

Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe

Masterarbeit

im Modul Management von Medienbetrieben
Masterstudiengang Bibliotheks- und Medienmanagement
der Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien

Sabine Köhrer-Weisser

Erstprüferin: Prof. Agnes Jülkenbeck
Zweitprüfer: Dr. Hartmut Rupp

Bearbeitungszeitraum: 1. April 2004 bis 31. Juli 2004

Karlsruhe, Juli 2004

Kurzfassung

Gegenstand dieser Masterarbeit ist die Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe. Eine ausführliche Marktanalyse bildet die Grundlage der Konzeption, die Konkurrenten, Stärken und Schwächen dieser Spezialbibliothek sowie die Nachfrage durch die Bibliotheksbenutzer untersucht. Darauf aufbauend werden Marketingziele festgelegt und Strategien hinsichtlich Marktsegmentierung, Zielmarktfestlegung und Positionierung der Bibliothek entwickelt. Hieraus resultieren Vorschläge für eine entsprechende Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik. Möglichkeiten für das Marketingcontrolling sowie Gedanken zur Umsetzung des Gesamtkonzepts runden die Arbeit ab.

Schlagwörter: Marketingkonzeption, Spezialbibliothek, Marktanalyse, Strategische Marketingplanung, Marketing-Mix

Abstract

Subject of this master thesis is the development of a marketing concept for the library of the Institute for Religious Education in Karlsruhe. The basis for the concept is a comprehensive analysis of the market, investigating competitors, the strengths and weaknesses of this specific library as well as the demand by users. Based on this, marketing targets are determined and strategies developed with respect to market segmentation, identification of the target market and the positioning of the library. In conclusion, suggestions are made for an appropriate product, distribution, communication and pricing policy. The master thesis is rounded off by possibilities of adequate marketing controlling as well as by ideas concerning the implementation of the total concept.

Keywords: marketing concept, special library, market analysis, marketing strategy, marketing-mix

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Kurzfassung | 2 |
| Abstract | 2 |
| Inhaltsverzeichnis | 3 |
| Abbildungsverzeichnis | 5 |
| Tabellenverzeichnis | 6 |
| Abkürzungsverzeichnis | 7 |
| 1 Einführung | 8 |
| 2 Darstellung des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe | 12 |
| 2.1 Entwicklung und Aufgaben | 12 |
| 2.2 Mission Statement | 15 |
| 3 Marktanalyse | 17 |
| 3.1 Konkurrenzanalyse | 18 |
| 3.2 Stärken-Schwächen-Analyse der Bibliothek | 23 |
| 3.3 Nachfrageanalyse | 27 |
| 3.3.1 Statistische Analyse | 27 |
| 3.3.2 Zielgruppenbefragung | 31 |
| 4 Marketingziele und strategische Marketingplanung | 50 |
| 4.1 Marketingziele | 50 |
| 4.2 Marktsegmentierung (Segmenting) | 51 |
| 4.3 Zielmarktfestlegung (Targeting) | 53 |
| 4.4 Positionierung (Positioning) | 56 |
| 5 Operative Marketingplanung, Marketinginstrumente | 60 |
| 5.1 Produktpolitik | 60 |
| 5.1.1 Einführung neuer Angebote | 62 |
| 5.1.2 Ausweitung von Angeboten | 65 |
| 5.1.3 Eliminierung von Angeboten | 66 |
| 5.2 Distributionspolitik | 67 |
| 5.2.1 Öffnungszeiten | 67 |
| 5.2.2 Innerkirchlicher Leihverkehr | 69 |
| 5.2.3 Medienversand | 69 |
| 5.2.4 Blockausleihe | 70 |
| 5.2.5 Agententechnologien, Elektronisches Interessenprofil | 70 |
| 5.2.6 Digitale Bibliothek | 71 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.3 | Kommunikationspolitik | 72 |
| 5.3.1 | Präsentationspolitik | 74 |
| 5.3.2 | Persönliche Kommunikation | 76 |
| 5.3.3 | Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations..... | 79 |
| 5.4 | Preispolitik..... | 84 |
| 6 | Marketingcontrolling | 86 |
| 7 | Umsetzung..... | 90 |
| | Anhang A: Konkurrenzanalyse..... | 93 |
| | Anhang B: Stärken-Schwächen-Analyse..... | 94 |
| | Anhang C: Zielgruppenbefragung – Studienleiterinnen und Studienleiter | 95 |
| | Anhang D: Zielgruppenbefragung – Schuldekaninnen und Schuldekane | 99 |
| | Anhang E: Telefoninterviews – Lehrerinnen und Lehrer, Referendarinnen und Referendare, Studierende | 101 |
| | Literaturverzeichnis | 104 |
| | Erklärung | 108 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Marketing-Managementprozess | 10 |
| Abbildung 2: Interessengruppen der RPI-Bibliothek | 13 |
| Abbildung 3: Stärken-Schwächen-Profil der RPI-Bibliothek | 25 |
| Abbildung 4: Bewertungsmatrix zur Stärken-Schwächen-Analyse | 26 |
| Abbildung 5: Segmentierungskriterien zur Zielgruppenbildung in der RPI-Bibliothek | 28 |
| Abbildung 6: Kontakt der Studienleiter zur RPI-Bibliothek..... | 33 |
| Abbildung 7: Religionspädagogische Bezugsquellen der Studienleiter | 34 |
| Abbildung 8: Nutzung der RPI-Bibliothek durch die Studienleiter | 35 |
| Abbildung 9: Suchstrategien der Studienleiter in der RPI-Bibliothek | 35 |
| Abbildung 10: Zufriedenheit der Studienleiter mit den Dienstleistungen der RPI-Bibliothek | 36 |
| Abbildung 11: Erwartungen der Studienleiter an die RPI-Bibliothek..... | 38 |
| Abbildung 12: Zufriedenheit der Studienleiter mit der RPI-Bibliothek insgesamt..... | 39 |
| Abbildung 13: Kontakt der Schuldekane zur RPI-Bibliothek | 40 |
| Abbildung 14: Nutzung der RPI-Bibliothek durch die Schuldekane | 41 |
| Abbildung 15: Interesse der Schuldekane an Dienstleistungen der RPI-Bibliothek..... | 42 |
| Abbildung 16: Religionspädagogische Bezugsquellen der Schuldekane | 42 |
| Abbildung 17: Gründe der Nicht-mehr-Nutzung der RPI-Bibliothek..... | 45 |
| Abbildung 18: Nutzung der RPI-Bibliothek..... | 46 |
| Abbildung 19: Religionspädagogische Bezugsquellen der Lehrer, Referendare, Studierenden..... | 49 |
| Abbildung 20: Segmentierung der RPI-Bibliotheksnutzer..... | 52 |
| Abbildung 21: Positionierung der RPI-Bibliothek im Vergleich zu Konkurrenten | 56 |
| Abbildung 22: Inhaltliche Positionierung der RPI-Bibliothek | 57 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabelle 1: | Potenziale und Leistungsmerkmale einer wissenschaftlichen Spezialbibliothek..... | 17 |
| Tabelle 2: | Konkurrenzanalyse | 21 |
| Tabelle 3: | Verteilung der aktiven Benutzer nach geographischen Merkmalen..... | 28 |
| Tabelle 4: | Benutzergruppen des RPI und ihr Ausleihvolumen im Jahr 2003 | 29 |
| Tabelle 5: | Öffnungszeitenwünsche der Studienleiter | 38 |
| Tabelle 6: | Datenbasis der Telefoninterviews in absoluten Zahlen | 45 |
| Tabelle 7: | Öffnungszeitenwünsche der Lehrer, Referendare und Studierenden.... | 47 |
| Tabelle 8: | Strategische Ziele der RPI-Bibliothek | 51 |
| Tabelle 9: | Vorschläge für eine Neueinteilung der Nutzer der RPI-Bibliothek | 52 |
| Tabelle 10: | Marktsegmentierung nach Zielgruppen und ihren Bedürfnissen | 55 |
| Tabelle 11: | Produkt-Markt-Matrix für die RPI-Bibliothek..... | 61 |
| Tabelle 12: | Zielgruppenorientierte Schulungsangebote | 65 |
| Tabelle 13: | Gewünschte Öffnungszeiten für die RPI-Bibliothek | 68 |
| Tabelle 14: | Neuregelung der Öffnungszeiten der RPI-Bibliothek..... | 68 |
| Tabelle 15: | Kommunikationspolitik der RPI-Bibliothek | 73 |
| Tabelle 16: | Aufnahmeformular für Anregungen und Beschwerden..... | 78 |
| Tabelle 17: | Preispolitische Maßnahmen der RPI-Bibliothek zur Senkung der psychischen Kosten..... | 85 |
| Tabelle 18: | Steuerung der Marketingziele der RPI-Bibliothek..... | 87 |
| Tabelle 19: | Prioritätenliste für die Umsetzung der operativen Planung..... | 90 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------------|---|
| AV-Medien | Audiovisuelle Medien |
| BLB | Badische Landesbibliothek in Karlsruhe |
| B.o.n.d. | Das Unternehmen vertreibt das Bibliotheksprogramm Bibliotheca 2000, mit dem im RPI gearbeitet wird |
| BuB | BuB: Forum für Bibliothek und Information, Fachzeitschrift des Berufsverbands Information Bibliothek e.V., früherer Titel: Buch und Bibliothek |
| CI | Comenius-Institut Münster |
| CiDoLi | Comenius-Institut Dokumentenlieferdienst |
| EOK | Evangelischer Oberkirchenrat in Karlsruhe |
| HdM | Hochschule der Medien, Stuttgart |
| IRP | Institut für Religionspädagogik in Freiburg, das katholische Pendant zum RPI |
| Kigo | Kindergottesdienst |
| KGSt | Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung ist der von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Fachverband für kommunales Management |
| KU | Konfirmandenunterricht |
| ÖPNV | Öffentlicher Personennahverkehr |
| OPAC | Online Public Access Catalogue, elektronischer Bibliothekskatalog |
| OPL | One Person Library, eine Bibliothek, in der nur eine bibliothekarische Fachkraft arbeitet |
| PH | Pädagogische Hochschule |
| PTZ | Pädagogisch-Theologisches Zentrum, das Pendant zum RPI der württembergischen Landeskirche |
| RPI | Religionspädagogisches Institut |
| rpi-virtuell | virtuelles Religionspädagogisches Institut |
| RU | Religionsunterricht |
| URL | Uniform Resource Locator ist die Adresse im Internet, die im Web-Browser eingegeben wird, um ein Angebot abzurufen |

1 Einführung

Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse. Obwohl Idee und Methoden hierzu aus der Privatwirtschaft stammen, hat das Marketing-Management – zumindest ansatzweise – in vielen Non-Profit-Organisationen Einzug gehalten. Bereits 1987 erschien die von Peter Borchardt und anderen erstellte Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken, die festhält: „Nicht-kommerzielle Organisationen müssen auch ihre Märkte identifizieren, die Bedürfnisse der Kunden erforschen, angemessene Dienste und Produkte anbieten, Distributionswege aufbauen, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit betreiben.“¹ Dies trifft ebenso auf eine wissenschaftliche Spezialbibliothek wie die des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe zu. Gerade in Zeiten knapper Etats und geringer Personalkapazitäten ist es wichtig, die vorhandenen Ressourcen marktorientiert, d. h. an den Bedürfnissen der Kunden orientiert, und auf die eigenen Unternehmensziele hin einzusetzen. Die vorliegende Arbeit will Hilfestellung dabei leisten.

Aus der Fülle der unterschiedlichen Marketing-Definitionen² ist die folgende grundlegend für diese Arbeit:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“³

Diese aus der Marketingliteratur für privatwirtschaftliche Unternehmen stammende Definition lässt sich auf das Religionspädagogische Institut⁴ übertragen: Religionslehrer haben beispielsweise das **Bedürfnis**, nach einer effizienten Unterrichtsvorbereitung einen professionellen, kindgerechten Unterricht zu halten. So kommt der **Wunsch** nach geeignetem Material für den Religionsunterricht zustande. **Nachgefragt** wird didaktisch aufbereitetes Unterrichtsmaterial. Zur Bedürfnisbefriedigung dient der **Austausch**, wobei dieser im Falle des RPI nicht Produkt bzw. Dienstleistung gegen Geld heißt, da die Ausleihe kostenlos ist, sondern das, was die Benutzer investieren müssen ist Zeit: für die An- und Heimfahrt, gegebenenfalls für Parkplatzsuche (wobei für das Parken in der Stadt Kosten entstehen können) und für die Recherche in der Bibliothek. Daraus ist zu ersehen, dass die Nachfrager einen erheblichen Aufwand betreiben müssen, wenn sie die Angebote des RPI nutzen wollen. Diese Angebote werden sie nur wahrnehmen, wenn die persönliche Kosten-Nutzen-Rechnung stimmt. Marketing-Aufgabe der Bibliothek ist es deshalb, potentiellen Kunden den Nutzen der Bibliotheksangebote zu verdeutlichen.

¹ Borchardt 1987, S. 34

² Einen guten Überblick hierzu bietet Pepels 1999 auf S. 11-18

³ Kotler 2001, S. 12

⁴ Abgekürzt RPI

Durch die Tauschbeziehung erhält die Bibliothek u. a. Ausleihzahlen, die ein quantitatives Messinstrument sind für die Beschreibung ihrer Leistung. Sie beschreibt mit diesen Zahlen ihre Arbeit und macht sie für den Geldgeber transparent. Drohen in finanziell schwierigen Zeiten Einbußen beim Anschaffungsetat oder bei den Personalstellen, oder wird gar die Frage nach der Existenzberechtigung der Bibliothek gestellt, bieten die Ausleihzahlen bei diesen Überlegungen eine Argumentationshilfe. Ein weiterer Nutzen ist, dass durch das Bereitstellen von geeignetem Material im Bereich der badischen Landeskirche qualitativ hochwertige Religionspädagogik betrieben wird. Dies dient letztlich der Zukunftssicherung der Kirche, denn Menschen, die als Kinder und Jugendliche gute – oder zumindest keine negativen – Erfahrungen mit Angeboten und Menschen der Landeskirche gemacht haben, bleiben ihr langfristig eher als Mitglieder erhalten.⁵ Dies ist ein wichtiges Argument, um die Evangelische Landeskirche in Baden als Träger der RPI-Bibliothek immer wieder von der Notwendigkeit der Existenz dieser Einrichtung zu überzeugen. Oder mit den Worten von Kotler und Bliemel formuliert: „Non-Profit-Organisationen und öffentlich-rechtliche Institutionen verfolgen das Ziel, ihren Fortbestand zu sichern und genügend Geldmittel auf sich zu lenken, um ihre Aufgabe erfüllen zu können.“⁶

Kennzeichnend für eine Einrichtung, die nach Marketing-Management-Gesichtspunkten geführt wird, sind neben der Ausrichtung auf die Kunden die systematische Analyse und Planung der Marketingmaßnahmen mit Hilfe eines speziellen Instrumentariums – darauf aufbauend die Entwicklung eines entsprechenden Marketing-Mixes und die Steuerung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten.⁷ Dies wird als Marketing-Managementprozess bezeichnet.

Ziel der Masterarbeit ist es, ausgehend von diesem Marketing-Managementprozess eine Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts zu entwickeln. In Zeiten knapper Etats und geringer Personalkapazitäten ist es wichtig, sich an den Bedürfnissen des Marktes zu orientieren und zielgerichtet auf die eigenen Unternehmensziele hin zu arbeiten. Eine schlüssige Marketingkonzeption ist Voraussetzung für solch effektives und effizientes Arbeiten.

⁵ „Jede Woche nehmen im Bereich der badischen Landeskirche 232.000 Kinder und Jugendliche am Religionsunterricht teil, also rund ein Sechstel der 1,36 Mio. Mitglieder der Landeskirche. Der Religionsunterricht wird in den allgemeinbildenden Schulen auch von etwa 23.000 Kindern und Jugendlichen (freiwillig) besucht, die nicht zur evangelischen Kirche gehören. Dieser Anteil ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen.“ <http://www.ekiba.de/Referat4/> (eingesehen 16.06.2004).

⁶ **Kotler 2001**, S. 39

⁷ Vgl. **Borchardt 1987**, S. 33

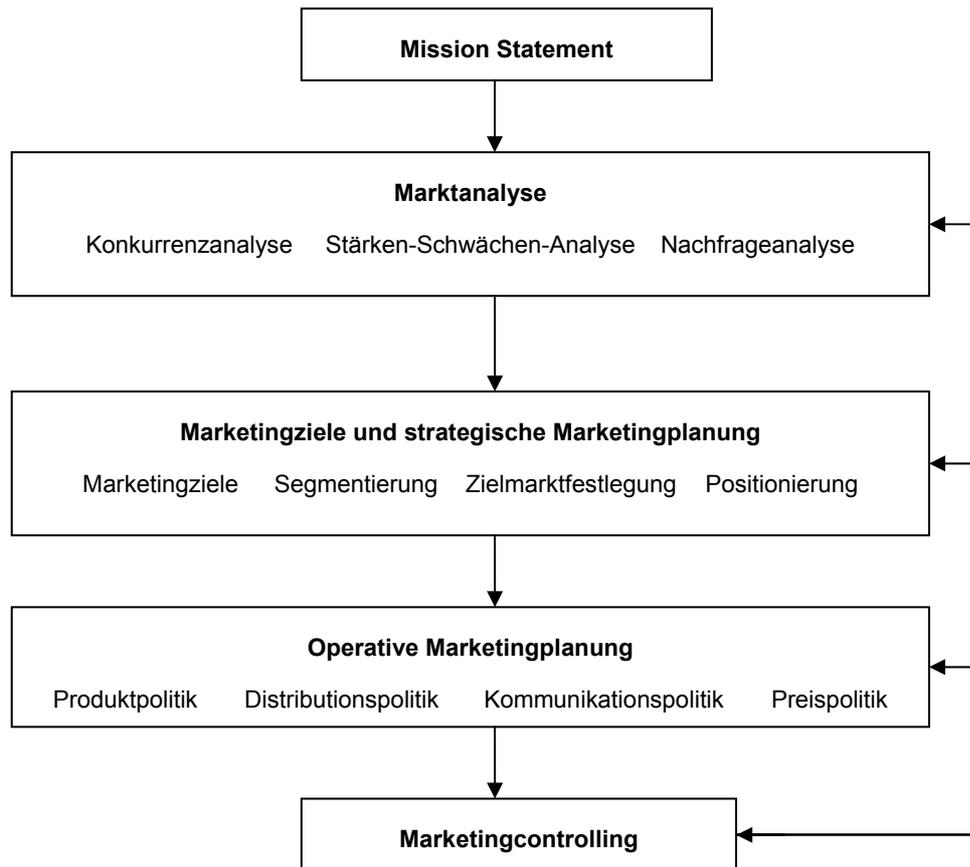


Abbildung 1: Marketing-Managementprozess⁸

Aus dem Marketing-Managementprozess ergibt sich die Gliederung der Arbeit. Im folgenden Kapitel werden Entwicklung und Aufgaben des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe dargestellt. Da es bisher kein Leitbild gibt, ist das erarbeitete Mission Statement – das die normativen Ziele des RPIs beziehungsweise der Bibliothek beinhaltet – Grundlage des Marketing-Managementprozesses.

In Kapitel 3 sind die Rahmenbedingungen der Bibliotheksarbeit im RPI dargestellt. Dazu werden externe und interne Marktanalysen durchgeführt. Auskunft darüber, wer die Konkurrenten der RPI-Bibliothek sind, gibt die Auswertung einer von der Autorin durchgeführten Befragung unter den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts und der Bibliothekarinnen. Welche Wünsche, Bedürfnisse und Einstellungen haben Benutzer und Nicht-mehr-Nutzer?⁹ Hierzu wird die Bibliotheksstatistik analysiert und eine Befragung wichtiger Zielgruppen der Bibliothek ausgewertet. Bei der internen Analyse geht es darum, die Stärken und Schwächen der Bibliothek herauszufinden; dazu füllten die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des

⁸ In Anlehnung an Jülkenbeck 1993, S. 7, und Klein 2001, S. 95 entwickelt.

⁹ Im Folgenden wird teilweise bei Bezeichnungen von Personen, sofern es sich nicht um eine Gruppe ausschließlich weiblicher Personen handelt, die männliche Form verwendet. Selbstverständlich bezieht sich diese Form sowohl auf Männer als auch auf Frauen.

Instituts sowie die Bibliothekarinnen einen Fragebogen aus. Alle verwendeten Fragebögen sind im Anhang abgedruckt und wurden eigens für diese Arbeit entwickelt.

Die Marketingziele der RPI-Bibliothek und die künftige strategische Ausrichtung sind in Kapitel 4 formuliert. Zur strategischen Planung gehören die Aufteilung des Markts der RPI-Bibliothek in einzelne Teilmärkte (Segmenting), die Festlegung von Zielmärkten für die Bibliothek (Targeting) und die Positionierung auf den Märkten (Positioning).

Die strategischen Überlegungen münden in die konkrete Planung operativer Maßnahmen. Zur Marktbearbeitung stehen der RPI-Bibliothek die vier Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zur Verfügung. Dieses 5. Kapitel bildet den Kern der Masterarbeit. Für die ausgewählten Zielgruppen der RPI-Bibliothek soll ein maßgeschneidertes Angebot zusammengestellt werden.

Letzter Baustein im Marketingprozess ist das Marketingcontrolling; darauf wird in Kapitel 6 näher eingegangen. Sämtliche Marketing-Maßnahmen müssen auf ihre Zielerreichung hin überprüft und beurteilt werden. Sind die gesteckten Ziele nicht zu erreichen, muss gegebenenfalls die Strategieplanung oder die operative Planung bezüglich des Marketing-Mix geändert werden. Daraus ist ersichtlich, dass der Marketingprozess kein einmaliges Projekt ist, sondern ein Kreislauf, der immer wieder von vorne beginnen muss.

Gedanken zur Umsetzung der Marketingkonzeption finden sich in Kapitel 7, vor allem hinsichtlich der Dringlichkeit einzelner Maßnahmen und ihrer zeitlichen Umsetzung.

Ein Anhang mit den für die Befragungen entwickelten Fragebögen und das Literaturverzeichnis stehen am Ende der Arbeit.

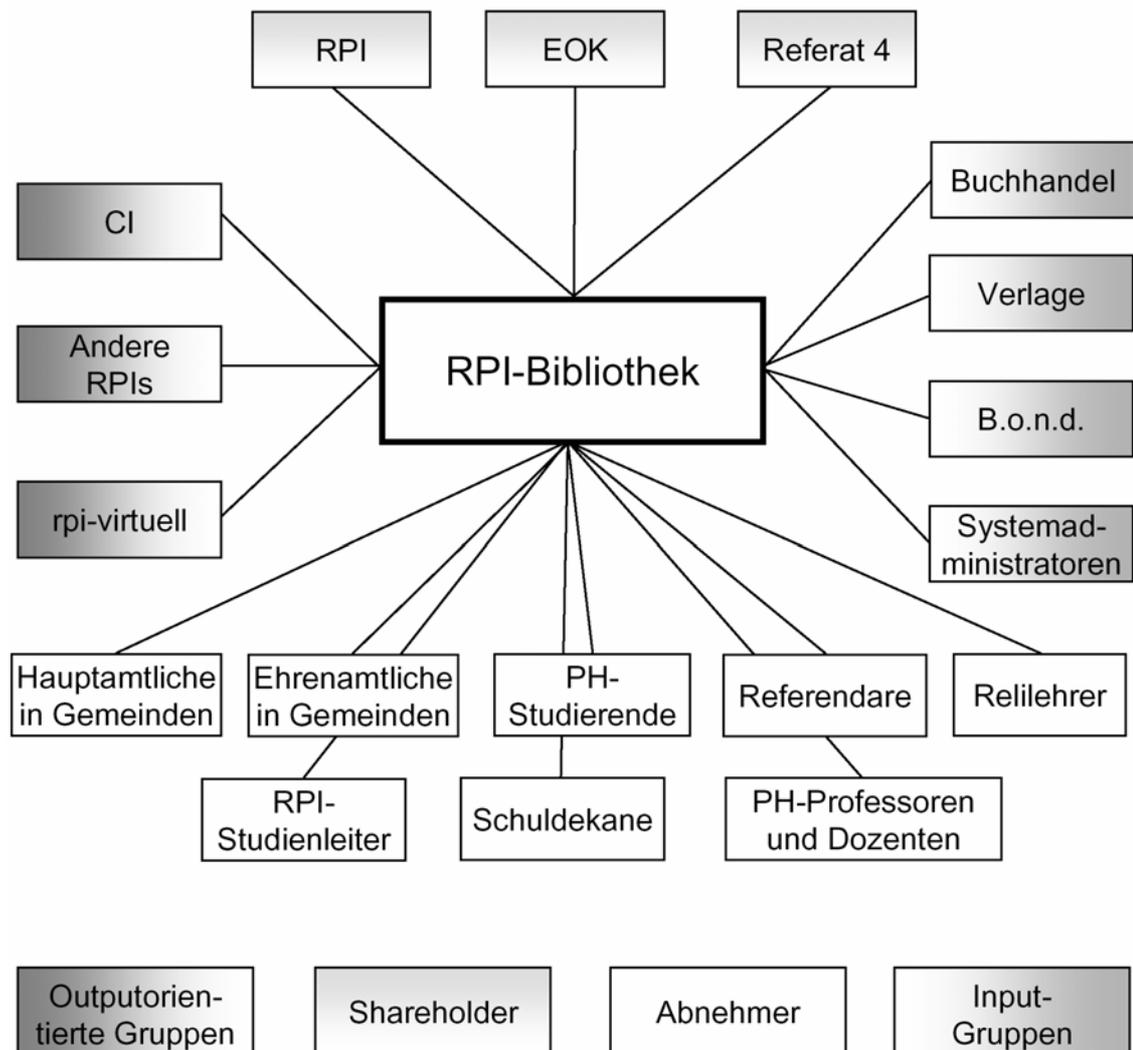
2 Darstellung des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe

2.1 Entwicklung und Aufgaben

Die Gründung des Religionspädagogischen Instituts der Evangelischen Landeskirche in Baden geht auf die Initiative der Religionslehrerschaft zurück. In den 60er Jahren war der Religionsunterricht in eine Krise geraten. Austrittswellen an den Gymnasien und die Oberstufenreform machten es notwendig, die Qualität des Religionsunterrichts zu sichern und das Fach abiturfähig zu machen. Die Bemühungen vieler Religionslehrerinnen und -lehrer um neue Unterrichtsmodelle und neue Konzepte benötigten eine institutionelle Unterstützung. Dies führte 1970 zur Gründung des Instituts, 1971 erhielt es seinen heutigen Namen „Religionspädagogisches Institut der Evangelischen Landeskirche in Baden“. Neben dem bereits erwähnten Religionsunterricht – für alle Schularten – gehören dazu auch die Unterstützung des Konfirmandenunterrichts und des Kindergottesdienstes sowie die religiöse Erziehung in Familie und Kindergarten. Für diese Arbeitsbereiche entwickeln die Studienleiterinnen und Studienleiter des Instituts neue Konzepte und darüber hinaus wird für die Schule die Lehrplanentwicklung im Fach evangelische Religion vorbereitet und begleitet. Neben dieser konzeptionellen Arbeit werden die Haupt- und Ehrenamtlichen durch Fortbildungen unterstützt, sie werden in ihrer Arbeit beraten und begleitet, und sie erhalten vom Institut erarbeitete Arbeitsmaterial.

Die Bibliothek des RPI unterstützt die Arbeit der Studienleiterinnen und Studienleiter, indem benötigte Medien besorgt und inhaltlich erschlossen werden. Ursprünglich als Präsenzbibliothek konzipiert, hat sich die Bibliothek vom reinen Arbeitsinstrument der Institutsmitarbeiter zu einer modernen Freihandbibliothek entwickelt. Nutzer der Bibliothek sind heute – neben den Institutsangehörigen – Mitarbeiter aus allen Abteilungen des Evangelischen Oberkirchenrates in Karlsruhe, in dessen Räumen Bibliothek und Institut seit 2001 untergebracht sind. Dazu kommen als externe Benutzer Religionslehrerinnen und -lehrer, Pfarrerinnen und Pfarrer und solche, die sich noch in der Ausbildung befinden, sowie Erzieherinnen und Ehrenamtliche aus den Kirchengemeinden. Seit es das Präsentationsabitur gibt, suchen auch Schüler die Bibliothek auf. Eine zahlenmäßig große Nutzergruppe bilden Studierende der Pädagogischen Hochschule in Karlsruhe und z. T. auch von der PH Heidelberg.

Es wäre falsch, bei den Interessengruppen an der Bibliothek nur an die Bibliotheksbenutzer zu denken. Es existieren weit mehr Austauschpartner für das Marketing. Dies zeigt die folgende Abbildung.

Abbildung 2: Interessengruppen der RPI-Bibliothek¹⁰

Diese Gruppen haben ein Interesse an Austauschbeziehungen mit der RPI-Bibliothek bzw. die Bibliothek mit ihnen. Dabei muss unterschieden werden zwischen Input-Gruppen – insbesondere Shareholdern, outputorientierten Gruppen und Abnehmergruppen. **Input-Gruppen** stellen der Bibliothek Ressourcen zur Verfügung wie Zeit, Geld, Räume, Medien, ideelle Unterstützung, technische Ausstattung und Infrastruktur. Die inputorientierten Gruppen können weiter untergliedert werden in Shareholder und Stakeholder¹¹. **Shareholder** sind die Evangelische Landeskirche in Baden als Träger, vertreten durch den Evangelischen Oberkirchenrat,¹² das Referat 4 „Kinder – Jugend –

¹⁰ Aufteilung der Interessengruppen in Anlehnung an **Klein 2001**, S. 16-18

¹¹ **Stakeholder** sind Anspruchsgruppen, die von der unternehmerischen Tätigkeit direkt oder indirekt betroffen sind [z. B. Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, usw.], vgl. **Gabler 2000**, S. 140. Der Begriff **Shareholder** wird in dem Artikel „Anspruchsgruppen“ mit Eigentümer übersetzt, s. **Gabler 2000**, S. 140

¹² Der EOK ist Sitz der Kirchenleitung der Badischen Landeskirche. Er hat die Aufsicht über das Vermögen der Kirche und die kirchlichen Amtsträger.

Bildung“ im Oberkirchenrat, dessen Abteilung das RPI ist, sowie das Religionspädagogische Institut, dessen Teil die Institutsbibliothek ist. Wenn diese Interessengruppen nicht mehr von der Notwendigkeit der Bibliotheksarbeit überzeugt sind, kann sie nicht weitergeführt werden. Stakeholder, die der Bibliothek Input liefern, sind der Buchhandel, die Verlage, die Bibliothekssoftwarefirma B.o.n.d. und die Systemadministratoren im Oberkirchenrat. Sie liefern Medien bzw. die Bibliothekssoftware oder stellen die technischen Voraussetzungen für das Bibliotheksnetzwerk.

Die eigentliche Leistungserstellung für die Kunden ist der Output. **Outputorientiert** sind die anderen RPIs, mit denen es einen Bibliotheksverbund gibt, an den jede Institutsbibliothek Datensätze liefert, die über das Internet für die Bibliothekskunden recherchierbar sind. Auch einen innerkirchlichen Leihverkehr haben die Religionspädagogischen Institutsbibliotheken untereinander organisiert. Die Auswertung der Fachzeitschriften für alle Institute und ihre Kunden sowie einen Dokumentenlieferdienst bietet das Comenius-Institut (CI) in Münster. An rpi-virtuell, dem virtuellen Religionspädagogischen Institut, sollen sich alle realen RPIs beteiligen. Hier werden Materialien für den Unterricht in Schule und Gemeinde bereitgestellt.

Abnehmergruppen für die Bibliotheksarbeit sind zum einen die Multiplikatoren RPI-Studienleiter, Schuldekane, Professoren und Dozenten der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe, die Räume, Medien sowie das Recherche-Know-how der Bibliotheksmitarbeiterinnen nutzen und zum anderen sämtliche weiteren Gruppen von Bibliothekskunden, die Leistungen und Produkte der Bibliothek nachfragen.

Die vorliegende Marketingkonzeption bezieht sich in der Hauptsache auf die Abnehmergruppen und damit auf das Absatzmarketing. Daneben gibt es aber auch das **Finanzmarketing**, das sich um Austauschbeziehungen mit dem Träger und anderen möglichen Geldgebern kümmert. Aufgabe des Finanzmarketings ist, den Shareholdern immer wieder Aufgaben und Leistungen der Bibliothek darzustellen und vor allem den Nutzen für den Geldgeber herauszustellen.¹³ Wie bereits erwähnt, ist ein guter Religionsunterricht, Konfirmandenunterricht oder Kindergottesdienst zum einen wichtig für das Image der Kirche und dient zum anderen der Zukunftssicherung der Kirche. Das übergeordnete Referat 4 „Kinder – Jugend – Bildung“ und die Geschäftsführung des Evangelischen Oberkirchenrats konnten leider aufgrund der wenigen zur Verfügung stehenden Zeit in diesem Marketingkonzept nicht berücksichtigt werden. Besondere Aufmerksamkeit wird hingegen auf die Studienleiter des RPI gerichtet, weil sie im Konvent entscheiden, wie viel Etat der Bibliothek zur Verfügung steht. Hier sind finanzielle Spielräume vorhanden, denn die Haushaltsstelle des Medienetats der Bibliothek enthält noch andere Posten; außerdem sind alle Haushaltsstellen gegenseitig deckungsgleich.

¹³ Vgl. Jülkenbeck 1987, S. 432

2.2 Mission Statement¹⁴

Die grundsätzliche, normative Zielrichtung der Organisation, die sich im Mission Statement (mission), im Leitbild (vision) und in der Corporate Identity (values) ausdrückt, ist der Ausgangspunkt des Marketing-Managementprozesses. Aus diesen Unternehmenszielen werden die Marketing-Ziele abgeleitet.

Unter Mission Statement versteht man den Organisationszweck, „das alles beeinflussende Oberziel, dem sich das restliche Zielsystem unterzuordnen hat. Eine Non-Profit-Organisation, die keine ausgeprägte Mission formuliert hat, weiß auf lange Sicht nicht, in welche Richtung sie sich bewegen und welchen Zweck sie eigentlich erfüllen soll. Alle Aktivitäten müssen auf diese Mission ausgerichtet sein.“¹⁵

Für das RPI ist ein Mission Statement bisher nur andiskutiert aber nicht endgültig festgeschrieben worden. Da ohne eine mission kein sinnvolles Marketing betrieben werden kann, musste es zunächst formuliert werden. Normalerweise geschieht das innerhalb eines Teams. Aufgrund der wenigen zur Verfügung stehenden Zeit für die Masterarbeit konnte das Mission Statement jedoch nur mit dem Direktor des Instituts und der Kollegin in der Bibliothek diskutiert werden.

Bei der Formulierung ist zu berücksichtigen, dass es so allgemein ist, dass es nicht ständig revidiert werden muss. Andererseits muss das Mission Statement speziell genug sein, um die Ziele und das Programm der Organisation zu verdeutlichen. Es sollte allgemeinverständlich und kurz sein und aus maximal drei Sätzen bestehen. Das Mission Statement beschreibt, was die Organisation tut (Aufgabe, Leistung), wem sie dient (Zielgruppe) und welches ihr Programm (Tun) ist.

Mission Statement des Religionspädagogischen Instituts (RPI)

Das Religionspädagogische Institut der Evangelischen Landeskirche in Baden unterstützt die religiöse Bildung und Erziehung in Schule, Kirchengemeinde und Familie in Baden. Das RPI bietet wissenschaftlich qualifizierte Materialien sowie Beratung und Fortbildungen an, entwickelt Konzepte und beteiligt sich an der Entwicklung neuer Curricula.

Aus dem Mission Statement lassen sich als Zielgruppen Religionslehrer sowie Haupt- und Ehrenamtliche in der Gemeinde wie Erzieherinnen, Pfarrer, Gemeindediakone, Mitarbeitende im Kindergottesdienst und in der Jugendarbeit sowie Eltern ableiten. Ebenso berücksichtigt der Auftrag des RPI Menschen, die sich in einem der genannten Bereiche in Ausbildung oder Studium befinden. Darüber hinaus sind sämtliche Multiplikatoren der religiösen Bildung eine wichtige Zielgruppe des RPI, beispielsweise Mitar-

¹⁴ Der Begriff Mission Statement kommt in der Managementliteratur für privatwirtschaftliche Unternehmen, z. B. bei Kotler, Pepels oder Weis, nicht vor. Der Begriff und die Ausführungen sind von Klein übernommen, vgl. hierzu **Klein 2001**, S. 99-109.

¹⁵ **Klein 2001**, S. 99

beitende aus dem Referat 4 „Kinder – Jugend – Bildung“ im Oberkirchenrat und aus anderen Referaten des EOK, sowie die Schuldekaninnen und Schuldekane in Baden, Lehrbeauftragte, Fachberater, Professoren, Dozenten usw.

Dieses Mission Statement muss nun auf die Bibliothek herunter gebrochen werden, denn diese kann kein völlig anderes Mission Statement als die übergeordnete Institution haben.

Mission Statement der RPI-Bibliothek

Die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts ist als Spezialbibliothek verantwortlich für eine umfassende Literatur- und Informationsversorgung der Institutsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie anderer Personen in Baden, die religionspädagogische Fachliteratur und Beratung für ihre Arbeit in Schule, Kirchengemeinde und Familie oder als Multiplikatoren benötigen. Die Bibliothek stellt dazu wissenschaftlich qualifizierte Materialien zur Verfügung, erschließt diese inhaltlich und bietet Zugriff darauf. Beratung und Schulungen ergänzen das Angebot.

3 Marktanalyse

In der Analysephase des Marketingprozesses werden Untersuchungen zu Konkurrenten, sowie Stärken und Schwächen der eigenen Institution durchgeführt und die Nachfrage durch die Kunden ausgewertet. Um solch eine Unternehmensanalyse vornehmen zu können, bedarf es zunächst der Auswahl relevanter Kriterien. In der Marketingliteratur für Unternehmen der Privatwirtschaft finden sich viele solcher Leistungskriterien, die aber allesamt kaum auf eine Bibliothek übertragen werden können.¹⁶ Deshalb sind eigene Kriterien zu entwickeln.¹⁷

Tabelle 1: Potenziale und Leistungsmerkmale einer wissenschaftlichen Spezialbibliothek

| Potenziale | Leistungsmerkmale |
|--------------------------------|---|
| Standort | Lage der Bibliothek Anbindung an ÖPNV Parkplätze Zugang zur Bibliothek, Beschilderung Räumliche Unterbringung Leitsystem, Regalbeschriftung |
| Finanzen | Gesicherter Bibliotheksetat Höhe des Etats |
| Angebotspalette | Wissenschaftliche Fachliteratur (inklusive grauer Literatur) Qualifiziertes Praktisches Unterrichtsmaterial (inklusive grauer Literatur) Fachzeitschriften Elektronische Volltexte, E-Journals |
| Zugang zu den Angeboten | Öffnungszeiten für interne Benutzer Öffnungszeiten für externe Benutzer Internetzugang (Elektronischer Bibliothekskatalog, Recherche, Vormerken, Verlängern) Systematische Freihandaufstellung Ansichtsmöglichkeit vor Ausleihe Medienversand Elektronische Dokumentenlieferung |
| Kosten für die Nutzung | Nutzungsgebühren Mahngebühren Kopierkosten |

¹⁶ Siehe **Bea 2001**, S. 111 f., **Kotler 2001**, S. 134, **Vollmuth 2003**, S. 321, 359 f., 421 ff.

