

Angela Allnoch

Bibliothek der Fachhochschule Salzburg GmbH

5412 Puch, Urstein Süd 1

**Leitbild und Konzept
der Bibliothek der Fachhochschule
Salzburg GmbH**

Projektarbeit

im Rahmen des Ausbildungskurses für hauptamtliche BibliothekarInnen
Öffentlicher Bibliotheken im gehobenen Fachdienst 2012 – 2014

Eingereicht am: 23.12.2013

ABSTRACT

Angela Allnoch

Bibliothek der Fachhochschule Salzburg

Leitbild und Konzept der Bibliothek der Fachhochschule Salzburg

In Übereinstimmung mit dem Leitbild der Fachhochschule Salzburg werden Leitbild und Konzept der Bibliothek als zentrale Servicestelle für Sammlung, Vermittlung und Nutzung wissenschaftlicher Literatur und Information in analoger und digitaler Form, als Infrastruktureinrichtung mit vielfältigem Dienstleistungsangebot und als professioneller Lern- und Kommunikationsort erstellt. Dies beinhaltet auch die Aspekte ihrer Zwischenstellung – sie dient einerseits als wissenschaftliche Bibliothek der Forschung, der Lehre und dem Studium und ist andererseits darüber hinaus als öffentliche Bibliothek interessierten Menschen aller Kulturkreise zugänglich.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT.....	1
1 Ausgangslage	3
2 Zielsetzungen/Fragestellung	6
3 Begriffsbestimmungen	7
3.1 Leitbild.....	7
3.1.1 Definition	7
3.1.2 Wirkungen und Funktionen des Leitbildes.....	9
3.1.3 Problemfelder in Zusammenhang mit Leitbildern	10
3.2 Konzept.....	11
3.3 Integrierte Kommunikation.....	11
3.4 Reputation	12
3.5 Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliothek – Überschneidungen und Unterschiede	14
4 Ist-Analyse der Bibliothek und Grundlagen.....	16
4.1 Ist-Analyse - Leitbild der Bibliothek	17
4.2 Ist-Analyse - Konzept der Bibliothek	17
4.3 Grundlage: Leitbild der Fachhochschule Salzburg	18
5 Neuentwicklung	20
5.1 Leitbild.....	21
5.2 Konzept.....	22
5.2.1 Wer trägt Verantwortung?	24
5.2.2 Was soll die Bibliothek leisten? – Rolle, Kernfunktionen, Aufgaben	24
5.2.3 Welche Ressourcen und Voraussetzungen braucht es dafür?	29
5.2.4 Evaluation und Erfolgskontrolle	32
5.3 Chancen und Herausforderungen für die Zukunft?	33
5.4 Kommunikation der Neugestaltung	34
6 Reflexion und Dank.....	35
LITERATURVERZEICHNIS, Bildnachweis, Abbildungsverzeichnis.....	36

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

1 Ausgangslage

Im Jahr 1995, zwei Jahre nach dem Inkrafttreten des Fachhochschulstudiengesetzes in Österreich, wurde die Fachhochschule Salzburg GmbH mit den beiden Studiengängen „Telekommunikationstechnik & -systeme“ im Techno-Z in Salzburg und „Holztechnik & Holzwirtschaft“ am Holztechnikum in Kuchl gegründet. In den darauffolgenden Jahren wurde das Studiengangsangebot stetig erweitert. Meilensteine in der Entwicklung der Fachhochschule Salzburg waren 1999 die Übernahme durch die Wirtschaftskammer Salzburg, die Eröffnung der neuen Fachhochschulgebäude in Kuchl 2003 und in Puch/Urstein 2005. Besonders hervorzuheben ist auch 2005 der Abschluss der Gesellschaftsverträge zwischen Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer Salzburg zur Übernahme der gemeinsamen Trägerschaft. Mittlerweile hat sich das Unternehmen auch aufgrund dieser gut fundierten und einzigartigen Basis auf insgesamt 16 Bachelor- und 9 Masterstudiengänge mit derzeit 2.389 Studierenden und 288 Mitarbeitern (jeweils etwa die Hälfte wissenschaftliche und nicht wissenschaftliche) erweitert. Über 5.500 Absolventen haben ihre Studien erfolgreich abgeschlossen.¹



Abb. 1: Fachhochschule Salzburg, Campus Urstein, mit Bibliothek im Zentrum oben

¹ Aktuelle Zahlen per 15.11.2013.

In dieser Zeit ist auch die Bibliothek stetig mit dem Unternehmen mitgewachsen. Bis 2002 war die Bibliothek im 1. Stock des Techno-Z-Gebäudes in einem Raum mit 30 m² untergebracht und übersiedelte anschließend mit dem damaligen Bestand von 3.000 Medien in komplett neu und bibliothekarisch gut ausgestattete Räumlichkeiten mit 90 m² ins Erdgeschoß. Seit der Übersiedlung der Fachhochschule Salzburg nach Puch/Urstein ist sie, wie auf dem Foto (Abb. 1) ersichtlich, auch architektonisch bestens ins Blickfeld gerückt und erstreckt sich über zwei Stockwerke mit insgesamt 454 m². Im Jahr 2012 wurde das mittlerweile notwendig gewordene Archiv im Keller eingerichtet (99 m²).

In Kuchl bot die gemeinsame Bibliothek mit dem Holztechnikum in den ersten Jahren die erforderliche Literatur für Studium, Lehre und Forschung. Mit dem Umzug in den neuen Campus Kuchl und der Erweiterung um zwei neue Studiengänge im Jahr 2005 wurde auch hier eine eigene Zweigstelle der Bibliothek notwendig, um die neuen Studiengänge bedienen zu können. Sie startete provisorisch im Souterrain in einem großräumigen Prüflabor und konnte 2009 in den neu errichteten Erweiterungsbau übersiedelt werden.² Hier stehen ihr 90 m² im 1. Stock, angeschlossen an den Verwaltungsbereich zur Verfügung.



Abb. 2: Fachhochschule Salzburg, Campus Kuchl

² Der Erweiterungsbau am Campus Kuchl ist österreichweit der erste akademische Holzbau im Passivhausstandard.

Beide Zweigstellen sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei über Lift erreichbar.

Diese Voraussetzungen machen auch die weitere Entwicklung der Bibliothek zumindest für die nächsten Jahre ohne räumliche Einschränkungen möglich und fördern die Ausbildung von Zukunftsperspektiven in Abstimmung mit Rektorat, Geschäftsführung sowie den Erfordernissen der einzelnen Studienrichtungen in Forschung und Lehre.

Eckdaten der Bibliothek per 31.10.2013

	Urstein	Kuchl	Gesamt
Medienbestand	44.110	10.160	54.270
Zeitschriftenabonnements	150 + 26 E-Journals	60	210 + 26 E-Journals
Steigerung Bestand p.a.			5 %
Entlehnungen p. a.	27.003	3.935	30.938
Verlängerungen p.a.	33.236	2.911	36.147
Anzahl MitarbeiterInnen	5	4	9
Vollzeitäquivalente (VZÄ)	3,25 VZÄ	1,125 VZÄ	4,375 VZÄ
davon studentische Hilfskräfte	1	3	4
Öffnungszeiten pro Woche	54	42	-
Rechercheplätze	10	4	14

2 Zielsetzungen/Fragestellung

Zielsetzung der Projektarbeit ist die Entwicklung und Andockung des Bibliotheksleitbilds an das bestehende Leitbild der Fachhochschule Salzburg im Sinne Integrierter Kommunikation, welches in weiterer Folge die Basis für die Entwicklung und Ausformung des Bibliothekskonzepts darstellt.

Fragestellungen dazu:

Wie decken sich die Zielsetzungen des Unternehmens mit denen der Bibliothek bzw. wie sind sie voneinander abhängig?

Welche eigenständigen Leitbildelemente sind für das Bibliotheksleitbild notwendig?

Was soll/muss im Hinblick auf die Erfüllung der Zielvorgaben im neuen Bibliothekskonzept enthalten sein?

Welche Chancen kann es aufzeigen?

3 Begriffsbestimmungen

In einem ersten Schritt werden die, für die Arbeit relevanten, allgemein für Unternehmen und Organisationen gültigen Begriffe bestimmt und erläutert, auf deren Basis in weiterer Folge der Projektarbeit mit Fokus auf die Bibliothek spezifiziert und präzisiert werden kann.

3.1 Leitbild

3.1.1 Definition

Ein Leitbild vorweisen zu können zählt zum Standardrepertoire moderner strategischer Unternehmensführung, es wird dem normativen Management zugeordnet und dient u. a. auch als Basis für die Corporate Identity.³

Das Leitbild eines Unternehmens oder einer Organisation dokumentiert prägnant in schriftlicher Form die (angestrebte) Unternehmens-/Organisationsphilosophie, gibt einheitliche Orientierung, Handlungssicherheit und ermöglicht Identifikation. Es sollte im besten Falle vorhandenes Potential erfassen und daraus ein „Realistisches Idealbild“⁴ als Zielzustand formen, an welches es stetig gilt, sich prozesshaft anzunähern. Durch seine positive Formulierung stellt es ein Leitsystem für positive Veränderung und Weiterentwicklung dar.

