhängig von der Mitgliedsdauer.

Inaktivität nach	Anzahl	Anteil
1 Jahr (Anmeldung zwischen 1.9.2005 und 31.8.2006)	580	13%
2 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.2004 und 31.8.2005)	1060	23%
3 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.2003 und 31.8.2004)	613	14%
4 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.2002 und 31.8.2003)	351	8%
5 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.2001 und 31.8.2002)	245	5%
6 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.2000 und 31.8.2002)	159	4%
7 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.1999 und 31.8.2000)	157	3%
8 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.1998 und 31.8.1999)	1005	22%
9 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.1997 und 31.8.1998)	185	4%
10 Jahren (Anmeldung zwischen 1.9.1996 und 31.8.1997)	46	1%
mehr als 10 Jahren (Anmeldung vor dem 1.9.1996)	138	3%

8.2 B Vertretung von Männern zwischen 26 und 50

Die Berechnung konnte nur annähernd vorgenommen werden, da für den Kanton Basel-Stadt die neuesten verwendbaren Bevölkerungszahlen aus dem Jahr 2005 (@statistik2) stammen und für die ABG eine aktuelle Datenbankabfrage gemacht werden musste. Auch wenn die Zahlen aus dem exakt identischen Zeitraum möglicherweise leicht andere Anteile aufweisen, so ist der Unterschied doch so beträchtlich, dass aus den vorliegenden Zahlen gültige Annahmen getroffen werden können.

Bevölkerung Kanton Basel-Stadt am 31.12.2005		
Männliche Einwohner zwischen 25 und 49	35'827	
Gesamtbevölkerung	187'920	
Anteil Männer zwischen 25 und 49 an der Gesamtbevölkerung		19 %
Benutzer ABG am 25.8.2007		
Männer mit Wohnsitz Basel, die das Alter 26 bis 50 im Jahr 2007 vollenden	3'130	
Männer mit Wohnsitz Riehen, die das Alter 26 bis 50 im Jahr 2007 vollenden	131	
Männer mit Wohnsitz Bettingen, die das Alter 26 bis 50 im Jahr 2007 vollenden	6	
Männer mit Wohnsitz Kanton Basel-Stadt, die das Alter 26 bis 50 im Jahr 2007 vollenden	3'268	
Benutzer mit Wohnsitz Basel	30'317	
Benutzer mit Wohnsitz Riehen	1'493	
Benutzer mit Wohnsitz Bettingen	73	
Benutzer mit Wohnsitz Kanton Basel-Stadt	31'883	
Anteil Männer, die das Alter 26 bis 50 im Jahr 2007 vollenden, an den Benutzern aus dem Kanton Basel-Stadt		10 %

8.3 C Auswertung der Presseartikel über die ABG

Es wurden redaktionell bearbeitete Beiträge der Jahre 2006 und 2007 (Stichtag 31.8.2007) ausgewertet. In 16 Artikeln liessen sich implizite Erwartungen an das Angebot der ABG finden.

Erwartungen	Nennungen
Bibliotheksnetz	2
Bücherangebot	1
Leseförderung/Bildung/Wissen Kindern und Jugendlichen	bei 7
Städtische kulturelle Dienstleistung	3
Präventionsarbeit zur gesellschaftlicher Probleme	Verhinderung 1
Bibliothek für Allschwil	9

8.4 D Übersicht über die Entstehung der Vereinbarung mit Allschwil

Alle Angaben sind der Korrespondenz zwischen den ABG und der Gemeinde Allschwil zwischen 1995 und 2005 entnommen.

Datum	Geschehnisse
6. April 1988	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinderat von Allschwil empfiehlt in der Zeitung dem Stimmvolk die Einrichtung einer Gemeindebibliothek zur Ablehnung • Lesebedürfnisse der Bevölkerung seien durch die Hauptstelle der ABG und zwei Filialen an der Grenze ausreichend abgedeckt • Gemeinderat leiste lieber einen Beitrag an die ABG als eine eigene Gemeindebibliothek zu finanzieren
24. April 1988	Einrichtung der Gemeindebibliothek wird per Volksentscheid abgelehnt
17. März 1995	ABG erinnert Allschwil an die gemachten Aussagen, weil der Kanton Basel-Stadt für die Subventionsperiode 1996-2000 die Erhebung von

	Beitragsleistungen der umliegenden Gemeinden fordert
1995	Es wird ein Kredit von 88'000.-- Fr., auszahlbar in vier Jahrestanchen, gesprochen
1996-1999	Tranchen à 22'000 werden überwiesen
Anfang 2000	Allschwil möchte, dass als Gegenleistung für die 22'000.-- Fr. die Jahresgebühr für die Kinder verringert wird
April-Dez. 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungen • Verringerung ist für alle Einwohner möglich, wenn Allschwil den Betrag um die entsprechende Differenz erhöht • Neuer jährlicher Beitrag wäre 35'000.-- Fr.
Juli 2000	22'000.-- Fr. separat bewilligt und überwiesen
Ab 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Überweisung von 35'000.-- Fr. von Allschwil • Lesegeld für Einwohner Allschwils wie für Städter • Jährliche Lieferung der Benutzerzahlen von den ABG an Allschwil

Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:
Reihe Berufsmarktforschung

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 1
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 1:
Josef Herget
Thomas Seeger
Zum Stand der Berufsmarktforschung in der Informationswissenschaft
in deutschsprachigen Ländern
Chur, 2007 (im Druck)
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 2
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 2:
Josef Herget
Norbert Lang
Berufsmarktforschung in Archiv, Bibliothek, Dokumentation
und in der Informationswirtschaft: Methodisches Konzept
Chur, 2007 (im Druck)
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 3
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 3:
Josef Herget
Norbert Lang
Gegenwärtige und zukünftige Arbeitsfelder für Informationsspezialisten
in privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Institutionen
Chur, 2004
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 4
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Sonja Hierl
Die Eignung des Einsatzes von Topic Maps für e-Learning
Vorgehensmodell und Konzeption einer e-Learning-Einheit unter Verwendung von Topic Maps
Chur, 2005
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 5
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Nina Braschler
Realisierungsmöglichkeiten einer Zertifizierungsstelle für digitale Zertifikate in der Schweiz
Chur, 2005
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 6
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 4:
Ivo Macek
Urs Naegeli
Postgraduiertenausbildung in der Informationswissenschaft in der Schweiz:
Konzept – Evaluation – Perspektiven
Chur, 2005
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 7
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Caroline Ruosch
Die Fraktale Bibliothek:
Diskussion und Umsetzung des Konzepts in der deutschsprachigen Schweiz.
Chur, 2005
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 8
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Esther Bättig
Information Literacy an Hochschulen
Entwicklungen in den USA, in Deutschland und der Schweiz
Chur, 2005
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 9
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Franziska Höfliger
Konzept zur Schaffung einer Integrationsbibliothek in der Pestalozzi-Bibliothek Zürich
Chur, 2005
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 10
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Myriam Kamphues
Geoinformationen der Schweiz im Internet:
Beurteilung von Benutzeroberflächen und Abfrageoptionen für Endnutzer
Chur, 2006
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 11
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Luigi Ciullo
Stand von Records Management in der chemisch-pharmazeutischen Branche
Chur, 2006
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 12
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Martin Braschler, Josef Herget, Joachim Pfister, Peter Schäuble, Markus Steinbach, Jürg Stuker
Evaluation der Suchfunktion von Schweizer Unternehmens-Websites
Chur, 2006
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 13
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Adina Lieske
Bibliotheksspezifische Marketingstrategien zur Gewinnung von Nutzergruppen:
Die Winterthurer Bibliotheken
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 14
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Christina Bieber, Josef Herget
Stand der Digitalisierung im Museumsbereich in der Schweiz
Internationale Referenzprojekte und Handlungsempfehlungen
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 15
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Sabina Löhner
Kataloganreicherung in Hochschulbibliotheken
State of the Art Überblick und Aussichten für die Schweiz
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 16
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Heidi Stieger
Fachblogs von und für BibliothekarInnen – Nutzen, Tendenzen
Mit Fokus auf den deutschsprachigen Raum
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 17
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Nadja Kehl
Aggregation und visuelle Aufbereitung von Unternehmensstrategien
mithilfe von Recherche-Codes
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 18
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Rafaela Pichler
Annäherung an die Bildsprache – Ontologien als Hilfsmittel für Bilderschliessung
und Bildrecherche in Kunstbilddatenbanken
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 19
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Jürgen Büchel
Identifikation von Marktnischen – Die Eignung verschiedener Informationsquellen
zur Auffindung von Marktnischen
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 20
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Andreas Eisenring
Trends im Bereich der Bibliothekssoftware
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 21
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Lilian Brändli
Gesucht – gefunden? Optimierung der Informationssuche von Studierenden
in wissenschaftlichen Bibliotheken
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 22
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Beatrice Bürgi
Open Access an Schweizer Hochschulen – Ein praxisorientierter Massnahmenkatalog für
Hochschulbibliotheken zur Planung und Errichtung von Institutional Repositories
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 23
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl
Darja Dimitrijewitsch, Cécile Schneeberger
Optimierung der Usability des Webauftritts
der Stadt- und Universitätsbibliothek Bern
Chur, 2007
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 24
Herausgegeben von Nadja Böller, Josef Herget und Sonja Hierl
Brigitte Brüderlin
Stakeholder-Beziehungen als Basis einer Angebotsoptimierung
Chur, 2008
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der HTW Chur

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft und Informationsmanagement werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Künftig wird ein berufsbegleitender Masterstudiengang das Lehrangebot abrunden.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotentialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory

Diese Kompetenzzentren werden im **Swiss Institute for Information Research** zusammengefasst.

IMPRESSUM

Verlag & Anschrift

Swiss Institute for Information Research

HTW - Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences
Ringstrasse 37
CH-7000 Chur

www.informationswissenschaft.ch

www.fh-htwchur.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Hans-Dieter Zimmermann

Telefon: +41 81 286 24 61

Email: hans-dieter.zimmermann@fh-htwchur.ch

Sekretariat

Telefon : +41 81 286 24 24

Fax : +41 81 286 24 00

Email: clarita.decurtins@fh-htwchur.ch