¹⁷ Beurteilungskriterien für Öffentliche Bibliotheken finden sich in **Borchardt 1987**, S. 128-131 und in **Petsch 1992**, S. 91 f.

| Potenziale | Leistungsmerkmale |
|----------------------------------|---|
| Service, Dienstleistungen | Anschaffungswünsche, Bestellung on demand Schnelligkeit der Bereitstellung neuer Medien Inhaltliche Erschließung der Medien Auskunft und Beratung Telefonische Fachauskünfte E-Mail-Auskunft Fernleihe Benutzereinführungen in Bibliothek und Recherche Schulungen: Recherchieren im Bibliothekskatalog und im Internet Erstellen von Recherchen Informationsmanagement, Hinweise auf aktuelle Literatur für die Arbeitsbereiche Fotokopiermöglichkeiten PC-Arbeitsplätze |
| Öffentlichkeitsarbeit | Website Flyer Newsletter Pressearbeit Veranstaltungen |
| Personal | Fachliche Qualifikation Innovationsbereitschaft Kooperationsbereitschaft Freundlichkeit |

Nicht alle dieser Kriterien sind von gleicher Wichtigkeit für den Erfolg einer Bibliothek, und nicht alle sind in der RPI-Bibliothek verwirklicht. Beispielsweise gibt es bisher keine elektronischen Volltexte oder E-Journals und keine elektronische Dokumentenlieferung. Der Bibliothekskatalog ist nur im Intranet aktuell. Im Internet existiert eine Offline-Version; damit sind Vormerkungen und Verlängerungen über das Web nicht möglich. Auch ist der gesamte Bereich der Öffentlichkeitsarbeit bisher in der RPI-Bibliothek stark vernachlässigt. Um aber Kriterien für den Vergleich mit möglichen Konkurrenten zu haben und eigene Stärken und Schwächen herauszufinden, ist es sinnvoll, auch solche Kriterien aufzunehmen, die bislang nicht realisiert sind.

3.1 Konkurrenzanalyse

Hat eine so spezialisierte Bibliothek wie die des Religionspädagogischen Instituts Konkurrenten? Diese Frage ist eindeutig mit ja zu beantworten, wenn man sich die Bibliothekslandschaft und die sonstigen Möglichkeiten der Medien- und Dokumentbeschaffung vor Augen führt. Mögliche Konkurrenten sind z. B. die Institutsbibliotheken der anderen Landeskirchen oder die im gleichen Haus untergebrachte Landeskirchliche Bibliothek, die in unmittelbarer Nachbarschaft gelegene Badische Landesbibliothek, die Bibliotheken der Pädagogischen Hochschulen in Karlsruhe und Heidelberg, Medienstellen der Schuldekanate, die Stadtbibliothek Karlsruhe und die Landesmedienstelle.

Man könnte auch das IRP in Freiburg, das Pendant zum RPI auf katholischer Seite, und die katholischen Medienstellen als Konkurrenten ansehen, denn inhaltlich gibt es bei den Lehrplänen und in der Gemeindefarbeit thematische Überschneidungen. Da das IRP in Freiburg keine öffentlich zugängliche Bibliothek unterhält, und das katholische Schuldekanat in Karlsruhe sehr viel kleiner und fast ausschließlich an der Grundschule orientiert ist, relativiert sich die Konkurrenzsituation. Aus diesem Grund können IRP und katholische Medienstelle in der folgenden Analyse unberücksichtigt bleiben.

Um die Konkurrenzanalyse übersichtlich zu gestalten, werden nur solche Einrichtungen berücksichtigt, die einen nennenswerten Bestand an *religionspädagogischer Fachliteratur* haben. So fallen die Landeskirchliche Bibliothek mit ihrem Sammelschwerpunkt Theologie, die Landesmedienstelle (nur AV-Medien) und auch die Stadtbibliothek aufgrund ihres populärwissenschaftlich orientierten Bestandsprofils weg. Die Religionspädagogischen Institute der anderen Landeskirchen sind ebenfalls keine Konkurrenten, weil sie für ihre Institution und die Literaturversorgung vor Ort bzw. in der jeweiligen Landeskirche zuständig sind. Es bestehen vielfältige Kooperationen, beispielsweise Katalogisieren im Verbund, Fernleihe, Wissensaustausch bei gemeinsamen Tagungen.

Bei der Konkurrenzanalyse werden berücksichtigt:

Badische Landesbibliothek (BLB): Aufgrund ihres Sammelauftrags – Literatur aus Baden – findet sich hier auch religionspädagogische Literatur, z. B. aus dem Kaufmann Verlag in Lahr, dem Klett- oder Calwer Verlag in Stuttgart.

Bibliothek der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe: Da an der PH Evangelische Theologie und Religionspädagogik gelehrt wird, wird diese Literatur auch beim Bestandsaufbau berücksichtigt.

Medienstellen der Schuldekanate sollen die Medienversorgung der Religionslehrer in der jeweiligen Region gewährleisten. Sie kaufen Praktisches Unterrichtsmaterial und weniger Wissenschaftliche Fachliteratur. Die RPI-Bibliothek und die Medienstellen ergänzen sich gegenseitig.

rpi-virtuell:¹⁸ „rpi“ steht für religionspädagogische Plattform im Internet und ist ein Projekt der Evangelischen Kirche in Deutschland. „rpi“ steht aber auch für religionspädagogisches Institut. Hierbei handelt es sich jedoch um ein virtuelles Institut, das Materialien für Unterricht in Schule und Gemeinde bereitstellt. Neben den kostenlosen Downloadmöglichkeiten und Links zu religionspädagogischen Themen gibt es virtuelle Arbeitszimmer, die belegt werden können, um sich im Internet mit Kollegen zu treffen, sich auszutauschen, gemeinsam Dokumente zu verfassen, Material zu entwickeln, Online-Seminare durchzuführen.

Eine weitere virtuelle Konkurrenz besteht durch das **Internet** allgemein. Bevor heute jemand eine Bibliothek aufsucht, wird er vermutlich im Internet nach geeignetem Mate-

¹⁸ <http://rpi-virtuell.de> (eingesehen 07.07.2004)

rial recherchieren, besonders dann, wenn sich die Bibliothek nicht in unmittelbarer Nähe befindet, schlecht zu erreichen oder ungünstig geöffnet ist.

Bisher war ausschließlich von kostenlosen Konkurrenzangeboten die Rede. Nicht vergessen werden darf jedoch, dass der **Buchhandel** in Gestalt des Ortsbuchhandels oder als Online-Buchhandlung im Internet ebenfalls die Nutzung der Bibliothek schmälern kann. Wer längere Zeit mit bestimmten Materialien arbeiten will, wird sich überlegen, ob er die Medien entleiht und exzerpiert bzw. kopiert oder sie sich kauft.

Ein Konkurrent aus dem Kernbereich der Religionspädagogik ist der Dokumentenlieferdienst **CiDoLi** des Comenius-Instituts in Münster,¹⁹ der Literatur aus den Bereichen Religions- und Gemeindepädagogik, kirchliche Bildungsarbeit sowie aus den Bezugswissenschaften Erziehungswissenschaft, Theologie, Psychologie, Geschichte usw. anbietet. Beiträge aus Zeitschriften und Sammelwerken können online in der Datenbank des Comenius-Instituts gesucht und als Volltext bestellt werden. An Werktagen (außer Samstag) werden die Beiträge innerhalb von 24 Stunden im PDF-Format per E-Mail zugesandt, auf Wunsch auch per Fax oder Post. Dieses Angebot ist kostenpflichtig.

Mit Hilfe ausgewählter Leistungsmerkmale soll die RPI-Bibliothek mit diesen Konkurrenten verglichen und beurteilt werden. Dabei spielen Angebotspalette, Zugang zu den Angeboten sowie Service, Dienstleistungen und die Unterstützung durch das Bibliothekspersonal eine besondere Rolle.

Im Sinne des Pareto-Prinzips,²⁰ dass 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes bringen (auch 80/20-Regel genannt), lohnt es sich, wichtigen Kunden besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Das bedeutet nicht, dass die Verteilung immer 80 % auf der einen Seite und 20 % auf der anderen Seite betragen muss. Auf jeden Fall besteht eine unausgewogene Verteilung und die Einstellung dieser wenigen Kunden zum Unternehmen und zur Konkurrenz ist sehr wichtig; sie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Schaut man sich die Ausleihzahlen der RPI-Bibliothek an (vgl. Kapitel 3.3.1), so handelt es sich bei den neun Studienleitern, die über 30 % der Ausleihen erbringen, um solche wichtigen Kunden. Da entscheidend ist, wie diese die Konkurrenz sehen und wohin sie gegebenenfalls abwandern könnten, wurden sie gebeten, bei der Konkurrenzanalyse mitzumachen. Den Kolleginnen in der RPI-Bibliothek und den neun Studienleitern wurde der ausgearbeitete Fragebogen (siehe Anhang A) vorgelegt, mit dem Hinweis darauf, dass sich *alle* Angaben auf religionspädagogische Fragestellungen beziehen. Sie wurden gebeten, diesen anonym auszufüllen. Die Beurteilung der Konkurrenz erfolgt über die Zeichen +, = und –. Das Zeichen + bedeutet, dass die Konkurrenz besser ist, das – Zeichen, dass sie schlechter ist. Wenn der Konkurrent in etwa gleich ist, wird das Zeichen = gesetzt.²¹

¹⁹ <http://www.rpi-virtuell.de/cidoli> (eingesehen 07.07.2004)

²⁰ Eine Theorie, die von Vilfredo Pareto im 19. Jahrhundert entwickelt wurde. Sie ist kein wissenschaftliches Gesetz, sondern eine Faustregel. Vgl. <http://www.gandke.de/80-20-prinzip.html> (eingesehen 07.07.2004)

²¹ Vgl. **Vollmuth 2003**, S. 319-328

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse dieser Befragung dargestellt.

Tabelle 2: Konkurrenzanalyse

| | Leistungsmerkmal | BLB | Schuldekanate | PH-Bibliothek | Ortsbuchhandel | CiDoLi | rpi-virtuell | Internet | + Nennungen |
|----------------------------------|--|------------|---------------|---------------|----------------|-----------|--------------|------------|-------------|
| Angebotspalette | Titelbreite Wissenschaftliche Fachliteratur | +2 | -8 | -7 | -4 | -2 | -5 | 0 | +2 |
| | Titelbreite qualifiziertes Praktisches Unterrichtsmaterial | -9 | -7 | -7 | -6 | -4 | -4 | -3 | 0 |
| | Titelbreite Fachzeitschriften | -7 | -9 | -7 | -7 | -1 | -4 | -2 | 0 |
| | Elektronische Volltexte, E-Journals | -1 | -2 | -1 | -2 | 0 | 0 | -2 | 0 |
| Zugang zu den Angeboten | Öffnungszeiten für externe Benutzer | +6 | 0 | +1 | +1 | +2 | +7 | +7 | +24 |
| | Elektronische Dokumentenlieferung | -2 | -3 | -3 | -3 | +1 | +3 | +4 | +8 |
| | Internetzugang (Recherche, Vormerken, Verlängern) | +2 | -6 | -3 | -6 | -3 | -1 | -3 | +2 |
| | Systematische Freihandaufstellung | -5 | -3 | -3 | -4 | -4 | -4 | -4 | 0 |
| | Ansichtsmöglichkeit vor Ausleihe, Kauf oder Download | -4 | -3 | -3 | -5 | -6 | -2 | 0 | 0 |
| Service, Dienstleistungen | Schnelligkeit der Bereitstellung der Medien/ Dokumente | -5 | -5 | -6 | -1 | -4 | -2 | 0 | 0 |
| | Inhaltliche Erschließung der Medien | -4 | -4 | -4 | -5 | -1 | -1 | -3 | 0 |
| | Auskunft und Beratung | -7 | -4 | -6 | -7 | -6 | -5 | -5 | 0 |
| | Telefonische Fachauskünfte | -6 | -4 | -5 | -5 | -5 | -5 | -5 | 0 |
| | Benutzereinführungen in Bibliothek und Recherche | -4 | -3 | -4 | -6 | -6 | -6 | -6 | 0 |
| | Erstellen von Recherchen | -7 | -7 | -7 | -8 | -7 | -6 | -5 | 0 |
| | Informationsmanagement, Hinweise auf aktuelle Literatur | -6 | -7 | -7 | -8 | -6 | -4 | 0 | 0 |
| Personal | Fachliche Qualifikation in Bezug auf Religionspädagogik | -8 | -3 | -7 | -8 | -6 | -7 | -7 | 0 |
| | + Nennungen | +10 | 0 | +1 | +1 | +3 | +10 | +11 | |

Von 12 ausgeteilten Bögen kamen 10 mehr oder weniger vollständig ausgefüllt zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 83 %. Zur Auswertung wurden zunächst jeweils alle +, = und – pro Konkurrent und Leistungsmerkmal zusammengezählt und anschließend die –Nennungen von den +Nennungen abgezogen. CiDoLi wird beispielsweise in der Titelbreite der Wissenschaftlichen Fachliteratur ein Mal als besser, ein Mal gleich und drei Mal als schlechter eingestuft. In der Tabelle erhält CiDoLi deshalb den

Wert -2 (+1+0-3). Um einen schnellen Überblick zu erhalten, werden am Ende jeder Zeile *nur die +Ergebnisse* des entsprechenden Leistungsmerkmals und am Ende der Tabelle die *+Ergebnisse* des jeweiligen Konkurrenten addiert. So lassen sich die eigenen Schwächen und die Hauptkonkurrenten des RPI schnell identifizieren. Die RPI-Bibliothek kann sich dann der Schwächen annehmen und versuchen, sie zu verbessern. Wenn dies nicht möglich ist, muss geklärt werden, ob die Möglichkeit besteht, genau auf diesen Gebieten mit der Konkurrenz zu kooperieren. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Schwächen der anderen Anbieter bei dieser Analyse nicht gewertet werden.

Von 17 beurteilten Leistungsmerkmalen wird die RPI-Bibliothek von der BLB bei drei Kriterien übertroffen. Rpi-virtuell und das Internet schneiden bei zwei Kriterien besser ab. PH-Bibliothek, Ortsbuchhandel und der Dokumentenlieferdienst CiDoLi sind in einem Leistungsmerkmal dem RPI überlegen. Die Schuldekanate wurden von den Studienleitern und den Bibliothekarinnen im RPI insgesamt in allen Leistungsmerkmalen im Durchschnitt als schwächer oder bestenfalls gleichwertig angesehen. Obwohl insgesamt nur bei maximal drei von 17 Kriterien ein anderer Anbieter besser beurteilt wird, sollte die Leitung der Bibliothek dennoch darauf bedacht sein, die gute Position zu halten und die aufgezeigten Schwächen zu beseitigen. Als besondere Schwäche fallen die Öffnungszeiten für Externe auf. Bis auf die Schuldekanate werden die Öffnungszeiten aller anderen Konkurrenten besser als die der RPI-Bibliothek beurteilt. Im Zuge der Marketingkonzeption muss hier nach neuen Wegen gesucht werden. Des Weiteren konzentrieren sich die Schwächen der RPI-Bibliothek auf elektronische Angebote und Distributionswege (Elektronische Dokumentenlieferung, Internetzugang). Da es dem RPI aus personellen und finanziellen Gründen nicht möglich ist, einen eigenen Dokumentenlieferdienst aufzubauen, liegt es nahe, mit CiDoLi, dem Dokumentenlieferdienst des Comenius-Instituts in Münster, zu kooperieren. Dies sollte aktiv geschehen, indem auf der Website und auf den Flyern der Bibliothek auf dieses Angebot aufmerksam gemacht wird. Was den Internetzugang zur Bibliothek betrifft, setzt die BLB Standards: eine komfortable OPAC-Recherche sowie das Vormerken und Verlängern über das Internet werden heute von Bibliothekskunden erwartet.

Die Kernkompetenz der RPI-Bibliothek – religionspädagogische Literatur und Fachzeitschriften – wird nach Einschätzung der Befragten nur bei der Wissenschaftlichen Fachliteratur von der BLB überboten.

Erfreulich sind die Stärken, die der Bibliothek hinsichtlich inhaltlicher Erschließung, Auskunft und Beratung, telefonischer Fachauskünfte, Benutzereinführungen, Erstellen von Recherchen und Informationsmanagement bescheinigt werden. Keine der Konkurrenzeinrichtungen konnte hier im Durchschnitt ein +Ergebnis erzielen. Auch in der fachlichen Qualifikation schnitten die anderen Einrichtungen mit eindeutig negativem Ergebnis ab.

Aus dem guten Abschneiden der RPI-Bibliothek bei der Konkurrenzanalyse sollte nicht der Schluss gezogen werden, das RPI habe keine ernstzunehmenden Konkurrenten. Vom Internet und rpi-virtuell geht – nach Ansicht der Autorin – langfristig der größte

Wettbewerbsdruck aus, denn hier kann man direkt vom heimischen Schreibtisch aus recherchieren, sich Dateien herunterladen und für eigene Zwecke weiterverarbeiten. Der Vorteil, den gedruckte Materialien nach wie vor gegenüber digitalen Materialien haben, nämlich, dass sie einen Qualifizierungsprozess hinter sich haben (Autor, Lektor im Verlag, evtl. weitere Gutachter), sollte den Nutzern deutlich gemacht werden. Obwohl es bei rpi-virtuell eine Redaktion gibt, bleibt die Qualitätskontrolle letztendlich dem Benutzer überlassen. Auf der Website von rpi-virtuell finden sich Hinweise auf die Religionspädagogischen Institute.²² Daraus lässt sich schließen, dass eine gute Kooperation zu beiderseitigem Nutzen möglich ist.

Gegenüber dem Buchhandel vor Ort oder im Internet kann sich die Bibliothek als Einrichtung positionieren, der zur Kaufentscheidung beiträgt. Vieles ist im Bestand vorhanden und kann eingesehen werden. Wer sich dann für den Kauf im Buchhandel entscheidet, kauft nicht die sprichwörtliche „Katze im Sack“, denn die meisten Buchhandlungen haben wenig bis gar keine religionspädagogische Literatur vorrätig. Die Braunschweiger Buchhandlung in Karlsruhe, bei der die RPI-Bibliothek hauptsächlich einkauft, hat gerade ihre Filiale mit dem Schwerpunkt Religionspädagogik, Theologie geschlossen. In dem sehr engen Hauptgeschäft ist keine ausgedehnte Präsentation dieser Produktgruppe möglich, und auf der Homepage der Buchhandlung wird nicht mit dem Schwerpunkt Religion geworben. Es wirkt so, als ob dieses Standbein von Seiten der Leitung aufgegeben worden ist. Für Käufer religionspädagogischer Literatur bedeutet dies, dass eine Kaufentscheidung aufgrund eines vorliegenden Buches oft nicht mehr möglich sein wird. Hinzu kommt, dass ältere, vergriffene Literatur, die z. B. für Zulassungsarbeiten oder andere wissenschaftliche Abhandlungen benötigt wird, sowie graue Literatur, beispielsweise Veröffentlichungen anderer Institute, nicht über den Buchhandel zu beziehen sind. Die RPI-Bibliothek hat all dies jedoch im Bestand. Diese Vorteile sollte sie ihren Kunden bewusst darstellen.

3.2 Stärken-Schwächen-Analyse²³ der Bibliothek

Wurden im letzten Kapitel Stärken und Schwächen im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten deutlich, so geht es nun darum, das Potenzial der eigenen Einrichtung zu analysieren. Ein wichtiges Instrument hierzu ist die Stärken-Schwächen-Analyse. Um eine solche durchzuführen, werden zunächst Beurteilungskriterien festgelegt und ein Beurteilungsbogen entwickelt. Zur Bewertung wird den Bibliotheksmitarbeiterinnen und den Studienleitern – als wichtigster Zielgruppe der Bibliothek – der Bogen (siehe Anhang B) vorgelegt. Anonym füllen sie diesen aus. Wünschenswerte Leistungen der Bibliothek, die aber noch nicht verwirklicht sind, wie Vormerkungen und Verlängerungsmöglichkeiten über das Internet, wurden weggelassen. Selbstverständlich sind sie eine Schwäche der Bibliothek. Über die Konkurrenzanalyse konnten solche

²² www.rpi-virtuell.net/wwwopac (eingesehen 07.07.2004)

²³ Vgl. **Bea 2001**, S. 106-113, **Klein 2001**, S. 208-217, **Vollmuth 2003**, S. 420-430

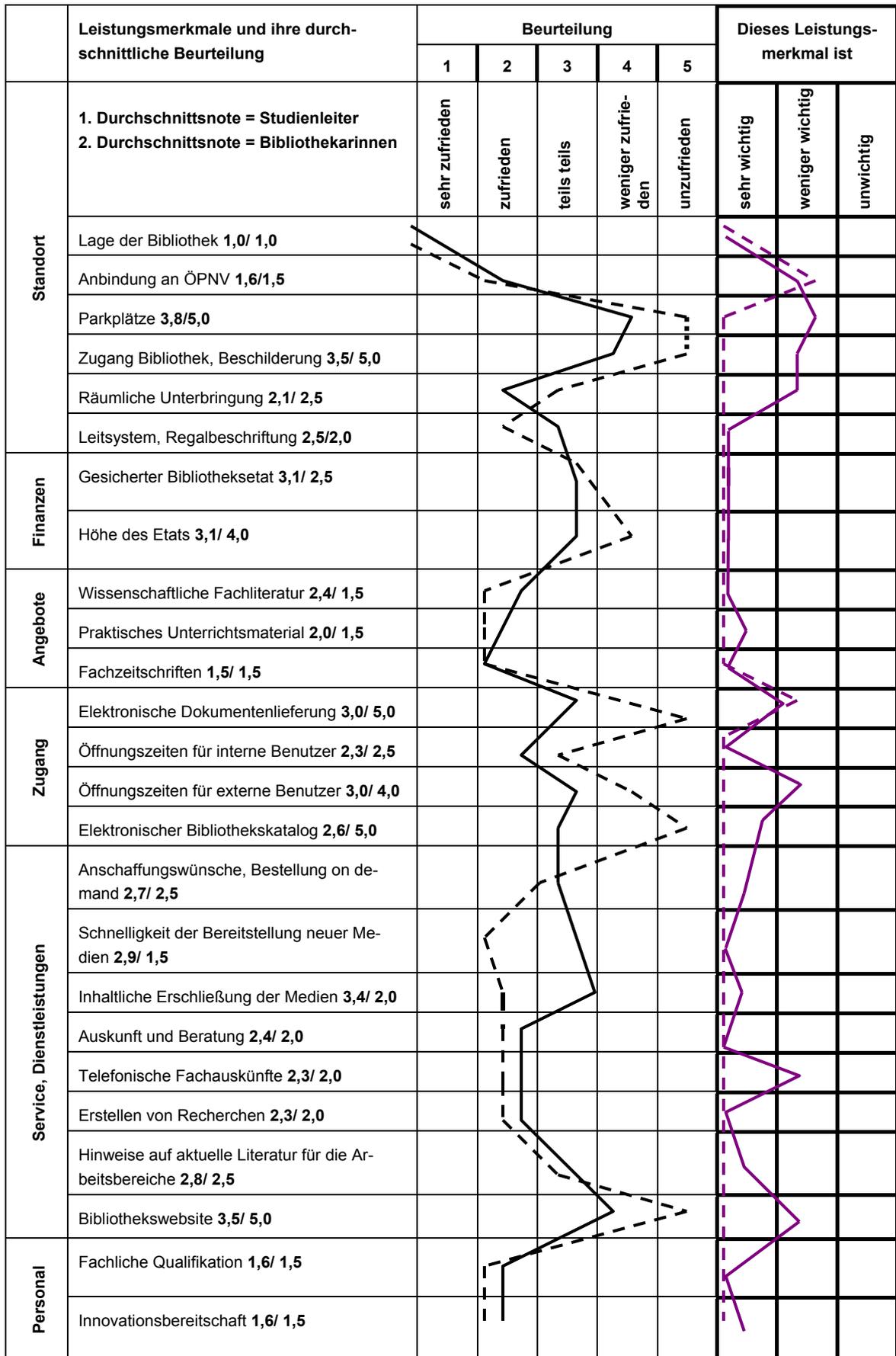
Schwachstellen jedoch bereits ermittelt werden. Somit ist klar, dass sich die Kriterien der beiden Analysen unterscheiden.

Die Beurteilung der Leistungsmerkmale erfolgt mit einer verbalen 5er-Skala, von „sehr zufrieden“, über „zufrieden“ (beides wird als Stärke interpretiert), „teils teils“, „weniger zufrieden“ bis hin zu „unzufrieden“. Bewerten die Befragten die Bibliothek und ihre Dienstleistungen mit „weniger zufrieden“ oder „unzufrieden“, so handelt es sich hier um Schwächen. Zur Auswertung werden die verbalen Beurteilungskriterien in Schulnoten umgewandelt. „Sehr zufrieden“ entspricht der Note 1, „unzufrieden“ der Note 5. Alle Noten eines Leistungsmerkmals werden addiert und anschließend durch die Zahl der ausgefüllten Fragebögen dividiert. Der so errechnete Mittelwert wird in nachfolgende Abbildung eingetragen, wobei Mittelwerte zwischen 1,0 und 1,4 unter „sehr zufrieden“, Werte zwischen 1,5 und 2,4 als „zufrieden“ usw. eingetragen werden. Um die Kriterien aussagekräftiger zu machen, wurde im Fragebogen auch nach der Wichtigkeit jedes Leistungsmerkmals gefragt. Dies ist für die anschließende Umsetzung der Stärken-Schwächen-Analyse wichtig. Ein Kriterium, das als unwichtig eingestuft wird, benötigt nicht dieselbe Aufmerksamkeit wie eines, das als sehr wichtig eingestuft wird. Bei der Wichtigkeit wird ebenfalls der Mittelwert aus allen abgegebenen Fragebögen errechnet und entsprechend in die Abbildung eingetragen.

Von neun ausgegebenen Fragebögen an die Studienleiter des RPI kamen acht und von drei an die Mitarbeiterinnen in der Bibliothek kamen zwei ausgefüllt zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 83 %. Um unterschiedliche Einschätzungen bezüglich einzelner Leistungsmerkmale herauszufinden, werden die Daten der Studienleiter und Bibliotheksmitarbeiter getrennt ausgewertet und dargestellt.²⁴

Das folgende Stärken-Schwächen-Profil zeigt, dass die Stärken eindeutig überwiegen. Von 25 untersuchten Leistungsmerkmalen wird etwa die Hälfte als Stärke beurteilt (Studienleiter 12, Bibliothekarinnen 13), wobei neun von den wissenschaftlich Arbeitenden als sehr wichtig und drei als weniger wichtig betrachtet werden. Die Studienleiter bemängeln nur drei Schwächen, wobei diese Leistungsmerkmale für sie allesamt weniger wichtig sind. Die Bibliothekarinnen sind bei der Beurteilung der Schwächen kritischer und nennen sieben Leistungsmerkmale. Teilweise weichen Kunden- (Studienleiter) und Anbietersicht (Bibliothekarinnen) erheblich voneinander ab. Da zwei Bibliothekarinnen acht Studienleitern gegenüber stehen, hat die Meinung einer einzelnen Bibliothekarin mehr Gewicht als die eines Studienleiters. Trotzdem ist diese Vorgehensweise sinnvoll, um zu sehen, in welchen Bereichen die Kunden Dinge anders beurteilen als die Bibliothekarinnen. Eine Erklärung für stark abweichende Ergebnisse könnte sein, dass die Bibliotheksmitarbeiterinnen stärker die externen Benutzer im Blick haben und die Studienleiter diese Leistungsmerkmale aus ihrer Sicht beurteilen.

²⁴ Visualisierung der Stärken und Schwächen in Anlehnung an **Klein 2001**, S. 215



— Studienleiter - - - Bibliothekarinnen

Abbildung 3: Stärken-Schwächen-Profil der RPI-Bibliothek

Zu denken muss die stark abweichende Beurteilung hinsichtlich Wissenschaftlicher Fachliteratur (von den Studienleitern gerade noch als Stärke beurteilt), Schnelligkeit der Bereitstellung neuer Medien und deren inhaltlichen Erschließung geben. Hier ist die Kundensicht maßgebend. Die Bibliothek muss vor allem in den beiden letztgenannten Bereichen Verbesserungen anstreben, um die „teils teils-Beurteilung“ (2,9 bzw. 3,4) in eine Stärke zu verwandeln, denn diese Leistungsmerkmale werden von den Kunden als sehr wichtig beurteilt. Auch bei den ebenfalls als sehr wichtig eingestuften Dienstleistungen „Bestellung on demand“ und „Hinweise auf aktuelle Literatur für die Arbeitsbereiche“ – mit durchschnittlichen Notenwerten von 2,7 bzw. 2,8 – sind bessere Leistungen anzustreben.

Wo besteht sonst noch Handlungsbedarf für die RPI-Bibliothek? Darüber gibt folgende aus der Stärken-Schwächen-Analyse abgeleitete Bewertungsmatrix Auskunft. In der Beurteilung der Stärken stimmen Studienleiter und Bibliothekarinnen nahezu überein. Sämtliche von den Studienleitern aufgeführte Schwächen werden auch von den Bibliothekarinnen genannt. *Die von den Bibliotheksmitarbeiterinnen zusätzlich gesehene Schwächen sind kursiv gedruckt.* Standortmerkmale, die von der Bibliothek nicht beeinflusst werden können, sind in der Matrix nicht berücksichtigt.

| | Leistungsmerkmal schlecht | Leistungsmerkmal gut |
|--|--|--|
| Leistungsmerkmal wichtig für Studienleiter | A. Anstrengungen verstärken <i>Elektronischer Bibliothekskatalog</i> <i>Höhe des Etats</i> | B. Weiter gute Arbeit leisten Wissenschaftliche Fachliteratur Praktisches Unterrichtsmaterial Fachzeitschriften Öffnungszeiten für Interne Auskunft und Beratung Erstellen von Recherchen Fachliche Qualifikation Innovationsbereitschaft |
| weniger wichtig für Studienleiter | Bibliothekswebsite Zugang zur Bibliothek, Beschilderung Parkplätze <i>Öffnungszeiten für externe Benutzer</i> <i>Elektronische Dokumentlieferung</i> | Telefonische Fachauskünfte |
| Unwichtig | C. Verbesserungen nicht dringlich | D. Vorsicht vor übertriebenem Einsatz |

Abbildung 4: Bewertungsmatrix zur Stärken-Schwächen-Analyse²⁵

Die drei von den Studienleitern genannten Schwächen werden von ihnen als „weniger wichtig“ beurteilt – es sind Leistungsmerkmale für externe Zielgruppen, für ihre eigene

²⁵ Vgl. Kotler 2001, S. 135 und Klein 2001, S. 216

Arbeit haben diese Merkmale kaum Relevanz. Hingegen sprechen sich die Bibliothekarinnen für Anstrengungen bei allen unter A aufgeführten Leistungsmerkmalen aus, denn sie stufen sie – bis auf die Elektronische Dokumentlieferung – als sehr wichtig ein.

Bei den unter B aufgeführten Merkmalen ist – wie bereits erwähnt – ein besonderes Augenmerk auf die Wissenschaftliche Fachliteratur zu richten, die von den Studienleitern gerade noch als zufrieden stellend beurteilt wird, ebenso auf Auskunft und Beratung. Beides wird als „sehr wichtig“ für eine wissenschaftliche Spezialbibliothek angesehen. Während die Möglichkeiten des Erwerbs von Fachliteratur nicht nur von der Kompetenz der Bibliotheksmitarbeiterinnen und der Zusammenarbeit mit den Studienleitern abhängen, sondern auch durch den Bibliotheksetat beeinflusst wird, liegt ein gutes Abschneiden bei „Auskunft und Beratung“ oder „Erstellen von Recherchen“ ganz in der Hand der Bibliothekarinnen.

Keines der im Fragebogen aufgeführten Leistungsmerkmale wurde als unwichtig angesehen. Deshalb gibt es bei C und D keine Nennungen.

3.3 Nachfrageanalyse

Die Nachfrageanalyse beschäftigt sich mit den Nutzern einer Einrichtung. Wer sind diese, was weiß die Bibliothek über sie und ihr Verhalten? Was wollen die Benutzer? Gibt es Nicht-mehr-Nutzer und warum? Welches sind die Gründe der Nicht-Nutzer oder Noch-nicht-Nutzer. All dies sind wichtige Fragestellungen für eine Marketingkonzeption.

3.3.1 Statistische Analyse

Wer die Nutzergruppen der RPI-Bibliothek sind – oder sein könnten – lässt sich, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, aus dem Mission Statement ableiten. Diese intuitiv betriebene Segmentierung soll durch Analyse der vorhandenen Daten untermauert werden. Dabei ist die Bibliothek in der glücklichen Lage, Adressen und weitere Informationen über ihre Kunden zu besitzen, die bei der Anmeldung erhoben werden. Im Marketing wird der Gesamtmarkt mittels Marktsegmentierungskriterien in Teilmärkte untergliedert.²⁶ Angeregt durch die in der Marketingliteratur für privatwirtschaftliche Unternehmen gefundenen Segmentierungskriterien werden für die RPI-Bibliothek eigene Kriterien entwickelt. Es sind nur solche Merkmale ausgewählt, die mit Hilfe der in der Bibliothek erfassten Daten zu ermitteln sind und die für die Segmentierung im RPI sinnvoll sind. Aus diesem Grund werden die sonst oftmals wichtigen demographischen Kriterien Alter und Geschlecht weggelassen; sie spielen für die Nutzung der RPI-Bibliothek – bzw. für das von der Bibliothek zu entwickelnde Angebot – keine Rolle.

²⁶ Verschiedene Segmentierungsansätze stellen beispielsweise **Braunschweig 1999**, S. 42 f., **Kotler 2001**, S. 430, **Klein 2001**, S. 120 und **Weis 2001**, S. 84 dar. Segmentierungskriterien und ihre Anwendung in (Öffentlichen) Bibliotheken zeigt **Jülkenbeck 1993** auf S. 10.



Abbildung 5: Segmentierungskriterien zur Zielgruppenbildung in der RPI-Bibliothek

Über die **geographische Zusammensetzung** der Nutzer der RPI-Bibliothek gibt die Auswertung nach Postleitzahlen Aufschluss.

Tabelle 3: Verteilung der aktiven Benutzer nach geographischen Merkmalen

| Geographische Merkmale | Aktive Benutzer 2003 | in % |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Interne (EOK und RPI) | 42 | 18,83 % |
| Postleitzahl 1 | 1 | 0,45 % |
| Postleitzahl 6 | 15 | 6,73 % |
| PLZ 70 (Stuttgart) | 0 | 0,00 % |
| PLZ 71 (Region Stuttgart) | 1 | 0,45 % |
| PLZ 72 (Region Tübingen) | 2 | 0,90 % |
| PLZ 73 (Region Göppingen) | 0 | 0,00 % |
| PLZ 74 (Region Heilbronn) | 3 | 1,30 % |
| PLZ 75 (Region Pforzheim) | 10 | 4,50 % |
| PLZ 76 (Region Karlsruhe) | 140 | 62,80 % |
| PLZ 77 (Region Offenburg) | 5 | 2,24 % |
| PLZ 78 (Region Konstanz) | 0 | 0,00 % |
| PLZ 79 (Region Freiburg) | 4 | 1,80 % |
| Summe | 223 | 100,00 % |

Die Zahlen zeigen, dass die Mehrheit aus der Region Karlsruhe kommt (knapp 63 %). Wenn die internen Nutzer noch hinzugerechnet werden, sind es fast 82 %. Das heißt aber umgekehrt auch, dass immerhin fast 20 % der Nutzer – wenn sie nicht über den

Leihverkehr Medien zugesandt bekamen – einen sehr weiten Weg auf sich nehmen, um die Bibliothek zu nutzen. Zu bedenken ist außerdem, dass die Tabelle evtl. ein verfälschendes Bild wiedergibt, denn weit Angereiste kopieren sich die benötigten Materialien, um nicht noch einmal nach Karlsruhe fahren zu müssen – und werden deshalb über die Ausleihstatistik gar nicht erfasst. Das heißt, bei der Konzeption der Bibliotheksangebote und bei der Distribution muss auch an weiter entfernt wohnende Nutzer gedacht werden.

Über die **demographischen Merkmale** Ausbildung bzw. Berufsgruppe, ergänzt durch das verhaltensorientierte Merkmal Ausleihe, gibt die folgende Statistik Auskunft.

Tabelle 4: Benutzergruppen des RPI und ihr Ausleihvolumen im Jahr 2003

| Benutzergruppen | Benutzer | in % | Ausleihen | in % |
|--|------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Interne RPI | 22 | 9,87 % | 2.152 | 32,51 % |
| Interne EOK | 20 | 8,97 % | 140 | 2,11 % |
| Schuldekaninnen, Schuldekane | 1 | 0,45 % | 5 | 0,08 % |
| Theologinnen, Theologen | 4 | 1,79 % | 41 | 0,62 % |
| Pfarrerinnen, Pfarrer | 13 | 5,83 % | 262 | 3,96 % |
| Sonstige Externe (Ehrenamtliche, Erzieherinnen etc.) | 23 | 10,31 % | 1.243 | 18,78 % |
| Lehrerinnen, Lehrer | 70 | 31,39 % | 1.775 | 26,81 % |
| Studierende | 70 | 31,39 % | 1.002 | 15,14 % |
| Summe | 223 | 100,00 % | 6.620 | 100,01 % |

Die internen Mitarbeiter des RPI stellen nur knapp 10 % der Bibliotheksnutzer, sorgen jedoch für über 30 % der Entleihungen und sind damit für die Ausleihzahlen entscheidend. Hauptsächlich Anteil an den Ausleihen haben die neun Studienleiterinnen und Studienleiter, die Sekretärinnen und Bibliothekarinnen tragen weniger dazu bei. Somit sorgen 4 % der aktiven Bibliotheksnutzer für über 30 % der Ausleihen in der Bibliothek. Diesen internen wissenschaftlichen Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen muss die Bibliothek höchste Aufmerksamkeit schenken, zumal sie wichtige Multiplikatoren im Rahmen ihrer Dozenten- und Fortbildungstätigkeit sind und als Shareholder über den Bibliotheksetat, Öffnungszeiten usw. entscheiden. Selbstverständlich nehmen diese internen Benutzer die Bibliothek nicht nur für die Medienausleihe in Anspruch. Der größte Teil der durchgeführten Fachauskünfte und Recherchen entfällt ebenfalls auf sie. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird in einem solchen Fall von A-Kunden gesprochen.²⁷

²⁷ Laut **Bühner 2001**, S. 1 ist die ABC-Analyse ein leistungsfähiges Sortier- und Differenzierverfahren, was v. a. in der Materialwirtschaft eingesetzt wird, aber auch im Marketing Anwendung finden kann. Die Zahlen, die Bühner nennt, decken sich allerdings nicht mit denen der RPI-Bibliothek.

Die zahlenmäßig größten Benutzergruppen sind Lehrer und Studierende. Fasst man Lehrer und Studierende zusammen, so stellen sie mit 63 % über die Hälfte der Nutzer und bringen 42 % der Entleihungen. Es handelt sich um B-Kunden, die wichtig sind, aber nicht die gleiche Aufmerksamkeit erfordern wie die A-Kunden. Laut Schuljahresstatistik unterrichten 4.330 kirchliche und staatliche Lehrkräfte Evangelische Religion.²⁸ Die Bibliotheksstatistik verzeichnet 154 Lehrer als eingetragene Bibliotheksnutzer (von denen 70 im letzten Jahr Medien entliehen haben). Das bedeutet, nur 3,5 % aller Religionslehrkräfte in Baden sind eingetragene Bibliotheksnutzer. Hierzu ist anzumerken, dass von den in der Bibliotheksstatistik verzeichneten Pfarrern und Pfarrerinnen manche ebenfalls Religion unterrichten und die Bibliothek zur Unterrichtsvorbereitung nutzen. Sie gehören somit zu den Lehrerinnen und Lehrern, die die Schulstatistik aufführt.

Pfarrer und Theologen (die nicht als Pfarrer arbeiten) spielen eine untergeordnete Rolle. Eine mögliche Erklärung dieser Zahlen ist, dass sie für theologische Fragestellungen die Landeskirchliche Bibliothek nutzen und zur Unterstützung ihrer Arbeit im Konfirmandenunterricht die Reihe „KU-Praxis“ haben, die sie über das RPI abonnieren können. Da es für den Konfirmandenunterricht – anders als in der Schule – nicht regelmäßig neue Lehrpläne und Themen gibt, sind Pfarrerinnen und Pfarrer weniger auf neue Materialien angewiesen. Sie können mit einmal erstellten Inhalten über Jahre arbeiten, ohne diese verändern zu müssen. Dies schlägt sich natürlich in der Intensität der Bibliotheksnutzung nieder. Sie sind als C-Kunden einzustufen.