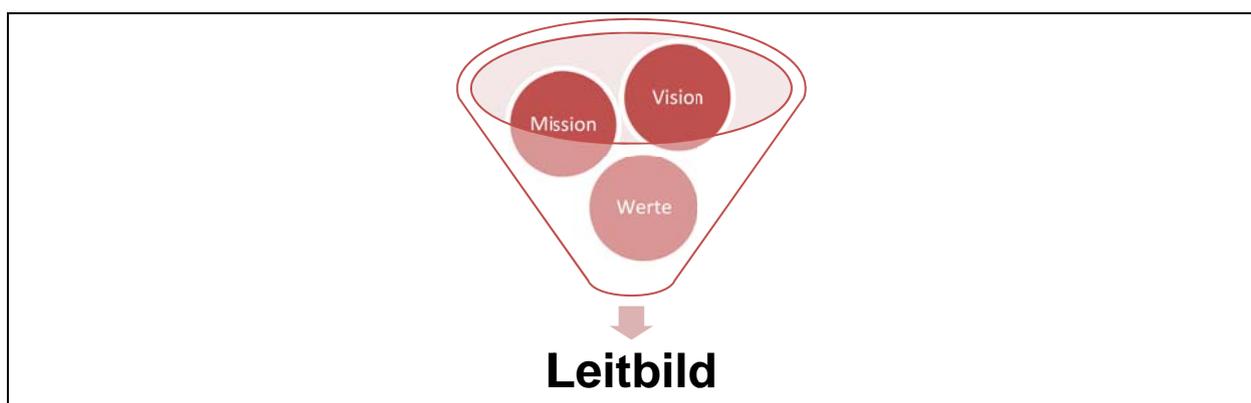


Abb. 3: Leitbild

³ Vgl. Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre : das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen / Waldemar Hopfenbeck. – 6. überarb. Aufl. – Landsberg am Lech : Verl. Moderne Industrie, 1992, S. 736 ff.

⁴ Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management : Visionen – Missionen – Programme / Knut Bleicher. - 7. überarb. und erw. Aufl. – Frankfurt am Main : Campus-Verl., 2004, S. 272

In einem Leitbild werden

- die Vision,
- die Mission/der Auftrag und
- die Werte bzw. Grundhaltung

in Worte gefasst und niedergeschrieben.

Vision:

Sie beschreibt die Vorstellung dessen, was erreicht werden soll. Sie zeichnet ein Zukunftsbild des Unternehmens/der Organisation und erfüllt durch ihre Richtungsangabe eine „Polarsternfunktion“ für die angestrebte Entwicklung bzw. den angestrebten Zustand und ist sinnstiftend. Starke Visionen sind auch in der Lage identitätsstiftend zu wirken und damit Menschen/Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Mission:

Zur Erreichung des angestrebten Idealbildes, der Vision, werden aus ihr resultierend die notwendigen strategischen Maßnahmen und Aufgaben sowie die langfristigen und/oder operativen Ziele zur Umsetzung formuliert (*mission statement*), sie ist jedoch noch nicht in konkrete Termine und Zahlen heruntergebrochen.

Werte:

Sie zeigen die Grundhaltung des Unternehmens und die gewünschte Art und Weise der Umsetzung von Vision und Mission sowie die Prinzipien des Handelns, die zu berücksichtigen sind. „Werte sind auch als Koordinaten bzw. Orientierungsmarken mit Steuerungsfunktion für den einzelnen Mitarbeiter, aber auch für das ganze Unternehmen oder die Organisation zu sehen.“⁵ Sie können vor allem auch in schwierigen Zeiten Orientierung geben, ohne zu blockieren.

⁵ Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation : ein Leitfaden / Claudia Mast. - 4., neue und erw. Aufl. – Stuttgart : Lucius & Lucius, 2010. - S. 108

3.1.2 Wirkungen und Funktionen des Leitbildes



Abb. 4: Wirkungen eines Leitbilds

Als zentrales Kommunikationsinstrument bietet es nach innen

- Orientierung
 - Richtlinie für Neuerungen und neue Mitarbeiter
 - Transparenz und Nachvollziehbarkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit
 - Einheitliche Basis im Alltag, Verhaltenssicherheit
 - Basis für Leistungsbeurteilung, Qualitätsmanagement und Mitarbeiter- sowie Einstellungsgespräche
- Motivation
 - verstärkt die Identifikation mit dem Unternehmen/der Organisation
 - Stolz, Loyalität, Zufriedenheit
 - Leistungs- und Produktivitätssteigerung
- Rahmen für operative Ziele und strategische Maßnahmen

und zugleich nach außen

- Legitimation/positive Öffentlichkeitsarbeit
 - Klares Erscheinungsbild
 - Imagebildende Wirkung
 - Reputation.

3.1.3 Problemfelder in Zusammenhang mit Leitbildern

Eine Leitbildentwicklung kann durchaus zeitaufwändig, manchmal auch mühevoll und konfliktreich sein, setzt sie sich doch mit den grundlegenden Fragen eines Unternehmens/einer Organisation und den unterschiedlichen Sichtweisen der mit der Erstellung betrauten Personen auseinander. Je mehr Vertreter verschiedener Abteilungen, Hierarchiestufen, Berufsgruppen etc. beteiligt sind, desto komplizierter wird zwar die Entwicklung, aber bereits dieser Weg ist als Teil der Veränderung in Richtung des gemeinsamen Leitbildes zu sehen.

Ein Leitbild sollte auch nicht ohne weitergehende Maßnahmen herausgebildet werden, es ist in Folge unbedingt notwendig, es auf die strategische und schlussendlich operative Ebene hinunter zu brechen. Es zeichnet im Bereich der Vision vorerst ein angestrebtes Zukunftsbild, welches wohl (noch) nicht immer der Realität entspricht. Um Spannungen, aufkeimendes Desinteresse und Demotivation in der Mitarbeiterschaft vorzubeugen ist es wichtig, von Beginn die Leitbilderstellung als iterativen Prozess zu kommunizieren und v. a. auch in kleine, operative Einheiten zu zerlegen, welche beobachtbare/messbare Wirkung zeigen.

Ein vom Management oktroyiertes, „angeordnetes“ Leitbild mag zwar rascher erstellt sein, wird aber wenig bewirken oder bewegen können, da ihm auch das „Gelebt werden“ fehlen wird. Infolgedessen hält sich auch die meist besonders seitens des Managements angestrebte Außenwirkung in Grenzen.

Besonders ist auch auf die zuvor genannten Werte zu achten, „steuern sie doch die Handlungen des Einzelnen und der Organisation und sind in der Lage, positives Verhalten zu bestärken. Mitarbeiter fühlen sich aber durch Verhalten verletzt bzw. unter Druck gesetzt, wenn es nicht mit den Werten übereinstimmt.“⁶ bzw. kann es dadurch auch zu Verunsicherungen kommen. Und diametral zur zuvor genannten positiven, orientierungsgebenden Wirkung, ist in Krisenzeiten durchaus auch ein vollständiger Wertezерfall möglich.

⁶ Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, ebda., S. 83

3.2 Konzept

„Konzept bezeichnet in der deutschen Alltagssprache einen groben, nicht bis ins Detail ausgeführten Plan, welcher die Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels auflistet oder beschreibt.“⁷ Ein modernes Unternehmens- oder Organisationskonzept wird stets vom Leitbild her abgeleitet und legt in schriftlicher Form Struktur und Vorgehensweise dar, die für eine wirkungsvolle, d. h. effektive und effiziente Umsetzung des Leitbildes notwendig sind. Da sich die Anforderungen laufend ändern, ist eine iterative Anpassung des Konzeptes in regelmäßigen Abständen notwendig.

Gut ausgearbeitete Konzepte unterstützen im Inneren einer Organisation wirtschaftliches, planvolles, zielgerichtetes und strukturiertes Denken und Handeln und fördern im Zusammenspiel mit funktionierender Kommunikation auch ein gutes und dynamisches Arbeitsklima.

Nach außen hin werden gleichzeitig durch das Vorhandensein eines klaren Konzeptes die Leistungen und Angebote sowie das beabsichtigte Image kommuniziert. Daraus erfolgen wiederum Anerkennung und Akzeptanz der (Bibliotheks-)Arbeit in der Öffentlichkeit.

3.3 Integrierte Kommunikation

„Integrierte Kommunikation umfasst das Management aller Kommunikationsprozesse eines Unternehmens mit seinen externen und internen Welten und zielt darauf ab, bei den Zielgruppen ein inhaltlich, formal und zeitlich einheitliches Erscheinungsbild zu erzeugen.“⁸ Alternativ zu diesem Begriff werden auch die Bezeichnungen „ganzheitlich“, „vernetzt“ oder „synergetisch“⁹ verwendet.

⁷ Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Konzept>

⁸ Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 46

⁹ Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. - 5., überarb. und aktualisierte Aufl. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2009. - S. 5

Alle Kommunikationsmaßnahmen sollen durch strategische Vernetzung ein einheitliches, konsistentes, vor allem aber widerspruchsfreies Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. der Organisation vermitteln.