Die Gruppe der sonstigen Externen ist zu wenig differenziert für das Marketing. Hierunter verbergen sich Erzieherinnen, Ehrenamtliche aus den Bereichen Kindergottesdienst und Jugendarbeit sowie andere an religionspädagogischen Themenstellungen Interessierte. Im Hinblick auf ein zielgruppenspezifisches Angebot wäre eine weitere Differenzierung dieser Nutzergruppen sinnvoll, um vor der Entwicklung neuer Angebote die anvisierte Zielgruppe befragen zu können und Zahlen für eine spätere Marketingkontrolle zu erhalten.

Psychographische Merkmale sind in der Bibliothek beispielsweise die Interessengebiete der Kunden. Die über das Bibliotheksstatistikmodul abrufbare Jahresbestenliste weist die Medien aus, die am häufigsten entliehen wurden. Auf dieser Liste findet sich ausschließlich Praktisches Unterrichtsmaterial. Von den 30 am häufigsten entliehenen Titeln können 20 der Sekundarstufe I und nur sieben Titel der Grundschule zugeordnet werden. Das zeigt einmal mehr die Bedeutung, die Lehrer, Referendare und Studierende der PH für die Bibliothek und umgekehrt die Bibliothek für sie hat.

Ein weiteres psychographisches Merkmal ist der Zugang zu elektronischen Informationen und Angeboten. Um Informationen hierüber zu erhalten, wird die Angabe einer E-Mail-Adresse bei Neuanmeldung als Zugangsmöglichkeit bewertet. Von 562 eingetragenen Benutzern verfügen 346 über E-Mail (62 %). Mit Sicherheit sind es zwischenzeitlich noch mehr, aber die Frage nach der elektronischen Adresse wird bisher nur bei

²⁸ Die Zahlen stammen von der Website des für Religionsunterricht zuständigen Referats in der Badischen Landeskirche <http://www.ekiba.de/Referat4/> (eingesehen 16.06.2004).

der Anmeldung gestellt. Um zukünftig auf neue Dienstleistungen per E-Mail hinweisen zu können, wäre es sinnvoll, in der Bibliothek und auf der Website dafür zu werben, dass interessierte Kunden der Bibliothek ihre E-Mail mitteilen und Adressenänderungen melden.

Bei den **verhaltensorientierten Merkmalen** können die Zielgruppen einer Bibliothek in vier Kategorien eingeteilt werden: Nicht-, Noch-nicht-, Nicht-mehr-Nutzer und Benutzer. Die Bibliothekstatistik ermöglicht es, Zahlen über aktive Benutzer und Nicht-mehr-Nutzer zu gewinnen. Informationen über Noch-nicht- und Nicht-Nutzer liegen in der Bibliothek nicht vor. Es gibt 562 eingetragene Benutzer, davon haben 223 im Jahr 2003 etwas in der Bibliothek ausgeliehen (40 %). Die restlichen 339 als Nicht-mehr-Nutzer zu zählen, ergibt mit Sicherheit ein falsches Bild, denn manche haben die Bibliothek genutzt, um sich zu informieren oder Material zu kopieren, haben aber keine Ausleihe getätigt. Wie problematisch es ist, allein auf die Ausleihzahlen als Nutzungsmessung in Bibliotheken zu setzen, zeigt Horst Neißer in seinem Beitrag „Die Krux mit den Ausleihzahlen“ in der Zeitschrift BuB auf. Er schlägt vor, stattdessen die Besucherzahlen anzugeben.²⁹ Einzuwenden ist hierzu, je mehr eine Bibliothek auch im virtuellen Raum Angebote macht, desto geringer werden Ausleihzahlen und reale Besucherzahlen eventuell in Zukunft werden. Um ein besseres Bild von der tatsächlichen Nutzung zu erhalten, sollten daher auch die Page Views, das heißt die Zugriffe auf die Website der Bibliothek und die Downloads von Dateien, berücksichtigt werden.

Ein weiteres verhaltensorientiertes Merkmal ist die Ausleihhäufigkeit einzelner Nutzergruppen, welche bereits in Tabelle 4 berücksichtigt sind. Die Analyse der 30 ausleihstärksten Bibliothekskunden ergibt, dass alle neun Studienleiter des Instituts hierunter vertreten sind.

3.3.2 Zielgruppenbefragung

Aus Zeitgründen können nicht alle Benutzer der RPI-Bibliothek befragt werden. Eine gezielte Auswahl ist somit notwendig. Hierfür werden die aus der statistischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse genutzt. Ehrenamtliche und Hauptamtliche in der Gemeinde bleiben bei der Befragung unberücksichtigt. Ehrenamtliche sind – wie bereits dargestellt – zum einen als Zielgruppe nicht statistisch erfasst. Zum anderen arbeiten sie v. a. im Kindergottesdienstbereich. Hierzu benötigen sie Material für den jeweiligen Sonntag. Das jeweils für ein Jahr herausgegebene Buch „Kindergottesdienst praktisch“ ist wohl in jeder Gemeinde vorhanden, die einen Kindergottesdienst anbietet, und wird den Ehrenamtlichen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus hat der für Kindergottesdienst zuständige Studienleiter in Zusammenarbeit mit dem Landesverband für Kindergottesdienst in Baden einen kostengünstigen Materialversand aufgebaut. Auf der Website des Verbandes werden ebenfalls Materialien angeboten. Das bedeutet, dass die Ehrenamtlichen sehr gut versorgt sind und deshalb nur wenig die Bibliothek aufsuchen.

²⁹ Vgl. Neißer 2004, S. 250 ff.

Mit nur 6 % Anteil an den Benutzern und 4 % an den Entleihungen spielen Pfarrerinnen und Pfarrer ebenfalls eine untergeordnete Rolle. Darum wird auch hier keine Befragung durchgeführt.

Um Auskunft über die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen Studienleiter, Schuldekane, Lehrer und Studierende zu erhalten, wurden drei Fragebögen entwickelt (siehe Anhang C bis E). Ziel der Befragungen ist es, bereits vorhandene Leistungen zu optimieren und Erkenntnisse über den Bedarf an neuen Dienstleistungen zu gewinnen. Dabei wurden die Studienleiterinnen und Studienleiter des Instituts sowie die Schullehrerinnen und Schullekane schriftlich befragt. Aus Zeitgründen konnte keine Vollerhebung für die zahlenmäßig größten Zielgruppen – Lehrer/innen, Referendar/innen und Studierende im Fach Religion – durchgeführt werden. Deshalb wurde eine gezielte Auswahl getroffen und mittels Telefoninterviews befragt. Der Vorteil dieser mündlichen Erhebungsmethode ist, dass sie eine höhere Rücklaufquote als schriftliche Befragungen hat.³⁰

Benutzerbefragungen in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken wurden in den letzten Jahren einige durchgeführt und dokumentiert.³¹ Bei der Formulierung der Fragen sind folgende Faustregeln zu beachten:³²

- Kurze Sätze
- Keine Suggestivfragen
- Jede Frage betrifft nur einen Sachverhalt
- Geläufige Begriffe verwenden; Fachbegriffe, Fremdwörter und Abkürzungen vermeiden (z. B. Elektronischer Bibliothekskatalog statt OPAC)
- Auf Gleichstellung von Frau und Mann achten

Bei Gestaltung und Aufbau der Fragebögen wurden folgende Kriterien berücksichtigt:³³

- Angemessene Kürze der Befragung
- Übersichtliche Anordnung: Fragen mit dazugehörigen Antwortvorgaben auf einer Seite
- Einheitliche Werteskalen
- kurze Einleitung mit Hinweisen zu Sinn und Zweck der Umfrage und mit Erklärungen zum Ausfüllen des Bogens, Hinweis auf Anonymität und den Namen der Verantwortlichen für die Befragung
- Einleitende Frage, auch Eisbrecherfrage genannt, die von allen Befragten beantwortet werden können muss
- Hauptfragen
- Abschließende Frage
als offene Frage, um Gelegenheit zu bieten, Meinung frei zu äußern (Fragebogen

³⁰ Vor- und Nachteile einzelner Befragungsarten siehe **Meffert 2000**, S. 156

³¹ Anregungen für die Fragebögen der RPI-Bibliothek gaben: **Stachnik 1995**, S. 103 ff., **Niggemann 1998**, S. 281 ff., **Follmer 2002**, S. 20-29 + Anhang

³² Vgl. **KGSt 1997**, S. 40 f. und **Stachnik 1995**, S. 57 f.

³³ Vgl. **KGSt 1997**, S. 41 ff. und **Stachnik 1995**, S. 59 ff.

Anhang C)
als abschließende Beurteilung (Fragebogen Anhang D)
nach bevorzugtem Kommunikationsmedium für den Kontakt mit der Bibliothek (Telefoninterviews Anhang E)

- Dankesformel am Ende

Darüber hinaus ist bei Telefonbefragungen noch wichtig:³⁴

- Vorformulierte Einleitungsformel, die über das Ziel der Befragung informiert. Diese Einleitungsphase ist entscheidend, da hier über Abbruch oder Teilnahme an der Befragung entschieden wird.
- Fragen besonders kurz und präzise formulieren, damit sie verstanden werden
- Roter Faden im Fragebogen für den Interviewverlauf

3.3.2.1 Studienleiterinnen und Studienleiter

Eine schriftliche Vollerhebung wurde für die wichtigste Zielgruppe der Bibliothek, die neun Studienleiter, angestrebt. Sie gehören zu den Shareholdern (siehe Kapitel 2), sind intensive Bibliotheksnutzer (vgl. Kapitel 3) und wichtige Multiplikatoren für die RPI-Bibliothek. Wenn sie die Arbeit in der Bibliothek gut heißen, werden sie in ihren Fortbildungsveranstaltungen für die Bibliothek werben. Aus diesen Gründen sind sie für die Marktanalyse vorrangig. Die Studienleiter erhielten am 19. April den Fragebogen aus **Anlage C** mit der Bitte, ihn bis spätestens 27. April 2004 an die Verfasserin zurückzusenden. Um eine möglichst hohe Beteiligung zu erzielen, wurde ihnen mündlich der Zweck der Befragung erläutert. Jeder Studienleiter erhielt den Fragebogen per E-Mail und zusätzlich noch gedruckt, um ihn – je nach persönlicher Vorliebe – elektronisch oder konventionell ausfüllen zu können. Die Hemmschwelle sollte so niedrig wie möglich sein, um einen möglichst vollständigen Rücklauf zu erzielen. Acht von neun Studienleitern beteiligten sich, das entspricht einer Quote von 88 %. Folgende Ergebnisse erbrachte die Befragung:

Frage 1: Wie oft suchen Sie über das Jahr gesehen die Bibliothek des RPI auf?

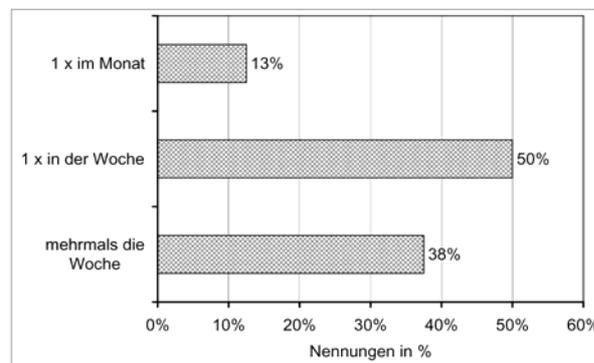


Abbildung 6: Kontakt der Studienleiter zur RPI-Bibliothek (N=8)

³⁴ Vgl. Mundt 2000, S. 293 f.

Erfreulich ist, dass die Hauptzielgruppe der RPI-Bibliothek, die Studienleiter, diese sehr häufig nutzt. Keiner gab an, sie nicht oder nicht mehr bzw. unregelmäßig oder nur vierteljährlich zu nutzen, deshalb entfällt Frage 2 des Fragebogens. Viele der Studienleiter sind oftmals nur einmal in der Woche im Haus, ansonsten sind sie bei Fortbildungen oder arbeiten zu Hause. Dies erklärt den hohen Wert von 50 % der Nutzung ein Mal in der Woche.

Frage 3: Woher beziehen Sie – außer aus der RPI-Bibliothek – religionspädagogische Materialien für Ihre Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

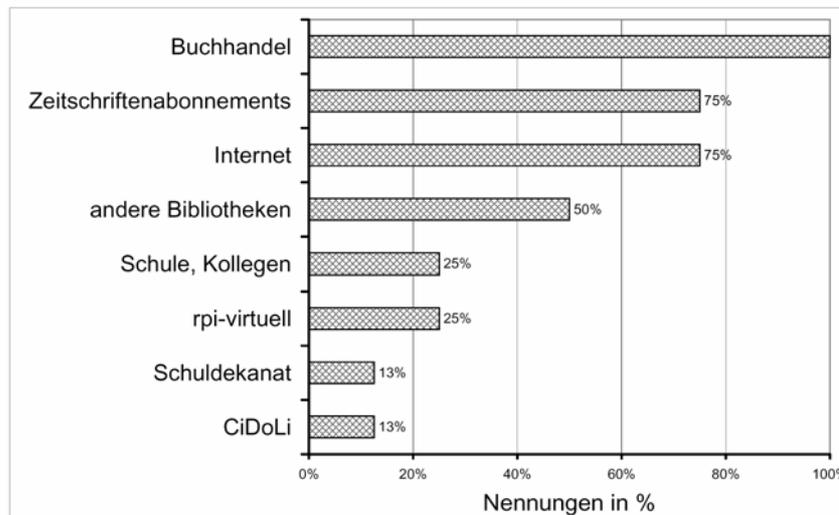


Abbildung 7: Religionspädagogische Bezugsquellen der Studienleiter (N=8)

Die Printmedien spielen in der Literaturversorgung noch die Hauptrolle, wobei das Internet bereits die gleiche Bedeutung wie Zeitschriftenabonnements besitzt. Zählt man alle elektronischen Ressourcen zusammen, so kommen elektronische Dokumente aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen auf 113 %. Auf immerhin 50 % kamen andere Bibliotheken, d. h. die RPI-Bibliothek hat außer der virtuellen Konkurrenz durch das Internet sehr wohl reale Bibliotheken als Konkurrenten. Genannt wird vier Mal die in unmittelbarer Nähe gelegene Badische Landesbibliothek, die bei der Konkurrenzanalyse berücksichtigt wurde, und ein Mal die ebenfalls im Oberkirchenrat untergebrachte Landeskirchliche Bibliothek, die auf theologische Literatur spezialisiert ist.

Frage 4: Wofür nutzen Sie die Bibliothek?

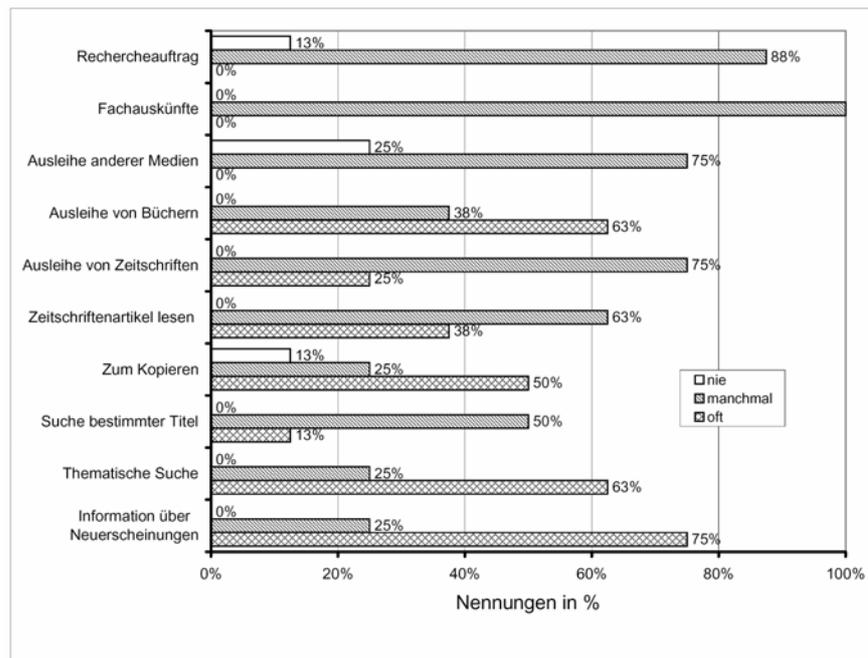


Abbildung 8: Nutzung der RPI-Bibliothek durch die Studienleiter (N=8)

Bei der Frage nach der Nutzung der Bibliothek waren Mehrfachnennungen möglich. Da nicht alle Studienleiter diese Frage vollständig beantwortet haben, wird nicht in jedem Fall 100 % bei den Nennungen erreicht. Größte Bedeutung hat die Bibliothek für die Studienleiter bei der Information über Neuerscheinungen, diese Möglichkeit nutzen 75 % oft und 25 % manchmal. Ebenfalls oft werden von der Hälfte oder mehr als der Hälfte der Befragten die thematische Suche, die Buchausleihe und das Kopieren genutzt. Manchmal gefragt sind Fachauskünfte, Rechercheaufträge sowie die Ausleihe anderer Medien und Zeitschriften. Ebenfalls manchmal werden Zeitschriftenartikel in der Bibliothek gelesen oder bestimmte Titel gesucht.

Frage 5: Welche Suchstrategien nutzen Sie?

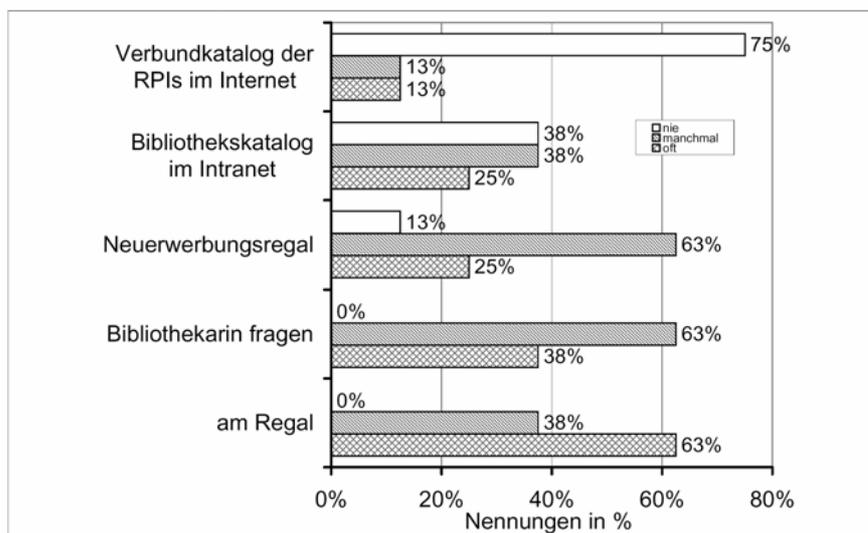


Abbildung 9: Suchstrategien der Studienleiter in der RPI-Bibliothek (N=8)

Durch Rundungen ergeben sich programmtechnisch in der Summe 101 % pro Suchstrategie. Die am häufigsten gewählte Suchstrategie der Studienleiter ist die direkt am Regal. Darum ist ein gutes Leitsystem unerlässlich. Auch das Neuerwerbungsregal und die Bibliothekarin werden von 38 % oft, und von 63 % manchmal zur Suche herangezogen. Überraschend ist die geringe Bedeutung, die die elektronischen Suchmöglichkeiten über das Internet bzw. Intranet haben. Oft genutzt werden sie von 13 bzw. 25 %. Die 75 % Nichtnutzung des Verbundkatalogs im Internet sind dadurch zu erklären, dass die Daten des RPI Karlsruhe bisher nur unregelmäßig aktualisiert werden. Das Problem beim Intranet mit dem aktuellen OPAC ist, dass die Studienleiter bisher nicht von unterwegs oder zu Hause aus darauf zugreifen können. Überraschend sind auch die 38 %, die nie das Intranet nutzen. Liegt es daran, dass die Studienleiter regelmäßig im Institut sind und lieber gleich vor Ort schauen, welche Medien für sie in Frage kommen? Oder ist die OPAC-Recherche schwierig und bringt keine befriedigenden Ergebnisse? Hier sind weitere Untersuchungen nötig.

Frage 6: Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Angeboten/Dienstleistungen der RPI-Bibliothek?

Um die Zufriedenheit messen zu können, werden der im Fragebogen verwendeten Beurteilungsskala von „sehr zufrieden“ bis „unzufrieden“ Noten von 1 bis 5 zugeordnet und aus den Nennungen Durchschnittswerte gebildet.

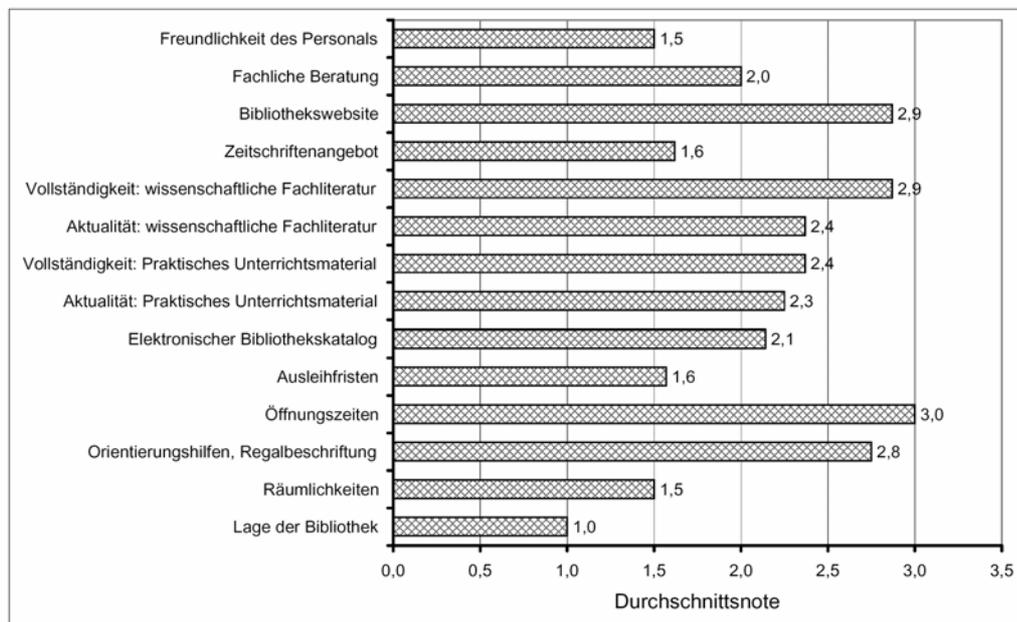


Abbildung 10: Zufriedenheit der Studienleiter mit den Dienstleistungen der RPI-Bibliothek

Wie bei der Stärken-Schwächen-Analyse werden Durchschnittswerte bis 2,4 als Stärke, Notenwerte ab 3,5 als Schwäche interpretiert. Demnach hätte die RPI-Bibliothek keine Schwächen. In einem so entscheidenden Bereich wie der Vollständigkeit der Wissenschaftlichen Fachliteratur nur eine 2,9 zu erzielen, kann jedoch nicht zufrieden stellen. Zu fragen ist, ob die Beurteilung auf eine falsche Schwerpunktsetzung beim

Bestandsaufbau zurückzuführen ist, oder ob zu wenig Anschaffungsetat vorhanden ist. In diese Richtung deutet jedenfalls ein vor einem Jahr durchgeführter Betriebsvergleich zwischen der RPI-Bibliothek und anderen religionspädagogischen Instituten. Er hat ergeben, dass die RPI-Bibliothek im unteren Viertel liegt, was die Erwerbungs Ausgaben für wissenschaftliche Mitarbeiter betrifft. In absoluten Zahlen war die Bibliothek bezüglich des Erwerbungssetats sogar Schlusslicht. Von daher ist ein wesentlich besseres Ergebnis bei der Beurteilung der Vollständigkeit Wissenschaftlicher Fachliteratur mit diesen finanziellen Ressourcen wohl nicht zu erzielen. Das bedeutet, die Studienleiter müssen von der Notwendigkeit eines höheren Etats überzeugt werden und im Konvent einer Etaterhöhung zustimmen.

Die schlechteste Beurteilung erhalten mit 3,0 die Öffnungszeiten. Dies ist ein klarer Auftrag, etwas zu ändern. Von den Öffnungszeiten hängt die Nutzung der Bibliothek ab. Gute Werte bezüglich Aktualität des angebotenen Materials nützen nichts, wenn es aufgrund der ungeschickten Öffnungszeiten keine Benutzer dafür geben kann.

Da die Suche am Regal – wie aus Frage 5 zu ersehen – größte Bedeutung hat, müssen Orientierungshilfen und Regalbeschriftung verbessert werden. Die Bibliothekswebsite als Aushängeschild und Kommunikationsmedium nach außen bedarf ebenfalls der Verbesserung.

Interessant ist, dass der elektronische Bibliothekskatalog eine Wertung von 2,1 bekommen hat. Das heißt, die Gründe für die Nichtnutzung bzw. wenige Nutzung des OPAC, die in Frage 5 zu Tage trat, ist nicht auf die Untauglichkeit des OPAC zurückzuführen.

Erfreulich sind die guten Noten, die die Bibliothek hinsichtlich Lage und Räumlichkeiten erhält. Wer noch das „alte“ RPI vor seinem Umzug in den evangelischen Oberkirchenrat kennt, weiß dies besonders zu schätzen. Hier hat die Bibliothek sehr gewonnen.

Frage 7: Wenn Sie mit einem Angebot, einer Dienstleistung weniger zufrieden oder unzufrieden sind: Was müsste verbessert werden?

Für den Bibliothekskatalog werden bessere Recherchemöglichkeiten, Ausdruck von Literaturverzeichnissen nach eigenem Bedarf und die Verfügbarkeit auch von zu Hause aus gewünscht. Die Vollständigkeit Wissenschaftlicher Fachliteratur soll angestrebt werden, die Verschlagwortung sei nicht immer glücklich gewählt. Für die Öffnungszeiten wird mehr Beständigkeit angemahnt, ebenso in punkto Hilfe, Beratung und Freundlichkeit des Personals. Hierbei handelt es sich jeweils um Einzelmeinungen.

Frage 8: Welche Angebote erwarten Sie von der Bibliothek des RPI?

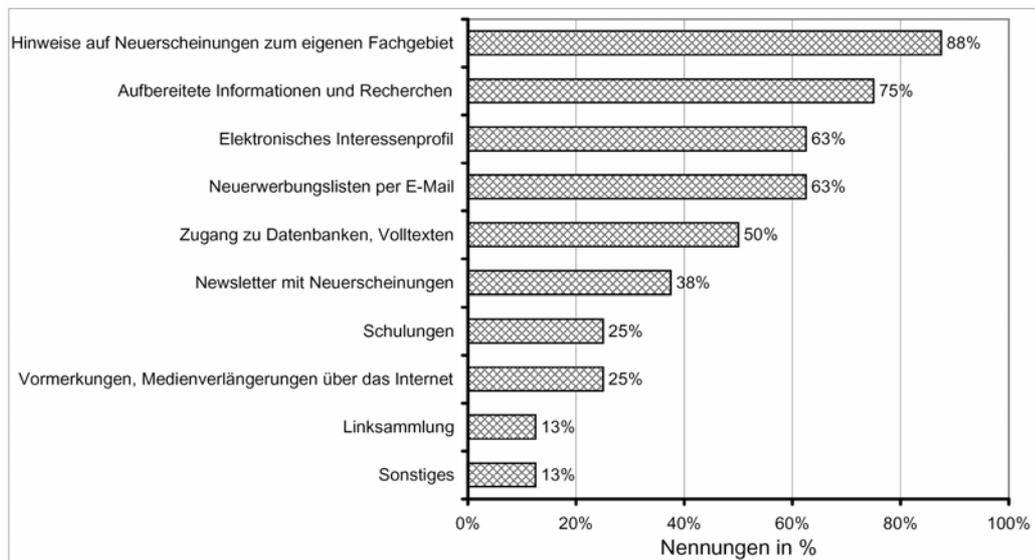


Abbildung 11: Erwartungen der Studienleiter an die RPI-Bibliothek (N=8)

Wie bereits dargestellt, spielen Neuerscheinungen eine große Rolle, wie auch dieser Abbildung zu den Erwartungen an die RPI-Bibliothek zu entnehmen ist. Unter den vier meist genannten Bereichen, berühren drei diesen Punkt. Die Bibliothek wird als Dienstleister zur Beherrschung der Informationsflut gesehen. Unter Sonstiges wurde der Wunsch geäußert, die Bibliothek solle auf ihrer Homepage Hinweise auf TOP-Neuerscheinungen geben – auch hier wieder Lotsenfunktion im Informationsdickicht.

Frage 9: Zu welchen Zeiten ist es für Sie wichtig, dass die Bibliothek besetzt ist?

Um das durchschnittliche Abschneiden der Öffnungszeiten aus Frage 6 zukünftig zu verbessern, kommt der Auswertung von Frage 9 des Studienleiter-Fragebogens besonderes Gewicht zu. Allerdings müssen hier die Interessen der Studienleiter mit denen der externen Benutzer wie Lehrer, Referendare und Studierende abgeglichen werden. Von acht abgegebenen Bögen beantworteten sieben die Frage nach den Öffnungszeiten der Bibliothek wie folgt:

Tabelle 5: Öffnungszeitenwünsche der Studienleiter (N=7, 1 Bogen ohne Angaben)

| | 8 Uhr | 9 Uhr | 10 Uhr | 11 Uhr | 12 Uhr | 13 Uhr | 14 Uhr | 15 Uhr | 16 Uhr | 17 Uhr |
|-----------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mo | 29 % | 57 % | 100 % | 100 % | 100 % | 86 % | 57 % | 57 % | 43 % | 14 % |
| Di | 0 % | 0 % | 14 % | 14 % | 14 % | 14 % | 29 % | 29 % | 29 % | 0 % |
| Mi | 29 % | 57 % | 71 % | 71 % | 71 % | 57 % | 71 % | 71 % | 57 % | 29 % |
| Do | 14 % | 43 % | 57 % | 57 % | 57 % | 49 % | 57 % | 57 % | 43 % | 14 % |
| Fr | 0 % | 29 % | 57 % | 43 % | 43 % | 14 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Klarer Favorit ist der Montag, denn hier findet in der Regel wöchentlich am Nachmittag der Konvent der Studienleiter statt. Der Dienstag stößt auf geringes Interesse, da manche der Studienleiter an diesem Tag in der Schule tätig sind und gar nicht ins RPI

kommen. Ebenfalls wenig Interesse besteht an Öffnungszeiten am Freitag. Für eine Öffnung bis 20 Uhr (siehe Auswahlvorgaben Anhang C, Frage 9) spricht sich keiner der Befragten aus, es besteht nur bis maximal 17 Uhr Interesse.

Frage 10: Welche Anregungen oder Kritikpunkte sind Ihnen noch wichtig, die bisher nicht berücksichtigt sind?

Diese Möglichkeit, weitere Anregungen oder Kritik vorzubringen, wurde von keinem der befragten Studienleiterinnen und Studienleiter genutzt.

Frage 11: Wie zufrieden sind Sie mit der RPI-Bibliothek insgesamt?

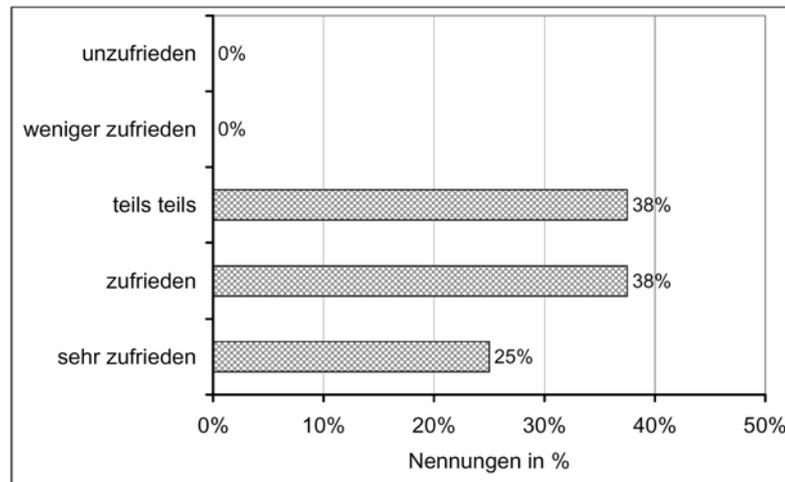


Abbildung 12: Zufriedenheit der Studienleiter mit der RPI-Bibliothek insgesamt (N=8)

63 % der befragten Studienleiterinnen und Studienleiter geben an, dass sie zufrieden oder sehr zufrieden mit der RPI-Bibliothek sind. Bei den 38 % der unentschlossenen fügen zwei als Begründung ihrer Beurteilung die derzeitige Personalsituation in der Bibliothek an, die gekennzeichnet ist durch Personalwechsel und Nichtbesetzung der Stelle. Seit Juni 2003 ist die Bibliothek bedingt durch Mutterschutz und Elternzeit der jeweiligen Stelleninhaberin nur sporadisch besetzt, und das auch nicht immer mit einer bibliothekarischen Fachkraft. Die Nennungen bei „teils teils“ beziehen sich demnach auf diese Situation, die Beurteilungen bei „zufrieden“ und „sehr zufrieden“ auf die eigentlichen Leistungen der Bibliothek.

3.3.2.2 Schuldekaninnen und Schuldekane

Eine weitere schriftliche Vollerhebung wurde für eine Gruppe angestrebt, die bisher nicht im Blick der Bibliothek war. Die 24 Schuldekaninnen und Schuldekane führen Dienst- und Fachaufsicht über die Religionslehrerinnen und -lehrer in ihrem jeweiligen Kirchenbezirk. Sie sind verantwortlich für die regionale Fortbildung, machen Unterrichtsbesuche, führen Gespräche mit den Lehrern und regeln Deputat und Einsatzort der Religionslehrkräfte. An ihrem Dienstsitz ist die Medienstelle des Schuldekanats angesiedelt, die für die Medienversorgung der Lehrerinnen und Lehrer vor Ort aber auch für Leute aus den Kirchengemeinden zuständig ist. Diese neue Zielgruppe ist

bewusst ausgewählt, weil Schuldekane eine wichtige Rolle als Multiplikatoren in der Landeskirche spielen. Ihre Einstellung zum Institut und seiner Bibliothek ist mitentscheidend für die Nutzung und das Fortbestehen dieser Einrichtung. Ziel der Institutsleitung ist es – nach eigenen Aussagen – das RPI als eine Serviceeinrichtung für Schuldekane zu verankern. Dies möchte die Bibliothek unterstützen. Mit Hilfe des Fragebogens in **Anhang D** soll geklärt werden, welche Leistungen der Bibliothek Schuldekane bisher in Anspruch nehmen und welchen Bedarf es an neuen Dienstleistungen gibt. Die Erwartungen dieser Zielgruppe an das RPI und Anregungen zur Optimierung stehen im Mittelpunkt der Befragung. Um möglichst viele zum Mitmachen zu animieren, wurde der Bogen bewusst kurz gehalten und mit einem Anschreiben des Direktors des RPI – mit der Bitte um Unterstützung der Befragung – per E-Mail an die Schuldekanate verteilt.

Erwartungsgemäß konnte keine 100%ige Beteiligung bei der Befragung erzielt werden. Meffert weist darauf hin, dass die Rücklaufquoten bei schriftlichen Befragungen in der Regel zwischen 5 und 30 % liegen.³⁵ Bei den Schuldekanen lag die Rücklaufquote bei 67 % und war damit sehr zufrieden stellend.

Frage 1: Wie oft haben Sie über das Jahr gesehen Kontakt zur Bibliothek des RPI? (telefonisch, per E-Mail oder persönlich)

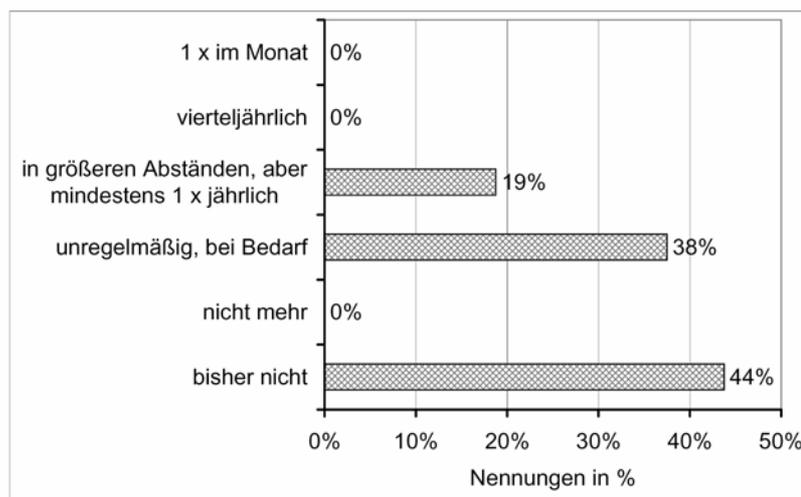


Abbildung 13: Kontakt der Schuldekane zur RPI-Bibliothek (N=16)

Es gibt keine allzu regelmäßigen Kontakte, da die Schuldekanate über ganz Baden verteilt sind – von Wertheim bis Lörrach und Überlingen-Stockach. Die Mehrzahl der Befragten gibt an, bisher keinen Kontakt zu haben, gefolgt von denjenigen, die sich bei Bedarf an das RPI wenden. Hier ist noch viel Potenzial, das abgeschöpft werden kann, denn an Dienstleistungen der Bibliothek besteht Interesse, wie die Auswertung von Frage 3 zeigen wird.

³⁵ Vgl. Meffert 2000, S. 156

Frage 2: Wofür haben Sie die Bibliothek genutzt?

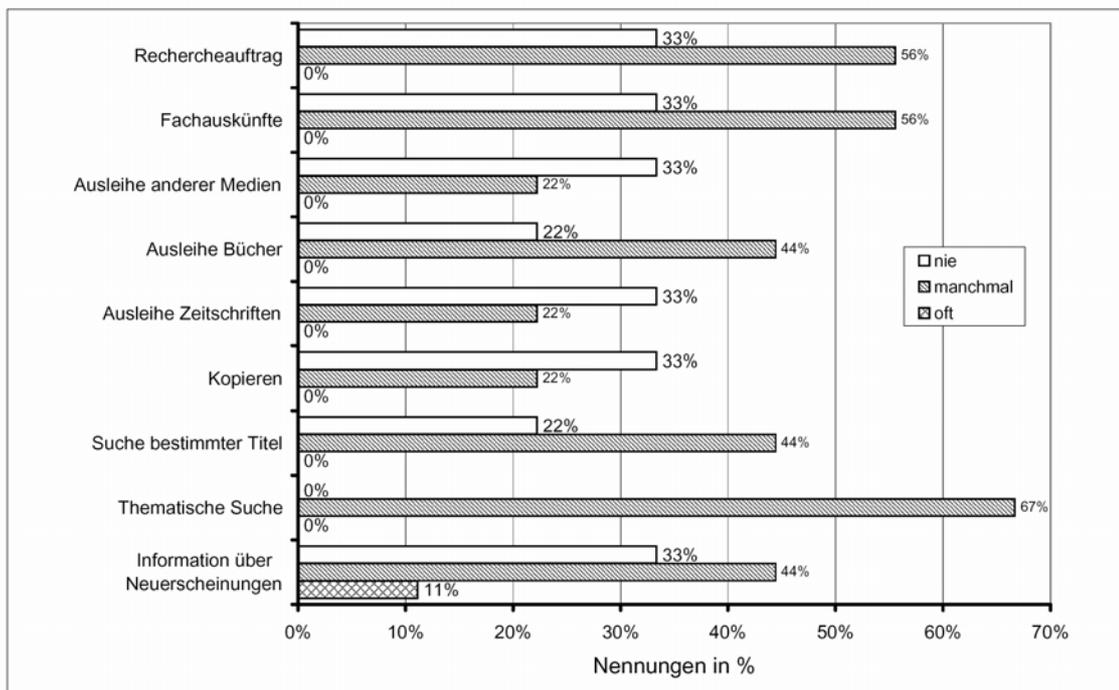


Abbildung 14: Nutzung der RPI-Bibliothek durch die Schuldekane (N=9)

Die Frage nach der Nutzung der RPI-Bibliothek wurde von den Schuldekanen nur unvollständig beantwortet. Deshalb werden keine 100 % bei den Nennungen erreicht. 11 % der Schuldekane, die die RPI-Bibliothek schon einmal genutzt haben, gaben an, sie oft für die Information über Neuerscheinungen zu nutzen. 33 % hingegen kamen noch nie deshalb in die Bibliothek und 44 % nur manchmal. Alle anderen Möglichkeiten werden nur manchmal genutzt, beispielsweise die thematische Suche, Rechercheaufträge oder Fachauskünfte, Suche nach bestimmten Titeln oder um Bücher auszuleihen.

Frage 3: Welche Dienstleistungen der RPI-Bibliothek sind für Sie als Schuldekanin/Schuldekan interessant? (Mehrfachnennungen möglich)

Dies ist Kernstück des Fragebogens für die Schuldekane. Die Antworten zeigen, ob die Schuldekane eine mögliche Zielgruppe für die Bibliothek sind und welchen Bedarf sie an neuen Dienstleistungen haben.

Mit Abstand auf das größte Interesse stößt der Versand eines regelmäßigen Newsletters per E-Mail mit Hinweisen auf wichtige religionspädagogische Neuerscheinungen. Während Neuerwerbungslisten alle neuen Medien auflisten, wird beim Newsletter gezielt ausgewählt, nach Möglichkeit mit kurzen Annotationen zu den einzelnen Titeln. Dies hilft sowohl den Schuldekanen, auf dem neuesten Stand zu bleiben, als auch den Medienstellen bei der Auswahl ihrer Medien. Unterstützung ihrer Medienstellen erhoffen sich die Schuldekane ebenfalls durch die Neuerwerbungslisten, den religionspädagogischen Thesaurus zum Herunterladen, die RPI-Systematik, die Datenübernahme aus dem RPI-Katalog, Beratung und Schulung. Hierzu muss man wissen, dass die

Medienstellen von Sekretärinnen oder Lehrern betreut werden. Die Kenntnisse, wie eine Bibliothek geführt wird, dürften eher gering sein. Die fünf meist genannten Wünsche an die RPI-Bibliothek zeigen, dass das Institut für die Qualifizierung der Medienstellen der Schuldekanate eine wichtige Funktion übernehmen kann.

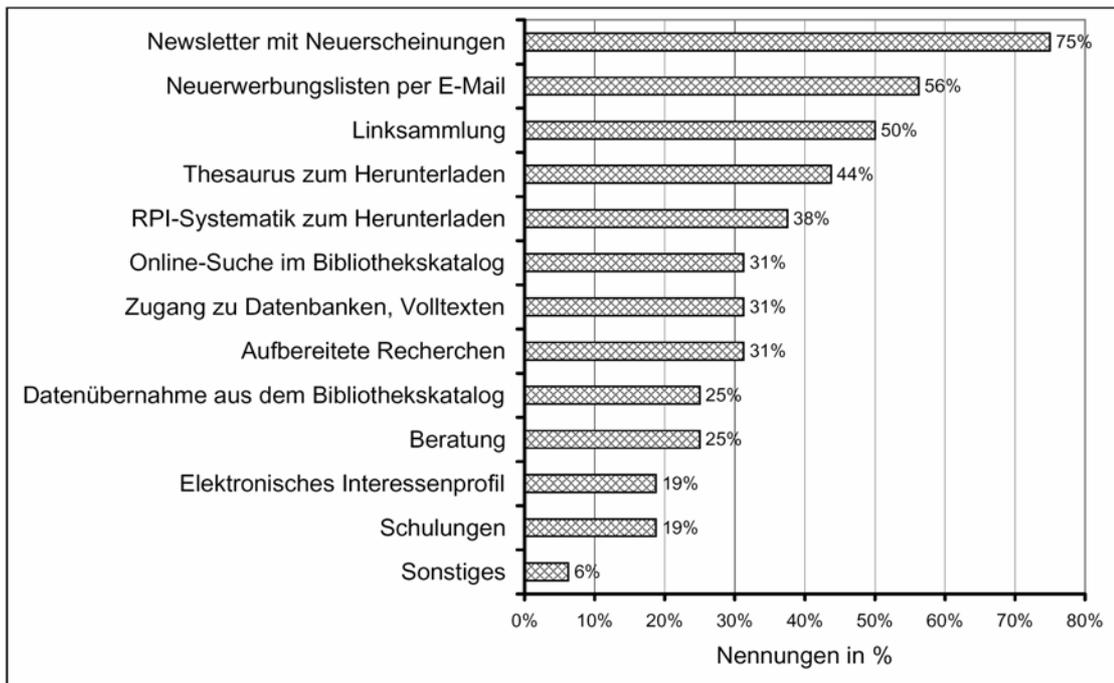


Abbildung 15: Interesse der Schuldekanate an Dienstleistungen der RPI-Bibliothek (N=16)

Frage 4: Woher – außer aus dem RPI – beziehen Sie persönlich religionspädagogische Materialien für Ihre Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

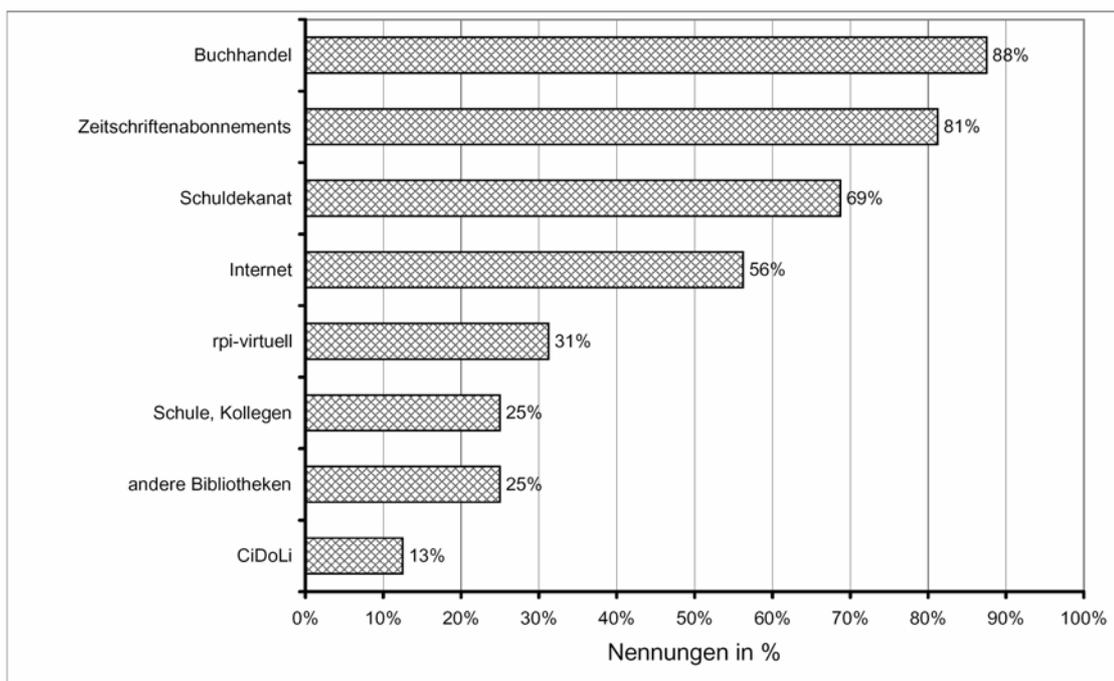


Abbildung 16: Religionspädagogische Bezugsquellen der Schuldekanate (N=16)

Als Bezugsquellen für religionspädagogisches Material spielen die herkömmlichen Medien Buch und Zeitschriften – wie zuvor bei den Studienleitern des RPI – die Hauptrolle. Das Internet nutzen 56 % der Befragten – prozentual gesehen ist dies weniger als bei den Studienleitern. Bei den anderen Bibliotheken, die genutzt werden, handelt es sich um Bibliotheken aus der jeweiligen Region. Die räumliche Nähe hat demnach großen Einfluss auf die Nutzung oder Nicht-Nutzung einer Bibliothek. Das heißt für die RPI-Bibliothek, dass sie die räumliche Entfernung zu den Schuldekanaten mit guten elektronischen Serviceangeboten wettmachen muss. Nur so kann sie die Zielgruppe Schuldekanane erreichen. Offenheit gegenüber elektronischen Angeboten besteht, das beweist die Nutzung von CiDoLi, rpi-virtuell und vor allem des Internets, das mehr als die Hälfte der Befragten als Bezugsquelle angibt.

Frage 5: Welche Anregungen und Kritikpunkte sind Ihnen noch wichtig, die bisher nicht berücksichtigt wurden?

Diese abschließende Frage ist bewusst offen formuliert. Genannt werden jeweils ein Mal:

Bezüglich Entfernung:

- Das RPI ist einfach zu weit weg
- Nutzungsmöglichkeit „aus der Ferne“ verbessern. Analog dem rpi-aktuell, z. B. regelmäßige Rundmails über wichtige Neuerscheinungen und Anschaffungen

Bezüglich Angebot und Dienstleistungen:

- Beratung bei Umstellung der Bibliothek/Medienstelle auf ein gutes EDV-Programm
- Schulungen im Bereich Medienverwaltung für Schuldekanatssekretärinnen
- stärkere Einbindung von DVDs in die Ausleihe
- Newsletter wäre vor allem für die Medienstelle interessant

Bezüglich Kundenorientierung und Service:

- Wenn ich etwas brauche, benötige ich das schnell(er)
- klar umrissene Ansprechzeiten für Beratungsdienste des RPI
- kundenfreundlicher Umgang bei allen Anfragen

Die Beteiligung von über 60 % an der Umfrage und die Auswertung zeigen, dass sehr wohl ein Interesse an der RPI-Bibliothek besteht. Nun kommt es darauf an, diese Anregungen aufzugreifen und den Schuldekanatinnen und Schuldekanen ein maßgeschneidertes Angebot zu machen.

3.3.2.3 Lehrerinnen und Lehrer, Referendare, Studierende

Von der zahlenmäßig größten Benutzergruppe, der der Lehrer, Referendare und Studierenden der Pädagogischen Hochschule erhofft sich die Bibliothek aufschlussreiche Antworten, was die Stärken und Schwächen, die Erwartungen an die Bibliothek und die Nutzung betrifft. Als Befragungsform wird die des standardisierten Interviews gewählt,

d. h., dass die Reihenfolge und die Fragen selbst genau festgelegt sind. Die Interviews wurden an zwei Nachmittagen/Abenden telefonisch durchgeführt. Diese Befragungsart hat den Vorteil, dass die Rücklaufquote sehr hoch ist (jede angerufene Person war sofort bereit, sich für die Befragung Zeit zu nehmen!) und zuverlässige und genaue Ergebnisse zu Stande kommen.³⁶ Mit Hilfe der Bibliotheksstatistik wurde im Vorfeld ermittelt, welches sehr aktive und welches Nicht-mehr-Nutzer sind. Gezielt solche Benutzer zu befragen, die viel entleihen, macht Sinn, weil davon auszugehen ist, dass sie die Bibliothek gut kennen und mehr Erfahrungen mit der Bibliothek haben als sporadische Nutzer. Dabei wurde auf eine Mischung aus Lehrern, Referendaren und Studierenden geachtet.

Bei Durchsicht der Nicht-mehr-Nutzer-Statistik fiel auf, dass sich unter ihnen viele befinden, die zwischenzeitlich mit Studium und Referendariat fertig sind. Deshalb wurden gezielt Lehrer ausgewählt, um in den Interviews zu klären, weshalb sie nicht mehr kommen.

Interviews mit Nicht-Nutzern konnten nicht durchgeführt werden, denn in der wenigen Zeit, die für die Analyse zur Verfügung steht, war es nicht möglich, an entsprechende Daten zu gelangen.

Insgesamt wurden aus der Gruppe der aktiven Benutzer sieben und aus der Gruppe der Nicht-mehr-Nutzer vier Personen interviewt. Ursprünglich waren zehn Interviews mit jeweils fünf Personen vorgesehen. Doch wie einseitig die Ausleihstatistik ist, zeigt sich in zwei Fällen. Die beiden Personen hatten im Jahr 2003 nichts entliehen, waren laut Ausleihstatistik also Nicht-mehr-Nutzer, und wurden deshalb für die Befragung ausgewählt. Nach eigenen Angaben hatten sie die Bibliothek im letzten Jahr jedoch in unregelmäßigen Abständen bei Bedarf genutzt. Die Interviews wurden trotzdem weitergeführt, auch wenn dadurch ein „Überhang“ an aktiven Benutzern entstand. Eine Person wurde noch zusätzlich interviewt, um zumindest vier Nicht-mehr-Nutzer befragt zu haben. Elf Interviews sind selbstverständlich nicht repräsentativ, aber sie geben aufschlussreiche Antworten über Einstellungen bezüglich der Bibliotheksangebote, sowie zu Bedürfnissen, Wünschen und Verhaltensweisen der Kunden. Der Fragenkatalog (siehe **Anhang E**) beinhaltet offene und geschlossene Fragen zu Angeboten (Frage 7), Distribution (Frage 8, 9), Preispolitik (in Frage 5, 6 enthalten) und Kommunikation (Frage 3, 12, 15), um Anregungen für die operative Marketingplanung zu erhalten. Stärken und Schwächen der RPI-Bibliothek sollen mit Frage 10 und 11 herausgefunden werden.

Die ersten Fragen des Interviewbogens enthalten Fragen zu demographischen (**Frage 1**), geographischen (**Frage 2**) und verhaltensorientierten Merkmalen (**Frage 4**).

³⁶ Die Vorteile einzelner Befragungsarten stellt **Weis 2001** auf S. 149 übersichtlich dar.

Tabelle 6: Datenbasis der Telefoninterviews in absoluten Zahlen

| | Aktive Benutzer (7) | Nicht-mehr-Nutzer (4) |
|----------------|--|---|
| Frage 1 | Lehrer (4), Referendare (2), Studierende (1) | Lehrer (4) |
| Frage 2 | Karlsruhe (3), Landkreis (3), anderer Ort (1) | Karlsruhe (1), Landkreis (2), anderer Ort (1) |
| Frage 4 | regelmäßig (2 Studierende aus Karlsruhe), unregelmäßig, bei Bedarf (4 Lehrer aus Karlsruhe, Landkreis und anderer Ort, 1 Referendarin aus dem Landkreis) | nicht mehr (4 Lehrer) |

Frage 3: Wie sind Sie auf die RPI-Bibliothek aufmerksam geworden?

Diese Frage wurde im Hinblick auf die künftige Kommunikationspolitik gestellt. Die meiste Werbung erfährt das RPI und seine Bibliothek über die Pädagogische Hochschule. Sechs der Interviewten (55 %) hatten im Studium davon gehört (eine sogar an der PH Heidelberg) oder waren darüber hinaus mit ihrer Dozentin, ihrem Dozenten bei einer Einführung in der Bibliothek. Drei der Befragten (27 %) hatten von Bekannten vom RPI und seiner Bibliothek erfahren, zwei (18 %) arbeiten in einer Arbeitsgruppe mit, die im RPI tagt, und kennen von daher die Bibliothek. Die persönliche Weiterempfehlung der RPI-Bibliothek spielt demnach eine große Rolle.

Frage 5: Warum nutzen Sie die Bibliothek nicht mehr?

Welche Gründe es für die Nicht-mehr-Nutzung der Bibliothek gibt, wurden nur die vier Personen gefragt, die es betraf.

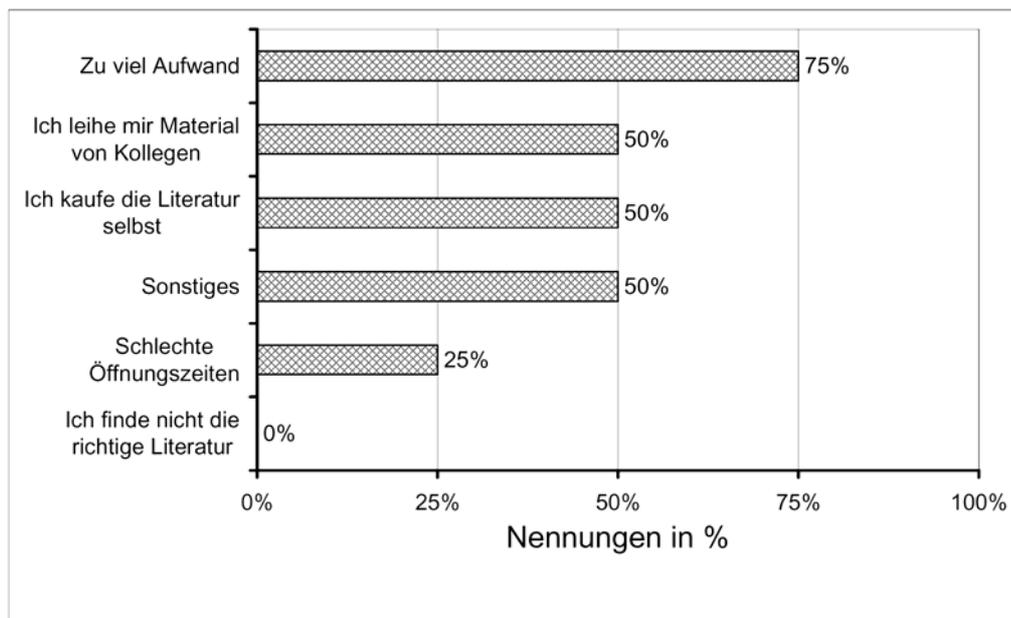


Abbildung 17: Gründe der Nicht-mehr-Nutzung der RPI-Bibliothek (N=4)

Erfreulich ist, dass keiner der Befragten im RPI nicht die richtige Literatur fand und deshalb wegblieb. Auch ungünstige Öffnungszeiten waren nicht so entscheidend – wie

vielleicht vermutet. Zentrales Motiv der Nichtnutzung ist der zu hohe Aufwand, bevorzugt werden die Ausleihe bei Kollegen und der Kauf. Bemerkungen zu „Sonstiges“ können ebenfalls unter Aufwand subsumiert werden: so wird in einem Fall ein Schulwechsel angemerkt, die neue Schule ist nicht mehr in Karlsruhe. Eine weitere Anmerkung ist, dass Lehrer mit vollem Deputat nicht mehr denselben Aufwand für eine Unterrichtseinheit betreiben können, wie zu Zeiten von Lehrproben und Unterrichtsbesuchen. Außerdem haben sie inzwischen genügend Material, mit dem sie ihren Unterricht bestreiten können. Eine Anmerkung unter „Sonstiges“, die nichts mit Aufwand zu tun hat, war, dass das RPI nicht mehr präsent sei, es müsse sich wieder in Erinnerung rufen als möglicher Ort der Materialbeschaffung. Andere Quellen der Materialbeschaffung wie die Schule, Kollegen und der Kauf seien sehr viel nahe liegender.

Frage 6: Was würde Sie veranlassen, die Bibliothek wieder zu nutzen?

Die Frage ist bewusst offen formuliert. Entsprechend breit fallen die Antworten aus. Die Nähe zum Wohn- oder Arbeitsort spielt für die Nutzung eine Rolle (2 Nennungen). Für eine größere Ausarbeitung oder ein Spezialthema würden zwei der Befragten die Bibliothek wieder aufsuchen. Eine aus dem Landkreis merkt an, längere Leihfristen, beispielsweise über das gesamte Schuljahr, würden sie veranlassen, die Bibliothek wieder zu nutzen. Ihr ist der Aufwand für Ausleihe, Verlängern und Rückgabe nach jeweils vier Wochen zu groß. Auch wünscht sie sich einen guten Zugriff auf mehr Praktisches Unterrichtsmaterial. Ein Benutzer aus Karlsruhe würde die Bibliothek bei geänderten Öffnungszeiten wieder aufsuchen.

Frage 7: Wofür nutzen Sie die Bibliothek bzw. haben Sie die Bibliothek genutzt?

Diese Frage wurde sowohl den aktiven als auch den Nicht-mehr-Nutzern gestellt.

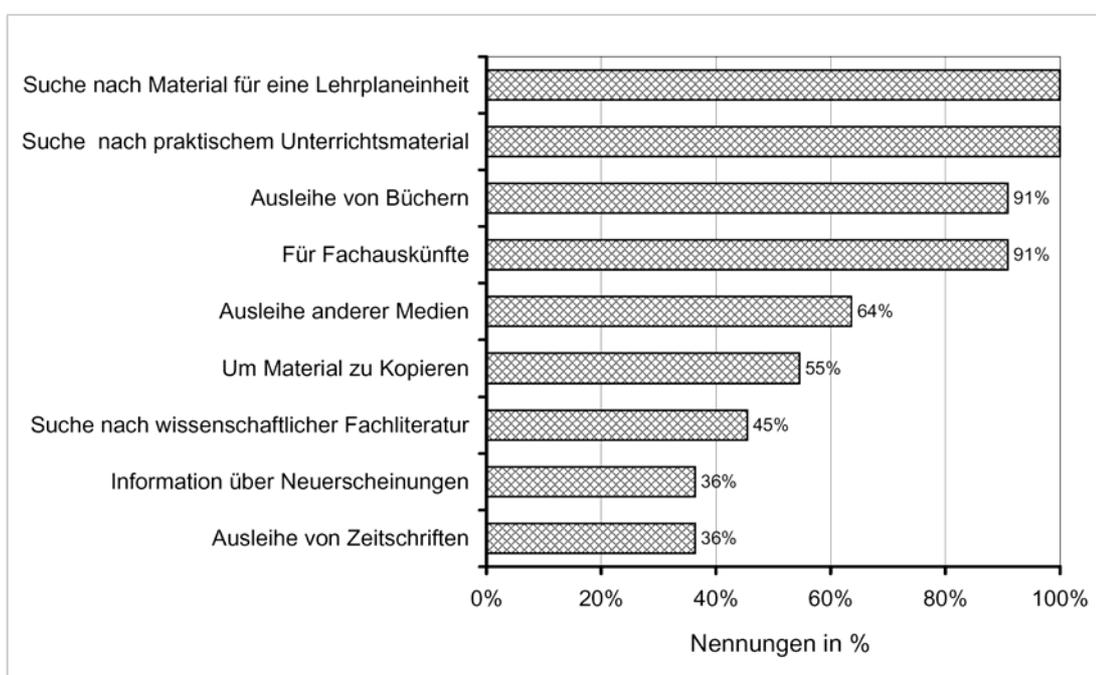


Abbildung 18: Nutzung der RPI-Bibliothek (N=11)

Überraschend ist die geringe Bedeutung, die die Zeitschriftenausleihe spielt, sind doch gerade in Zeitschriften viele Unterrichtsvorschläge abgedruckt – die das Hauptinteresse aller Bibliotheksnutzer sind. Mehrere Erklärungen sind denkbar. Es wäre möglich, dass die Benutzer sich die entsprechenden Unterrichtsvorschläge kopiert haben und damit keine Ausleihe zu Stande kommt. Oder es macht sich bemerkbar, dass der Zeitschriftenauswertungsdienst des Comenius-Instituts nicht mehr in den RPI-OPAC eingespielt wird und damit schlechter recherchierbar ist. Hier sind weitere Nachforschungen anzustellen. Für externe Benutzer spielt jedenfalls das praktische Unterrichtsmaterial die Hauptrolle. Es wird gezielt nach Material für eine Lehrplaneinheit, einem Thema gesucht. Wissenschaftliche Fachliteratur ist eher nachrangig; sie wird beispielsweise nur für Zulassungsarbeiten oder ähnliche umfangreiche Arbeiten benötigt. Große Bedeutung hat hingegen das Bibliothekspersonal, denn für Fachauskünfte wird es von 91 % der Befragten in Anspruch genommen.

Frage 8: An welchen Tagen sollte die Bibliothek geöffnet sein?

Frage 9: Zu welchen Zeiten sollte die Bibliothek geöffnet sein?

Diese beiden Fragen sind im Hinblick auf die Neuregelung der Öffnungszeiten gestellt. Vielen der Befragten fällt es schwer, konkrete Wochentage zu nennen, da der Stundenplan jedes Jahr anders aussieht.

Tabelle 7: Öffnungszeitenwünsche der Lehrer, Referendare und Studierenden (N=11)

| | 10 Uhr | 11 Uhr | 12 Uhr | 13 Uhr | 14 Uhr | 15 Uhr | 16 Uhr | 17 Uhr | 18 Uhr | 19 Uhr | 20 Uhr |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mo | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 9 % | 27 % | 27 % | 27 % | 18 % | 18 % | 0 % |
| Di | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 27 % | 46 % | 46 % | 46 % | 46 % | 18 % | 0 % |
| Mi | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 36 % | 46 % | 46 % | 46 % | 27 % | 9 % | 0 % |
| Do | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 27 % | 46 % | 46 % | 46 % | 46 % | 18 % | 0 % |
| Fr | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 27 % | 46 % | 46 % | 46 % | 36 % | 18 % | 0 % |
| Sa | 18 % | 18 % | 18 % | 9 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Betrachtet man Frage 9 allein, so stellt man fest, dass alle den Wunsch nach ausgedehnten Öffnungszeiten haben. Bisher hat die Bibliothek für externe Benutzer dienstags und donnerstags von 8 bis 11 Uhr und von 14 bis 16 Uhr geöffnet. Die Wünsche reichen von Öffnungszeiten ab 14 Uhr (8 Nennungen) oder 15 Uhr (3 Nennungen) bis mindestens 17 Uhr (2 Nennungen), besser noch 18 Uhr (6 Nennungen) oder 19 Uhr (3 Nennungen). Diejenigen, die die Bibliothek bis 19 Uhr zur Verfügung haben wollen, sprachen sich für eine Öffnung ab 15 Uhr aus. Bis 20 Uhr will niemand die Bibliothek nutzen. Eine Samstagsöffnung wünschen – trotz gezielter Nachfrage – nur 2 der Befragten, vormittags zwischen 10 Uhr und 12 Uhr oder 13 Uhr, um den Bibliotheksbesuch mit Einkäufen in der Innenstadt verbinden zu können.

Frage 10: Haben Sie sich schon einmal über die Bibliothek geärgert (worüber)?

Diese Frage soll helfen, Schwächen der Bibliothek aufzudecken. Die Frage ist ohne Vorgaben formuliert. Sechs von elf Befragten geben an, sich noch nie über die Bibliothek geärgert zu haben. Bei den fünf übrigen kam teilweise nur auf gezielte Nachfrage

eine Antwort. Drei mussten sich wegen des defekten Computersystems ärgern, an diesem Tag waren keine Recherchen möglich. Für eine andere sind die schlechten und in den Ferien auch noch unregelmäßigen Öffnungszeiten ein Ärgernis. Eine andere Benutzerin fand zu einem Thema enttäuschend wenig Material, betonte aber, dies sei eine Ausnahme gewesen. Eine Nutzerin bemängelt, dass es schwierig sei, Medien zu verlängern, dass das Kopieren zu teuer sei und mehr Non-Print-Medien vorhanden sein sollten, um nicht auch noch in die Medienstelle des Schuldekanats fahren zu müssen. Der Hinweis, dass die Verlängerung von Medien nicht an die Besetzung der Bibliothek geknüpft ist, (Verlängerungen können per E-Mail oder telefonisch auf den Anrufbeantworter gesprochen werden), war für diese Benutzerin nicht akzeptabel. Sie möchte sofort wissen, ob die Medien verlängert werden können oder nicht.

Frage 11: Was finden Sie besonders gut?

Mit Hilfe dieser Frage sollen die Stärken der RPI-Bibliothek herausgefunden werden. Die elf Befragten geben folgende freie Antworten: Hilfsbereites, freundliches Personal (5 Nennungen), gute Beratung (4), breite Auswahl an Materialien (5), im RPI findet man Medien, die anderswo entliehen sind (1), heller Raum, gute Arbeitsmöglichkeiten (2), in Ruhe aussuchen (1), dreimaliges Verlängern ist möglich (1), gute Lage (1), übersichtliche Präsentation (1), keine Angabe (1). Personal und Beratung sowie die breite Auswahl an Materialien werden erfreulich oft als Stärke genannt.

Frage 12: Würden Sie die Bibliothek weiterempfehlen?

Diese Frage zielt darauf ab zu erfahren, wie zufrieden die Befragten wirklich mit dem RPI sind, denn nur zufriedene Benutzer werden die Bibliothek weiterempfehlen. Erfreulicherweise würden alle elf die RPI-Bibliothek weiterempfehlen, oder haben dies auch schon getan. **Frage 13 – warum die Bibliothek nicht weiterempfohlen wird –** musste darum nicht gestellt werden.

Frage 14: Woher beziehen Sie sonst Ihre religionspädagogischen Materialien?

Die Frage soll darüber Aufschluss geben, wer die Konkurrenten der RPI-Bibliothek sind. Neun Befragte (82 %) geben an, außer der RPI-Bibliothek folgende Bibliotheken zu nutzen: PH-Bibliothek Karlsruhe (4 Nennungen), BLB Karlsruhe (4), Unibibliothek Heidelberg (1), Unibibliothek Freiburg (1), Fachbücherei der evangelischen Kirche in Pforzheim (1), Stadtbibliothek Ettlingen (1). Weitere mögliche Materialquellen, die im Interview genannt werden: Lehrer-online, Tageszeitungen, Landesbildstelle. Welche sonstigen Bezugsquellen die Befragten nutzen, zeigt die folgende Abbildung.

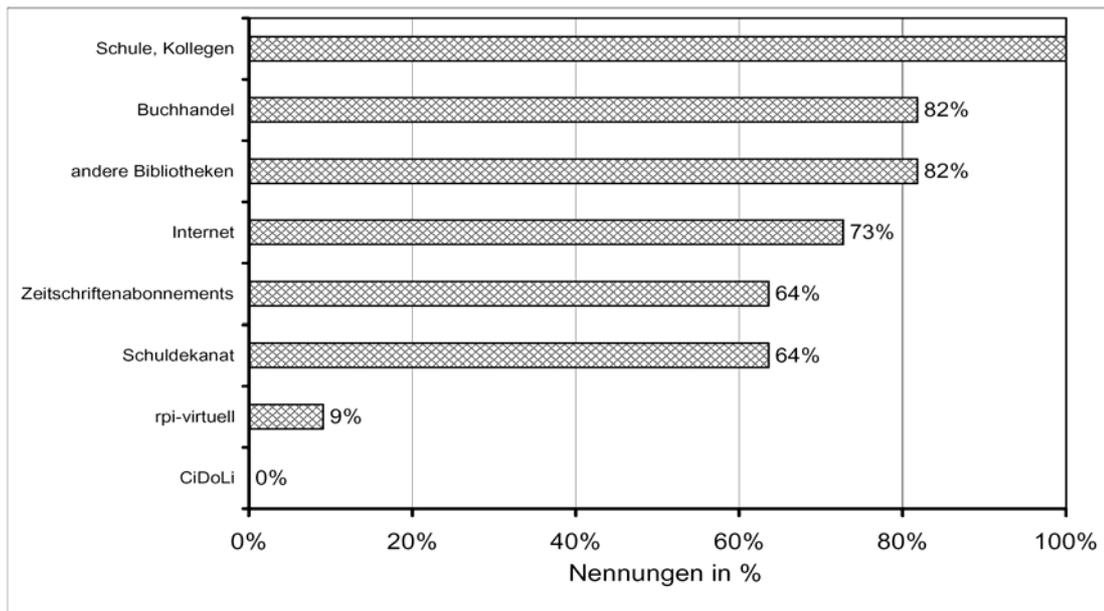


Abbildung 19: Religionspädagogische Bezugsquellen der Lehrer, Referendare, Studierenden (N=11)

Überraschend sind die geringe Nutzung von rpi-virtuell bzw. die Nicht-Nutzung von CiDoLi, dem kostenpflichtigen Dokumentenlieferdienst des Comenius-Instituts. CiDoLi kannte keiner der Befragten und auch von rpi-virtuell hatten nicht alle der Interviewten gehört. In der in Kapitel 3.1 vorgenommenen Konkurrenzanalyse hat rpi-virtuell sehr stark abgeschnitten. Diese starke Konkurrenz kann nach der Befragung der – wenn auch zahlenmäßig nicht repräsentativen – externen Benutzer nicht bestätigt werden. Die konventionellen Vertriebswege über Bibliotheken und den Buchhandel sind (noch) wichtiger als das Internet. Vielleicht weil es sich hier um Material handelt, das einen sicheren Qualifizierungsprozess durchlaufen hat? Oder weil es gar nicht so einfach und mitunter auch sehr zeitaufwändig ist, im Internet gutes Material zu finden? Womit wieder das Thema Aufwand angesprochen ist. Dieser spielt auch bei den beiden meistgenannten Quellen eine Rolle. Am einfachsten und bequemsten ist die Materialbesorgung vor Ort in der Schule, von Kollegen. Und wenn über den Buchhandel ein Buch bezogen wird, so kostet dies zwar Geld, aber der Käufer spart sich das Kopieren und die Zeit, die er bräuchte, ein entliehenes Buch wieder zurückzugeben.

Frage 15: Wie würden Sie am liebsten über neue Dienstleistungen der RPI-Bibliothek informiert werden?

Die letzte Frage zielt auf die künftigen Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Bibliothek und Benutzern ab. Über neue Dienstleistungen der Bibliothek möchten 73 % (8 von 11) der Befragten per E-Mail informiert werden. 18 % (2 Nennungen) wollen die Benachrichtigung per Post, weil sie noch keinen E-Mail-Anschluss haben. Auf der Website der Bibliothek würden 27 % (3 Befragte) nach neuen Dienstleistungen schauen. Der aktiven Benachrichtigung durch die Bibliothek wird klar der Vorzug gegeben. Die Bibliothek sollte dieses Votum zur Kenntnis nehmen und ihre Kommunikationspolitik entsprechend gestalten.

4 Marketingziele und strategische Marketingplanung

Zielplanung und strategische Marketingplanung hängen eng zusammen. Eine Strategie kann erst dann formuliert werden, wenn ein eindeutiges Ziel vorhanden ist. Auf der anderen Seite dient eine Strategie der Erreichung eines festgelegten Ziels.³⁷ Im Unterschied zur operativen Planung, von der im nächsten Kapitel die Rede sein wird und die das *wie* beschreibt, wird in der strategischen Planung festgelegt, *was zu tun ist*.³⁸ Diese Planung ist mittel- bis langfristig angelegt. Als mittelfristig werden Planungen für zwei bis vier Jahre angesehen, als langfristig gelten Strategien für fünf und mehr Jahre. Die strategischen Entscheidungen erfolgen aufgrund der Ergebnisse der Marktanalyse. Der erste Schritt ist die Marktsegmentierung (**segmenting**), die Unterteilung eines Marktes in abgegrenzte Zielgruppen. Der zweite Schritt ist die Festlegung des Zielmarktes (**targeting**), d. h. in welchen Märkten bzw. Teilmärkten die Einrichtung tätig sein will und welche Marktsegmente nicht bearbeitet werden. Im Anschluss daran geschieht die Positionierung (**positioning**), bei der sich die Einrichtung in jedem Zielmarkt im Vergleich zu den Wettbewerbern positioniert. Diese Vorgehensweise wird als **STP-Marketing** bezeichnet.³⁹

4.1 Marketingziele

Im Anschluss an die Marktanalyse müssen die Marketingziele festgelegt werden. Diese werden auf der Grundlage des Mission Statements formuliert. Das bedeutet, die Marketingziele müssen kompatibel zu diesem sein. Auf den Marketingzielen basiert die Steuerung der Bibliothek.

Marketingziele können verschiedener Natur sein:⁴⁰ Zu den **ökonomischen Marketingzielen** gehören in Unternehmen Absatz, Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Deckungsbeitrag und Rendite. Auch in einer Bibliothek spielt der Marktanteil eine Rolle, das heißt, wie gut die jeweiligen Zielgruppen erreicht werden. Im Gegensatz zum privatwirtschaftlichen Unternehmen ist der Umsatz in Bibliotheken keine monetäre Größe, sondern bezeichnet die Relation von Ausleihen pro Jahr/Medienbestand. **Psychologische Marketingziele** – wie Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – spielen auch in Non-Profit-Organisationen eine Rolle.

Ziele können in verschiedenen Beziehungen zueinander stehen. Komplementäre Ziele unterstützen die Erreichung eines anderen Ziels. Indifferente Ziele haben keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen Ziels. Konfligierende Ziele beeinträchtigen die Erreichung eines anderen Ziels.⁴¹

³⁷ Vgl. **Braunschweig 1999**, S. 37

³⁸ Vgl. **Kotler 2001**, S. 107

³⁹ Vgl. **Kotler 2001**, S. 415

⁴⁰ Vgl. **Bruhn 2001**, S. 26-28

⁴¹ Vgl. **Bruhn 2001**, S. 46. **Braunschweig 1999**, S. 36 spricht von konkurrierenden bzw. konfliktären Zielen

Die Realisierung der Marketingziele ist abhängig von den personellen und finanziellen Kapazitäten der Bibliothek. Zur Zielerreichung ist außerdem der Konsens der Mehrzahl der Bibliotheksmitarbeiter mit den Marketingzielen notwendig (internes Marketing). Mögliche strategische Marketingziele sind beispielsweise der Ausbau von Marktanteilen, die Sicherung von Qualitätsführerschaft und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit.⁴² Für die Operationalisierung müssen die Marketingziele konkretisiert werden: Was soll erreicht werden (Zielinhalt)? In welchem Umfang (Zielausmaß)? In welchem Marktsegment (Zielsegment)? In welchem Gebiet/Region (Zielgebiet)? Bis wann soll das Ziel erreicht werden (Zielperiode)? Fehlt eine dieser Dimensionen, können die Ziele nur unzureichend kontrolliert werden.⁴³

Tabelle 8: Strategische Ziele der RPI-Bibliothek

| Zielinhalt | Zielsegment | Zielausmaß | Zielgebiet | Zielperiode |
|----------------------------------|-----------------------------------|--|--------------|-------------|
| Erhöhung der Kundenzufriedenheit | Studienleiterinnen, Studienleiter | zufrieden oder sehr zufriedene Beurteilung der RPI-Bibliothek insgesamt | RPI | 2 Jahre |
| Ausbau des Marktanteils | Schuldekaninnen, Schuldekane | Verringerung der Bisher-nicht-Nutzer von 44 % auf 21 % | Baden | 2 Jahre |
| | Studierende | 60 % aller Studierenden an der PH Karlsruhe im Fach Evangelische Religion als aktive Bibliotheksnutzer | PH Karlsruhe | 2 Jahre |
| | Religionslehrerinnen und -lehrer | Ausweitung des Marktanteils von derzeit 3,5 % auf 30 % | Baden | 4 Jahre |

4.2 Marktsegmentierung (Segmenting)

Benutzer einer Bibliothek haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse. Mit Hilfe der Marktsegmentierung wird versucht, ähnliche Interessen zusammenzufassen. Dazu wird der Markt mittels Marktsegmentierungskriterien in Teilmärkte bzw. homogene Segmente gespalten,⁴⁴ die unterschiedlich bearbeitet werden. Sinnvoll ist ein Marktsegment dann gebildet, wenn es messbar, substantiell wichtig, erreichbar und von anderen unterscheidbar ist, sowie eine gewisse zeitliche Stabilität hat. Außerdem muss die Organisation auch handlungsfähig sein, d. h. in der Lage sein, dieses Segment zu bedienen.⁴⁵

Sämtliche Nutzer der RPI-Bibliothek sind an religionspädagogischen Medien und Themen interessiert. Trotzdem bilden sie keinen einheitlichen Markt und können weiter differenziert werden. Für diese Segmentierung und anschließende Angebotsentwick-

⁴² Vgl. **Bruhn 2001**, S. 54

⁴³ Vgl. **Bruhn 2001**, S. 28

⁴⁴ Marktsegmentierungskriterien wurden bereits für die Nachfrageanalyse der RPI-Bibliothek in Kapitel 3.3.1 entwickelt und verwendet.