Wichtig sind hier neben den formalen Aspekten wie z. B. Corporate Design besonders die Inhalte wiederkehrender verbaler Aussagen, der Einsatz von Schlüsselbildern udgl., die eine Vermittlung der Positionierung ermöglichen. Die durch inhaltliche und formale Abstimmung der eingesetzten Kommunikationsmittel und -botschaften erzielten Wirkungen unterstützen sich im besten Falle gegenseitig. Eine wichtige Rolle spielen hier die Mitarbeiter, die in ihrem Denken und Handeln stets zentrale „Nachrichten“ oder „Botschaften“ verkörpern und diese unterstützen, aber auch schädigen können.

Gute Unternehmenskommunikation übt eine Doppelfunktion aus: Sie unterstützt einerseits in „*enabling function*“ nach innen die Geschäftstätigkeit und baut andererseits nach außen hin über die wertschöpfende Funktion immaterielle Werte wie die Reputation auf (siehe auch Pkt. 3.4).¹⁰

3.4 Reputation

Reputation beantwortet die Frage, wie eine Organisation in der Öffentlichkeit thematisiert und wahrgenommen wird. Reputation bietet in einer stetig komplexer werdenden Welt eine wichtige Orientierung auf Basis von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, da es immer unmöglicher wird, allen Sachverhalten auf den Grund zu gehen. Sie stellt eine Art Kompass in Mitten vielfältiger Wahlmöglichkeiten dar, erleichtert Entscheidungen und mindert den Aufwand hierfür. Reputation zählt als soziale Ressource zum immateriellen Vermögen eines Unternehmens/einer Organisation wie z. B. auch die Mitarbeiter.

Abgegrenzt muss hier vom Begriff des „Image“ werden: Image ist das intuitive, mentale, oftmals spontane oder auch vereinfachte Vorstellungsbild von einer Organisation. Da Wahrnehmungen durchaus individuell sind, kann auch das daraus gebildete Image ein und desselben Unternehmens bei verschiedenen Menschen

¹⁰ Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 62

oder Gruppen sehr unterschiedlich sein. Es ist möglich, innerhalb kürzerer Zeit durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen das Image gezielt zu ändern. Wohingegen die Reputation oder das Renommee durch eine meist über längeren Zeitraum aggregierte, bewusste Bewertung der Organisation und ihrer Handlungen darstellt. Reputation kann nur langfristig durch widerspruchsfreies und glaubwürdiges Handeln entstehen und ist dementsprechend stabiler.¹¹ Ein wesentlicher Unterschied besteht auch darin, dass „unter Reputation die Thematisierung einer Organisation in der Öffentlichkeit“¹² gemeint ist.

Auf Basis der Corporate Identity wird mittels integrierter Kommunikation ein Image (Vorstellungen) gebildet, welches sich dann über Jahre hin zu Reputation (oder Achtung) und den damit verknüpften Erwartungen verfestigt.

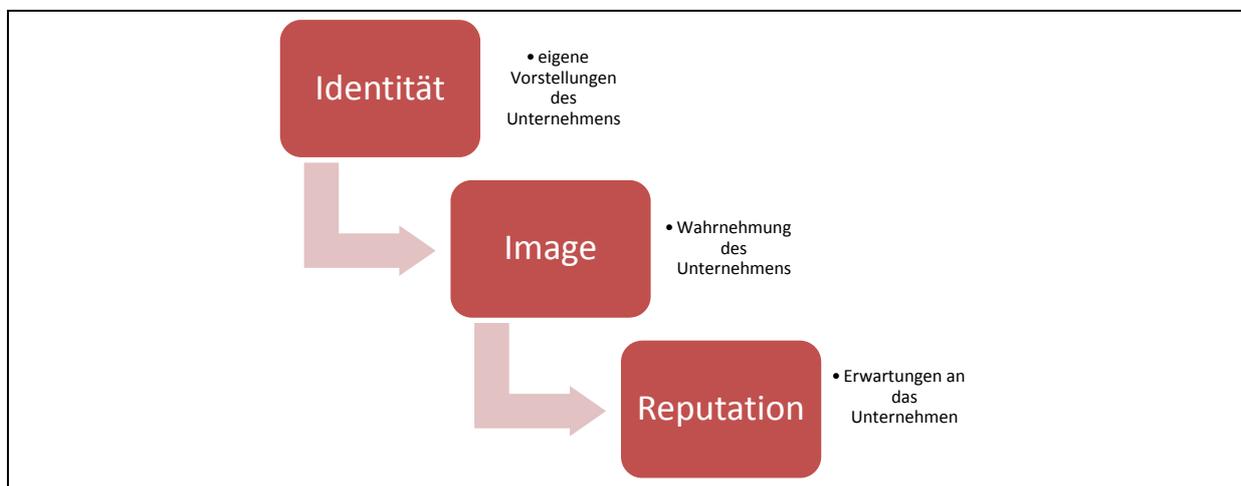


Abb. 5: Von der Unternehmensidentität zur Reputation

In den letzten Jahrzehnten sind Gesellschaften und ihre Subsysteme, zu denen die Wirtschaft gehört, stets transparenter geworden. Durch eine Vielzahl von Kanälen in die und aus den Unternehmen werden deren Aktivitäten und Haltungen der Öffentlichkeit bekannt. Wer angesichts dieser Entwicklung Brüche zwischen dem „gerne sein wollen“ und dem tatsächlichen Gebaren zulässt, ist damit schneller als früher in kritischer öffentlicher Diskussion und unter Umständen in existenzbedrohenden Situationen.

Besonders für eine Bildungseinrichtung wie die Fachhochschule Salzburg ist eine gute Reputation ein entscheidender und (über-)lebenswichtiger Wettbewerbsvorteil.

¹¹ Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 52

¹² Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation : Identität – Marke – Image - Reputation / Nikodemus Herger. – 1. Aufl. – Wiesbaden : VS-Verl., 2006. - S. 184

3.5 Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliothek – Überschneidungen und Unterschiede

Im Bibliothekswesen wird zwischen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken unterschieden. Diese scharfe Trennung entspricht jedoch nicht immer der Realität und wird „im deutschsprachigen Raum zunehmend hinterfragt.“¹³, öffnen sich doch mittlerweile zahlreiche wissenschaftliche Bibliotheken für eine breite, interessierte Öffentlichkeit und tragen den neuen gesellschaftlichen Entwicklungen und dem gesteigerten Informationsbedarf der Gesellschaft Rechnung.

Wissenschaftliche Bibliotheken zielen in ihrem Angebot in erster Linie auf den Bedarf der Forschung und des wissenschaftlichen Arbeitens und Studierens ab. Bis auf große Universalbibliotheken wie z. B. die Nationalbibliothek spezialisieren sich die meisten und sammeln, bewahren und archivieren systematisch in einer oder mehreren Wissenschaftsdisziplinen, z. B. als Fakultätsbibliothek. Veraltete oder nicht mehr gefragte Medien werden nicht ausgeschieden. Zentrale Aspekte öffentlicher Bibliotheken wie „Lesewerbung und Leseförderung zu betreiben“¹⁴ (speziell auch für Kinder), ein Ort zu sein für Unterhaltung, Entspannung oder vielfältige Veranstaltungen, liegen nicht im Fokus einer wissenschaftlichen Bibliothek.

„Bildung, Wissen und Kultur sind das Kapital für unsere Zukunft und Schlüsselfaktoren für eine positive Entwicklung der Gesellschaft.“¹⁵ Bibliotheken bieten freien Zugang u. a. zu den hierfür notwendigen Informationen. Als verbindende und sich ergänzende Kompetenzen beider Bibliotheksgruppen (öffentliche und aufgeschlossene (!) wissenschaftliche) erachte ich folgende Punkte:

- Beide können Ort und Basis sein um Visionen reifen und wachsen zu lassen.
- Sie wirken durch neue Chancen und Möglichkeiten, durch freien Zugang für alle Bürger zu Information und Wissen einer Verfestigung der Kluft zwischen informationsarmen und informationsreichen Bevölkerungsschichten entgegen.

¹³ Vgl. Windinger, Helmut: Die Konzeption der neuen Stadtbibliothek Salzburg / Helmut Windinger. – Salzburg : Stadtbücherei Salzburg, 2004. - S. 14

¹⁴ Leitner, Gerald: Aufgaben, Organisation und Verwaltung Öffentlicher Bibliotheken / Gerald Leitner und Franz Pascher. – 6. unveränderte Neuaufl. – Wien : Büchereiverband Österreichs, 2012. – (BVÖ-Arbeitshilfen ; 7), S. 11

¹⁵ Leitner, Gerald: Die Zukunft gestalten - Chance Bibliothek / Gerald Leitner. – Wien : Büchereiverband Österreichs, 2009. - S. 5

- Sie fördern selbstbestimmte, persönliche Aus- und Weiterbildung im Sinne lebensbegleitenden Lernens.
- Bibliothekare bieten qualifizierte Fachberatung, tragen mit ihrer Arbeit zur Bewahrung des kulturellen Erbes bei und fördern wesentliche Kulturtechniken.
- Angebot und Dienstleistung sind frei von kommerziellen Interessen.