⁴⁵ Vgl. **Klein 2001**, S. 260 f. **Kotler 2001** nennt auf S. 451 f. als Kriterien: messbar, substantiell (ausreichend groß), erreichbar, trennbar und für den Anbieter machbar.

lung eignen sich für die RPI-Bibliothek besonders die demographischen Segmentierungskriterien „Berufsgruppe“ bzw. „Studium/Ausbildung“. Die Analyse der Nutzerdaten ergibt folgende Verteilung:

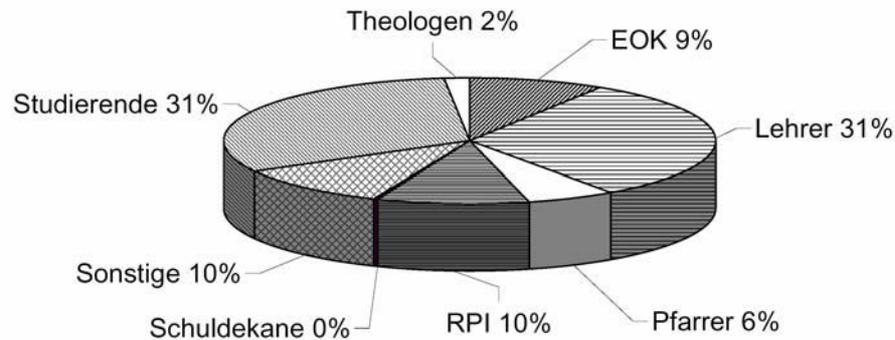


Abbildung 20: Segmentierung der RPI-Bibliotheksnutzer

Im Hinblick auf neue Zielgruppen ist es notwendig, weitere Segmente zu bilden, um langfristig den Bedarf für neue Angebote abprüfen und gegebenenfalls entwickeln zu können. Die unspezifische Gruppe „Sonstige“ ist zu differenzieren.

Tabelle 9: Vorschläge für eine Neueinteilung der Nutzer der RPI-Bibliothek

| Kürzel in Bibliotheca | Segment | Bemerkungen |
|-----------------------|---|---|
| DEK | Schuldekaninnen und Schuldekane | |
| ELT | Eltern | → Neues Segment |
| EOK | Mitarbeitende aus dem EOK | |
| ERZ | Erzieherinnen | → Neues Segment |
| EXT | Sonstige (Externe) | z. B. Ehrenamtliche in der Kirchengemeinde, Schüler |
| KIG | Ehrenamtliche im Kindergottesdienst | → Neues Segment |
| KON | Ehrenamtliche in der Konfirmandenarbeit | → Neues Segment |
| LEH | Lehrerinnen und Lehrer | |
| PFA | Pfarrerinnen und Pfarrer | und andere Hauptamtliche in der Gemeinde wie Religionspädagogen |
| RPI | Mitarbeitende aus dem RPI | umbenennen von INT, Interne |
| STU | Studierende | umbenennen von EXS, Externe, Studierende |
| THE | Theologinnen und Theologen | nicht mehr verwenden, da nahezu identisch mit PFA |

4.3 Zielmarktfestlegung (Targeting)

Die Segmentierung hat mögliche Zielgruppen für die Bibliothek aufgezeigt. Im nächsten Schritt wird jedes Marktsegment auf seine Attraktivität hin abgeschätzt und die Zielmärkte festgelegt. Dies wird als targeting bezeichnet. Dabei spielt für privatwirtschaftliche Unternehmen Größe, Wachstum, Attraktivität eines Segments sowie Zielsetzungen und Ressourcen des Unternehmens eine Rolle.⁴⁶ Bei der RPI-Bibliothek als Non-Profit-Organisation stellt sich dies etwas anders dar. Die inhaltliche Zielsetzung steht an erster Stelle. Passt das Marktsegment zum Mission Statement der Einrichtung? Die Größe eines Segments (als Menge verstanden) und die Wachstumsrate spielt bei der Beurteilung der Attraktivität eines Segments für eine wissenschaftliche Spezialbibliothek eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist ihre Bedeutung für die gesamte Einrichtung. So kann eine kleine Zielgruppe wie die wissenschaftlich Arbeitenden im Institut die wichtigste Zielgruppe sein, auch wenn sie nur aus neun Personen besteht. Vergleichbar mit Unternehmen der Privatwirtschaft ist hingegen, dass die RPI-Bibliothek abwägen muss, ob sie zur Erreichung einzelner Segmente die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen hat.

Würde die RPI-Bibliothek eine vollständige Marktabdeckung anstreben, müssten alle Segmente von ihr bedient werden. Dies ist jedoch nicht sinnvoll. Die Gruppe der Sonstigen (Erzieherinnen, Ehrenamtliche in der Kindergottesdienstarbeit, usw.) sind zu undifferenziert und die Mitarbeitenden aus dem Evangelischen Oberkirchenrat (EOK) zu heterogen, um als Marktsegmente infrage zu kommen. Für sie kann kein zielgerichteter Marketing-Mix entwickelt werden. Das Segment der Theologinnen und Theologen sowie der Pfarrerinnen und Pfarrer ist zu gering hinsichtlich Größe und Bedeutung (Ausleihzahlen) für die Bibliothek. Außerdem ist die für die sinnvolle Segmentierung erforderliche klare Abgrenzung voneinander nicht gegeben. Referendare – die über die Bibliotheksstatistik nicht extra ausgewiesen werden – sind als Marktsegment ungeeignet, statistische Aussagen sind nicht möglich. Die Bedürfnisse der Referendare entsprechen teils denen der Studierenden und teils denen der Lehrer – sie sind somit nicht unterscheidbar.

Für die RPI-Bibliothek bietet sich also ein differenziertes Marketingkonzept an, bei dem einzelne Segmente ausgewählt und für diese Zielgruppen spezielle Angebote und Dienstleistungen entwickelt werden.

Welches Marktsegment ist für die RPI-Bibliothek am attraktivsten? Dies ist aufgrund der Nachfrageanalyse des vorherigen Kapitels eindeutig zu beantworten. Die wichtigste Zielgruppe der Bibliothek sind die **Studienleiterinnen und Studienleiter**. Obwohl sie zahlenmäßig gering ist (nur neun Personen), hat sie einen hohen Anteil an den Ausleihen, Recherchen und Auskünften. Für diese Nutzergruppe ist die Bibliothek in ihren Anfängen ausschließlich konzipiert worden. Ziel ist die 100%ige Abschöpfung dieses Marktsegments. Konkurrenz besteht bei diesem Marktsegment von der in un-

⁴⁶ Vgl. **Kotler 2001**, S. 452 f.

mittelbarer Nachbarschaft gelegenen BLB. Ernst zu nehmen ist auch die Konkurrenz, die sich durch die Möglichkeiten des Internet ergeben.

Als zweitwichtigste Nutzergruppe wird die der 24 **Schuldekaninnen und Schuldekane** festgelegt. Dies verwundert vielleicht, da sie bisher 0 % der Benutzer ausmachen. Es ist ein neues Marktsegment, das mit neu zu entwickelnden Angeboten bedient werden soll. Eine sehr wichtige Zielgruppe sind Schuldekane deshalb, weil sie großen Einfluss in der Landeskirche haben und Multiplikatoren für die Lehrerinnen und Lehrer vor Ort sind. Langfristiges Ziel ist die 100%ige Abschöpfung dieses Marktsegments, wobei es hier nicht um Ausleihen oder persönliche Besuche der Bibliothek gehen kann, sondern um virtuelle Kontakte über die Website, per E-Mail oder persönlich am Telefon. An Ausleihen dürfte dieses Segment wenig interessiert sein, da das RPI zum einen für viele weit entfernt ist und zum anderen die Medienstelle am Dienstsitz der Schuldekane erste Anlaufstelle für religionspädagogische Literatur ist. Hier kann und will die RPI-Bibliothek keine Konkurrenz aufbauen.

Das dritte ausgewählte Marktsegment ist zahlenmäßig größer. **Studierende** stehen noch am Anfang ihres beruflichen Weges, sie müssen sich erst einen Grundstock an religionspädagogischem Material aufbauen. Hierbei kann das RPI sie unterstützen. Für die Studierenden der PH Karlsruhe im Fach Evangelische Religionspädagogik wird eine möglichst hohe Marktabdeckung angestrebt. Jeder Studierende sollte am Ende seines Studiums vom RPI und seinen Serviceleistungen gehört und diese auch möglichst genutzt haben. Die Schwierigkeit bei diesem Marktsegment besteht darin, dass die Personen immer wieder wechseln. Der Kommunikationspolitik kommt hier große Bedeutung zu. Es ist ein wichtiges Segment, denn hier wird die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit mit dem RPI gelegt (beispielsweise in Arbeitsgruppen zur Lehrplanentwicklung oder Schulbuchentwicklung). Lernt jemand während seines Studiums die Bibliothek und das RPI nicht kennen, wird es schwierig, ihn oder sie später zu erreichen. In Konkurrenz tritt die RPI-Bibliothek bei diesem Segment mit der PH-Bibliothek, der BLB und der Medienstelle des Schuldekanats in Karlsruhe. Gegenüber der PH-Bibliothek hat das RPI den Vorteil, mehr religionspädagogische Fachliteratur bereitstellen zu können. Im Gegensatz zur BLB sind die Bestände im RPI systematisch aufgestellt und inhaltlich tiefer erschlossen. Die Medienstelle hat Vorteile beim Praktischen Unterrichtsmaterial; hier kann sich die RPI-Bibliothek als wissenschaftliche Fachbibliothek abgrenzen. In punkto religionspädagogischer Beratung ist die RPI-Bibliothek laut Konkurrenzanalyse allen anderen Einrichtungen überlegen.

Das vierte Marktsegment bilden **Lehrerinnen und Lehrer**. Sie könnten die zahlenmäßig größte Nutzergruppe der Bibliothek werden. Bisher liegen sie gleich auf mit den Studierenden. Im Gegensatz zu diesen haben sie bereits einen Fundus an Material, können sich mit Kollegen an der Schule austauschen und haben zudem eher die finanziellen Möglichkeiten, sich religionspädagogische Materialien zu kaufen. Für die Medienversorgung der Lehrerinnen und Lehrer sind die Medienstellen der Schuldekanate zuständig. Bisher erreicht die RPI-Bibliothek laut Bibliotheksstatistik 3,5 % der 4.330

kirchlichen und staatlichen Lehrkräfte in Baden⁴⁷ für das Fach Evangelische Religion. Die bisher auf die Vorortnutzung konzentrierte Bibliotheksarbeit wird auch bei verbesserten Öffnungszeiten kaum mehr Lehrer erreichen. Auszubauen sind deshalb virtuelle Dienstleistungen, um auch weiter entfernt wohnenden Lehrern Dienste anzubieten. Die Frage ist, ob die personellen Ressourcen der Bibliothek hierzu ausreichen. Kooperationen mit den Konkurrenten CiDoLi und rpi-virtuell sind in diesem Segment sinnvoll. Ausdrücklich erwähnt werden muss, dass die RPI-Bibliothek nicht die Medienstellen der Schuldekanate überflüssig machen will, sondern deren praktisches Medienangebot durch Wissenschaftliche Fachliteratur, religionspädagogische Beratung und virtuelle Dienstleistungen ergänzen möchte.

Tabelle 10: Marktsegmentierung nach Zielgruppen und ihren Bedürfnissen

| Zielgruppe | Bedürfnisse ⁴⁸ |
|---|---|
| Studienleiterinnen/ Studienleiter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevorzugte Behandlung von Anschaffungswünschen ▪ Schnelle Bereitstellung neuer Medien ▪ Hinweise auf Neuerscheinungen zum eigenen Fachgebiet ▪ Wissenschaftliche Fachliteratur ▪ Praktisches Unterrichtsmaterial ▪ Fachzeitschriften ▪ Fachauskünfte ▪ OPAC im Intranet und Internet ▪ Zugang zu Datenbanken und Volltexten ▪ Aufbereitete Informationen und Recherchen ▪ Neuerwerbungslisten der Bibliothek per E-Mail |
| Schuldekaninnen/ Schuldekane | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bibliothekswebsite mit Informationen und Materialien zum Download (Thesaurus, RPI-Systematik) ▪ Religionspädagogische Linksammlung ▪ Newsletter mit Neuerscheinungen per E-Mail ▪ Neuerwerbungslisten der Bibliothek per E-Mail ▪ Online-Suche im Web-OPAC ▪ Auskunft und Beratung per Telefon und E-Mail ▪ Aufbereitete Recherchen ▪ Zugang zu Datenbanken und Volltexten ▪ Kauf von Unterrichtsmaterialien aus dem RPI auf CD-ROM |
| Studierende der PH Karlsruhe | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in die Bibliothek (Aufgaben und Bestand, Recherchieren im OPAC) ▪ Unterrichtsentwürfe für den Religionsunterricht ▪ Kauf von Unterrichtsmaterialien aus dem RPI auf CD-ROM ▪ Wissenschaftliche Fachliteratur ▪ Literaturlisten zu Lehrplanthemen ▪ Auskunft und Beratung ▪ Ausreichende Öffnungszeiten ▪ Religionspädagogische Linksammlung |
| Religionslehrerinnen/ Religionslehrer in Baden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktisches Unterrichtsmaterial zum Download ▪ Kopiervorlagen zu einzelnen Lehrplanthemen zum Download ▪ Literaturlisten zu Lehrplanthemen zum Download ▪ Religionspädagogische Linksammlung ▪ Literatur-Tipp des Monats auf der Website ▪ Kauf von Unterrichtsmaterialien aus dem RPI auf CD-ROM ▪ Auskunft und Beratung ▪ Ausreichende Öffnungszeiten |

⁴⁷ <http://www.ekiba.de/Referat4/> (eingesehen 16.06.2004)

⁴⁸ Diese sind aus der Zielgruppenbefragung und der Analyse der statistischen Daten abgeleitet.

Im Grunde könnte die zielgruppengerechte Ansprache der Lehrerinnen und Lehrer noch weiter gehen und unterteilt werden in Sonderschule, Grundschule, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II und Berufliche Schulen, denn hier werden jeweils gesonderte Anforderungen an das Unterrichtsmaterial gestellt. Dann würden jedoch die Zielsegmente sehr klein. Außerdem ist teilweise auch Material aus anderen Schularten und Stufen verwendbar, beispielsweise Sonderschulmaterial in der Grundschule oder Berufschulmaterial in der Sekundarstufe II. Aus diesem Grund unterbleibt eine weitere Segmentierung dieser Zielgruppe.

4.4 Positionierung (Positioning)

„Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt.“ Die Positionierungsstrategie sollte langfristig ausgelegt sein.⁴⁹ Wichtig ist bei der Positionierung, dass Unterschiede zu Mitkonkurrenten herausgestellt und kommuniziert werden (Differenzierung).⁵⁰

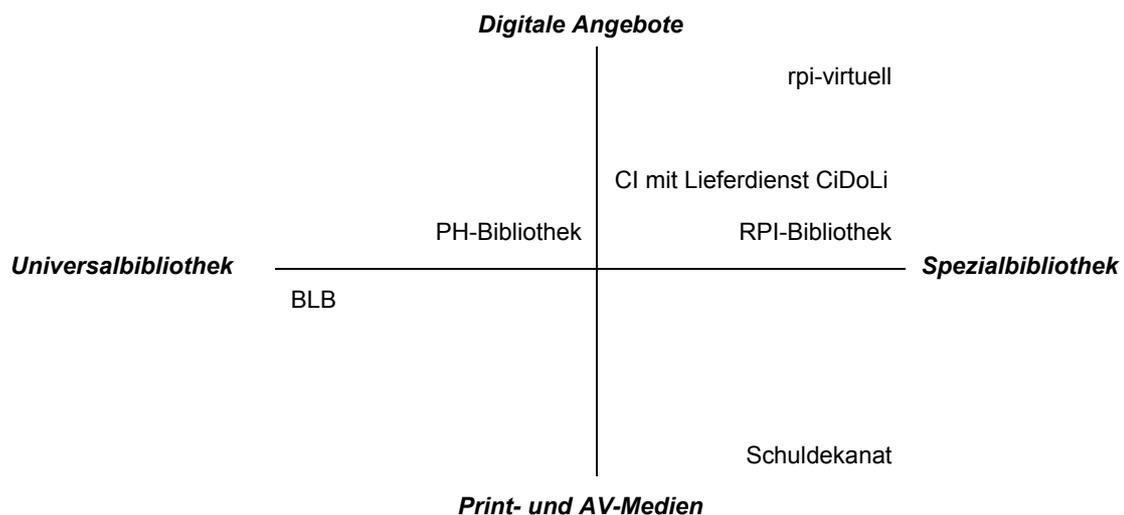


Abbildung 21: Positionierung der RPI-Bibliothek im Vergleich zu Konkurrenten⁵¹

Auf den ersten Blick scheint die Positionierung im Feld Spezialbibliothek mit digitalen Angeboten nicht sinnvoll, existieren hier doch bereits zwei Konkurrenten. Der Unterschied zu rpi-virtuell besteht darin, dass dort ausschließlich digitale Dokumente vorliegen und diese nur einer flüchtigen Qualitätskontrolle seitens der Redaktion unterzogen werden. Im Gegensatz dazu bietet die RPI-Bibliothek elektronische und gedruckte Materialien sowie handverlesene Links an, die vom Verlag, den Studienleitern oder den Bibliothekarinnen auf ihre Qualität hin überprüft wurden. Da der Markt bezüglich Dokumentenlieferung bereits von CiDoLi besetzt ist – und das RPI auch gar nicht die Ka-

⁴⁹ Kotler 2001, S. 495

⁵⁰ Mögliche Differenzierungsinstrumente zeigt Kotler 2001, auf S. 475 in einer Übersicht.

⁵¹ Visualisierung der Positionierung in Anlehnung an Jülkenbeck 1987, S. 438

pazitäten dafür hätte, beschränkt sich das digitale Angebot auf Dienstleistungen wie religionspädagogische Linksammlung, Web-OPAC und Download von Dokumenten, die sich speziell an die badische Nutzerschaft wenden. Vom Schuldekanat in Karlsruhe unterscheidet sich die RPI-Bibliothek durch digitale Bibliotheksangebote und den stärker wissenschaftlich orientierten Bestand. BLB und PH-Bibliothek sind nicht auf Religionspädagogik spezialisierte Universalbibliotheken. Das RPI kann hier mit religionspädagogischer Beratung und mit der Quantität des Bestands punkten.

Da nicht alle für das Marketing ausgewählten Segmente die RPI-Bibliothek in gleicher Weise nutzen können, müssen unterschiedliche Positionierungskonzepte im Hinblick auf jedes Zielsegment erarbeitet werden. Hilfen für die Positionierung und Differenzierung zu Wettbewerbern bieten die Zielgruppenbefragungen und die Konkurrenzanalyse aus Kapitel 3. Grob lassen sich die Segmente wie folgt in einer 4-Felder-Matrix platzieren:

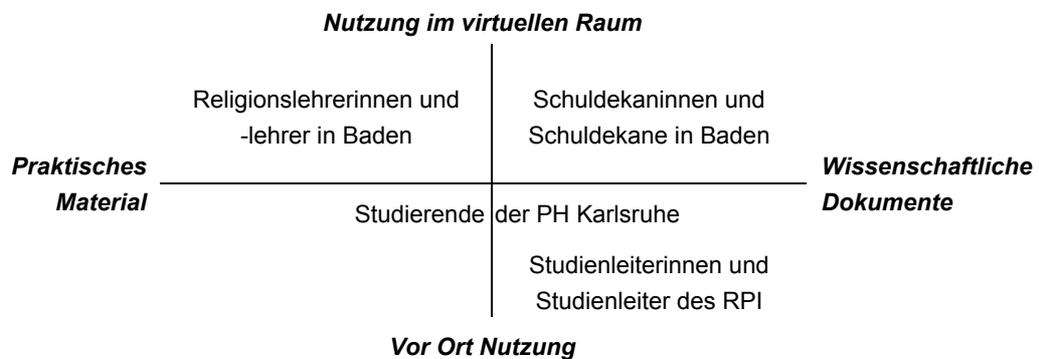


Abbildung 22: Inhaltliche Positionierung der RPI-Bibliothek

Die RPI-Bibliothek möchte sich als *die* Anlaufstelle für religionspädagogische Fragestellungen und Medien in Baden positionieren.

Will die Bibliothek **evangelische Religionslehrerinnen und -lehrer in ganz Baden** erreichen, so kann sie sich nur als **virtueller Dienstleister** positionieren. Sie stellt eine Ergänzung zu Schulkollegium, Buchhandel, Medienstellen der Schuldekanate und elektronischen Angeboten im Internet dar. Die Differenzierung erfolgt über die Qualität, die fachliche Beratung und den Distributionsweg Internet. Im Gegensatz zum Internet oder rpi-virtuell haben Materialien, die das RPI anbietet, einen Qualifizierungsprozess hinter sich. Sie sind von einer Arbeitsgruppe redigiert oder von einem Verlag lektoriert. Selbstverständlich können Lehrerinnen und Lehrer aus der Region Karlsruhe zusätzlich die Bibliothek vor Ort nutzen. Aus der Benutzerbefragung ist jedoch ersichtlich, dass dies für manche einen großen Aufwand bedeutet; außerdem gibt es in Karlsruhe die Evangelische Medienzentrale mit Praktischem Unterrichtsmaterial und Medien. Darum ist die Positionierung ausschließlich im virtuellen Raum sinnvoll.

Auch für die **Schuldekaninnen und Schuldekane** muss die Bibliothek hauptsächlich digitale Angebote entwickeln; dies hat das große Interesse an elektronischen Angeboten bei der Befragung gezeigt. Die Schuldekane wünschen sich Unterstützung der Arbeit ihrer Medienstellen. Die RPI-Bibliothek kann sich als **Fachstelle für religionspä-**

dagogische und bibliothekarische Fragestellungen positionieren, denn im Gegensatz zu den Schuldekanaten wird die RPI-Bibliothek von bibliothekarischem Fachpersonal geführt. Die Differenzierung erfolgt über den Distributionsweg und zusätzlich über die Fachkompetenz.

Für **Studierende** soll die Bibliothek **religionspädagogische Spezialbibliothek** sein. Die Differenzierung zur PH-Bibliothek und zur BLB erfolgt über die Quantität des Materials und die Fachkompetenz bei der Beratung. Zum Schuldekanat erfolgt die Abgrenzung über die wissenschaftlichen Dokumente und die Beratung.

Was die wichtigste Zielgruppe (**Studienleiterinnen und Studienleiter**) betrifft, so muss die Bibliothek zur Kenntnis nehmen, dass die Zeiten, in denen sie bei deren Informationsbeschaffung eine Monopolstellung hatte, vorüber sind. Wie die Benutzerbefragung gezeigt hat, ist das Internet mittlerweile für die Studienleiter nach dem Buchhandel zur zweitwichtigsten Quelle für religionspädagogische Materialien geworden. Die Studienleiter recherchieren selbst und benötigen die Bibliothek hierzu nicht. Wie also soll sich die RPI-Bibliothek angesichts dieser Entwicklung positionieren? Bisheriges Konzept der Bibliothek ist es, wissenschaftliche Arbeitsbibliothek für die Studienleiter zu sein, die diese schnell, kompetent und zuvorkommend bedient, Medien besorgt, bereitstellt und inhaltlich erschließt sowie Recherchen durchführt und aufbereitet. Zukünftig sollte die Bibliothek mehr darauf bedacht sein, einen Beitrag zur Informationsversorgung der Institutsmitarbeiter zu leisten, so wie diese es in der Befragung auch fordern. Deshalb sollte sich die Bibliothek künftig als **Kompetenzzentrum Information** positionieren und neben der traditionellen bibliothekarischen Arbeit (Besorgen, Bereitstellen und Erschließen von Medien, Erstellen von Recherchen) das Informationsmanagement⁵² der Studienleiter unterstützen sowie die Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz anbieten. Die Positionierung als Informationszentrum – und nicht nur als wissenschaftliche Arbeitsbibliothek der Studienleiter – hätte den Vorteil, dass der Fokus nicht ausschließlich auf den traditionellen Medien einer Bibliothek sondern auch auf der Informationsversorgung liegt – unabhängig von ihrer medialen Form. Sollte die Bedeutung der gedruckten Medien in den nächsten Jahren weiter ab- und die elektronischer Dokumente zunehmen, hat die Stelle in der Bibliothek weiterhin ihre Daseinsberechtigung. Allerdings ist für diese Positionierung bibliothekarisches Fachpersonal unabdingbar, denn die Informationskompetenz steckt in den Köpfen der Mitarbeiterinnen, ist ihr persönlicher Erfahrungsschatz. Sie kennen die Interessen der wissenschaftlichen Mitarbeiter des Instituts, haben Erfahrungswissen im Umgang mit der Bibliotheksdatenbank, mit Internetrecherchen, Websitegestaltung usw. Dieses Wissen

⁵² Die Unterscheidung zwischen Informationsmanagement und dem heute in aller Munde geführten Begriff Wissensmanagement ist nicht ganz einfach und soll hier nicht weiter vertieft werden. Nur so viel: Wissensmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz im Unternehmen, zu dem die Wissensidentifizierung, der Wissenserwerb, die Wissensentwicklung und Wissensverteilung, Nutzung und Bewahrung gehören. Ein solch ganzheitlicher Ansatz für den Umgang mit der Ressource Wissen existiert im RPI bisher nicht, deshalb wird in dieser Arbeit von Informationsmanagement im RPI und nicht von Wissensmanagement gesprochen.

haben sie sich durch ihre praktische Arbeit in der RPI-Bibliothek und durch – oftmals privat finanzierte – Fortbildungen angeeignet.

Bei der Positionierung muss in drei Stufen vorgegangen werden, denn die personellen und finanziellen Ressourcen der Bibliothek sind begrenzt. Höchste Priorität hat die Positionierung als Kompetenzzentrum Information für die Studienleiter. Zweite Stufe der Bibliotheksentwicklung ist die als Fachstelle für Schuldekane und als religionspädagogische Spezialbibliothek für Studierende, dritte Stufe als digitaler Dienstleister für Lehrer.

Eine Änderung dieses Konzepts wäre notwendig, wenn der bereits diskutierte Zusammenschluss von RPI-Bibliothek und Evangelischer Medienzentrale (die vor Jahren mit der Medienstelle des Schuldekanats zusammengelegt wurde) Realität wird. Dann müsste sich die RPI-Bibliothek zusätzlich auch als Lehrerbibliothek für den Karlsruher Raum positionieren. Die Umsetzung wäre möglich, weil mit der Zusammenlegung mehr Personal und damit auch ausgedehnte Öffnungszeiten zur Verfügung ständen. Da bisher eine Entscheidung noch aussteht, hält die RPI-Bibliothek an der bestehenden Praxis fest, keine Konkurrenz zur Evangelischen Medienzentrale aufzubauen.

5 Operative Marketingplanung, Marketinginstrumente

Die operative Marketingplanung baut auf den Ergebnissen der Marktanalyse und den Entscheidungen auf der Ziel- und Strategieebene auf. Hier kommen die Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zum Einsatz. Folgende Fragen sind zu beantworten: Welche Leistungen werden angeboten (Produkt- oder Angebotspolitik), zu welchen Bedingungen (Preispolitik), wie erreichen sie die Interessenten (Distributionspolitik) und wie können Einstellungen und Nachfrage beeinflusst werden (Kommunikationspolitik)?⁵³ Die Kombination dieser vier marketingpolitischen Instrumente wird Marketing-Mix genannt.⁵⁴ Es soll eine an den Zielgruppen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen orientierte Konzeption aus einem Guss entstehen.

5.1 Produktpolitik

Die Planung des Marketing-Mix beginnt mit der Produktpolitik, sie „ist das erste und wichtigste Element im Marketing-Mix.“ Die Produktpolitik muss den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppen entsprechen.⁵⁵

In der Produkt- oder Angebotspolitik⁵⁶ geht es darum, welche Leistungen angeboten werden sollen. Welche neuen Produkte werden aufgenommen und welche vorhandenen müssen zurückgefahren werden? Die Produkte der Bibliothek sind Bereitstellung und Erschließung von Medien (es kann in diesem Zusammenhang angezeigt sein, von Dokumenten zu sprechen, damit deutlich wird, dass auch ausschließlich virtuell angebotene Texte und Informationen eingeschlossen sind) und Service. Hierzu gehört als Besonderheit die Distribution der Angebote. Grundlage für die folgende Produkt-Markt-Matrix – in die bereits auch neu einzuführende Produkte aufgenommen sind – ist die in Kapitel 4 festgelegte Positionierung. Das bedeutet, dass den ortsansässigen Studienleitern und den Studierenden der PH Karlsruhe andere Produkte angeboten werden als den über ganz Baden verteilten Schuldekanen und Lehrern. Auch inhaltlich unterscheiden sich die Angebote, da die Interessen der Zielgruppen unterschiedlich sind, wie die Benutzerbefragung ergeben hat. Für die Schuldekanen spielt die Information über Neuerscheinungen und die Unterstützung ihrer Medienstellen mit bibliothekarischem Know-how eine Rolle. Studierende und Lehrer hingegen sind an konkreten Unterrichtsmaterialien interessiert. Und für die Studienleiter ist die Bibliothek als Lotse im Informationsdickicht unabdingbar.

⁵³ Vgl. **Jülkenbeck 1987**, S. 438

⁵⁴ Vgl. **Weis 2001**, S. 101. Weis bietet auf Seite 101 f. eine Übersicht über die unterschiedliche Systematik der marketingpolitischen Instrumente in der Literatur.

⁵⁵ **Kotler 2001**, S. 715

⁵⁶ In der Marketingliteratur für privatwirtschaftliche Organisationen ist einheitlich von Produktpolitik die Rede. In der bibliothekarischen Literatur werden verschiedene Begriffe genannt: **Borchardt 1987** spricht auf S. 156 von Angebotsgestaltung, **Jülkenbeck 1993** verwendet auf S. 15 den Begriff Angebotspolitik, **Umlauf 1997** und **2000** nennt das Marketinginstrument Produktpolitik, **Voigt 1990**, S. 13 erweitert es auf Produkt- und Sortimentspolitik.

Tabelle 11: Produkt-Markt-Matrix für die RPI-Bibliothek

| Produkte der Bibliothek | Zielgruppen | | | |
|---|---------------|--------------|-------------|--------|
| | Studienleiter | Schuldekanen | Studierende | Lehrer |
| Bereitstellung und Erschließung von Medien | | | | |
| Bestellung on demand | X | | | |
| Externe Dokumente, innerkirchlich. Leihverkehr | X | | | |
| Gedruckte Wissenschaftliche Fachliteratur | X | X | X | |
| Praktisches Unterrichtsmaterial | X | | X | |
| Gedruckte Fachzeitschriften | X | X | X | |
| Medien (Poster, Dias, CDs...) | X | | X | |
| Inhaltliche Erschließung der Medien | X | X | X | X |
| Distribution | | | | |
| Medienversand | | X | | |
| Ausleihe (vor Ort) | X | | X | |
| Blockausleihe | | | X | |
| Service | | | | |
| Auskunft, Beratung vor Ort und virtuell | X | X | X | X |
| Einzelrecherchen auf Anfrage | X | X | | |
| Informationsvermittlung/ -management | X | | | |
| Zielgruppenspezifischer Newsletter per E-Mail | X | X | X | X |
| Neuerwerbungslisten per E-Mail | X | X | | |
| Benutzereinführungen | | | X | |
| Schulungen | X | X | X | |
| Produkte auf der Bibliothekswebsite | | | | |
| Elektronisches Interessenprofil | X | X | X | X |
| Online-Formular für Rechercheaufträge | | X | | |
| Online-Bestellformular für den Medienversand | | X | | |
| Online-Bestellformular für Bibliotheksnewsletter | | | X | X |
| Online-Bestellformular für Neuerwerbungsliste | | | X | X |
| OPAC im Internet | X | X | X | X |
| Online-Hilfe zur Recherche im OPAC | X | X | X | X |
| Religionspädagogische Linksammlung | X | X | X | X |
| Literaturtipps des Monats | | X | | X |
| Rezensionen religionspädagogischer Literatur | | X | | |
| Bildungspolitische Veröffentlichungen des RPI | | X | | |
| Unterrichtsentwürfe des RPI | | | X | X |
| Kopiervorlagen zu Lehrplanthemen | | | X | X |
| Literaturliste zu Lehrplanthemen | X | X | X | X |
| Veröffentlichungsliste des RPI | | X | X | X |
| Zeitschriftenliste der RPI-Bibliothek | X | X | X | X |
| Zugang zu Online-Zeitschriften wie theophil | X | X | X | X |
| Aktuelle Neuerwerbungsliste und Archiv | X | X | | |
| Newsletterarchiv | X | X | X | X |
| RPI-Systematik zum Download | | X | | |
| Thesaurus Religionspädagogik zum Download | | X | | |

Die Zielgruppen „Schuldekane“ bzw. „Lehrer“ könnten in der Produkt-Markt-Matrix noch einmal unterschieden werden zwischen denjenigen, die die RPI-Bibliothek vor Ort nutzen können und solchen, die aufgrund ihrer räumlichen Entfernung nur virtuelle Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Der Übersichtlichkeit wegen wird darauf verzichtet. Da die meisten nicht vor Ort sind, werden ihnen nur solche Produkte zugeordnet, deren Nutzung *allen* möglich ist. Darüber hinaus können Lehrer oder Schuldekane aus Karlsruhe und Umgebung selbstverständlich Medien entleihen, Praktisches Unterrichtsmaterial und Fachzeitschriften nutzen usw.

5.1.1 Einführung neuer Angebote

Wenn im Marketing-Mix neue Angebote eingeführt werden sollen, sind eine Reihe von Vorüberlegungen notwendig.⁵⁷ Wer braucht das? Welche Inhalte interessieren die Zielgruppen? Welche Aktualität, Qualität, Aufbereitung braucht die Zielgruppe? Gibt es das schon von anderen Anbietern – wo sind die Stärken/Schwächen? Reicht das personelle und finanzielle Potenzial der Bibliothek dafür aus, gegebenenfalls zu Lasten anderer Aufgaben, die weniger wichtig für die Ziele sind? Wie kann den Zielgruppen der Zugriff leicht gemacht werden? Wie können die Zielgruppen über das neue Angebot informiert werden? Die beiden letztgenannten Fragen betreffen die Marketinginstrumente Distributions- bzw. Kommunikationspolitik.

Für die Einführung neuer Angebote ist die Marktanalyse wichtig, damit nichts auf „Verdacht“ eingeführt wird, sondern weil ein Bedürfnis vorhanden ist. Wie die Befragung der Schuldekane ergeben hat, besteht bei dieser Zielgruppe Bedarf an Angeboten, die aus der Ferne genutzt werden können. Grundlage hierfür ist die **Bibliothekswelcome**, die bisher ausschließlich allgemeine Informationen bereithält. Vordringliche Aufgabe ist darum die Neukonzeption der Website. Sie dient der Bereitstellung neuer Angebote (Produktpolitik), ermöglicht den virtuellen Zugang zur Bibliothek (Distributionspolitik), bietet Kommunikationsmöglichkeiten (Kommunikationspolitik), verringert die psychischen Kosten (Preispolitik) und betrifft somit alle vier Marketinginstrumente. Allerdings muss die Neukonzeption in enger Abstimmung mit den Studienleitern erfolgen. Zu klären ist beispielsweise, welche Angebote auf die Bibliothekswelcome gehören und welche Inhalte bei den Arbeitsbereichen bzw. im Downloadbereich (ist ein solcher überhaupt sinnvoll?) angeboten werden. Wird die Rubrik „Weiterführende Links“ künftig von der Bibliothek betreut oder stellt die RPI-Bibliothek ihre Linksammlung auf die Bibliothekswelcome.

Wie die Konkurrenzanalyse ergeben hat, ist die aktuelle Form der elektronischen Dokumentlieferung eine Schwäche der RPI-Bibliothek. Bisher werden wenige **elektronische Volltexte** der Studienleiter auf der Institutswebsite **zum Download** angeboten. Aufgabe der Bibliothek laut Mission Statement (vgl. Kapitel 2.2) ist es, Zugang zu religionspädagogischen Angeboten und Informationen zu schaffen; dazu gehören auch

⁵⁷ Vgl. Umlauf 1997, <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d62.html#o6322> (eingesehen 07.07.2004)

Eigenproduktionen aus dem Institut, beispielsweise von den Studienleitern verfasste bildungspolitische Texte, Unterrichtsentwürfe, Kopiervorlagen oder Rezensionen sowie von der Bibliothek erstellte Literaturlisten zu Lehrplanthemen. Darüber hinaus sollten wichtige, längerfristig ihre Bedeutung behaltende bildungspolitische Dokumente oder Unterrichtsentwürfe von der Bibliothek inhaltlich erschlossen und über den OPAC recherchierbar gemacht werden. Zu klären ist, wo die Volltexte bereitgestellt werden und wie die Archivierung erfolgen soll. Die Dokumente können auf den Bibliotheksserver gestellt werden oder auf den Server des EOK. Wichtig ist die Verknüpfung per Link zwischen Nachweis im OPAC und dem Volltext, damit aus der OPAC-Recherche heraus der Volltext aufgerufen werden kann. Als Speicherformat bietet sich PDF an. Die Dokumente können mit Hilfe des Acrobat Readers gelesen werden, der kostenlos aus dem Internet herunter geladen werden kann. Wichtig ist beim Aufbau dieses Volltextservices, im Vorfeld einige Fragen zu klären, z. B. bei der Verschlüsselung: welche Dokumente sollen die Benutzer verändern können und welche nicht (beispielsweise um einen Unterrichtsentwurf auf die eigenen Bedürfnisse hin abzuändern)? Wer übernimmt die Konvertierung in das PDF-Format: die Bibliothek oder die Studienleiterin, der Studienleiter, der den Text erstellt? Sollen Texte mit einem „Haltbarkeitsdatum“ versehen werden, die dann nach Ablauf auf dem Server gelöscht werden?

Ein weiteres wichtiges, neu einzuführendes Produkt ist eine für die Zielgruppen Schuldekanen und Studierende/Lehrer konzipierte thematische **Linksammlung**.⁵⁸ Immer wieder äußerten Studierende und Lehrer bei der telefonischen Befragung, dass es teilweise schwierig sei, im Internet Relevantes zu finden und 50 % der Schuldekanen bekundeten ebenfalls ihr Interesse an einer Linksammlung. Bei den Studienleitern äußerten nur 13 % Bedarf an einem solchen Angebot. Für sie muss keine eigene Sammlung aufgebaut werden. Die Links für die Schuldekanen und Studierenden/Lehrer helfen ihnen ebenfalls für ihre Arbeit im Institut weiter. Wichtig ist bei der Konzeption zu berücksichtigen, wer die Zielgruppe ist und welche Bedürfnisse sie hat? Schuldekanen benötigen beispielsweise bildungspolitische Internetquellen wie Dokumente des Kultusministeriums oder des Landesinstituts für Erziehung und Unterricht (LEU) für ihre Arbeit. Lehrer hingegen suchen Praktisches Unterrichtsmaterial, wie die Telefonbefragung ergeben hat. Sie müssen auf die Unterrichtsmaterialien des PTZ, den Dokumentenlieferdienst CiDoLi, rpi-virtuell, die Zentrale für Unterrichtsmedien (ZUM), Lehrer-online, die Fundgrube für den Religionsunterricht auf dem Landesbildungsserver Baden-Württemberg, das Landesmedienzentrum oder religionspädagogische Online-Zeitschriften hingewiesen werden. Auch der Hinweis auf die Recherchemöglichkeiten im Verbundkatalog der RPIs und eine mögliche Ausleihe der Medien in den Schuldekanaten vor Ort macht Sinn. Relevante Internetadressen können anhand der bibliotheksinternen Bookmarksammlung, mit Hilfe der Studienleiter und durch eigene Recherchen ausfindig gemacht werden. Ziel dieses Angebots ist es, den Religionspädagogen die Arbeit mit dem Medium Internet zu erleichtern.

⁵⁸ Gute Tipps zum Thema Linksammlungen bietet **Pliening** 2003 auf S. 632-637.

Aufgenommen werden nur solche Links, die für die Zielgruppe Bedeutung haben und qualitativ hochwertig sind. Wichtig ist, dass es keine Liste mit Adressen zum Herunterladen ist, sondern die Links direkt anzuklicken sind. Außerdem sollten sie mit einem kurzen Kommentar versehen sein – evtl. mit einem Hinweis auf die Betreiber der Site – und regelmäßig mittels Link-Checker überprüft werden, ob sie noch existieren.

Der Zeitschriftenumlauf ist in vielen Spezialbibliotheken eine wichtige Dienstleistung. Im RPI hat man sich dagegen ausgesprochen, weil eine Probephase ergeben hat, dass die Zeitschriften zu lange bei einzelnen Kollegen liegen bleiben und somit das aktuelle Heft nicht in der Bibliothek zur Verfügung steht. Stattdessen gibt es so genannte Zeitschriftenpatenschaften. Die einzelnen Studienleiter sind für bestimmte Zeitschriften zuständig und haben ein Auge auf die Inhalte, welche Artikel für sie und ihre Kollegen relevant sind. Da dies teilweise nur unzureichend funktioniert, sollte die Bibliothek dieses **Informationsmanagement** übernehmen. Dass dies als Aufgabe der Bibliothek erwartet wird, hat die Befragung der Studienleiter ergeben, es sprechen sich 88 % für „Hinweise auf Neuerscheinungen zum eigenen Fachgebiet“ aus. Das schließt Buchbeiträge, Zeitschriftenaufsätze, Internetdokumente usw. mit ein. Die Benutzerbefragung hat außerdem ergeben, dass sich 75 % der Studienleiter oft über Neuerscheinungen in der Bibliothek informieren. Hier ist es wichtig, dass die Bibliothek aktiv wird und ihrer Positionierung als Kompetenzzentrum Information gerecht wird. Um eine solche Dienstleistung bieten zu können, ist es allerdings notwendig, dass die Studienleiter ihre Tagungsthemen und sonstigen Interessengebiete der Bibliothek mitteilen. Da dies leicht in Vergessenheit gerät, muss ein geeigneter Betriebsablauf dafür gefunden werden. Eine Lösung wäre die Einrichtung eines Profildienstes (siehe Kapitel 5.2.5 Agententechnologien). Ist dies nicht zu finanzieren, könnte eine regelmäßig aktualisierte schriftliche Übersicht aller Projekte weiterhelfen. In Abständen muss die Bibliothek die Liste der Studienleiter und ihrer Interessengebiete an diese verteilen, mit der Bitte um Korrekturen. Eine so stets aktuelle Liste erleichtert der Bibliothek das Informationsmanagement nicht nur im Hinblick auf Zeitschriftenartikel, sondern auch bei sonstigen neu erworbenen Medien, Internetdokumenten usw. Gerade weil die beiden Mitarbeiterinnen in der Bibliothek jeweils keine volle Stelle haben, sind Absprachen untereinander und mit den Studienleitern schwierig zu treffen. Im Sinne eines gut organisierten Informationsmanagements sollte es wenig mündliche Absprachen und viel schriftlich Dokumentiertes geben.

Ein neues Angebot sind zielgruppenorientierte **Schulungen**. 25 % der Studienleiter und 19 % der Schuldekane äußern hier Bedarf. Bevor eine Schulung im Detail geplant wird, sollte im Vorfeld abgeklärt werden, ob es Interessenten in der jeweiligen Zielgruppe gibt und erst dann ein konkretes Schulungskonzept ausgearbeitet werden. Bei den Studierenden kann die Schulung mit der Einführung in die Bibliothek verknüpft werden (siehe Kapitel 5.3 Kommunikationspolitik). Ziel der Schulungen ist die Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz.

Wie die Analyse der Fragebögen aus den Schuldekanaten ergeben hat, sind diese an Qualifizierungsangeboten für Mitarbeiterinnen ihrer Medienstellen interessiert. Ein Mal im Jahr könnte die RPI-Bibliothek diese zu sich einladen und eine Fortbildung für sie anbieten. Mögliche Themen sind Katalogisierung, Verschlagwortung mit Hilfe des Thesaurus Religionspädagogik, Recherchieren im RPI-OPAC nach Wissenschaftlicher Fachliteratur für die Schuldekane, Arbeitsabläufe in Bibliotheken optimieren und anderes mehr.

Tabelle 12: Zielgruppenorientierte Schulungsangebote

| Schulung | Studienleiter | Schuldekanate | Studierende |
|---|---------------|---------------|-------------|
| Religionspädagogische Internetquellen | X | | X |
| Recherchieren im OPAC | X | | X* |
| Websitegestaltung | X | | |
| Medienverwaltung für Schuldekanatssekretärinnen | | X | |

*im Rahmen einer Einführung in die Bibliothek

5.1.2 Ausweitung von Angeboten

Wie die Auswertung der Ausleihhitliste ergeben hat, wird Praktisches Unterrichtsmaterial sehr stark nachgefragt. Zusätzlich zu den vor Ort verfügbaren Unterrichtsentwürfen, Schul- und Lehrerhandbüchern sollte das Angebot der Bibliothek um **elektronisches Praktisches Unterrichtsmaterial** (ganze Unterrichtsentwürfe oder Kopiervorlagen) ergänzt werden, das von der Bibliothekswebsite herunter geladen werden kann. Damit würde die Bibliothek die Zielgruppe der Lehrer, die nicht vor Ort die Bibliothek nutzen können, erreichen. Zu überlegen ist, ob dieses Angebot kostenpflichtig sein soll. Mit Erfolg werden schon jetzt Unterrichtsmaterialien auf CD-ROM vertrieben.

Die Studienleiter sind mit Aktualität und Vollständigkeit des praktischen Unterrichtsmaterials zufrieden, bei der **Wissenschaftlichen Fachliteratur** hingegen hat die Marktanalyse gezeigt, dass es an Vollständigkeit mangelt. Hierauf muss die Bibliothek ihr besonderes Augenmerk richten und sorgfältig in Fachzeitschriften und Verlagsprospekten nach relevanten Neuerscheinungen Ausschau halten, um das Angebot zu erweitern.

Bei den Dienstleistungen ist eine Angebotserweiterung im Bereich **Auskunft** sinnvoll. Neben den bisher bereits praktizierten persönlichen und telefonischen Auskünften sollte die Möglichkeit angeboten werden, direkt von der Bibliothekswebsite eine E-Mail an die Bibliothek zu schicken, wenn die Nutzer Fragen haben. Dies ist v. a. für die Zielgruppen wichtig, die nicht vor Ort die Bibliothek nutzen können, wie das Gros der Schuldekane und Lehrer.

Recherchen auf Anfrage zu bestimmten Themen sind schon lange Aufgabe der Bibliothek im Hinblick auf die Studienleiter. Ausgeweitet werden muss dieses Angebot auf

die Zielgruppe Schuldekane. Dies muss auch entsprechend kommuniziert werden, damit die Schuldekane von diesem Angebot wissen.

In unregelmäßigen Abständen wurden bisher **Neuerwerbungslisten** erstellt und an die Studienleiter verteilt, bzw. auf der Website des Instituts im Downloadbereich (nicht auf der Bibliothekssite!) angeboten. Im Sinne einer kundenorientierten Arbeitsweise ist es künftig wichtig, dass die Neuerwerbungsliste regelmäßig monatlich zusammengestellt und verschickt wird. Da die Adressen der Studienleiter und Schuldekane vorliegen, kann die Bibliothek die Neuerwerbungsliste unaufgefordert an diese versenden – unter Hinweis darauf, bei welcher E-Mail-Adresse die Abbestellung möglich ist. Auf der Bibliothekswebsite sollten die Neuerwerbungslisten ebenfalls zur Verfügung gestellt werden, damit auch andere Nutzer Zugriff darauf haben. Ein Online-Bestellformular ermöglicht Interessierten, die der Bibliothek bisher nicht bekannt sind, die Neuerwerbungslisten zu beziehen. Vor dem Versand ist eine Bearbeitung der Liste notwendig. So sollten beispielsweise die Studienleiter für Konfirmandenunterricht und Kindergottesdienst nicht das gesamte Schulmaterial erhalten und umgekehrt die Studienleiter für den schulischen Bereich und die Schuldekane nicht das außerschulische Material. Nur wenn die Neuerwerbungsliste überschaubar ist und für jeden ausgewählte Informationen enthält, wird sie als hilfreicher Beitrag zum Informationsmanagement angesehen.

5.1.3 Eliminierung von Angeboten

Der Bibliotheksetat ist in den letzten Jahren – trotz steigender Preise – stets gleich geblieben. Aus diesem Grund muss sich die RPI-Bibliothek genau überlegen, welche Medien sie künftig anbieten will. Da es in Karlsruhe die Evangelische Medienzentrale und das Landesmedienzentrum gibt, sollten keine **AV-Medien** mehr gekauft werden.

Produkte, die nicht nachgefragt werden oder veraltet sind und auf die die Bibliothek verzichten kann, sollten aus dem Angebot genommen werden, denn sie „beanspruchen Geld, Personal und Flächen, die anderweitig mit höherem Nutzen eingesetzt werden können“.⁵⁹ Am Ende jeden Jahres ist deshalb die **Liste der nicht entliehenen Medien** durchzusehen. Allerdings ist es möglich, dass manche Bücher trotzdem weiterhin im Bestand bleiben müssen, denn auch wenn Lehrpläne aus anderen Bundesländern beispielsweise kein Ausleihrenner sind, muss die Bibliothek sie zu Informationszwecken bereithalten. Ebenso werden alte Religionslehrbücher selten nachgefragt. Für künftige Forschungsvorhaben beispielsweise zu Unterrichtsmethoden und Lehrinhalten sind sie jedoch aufzubewahren. Für die Religionspädagogik besteht Sammelauftrag, doch in Randgebieten wie Politik, Geschichte, Soziologie usw. befinden sich mit Sicherheit Medien, die nicht mehr benötigt werden und ausgesondert werden können. Aus Nutzersicht erschwert ein zu großes Angebot in den einzelnen Sachgruppen die Übersicht.

⁵⁹ Jülkenbeck 1993, S. 17

Unter den nicht entliehenen Medien befinden sich so manche **Fachzeitschriften**, die nicht in direktem Zusammenhang mit Religionspädagogik stehen. Hier sind zusammen mit den Studienleitern Überlegungen anzustellen, welche abbestellt werden können. Da der zur Verfügung stehende Platz im Zeitschriftenmagazin sehr begrenzt ist, besteht dringender Handlungsbedarf. Neben den unnötig beanspruchten Regalflächen verschlechtert die unzureichende Aussonderung veralteter und nicht nachgefragter Medien die Leistungsbilanz der Bibliothek, denn der Umsatz errechnet sich durch Ausleihen pro Jahr/Medienbestand. Je höher der Bestand ist, desto schlechter ist der Umsatz.⁶⁰ Bei der Entscheidung über die Abbestellung von Abonnements ist neben der Nutzungsintensität zu prüfen, ob die im gleichen Haus untergebrachte Landeskirchliche Bibliothek oder die in unmittelbarer Nachbarschaft gelegene BLB diese abonniert haben. Auch an einen Zugriff über die EZB, die Elektronische Zeitschriftenbibliothek der Universität Regensburg,⁶¹ ist zu denken. Auf manche Fachzeitschrift hat man hier freien Zugriff. Bei den Zeitschriften ist mit Sicherheit das größte Potenzial, um dank finanzieller Einsparungen in diesem Bereich vermehrt Wissenschaftliche Fachliteratur kaufen zu können, deren Vollständigkeit von den Studienleitern nur als „durchschnittlich“ beurteilt wurde.

5.2 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik soll das Angebot der Bibliothek zeitlich und räumlich verfügbar machen. „Der Begriff stammt aus der Warenwirtschaft und beinhaltet ursprünglich die Verteilungswege der Waren.“⁶² Mögliche Vertriebswege für Spezialbibliotheken sind neben der Vor-Ort-Nutzung zu bestimmten Öffnungszeiten die individuelle Medienlieferung an den Arbeitsplatz oder nach Hause, die per Post oder elektronisch erfolgen kann, sowie digitale Zugangsmöglichkeiten. Daneben spielt der räumliche Zugang – der Standort der Einrichtung – eine Rolle. In der Stärken-Schwächen-Analyse werden die Lage der Bibliothek und die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr als Stärke beurteilt. Deshalb muss bei der operativen Planung nicht näher auf den Standort eingegangen werden.

5.2.1 Öffnungszeiten

Zielgruppe: Studienleiter und Studierende, Lehrer vor Ort, Schuldekane (Öffnungszeiten als Ansprechzeiten)

Die Konkurrenz-, die Stärken-Schwächen-Analyse und die Zielgruppenbefragungen haben gezeigt, dass die Öffnungszeiten für externe Benutzer ein wunder Punkt der RPI-Bibliothek sind. Bei einer Änderung muss versucht werden, die Interessen der Studienleiter und die der externen Nutzer zu vereinbaren. Außerdem sollten die Öff-

⁶⁰ Auf diesen Zusammenhang weist **Jülkenbeck 1993** auf S. 17 zu Recht hin.

⁶¹ <http://rzblx1.uni-regensburg.de/ezeit/> (eingesehen 19.06.2004)

⁶² **Jülkenbeck 1993**, S. 8

nungszeiten an jedem Öffnungstag gleich sein, damit sie sich leicht merken lassen. Da der Bibliothek momentan nur eine Bibliothekarin mit 19,25 Stunden und eine mit 10 Stunden zur Verfügung stehen, ist es umso wichtiger, diese Stunden so benutzerfreundlich wie möglich zu platzieren. Die Analyse der Benutzerbefragungen hinsichtlich der Öffnungszeiten ergibt folgendes Bild:

Tabelle 13: Gewünschte Öffnungszeiten für die RPI-Bibliothek

| | Studienleiterwünsche | Wünsche: Lehrer, Studierende |
|---|--|------------------------------|
| Öffnungszeiten | 9 Uhr (teilweise auch 8 Uhr) bis max. 17 Uhr | 14 Uhr bis 19 Uhr |
| Wochentage (absteigende Reihenfolge) | Mo, Mi, Do, Fr Vormittag, Di | Do + Di, Fr, Mi, Mo, Sa |

Daraus lässt sich ersehen, dass es schwierig ist, die Interessen der internen und externen Zielgruppen zu vereinbaren. Für die wissenschaftlichen Mitarbeiter des RPI ist der Montag der wichtigste Tag, da am Nachmittag der Konvent der Studienleiter tagt und somit alle im Haus sind. Bei den externen Benutzern hingegen wird gerade dieser Tag kaum genannt. Dass der Dienstag bei den Studienleitern auf wenig Interesse stößt, liegt daran, dass die meisten von ihnen an diesem Tag in Schulen unterrichten und nicht im RPI sind.

Eindeutiges Interesse der externen Benutzer sind längere Öffnungszeiten. Bisher ist für Externe dienstags und donnerstags von 8 bis 11 Uhr und 14 bis 16 Uhr geöffnet, was für Leute außerhalb von Karlsruhe sehr knapp ist. Eine Öffnung der RPI-Bibliothek bis 19 Uhr wird nicht in Betracht gezogen, weil die Abendöffnung nicht im Interesse der wichtigsten Zielgruppe der Studienleiter ist, für die die Vormittage Vorrang haben; eine zu starke Ausdehnung in die Abendstunden würde auf Kosten der Vormittagsöffnungszeiten gehen. Da auch Studierende teilweise am Vormittag kommen können, werden folgende Öffnungszeiten vorgeschlagen:

Tabelle 14: Neuregelung der Öffnungszeiten der RPI-Bibliothek

| Öffnungszeiten der Bibliothek für Externe | | | Stundenzahl | Mitarbeiterin |
|---|----------------|-----------------|-------------|---------------|
| Mo | 9.00-12.00 Uhr | 14.00-18.00 Uhr | 7 Stunden | Frau K. |
| Mi | 9.00-12.00 Uhr | | 3 Stunden | Frau K. |
| | | 14.00-18.00 Uhr | 4 Stunden | Frau G. |
| Do | 9.00-12.00 Uhr | 14.00-18.00 Uhr | 7 Stunden | Frau K. |

Die Bibliothek ist somit 21 Stunden in der Woche für den externen Publikumsverkehr geöffnet. Für die Lehrerinnen und Lehrer stehen drei Mal mehr Öffnungszeiten zur Verfügung als bisher (bisher 4 Stunden an Nachmittagen – jetzt 12 Stunden). Fast alle telefonisch Befragten äußerten, dass es schwierig sei, sich auf Wochentage festzule-

gen, da der Stundenplan jedes Jahr anders aussieht. Hoffentlich können möglichst viele von den neuen Öffnungszeiten Gebrauch machen, auch wenn der bei den Externen beliebte und ausleihstarke Dienstag wegfällt.

Abzuwarten bleibt, wie sich die angestrebte Ausweitung des Publikumverkehrs auf die Arbeitsmöglichkeiten der Bibliothekarinnen auswirkt. Da ihr Arbeitsplatz mitten in der Bibliothek ist, sind sie jederzeit ansprechbar. Rückzugsmöglichkeiten in ein Büro gibt es nicht. Zu überlegen ist, ob eine studentische Hilfskraft für die Ausleihe an den Nachmittagen eingestellt werden kann, um von solchen Routineaufgaben befreit zu werden.⁶³ Die restlichen 8,25 Stunden Arbeitszeit der Bibliothekarinnen sind internen Arbeiten vorbehalten und sollten sich nach Möglichkeit – zumindest teilweise – überschneiden, um Absprachen treffen zu können. Den Institutsmitarbeitern und den Kollegen und Kolleginnen aus dem EOK stehen sie jedoch auch in dieser Zeit zur Verfügung.

5.2.2 Innerkirchlicher Leihverkehr

Zielgruppe: Studienleiter und Schuldekane, die die Medien vor Ort im RPI abholen können. Für Studierende gilt dieses Angebot nicht, denn sie haben über ihre PH-Bibliothek die Möglichkeit, Medien aus dem Leihverkehr zu besorgen.

Bisher hat die RPI-Bibliothek ihre Nutzer nicht auf die Möglichkeit des innerkirchlichen Leihverkehrs aufmerksam gemacht. Dieser sollte jedoch gezielt als Service der Bibliothek angeboten werden. Für die Portokosten müssen die Schuldekane in Briefmarkenform aufkommen, damit dem RPI keine zusätzlichen Kosten entstehen.

5.2.3 Medienversand

Zielgruppe: Schuldekane

Für die besonders wichtige Zielgruppe der Schuldekane ist das Angebot eines Medienversands sinnvoll. Benötigte Fachliteratur aus der RPI-Bibliothek kann über den Web-OPAC recherchiert und telefonisch, per E-Mail oder über das Online-Bestellformular auf der Bibliothekswebsite bestellt werden.

Die Medien werden über den monatlichen Pfarramtsversand oder – wenn sie schneller benötigt werden – per Post zugestellt. Einem überschaubaren Nutzerkreis von 24 Schuldekanen kann solch eine Dienstleistung angeboten werden. Für eine größere Zielgruppe – wie die der Lehrer – reichen die personellen und finanziellen Kapazitäten der Bibliothek nicht. Wie auch beim Leihverkehr müssen die Portokosten vom Kunden in Briefmarkenform entrichtet werden, der Pfarramtsversand ist kostenlos.

⁶³ **Umlauf 1997** weist auf Folgendes hin: je kleiner die Bibliothek, desto höher der Anteil der Arbeitskapazität im Publikumsverkehr. Hier sind seiner Meinung nach ungenutzte Reserven. Das Problem sei zu viel festes, hoch bezahltes Personal und zu wenig oder keine Mittel für Stundenkräfte. Vgl. <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d7.html#o724> (eingesehen 07.07.2004)

Kopien aus Büchern oder Zeitschriften werden keine angefertigt, hierfür ist der Dienst Dokumentenlieferdienst CiDoLi des Comenius-Instituts zuständig.

5.2.4 Blockausleihe

Zielgruppe: Studierende der PH Karlsruhe

Die Ausleihe eines Teilbestandes könnte eine neue, wichtige Dienstleistung für die Pädagogische Hochschule werden. Im Rahmen ihres Dienstspraktikums müssen die Studierenden erstmals Unterrichtsstunden vorbereiten. Das RPI kann ihnen für die entsprechende Lehrplaneinheit Materialien zusammenstellen, die an der PH-Bibliothek nicht vorhanden sind. Zu berücksichtigen ist, ob die Medien für einen längeren Zeitraum verliehen werden können – oder ob sie im Institut benötigt werden.

Diese Dienstleistung ist eine Gradwanderung, denn die PH-Bibliothek soll nicht von ihrer Pflicht entbunden werden, religionspädagogische Materialien zu kaufen. Für die sonstigen – weniger praktisch sondern mehr wissenschaftlich orientierten – Vorlesungen und Seminare kann und will die RPI-Bibliothek nicht die Literaturversorgung übernehmen.

5.2.5 Agententechnologien,⁶⁴ Elektronisches Interessenprofil

Zielgruppe: alle

Mit Hilfe der Agententechnologien ist es möglich, Benutzerprofile zu hinterlegen. Bei Neueingängen in die Datenbank zu den vom Benutzer hinterlegten Interessengebieten, werden die Kunden automatisch per E-Mail benachrichtigt. Dies ist mit dem neuen Web-OPAC Premium der Firma B.O.N.D. möglich.⁶⁵ Technisch ist ein solcher Service mit den Medien zu realisieren, die die Bibliothek selbst verschlagwortet. Problematischer ist es bei den Zeitschriften, denn hier übernimmt das Comenius-Institut bzw. das PTZ die inhaltliche Auswertung. Die Benutzerprofile der Karlsruher Bibliothekskunden müssten dann auch bei diesen Einrichtungen hinterlegt sein. 63 % der Studienleiter bekunden ihr Interesse an solch einem elektronischen Benutzerprofil, aber nur 19 % der Schuldekane. Evtl. fallen die Nennungen hier so gering aus, weil sich die Befragten nichts darunter vorstellen können. Ob ein solches System in der RPI-Bibliothek eingeführt werden kann, ist vor allem eine Kostenfrage. Verfügt die RPI-Bibliothek eines Tages über Agententechnologien, so sollte auf der Website der Bibliothek ein Formular zur Einrichtung eines Profils hinterlegt sein.

⁶⁴ Vgl. **Roßbach 2001**, S. 129. Neuere Technologien sind sogar in der Lage, den Benutzer bei seinen Recherchen zu beobachten, um ihm dann gezielt Wissensquellen anzubieten.

⁶⁵ Vgl. **BOND 2004**, S. 273

5.2.6 Digitale Bibliothek

Zielgruppe: alle Zielgruppen, insbesondere Schuldekane und Lehrer

Wer sich mit dem Thema digitale Bibliotheken beschäftigt, stößt schnell auf ein Begriffswirrwarr. Da ist von digitalen, virtuellen und hybriden Bibliotheken die Rede. In dieser Arbeit wird unter digitale Bibliothek eine real existierende Bibliothek verstanden, die neben ihren vor Ort nutzbaren Angeboten über das Internet Links und Volltexte anbietet und die Angebote ihrer existierenden Bibliothek digital vermittelt.⁶⁶

Die digitale RPI-Bibliothek verfolgt drei Ziele: Erstens möchte sie ihren Nutzern bei der Bewältigung der Informationsflut im Internet helfen und diese schnell und zielgruppenorientiert zu qualitativ hochwertigen religionspädagogischen Materialquellen im Internet führen (siehe Kapitel 5.1.1). Zweitens möchte sie die Schuldekane als Zielgruppe erreichen, die das bisherige Angebot der realen RPI-Bibliothek nur unter großem Aufwand oder gar nicht nutzen, weil sie zu weit entfernt sind. Interesse an Dienstleistungen besteht jedoch, wie die Befragung gezeigt hat. Ziel ist es deshalb, die RPI-Bibliothek als vorwiegend im virtuellen Raum angesiedelte Fachstelle für Schuldekane und als Anbieter digitaler Dienstleistungen für Lehrerinnen und Lehrer zu positionieren. Drittens soll der Nutzungsaufwand der realen Bibliothek verringert werden, indem von zu Hause aus im Web-OPAC nach relevanten Materialien und deren Verfügbarkeit recherchiert werden kann, sowie Verlängerungen und Vorbestellungen vom heimischen Schreibtisch aus getätigt werden können. Hier hat die RPI-Bibliothek im Vergleich zur Badischen Landesbibliothek noch Nachholbedarf.

Grundlage der digitalen Bibliothek des RPI ist die Website, die diesen Anforderungen bisher jedoch nicht entspricht. Um die für die jeweilige Zielgruppe relevanten Angebote anzubieten, empfiehlt es sich, auf der Startseite der Bibliothekswebsite neben Angeboten von allgemeinem Interesse verschiedene Bereiche „Für Schuldekane“, „Für Lehrerinnen und Lehrer“ anzubieten. Welche Angebote die Bibliothekswebsite bereithalten kann, wird im Kapitel 5.1 in Tabelle 10 aufgezeigt.

Selbstverständlich ist die digitale Lehrerbibliothek auch für Studierende interessant. Doch diese Zielgruppe studiert in Karlsruhe und kann die reale Bibliothek nutzen. Für sie sind die Angebote auf der Website zusätzlich.

Große Bedeutung innerhalb einer digitalen Bibliothek kommt dem Web-OPAC zu, denn eine digitale Bibliothek bietet neben den elektronischen Angeboten auch Zugangs- und Recherchemöglichkeiten zu den Angeboten vor Ort. Der Web-OPAC sollte per Link von der Bibliothekswebsite aufrufbar sein. Bedauerlicherweise ist der OPAC bisher wegen Sicherheitsbedenken der Systemadministratoren des EOK nicht über das Internet zu erreichen. Die IT-Abteilung des Oberkirchenrats muss von der Notwendigkeit eines Web-OPAC überzeugt werden, denn die Nutzer erwarten heute, dass sie die Verfügbarkeit der Medien online abfragen bzw. Medien über das Internet verlängern

⁶⁶ Vgl. die Definition von **Payer 2001** unter <http://www.payer.de/einzel/digitalebolivien.htm> in Kapitel 1: Einleitung (eingesehen 07.07.2004)

oder vorbestellen können. Die technischen Voraussetzungen hierzu sind mit dem im Jahr 2001 eingeführten Bibliotheksprogramm Bibliotheca gegeben. Der Web-OPAC wäre ein wichtiger Beitrag zur besseren Distribution der RPI-Bibliothek.

Das RPI kann bei den begrenzten Personalkapazitäten nur ansatzweise eine eigene digitale Bibliothek aufbauen. Kooperation ist deshalb ein Schlüsselwort, denn im Bereich Religionspädagogik gibt es bereits einige Anbieter wie beispielsweise rpi-virtuell, das von der Evangelischen Kirche in Deutschland finanziert und von den realen RPIs unterstützt wird. Die RPI-Bibliothek sollte auf der eigenen Website einen Link auf rpi-virtuell setzen mit näheren Erläuterungen zu dessen Dienstleistungen (und nicht wie bisher der hinter dem rpi-virtuell-Logo versteckte Link ohne Erläuterungen auf der Homepage des Instituts). Gerade für Lehrer, die außerhalb von Karlsruhe wohnen, ist rpi-virtuell ein wichtiges Arbeitsinstrument. Bisher scheint es noch nicht so bekannt zu sein, denn in der – wenn auch nicht repräsentativen – Befragung gaben nur 9 % der Studierenden und Lehrer an, rpi-virtuell zu nutzen. Ein weiteres wichtiges Angebot ist CiDoLi, das bisher keiner der Befragten genutzt hat. Dies kann an der mangelnden Bekanntheit oder an der Kostenpflicht liegen. Aufgabe der Bibliothek ist es, diese Angebote bekannt zu machen und den Zugang zu zeigen. Wichtig ist außerdem die Zusammenarbeit mit dem PTZ in Stuttgart, denn die Zielgruppen Schuldekanen und Lehrer unterscheiden sich nur geographisch. Inhaltlich sind alle an den baden-württembergischen Lehrplan gebunden. Die digitale RPI-Bibliothek soll künftig eigene Angebote bereithalten und darüber hinaus als Portal zu anderen religionspädagogischen Angeboten führen.

5.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik „soll Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Angebot und Anbieter beeinflussen.“⁶⁷ Wichtige Fragen, die in diesem Zusammenhang zu stellen sind: Welche Inhalte sollen kommuniziert werden? Welches Image soll vermittelt werden? Wie ist die Botschaft zu gestalten, was soll sie enthalten? Welche Kommunikationskanäle bevorzugt die anvisierte Zielgruppe? Wie kann die Wirkung der Kommunikationspolitik kontrolliert werden?

Die Kommunikationspolitik hat im Marketing-Mix große Bedeutung. Mit ihrer Hilfe soll deutlich werden, welchen besonderen Nutzen die jeweilige Zielgruppe von der RPI-Bibliothek hat: für die Studienleiter die neuesten Informationen zu ihrem Fachgebiet, für die Schuldekanen religionspädagogische Informationen und Hilfestellungen für ihre Medienstellen, für die Studierenden Material für ihre ersten Religionsunterrichtsstunden, Hausarbeiten und die Zulassungsarbeit, für die Lehrer schnellen Zugriff auf Praktisches Unterrichtsmaterial. „Wer nicht informiert und nicht kommuniziert, ist nicht existent.“⁶⁸

⁶⁷ Jülkenbeck 1987, S. 442

⁶⁸ Arendt, Gusti: PR der Spitzenklasse: die Kunst, Vertrauen zu schaffen. Landsberg, 1993, S. 17. Zitiert nach Niggemann 1999b, S. 67

Dieses Zitat macht deutlich, wie wichtig es für eine Organisation ist, ihre Produkte und Dienstleistungen darzustellen.

In Bibliotheken wird Kommunikationspolitik allzu oft mit Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt⁶⁹ und diese in ihrer Bedeutung auch noch unterschätzt.⁷⁰ Dabei können neben der Öffentlichkeitsarbeit auch die Präsentationspolitik sowie die persönliche oder medien-gestützte Kommunikation zwischen Bibliotheksnutzer und Bibliothekarin – beispielsweise im Beratungsgespräch oder bei Beschwerden – und die Werbung relevant sein.⁷¹ Von Werbung wird gesprochen, wenn auf Werbeträgern geworben wird „gegen ein leistungsbezogenes Entgelt“⁷², also beispielsweise Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, Werbespots in Hörfunk und Fernsehen. In der RPI-Bibliothek spielt die so definierte Werbung keine Rolle. Nachfolgend werden nur solche kommunikationspolitischen Instrumente behandelt, deren Einsatz für die RPI-Bibliothek infrage kommt. Die Website der Bibliothek kann ebenfalls als Instrument der Kommunikationspolitik gesehen werden. Dieser Komplex ist jedoch bereits in Kapitel 5.1.1 „Einführung neuer Angebote“ im Rahmen der Produktpolitik und in Kapitel 5.2.6 „Digitale Bibliothek“ bei der Distributionspolitik behandelt worden. Deshalb wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

Tabelle 15: Kommunikationspolitik der RPI-Bibliothek

| Zielgruppe | Kommunikationskanal | Kommunikationsmittel ⁷³ |
|--|---|---|
| Studienleiterinnen/ Studienleiter | Persönliche Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auskunft und Beratung vor Ort ▪ Hinweise auf Neuerscheinungen zum jeweiligen Fachgebiet ▪ Monatliche Neuerwerbungslisten der Bibliothek für das jeweilige Fachgebiet per E-Mail ▪ Medianausstellung im Neuerwerbungsregal ▪ Bibliotheksnewsletter per E-Mail ▪ Jährlicher Bericht im Konvent der Studienleiter über die Arbeit der Bibliothek (Power Point Präsentation) |
| Schuldekaninnen/ Schuldekane | Medienunterstützte Kommunikation, hauptsächlich per Telefon, Website, E-Mail, selten persönlich | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bibliothekswebsite mit aktuellen Informationen, Literatur-Tipp des Monats (mit Coverbild) ▪ Bibliotheksnewsletter mit wichtigen Neuerscheinungen, Rezensionen, Informationen aus der Bibliothek per E-Mail ▪ Monatliche Neuerwerbungslisten der Bibliothek per E-Mail ▪ Jahresbericht per E-Mail ▪ Auskunft und Beratung per E-Mail, Telefon, vor Ort |

⁶⁹ Vgl. **Jansen 1999**, S. 12

⁷⁰ Dieser Meinung ist Martin Götz, vgl. **Götz 2004**, S. 228

⁷¹ In der Marketingliteratur für privatwirtschaftliche Unternehmen werden – je nach Autor – verschiedene kommunikationspolitische Instrumente genannt, z. B. Schauwerbung, Werbung, Direktmarketing, Verkaufsförderung, Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit, Persönlicher Verkauf.

⁷² **Bruhn 2001**, S. 206

⁷³ Diese sind in der Hauptsache abgeleitet aus der Zielgruppenbefragung und der Analyse der statistischen Daten.

| Zielgruppe | Kommunikationskanal | Kommunikationsmittel ⁷³ |
|-------------------------------------|--|---|
| Studierende der PH Karlsruhe | Kommunikation über die PH, persönlich, seltener virtuell | <ul style="list-style-type: none"> ▪ vor Semesterbeginn persönliche Kontaktaufnahme zu den Professorinnen und Professoren ▪ Bibliothekseinführung für Studierende im Diens-tagspraktikum ▪ Auskunft und Beratung vor Ort ▪ Thematische Ausstellungen zu einzelnen Lehrplan-themen, Mediengattungen (Vorlesebücher, Kinder-bibeln, Lern-CD-ROMs usw.) ▪ Bibliotheksnewsletter per E-Mail ▪ Versand von Literaturlisten zu Lehrplanthemen per E-Mail oder Downloadmöglichkeit von der Website |
| Lehrerinnen/Lehrer | Virtuelle Kommunika-tion, selten persönlich | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bibliothekswebsite mit aktuellen Informationen, Literatur-Tipp des Monats (mit Coverbild) ▪ Bibliotheksnewsletter mit wichtigen Neuerschei-nungen für Lehrer, Informationen aus der Biblio-thek per E-Mail ▪ Versand von Literaturlisten zu Lehrplanthemen per E-Mail oder Downloadmöglichkeit von der Website ▪ Auskunft und Beratung per E-Mail, Telefon, vor Ort ▪ Thematische Ausstellungen zu einzelnen Lehrplan-themen, Mediengattungen (Vorlesebücher, Kinder-bibeln, Lern-CD-ROMs usw.) ▪ Auf jeder Fortbildungsveranstaltung der Studienlei-ter Bibliotheks-Flyer für Lehrer verteilen lassen ▪ Artikel über die Dienstleistungen der Bibliothek oder Anzeige im „entwurf“ |

5.3.1 Präsentationspolitik⁷⁴

Unter Präsentationspolitik werden in dieser Arbeit das Gebäude, die Raumgestaltung sowie die Bestandspräsentation verstanden. Der **Eingangsbereich** vermittelt dem Besucher einen ersten Eindruck. Wirken Gebäude und Eingang offen und einladend, oder drängt sich den Besuchern der Eindruck auf, sie seien Eindringlinge und Störenfriede? Für eine Institutsbibliothek, die ursprünglich nur für interne Benutzer konzipiert war, ist es ein wichtiger Aspekt, dass das geänderte inhaltliche Konzept auch nach außen deutlich wird. Wie übersichtlich ist die Präsentation des Bestandes? Finden sich die Benutzer mit Hilfe der Regalbeschriftung und der Bibliothekssystematik zurecht? All diese Überlegungen tragen dazu bei, welches Image eine Bibliothek hat. Überspitzt formuliert: ist die Einrichtung eine einladende, gut organisierte, wissenschaftliche Spezialbibliothek oder gleicht sie eher einem wenig Vertrauen erweckenden Bücherlager?

Die Präsentationspolitik der RPI-Bibliothek ist zwiespältig, wie die Stärken-Schwächen-Analyse ergeben hat. Der Zugang zur Bibliothek und die Beschilderung wurden von den Studienleitern durchschnittlich mit der Note 3,5, von den Bibliothekarinnen sogar mit 5,0 bewertet. Durch einen alten Torbogen betritt man den Hof des EOK und steht

⁷⁴ Präsentationspolitik als Instrument der Kommunikationspolitik wird erwähnt bei **Jansen 1999**, S. 55 f. **Voigt 1990** zählt auf S. 19 unter Verkaufsförderung u. a. die Entwicklung eines Leitsystems und die Gestaltung der Bibliothek auf. In **Borchardt 1987** wird auf S. 172 von Atmosphäre gesprochen.

vor einer Glastür, die in ein modernes Gebäude führt. Problematisch ist, dass die Eingangstür zu diesem Gebäude, in dem das RPI und die Bibliothek untergebracht sind, immer geschlossen ist. Die Besucher müssen klingeln! Das widerspricht der Philosophie der Offenheit der Bibliothek für alle religionspädagogisch Interessierten. Leider lässt sich an dieser Situation nichts ändern. Seit kurzem gibt es außen an der Straßenfassade ein Hinweisschild auf das RPI und die anderen im Haus befindlichen Einrichtungen. Die Bibliothek wird allerdings nicht extra erwähnt. An der Eingangsglastür muss ein Schild mit einem einladenden Text angebracht werden, mit folgendem oder ähnlichem Wortlaut: „Liebe Besucher der Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts – die Klingel befindet sich rechts neben der Tür. Über die Wendeltreppe erreichen Sie das Religionspädagogische Institut und seine Bibliothek im 1. Stock.“ Das vermittelt den Besuchern den Eindruck, willkommen zu sein, auch wenn sie vor verschlossener Tür stehen. Wenn ein neuer Benutzer diese erste Hemmschwelle überwunden hat, steht er vor der nächsten – oftmals geschlossenen Tür, die zudem nicht einsehbar und imposant hoch ist. Der Eingang zur Bibliothek geht vom Lichthof des EOK ab. Konzentriertes Arbeiten ist nicht möglich, wenn im Lichthof eine Veranstaltung ist oder sich Kollegen unterhalten. Wenn die Bibliothek geöffnet ist, sollte in der Regel die Eingangstür auf sein. Ist dies aufgrund der Umgebungslautstärke nicht möglich, sollte zumindest ein einladendes Schild an der Tür zur Bibliothek hängen: „Wir haben für Sie geöffnet“ mit Angabe der Öffnungszeiten.

Was die Regalbeschriftung und das **Leitsystem** betrifft, so hat die Stärken-Schwächen-Analyse aus Nutzersicht eine durchschnittliche Note erbracht. Die Studienleiterbefragung hat ergeben, dass die Mehrheit oft direkt am Regal sucht. Ein Übersichtsplan über die Bibliothek existiert bisher nicht. Zur leichteren Orientierung sollte jeder Sachgruppe eine Farbe zugeordnet werden, die dann für die Beschriftungstafeln an der Stirnseite der Regale und auf dem Lageplan verwendet wird. Der Einsatz von Beschriftungstafeln oben auf den Regalen wäre wünschenswert, ist wohl aber in den nächsten Jahren nicht zu finanzieren. Inhaltlich könnte die weitere Untergliederung sehr großer Systematikgruppen in Untergruppen den Nutzern beim Auffinden für sie relevanter Themen helfen.

Mit Hilfe anonymer **Testkunden**⁷⁵ lassen sich Schwachstellen hinsichtlich der Präsentationspolitik herausfinden und Betriebsabläufe verbessern. Anhand dieser Testpersonen kann beispielsweise ermittelt werden, wie der erste Eindruck und die Beratungsqualität sind, wie sich die Kunden in der Bibliothek zurechtfinden usw. Da die RPI-Bibliothek keine 500 bis 1000 € für eine Dienstleistungsfirma ausgeben kann, die Testkunden schickt und deren Beobachtungen auswertet, könnten neue Bibliothekskunden am Ende ihres ersten Besuchs nach ihrem Eindruck befragt werden, was ihnen Schwierigkeiten bereitete, wie sie die Atmosphäre in der Bibliothek finden. Eine weitere Alternative wäre, dass Kollegen gegenseitig ihre Bibliotheken erkunden, wobei es

⁷⁵ Im Englischen wird von Mystery Shopping gesprochen. Informationen hierzu und Fallbeispiele aus Bibliotheken bietet **Vogt 2004**, S. 28-40

schwierig sein dürfte, die bibliothekarische Brille abzusetzen und die Bibliothek aus den Augen eines Benutzers zu betrachten.