4 Ist-Analyse der Bibliothek und Grundlagen

Bereits im Zuge der Suche nach einem geeigneten Thema für die Projektarbeit und den ersten Besprechungen mit allen Kollegen und der Geschäftsführung wurde allen Beteiligten klar, dass zwar vielfältige und facettenreiche Ansichten über unser Selbstverständnis als Bibliothek vorhanden sind, diese aber bis auf einige wenige Zeilen auf der Bibliotheksseite der Homepage der Fachhochschule und im Intranet nirgendwo festgelegt oder verschriftlicht, im Grunde genommen auch bis auf einzelne Aspekte nie zentral thematisiert oder diskutiert wurden. Allen sind die Anforderungen klar, es gibt eindeutige Stellenprofile für die Mitarbeiter und die Arbeitsabläufe sind über die Jahre allen Erfordernissen des Unternehmens und der Bibliothek angepasst und optimiert, aber niemals in aggregierter Form niedergeschrieben worden. Die Arbeit der Bibliotheksmitarbeiter erfolgte also nur im Hinblick auf eine Ausformulierung „konzeptlos“. Auf den, sich eventuell aus den internen und/oder studentischen Evaluierungen ergebenden Handlungsbedarf wird meist kurzfristig und punktuell korrigierend reagiert. In den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen spricht man der Abteilung gegenüber erfreulicherweise immer die volle Zufriedenheit mit deren Arbeit aus und es werden für das nächste Wirtschaftsjahr Vereinbarungen über Verbesserungen oder auch Fortbildungen getroffen, ein von allen akkordiertes Bibliotheksleitbild und -konzept als Grundlage dafür fehlt aber bis dato.

Als wissenschaftliche Bibliothek der Fachhochschule Salzburg sind unsere Zielgruppen klar definiert:

- Studierende, Lehrende, Forscher und Mitarbeiter der Fachhochschule Salzburg
- Absolventen der Fachhochschule Salzburg
- Studierende, Lehrende, Forscher und Mitarbeiter der Universität Salzburg
(eingebunden durch einen Kooperationsvertrag)
- HTL-Schüler
- Lehrende und Schüler des Holztechnikum Kuchl
- Menschen im Umfeld, die aus welchen Gründen auch immer Wissens- und Informationsbedarf in den von der Bibliothek angebotenen Disziplinen haben.

Von besonderem Vorteil ist, dass die zukünftigen Anforderungen zum Teil sehr genau bekannt sind, wie z. B. der geplante Ausbau der Studierendenplätze auf in

etwa 3.000 bis zum Jahr 2020 oder die Erweiterung des Studienangebotes um neue oder korrespondierende Masterstudiengänge.

Das Angebot und die vorhandenen Strukturen sind adäquat, verifiziert durch statistische Daten (z. B. steigende Ausleih- und Besucherzahlen)¹⁶, studentische Evaluierungen und Beurteilungen der Bibliotheksbeauftragten der Studiengänge.

Der derzeit (nicht nur) bei der Bibliothek der Fachhochschule Salzburg im Bereich der statistischen Auswertungen liegende, zeitlich rückwärts gerichtete Fokus auf Ausleihe- und Bestandszahlen sollte sinnvollerweise langfristig gemäß eines strategischen Managements übergeleitet werden auf eine Nutzungsstatistik mit klaren Angaben zur Zielerreichung.

Nicht oder noch in unzureichendem Ausmaß wird den Trends und Entwicklungen am Medienmarkt hinsichtlich E-Medien und Datenbanken Rechnung getragen. Dies liegt wohl einerseits am Fehlen von Leitbild und Konzept und den damit verbundenen Aufgaben und Maßnahmen, andererseits spielen hier ob der hohen Kosten und fehlenden Personalressourcen vor allem budgetäre Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle.

4.1 Ist-Analyse - Leitbild der Bibliothek

Wie bereits zuvor erwähnt, existiert kein offizielles schriftliches Leitbild der Bibliothek, zwischen allen relevanten Stellen gibt es „nur“ ein mündlichen Grundkonsens hierzu. Auf der Bibliotheksseite im Internet sind rudimentäre Ansätze in Form von allgemein formulieren Ziel- und Absichtserklärungen vorhanden.

4.2 Ist-Analyse - Konzept der Bibliothek

Auch in diesem Punkt gilt das in Pkt. 4.1 zuvor Erwähnte. Die Aufgaben und Ziele der Bibliothek sind bekannt, ein Großteil davon (Kernaufgaben Ausleihe, Service, Ankauf, Bestands- und Systemverwaltung) hat auch in das jährlich stattfindende

¹⁶ Siehe auch Jahresberichte der Fachhochschule Salzburg, zuletzt für das Wirtschaftsjahr 2011/2012. <http://www.fh-salzburg.ac.at/ueber-uns/daten-fakten/downloads-links/>, [Zugriff am 16.12.2013]

Zielvereinbarungsgespräch mit der Geschäftsführung Aufnahme gefunden. Ein ausformuliertes Konzept gibt es jedoch nicht.

Für vereinzelte Arbeitsabläufe¹⁷ existieren detaillierte Diagramme, die über das „BIB-Laufwerk“ am Server allen Bibliotheksmitarbeitern zugänglich sind. Die Abwicklung des Medienankaufs ist in das hausinterne Bestellsystem „Workflow“ integriert, die Budgets hierzu liegen bei den Studiengängen.

Die Kommunikation mit den Studiengängen erfolgt am Campus Urstein über die, von den jeweiligen Studiengängen zu bestimmenden Bibliotheksbeauftragten, am Campus Kuchl direkt mit den jeweiligen Studiengangsleitern.

4.3 Grundlage: Leitbild der Fachhochschule Salzburg

Das Leitbild der Fachhochschule Salzburg wurde gemeinsam von Rektorat, Geschäftsführung, Vertretern der Lehre und Mitarbeitern der FH-Services entwickelt. Das Motto „Vielfalt nutzen – Stärken stärken“ und die Werte „S-A-L-Z Sozialkompetenz – Avantgarde – Leistung – Zukunft“ tragen bereits seit dem Jahr 1995 das gemeinsame Handeln in der Fachhochschule Salzburg.

Im Folgenden nun die Zielsetzungen und Werte des Unternehmens¹⁸, aus denen ich die wesentlichsten Aspekte herausgreife, da sie die Grundlage sind für die Leitbildentwicklung der Bibliothek:

„Die Fachhochschule Salzburg garantiert Qualität“ in allen Aspekten der von ihr angebotenen Hochschulausbildung und in der Forschung, durch ihre Mitarbeiter und mittels hochwertiger Infrastruktur auf Basis der gemeinsamen Trägerschaft von Arbeiter- und Wirtschaftskammer Salzburg.

„Die Fachhochschule Salzburg entwickelt Potentiale“ und trägt verantwortungsvoll zur Wirtschafts-, Wissenschafts- und Gesellschaftsentwicklung bei. Sie unterstützt das lebensbegleitende Lernen und fördert Verständnis für die unterschiedlichen Disziplinen und Kulturen.

¹⁷ Z. B. die Ablauforganisation für Dauerleihe oder Präsenzbestände.

¹⁸ Das vollständige Leitbild der Fachhochschule Salzburg unter: <http://www.fh-salzburg.ac.at/ueber-uns/vision-leitbild/vision/>, [Zugriff am 16.12.2013]

„Die Fachhochschule Salzburg gestaltet Zukünfte“ durch fundierte Ausbildung und Generierung neuen Wissens, unter der Prämisse des Transfers zu Wirtschaft und Gesellschaft und trägt so zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bei.

Unsere Werte „S-A-L-Z Sozialkompetenz, Avantgarde, Leistung und Zukunft“ sind die absolute, unabdingbare Basis für die Einzelhandlungen im täglichen Miteinander, lassen Gemeinschaft wirksam erleben. Um dies auch „begreiflich“ zu machen, bekommen neu eingestellte Mitarbeiter an ihrem ersten Arbeitstag ein kleines Stück Salz geschenkt.

*„Die **Sozialkompetenz** unterstreicht die Wertschätzung gegenüber KollegInnen, Studierenden, AbsolventInnen und Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft. Rücksichtnahme und Respekt gegenüber dem Individuum bestimmen das Miteinander. Das 'Wir-Gefühl' sowie die Verantwortung und die Loyalität gegenüber der FHS prägen das Handeln aller Beteiligten.*

*Kreative **avantgardistische Ansätze** und Strukturen sind Basis für die Förderung jeden Einzelnen. Pioniergeist und Neues sind daher wichtige Elemente für die Weiterentwicklung und für die Beständigkeit als Vorreiterrolle in der Fachhochschullandschaft.*

*Die Leidenschaft für die gemeinsame Sache ist Motor zur permanenten **Leistungserbringung**, die sich auf alle Ebenen der Organisation bezieht. Leistungen werden konsequent eingefordert um die Weiterentwicklung zu forcieren.*

*Offen und neugierig zu sein sowie die stete Änderungsbereitschaft ist der Weg in eine gemeinsame **Zukunft** „*

Dieses Selbstverständnis der Fachhochschule Salzburg gilt es nun im folgenden Kapitel formal und inhaltlich einerseits in das neue Bibliotheksleitbild und –konzept zu integrieren bzw. andererseits herauszuarbeiten, womit die Bibliothek es mittragen und unterstützen kann. Auf diese Weise wird eine Stringenz vom Theorie-Ideal zu Ist-Analyse hin zu einem neuen Real-Soll geschaffen.

5 Neuentwicklung

„Ohne Ziel ist jeder Weg falsch.“ (Konfuzius)

Bereits die Feststellung des Mankos, kein eigenes Bibliotheksleitbild und –konzept vorweisen zu können, wurde als erster wichtiger Schritt der Neuentwicklung angesehen. Nach erfolgter Analyse der Bibliothek und gemeinsamem Brainstorming zeigte es sich, dass man größtenteils mit dem „nur“ gelebten Bibliotheksleitbild und dessen funktionierender Umsetzung zufrieden ist. Vor allem aber im Hinblick auf die Aufteilung der Bibliothek auf zwei Standorte und damit besonders auf gemeinsame Orientierung und Motivation sowie eines klaren Auftritts nach außen stellt sich die nunmehrige Ausformulierung und Dokumentation auch im Sinne der Abteilungskultur als entscheidender Schritt in der Weiterentwicklung dar. Bezugnehmend auf die soeben referierten Teile der Unternehmensphilosophie wird nun konsistent dargelegt, wie bspw. Kulturbewahrung, Beitrag zu gesellschaftlicher Problemlösung oder Interkulturalität im Bibliothekskontext zu sehen sind.

Wesentlich für die Neugestaltung war auch, dass die Fachhochschule Salzburg (wie bereits in Kapitel 1 ausgeführt) von der Rechtsform her eine gemeinnützig ausgerichtete und nicht profitorientierte „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ und infolgedessen die Bibliothek auch als Teil dieses Wirtschaftsunternehmens zu betrachten ist und mit ihren Zielen und Leistungen zum Unternehmenserfolg beiträgt. Eine hinsichtlich der Räumlichkeiten, des Service und des Bestands gut ausgestattete und renommierte Bibliothek ist durchaus als positiver Standortfaktor zu sehen und spiegelt die im Leitbild verankerten Visionen und Zielsetzungen wider, füllt sie mit Leben. Zusammen mit vielen weiteren Faktoren kann die Bibliothek z. B. im Rahmen der Akkreditierung und Zertifizierung eine gute Gesamtperformance unterstützen.¹⁹

Eine möglicherweise aus bibliothekarischer Sicht „ketzerische“ Auseinandersetzung mit dem Gedanken eines „return on investment“ halte ich nicht nur in unserer speziellen rechtlichen Lage, sondern im Sinne modernen Managements sowohl für wissenschaftliche als auch für öffentliche Bibliotheken für essentiell.

¹⁹ Die Studienangebote der Fachhochschule Salzburg sind seit November 2011 positiv durch die durch die unabhängige und international anerkannte Qualitätssicherungsagentur Foundation for International Business Administration Accreditation FIBAA akkreditiert.

5.1 Leitbild

Das gemeinsame Nachdenken im Team über die eigene Bibliotheksphilosophie setzte reichhaltiges Ideenpotential frei, hatte man sich bisher einfach nur am Leitbild des Unternehmens ausgerichtet, was per se richtig ist, doch der Konnex zur eigentlichen Arbeit fehlte. Überrascht hat alle Beteiligten auch einerseits die Selbstverständlichkeit und teilweise Eindimensionalität, mit der die Bibliotheksarbeit gesehen wird („Bücher kaufen und verleihen.“), andererseits wurde durch die Beschäftigung mit diesem Thema rasch erkannt, welche Chancen darin liegen, mittels des neuen Leitbilds und dessen Kommunikation nach außen dem Umfeld die Ziele und Angebote in ihrer Vielfalt zu präsentieren. BibliothekarInnen, die durch die Auseinandersetzung mit ihrer Arbeit gemeinsam ein positives Bild ihrer Bibliothek entwickelt haben und von der geleisteten Arbeit überzeugt sind, werden dies auch nach außen tragen und in dieser Weise zum Erfolg und positivem Image für die eigene Organisationseinheit und in weiterer Folge für das Unternehmen beitragen bzw. langfristig das Entstehen guter Reputation fördern.

Vor allem aus bibliothekarischer Sicht sollten im Leitbild auch allgemeine berufsethische Grundsätze und Wesensmerkmale öffentlicher Bibliotheken wie beispielsweise der freie Zugang für alle ohne Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Hautfarbe, Nationalität oder sozialem Status enthalten sein²⁰, zumal sich in dieser Berufsethik die Werte (hier S-A-L-Z) des Unternehmens widerspiegeln. Im Sinne integrierter Unternehmenskommunikation ist besonders die Konsistenz aller Unternehmenshandlungen und -aussagen unter anderem mit den Werten für die langfristige Entwicklung von Reputation essentiell.

In konstruktiver Zusammenarbeit mit meinen KollegInnen wurde nun dieses neue Leitbild erarbeitet:

²⁰ Vgl. Windinger, Helmut: Die Konzeption der neuen Stadtbibliothek Salzburg, a.a.O., S. 12

Leitbild der Bibliothek der Fachhochschule Salzburg

Die Bibliothek der Fachhochschule Salzburg ist

- zentrale Servicestelle für die Sammlung, Vermittlung und Nutzung wissenschaftlicher Literatur,
- sie ist ein professioneller Lernort und
- bietet als Infrastruktureinrichtung und Kommunikationsort ein vielfältiges Dienstleistungsangebot.

Sie dient einerseits als wissenschaftliche Bibliothek der Forschung, der Lehre und dem Studium und ist andererseits darüber hinaus als öffentliche Bibliothek interessierten Menschen aller Kulturkreise frei zugänglich.

Diese, ihr übertragenen Aufgaben leistet sie unter der Prämisse der Werte der Fachhochschule Salzburg mit Sozialkompetenz, Leistungsbereitschaft und -förderung und Zukunftsfähigkeit.

Sie unterstützt durch die Erfüllung ihres Auftrags die im Leitbild der Fachhochschule Salzburg formulierten Ziele und trägt aktiv dazu bei, Qualität zu garantieren, Potentiale zu entwickeln und Zukunft zu gestalten.

5.2 Konzept

Die Ausformulierung und Niederschrift des neuen Leitbildes im vorangegangenen Kapitel stellt nun die Basis dar für die grundsätzlichen Überlegungen zum neuen Konzept der Bibliothek der Fachhochschule Salzburg.

„Ein Bibliothekskonzept ist eine umfassende Darstellung der Rolle und der Funktion der Bibliothek in ihrem Umfeld, sowie der generellen Ziele, die sie verfolgt. Es formuliert das Selbstverständnis der Bibliothek und macht Aussagen über Grundsatzentscheidungen, Zielgruppen und Schwerpunktsetzungen im Angebot. Es beinhaltet alle dazu notwendigen Informationen und

*Begründungen, eine Zusammenstellung der konkreten Ziele und der daraus abgeleiteten Strategien und Maßnahmen, oft auch einen Zeit- und Ressourcenplan. Ein Bibliothekskonzept versucht, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und diese entsprechend einzuplanen.*²¹

Diese, im Hinblick auf das Öffentliche Bibliothekswesen zentralen Aussagen sind für unsere Bibliothek als Abteilung eines nach betriebswirtschaftlichen Strategie- und Managementprinzipien arbeitenden Wirtschaftsunternehmens ganz besonders bedeutsam. Zusätzlich fördert ein gut fundiertes Konzept auch die Anerkennung und Akzeptanz der Bibliotheksarbeit und legitimiert sie. Es unterstützt und vereinfacht durch Klarheit der Information, Rollen und Aufgaben die Zusammenarbeit mit Entscheidern und Trägern.

Bibliothekintern leistet ein gutes Konzept einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, trägt es doch dem menschlichen Grundbedürfnis nach Struktur, Akzeptanz und Anreiz Rechnung.²² Durch klare Rahmenbedingungen, gemeinsame Ziele und ausreichende Information findet der Einzelne Motivation und Orientierung für die tägliche Arbeit. Die damit verbundene Informationssicherheit bietet eine gute Basis für Identifikation mit der Arbeit, führt zu Wiederhall der Werte²³ in den Haltungen der Mitarbeiter, einem guten und energievollen Arbeitsklima und letztlich Spaß an der Arbeit.

Vor allem informiert ein gutes Bibliothekskonzept aber auch die Kunden über die Schwerpunkte und Ziele der Einrichtung, sieht man doch von außen meist nur die Herausgabe und das Zurücknehmen der Medien. Es zeigt die, durchaus für so Manchen überraschende und neugierig machende Vielfalt der Aufgaben und Angebote der Bibliothek und beugt so durch Klarheit bezüglich der erwartbaren Leistungen falschen oder auch nicht (mehr) der Realität entsprechenden Bildern vor. Hier schließt sich im Hinblick auf Erwartungen auch der Kreis wieder zu Entscheidern und Trägern und demonstriert eindrucksvoll die Notwendigkeit guter Öffentlichkeitsarbeit.

Die zuvor dargestellten „Zielwerte“ der Fachhochschule Salzburg werden wie folgt in den Bibliothekskontext eingearbeitet.

²¹ Claudi, Karin: Bibliothekskonzepte und Zukunftsentwicklungen im öffentlichen Bibliothekswesen. Skriptum zu HA B2012-2014. 2012, S. 1

²² In Anlehnung an die Grundgedanken aus der Transaktionsanalyse nach dem amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910 – 1970).

²³ Hier: S – A – L – Z

5.2.1 Wer trägt Verantwortung?

Wie man dem Organigramm der Fachhochschule Salzburg (Abb. 6) entnehmen kann, ist die Bibliothek eine Organisationseinheit der FH-Services und direkt der Geschäftsführung unterstellt.



Abb. 6: Organigramm der Fachhochschule Salzburg GmbH

Die Bibliothek arbeitet in Form eines Zweigstellensystems am Campus Urstein und Kuchl, die Leiter der beiden Zweigstellen unterstehen direkt der Geschäftsführung. Die Leitung der Zweigstelle Urstein übernimmt auch alle Koordinationsaufgaben zwischen den beiden Standorten sowie die Repräsentation der Bibliothek nach außen und in den relevanten Gremien und Verbänden.

5.2.2 Was soll die Bibliothek leisten? – Rolle, Kernfunktionen, Aufgaben

Die Bibliothek der Fachhochschule Salzburg sieht sich als Schnittstelle zwischen Mensch und Information, im Sinne der unter Punkt 3.5 bereits ausgeführten Aspekte der Überschneidungen von wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken. Mögen zwar Anforderungen, Herangehensweisen und Möglichkeiten der beiden verschieden sein, letztlich ist das gemeinsame Ziel verbindend, selbstbestimmtes Lernen und

Forschen sowie freien Zugang zu Wissen unter Herstellung von Chancengleichheit zu ermöglichen.

Mittels der klaren Festlegung und Kommunikation von Rolle, Kernfunktionen und Aufgaben mit modernem, partnerschaftlichem Servicegedanken und nutzerorientiertem Angebot kann auch das immer noch vorhandene Klischeebild der „verstaubten Büchersammlung, welche nur über strenges Personal zu restriktiven Nutzungsbedingungen benützt werden kann“ sukzessive ersetzt werden.

Die Bibliothek erschließt, organisiert und strukturiert für ihre Nutzer die große Informationsvielfalt und -fülle und unterstützt sie darin, Antworten und Informationen zu ihren individuellen und spezifischen Fragen finden zu können. Mit Hilfe bibliothekspädagogischer Ansätze²⁴ zeigt sie auch die differenzierten Herangehensweisen an ein Thema und unterstützt in der Entwicklung optimaler Informationskompetenz.

Die **Zielgruppen**²⁵ sind klar definiert:

- Studierende, Lehrende, Forscher und Mitarbeiter der Fachhochschule Salzburg
- Absolventen der Fachhochschule Salzburg
- Studierende, Lehrende, Forscher und Mitarbeiter der Universität Salzburg (eingebunden durch einen Kooperationsvertrag)
- HTL-Schüler
- Lehrende und Schüler des Holztechnikum Kuchl
- Menschen im Umfeld, die aus welchen Gründen auch immer Wissens- und Informationsbedarf in den von der Bibliothek angebotenen Disziplinen haben.

In Zusammenspiel mit den Grundsätzen der IFLA²⁶ und den durchaus auch allgemein gültigen Aussagen für Bibliotheken als Ort freien Zugangs zu Wissen, Lernen und Forschen²⁷ erfolgt wie auch schon im Leitbild festgelegt, die Schwerpunktsetzung auf

- Wissenschaftliche Bibliothek als zentrale Servicestelle für die Sammlung, Vermittlung und Nutzung wissenschaftlicher Literatur

²⁴ „Teaching Library“

²⁵ Siehe Punkt 4. Ist-Analyse

²⁶ https://www.bvoe.at/.../1/IFLA_UNESCO_Public_Library_Manifesto.pdf, [Zugriff am 15.11.2013]

²⁷ Leitner, Gerald: Die Zukunft gestalten - Chance Bibliothek, a.a.O., S. 17

- professioneller Lernort
- Infrastruktureinrichtung und Kommunikationsort mit vielfältigem Dienstleistungsangebot zur Unterstützung von Studium, Lehre und Forschung
- Öffentliche Bibliothek.

5.2.2.1 Wissenschaftliche Bibliothek

Die Bibliothek der Fachhochschule Salzburg stellt als Freihandbibliothek mit (Teil-) Archiv den Studierenden, Forschern und Lehrenden sowie den im vorangegangenen Punkt 5.2.2 darüber hinaus definierten Zielgruppen, ein bestmögliches Angebot an traditionellen und E-Medien sowie Datenbankzugängen, abgestimmt auf die Erfordernisse der an der Fachhochschule verankerten vier Disziplinen

- Ingenieurwissenschaften
- Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
- Design, Medien und Kunst
- Gesundheitswissenschaften

und den zugehörigen Studienrichtungen zur Verfügung.

Sie ist zuständig für die Anschaffung und Sammlung relevanter Literatur und sorgt für die nutzerfokussierte Organisation und Erschließung der Medien. Desweiteren obliegt ihr die Archivierung und Bewahrung veralteter oder aktuell nicht (mehr) benötigter Publikationen. Die MitarbeiterInnen der Bibliothek unterstützen besonders die Studierenden auf ihrem Weg zum Studienabschluss und bieten Anleitung zu effizienter Nutzung sowie bedarfsgerechte Hilfestellung z. B. in Form von Einführungsveranstaltungen oder Recherveschulungen an.

5.2.2.2 Lernort

Grundsätzlich sollte für die Bibliothek als professioneller Lernort die gedankliche Ausrichtung auf einen „*enabling space*“ - Ermöglichungsort mit niederschwelliger Zugänglichkeit gehen. Denn „entgegen der viel beschworenen Rede von zukünftig virtuellen Arbeitsräumen, zeigt die Erfahrung, dass physische Räume und reale

Raumgestaltung immer noch ein maßgeblicher Faktor für den Erfolg sind. Daher soll ein Arbeitsraum nicht einfach als ein „Platz zum Sitzen“ oder als ein „Ort der Kommunikation“ verstanden werden, sondern als entscheidender Hebel für Produktivität und Kreativität.“²⁸

Aus diesen Überlegungen heraus stellt sich die Bibliothek auf zweierlei Weise als professioneller Lernort dar:

Physisch:

Am Campus Urstein auf 454 m², verteilt auf zwei offene Stockwerke, mit diversen ruhigen Lese- und Arbeitsbereichen und 10 Rechercheplätzen und am Campus Kuchl auf 90 m² mit ruhigem Lesebereich, einem großen Tisch für Gruppen- und Gemeinschaftsarbeiten und 4 Rechercheplätzen. An beiden Standorten finden die Nutzer großzügig offen gestaltete, helle und modern ausgestattete Räume vor, die hohe Aufenthaltsqualität haben. Eine gute bauliche Ausstattung wirkt sich positiv auf die Nutzerzufriedenheit aus und ist Grundlage dafür, dass sich dem Nutzer die Chancen und Möglichkeiten des virtuellen Lernorts eröffnen können.



Abb. 7: Innenansichten Bibliothek Campus Urstein (li.) und Campus Kuchl (re.)

Virtuell:

Unter diesem Aspekt gesehen fördert der Lernort Bibliothek persönlichkeitsbezogen die wissenschaftliche, individuelle und berufliche Aus- und Weiterbildung, steigert durch das Ermöglichen von konzentrierten Gruppenarbeiten auch projektorientiertes

²⁸ Schreglmann, Bernhard: Erst denken, dann bauen. In: Salzburger Nachrichten, 69. Jahrgang 2013, Nr. 284, S. 35

Lernen sowie indirekt die Sozialkompetenz und ermöglicht Leistung unter Wahrung von Chancengleichheit.

Nur ein hoher Qualitätsanspruch dieser beiden Betrachtungsweisen der Bibliothek als professioneller Lernort spiegelt die Werte aus dem Leitbild wider.

5.2.2.3 Zentrale Infrastruktureinrichtung und Kommunikationsort mit vielfältigem Dienstleistungsangebot

Die Mitarbeiter der Bibliothek sind gerne beratend bei der Mediensuche oder bei mangelnder Medienkompetenz behilflich. Regelmäßig zu Semesterbeginn und nach Bedarf auch während des Jahres finden Einführungsveranstaltungen in deutscher und englischer Sprache statt, die die Nutzer mit den grundlegenden Informationen über das Bibliotheksangebot vertraut machen und so einen effektiven „Gebrauch“ der Bibliothek gewährleisten.

Über die bibliothekarischen Angebote hinausgehend bietet die Bibliothek als Teil der FH-Services ruhige Aufenthaltsbereiche, freien Zugang zu Kommunikation und Information an den (Recherche-)Arbeitsplätzen sowie mehrere Tageszeitungen an. Zielgruppengerechte Öffnungszeiten, die auch die Bedürfnisse von berufsbegleitenden Studierenden berücksichtigen, und ein umfassendes Online-Angebot stellen gute Erreichbarkeit rund um die Uhr sicher. An beiden Standorten gibt es kombinierte Geräte zum Drucken, Scannen und Kopieren.

5.2.2.4 Öffentliche Bibliothek

Mit ihrem qualitativ hochwertigen, spezialisierten Angebot an Literatur und Medien, zielt die Bibliothek zwar in erster Linie auf die Erfordernisse wissenschaftlichen Arbeitens, Forschen und Studierens ab, bietet aber darüber hinausgehend als Ort der Begegnung interessierten Bürgern aller Kulturkreise im Sinne lebensbegleitenden Lernens und ohne Einkommenshürden freien Zugang zu Information. In ihrem Selbstverständnis als öffentliche wissenschaftliche Bibliothek schließt sie niemand aus und sieht sich der Interkulturalität und der bauseitigen und

gedanklichen Barrierefreiheit verpflichtet. Durch ihre Arbeit, die frei von kommerziellem Interesse ist, leistet sie einen speziellen, aber nichtsdestotrotz wichtigen Beitrag in der Bildungslandschaft.

5.2.3 Welche Ressourcen und Voraussetzungen braucht es dafür?

Raum und Einrichtung

Die der Bibliothek an beiden Standorten seitens der Geschäftsführung zugewiesenen Räume²⁹ ermöglichen hinsichtlich Flächen und Ausstattung/Möblierung die Umsetzung der zuvor definierten Schwerpunkte. Sie tragen durch eine attraktive Gestaltung mit guten technischen Arbeitsbedingungen wesentlich zur Nutzerzufriedenheit bei. Sie sind zentral gelegen, barrierefrei und gut erreichbar sowie von hoher Aufenthaltsqualität durch hochwertige, moderne und funktionale Einrichtung und einem nutzerorientierten Leitsystem.

Personal

Um die Umsetzung der derzeit geforderten Dienstleistungen und Ziele der Bibliothek gewährleisten zu können, ist mindestens folgender Stand an Mitarbeiter in der aufgeschlüsselten Zusammensetzung notwendig:

	Urstein	Kuchl	Gesamt
Anzahl MitarbeiterInnen	5	4	9
VZÄ	3,25 VZÄ	1,125 VZÄ	4,375 VZÄ
davon fachlich ausgebildet ³⁰	2	1	3
davon studentische Hilfskräfte	1	3	4

Seitens der Hochschulleitung wird aktiv die ausreichende Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter in Zusammenspiel mit der generellen Personalentwicklung unterstützt, getragen von dem Bewusstsein, dass gut ausgebildete, motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter und deren Wissen Teil der immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens sind und langfristig zur Steigerung der Reputation beitragen.

²⁹ Flächen und Ausstattung siehe Punkt 5.2.2.2.

³⁰ BVÖ – Ausbildung für hauptamtliche Bibliothekare bzw. Universitätslehrgang „Library and Information Studies“ MSc.

Finanzen

Die Bibliothek verfügt selbst als Teil der FH-Services über ein jährlich mit der Abteilung Controlling & Rechnungswesen auszuhandelndes und von der Geschäftsführung zu genehmigendes Budget, welches ausgabenseitig den laufenden Betrieb, Fortbildungs- und Softwarekosten sowie Mitgliedsbeiträge abdeckt und einnahmenseitig die Überziehungs- und Mahngebühren³¹ beinhaltet.

Der Medienetat liegt ausschließlich bei den Studiengängen und internen Abteilungen. Die Bibliothek ist hier großteils ausführend tätig. Die Entscheidung, Genehmigung und Freigabe des Einkaufs erfolgt über das hausinterne System der elektronischen Materialanforderung durch die Studiengang- und Abteilungsleitungen in fachlicher und budgetärer Hinsicht. An beiden Standorten liegt für die Nutzer eine Wunschliste auf, die in regelmäßigen Abständen von den Bibliotheksmitarbeitern an die Studiengänge als Einkaufsvorschlag weiterkommuniziert wird.

Organisation und Führung

Die Bibliothek arbeitet in Form eines Zweigstellensystems am Campus Urstein und Kuchl als Freihandbibliothek mit (Teil-)Archiv. Die Leitung der Zweigstelle Urstein übernimmt auch alle Koordinationsaufgaben zwischen den beiden Standorten sowie die Repräsentation der Bibliothek nach außen und in den relevanten Gremien und Verbänden³². Die Leiter der beiden Zweigstellen unterstehen direkt der Geschäftsführung und tragen intern Verantwortung für die effektive und effiziente Erfüllung der Aufgaben und Umsetzung der festgelegten Ziele. Sie tragen Sorge für klare Zuständigkeiten und eine gerechte, personenbezogene Aufgabenteilung, die einerseits Leistung fördert und fordert und andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet. Die Organisationskultur zeichnet sich auf Basis der zuvor dargelegten Werte und im Sinne integrierter Kommunikation durch gegenseitiges Vertrauen, Transparenz, Leistungswillen und konstruktiver und lösungsorientierter Problembehandlung aus.

³¹ Hier ist zu bemerken, dass die Gebührenpolitik der Bibliothek der Fachhochschule nur „erzieherischen“ Aspekten wie Pünktlichkeit und Termintreue oder Rücksichtnahme auf Bedürfnisse anderer Nutzer dient und keinerlei „Finanzierungscharakter“ hat.

³² Z. B. OBVSG, BVÖ, KEMÖ.

Technologie und IT-Ausstattung

Die im Leitbild verankerten Grundgedanken von Qualität, Potenzialentwicklung und Zukunftsgestaltung finden auch in der technischen Ausstattung der Bibliothek ihren Widerhall. Den Nutzern stehen ausreichend viele, bestens ausgerüstete Recherche-/Arbeitsplätze (derzeit insg. 14) zur Verfügung. Der freie Zugang zu Information ist über WLAN und das Netz EDUROAM³³ auch von eigenen Geräten der Nutzer aus möglich.

Das Bibliotheksprogramm ALPEH 500 und der WEB-OPAC bieten effizienten, strukturierten Zugang zu Medien, Inhalten und Datenbanken, auch ortsunabhängig und außerhalb der Öffnungszeiten. Auch für die internen Abläufe setzt die Bibliothek nach Maßgabe ihrer Möglichkeiten die jeweils neueste und effizienteste Technologie ein.

Kooperationen

Die Bibliothek der Fachhochschule Salzburg ist über einen Kooperationsvertrag mit der Bibliothek der Universität Salzburg verbunden. Durch diesen erschließt sich den Nutzern beider Organisationen der gesamte gemeinsame Bestand sowie die Zugriffsmöglichkeiten zu Datenbanken. Die Möglichkeit der Fernleihe erweitert und optimiert das Serviceangebot für die Nutzer der Bibliothek der Fachhochschule Salzburg.

Öffentlichkeitsarbeit

Als Serviceeinrichtung der Fachhochschule Salzburg unterliegt die Bibliothek deren einheitlichem Corporate Design und vermittelt ihre Informationen aktuell und zeitnah über die Homepage. Alle relevanten Dokumente wie z. B. die Nutzerordnung oder die standortbezogenen Entlehninformationen sind in deutscher und englischer Sprache auf der Homepage verlinkt.

Jeweils zu Semesterbeginn bieten die regelmäßig durchgeführten Einführungsveranstaltungen in deutscher und englischer Sprache den potentiellen neuen Nutzern umfassenden Einblick in das Angebot der Bibliothek.

³³ EDUROAM ist das Akronym für "Education Roaming". Ein Benutzer einer teilnehmenden Organisation kann mit seinen Zugangsdaten von jeder anderen teilnehmenden Institution aus Zugang zum WLAN erhalten.

5.2.4 Evaluation und Erfolgskontrolle

Die Punkte 5.2.1 bis 5.2.3 enthalten die Aufgaben und Ziele der Bibliothek, die wie folgt einer regelmäßigen Erfolgskontrolle unterzogen werden müssen:

- nach Themenbereichen
 - Nutzerzufriedenheit, Service- und Beratungsangebot
 - Budget
 - Kooperationen
 - Zielgruppen
 - Bestand
 - Ausleihzahlen
- in den Zeitabständen³⁴
 - der jährlichen studentischen Evaluierung
 - der internen Evaluierungen
 - der externen Evaluierung/Zertifizierung der Fachhochschule Salzburg
- mittels
 - bibliotheksspezifischer Befragungsteilen in den o. a. Erhebungen
 - durch Befragung der Bibliotheksbeauftragten am Campus Urstein bzw. der Studiengangsleiter am Campus Kuchl und deren Bewertung
 - „klassische“ Ausleihe- und Bestandsstatistiken
 - Kostenrechnung und Budgetkontrolle

Die auf dieser professionellen Basis gewonnenen Zahlen und Erkenntnisse sind Grundlage der jährlich stattfindenden Zielvereinbarungs- und Budgetgespräche der Bibliotheksleiter beider Zweigstellen mit der Geschäftsführung und belegen den Beitrag der Bibliothek zum Unternehmenserfolg. Zugleich besteht hier die Möglichkeit, strategische Maßnahmen und, so notwendig, Anpassungen und/oder Änderungen im Hinblick auf das nächste Wirtschaftsjahr zu fixieren.

³⁴ Großteils vorgegeben durch interne „Lebenszyklen“.

5.3 Chancen und Herausforderungen für die Zukunft?

Durch die Erstellung von Leitbild und Konzept der Bibliothek ist nun erstmalig ein gutes Fundament für unsere Arbeit gelegt, auf dessen Basis der Umgang mit neuen Herausforderungen und der Blick in die Zukunft erleichtert werden, entweder durch Eingliederung in bzw. Erfassung durch das nun bestehende Konzept oder durch iterativ notwendige Anpassung(en) desselben.

- Bekannt und damit für unsere Arbeit berechenbar ist unternehmensintern der Ausbau der Studierendenplätze auf in etwa 3.000 bis zum Jahr 2020 in Zusammenhang mit der Erweiterung bzw. Vertiefung des Studienangebots. Dies wird sich im Bereich der Ausleihezahlen, des Bestandsauf- und –ausbaus, aber auch in der Nutzung des Serviceangebots (wie z. B. Anzahl der notwendigen Einführungsveranstaltungen) niederschlagen.
- Es wird auch notwendig sein, verstärkt auf die Trends und Entwicklungen am Medien- und Informationsmarkt in Richtung E-Medien und Datenbanken einzugehen.
 - E-Books: Ein erster Testlauf ist mit dem Ankauf und der Einholung von Erfahrungswerten anderer Fachhochschulbibliotheken bereits gestartet.
 - Datenbanken: Die Bibliothek bietet aktuell ihren Zielgruppen entsprechende Datenbankzugänge direkt bzw. über Kooperation mit der Universitätsbibliothek Salzburg an. Im Hinblick auf die im Leitbild formulierte Mission „Qualität, Avantgarde, Leistung und Zukunft“ wird hier bereits in naher Zukunft weiterer Handlungsbedarf notwendig sein.
- Will man in Einklang mit den im Leitbild geforderten Zielen und festgelegten Werten bleiben, wird in Zukunft neben z. B. Kosten für Datenbanken auch eine Aufstockung der Personalressourcen hinsichtlich zusätzlicher Arbeitszeit und entsprechender Kompetenzen erforderlich sein.
- Im Sinne lebensbegleitenden Lernens, des ständig, gesellschaftlich bedingt steigenden Informationsbedarfs, der Vermeidung digitaler Spaltung und der Förderung der Medien- und Informationskompetenz der Nutzer wird auch über einen Ausbau oder die (Teil-)Zentralisierung³⁵ des Bereiches „Teaching Library“ in der Bibliothek nachzudenken sein. Ev. auch unter dem gedanklichen Aspekt einer

³⁵Und ev. der damit verbundenen Kosteneinsparung.

Weiterführung des österreichweit in Öffentlichen Bibliotheken beginnenden, modular aufgebauten Spiralcurriculums³⁶ hinein in den Bereich der Wissenschaften.

- Da hehre Ansprüche, die niemand kennt und wahrnimmt, nicht genügen, sehe ich auch die Bewusstseinsbildung im Umfeld über die Aufgaben, Rolle, Funktionen und Leistungen der Bibliothek als wesentliche Chance an, stellt sie doch sicher, dass wir nicht „nur“ konsistent reden, sondern langfristig handeln und das Bibliothekskonzept (als Real-Soll) in die Tat umsetzen.

5.4 Kommunikation der Neugestaltung

Das nun ausformulierte Bibliotheksleitbild und –konzept liegt der Geschäftsführung vor und wird den Bibliotheksbeauftragten der Studiengänge anlässlich des nächsten jährlichen Treffens im Frühjahr 2014 vorgestellt.

Seitens der Geschäftsführung wurde die im Exposee noch vorgesehene Gestaltung eines eigenen Bibliotheksfolders nicht genehmigt, da im Sinne von Aktualität, Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung alle relevanten Informationen und Dokumente für Nutzer und Mitarbeiter zentral über die Homepage der Fachhochschule Salzburg bzw. das Intranet in Deutsch und Englisch zugänglich gemacht werden. Zur Veröffentlichung vorgesehen ist das neue Leitbild der Bibliothek im Zuge der nächsten, unternehmensweiten Überarbeitung der Homepage.

³⁶ Smrzka, Barbara: Von XXS bis XL . Zielgruppenarbeit für Kinder und Jugendliche / Barbara Smrzka. In: Büchereiperspektiven 1/2009, S.2, <http://www.bvoe.at/Serviceangebote/Buechereiperspektiven> [Zugriff am 9.10.2013]

6 Reflexion und Dank

Im Rückblick ist festzustellen, dass bereits die Feststellung des Mankos und die daraus folgende Entscheidung zur Entwicklung von Bibliotheksleitbild und –konzept ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, in die Zukunft waren. Die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit Begriffen, die im täglichen Umgang zwar oft verwendet, aber nicht unbedingt immer in ihrem vollen Umfang und Inhalt wahrgenommen werden, sowie der, wie in Kapitel 3.1.3 angesprochen, zeitweise auch ob der Komplexität ein wenig mühevoller Prozess der Neugestaltung stellten eine wesentliche Herausforderung dar, war es doch notwendig, sich mit den wirklich grundlegenden Fragen unserer Arbeit und der Einbindung in das Leitbild des Gesamtunternehmens auseinander zu setzen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Beschäftigung mit dem Thema der Projektarbeit für mich persönlich sehr erkenntnisreich war und für die Bibliothek der Fachhochschule Salzburg sowohl in der täglichen Arbeit, als auch für ihr Selbstverständnis und ihre Reputation als nutzenbringend angesehen werden kann.

Herzlich bedanken möchte ich mich

- bei der Geschäftsführung, besonders bei Fr. Mag. Dr. Doris Walter für die Ermöglichung der Kursteilnahme und der damit verbundenen Projektarbeit sowie für die laufende, motivierende Nachfrage,
- bei meinen Kolleginnen in der Bibliothek, Fr. Isabella Juriga, Fr. Dr. Eva Sonnleitner und Fr. Mag. Barbara Zuckerstätter MSc, für gute, konstruktive Gespräche mit zahlreichen Inputs und hilfreichen Kommentaren,
- bei den Kolleginnen der Abteilung Marketing & Kommunikation, Fr. Mag. Tanja Fritsche und Fr. Mag. Barbara Zoidl für das Bildmaterial sowie bei der Assistenz der Geschäftsführung, Fr. Rosa Neumayr für aktuelle Zahlen,
- bei meiner Familie für Geduld und Unterstützung,
- und vor allem bei meiner Betreuerin Fr. Mag. Karin Claudi, die mich durch ihre Anleitung bezüglich Zielsetzung und Entwicklung richtiger Fragestellung sowie klarer Vorgaben zur konkreten Erstellung der Arbeit „auf Schiene“ zu meiner ersten, eigenständigen (wissenschaftlichen) Projektarbeit gebracht hat.

LITERATURVERZEICHNIS, Bildnachweis, Abbildungsverzeichnis

Bleicher, Knut:

Das Konzept Integriertes Management : Visionen – Missionen – Programme / Knut Bleicher. - 7. überarb. und erw. Aufl. – Frankfurt am Main : Campus-Verl., 2004

Bruhn, Manfred:

Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. - 5., überarb. und aktualisierte Aufl. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2009

Claudi, Karin:

Bibliothekskonzepte und Zukunftsentwicklungen im öffentlichen Bibliothekswesen / Karin Claudi. Skriptum zu HA B2012-2014, 2012

Herbst, Dieter:

Corporate Identity : Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität / Dieter Herbst. – 3. Aufl. – Berlin : Cornelsen, 2006.

Herger, Nikodemus:

Vertrauen und Organisationskommunikation : Identität – Marke – Image - Reputation / Nikodemus Herger. – 1. Aufl. – Wiesbaden : VS-Verl., 2006.

Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre : das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen / Waldemar Hopfenbeck. – 6. überarb. Aufl. – Landsberg am Lech : Verl. Moderne Industrie, 1992

Leitner, Gerald:

Aufgaben, Organisation und Verwaltung Öffentlicher Bibliotheken / Gerald Leitner und Franz Pascher. – 6. unveränderte Neuaufl. – Wien : Büchereiverband Österreichs, 2012. – (BVÖ-Arbeitshilfen ; 7)

Leitner, Gerald:

Die Zukunft gestalten - Chance Bibliothek / Gerald Leitner. – Wien : Büchereiverband Österreichs, 2009.

Mast, Claudia:

Unternehmenskommunikation : ein Leitfaden / Claudia Mast. - 4., neue und erw. Aufl. – Stuttgart : Lucius & Lucius, 2010.

Schreglmann, Bernhard:

Erst denken, dann bauen. In: Salzburger Nachrichten, 69. Jahrgang 2013, Nr. 284.

Windinger, Helmut:

Die Konzeption der neuen Stadtbibliothek Salzburg / Helmut Windinger. – Salzburg : Stadtbücherei Salzburg, 2004.

Internetquellen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Konzept> [Zugriff am 25.8.2013]

https://www.bvoe.at/.../1/IFLA_UNESCO_Public_Library_Manifesto.pdf [Zugriff am 25.8.2013]

<http://www.fh-salzburg.ac.at/ueber-uns/vision-leitbild/vision/> [Zugriff am 16.12.2013]

Bildnachweis

Alle Fotos zur Verfügung gestellt durch die Abteilung Marketing & Kommunikation der Fachhochschule Salzburg GmbH am 11.12.2013.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fachhochschule Salzburg, Campus Urstein, mit Bibliothek im Zentrum oben	3
Abb. 2: Fachhochschule Salzburg, Campus Kuchl	4
Abb. 3: Leitbild	7
Abb. 4: Wirkungen eines Leitbilds.....	9
Abb. 5: Von der Unternehmensidentität zur Reputation	13
Abb. 6: Organigramm der Fachhochschule Salzburg GmbH	24
Abb. 7: Innenansichten Bibliothek Campus Urstein (li.) und Campus Kuchl (re.)	27