Eine weitere Möglichkeit der Präsentationspolitik sind **Medienausstellungen**. Außer der regelmäßigen Bestückung eines Neuerwerbungsregals und einer Kinderbibelausstellung zum Tag der offenen Tür in der RPI-Bibliothek wurden mit Ausstellungen als Kommunikationsinstrument noch keine Erfahrungen gemacht. Mögliche Themen für die RPI-Bibliothek sind einzelne Lehrplanthemen, Vorlesebücher, Freiarbeitsmaterial, Medien zur Zeit und Umwelt Jesu. Zielgruppe sind Studierende und Lehrer vor Ort. „Mit Visual Merchandising wird versucht, über das gezielte Zurschaustellen (Visualisierung) der Produktpalette in Schwerpunkten eine Umsatzsteigerung zu erreichen (...).“⁷⁶ Dies ist ein neuer Ansatz in der Kommunikationspolitik des RPI.

5.3.2 Persönliche Kommunikation⁷⁷

Teil der persönlichen Kommunikation sind die nonverbale Kommunikation, die individuelle schriftliche Kommunikation und die Kommunikation am Telefon.⁷⁸

Der **nonverbalen Kommunikation** muss in der RPI-Bibliothek Beachtung geschenkt werden, denn der Arbeitsplatz der Bibliothekarin befindet sich direkt in der Bibliothek. Wichtig ist deshalb, auf die Körpersprache zu achten: Blickkontakt zu neu hereingekommenen Besuchern der Bibliothek aufnehmen und somit ansprechbar wirken; dem Benutzer durch Körpersprache Aufmerksamkeit signalisieren.

Bei der **individuellen schriftlichen Kommunikation** handelt es sich um schriftliche Auskünfte per Brief, Fax oder E-Mail. Gerade bei letztgenannter schneller Möglichkeit der Kommunikation ist die Versuchung groß, Anfragen schnell – ohne Rücksicht auf Form und Rechtschreibfehler – zu beantworten. Dies macht jedoch einen schlechten Eindruck auf den Kommunikationspartner, es vermittelt geringe Wertschätzung. Deshalb sind eine Anrede, Grußformel am Ende sowie die Nennung eines Ansprechpartners selbstverständlich, ebenso Standards für Antwortzeiten. Zudem ist auf die Einhaltung der Corporate Identity zu achten, die allerdings für die RPI-Bibliothek erst noch entwickelt werden muss.

Für die **Kommunikation am Telefon** gilt, dass sich alle Mitarbeitenden in der gleichen Art und Weise melden und durch ihre Stimme Aufmerksamkeit signalisieren.

⁷⁶ **Becker 2002**, S. 414. Dieser Aufsatz enthält interessante Aspekte für die Präsentation von Medien. Obwohl von der Situation in Öffentlichen Bibliotheken ausgehend, kann eine wissenschaftliche Spezialbibliothek ebenfalls davon profitieren.

⁷⁷ Der Begriff der persönlichen Kommunikation kommt bei **Jansen 1999**, S. 37 und **Jülkenbeck 1987** S. 442 vor. **Borchardt 1987**, S. 168 spricht von persönlichem Kontakt.

⁷⁸ Zu den folgenden Ausführungen vgl. **Umlauf 1997** <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d91.html#o943> (eingesehen 07.07.2004)

Während die bisher getroffenen Äußerungen zur persönlichen Kommunikation bereits beherzigt werden, wird mit dem **Kritikmanagement**⁷⁹ Neuland betreten. Kritikmanagement ist ein von der Bibliothek systematisch angelegtes Konzept, das die Nutzer gezielt dazu anregt, Wünsche, Verbesserungsvorschläge und Beschwerden zu äußern, das eine schnelle Problemlösung herbeiführt, die Kommentare systematisch erfasst und im Hinblick auf den Marketingprozess auswertet.⁸⁰ Kritikmanagement als Bestandteil der Marketingkonzeption zu verankern ist sinnvoll, weil die Kundensicht Grundlage einer Marketingkonzeption und Kundenzufriedenheit letztendlich das Ziel ist. Bei unzufriedenen Kunden steht zu befürchten, dass sie zur Konkurrenz abwandern. Kommunikative Ziele, die mit Hilfe des Kritikmanagementsystems erreicht werden können, sind: Förderung des Dialogs mit den Kunden, Steigerung der Beschwerderate, Beschwerdezufriedenheit, Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit, Stimulierung positiver Mundpropaganda, positive Imagebildung, Identifikation von Schwachstellen, Verbesserung der Servicequalität.⁸¹ Viele Gründe sprechen also für die Einführung eines Kritikmanagementsystems im RPI. Wenn bisher die Beschwerdezahlen in der Bibliothek gering ausfallen, so ist dies „kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit. Ein niedriges Beschwerdeaufkommen kann auch das Ergebnis hoher Beschwerdebarrieren oder resignierten Kundenverhaltens sein.“⁸² Wie die Befragung der Lehrerinnen, Lehrer und Studierenden ergeben hat, spielt die persönliche Weiterempfehlung der RPI-Bibliothek eine große Rolle bei der Gewinnung neuer Nutzer. Wenn man weiß, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrungen an drei Leute, unzufriedene Kunden ihre negativen Erfahrungen aber durchschnittlich an elf Personen weitergeben,⁸³ muss die RPI-Bibliothek sehr großen Wert auf zufriedene Nutzer legen. Negative Mund-zu-Mund-Propaganda kann sich die RPI-Bibliothek mit ihrem überschaubaren Kundenkreis schlicht nicht leisten. Aus diesem Grund muss die Möglichkeit, Kritik zu äußern, ein fester Bestandteil der Kommunikationspolitik der RPI-Bibliothek werden.

Ein systematisches Kritikmanagement sieht folgendermaßen aus:

- Kritikstimulierung in Form von Meinungskarten „Ihre Meinung ist uns wichtig! Was sollten wir zukünftig besser machen?“⁸⁴ und aufgestellter „Rückgabebox“, sowie einem Formular auf der Website der RPI-Bibliothek, um Kritik auch in Ruhe von zu Hause aus äußern zu können

⁷⁹ Der Begriff Kritikmanagement wurde von **Müller 2001** übernommen, weil er zutreffender ist als der Begriff Beschwerdemanagement, den **Stauss 1998** verwendet, denn Kunden können sich nicht nur beschweren, sondern auch konstruktive Kritik in Form von Anregungen und Wünschen äußern.

⁸⁰ Vgl. **Müller 2001**, S. 214

⁸¹ Diese kommunikativen Ziele führt **Niggemann 1999a** auf S. 207 auf.

⁸² **Stauss 1998**, S. 375

⁸³ Zitiert nach **Wilmsmeier 1999**, S. 290, die darauf hinweist, dass in anderen Publikationen von 10-12 Personen die Rede ist.

⁸⁴ **Stauss 1998** weist auf S. 77 darauf hin, dass eine solche Frage dem Kunden eine Antwort erleichtert, denn er kann seine Beschwerde in einen Verbesserungsvorschlag kleiden.

- Kritikannahme: mündlich, telefonisch oder schriftlich (konventionell oder elektronisch)
- Kritikbearbeitung und Antwort an den Benutzer
- Quantitative und qualitative Kritikauswertung (strategisches Instrument wie z. B. die Stärken-Schwächen-Analyse und andere Analysen) für die künftige strategische Planung der Bibliothek

Die in der Literatur⁸⁵ als letzter Punkt genannte interne Berichterstattung spielt in einer kleinen Einrichtung wie der RPI-Bibliothek keine Rolle. Es gibt keine Abteilungen, die über die eingegangene Kritik informiert werden müssten. Es sei denn, sie betrifft auch das Institut, beispielsweise Kritik an den Öffnungszeiten, die nur in Absprache mit den Studienleitern – als wichtigster Abnehmerzielgruppe und Shareholder – geändert werden können.

Zunächst reicht als Formular für die Kritikannahme eine Excel-Tabelle.

Tabelle 16: Aufnahmeformular für Anregungen und Beschwerden

| Eingangsdatum | Benutzer | Aus Zielgruppe | Kategorie: Lob, Beschwerde, Hinweis, Vor- schlag, Anfrage, Wunsch | Themenbereich | Thema | Bearbeiterin | Zugang: Website, Box, Telefon, Gespräch | Antwort am | Priorität ↑→↓ |
|---------------|----------|----------------|---|---------------|-------|--------------|---|------------|---------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Zeichenerklärung: Priorität der Umsetzung ↑ hoch → mittel ↓ niedrig. Je nachdem sind verschieden schnelle Umsetzungsfristen denkbar.

Sollte es viele Beschwerden geben, wäre zur Annahme und v. a. zur Auswertung der Beschwerden eine Access-Datenbank sinnvoll.⁸⁶ So können beispielsweise Themenbereiche (wie EDV, Öffnungszeiten, Personal, Bestand, Gebäude, Leitsystem, Website) und häufig vorkommende Probleme (denkbar wären ungünstige Öffnungszeiten, zu hohe Kopierkosten, Ausfall des Bibliotheksservers, Literatur nicht am Standort, Unfreundlichkeit des Personals u. a. m.) hinterlegt werden. Für die marktorientierte Auswertung ist eine Rubrik „Zielgruppe“ sinnvoll, verknüpft mit „Kategorie“ („Lob“, „Beschwerde“, „Hinweis“, „Vorschlag“, „Anfrage“, „Wunsch“) und „Zugang“ (um die Effizienz verschiedener Beschwerdekanaäle überprüfen zu können). Auch diese Angaben kön-

⁸⁵ Vgl. **Stauss 1998**, S. 243-245 und **Müller 2001**, S. 222

⁸⁶ Mit einer solchen Datenbank arbeitet die Universitätsbibliothek Düsseldorf, vgl. **Niggemann 1999a**, S. 208 ff. Mit Hilfe der statistischen Auswertung der Themenbereiche lassen sich Stärken und Schwächen der Bibliothek erkennen. Häufigkeitsanalysen zeigen die vordringlichen Probleme aus Kundensicht.

nen in einer Datenbank als Auswahlfelder hinterlegt werden. Evtl. ist auch eine Verknüpfung der Benutzerdatensätze aus der Bibliotheksdatenbank (hierbei handelt es sich um eine relationale Datenbank wie Access) mit der Microsoft Access-Datenbank technisch realisierbar. So müssten die Benutzerdaten (Namen und Adresse) nicht extra eingegeben werden.

„Beschwerden bieten die Chance, die eigenen Schwächen besser kennen zu lernen. Sie sind ein deutlich preiswerteres Instrument als Kundenbefragungen. Sie geben aktuellere, konkretere und häufig relevantere Informationen über Kundenunzufriedenheit als aufwändige Befragungsaktionen und liefern oft direkte Handlungsempfehlungen.“⁸⁷

Ziel des Kritikmanagements im RPI ist, die Bibliotheksnutzer zufrieden zu stellen und sie an die Bibliothek zu binden, um ein Abwandern zur Konkurrenz zu vermeiden.

5.3.3 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations

„Als Öffentlichkeitsarbeit (public relations) bezeichnet man das bewusste, planmäßige und dauernde Bestreben, bei verschiedenen für die Unternehmung relevanten Zielgruppen ein gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und bei diesen Zielgruppen positive Reaktionen gegenüber der Unternehmung auszulösen.“⁸⁸

Öffentlichkeitsarbeit möchte Pläne, Vorhaben oder Ergebnisse der Bibliothek transparent machen. Außer der schriftlichen Darstellung wichtiger statistischer Ergebnisse ein Mal im Jahr für den Institutsleiter hat die RPI-Bibliothek bisher keine bewusste und planmäßige Öffentlichkeitsarbeit betrieben. In Zukunft sollte hierauf mehr Augenmerk gerichtet werden. Besonders was die Shareholder betrifft, muss die Bibliothek aus ihrer passiven Rolle heraustreten. In ihrer Eigenschaft als Shareholder müssen die Studienleiter in einem kurzen, prägnanten **Jahresbericht** über die wichtigsten Neuerungen und Ergebnisse der Bibliothek informiert werden. Um möglichst viele zu erreichen, könnte der Jahresbericht mündlich als Power Point Vortrag im Konvent der Studienleiter vorgetragen werden. Gegenüber einer schriftlichen Version hat dies den Vorteil, dass der Bericht Gehör findet und nicht ungelesen in einer Schublade verschwinden kann. Zu diesem Konvent sollte auch der für das RPI zuständige Oberkirchenrat im Referat 4 „Kinder – Jugend – Bildung“ eingeladen werden. Zusätzlich sollte in jedem Fall ein schriftlicher Bericht an den Oberkirchenrat des Referats 4 und die Geschäftsleitung der Landeskirche gehen. In Abstimmung mit dem Direktor des RPI muss jährlich neu festgelegt werden, welche Ergebnisse präsentiert werden, um die Leistungen der Bibliothek am besten widerzuspiegeln. Den Schuldekanen, die wichtige und einflussreiche Multiplikatoren sind, sollte ebenfalls ein Jahresbericht zugesendet werden.

⁸⁷ Vogt, 2004, S. 44

⁸⁸ Scharf 2001, S. 272

Weitere Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit mit den so wichtigen Shareholdern sind Ereignisse, die sich „vermarkten“ lassen, beispielsweise eine Präsentation der Ergebnisse dieser Masterarbeit oder eine Vorführung der neu entwickelten Website, verbunden mit einer Führung durch die Bibliothek, Einladung zum Tag der offenen Tür usw. Im Hinblick auf die finanziell angespannte Lage der Landeskirche ist diese Öffentlichkeitsarbeit unverzichtbar, um auf die Bibliothek aufmerksam zu machen, ihr ein positives Image zu verschaffen und damit letztlich die Bibliothek zu sichern.

Um im gesamten Evangelischen Oberkirchenrat bekannter zu werden, könnte in regelmäßigen Abständen in der hausinternen Zeitschrift „Die große Glocke“ über die Arbeit der Bibliothek berichtet werden. Regelmäßige Artikel in den „Mitteilungen der evangelischen Landeskirche in Baden“ machen im Bereich der gesamten Landeskirche auf die Dienstleistungen der Bibliothek aufmerksam. Eine neue Kollegin in der Bibliothek, die Einführung neuer Öffnungszeiten oder die Neugestaltung der Website bieten Anlass für solche Artikel. Weitere Zeitschriften, die bei der künftigen **Pressearbeit** der Bibliothek berücksichtigt werden müssen: „entwurf“, „Kigo-Info“, „rpi-aktuell“. Von der Website des Instituts für Evangelische Theologie an der PH Karlsruhe könnte ein Link auf die RPI-Bibliothek gesetzt werden, denn schließlich ist die RPI-Bibliothek eine wichtige religionspädagogische Materialquelle für die Studierenden im Fach Religionspädagogik. All diese Maßnahmen dienen der Bekanntmachung der Bibliothek und ihrer Dienstleistungen. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, über die Einrichtung zu informieren und ein positives Image zu schaffen.⁸⁹ Wichtig ist, bei allen Aktivitäten die jeweilige Zielgruppe im Blick zu haben: welche Angebote und Dienstleistungen bietet ihnen die Bibliothek? Ein Bericht über die Bibliothek in den „Mitteilungen“ muss auch im Hinblick auf Haupt- und Ehrenamtliche in der Gemeinde formuliert sein. Anders sieht es bei der Zeitschrift „entwurf“ aus, die sich ausschließlich an Religionslehrer wendet. Neben dieser Pressearbeit kann auch für einzelne Dienstleistungen wie beispielsweise die Linksammlung der Bibliothek geworben werden, in dem in jeder E-Mail, in jedem Newsletter, der verschickt wird, die entsprechende URL in die Signatur miteingebunden wird. Auch in den Briefen aus der Bibliothek oder dem gesamten RPI kann darauf hingewiesen werden.⁹⁰

Eine erst seit kurzem in Karlsruhe bestehende Möglichkeit ist das **Bibliotheksportal Karlsruhe**.⁹¹ Sämtliche Bibliotheken aus der Region können sich hier eintragen lassen und werden dann leichter wahrgenommen. Gerade für kleine Spezialbibliotheken wie das RPI ist das eine gute Möglichkeit, bekannter zu werden. Die großen Bibliotheken wie die Badische Landesbibliothek und die Unibibliothek Karlsruhe verweisen auf ihren Webseiten auf das Portal. Bisher ist das RPI in der Adresssammlung⁹² aufgenommen

⁸⁹ Vgl. **Jülkenbeck 1987**, S. 442

⁹⁰ Diese Anregungen stammen von **Plieninger 2003**, S. 635

⁹¹ <http://www.bibliotheksportal-karlsruhe.de/> (eingesehen 07.07.2004)

⁹² <http://www.bibliotheksportal-karlsruhe.de/bibliotheken/> (eingesehen 07.07.2004)

und verlinkt, unter Bibliothek *spezial*⁹³ fehlt jedoch ein Eintrag unter Religionspädagogik. Dieser muss schnellstmöglich erfolgen.

Als *das* Kommunikationsmedium hat sich in den letzten Jahren **E-Mail** etabliert. Immerhin 346 der 562 eingetragenen Benutzer haben laut Bibliotheksstatistik einen E-Mail-Anschluss, Tendenz steigend. Dies sollte für die Kommunikationspolitik genutzt werden. Die Befragung der Studierenden und Lehrer ergab, dass 73 % die aktive Information per E-Mail seitens der Bibliothek bevorzugen und nur 18 % per Post. Um Kosten einzusparen, steht der Postweg in Zukunft nicht mehr zur Verfügung. 27 % würden von sich aus auf der Website nach neuen Dienstleistungen schauen. Auch die Schuldekane sind an einer aktiven Informationsversorgung aus der RPI-Bibliothek interessiert, wie die Befragung gezeigt hat. Vorschläge für Mailingaktionen:

- **Elektronischer Newsletter:** Newsletter sind kostengünstig und schnell und somit ein effizientes Mittel der Kommunikationspolitik. Die Bibliothek kann sich damit immer wieder ins Gedächtnis ihrer Kunden rufen. Mögliche Inhalte sind neue oder abgeänderte Öffnungszeiten, z. B. in den Schulferien, ein neues Dienstleistungsangebot für eine Zielgruppe, Veranstaltungen wie der Tag der offenen Tür, wichtige Neuerscheinungen für die jeweilige Zielgruppe oder neu zugelassene Schulbücher. Um die Nutzer nicht mit Informationen zu überschütten, ist es notwendig, genau auszuwählen, was welcher Zielgruppe zugesandt wird.
- „Lange-nicht-mehr-Nutzer“, die in der Bibliothek in den letzten zwei Jahren nichts entliehen haben, können per E-Mail gezielt nach Gründen für ihr Fernbleiben und nach Verbesserungsvorschlägen gefragt werden. Solche Nutzer haben entweder die Möglichkeiten der Bibliothek aus dem Blick verloren, waren unzufrieden oder benötigen die Unterstützung der Bibliothek nicht mehr, weil sie religionspädagogische Medien aus anderen Quellen beziehen, die für sie weniger aufwändig sind. Diese **Nicht-mehr-Nutzer-Befragung** sollte ein Mal pro Jahr durchgeführt werden.

Ein verbreitetes Mittel der Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken sind **Flyer** mit Informationen zur Bibliothek (Öffnungszeiten, Bestand, Ausleihbedingungen, Anfahrt) sowie Angeboten und Dienstleistungen. Auch das RPI hat solch einen Flyer entworfen, der in der Bibliothek ausliegt oder von der Website herunter geladen werden kann und sich allgemein an alle Bibliotheksnutzer wendet. Diese Marketingkonzeption zeigt, dass einzelne Zielgruppen unterschiedliche Bedürfnisse haben und darum differenzierte Angebote entwickelt werden müssen. Entsprechend sollte auch auf den Flyern die jeweilige Zielgruppe angesprochen werden. Ob dies die Entwicklung verschiedener Flyer bedeutet, oder ob auf einem Flyer verschiedene Zielgruppen angesprochen werden können, ist zu überlegen.

Um eine möglichst kostengünstige, aber dennoch breite Streuung der Flyer zu erzielen, bietet es sich an, die Multiplikatoren mit einzubeziehen und um Auslage bzw. Weitergabe zu bitten. Gedruckte Flyer können über den monatlichen Pfarramtsversand an die

⁹³ <http://www.bibliotheksportal-karlsruhe.de/spezial/> (eingesehen 07.07.2004)

Schuldekane und die kirchlichen Religionslehrer geschickt werden. Die Studienleiter werden gebeten, die Flyer bei ihren Lehrerfortbildungen zu verteilen. Professoren der PH und PH-Bibliothek können ebenfalls als Verteiler fungieren. Elektronischer Direktversand an Lehrer und Studierende ist zudem mit Hilfe der im Bibliotheksprogramm gespeicherten E-Mail-Adressen möglich. Selbstverständlich sollte auch an eine Downloadmöglichkeit von der Bibliothekswebsite gedacht werden. Besonders wichtig sind Flyer in Bezug auf die Zielgruppe der Lehrerinnen und Lehrer in Baden. Der anvisierte Ausbau des Marktanteils ist nur über vermehrte Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen.

In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, ob es nicht an der Zeit wäre, dass die RPI-Bibliothek sich ein einheitliches Layout für Bibliothekspublikationen – wie Flyer, Jahresbericht, Einladungen zu Veranstaltungen – zulegt, damit sie als Urheber sofort erkannt wird. Hierbei ist jedoch zunächst mit dem Beauftragten für Öffentlichkeitsarbeit in der Badischen Landeskirche abzuklären, ob ein von der Landeskirche punktuell abweichendes **Corporate Design** möglich ist, und welche Vorlagen es bezüglich Schrift, Format und Farben gibt. Kann die RPI-Bibliothek ein eigenes Logo – in Kombination mit dem der Landeskirche – entwickeln, so ist darauf zu achten, dass der Schwerpunkt nicht auf der traditionellen Bibliothek mit ihren Printmedien liegt, wie es das aufgeschlagene Buch symbolisiert, das viele Bibliotheken verwenden (der so genannte „Flattermann“). Wichtig ist, dass das Logo auch Elemente des Internetzeitalters repräsentiert, um die Positionierung als digitale Bibliothek auszudrücken.

Im Bereich **Kontaktarbeit** wurden seit 1996 jährlich zwischen sieben und zehn Einführungen in die Bibliothek durchgeführt. Adressaten waren hauptsächlich die PH in Karlsruhe sowie das Staatliche Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Gymnasien) Karlsruhe. Dabei wurden zwischen 53 und 106 Personen erreicht. Wie die Benutzerbefragung ergeben hat, ist diese Kontaktarbeit ein wichtiges Instrument der Kommunikationspolitik, denn über die PH erfolgt oftmals der erste Kontakt zum RPI. Ziel der Bibliothekseinführungen ist es, die Arbeit des RPI und der Bibliothek bekannt zu machen, sowie den Studierenden eine Anleitung für die Recherche im Bibliotheks-OPAC zu geben und sie als Benutzer für die Bibliothek zu gewinnen. Bisher ist es Praxis, dass die Professoren der PH Karlsruhe und andere Interessenten von sich aus auf die Bibliothek zukommen. Öffentlichkeitsarbeit findet jedoch nur dann statt, wenn der Prozess von der Bibliothek bewusst angestoßen und auf Dauer angelegt ist. In diesem Sinne sollte die Bibliothek künftig die Dienstleistung „Bibliothekseinführungen für Studierende“ gezielt den Professoren und Lehrbeauftragten anbieten. Idealerweise findet solch ein Gespräch vor oder spätestens zu Semesterbeginn statt. Zusammen mit ihnen sollten Recherchebeispiele abgeklärt und eruiert werden, ob Bedarf an einer Einführung besteht, wo und wie man religionspädagogische Materialien findet. An der PH wird beispielsweise das Seminar „Einführung in das Studium der Evangelischen Theologie/Religionspädagogik“ angeboten. Ein erklärtes Ziel ist die Literatursuche. Denkbar wäre hier, eine Seminarstunde im RPI abzuhalten. Ziel der RPI-Bibliothek ist es, dass alle Studierenden im Fach Evangelische Religionspädagogik an der PH Karlsruhe während ihres Studiums die RPI-Bibliothek kennen lernen und eine Einführung erhalten.

Wann hierfür der geeignete Zeitpunkt ist, muss mit den PH-Professoren abgeklärt werden, beispielsweise, wenn die Studierenden ihr schulpraktisches Seminar im Rahmen des Dienstagspraktikums absolvieren. Der Vorteil für die Studierenden ist, dass sie außer der PH-Bibliothek eine weitere Anlaufstelle haben. Materialien, die dort entliehen sind, sind eventuell im RPI vorhanden. Während durch die PH zukünftige Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschullehrkräfte erreicht werden, können über die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Staatlichen Seminar für Didaktik und Lehrerbildung Karlsruhe Referendare für den Religionsunterricht am Gymnasium, an Berufsschulen und Realschulen erreicht werden. Hier sollte sich die Bibliothek um Kontakte zu den entsprechenden Fachleitern für Evangelische Religion bemühen.

Im Bereich **Veranstaltungen** als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit hat die Bibliothek in diesem Jahr zum ersten Mal Erfahrungen mit einem Tag der offenen Tür gemacht. Neben einer Kinderbibelausstellung in der Bibliothek und vielen Möglichkeiten, sich über aktuelle Literatur zu informieren, boten drei Studienleiter des RPI Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen an. Die Werbung für diese Veranstaltung erfolgte auf der Homepage, über Flyer in der Bibliothek und per E-Mail an die Bibliotheksnutzer. Die Resonanz war sehr erfreulich; 50 Besucher kamen. Solch ein Tag der offenen Tür sollte als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit jährlich oder alle zwei Jahre durchgeführt werden. Positiver Nebeneffekt war, dass sich die Bibliothek durch die E-Mail wieder einmal in Erinnerung rief – manche, die an dem Tag gerade keine Zeit hatten, bekundeten dennoch ihr grundsätzliches Interesse an einer solchen Veranstaltung. Somit bieten Veranstaltungen die Chance, Benutzer – und je nach Werbemaßnahme auch Nicht-Nutzer – wieder neu für die Bibliothek zu interessieren.

5.4 Preispolitik

Die Preispolitik wird in dieser Arbeit bewusst an die letzte Stelle der marketingpolitischen Instrumente gestellt,⁹⁴ denn bei Non-Profit-Organisationen, deren Ziel nicht die Gewinnmaximierung ist, spielt sie eine untergeordnete Rolle. Vielleicht ist man sogar versucht zu sagen, die Preispolitik spielt in einer Bibliothek gar keine Rolle. Wenn die Definition von Nieschlag/Dichtl/Hörschgen zu Grunde gelegt wird, ist sie jedoch auch für eine wissenschaftliche Spezialbibliothek ein mögliches Instrument im Marketing-Mix:

„Unter Preis sind [...] alle objektiven und subjektiven Kosten bzw. Leistungsäquivalente aufzufassen, die für den Nachfrager aus der Inanspruchnahme der Leistung erwachsen. Der Preis kann dabei ganz oder teilweise in Form von Geldeinheiten, Produkten (beim Naturaltausch oder bei Kompensationsgeschäften), Dienstleistungen oder in Gestalt eines wie auch immer bewerteten Aufwandes zur Beschaffung einer Leistung entrichtet bzw. vermittelt werden.“⁹⁵

Bei der Marktanalyse äußerten sich prozentual viele Lehrerinnen und Lehrer über den „großen Aufwand“ in Zusammenhang mit der Nutzung der RPI-Bibliothek. Dies sind **psychische Kosten**, die subjektiv sind und sowohl Zeit- als auch Geldaufwand bedeuten können, beispielsweise die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (Nähe der Bibliothek zur Haltestelle, Zeittakt, Fahrpreise), die in der Stärken-Schwächen-Analyse als sehr gut bewertet wird, oder die Parkplatzsituation (Parkmöglichkeiten und Kosten), die als Schwäche identifiziert wird. Ziel der Bibliothek muss es vor allem im Hinblick auf die Zielgruppe der Lehrerinnen und Lehrer sein, diesen Aufwand zu minimieren, die psychischen Kosten zu schmälern.

Wichtig ist, dass Maßnahmen, die zu einer verbesserten Preispolitik führen, den Benutzern und vor allem auch den **Nicht-mehr-Nutzern** kommuniziert werden. Hinweise in der Bibliothek und auf der Website sowie im Newsletter können für die neuen Dienstleistungen werben. Ebenso ist es wichtig, dass die Studienleiterinnen und Studienleiter bei ihren Fortbildungen auf die Neuerungen aufmerksam machen.

⁹⁴ Normalerweise wird die Preispolitik an zweiter Stelle genannt, vgl. die Inhaltverzeichnisse bei **Bruhn 2001**, S. 9, **Klein 2001**, S. VII, **Pepels 1999**, S. XIV, **Scharf 2001**, S. X

⁹⁵ Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin und Hörschgen, Hans: Marketing. 18. Aufl. Berlin : Duncker und Humblot, 1997, S. 298. Zitiert nach **Klein 2001**, S. 355

Tabelle 17: Preispolitische Maßnahmen der RPI-Bibliothek zur Senkung der psychischen Kosten

| Maßnahme | Vorteil, Aufwandsminimierung | Zu regeln ist: |
|---|---|--|
| Kostenlose Parkplätze im Hof des EOK | Stress der Parkplatzsuche und Parkgebühren entfallen | 2 reservierte Parkplätze – oder zumindest abklären, ob es nach 16 Uhr möglich ist, im Hof des EOK zu parken, wenn manche der Bediensteten bereits Feierabend haben |
| Web-OPAC für Recherchen, Vormerkungen, Verlängerungen | Zeitersparnis, hilft, nicht umsonst ins RPI zu kommen | Anbindung des internen OPAC an das Internet |
| Großer (Brief-)Kasten | Medienrückgabe auch außerhalb der Bürozeiten des RPI | Wo anbringen? |

Ein aus Öffentlichen Bibliotheken bekanntes Instrument der Preispolitik sind Jahresnutzungsgebühren oder **Gebühren** pro Ausleihe. Deren Einführung empfiehlt sich für die RPI-Bibliothek nicht. Dies würde die Nutzer verärgern, da sie als Kirchensteuerzahler bereits für die Bibliothek bezahlt haben. Zudem wären sie dem festgelegten Ziel einer Ausweitung des Marktanteils bei den Studierenden und Lehrern abträglich, denn die Einführung von Gebühren würde mit Sicherheit die Nachfrage schmälern, da die Medienstelle des Schuldekanats, die PH-Bibliothek und die BLB allesamt kostenlosen Zugang zu ihren Angeboten bieten. Zu ihnen würden RPI-Nutzer wechseln, vor allem wohl die Studierenden, die noch kein oder bestenfalls wenig Einkommen haben.

Zu überlegen wäre, ob Abnehmer wie Lehrer oder Studierende für aufwändige Dienstleistungen, wie beispielsweise umfangreiche Medienlisten, bezahlen sollten. Dabei muss berücksichtigt werden, ob die Bibliothek diese Einnahmen für sich behalten darf, und ob der Aufwand der Verbuchung in Relation zur erzielten Einnahme steht.

Der Download von Dokumenten von der Bibliothekswebsite könnte ebenfalls kostenpflichtig sein. Hier sind vorab allerdings einige Dinge zu Bezahlarten (Rechnung, Kreditkartenzahlung oder elektronische Zahlungssysteme), haushaltstechnischer Verbuchung, steuerrechtlicher Behandlung und zur Sicherheit der Transaktionen zu klären. Auch hier stellt sich wieder die Frage, ob der Aufwand in Relation zur Einnahme steht und ob die Einnahmen im Institut verbleiben.

6 Marketingcontrolling

Das Marketingcontrolling ist die letzte Stufe des Marketingzyklus.

„Die Marketingziele sind bildlich ausgedrückt der Ort, wo die Bibliothek hin will. Die Marketingstrategien legen die Route fest, die Marketinginstrumente sind das Beförderungsmittel und mit Hilfe der Marketingkontrolle wird überprüft, ob die Bibliothek tatsächlich am Ziel angekommen ist.“⁹⁶

Statt Marketingkontrolle wird in dieser Arbeit bewusst der englische Begriff Marketingcontrolling verwendet. Controlling wird ins Deutsche gerne mit Kontrolle übersetzt, doch bedeutet Controlling neben dem Soll-Ist-Vergleich auch Koordination von Aktivitäten, Früherkennung von Chancen und Risiken, Steuerung der strategischen und operativen Marketingaktivitäten, Hilfestellung für Planungen und Entscheidungen. To control wird besser mit „lenken, steuern, regeln“ übersetzt. „Controlling ist [...] in erster Linie zukunfts- nicht vergangenheitsorientierte Informationsgewinnung!“⁹⁷

Das Controlling bildet „Rückkoppelungsschleifen“⁹⁸ zur Marktanalyse sowie zur strategischen und operativen Planung, wie in Kapitel 1 graphisch dargestellt ist. Damit ist eine Marketingkonzeption ein Kreislauf, der immer wieder von vorne beginnt. Um notwendige Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen zu erkennen, müssen die Ergebnisse der Marktanalyse von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand, ob sie noch zutreffen. So schlägt Vollmuth vor, einmal jährlich eine **Stärken-Schwächen-Analyse** durchzuführen.⁹⁹ Dies mag für Wirtschaftsunternehmen notwendig sein. In der RPI-Bibliothek mit seinen geringen Personalressourcen wäre der Aufwand einer jährlichen Auswertung sehr hoch. Aus diesem Grund wird ein Zweijahresrhythmus bevorzugt. Die **Konkurrenzanalyse** sollte ebenfalls regelmäßig wiederholt werden,¹⁰⁰ um rechtzeitig auf neue Entwicklungen eingehen zu können. Eine Einbeziehung der Studienleiter in diese Analyse wird im Zweijahresrhythmus angestrebt. Hingegen sollte die Bibliothek jährlich die Websites der Konkurrenz einrichtungen wie BLB, PH-Bibliothek, Medienstellen der Schuldekanate, des Ortsbuchhandels sowie rpi-virtuell und CiDoLi untersuchen, um Veränderungen und neue Dienstleistungen zu entdecken. Wenn es Neuerungen gibt, muss die Bibliothek entscheiden, wie sie darauf reagiert: versucht sie zu kooperieren, oder entwickelt sie ein ähnliches Angebot, oder kann sie dies nicht und muss die Überlegenheit der Konkurrenz zur Kenntnis nehmen.

Auch die strategische Marketingplanung ist Gegenstand des Controllings. Regelmäßig sollte in größeren Abständen die Segmentierung und Zielmarktfestlegung neu über-

⁹⁶ Jülkenbeck 1993, S. 9

⁹⁷ Klein 2001, S. 505

⁹⁸ Niggemann 1998, S. 19

⁹⁹ Vgl. Vollmuth 2003, S. 359

¹⁰⁰ Vgl. Vollmuth 2003, S. 320

dacht werden: gibt es neue Zielgruppen für die Bibliothek oder muss die Positionierung in einem Marktsegment aufgrund geänderter Rahmenbedingungen korrigiert werden? Für die Segmentierung und Zielmarktfestlegung ist die Analyse der Bibliotheksnutzerstatistik wichtig, die regelmäßig am Ende eines Jahres durchgeführt wird. Ziel dieses **strategischen Marketingcontrollings** ist, die Zukunftsfähigkeit und den Fortbestand¹⁰¹ der RPI-Bibliothek zu sichern.

Tabelle 18: Steuerung der Marketingziele der RPI-Bibliothek

| Marketingziel | Controllinginstrumente | Durchführung |
|--|---|---|
| Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei den Studienleitern in 2 Jahren | Zielgruppenbefragung (Gesamtanalyse): nur noch zufriedene oder sehr zufriedene Antworten bei Frage 11 | Nach 2 Jahren, danach in größeren Abständen |
| Verringerung der Bisher-nicht-Nutzer unter den Schuldekanen von 44 % auf 21 % in 2 Jahren | Zielgruppenbefragung per E-Mail (Gesamtanalyse) Analyse der Nutzerstatistik und Auswertung der Newsletterabonnements | Nach 2 Jahren, danach in größeren Abständen Jährlich |
| 60 % aller Studierenden im Fach ev. Religion als Bibliotheksnutzer in 2 Jahren | Analyse der Nutzerstatistik | Jährlich |
| Ausbau des Marktanteils bei den badischen Religionslehrern von 3,5 % auf 30 % in 4 Jahren (1. Jahr 6 %, 2. Jahr 12 %, 3. Jahr 24 %, 4. Jahr 30 %) | Analyse der Nutzerstatistik und Auswertung der Newsletterabonnements für Lehrer | Jährlich |

Um die Erreichung der Marketingziele steuern und überprüfen zu können, wird hauptsächlich auf die Instrumente Zielgruppenbefragung und Bibliotheksstatistik zurückgegriffen. Schwierigkeiten bereitet die Messung der Ausweitung des Marktanteils unter den badischen Religionslehrerinnen und -lehrern. Es werden bisher nur diejenigen gezählt, die in der Bibliothek etwas entleihen. Die Websitenutzung zu analysieren, ist kein geeignetes Mittel, da nur Page Views (Seitenabrufe), Files (abgerufene Dateien), Sessions (Sitzungen) oder die Client Domain (Domain, von der aus auf das Angebot zugegriffen wurde, in der Regel der Zugangsprovider) und keine Einzelpersonen ermittelt werden können.¹⁰² Eine Möglichkeit, die Zielerreichung zu messen, ist die Anzahl der Abonnements für das neue Angebot eines Bibliotheksnewsletters zu ermitteln. Die Lehrer sollten sich unter Angabe ihrer postalischen und elektronischen Adresse auf der

¹⁰¹ Auf dieses oberste Ziel weist **Klein 2001** auf S. 511 hin.

¹⁰² Eine Erklärung dieser wichtigen Grundbegriffe bei Nutzungsstatistiken von Websites bietet <http://www.strato.de/http-analyze/> (eingesehen 14.07.2004). Das Problem ist, dass der Server bei jedem Seitenaufruf nur registriert, von welcher Domain aus der Zugriff erfolgt (Client Domain); eine individuelle Nutzerkennung (z. B. die E-Mail-Adresse) wird von Web-Servern nicht erfasst.

Bibliothekswebsite eintragen können (Postadresse deshalb, damit ersichtlich ist, ob es sich um badische Religionslehrer handelt).

Zur Erreichung der Marketingziele ist es sinnvoll, sich Jahresziele bei den operativen Maßnahmen zu setzen. Mögliche Ziele sind beispielsweise, wie viele Benutzereinführungen für Studierende, Blockausleihen, Schulungen usw. die Bibliothek innerhalb des nächsten Jahres anbieten möchte. Wenn im Laufe des Jahres ersichtlich ist, dass das Soll nicht erreicht wird, müssen geeignete Gegenmaßnahmen getroffen werden, z. B. den Kontakt zu den PH-Professoren intensivieren, über die Möglichkeiten der RPI-Bibliothek in der einschlägigen Presse berichten und anderes mehr.

Die RPI-Bibliothek hat sich – bis auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit der Studienleiter – quantitative Ziele gesetzt. Diese können aber (über mehrere Jahre betrachtet) auch ein Indiz für die Qualität der Arbeit in der RPI-Bibliothek sein. Wie die statistische Analyse und die Zielgruppenbefragung zeigen, haben Lehrer viele Möglichkeiten, sich mit religionspädagogischen Materialien zu versorgen. Gelingt es, den Marktanteil bei den badischen Religionslehrern auszubauen und über mehrere Jahre zu halten, so bedeutet dies, dass die RPI-Bibliothek gute Arbeit leistet, mit der die Lehrer zufrieden sind, denn ansonsten würden sie zu anderen Anbietern wechseln. Das neu einzuführende Kritikmanagement ist außerdem ein wirkungsvolles Instrument, um direkt auf die Kundenzufriedenheit aller Nutzer einwirken zu können und unzufriedene Bibliotheksnutzer wieder zufrieden zu stellen oder sie zumindest zu besänftigen. Diese Form der Kundenzufriedenheitsmessung ist weniger aufwändig, als Benutzerbefragungen durchzuführen und hilft, interne Prozesse zu verbessern. Ein aktives Kritikmanagement ist eine kostenlose Beratung der RPI-Bibliothek hinsichtlich ihrer Fehler und Schwächen.

„Stellt das strategische Controlling die Frage nach der Effektivität („Tun wir die richtigen Dinge?“), so fragt das operative Controlling nach der Effizienz („Tun wir die Dinge richtig?“).“¹⁰³ Im Gegensatz zum strategischen ist das **operative Marketingcontrolling** vor allem gegenwartsorientiert und richtet sich auf interne Prozesse.¹⁰⁴ Für die RPI-Bibliothek ist es beispielsweise wichtig zu überprüfen, wie die neuen Produkte und Dienstleistungen angenommen werden. Ist tatsächlich ein Bedarf vorhanden, oder muss ein Angebot wieder aufgegeben werden, weil es nicht die gewünschte Verbreitung findet? Bei elektronisch vorliegenden Materialien wird durch Auswertung der Log-Files der Bibliotheks-Website ersichtlich, wie oft beispielsweise vom Institut erstellte Dokumente herunter geladen werden, oder wie die Nutzung der Linksammlung ist.¹⁰⁵ Dazu ist es notwendig, die Statistik des Providers hinsichtlich der Seitenabrufe auszuwerten. Welche Links werden häufig angeklickt, welche nicht? Bei letzteren muss eventuell der Kommentar geändert und präzisiert werden. Um die Qualität stetig zu

¹⁰³ Jülkenbeck 1994, S. 12

¹⁰⁴ Vgl. Klein 2001, S. 510

¹⁰⁵ Zur Qualitätssicherung von Linksammlungen siehe Pliening 2003, S. 635

verbessern, sollten die Benutzer angeregt werden, eigene Linkempfehlungen an die E-Mail-Adresse der Bibliothek zu senden.

Nach Einführung neuer Öffnungszeiten muss die Bibliothek auf jeden Fall nach einem Jahr ihre Benutzerzahlen analysieren, ob diese sich verändert haben und wie die Verteilung der Ausleihen auf die Öffnungstage ist. Problematisch ist bei dieser Vorgehensweise, dass Benutzerzahlen im RPI nur in Zusammenhang mit Ausleihen erhoben werden, die tatsächliche Nutzung vor Ort jedoch höher ist. Zu untersuchen wäre nach einem Jahr auch mit Hilfe des Bibliotheksstatistikmoduls, wie häufig Ausleihen zwischen 17 und 18 Uhr getätigt werden, ob sich eine Öffnung bis 18 Uhr tatsächlich lohnt. Sollte die Nachfrage gering sein, könnten die Öffnungszeiten auf 17.30 Uhr oder 17 Uhr reduziert werden. Mit Hilfe einer kurzen Online-Befragung lässt sich herausfinden, wie die Bibliothekskunden die neuen Öffnungszeiten beurteilen. Bei einer solchen Befragungsform werden auch diejenigen erreicht, die nicht in die Bibliothek kamen, weil die neuen Zeiten für sie ungünstiger sind. Überhaupt sind Benutzerbefragungen¹⁰⁶ ein geeignetes Mittel, um die Zufriedenheit der Bibliothekskunden mit den Angeboten und Dienstleistungen der Bibliothek zu ermitteln. Befragungen zeigen, ob die operativen Maßnahmen aus dem Marketing-Mix tatsächlich die Bedürfnisse der Zielgruppen treffen. Bei den zahlenmäßig mit acht bzw. 24 Personen geringen Zielgruppen der Studienleiter und Schuldekane ist jeweils eine Vollerhebung anzustreben. Bei den Religionslehrerinnen und -lehrern genügen Stichproben. Da immer mehr Bibliothekskunden über eine E-Mail-Adresse verfügen, kann die Benutzerbefragung ohne Portokosten online erfolgen. Die für diese Masterarbeit entwickelten Fragebögen müssen eventuell den geänderten Realitäten angepasst werden. Da die Hauptkosten einer Befragung aufgrund des hohen Zeitaufwands bei der Auswertung entstehen, ist zu überlegen, gegebenenfalls nicht alle Fragen zu stellen, sondern nur solche, die für die Bibliothek gerade im Hinblick auf ihre Ziele und Vorhaben von Interesse sind. So minimieren sich die Kosten und die Bibliothek erhält trotzdem ein wichtiges Feedback.

¹⁰⁶ Das zeigt eine Anfrage, die am 1.7.2004 in der OPL-Liste vom Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität im Auftrag von Dr. Frank Havemann gestellt wurde: „In heutigen Zeiten, wo einzig der Wandel beständig scheint, kommt es für Bibliotheken darauf an, schnell auf sich wandelnde Bedingungen und Benutzerbedürfnisse mit innovativen Angeboten zu reagieren. Probates Mittel dafür sind regelmäßig durchgeführte Umfragen nach der Zufriedenheit der Benutzer mit den bibliothekarischen Angeboten und nach ihrer Wichtigkeit für sie. Bibliotheken mit wenigen Mitarbeitern fehlt für solche Aktionen jedoch häufig die Zeit.

Studierende am Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin entwickeln deshalb [...] ein Projekt zur Benutzerforschung für kleine wissenschaftliche Spezialbibliotheken. Wenn Sie Ihre Benutzer befragen wollen, bieten wir Ihnen an, mit Ihnen zusammen einen Fragebogen zu entwickeln und nach der Befragung die Antworten statistisch auszuwerten. Uns interessiert dabei vor allem der Wandel der Benutzerbedürfnisse in Zeiten des Internet. Selbstverständlich fließen die in der Literatur zur Benutzerforschung dokumentierten Erfahrungen in unser Projekt ein.“

7 Umsetzung

Für die Umsetzung der operativen Planung wird im Folgenden eine Prioritätenliste entwickelt. Sie ist unterteilt in kurz-, mittel- und langfristige Vorhaben. Höchste Priorität haben Dinge, die bei der Benutzerbefragung angemahnt wurden, oder die schnell die Benutzerfreundlichkeit verbessern helfen. Diese sollen innerhalb der nächsten sechs Monate umgesetzt werden, d. h. bis Ende Februar 2005. Mittelfristige Vorhaben (Priorität II) sollen in einem Jahr verwirklicht werden. Hierbei handelt es sich um Projekte, die einen größeren Aufwand für die Planung und Realisierung benötigen oder als weniger wichtig von den Benutzern erachtet werden. In die dritte Kategorie fallen Maßnahmen, die aus Benutzersicht unwichtig sind oder die einen sehr großen Vorlauf benötigen und somit nur langfristig, das heißt in diesem Fall in einem Zeitraum von mehr als einem Jahr, realisierbar sind.

Tabelle 19: Prioritätenliste für die Umsetzung der operativen Planung

| Priorität I | Zeitraumen |
|---|----------------------------------|
| Einführung neuer Öffnungszeiten und zuvor Bekanntmachung per E-Mail, in der Großen Glocke, den Mitteilungen der Ev. Landeskirche, bei den Professoren der PH | Ab dem Schuljahr 2004/2005 |
| Excel-Tabelle: Interessenprofile der Studienleiter | Bis Ende September 2004 |
| Zugang zur Bibliothek: Beschilderung | Bis Ende September 2004 |
| Versand der ausgewerteten Befragungsergebnisse an die Schuldekane | Bis Ende September 2004 |
| Entwurf und Auslage von Karten für Anschaffungsvorschläge | Bis Ende September 2004 |
| Link im Bibliotheksportal Karlsruhe unter „Bibliothek spezial“ auf das RPI setzen lassen | Bis Ende September 2004 |
| Monatliche Neuerwerbungslisten für Studienleiter und Schuldekane erstellen und per E-Mail versenden | Ab Oktober 2004 |
| Versand vierteljährlicher Newsletter, der die Studienleiter, die Schuldekane und gegebenenfalls weitere Zielgruppen über neue Dienstleistungen, wichtige Neuerscheinungen usw. informiert | Ab Oktober 2004 |
| Gespräche mit der Institutsleitung über die Bibliotheksetathöhe für 2005 | Bis Ende Oktober 2004 |
| Bericht über die Ergebnisse der Masterarbeit und zukünftige Planungen der Bibliothek im Konvent | Spätestens bis Ende Oktober 2004 |
| Entwurf und Auslage von Meinungskarten für das Kritikmanagement, Aufstellen einer Rückgabebox, Excel-Tabelle zur Auswertung | Bis Ende Oktober 2004 |
| OPAC ins Internet stellen, entweder als Web-OPAC oder über den Verbundkatalog der RPIs. Absprachen hierzu mit dem Systemadministrator des RPI, des EOK und mit dem CI | Bis Ende Februar 2005 |

| Priorität II | Zeitraumen |
|--|---------------------|
| Bibliothekswebsite neu konzipieren und umsetzen (evtl. erst eine Kurzversion, die nach und nach weiter ausgebaut wird; auf jeden Fall muss die 1. Version eine Linksammlung sowie die RPI-Systematik und den Thesaurus zum Download enthalten) | Bis Ende April 2005 |
| Entwicklung eines oder mehrerer Flyer für die Bibliothek (zielgruppenorientierte Informationen) | Bis Ende April 2005 |
| Schulungskonzept für Studienleiter | Bis September 2005 |
| Leitsystem, Beschilderung in der Bibliothek | Bis September 2005 |
| Entwicklung eines elektronischen Anschaffungswunschformulars | Bis September 2005 |
| Entwicklung eines Online-Formulars für Rechercheaufträge | Bis September 2005 |
| Entwicklung eines elektronischen Formulars für Anregungen und Kritik | Bis September 2005 |
| Entwicklung eines elektronischen Bestellformulars für den Bibliotheksnewsletter | Bis September 2005 |
| Priorität III | Zeitraumen |
| Entwicklung eines Corporate Designs für die Bibliothek | Bis September 2006 |
| Schulungskonzept für Mitarbeiterinnen in den Medienstellen | Bis September 2006 |
| Reservierte Parkplätze im Hof für Bibliotheksbesucher | Bis September 2006 |
| Anbringen eines großen Briefkastens für die Medienrückgabe außerhalb der Bürozeiten | Bis September 2006 |

Wie realistisch ist die Umsetzung dieser Marketingkonzeption in der RPI-Bibliothek? Um dies beantworten zu können, ist es notwendig, einen Blick auf die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Bibliothek zu richten. Viele der Planungsvorhaben der Bibliothek sind ohne zusätzliche finanzielle Mittel zu realisieren. Evtl. sind Finanzmittel für die Entwicklung der elektronischen Formulare notwendig, wenn es nicht innerhalb der Bibliothek oder des Instituts entwickelt werden kann. Je nachdem welche Ansprüche an ein Corporate Design gestellt werden (professionell oder eher selbst gestrickt), entstehen hier Kosten, ebenso für das Anbringen eines Medienrückgabekastens.

Was die finanziellen Ressourcen der Bibliothek angeht, so hat der vor einem Jahr durchgeführte Betriebsvergleich zwischen der RPI-Bibliothek und anderen religionspädagogischen Instituten gezeigt, dass die RPI-Bibliothek im unteren Viertel liegt, was die Erwerbungs Ausgaben für wissenschaftliche Mitarbeiter betrifft. In absoluten Zahlen war die Bibliothek bezüglich des Erwerbungssetats sogar Schlusslicht. Die von den Studienleitern angemahnte Vollständigkeit bei der Wissenschaftlichen Fachliteratur kann nur erreicht werden, wenn die finanziellen Ressourcen der Bibliothek aufgestockt werden. Das bedeutet, die Studienleiter müssen von der Notwendigkeit einer Etaterhöhung für die Bibliothek überzeugt werden – wenn sie eine bessere Versorgung mit Fachliteratur wollen. Bis Oktober 2004 sollten sie deshalb über die Ergebnisse des Betriebsvergleichs und der Marketingkonzeption informiert werden.

Ein besonders neuralgischer Punkt ist die Personalsituation. Der Bibliothek steht eine Vollstelle zur Verfügung, die sich ab September 2004 zwei Frauen teilen. Die eine arbeitet 50 %, die andere 10 Stunden. Mit dieser dünnen Personaldecke ist keine konstante Öffnung der Bibliothek gewährleistet. Fällt beispielsweise die Halbtagskraft wegen Krankheit aus, kann die 10-Stunden-Kraft nicht die komplette Vertretung übernehmen. Vergebliche Anrufe oder Besuche während der Öffnungszeiten verärgern die Benutzer und sorgen für ein negatives Image. An dieser Situation wird sich aufgrund der derzeitigen Finanzlage der Landeskirche nichts ändern lassen. Im Gegenteil, auf einer halben Stelle ist ein KW-Vermerk. Es steht zu befürchten, dass diese längerfristig wegfällt. Ob der hier vorgestellte Zeitplan mit den vorhandenen Personalkapazitäten zu realisieren ist, wird sich zeigen. Auf jeden Fall sollte eine zügige Umsetzung der Marketingkonzeption angestrebt werden, bevor sich die personelle Situation durch Einsparmaßnahmen noch weiter verschlechtert.

Bisher dominieren in der RPI-Bibliothek die konventionellen Angebote. Ziel ist jedoch eine Ausweitung auf elektronische Dienstleistungen als zweites Standbein der Bibliothek. Damit folgt sie einem allgemeinen Trend zur digitalen Bibliothek, die zusätzlich zu ihren vor Ort nutzbaren Angeboten über das Internet Links und Volltexte bereithält. Damit einher geht auch eine Verschiebung von „building collections“ hin zu „building connections“.¹⁰⁷ Die klassischen bibliothekarischen Aufgaben (Erwerbung, Katalogisierung) treten in den Hintergrund zugunsten der Bemühungen um Zugang zu Ressourcen. Die Bestandsgröße ist dann nur noch ein Kriterium unter anderen, um etwas über die Bedeutung, Leistungsfähigkeit und Qualität einer Bibliothek zu sagen. Insgesamt geht es darum, wie erfolgreich die RPI-Bibliothek ihre Zielgruppen mit Informationen – egal welcher Natur – versorgt.

¹⁰⁷ Herrmann 2000, S. 570

Anhang A: Konkurrenzanalyse

Ihre Meinung ist gefragt: bitte verwenden Sie zur Beurteilung folgende Zeichen:

- + wenn die Konkurrenzeinrichtung besser als die RPI-Bibliothek ist
- = wenn die Konkurrenzeinrichtung in etwa gleich wie die RPI-Bibliothek ist
- wenn die Konkurrenzeinrichtung schlechter als die RPI-Bibliothek ist

Der Vergleich bezieht sich nur auf religionspädagogische Fragestellungen!

Abkürzungen: BLB: Badische Landesbibliothek, CiDoLi: Comenius-Institut Dokumentenlieferdienst,

PH: Pädagogische Hochschule

| Fragebogen ausgefüllt von: () Studienleiter/in () Bibliothekarin | | | | | | | | |
|--|--|-----|---------------|---------------|----------------|--------|--------------|----------|
| | Leistungsmerkmal | BLB | Schuldekanate | PH-Bibliothek | Ortsbuchhandel | CiDoLi | rpi-virtuell | Internet |
| Angebotspalette | Titelbreite Wissenschaftliche Fachliteratur | | | | | | | |
| | Titelbreite qualifiziertes Praktisches Unterrichtsmaterial | | | | | | | |
| | Titelbreite Fachzeitschriften | | | | | | | |
| | Elektronische Volltexte, E-Journals | | | | | | | |
| Zugang zu den Angeboten | Öffnungszeiten für externe Benutzer | | | | | | | |
| | Elektronische Dokumentenlieferung | | | | | | | |
| | Internetzugang (Recherche, Vormerken, Verlängern) | | | | | | | |
| | Systematische Freihandaufstellung | | | | | | | |
| | Ansichtsmöglichkeit vor Ausleihe, Kauf oder Download | | | | | | | |
| Service, Dienstleistungen | Schnelligkeit der Bereitstellung der Medien/Dokumente | | | | | | | |
| | Inhaltliche Erschließung der Medien | | | | | | | |
| | Auskunft und Beratung | | | | | | | |
| | Telefonische Fachauskünfte | | | | | | | |
| | Benutzereinführungen in Bibliothek und Recherche | | | | | | | |
| | Erstellen von Recherchen | | | | | | | |
| | Informationsmanagement, Hinweise auf aktuelle Literatur | | | | | | | |
| Personal | Fachliche Qualifikation in Bezug auf Religionspädagogik | | | | | | | |

Anhang B: Stärken-Schwächen-Analyse

| Fragebogen ausgefüllt von () Studienleiter/in () Bibliothekarin | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|-----------|-------------|-------------------|-------------|--------------------------------------|-----------------|-----------|
| | Leistungsmerkmal | Beurteilung | | | | | Dieses Leistungsmerkmal ist für mich | | |
| | | sehr zufrieden | zufrieden | teils teils | weniger zufrieden | unzufrieden | sehr wichtig | weniger wichtig | unwichtig |
| Standort | Lage der Bibliothek | | | | | | | | |
| | Anbindung an ÖPNV | | | | | | | | |
| | Parkplätze | | | | | | | | |
| | Zugang zur Bibliothek, Beschilderung | | | | | | | | |
| | Räumliche Unterbringung | | | | | | | | |
| | Leitsystem, Regalbeschriftung | | | | | | | | |
| Finanzen | Gesicherter Bibliotheksetat | | | | | | | | |
| | Höhe des Etats | | | | | | | | |
| Angebote | Wissenschaftliche Fachliteratur | | | | | | | | |
| | Praktisches Unterrichtsmaterial | | | | | | | | |
| | Fachzeitschriften | | | | | | | | |
| Zugang | Elektronische Dokumentenlieferung | | | | | | | | |
| | Öffnungszeiten für interne Benutzer | | | | | | | | |
| | Öffnungszeiten für externe Benutzer | | | | | | | | |
| | Elektronischer Bibliothekskatalog | | | | | | | | |
| Service, Dienstleistungen | Anschaffungswünsche, Bestellung on demand | | | | | | | | |
| | Schnelligkeit der Bereitstellung neuer Medien | | | | | | | | |
| | Inhaltliche Erschließung der Medien | | | | | | | | |
| | Auskunft und Beratung | | | | | | | | |
| | Telefonische Fachauskünfte | | | | | | | | |
| | Erstellen von Recherchen | | | | | | | | |
| | Hinweise auf aktuelle Literatur für die Arbeitsbereiche | | | | | | | | |
| | Bibliothekswebsite | | | | | | | | |
| Personal | Fachliche Qualifikation | | | | | | | | |
| | Innovationsbereitschaft | | | | | | | | |

Anhang C: Zielgruppenbefragung – Studienleiterinnen und Studienleiter

Liebe Studienleiterinnen, liebe Studienleiter,

die Bibliothek möchte das Dienstleistungsangebot nach Ihren Wünschen verbessern. Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um nachfolgende Fragen zu beantworten. Zutreffendes kreuzen Sie bitte im entsprechenden Feld an, oder Sie fügen Kommentare an den vorgesehenen Stellen hinzu. Die Angaben werden anonymisiert.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihre Sabine Köhrer-Weisser

1. Wie oft suchen Sie über das Jahr gesehen die Bibliothek des RPI auf?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> bisher nicht | <input type="checkbox"/> vierteljährlich |
| <input type="checkbox"/> nicht mehr | <input type="checkbox"/> 1 x im Monat (weiter mit Frage 3) |
| <input type="checkbox"/> unregelmäßig, bei Bedarf | <input type="checkbox"/> 1 x in der Woche (weiter mit Frage 3) |
| <input type="checkbox"/> in größeren Abständen, aber mindestens 1 x jährlich | <input type="checkbox"/> mehrmals die Woche (weiter mit Frage 3) |

2. Wenn Sie die Bibliothek weniger als 1 x im Monat oder gar nicht bzw. nicht mehr benutzen, warum? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ich kaufe meine Materialien selbst | <input type="checkbox"/> zu viel Aufwand |
| <input type="checkbox"/> ich finde nicht die Literatur, die ich benötige | <input type="checkbox"/> ich komme mit der Recherche im elektronischen Bibliothekskatalog nicht zu recht |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: | |

3. Woher beziehen Sie – außer aus der RPI-Bibliothek – religionspädagogische Materialien für Ihre Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Buchhandel | <input type="checkbox"/> Internet allgemein |
| <input type="checkbox"/> Zeitschriftenabonnements | <input type="checkbox"/> rpi-virtuell |
| <input type="checkbox"/> Material von der Schule, von Kollegen | <input type="checkbox"/> CiDoLi (Dokumentenlieferdienst des Comenius-Instituts) |
| <input type="checkbox"/> Medienstelle des Schuldekanats | <input type="checkbox"/> Andere Bibliotheken. Wenn ja, welche? |

.....

| | sehr zu- frieden | zufrieden | teils teils | weniger zufrieden | un- zufrieden | keine Angabe |
|--|---------------------|-----------|-------------|----------------------|------------------|-----------------|
| Zugang zu den Angeboten | | | | | | |
| Öffnungszeiten | () | () | () | () | () | () |
| Ausleihfristen | () | () | () | () | () | () |
| Elektronischer Bibliothekskatalog | () | () | () | () | () | () |
| Angebotspalette | | | | | | |
| Aktualität: Praktisches Unter- richtsmaterial | () | () | () | () | () | () |
| Vollständigkeit: Praktisches Unter- richtsmaterial | () | () | () | () | () | () |
| Aktualität: Wissenschaftliche Fachliteratur | () | () | () | () | () | () |
| Vollständigkeit: Wissenschaftliche Fachliteratur | () | () | () | () | () | () |
| Zeitschriftenangebot | () | () | () | () | () | () |
| Bibliothekswesbite | () | () | () | () | () | () |
| Personal | | | | | | |
| Fachliche Beratung | () | () | () | () | () | () |
| Freundlichkeit | () | () | () | () | () | () |

7. Wenn Sie mit einem Angebot, einer Dienstleistung weniger zufrieden oder unzufrieden sind: Was müsste verbessert werden?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Welche weiteren Angebote erwarten Sie von der Bibliothek des RPI?

- Aufbereiten von Informationen, Recherchen
- Religionspädagogische Linksammlung
- Hinweise auf Neuerscheinungen zum eigenen Fachgebiet
- Zugang zu Datenbanken und Volltexten
- Elektronisches, persönliches Interessenprofil, um bei Neueingängen automatisch benachrichtigt zu werden
- Schulungen (Recherchieren im Bibliothekskatalog, im Internet)
- Newsletter mit Hinweisen auf wichtige religionspädagogische Neuerscheinungen
- Vormerken ausgeliehener Medien, Medienverlängerungen über das Internet
- Neuerwerbungslisten per E-Mail
- Sonstiges:

.....

**9. Zu welchen Zeiten ist es für Sie wichtig, dass die Bibliothek besetzt ist?
 Kreuzen Sie bitte an.**

| | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Mo | | | | | | | | | | | | | |
| Di | | | | | | | | | | | | | |
| Mi | | | | | | | | | | | | | |
| Do | | | | | | | | | | | | | |
| Fr | | | | | | | | | | | | | |

10. Welche Anregungen oder Kritikpunkte sind Ihnen noch wichtig, die bisher nicht berücksichtigt wurden?

.....

11. Wie zufrieden sind Sie mit der RPI-Bibliothek insgesamt?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teils teils
- weniger zufrieden
- unzufrieden

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang D: Zielgruppenbefragung – Schuldekaninnen und Schuldekane

Sehr geehrte Schuldekaninnen, sehr geehrte Schuldekane,

die Bibliothek des RPI möchte ihr Dienstleistungsangebot auf Ihre Wünsche und Bedürfnisse abstimmen. Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um nachfolgende Fragen zu beantworten. Zutreffendes kreuzen Sie bitte im entsprechenden Feld an (x), oder Sie fügen Kommentare an den vorgesehenen Stellen hinzu. Die Angaben werden anonymisiert.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Sabine Köhrer-Weisser (Dipl.-Bibliothekarin im RPI)

1. Wie oft haben Sie über das Jahr gesehen Kontakt zur Bibliothek des RPI? (telefonisch, per E-Mail, persönlich)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> bisher nicht (weiter mit Frage 3) | <input type="checkbox"/> in größeren Abständen, aber mindestens 1 x jährlich |
| <input type="checkbox"/> nicht mehr | <input type="checkbox"/> vierteljährlich |
| <input type="checkbox"/> unregelmäßig, bei Bedarf | <input type="checkbox"/> 1 x im Monat |

2. Wofür haben Sie die Bibliothek genutzt? (Bitte nur ein Kreuz pro Zeile)

| | oft | manchmal | nie |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Information über Neuerscheinungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thematische Suche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich komme wegen bestimmter Titel oder Themen, die ich im Vorfeld im Intranet/ Internet recherchiert habe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kopieren von Material | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausleihe von Zeitschriften | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausleihe von Büchern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausleihe anderer Medien wie Poster, Dias, Freiarbeitsmaterial, CDs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fachauskünfte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recherche in Auftrag geben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Welche Dienstleistungen der RPI-Bibliothek sind für Sie als Schuldekanin/
Schuldekan interessant? (Mehrfachnennungen möglich)**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Online-Suche im Bestand der RPI-Bibliothek, Vormerken ausgeliehener Medien, Medienverlängerungen über das Internet | <input type="checkbox"/> Elektronisches, persönliches Interessenprofil, um bei Neueingängen benachrichtigt zu werden |
| <input type="checkbox"/> Übernahme von Daten aus dem elektronischen RPI-Bibliothekskatalog | <input type="checkbox"/> Neuerwerbungslisten per E-Mail |
| <input type="checkbox"/> Thesaurus Religionspädagogik zum Herunterladen | <input type="checkbox"/> Newsletter mit Hinweisen auf wichtige religionspädagogische Neuerscheinungen |
| <input type="checkbox"/> RPI-Systematik zum Herunterladen | <input type="checkbox"/> Religionspädagogische Linksammlung |
| <input type="checkbox"/> Beratung | <input type="checkbox"/> Zugang zu Datenbanken und Volltexten |
| <input type="checkbox"/> Recherchen, Aufbereitung von Informationen | <input type="checkbox"/> Schulungen: Recherchieren im Bibliothekskatalog, im Internet |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: | |

4. Woher – außer aus dem RPI – beziehen Sie persönlich religionspädagogische Materialien für Ihre Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Buchhandel | <input type="checkbox"/> rpi-virtuell |
| <input type="checkbox"/> Zeitschriftenabonnements | <input type="checkbox"/> Internet allgemein |
| <input type="checkbox"/> Material von der Schule, von Kollegen | <input type="checkbox"/> CiDoLi (Dokumentenlieferdienst des Comenius-Instituts) |
| <input type="checkbox"/> Medienstelle des Schuldekanats | |
| <input type="checkbox"/> Andere Bibliotheken. Wenn ja, welche? | |

5. Welche Anregungen oder Kritikpunkte sind Ihnen noch wichtig, die bisher nicht berücksichtigt wurden?

-

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang E: Telefoninterviews – Lehrerinnen und Lehrer, Referendarinnen und Referendare, Studierende

Guten Tag, Herr ... / Frau !

Hier ist (...) von der RPI-Bibliothek. Wir wollen unsere Angebote und Dienstleistungen kundenorientiert optimieren. Dafür sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Hätten Sie ungefähr 5 Minuten Zeit, ein paar Fragen zu beantworten? Ich mache mir Notizen zu Ihren Antworten. Die Angaben werden anonymisiert.

1. Sie sind

- Religionslehrer/in Referendar/in Studierende/r an der PH

2. Wo wohnen Sie?

- Karlsruhe Landkreis Karlsruhe anderer Ort

3. Wie sind Sie auf die RPI-Bibliothek aufmerksam geworden?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Wie oft haben Sie im letzten Jahr die RPI-Bibliothek besucht?

- regelmäßig unregelmäßig, bei Bedarf nicht mehr
(weiter mit Frage 7) (weiter mit Frage 7)

5. Warum nutzen Sie die Bibliothek nicht mehr?

- ich finde nicht die richtige Literatur schlechte Öffnungszeiten
 ich leihe mir Material von Kollegen zu viel Aufwand
 ich kaufe die Literatur selbst Sonstiges:

.....
.....
.....
.....
.....

6. Was würde Sie veranlassen, die Bibliothek wieder zu nutzen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**7. Wofür nutzen Sie die Bibliothek bzw. wofür haben Sie die Bibliothek genutzt?
Antworten Sie bitte jeweils mit ja oder nein.**

| | ja | nein |
|--|----|------|
| Zur Information über Neuerscheinungen | () | () |
| Zur Suche nach Material zu einer Lehrplaneinheit, einem Thema | () | () |
| Zur Suche nach praktischem Unterrichtsmaterial | () | () |
| Zur Suche nach Wissenschaftlicher Fachliteratur | () | () |
| Zur Ausleihe von Zeitschriften | () | () |
| Zur Ausleihe von Büchern | () | () |
| Zur Ausleihe anderer Medien wie Freiarbeitsmaterial, CDs, Poster, Dias | () | () |
| Um Material in der Bibliothek zu kopieren | () | () |
| Um eine Fachauskunft von der Bibliothekarin zu erhalten | () | () |

8. An welchen Wochentagen sollte die Bibliothek geöffnet sein?

| | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|
| Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa |
|----|----|----|----|----|----|

9. Zu welchen Zeiten sollte die Bibliothek geöffnet sein?

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

10. Haben Sie sich schon einmal über die Bibliothek geärgert (worüber)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Was finden Sie besonders gut?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

12. Würden Sie die RPI-Bibliothek weiterempfehlen?

ja (weiter mit Frage 14) nein

13. Wenn nein, warum nicht?

.....
.....
.....
.....
.....

14. Woher beziehen Sie sonst Ihre religionspädagogischen Materialien?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Buchhandel | <input type="checkbox"/> Internet allgemein |
| <input type="checkbox"/> Zeitschriftenabonnements | <input type="checkbox"/> rpi-virtuell |
| <input type="checkbox"/> Material von der Schule, von Kollegen | <input type="checkbox"/> Medienstelle des Schuldekanats |
| <input type="checkbox"/> CiDoLi (Dokumentenlieferdienst des Comenius-Instituts) | <input type="checkbox"/> andere Bibliotheken Welche?..... |

15. Letzte Frage: Wie würden Sie am liebsten über neue Dienstleistungen der RPI-Bibliothek informiert werden?

- per E-Mail
- auf der Website der Bibliothek
- Sonstiges:

Vielen Dank, dass Sie mitgemacht haben!

Literaturverzeichnis

- Bea 2001** BEA, Franz Xaver ; HAAS, Jürgen: *Strategisches Management*. 3. Aufl. Stuttgart : Lucius und Lucius, 2001 (UTB für Wissenschaft : Uni-Taschenbücher 1458) (Grundwissen der Ökonomik : Betriebswirtschaftslehre). – ISBN 3-8252-1458-3
- Becker 2002** BECKER, Tom ; KULLA-TRILTSCH, Doris: Das Auge isst mit! : Visual Merchandising und Medienpräsentationen in der Münchner Stadtbibliothek. In: *BuB* 54 (2002), Nr. 6, S. 414-418
- BOND 2004** BOND: Web-Opac Premium. In: *BuB* 56 (2004), Nr. 4, S. 273
- Borchardt 1987** BORCHARDT, Peter (Mitarb.): *Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken*. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1987 (Dbi-Materialien 71). – ISBN 3-87068-871-8
- Braunschweig 1999** BRAUNSCHWEIG, Christoph E.: *Marketing*. München : Oldenbourg, 1999 (WiSo-Lehr- und Handbücher). – ISBN 3-486-2407-0
- Bruhn 2001** BRUHN, Manfred: *Marketing : Grundlagen für Studium und Praxis*. 5. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2001 (Gabler Lehrbuch). – ISBN 3-409-53646-9
- Bühner 2001** BÜHNER, Rolf (Hrsg.): *Management-Lexikon*. München : Oldenbourg, 2001. – ISBN 3-486-25146-5
- Follmer 2002** FOLLMER, Robert ; GUSCHKER, Stefan ; MUNDT, Sebastian: Gemeinsame Benutzerbefragung der nordrheinwestfälischen Universitätsbibliotheken – methodisches Vorgehen und Erfahrungen. In: *Bibliotheksdienst* 36 (2002), Nr. 1, S. 20-29, online: <<http://www.infas.de/studien/pdf/bibliotheksdienst.pdf>> (eingesehen 03.06.2004)
- Gabler 2000** *Gabler-Wirtschafts-Lexikon*. Bd. 1 : A – D. 15. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2000. – ISBN 3-409-32998-6
- Götz 2004** GÖTZ, Martin: Strategisches PR-Management in Profit- und Non-Profit-Unternehmen : Aspekte der strategischen Planung von Public Relations in Archiven, Bibliotheken und anderen Informationsdienstleistungseinrichtungen. In: *BuB* 56 (2004), Nr. 3, S. 228-232
- Herrmann 2000** HERRMANN, Jochen: „Building connections, not collections“ : Wissensmanagement und Spezialbibliotheken ; Überlegungen zur Zukunft von Spezialbibliotheken. In: *BuB* 52 (2000), Nr. 9, S. 570-577
- Jansen 1999** JANSEN, Heiko: *Der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente an Bibliotheken*. Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 1999 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 16)

- Jülkenbeck 1987** JÜLKENBECK, Agnes: Marketing – eine neue Führungskonzeption für Öffentliche Bibliotheken. In: *BuB* 39 (1987), Nr. 5, S. 430-444
- Jülkenbeck 1993** JÜLKENBECK, Agnes: Bibliotheksmarketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *Benutzerorientierung, Marketing, Bestandsaufbau*. Reutlingen : ekz, 1993 (ekz-konzepte 1), S. 7-19
- Jülkenbeck 1994** JÜLKENBECK, Agnes: Controlling für „Einsteiger“. In: Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken (Hrsg.): *Controlling für Öffentliche Bibliotheken : Wegweiser zu einer effizienten Steuerung*. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1994 (Arbeitshilfen/Deutsches Bibliotheksinstitut). – ISBN 3-87068-449-6, S. 7-18
- KGSt 1997** KGSt (Hrsg.): *Kundenbefragungen : ein Leitfaden*. Köln : KGSt, 1997 (KGSt-Bericht 13/1997)
- Klein 2001** KLEIN, Armin: *Kultur-Marketing : das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*. München : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001 (Beck-Wirtschaftsberater im dtv). – ISBN 3-423-50848-5
- Kotler 2001** KOTLER, Philip ; BLIEMEL, Friedhelm: *Marketing Management : Analyse, Planung und Verwirklichung*. 10. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2001. – ISBN 3-7910-1689-X
- Meffert 2000** MEFFERT, Heribert: *Marketing : Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*. 9. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2000. – ISBN 3-409-69017-4
- Müller 2001** MÜLLER, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. In: *Bibliothek – Forschung und Praxis* 25 (2001), Nr. 2, S. 14-225, online: <http://www.bibliothek-saur.de/2001_2/214-225.pdf> (eingesehen 03.06.2004)
- Mundt 2000** MUNDT, Sebastian ; BELL, Erpho: Daten über Daten – Telefonische Befragung von Bibliothekskunden zur Nutzung elektronischer Dienstleistungen. In: *Bibliothek – Forschung und Praxis* 24 (2000), Nr. 3, S. 288-296, online: <http://www.bibliothek-saur.de/2000_3/288-296.pdf> (eingesehen 03.06.2004)
- Neißer 2004** NEIßER, Horst: Die Krux mit den Ausleihzahlen. In: *BuB* 56 (2004), Nr. 4, S. 250-252
- Niggemann 1998** NIGGEMANN, Elisabeth (Hrsg.) ; OLLIGES-WIECZOREK, Ute (Hrsg.) ; BILO, Albert (Hrsg.): *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg*. Bd. 1 : *Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien*. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998 (Dbi-Materialien 177). – ISBN 3-87068-977-3

- Niggemann 1999a** NIGGEMANN, Elisabeth (Hrsg.) ; OLLIGES-WIECZOREK, Ute (Hrsg.) ; BILO, Albert (Hrsg.): *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Bd. 2 : Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien II : das Management elektronischer Dokumentlieferung – eine zentrale Herausforderung für Bibliotheken.* Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999 (Dbi-Materialien 186). – ISBN 3-87068-986-2
- Niggemann 1999b** NIGGEMANN, Elisabeth (Hrsg.) ; OLLIGES-WIECZOREK, Ute (Hrsg.) ; BILO, Albert (Hrsg.): *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Bd. 3 : Beiträge des COMBI-Kolloquiums zur Analyse und Umsetzung der Projektergebnisse.* Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999 (Dbi-Materialien 193). – ISBN 3-87068-993-5
- Payer 2001** PAYER, Margarete: *Digitale Bibliothek = Biblioteca digital.* – Fassung vom 2001-03-28. – online: <<http://www.payer.de/einzel/digitalebolivien.htm>> (eingesehen 07.07.2004)
- Pepels 1999** PEPELS, Werner: *Das Marketing-Konzept : Denkhaltung und Aktionsfelder.* München : Oldenbourg, 1999. – ISBN 3-486-24996-7
- Petsch 1992** PETSCH, Peter: Die Stärken-Schwächen-Analyse. In: BORCHARDT, Peter (Mitarb.): *Die effektive Bibliothek : Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“.* Bd. 1 : Texte. Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992 (Dbi-Materialien 119). – ISBN 3-87068-919-6, S. 91-103
- Plieninger 2003** PLIENINGER, Jürgen: Bedürfnis nach Struktur : Linksammlungen als zielgruppenorientierte Dienstleistung der Bibliotheken. In: *BuB* 55 (2003), Nr. 10/11, S. 632-637
- Roßbach 2001** ROßBACH, Peter: IT-Werkzeuge zur Unterstützung von Wissensmanagementprozessen. In: HEIMER, Thomas (Hrsg.) ; ROßBACH, Peter (Hrsg.): *Management der Ressource Wissen in Banken.* Frankfurt : Bankakademie-Verlag, 2001, S. 109-131, online: <<http://www.banken-competence-center.de/banken.nsf/0/6a9219c5c5579ae4c1256a5d0027e8bf?OpenDocument>> (eingesehen 30.05.2004)
- Scharf 2001** SCHARF, Andreas ; SCHUBERT, Bernd: *Marketing : Einführung in Theorie und Praxis.* 3. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2001 (Sammlung Poeschel 159). – ISBN 3-7910-9234-0
- Stachnik 1995** STACHNIK, Ingeborg: *Besucherbefragungen in Bibliotheken : Grundlagen, Methodik, Beispiele.* Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1995 (Arbeitshilfen/Deutsches Bibliotheksinstitut). – ISBN 3-87068-482-8

- Stauss 1998** STAUSS, Bernd ; SEIDEL, Wolfgang: *Beschwerdemanagement : Fehler vermeiden, Leistung verbessern, Kunden binden*. 2. Aufl. München : Hanser, 1998. – ISBN 3-446-19346-4
- Umlauf 1997** UMLAUF, Konrad: *Bibliotheksmarketing*. Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1997 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 34), online: <<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>> (eingesehen 07.07.2004)
- Umlauf 2000** UMLAUF, Konrad: *Materialien zum Bibliotheksmarketing*. Berlin : Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2000 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 62), online: <<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h62/index.html>> (eingesehen 07.07.2004)
- Vogt 2004** VOGT, Hannelore: *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung : erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken*. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2004, online: <http://www.internationales-netzwerk.de/x_media/pdf/kundenzufriedenheit_040210.pdf> (eingesehen am 24.06.2004). – Eine Zusammenfassung dieses Berichts findet sich in BuB 56 (2004), Nr. 7/8, S. 488-491
- Voigt 1990** VOIGT, Christiane: Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: *Bibliothek – Forschung und Praxis* 14 (1990), Nr. 1, S. 3-22
- Vollmuth 2003** VOLLMUTH, Hilmar J.: *Controlling-Instrumente von A – Z : 32 ausgewählte Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung*. 6. Aufl. Freiburg : Haufe, 2003 (Praxisratgeber Rechnungswesen). – ISBN 3-448-05538-7
- Weis 2001** WEIS, Hans Christian: *Marketing*. 12. Aufl. Ludwigshafen : Kiehl, 2001 (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft). – ISBN 3-470-51272-8
- Wilmsmeier 1999** WILMSMEIER, Silke: „... und was haben die Benutzer davon?“ : Kundenorientierung im Bibliotheks- und Informationswesen. In: *Bibliothek – Forschung und Praxis* 23 (1999), Nr. 3, S. 277-315, online: <http://www.bibliothek-saur.de/1999_3/277-315.pdf> (eingesehen am 03.06.2004)

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift