

**HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN**  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



**BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT**

HEFT 149

**DIE BIBLIOTHEK  
DES POLNISCHEN INSTITUTES BERLIN**

ÜBERLEGUNGEN ZUM MARKETING EINER ONE-PERSON-LIBRARY  
IM BINATIONALEN KONTEXT

VON  
**Annekathrin Genest**



DIE BIBLIOTHEK  
DES POLNISCHEN INSTITUTES BERLIN

ÜBERLEGUNGEN ZUM MARKETING EINER ONE-PERSON-LIBRARY  
IM BINATIONALEN KONTEXT

VON  
Annekathrin Genest

---

BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT  
BEGRÜNDET VON PETER ZAHN  
HERAUSGEGEBEN VON  
KONRAD UMLAUF  
HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
HEFT 149

Genest, Annekathrin:

Die Bibliothek des Polnischen Institutes Berlin : Überlegungen zum Marketing einer

One-Person-Library im binationalen Kontext / von Annekathrin Genest. -

Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2004. – 39 S. - (Berliner

Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 149)

**ISSN 1438-7662**

**Zusammenfassung:** Werbung in eigener Sache gewinnt in Zeiten sich verschärfender Konkurrenz um schwindende Ressourcen auch im öffentlichen Sektor an Bedeutung. Dies gilt in besonderer Weise für die Bibliothek eines aus der Perspektive der Autorin ausländischen Kulturinstitutes, die sich mit ihren Informationsdienstleistungen sowohl im kulturellen Umfeld des Gastlandes als auch hinsichtlich ihrer Stellung innerhalb der Trägerinstitution zu positionieren hat. Vor diesem Hintergrund werden in vorliegender Arbeit Begriffe wie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Marketing erläutert und auf die Besonderheiten der Arbeitssituation einer One-Person-Library angewendet. Der Bezug zur Praxis wird mit der Entwicklung eines Marketingkonzeptes und die daran anschließende Diskussion von Methoden zur Evaluierung der Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen hergestellt.

Diese Veröffentlichung ist die überarbeitete Fassung einer Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

#### **Biblioteka Instytutu Polskiego w Berlinie: Działalność marketingowa małych bibliotek w kontekście dwunarodowym**

**Streszczenie:** W czasach wzmożonej konkurencji i zmniejszających się środków promowanie własnego wizerunku zyskuje znaczenie także w sektorze publicznym. Dotyczy to w szczególności małych bibliotek, które swoją działalność prowadzą przy zagranicznych placówkach kulturalnych. Na tym tle zostały omówione takie pojęcia, jak praca w sektorze publicznym, public relations i marketing, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji małych bibliotek, zatrudniających tylko jedną osobę. Praca została napisana na podstawie obserwacji i z perspektywy pracownika takiej biblioteki. Praktyczne zastosowanie niniejszej pracy polega na rozwoju koncepcji marketingowej dla małych bibliotek oraz bezpośredniej dyskusji o metodach do oceny wytworzonych środków marketingowych.

Publikacja jest zmieniona wersja pracy magisterskiej powstałej na zaocznym studium podyplomowym bibliotekoznawstwa i informacji naukowej na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie.

## Inhalt

1	Einleitung .....	6
2	Theoretische Grundlagen .....	7
2.1	Begriffsbestimmung im bibliothekarischen Kontext .....	7
2.2	Besonderheiten in nichtselbstständigen Bibliotheken.....	10
2.3	Anwendung auf das konkrete Beispiel.....	11
3	Entwicklung eines Marketingkonzeptes .....	12
3.1	Positionsbestimmung .....	12
3.1.1	Innenperspektive .....	12
3.1.1.1	Träger .....	12
3.1.1.2	Polnische Institute weltweit .....	13
3.1.1.3	Polnisches Institut Berlin .....	13
3.1.1.4	Bibliothek.....	14
<b>3.1.2</b>	<b>Außenperspektive.....</b>	<b>15</b>
3.1.2.1	Reichweite.....	15
3.1.2.2	Standort .....	17
3.1.2.3	Kooperation/Konkurrenz .....	17
3.1.3	Zielgruppen .....	19
3.2	Positionsbewertung .....	22
3.2.1	Produkt .....	22
3.2.2	Verhältnis Preis-Leistung.....	24
3.2.3	Distribution .....	25
3.2.4	Kommunikation/Promotion .....	27
3.3	Position behaupten und ausbauen .....	28
3.3.1	Strategischer Rahmen.....	28
3.3.2	Zielstellung.....	29
3.3.3	Prioritäten und Maßnahmen.....	29
3.3.4	Ergebnisindikatoren .....	33
4	Zusammenfassende Schlussbemerkungen .....	36
	Verzeichnis zitierter Quellen.....	38

"Da die politische Ökonomie Robinsonaden liebt, erscheine zuerst Robinson auf seiner Insel. [...] Trotz der Verschiedenheit seiner produktiven Funktionen weiß er, daß sie nur verschiedene Betätigungsformen desselben Robinson, also nur verschiedene Weisen menschlicher Arbeit sind. Die Not selbst zwingt ihn, seine Zeit genau zwischen seinen verschiedenen Funktionen zu verteilen. Ob die eine mehr, die andre weniger Raum in seiner Gesamttätigkeit einnimmt, hängt ab von der größeren oder geringeren Schwierigkeit, die zur Erzielung des bezweckten Nutzeffekts zu überwinden ist. Die Erfahrung lehrt ihn das, und unser Robinson, der Uhr, Hauptbuch, Tinte und Feder aus dem Schiffbruch gerettet, beginnt als guter Engländer bald Buch über sich selbst zu führen."  
Karl Marx 1867 [1972:90f]

## 1 Einleitung

Unsere Gegenwart ist geprägt von einem Denken in Kategorien des Marktes. Gemeinnützige Vereine, gesellschaftliche Verbände und staatliche Behörden engagieren Berater, um die öffentliche Wahrnehmung ihrer Aktivitäten mit Methoden zu beeinflussen, die uns bisher eher aus der privaten Wirtschaft geläufig sind. Verwaltungsvorgänge werden zu Dienstleistungen und schließlich zu Produkten, Angestellte zu Managern, Ämter zu Agenturen. Auch Bibliothekare wollen weg vom Image des liebenswerten, aber weltfremden Bücherwurms auf der Leiter, wie ihn Spitzweg zeichnet. *Knowledge-Manager* wollen sie sein, im *Information-Center*, so digital und virtuell wie irgend möglich. Ihre Dienstleistungen sollen nicht nur einen individuellen Gebrauchswert haben, sondern auch einen für die Gesellschaft quantifizierbaren Warenwert. Wenn kein Profit erwirtschaftet werden kann, dann zumindest *informationeller Mehrwert*.

Das Eingangszitat von einem engagierten Analytiker marktwirtschaftlichen Denkens illustriert die spezifische Arbeitssituation in einem bibliothekarischen *Einmannbetrieb*. Anders als in einer großen Bibliothek mit hoher Ausdifferenzierung der einzelnen Funktionen ist hier, folgt man weiter der marxistischen Denkweise, der Grad der Entfremdung des Menschen vom Produkt seiner Arbeit gering. Der Bibliothekar ist allein für die von ihm erbrachten Dienstleistungen verantwortlich, auch dafür, wie diese von Anderen wahrgenommen werden.

Die Idee zum Thema der vorliegenden Arbeit entstand aus der Frage, warum die Autorin die Bibliothek des Polnischen Institutes Berlin trotz räumlicher Nähe, Zugehörigkeit zur fachlich engeren Zielgruppe und beruflich wie privat reger Bibliotheksnutzung vor ihrer Einstellung vor einigen Monaten nie aufgesucht hat. Es fehlte wohl der Anstoß, die Empfehlung eines Kollegen, ein Treffer in einem Verbundkatalog, eine informative Internetseite, ein Hinweis in einschlägigen Newsletters und Fachportalen, eine Menschentraube vor der Eingangstür.

Im folgenden soll anhand von Konzepten, die für die Privatwirtschaft entwickelt wurden und zunehmend im Non-Profit-Bereich Anwendung finden, nach Ursachen für die mangelnde Ausstrahlung des Informationsangebotes der Bibliothek des Polnischen Institutes Berlin gesucht und Wege zu deren Überwindung aufgezeigt werden.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriffsbestimmung im bibliothekarischen Kontext

*Public Relations (PR)* bedeutet, Beziehungen zur Öffentlichkeit zu unterhalten und zu pflegen, die deutsche Übersetzung *Öffentlichkeitsarbeit* bringt zusätzlich die Anstrengungen, die zur Anbahnung und Aufrechterhaltung solcher Beziehungen aufzubringen sind, zum Ausdruck. Als Öffentlichkeitsarbeit wird die geplante Kommunikation zwischen einer Organisation und den von ihrer Existenz und ihren Aktivitäten in irgendeiner Weise Betroffenen bezeichnet. KOTLER [1978:19] unterscheidet im Wesentlichen vier Interessengruppen einer Organisation: Inputgruppen, interne Gruppen, Übermittlergruppen und konsumierende Gruppen. Für die Gesamtheit dieser meist nicht klar gegeneinander abzugrenzenden Gruppen hat sich im öffentlichen bzw. Non-Profit-Bereich in Anlehnung an Anteilhaber (*shareholder*) privater Unternehmen zunehmend die Bezeichnung **Stakeholder** durchgesetzt. Beispiele für Stakeholder sind Geldgeber, Lieferanten, Kunden, Medien, Mitarbeiter, der Gesetzgeber, Bürgerinitiativen usw.. Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist die Identifizierung von in diesem Zusammenhang relevanten Gruppen bzw. deren Vertretern. Ihnen gegenüber übernimmt die Öffentlichkeitsarbeit in der Organisation die Rolle eines Fürsprechers, umgekehrt vertritt die Öffentlichkeitsarbeit die Organisation nach außen mit dem Ziel, wechselseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. So soll das Bestehen einer Organisation in ihrem Umfeld langfristig gesichert werden [vgl. SCHULZ 2002].

Öffentlichkeitsarbeit ist Forschungsgegenstand so unterschiedlicher Disziplinen wie Kommunikations-, Wirtschafts- Kultur- und Sozialwissenschaften, Publizistik, Journalistik, Politikwissenschaft. Ein interdisziplinärer Konsens im Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit ist nicht zu erkennen. Die Vielzahl der Definitionen und Forschungsansätze und nicht zuletzt der inflationäre Gebrauch diesbezüglicher Termini in der Alltagssprache machen begriffliche Schärfe in diesem Bereich nahezu unmöglich. BENKENSTEIN [2001:169] unterscheidet sechs Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit:

**Informationsfunktion:**

Vermittlung der Information nach innen und außen

**Kontaktfunktion:**

Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kontakten zu allen Zielgruppen

**Imagefunktion:**

Aufbau und die Pflege des Vorstellungsbildes des Unternehmens

**Stabilisierungsfunktion:**

Erhöhung der Standfestigkeit des Unternehmens in kritischen Situationen

**Kontinuitätsfunktion:**

Bewahrung eines einheitlichen Stils nach innen und außen

**Sozialfunktion:**

Aufzeigen der gesellschafts- und sozialbezogenen Leistungen des Unternehmens

Dieses Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit impliziert, dass sie kaum, wie im öffentlichen Dienst häufig üblich, von einer organisatorisch klar umrissenen Abteilung oder Person innerhalb einer Institution geleistet werden kann. Die von BENKENSTEIN genannten Funktionen betreffen das gesamte Management und in der Konsequenz jeden einzelnen Mitarbeiter. In jüngerer Zeit erfolgt eine Integration der einzelnen Aspekte unter dem Dach der Organisationsidentität (*Corporate Identity, CI*). Damit werden die Anstrengungen eines Unternehmens bzw. einer Institution zusammengefasst, eine Übereinstimmung von Zielen, Produkten, Verhalten der Mitarbeiter sowie nach innen und nach außen gerichteter Kommunikationsaktivitäten herzustellen und aufrecht zu erhalten. [vgl. LUTHE 2001:16]

Was allgemein unter **Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken** verstanden wird, nämlich Presse- und Medienarbeit, Veranstaltungen, Ausstellungen, Fundraising und Lobbyarbeit, hat häufig wenig mit dem bekannt machen von im eigentlichen Sinne bibliothekarischen Leistungsangeboten zu tun und trägt eher auf Umwegen zu deren öffentlicher Wahrnehmung bei [vgl. u. a. IFLA 2001:97, Gliederung des Kapitels Öffentlichkeitsarbeit in FRANKENBERGER 2004]. Das Ziel ist der wertfreie Systemerhalt [SCHMIDT 2001:250], nicht ein qualitativ hochwertiges Angebot oder die Zufriedenstellung der Nutzer. Diese sollen lediglich "in ihrem eigenen Interesse die Bibliotheksangebote ausschöpfen" [BERUFSBILD 2000:11]. Der aktive Bibliotheksnutzer gehört im Verhältnis zu den eigentlichen Adressaten bibliothekarischer Öffentlichkeitsarbeit, nämlich Presse, Verbände, lokale und staatliche Entscheidungsträger, Gremien der Wissenschaftsförderung und einer abstrakten potentiellen Nutzerschaft, zu einer zahlenmäßig relativ kleinen, nicht organisierten und im Ringen der Bibliotheken um gesellschaftliche Akzeptanz und die Zuteilung knapper werdender öffentlicher Mittel eher vernachlässigten Zielgruppe. Seine Bedürfnisse werden zwar mit großem Aufwand erforscht, im Alltag aber nicht selten missachtet, vor allem wenn sie tarifliche Besitzstände des Berufsstandes der Bibliothekare tangieren.

Dabei liegen die Erwartungen an eine Bibliothek auf der Hand: Ein gutes Medienangebot, großzügig bemessene, verlässliche Öffnungszeiten, schnelle Dokumentenlieferung, soviel Freihandbestand wie möglich, ein nachvollziehbares Leit- und Orientierungs- sowie Katalogsystem, gegen allgemeingültige oder leicht zugängliche Währung in Anspruch zu nehmende Kopiermöglichkeiten, freundliche und kompetente Beratung. Die Realität ist von diesen Minimalforderungen oft weiter entfernt als von der Schreckensvision, die Umberto Eco in seiner Glosse "Wie man eine öffentliche Bibliothek organisiert" zeichnet [ECO 2002:245-247]. Dort ist z. B. unter Artikel 13 zu lesen:

"Die Öffnungszeiten müssen genau mit den Arbeitszeiten zusammenfallen, also vorsorglich mit den Gewerkschaften abgestimmt werden: totale Schließung an allen Samstagen, Sonntagen, abends und während der Mittagspausen. Der größte Feind jeder Bibliothek ist der Werkstudent, ihr bester Freund einer wie Don Ferrante, der seine eigene Bibliothek besitzt, also keine öffentliche aufsuchen muß und dieser die seine bei seinem Ableben hinterläßt."

Wir lachen darüber, weil wir uns wieder erkennen - als Nutzer, aber auch als Bibliotheksmitarbeiter. Im Zusammenhang mit dem Bemühen der Bibliotheken um eine stärkere Nutzerorientierung taucht in der Literatur zunehmend der Begriff **Marketing** auf. Öffentlichkeitsarbeit wird in diesem Zusammenhang als ein Instrument der Kommunikationspolitik innerhalb einer geschlossenen Marketingkonzeption verstanden. Dieser ganzheitliche Ansatz kommt in der Definition des Marketingbegriffs der AMERICAN MARKETING ASSOCIATION zum Ausdruck:

"Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives." [AMA 1985]

Das in der Definition beschriebene so genannte **Marketing-Mix** ist weltweit in die betriebswirtschaftliche Lehrmeinung eingegangen [erstmalig bei BORDEN 1964]. Es geht also nicht nur, wie im klassischen Marketing, um Maßnahmen zur Absatzsteigerung der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen. Den Einzug des Marketing-Denkens in den öffentlichen Sektor begründete PHILIP KOTLER [1978] mit seinem Standardwerk "Marketing für Non-profit-Organisationen". Auch für das Angebot öffentlicher Dienstleistungen sind marktwirtschaftliche Aspekte zu beachten wie z. B. das Verhältnis von Angebot und Nachfrage. Nur gilt hier nicht der in der Privatwirtschaft verbindliche Grundsatz *wer bestellt, der bezahlt*. Es müssen Akteure zur Befürwortung der Deckung der anfallenden Kosten motiviert werden, die das zu vermarktende Produkt selbst wenig oder unter anderen Bedingungen als die Allgemeinheit in Anspruch nehmen. Diese Akteure müssen ihre Präferenzen bei der Verteilung der Mittel gegenüber der Gesamtheit der Geldgeber, im öffentlichen Bereich meist die der Steuerzahler, verantworten.

Umstritten ist die Einordnung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in die Unternehmensfunktionen. Im Zusammenhang mit der Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikation und der Identifikation der Mitarbeiter mit den Organisationszielen ist sowohl von *interner Öffentlichkeitsarbeit* als auch von *internal marketing* die Rede. Einheitlicher wird das Verhältnis von Marketing und Public Relations in der polnischen bibliothekswissenschaftlichen Literatur bewertet: PR wird hier fast durchgängig als Aspekt des Marketings verstanden, der das *Image* des Anbieters des zu vermarktenden Produktes kreiert und vermittelt. [u. a. CYBULSKI 1992 u. 1997, WOJCIECHOWSKI 1993, ZAWADA 2002]. Je produktferner die Zielgruppe der Bemühungen um die Akzeptanz eines Angebots ist, desto eher können diese offenbar mit dem

Begriff Öffentlichkeitsarbeit umschrieben werden. Im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit steht also, marktwirtschaftlich gesehen, eher das Unternehmen als das angebotene Produkt.

## 2.2 Besonderheiten in nichtselbstständigen Bibliotheken

Welche Konzepte zur Förderung der Wahrnehmung und Akzeptanz des eigenen Angebots gibt es nun für Bibliotheken, die anhand des am Ende des vorigen Kapitels herangezogenen Denkmodells keine selbstständigen *Unternehmen* sind, sondern innerhalb solcher eine *Ware*, nämlich Informationsdienstleistungen, anbieten? Im folgenden soll in einem Exkurs die Arbeitssituation in solchen, meist mit minimalem personellen Einsatz betriebenen bibliothekarischen Einheiten umrissen werden.

Obwohl vermutlich die überwiegende Mehrzahl der Bibliotheken weltweit *Einmannbetriebe* sind, bedurfte es doch erst einer gängigen Bezeichnung, um diese für die Fachöffentlichkeit wahrnehmbar zu machen. Das Akronym *OPL* steht für *One-Person Libraries* bzw. den *One-Person Librarian*. Im Amerikanischen ist auch der Begriff *SOLO-Library* gebräuchlich. Sowohl in den USA als auch in Deutschland wird die Diskussion des OPL-Konzepts im Umfeld der Spezialbibliotheken bzw. der entsprechenden Zweige der bibliothekarischen Verbände geführt [SLA, BIB]. In den entsprechenden Kommissionen [DSOL, KOPL] engagieren sich die Vertreter von wissenschaftlichen Spezialbibliotheken, kleinen öffentlichen Bibliotheken, Institutsbibliotheken von Universitäten, Parlaments- und Behördenbibliotheken, Firmenbibliotheken. Es handelt sich also nicht um einen eigenen Bibliothekstyp, mit dem Begriff werden vielmehr spezifische Arbeitsbedingungen charakterisiert wie z. B. ein breites Tätigkeitsfeld, das alle im weitesten Sinne bibliothekarischen Funktionen abdeckt, verbunden mit einer weit gehenden fachlichen Isolation. Die SOLO LIBRARIANS DIVISION definiert solche Allrounder als:

"The isolated librarian or information collector/provider who has no professional peers within the immediate organization."  
[DSOL 1990]

Selbstironisch beschreibt der *OPLan* die typische Befindlichkeit in seinem Arbeitsumfeld als "Robinson Crusoe Syndrom" [PEETERS 1997], nennt sein Mitteilungsblatt "Flaschenpost" [BIB], der fachliche Austausch mit Anderen wird mit dem Erscheinen von Freitag auf Robinsons Insel verglichen [KOOP 1997]. Da sie meist Informationsdienstleistungen in einer Trägerinstitution wahrnehmen, unterliegen Bibliotheken dieses Typs einem starken Erfolgs- und Rechtfertigungsdruck nicht nur von außen, sondern auch und vor allem in der eigenen Institution. Die Bewertung hängt hier in weit stärkerem Maße von der Qualität der konkret angebotenen Dienstleistung ab, als in selbstständigen bibliothekarischen Einrichtungen. *OPLans* müssen besonderes Augenmerk auf die optimale Gestaltung der eigenen Arbeit und auf deren Vermittlung nach außen richten:

"... for the one-person-librarian this is also a highly effective way of affirming the importance of the library to the parent organization. It is at the same time a good means of evaluating the librarian's professional worth." [ST. CLAIR 1986:161]

Marketing und Self-Management nehmen deshalb im OPL-Konzept eine herausragende Rolle ein. ST. CLAIR [1986] nennt in seinem Klassiker "Managing the One-Person Library" sein auf den Planungsprozess hinsichtlich der Verbesserung der Außenwahrnehmung bezogenes Kapitel noch "Promotion an public relations". Für die Arbeitssituation eines *OPLan* kristallisiert sich für ihn aber in den Ausführungen der Begriff *Marketing* heraus, in der überarbeiteten Ausgabe [1992] trägt er diesen Überlegungen auch in der Kapitelüberschrift Rechnung.

### 2.3 Anwendung auf das konkrete Beispiel

Öffentlichkeitsarbeit vertritt also die Trägerinstitution als Ganzes, vor allem gegenüber der politischen Öffentlichkeit. Marketing ist auf Produkte und Dienstleistungen bezogen und richtet seine Aktivitäten an Markterfordernissen aus. Daraus resultiert eine Art der Betriebsführung, bei der alle Aktivitäten, sowohl die nach außen gerichteten Dienstleistungen als auch die internen Arbeitsabläufe, konsequent auf den Nutzerbedarf im Rahmen des öffentlichen Auftrags bzw. des Selbstverständnisses der Trägerorganisation ausgerichtet werden [vgl. STADTBIBLIOTHEK GÜTERSLOH 1994:50]. Dabei tauchen zwei unbekannte Variablen auf: Der *öffentliche Auftrag* und der *Nutzerbedarf*. Das Dienstleistungsangebot und die dieses gewährleistenden Arbeitsabläufe sind in diesem System die Stellgrößen. Im Rahmen der Erarbeitung eines Marketingkonzepts werden also in Anlehnung an die weiter oben zitierte Marketingdefinition der AMA zunächst der öffentliche Auftrag und Zielgruppen und deren Nutzungspräferenzen im Hinblick auf das Dienstleistungsangebot der Bibliothek analysiert (Positionsbestimmung). Die weiteren Schritte sind eine Bewertung des Angebotes der Bibliothek im Hinblick auf das Produkt (Medienbestände und Dienstleistungen), den Preis (Nutzung der Ressourcen, Preis-Leistungsverhältnis), die Distribution (Erreichbarkeit und Präsentation) und Kommunikation (Vermittlung des Angebots nach innen und außen). Die Bewertung der aktuellen Position der Bibliothek in ihrem Umfeld soll die Aspekte einer so genannten **SWOT-Analyse** möglichst einbeziehen, einer Methode aus dem Marketing und strategischen Management. Stärken und Schwächen (*strengths, weaknesses*) sowie Chancen und Risiken (*opportunities, threats*) werden gegeneinander abgewogen, so dass sich daraus zielstrategische Ansatzpunkte ableiten lassen [vgl. Becker 2002:104]. Diese sollen dann in ein Konzept zur Behauptung und zum Ausbau der Position münden. Zunächst wird der strategische Rahmen unter Berücksichtigung der Ziele und des Selbstverständnisses der Trägerorganisation abgesteckt. Anhand der marketingrelevanten Aspekte Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation sollen im Sinne der formulierten operativen Ziele Prioritäten gesetzt und erste Maßnahmen umrissen werden. Abschließend sollen Möglichkeiten der Leistungsmessung und Kontrolle der Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen diskutiert werden.

## 3 Entwicklung eines Marketingkonzeptes

### 3.1 Positionsbestimmung

#### 3.1.1 Innenperspektive

##### 3.1.1.1 Träger

Zur Begründung seiner Ziele und Aufgaben beruft sich das Polnische Institut auf der Startseite seiner Internetpräsenz auf den "Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Polen über gute Nachbarschaft und freundschaftliche Zusammenarbeit vom 17. Juni 1991", dort im Besonderen auf den Artikel 24 über die gegenseitige Errichtung und die Tätigkeit von Kulturinstituten [abgedruckt u. a. in LUDWIG 1991]. Der strategische Rahmen für die Definition der Aufgaben des Polnischen Institutes wird von der polnischen Regierung und deren außenpolitischen Zielen vorgegeben. Vor allem im politisch-diplomatischen Umfeld ist es oft üblich, Ziele nicht explizit zu formulieren und sich so verschiedene Handlungsoptionen offen zu halten. Eine aktuellere Information über das Aufgabenprofil der Polnischen Institute findet sich im deutsch-polnischen gemeinsamen Webangebot der Fernsehanstalten RBB und TVP:

"Träger der Polnischen Institute in Deutschland ist das Ministerium für Auswärtige Angelegenheiten der Republik Polen. Die grundlegenden Aufgabenbereiche der Institute sind in erster Linie die direkte Förderung und Präsentation polnischer Kunst und Kultur in Deutschland. Bibliotheken, Sprachunterricht und zahlreiche Veranstaltungen bieten einen direkten Zugang zu polnischer Kultur."<sup>1</sup>

An anderer Stelle, allerdings nur in polnischer Sprache, findet sich die Stellungnahme eines polnischen Diplomaten. Der Hamburger Konsul Witold Krzesiński kritisiert die relativ gute finanzielle und räumliche Situation der Institute als Falle ("pułapka"), die sie daran hindert, Kontakt mit örtlichen Gruppen und Einrichtungen aufzunehmen. Die Institute sollten vielmehr in schlanke Agenturen mit modernem Management ("agencje menedżerskie") umgestaltet werden, um sich auf das Hauptziel konzentrieren zu können: Den Deutschen die polnische Kultur nahe zu bringen, sie zu einem Besuch des Landes oder Investitionen in Polen anzuregen [vgl. KRZESIŃSKI 2004].

<sup>1</sup> <http://ww2.tvp.pl/tvpppl/251.2003070444153.strona> 6. 5. 2004  
Via Europa, gemeinsames Webangebot von MDR und TVP

### 3.1.1.2 *Polnische Institute weltweit*

Auf der Internetpräsenz des Außenministeriums der Republik Polen sind die Kontaktadressen der 16 Polnischen Institute weltweit zusammengestellt.<sup>2</sup> Bei der Durchsicht der Websites der einzelnen Filialen lässt sich kein einheitliches grafisches Erscheinungsbild erkennen, es werden sogar unterschiedliche Logos und Domainnamen verwendet. Meist gibt es eine vermutlich von einer Werbeagentur erstellte Grundstruktur, die Inhalte hingegen werden offensichtlich von Laien eingefügt, nicht selten ohne sie an die Layoutvorgaben anzupassen. Unstrukturierte, lange, nur durch Scrollen zu erfassende Texte, sichtbare Counter zur Zählung der Seitenaufrufe und Baustellenzeichen sind ebenfalls Anzeichen für unprofessionelles Webdesign. Schlussfolgerungen über die Position der Bibliotheken innerhalb der einzelnen Institute lassen sich anhand der Existenz eines eigenen Webangebotes, der Öffnungszeiten und der Erwähnung in der Selbstdarstellung ableiten. Auch hier ist das Bild sehr diffus.

Hinsichtlich des Medienbestandes nimmt das Berliner Institut mit großem Abstand die Führungsposition ein. Die Öffnungszeiten hingegen sind in allen Instituten, die dazu auf ihrer Website Angaben machen, großzügiger bemessen, was auf die bessere personelle Ausstattung der Bibliotheken schließen lässt. Einige Bibliotheken (Vilnius, London, Stockholm) machen allgemeine Angaben zum Bestandsprofil und den Nutzungsbedingungen, oft sind Fotos beigefügt. Auf der Website des Wiener Institutes ist von einem *Multimedialen Polen-Infozentrum* die Rede, ohne jegliche weiterführende Information. In New York scheint es keine Bibliothek am Polnischen Institut zu geben, die Moskauer Bibliothek wurde *aus technischen Gründen* geschlossen, die Seite der Bibliothek am Polnischen Institut in Sofia befindet sich *under construction*. Die Möglichkeit einer Online-Recherche auf Datenbankbasis gibt es in keiner der Filialen. In dieser Hinsicht ist das Webangebot der Prager Bibliothek am weitesten entwickelt: Hier werden Neuerwerbungs- und Videolisten zumindest statisch im HTML-Format veröffentlicht.

### 3.1.1.3 *Polnisches Institut Berlin*

Das Berliner Institut, das bereits 1956 in Ostberlin als *Haus der Polnischen Kultur* seine Tätigkeit aufnahm, legitimiert sich heute durch den bereits in Kap. 3.1.1.1 erwähnten Kooperationsvertrag. Die in Vierjahres-Intervallen wechselnde Leitung gestaltet diesen Rahmen nach ihren jeweiligen Vorstellungen aus. Gegenwärtig liegen die Prioritäten klar im Bereich der Kulturveranstaltungen in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern im Sinne einer *Virtualisierung* der Institutsaufgaben. Dies geht auch aus der Selbstdarstellung auf der Startseite der Internetpräsenz des Institutes hervor, die sich stark an das in Kap. 5.1.1 zitierte Profil anlehnt, es fehlen allerdings die inzwischen eingestellten Sprachkurse, aber auch jeglicher Hinweis auf Informationsdienstleistungen:

<sup>2</sup> <http://www.msz.gov.pl/start.php?page=1100300000> 6. 5. 2004

"Die grundlegenden Bereiche der Tätigkeit des Polnischen Instituts sind in erster Linie die direkte Förderung und Präsentation polnischer Kunst und Kultur in Deutschland. Hierbei sollte es sich nicht nur um klassische oder bekannte Kunst und Künstler handeln, vielmehr neue und förderungswürdige Richtungen sollen Unterstützung und Aufmerksamkeit erfahren; es gilt im internationalen Zusammenhang zu zeigen, wie energiegeladen und mit welcher Intensität die polnische Kunst wächst, sich entwickelt und mutig neue Wege und Richtungen beschreitet. Sowohl die Bildenden Künste, Musik aber auch das Theater, der Film und die Literatur der letzten polnischen Künstlergenerationen werden porträtiert und in ihren genuinen Formen auf den Berliner Bühnen dem Publikum zugänglich gemacht. Auch der kulturelle und politische Dialog im Zuge der neuen europäischen Herausforderungen wird nicht außen vor gelassen. Regelmäßig veranstaltete Podiumsdiskussionen mit Teilnehmern sowohl aus Polen als auch aus Deutschland sollen die gegenseitigen Erwartungen aber auch Befürchtungen aufhellen und klären."<sup>3</sup>

Man distanziert sich deutlich, auch nominell, von der Tradition des Instituts als *Informations- und Kulturzentrum*. In diese Richtung zielen auch der Rückgang der im und vom Institut selbst angebotenen Veranstaltungen zugunsten der Förderung von Auftritten polnischer Künstler auf Berliner Bühnen sowie der geplante Umzug in kleinere Räumlichkeiten in der Nähe des ungeachtet fortgeschrittener Gentrifizierung in Reiseführern als *Szene-Viertel* charakterisierten und inzwischen wohl zu den teuersten Lagen Berlins zählenden Umgebung des Hackeschen Marktes. *Intellektuelle Eliten* sollen verstärkt angesprochen werden, Grundlagenarbeit wie Sprach- und Informationsvermittlung gehört nicht zu den Prioritäten [vgl. Olszówka 2002]. Die Strategie des Polnischen Institutes unterscheidet sich damit von vergleichbaren Einrichtungen wie British Council, Goethe-Institut, Instituto Cervantes, die eine Kernaufgabe im Angebot von Sprachkursen mit zertifizierten Abschlüssen sowie dem Ausbau als Informations- und Medienzentrum sehen.

#### 3.1.1.4 Bibliothek

Obwohl die Bibliothek nach der vorgeschalteten Rezeption den größten Publikumsverkehr abwickelt, ist ihre Stellung innerhalb des Institutes als marginal einzuschätzen. Dies wird u. a. an der Verteilung des **Personaletats** auf die einzelnen Bereiche deutlich: Die Direktion ist mit zwei Vollzeitstellen plus einer für das Sekretariat, die Verwaltung mit zweieinhalb, die Fachreferate und der Bereich Öffentlichkeitsarbeit mit je einer Stelle ausgestattet. Im Zuge der Neueinstellung der Autorin im Dezember 2003 wurde die Bibliotheksstelle von 12h auf 20h / Woche aufgestockt. Im Bereich der **Sachmittel** gibt einen festen Etat für die Erwerbung deutschsprachiger Titel, vorwiegend polnische Literatur in deutscher Übersetzung, Monografien zu relevanten Themen (Geschichte, Kultur, Politik, Gesellschaft) sowie Lehr- und

<sup>3</sup> <http://www.polnischekultur.de/information.html> 6. 5. 2004

Im folgenden ist mit Begriffen wie *Selbstdarstellung* bzw. *Leitbild* im Zusammenhang mit dem Polnischen Institut Berlin dieser auf der Website veröffentlichte und hier in seiner Gesamtheit zitierte Text gemeint.

Wörterbücher der polnischen Sprache sowie für Periodika. Die polnischen Publikationen werden von der übergeordneten Bibliothek des Außenministeriums (Ministerstwo Spraw Zagranicznych, MSZ) in Warschau bezogen, finanziert von einer Stiftung zur Förderung des Polnischen Bildungswesens im Ausland (*Fundacja Oświata Polska za Granicą*). Darüber hinaus werden die Ansichtsexemplare von Titeln polnischer Verlage nach den Buchmessen in Leipzig und Frankfurt auf die drei Polnischen Institute in Deutschland verteilt. Im Bereich der Sachmittel scheint es darüber hinaus keinen festen Etat zu geben, Anschaffungsvorschläge werden von der Bibliothek eingereicht und von Fall zu Fall beschieden.

Die Einbindung der Bibliothek in die **innerbetriebliche Kommunikation** entspricht ihrer Stellung im Selbstverständnis der Organisation. Es gibt weder institutionalisierte noch informelle Kommunikationsforen, in die alle Mitarbeiter einbezogen sind und wo auch Belange der Bibliothek besprochen werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bibliothekarin zur Abwicklung des Publikumsverkehrs stark an die Bibliotheksräume gebunden ist und durch die Stundenaufteilung innerhalb der Halbtagsbeschäftigung auch keine festen Pausen außerhalb der Bibliothek gemacht werden. Gespräche zur Klärung von Bibliotheksbelangen werden in der Regel von Seiten der Bibliothekarin angeregt und nach einer unbestimmten Zeit von der Direktion einberufen.

Räumlich ist die Bibliothek momentan noch recht gut ausgestattet. Günstig ist die Lage aller Bibliotheksräume wie Lesesaal mit Freihandbestand und Magazin auf einer Etage. Der klar abgegrenzte Bereich entspricht vom **Raumbedarf** ungefähr der Bürofläche des Verwaltungs- und Referatsbereichs in seiner Gesamtheit. Der Großteil des vom Polnischen Institut angemieteten Areals wird allerdings kaum genutzt. Im großen Kinosaal finden selten Veranstaltungen statt, er wird auch kaum, trotz bestehender Nachfrage, für solche an Dritte vermietet oder wie im Fall des benachbarten ungarischen Kulturinstituts als kommerzielles Kino betrieben. Die großen Foyers im Erdgeschoß und in der ersten Etage böten ebenfalls noch bei weitem nicht ausgeschöpftes Nutzungspotenzial.

### **3.1.2 Außenperspektive**

#### *3.1.2.1 Reichweite*

Die Bibliothek erreichen zahlreiche Anfragen aus allen Teilen Deutschlands sowie aus Österreich und der Schweiz. Wie kommen die Anfragensteller auf die Idee, sich an das Polnische Institut zu wenden und wie können Besucher den Weg in die Bibliothek finden?

In den neuen Bundesländern ist ein hoher Bekanntheitsgrad durch die langjährige **Tradition** des Polnischen Institutes zu konstatieren. In der DDR war ein Besuch des Informations- und Kulturzentrums ein fester Bestandteil des Programms für Berlin-Touristen. Besonders zu Zeiten der Solidarność-Bewegung war es mit seinem Presse- und Publikationsangebot gewissermaßen *ein Fenster nach Westen*, die deutschsprachige Ausgabe der polnischen Modezeitschrift *Uroda* erfreute sich großer Beliebtheit, der Schallplattenverkaufsstand war

ein Geheimtipp für Jazzliebhaber, man konnte in der DDR sonst so rare Artikel wie Poster erwerben. Die Erwartungen zahlreicher heutiger Besucher knüpfen an diese Erfahrungen an: Sie möchten in der Bibliothek polnische Zeitungen abonnieren, Bücher, Tonträger, Videos und Plakate käuflich erwerben, sich zu Sprachkursen anmelden, touristische Informationen einholen. Viele fragen auch nach typischen Souvernirs und Volkskunsterzeugnissen, die damals ebenfalls im Erdgeschoss des Gebäudes angeboten wurden [vgl. PIK].

Der Ausländerbeauftragte des Berliner Senats gibt regelmäßig **Informationsbroschüren** zum kulturellen Leben der verschiedenen Migrantengruppen in Berlin heraus. In der Publikation "Das polnische Berlin" wird die Bibliothek im Rahmen eines Abschnitts über das Polnische Institut erwähnt als "polnischsprachige Bibliothek mit etwa 35 000 Bänden", ergänzt um die offenbar im Zuge der zwei Neuauflagen nicht aktualisierte Beschreibung des Medienangebots als "kostenlose Ausleihe von Informationsmaterial über Polen, wie z. B. Bücher, Dias, Fotos, Schallplatten und Filme" [STACH 2002:122]. Im Handbuch Polen Kontakte [Fischer 2000:31] werden die Polnischen Institute in Deutschland aufgeführt mit jeweils kurzen Texten zu Tätigkeit, Projekten und Publikationen, in denen auch die Bibliotheken mit kurzen Angaben zu Bestand und Service genannt werden. Beim Berliner Institut fehlt ein solcher Text, es erscheint nur die Kontaktadresse. Im **Telefonbuch** findet man die Trägerinstitution unter einem älteren Namen. Bibliotheksnutzer geben an, bei Informationsanfragen zum Thema Polen von der **Botschaft der Republik Polen** bzw. vom **Polnischen Fremdenverkehrsamt** an das Institut verwiesen worden zu sein.

Bei Eingabe von Suchbegriffen wie "Polen", "Polen Information" und "Polen Kultur" in einschlägige **Suchmaschinen** wird die Internetseite des Polnischen Institutes nicht in nennenswerter Position gelistet. Gibt man "Polnisches Institut" ein, erscheint das Berliner Institut erst nach denen in Düsseldorf und Leipzig, mit wenig aussagekräftigem Seitentitel. Der Weg geht auch hier vermutlich meist über die bei gleichen Suchbegriffen in oberen Positionen gelistete Website der Botschaft der Republik Polen mit dem Navigationspunkt "Polnische Institute".<sup>4</sup> Man erfährt hier die telefonische Durchwahl zur Bibliothek und deren aktualisierungsbedürftige Öffnungszeiten, es wird zur **Internetpräsenz** des Polnischen Instituts [vgl. Fußnote 3] verlinkt. Dort erfährt man die Öffnungszeiten der Bibliothek, die telefonische Durchwahl und den Namen der Bibliothekarin. Analog zur Internetseite erscheinen diese Informationen auf dem monatlich herausgegebenen **Programm**, das über Veranstaltungen im Haus und solche mit Beteiligung des Polnischen Institutes an anderen Veranstaltungsorten informiert, im Institut ausliegt und über dessen Adressverteiler versendet wird. Im vom Institut versendeten **Newsletter** wird die Bibliothek nicht erwähnt. Ein großer Teil der Bibliotheksbesucher, sieht man von den eingeschriebenen Lesern ab, rekrutiert sich aus der dem exponierten Standort zu verdankenden zahlreichen *Laufkundschaft*.

<sup>4</sup> <http://www.botschaft-polen.de> 17. 05. 2004

### 3.1.2.2 Standort

Aus der Perspektive der Bibliothek ist der jetzige Standort der Bibliothek als ideal anzusehen. Der unmittelbar benachbarte Alexanderplatz ist einer der wichtigsten Verkehrsknotenpunkte Berlins. Hier kreuzen sich U- und S-Bahnlinien, Straßenbahn, Regionalbahnen, Buslinien. Die unmittelbare Umgebung ist sehr belebt, vielfältige Einkaufsmöglichkeiten, Postamt, Restaurants, Hotels und Touristenmagneten wie Rotes Rathaus, Fernsehturm und Aquadom befinden sich in Sichtweite. Nutzer müssen sich nicht eigens auf den Weg zur Bibliothek machen, sondern können den Bibliotheksbesuch mit anderen Erledigungen und Unternehmungen verbinden. Direkt vor dem Gebäude verläuft eine vierspurige Magistrale, im Vorbeifahren ist das große rot-weiße Schild *Polnisches Kulturinstitut* nicht zu übersehen. Direkt vor dem Gebäude befindet sich eine Bushaltestelle und eine Ampelkreuzung. Aus der Perspektive der Trägerinstitution stimmt allerdings dieses Umfeld mit seiner für den früheren Ostblock typischen Raumaufteilung und Architektur nicht mit dem angestrebten Image kultureller Avantgarde überein. Der avisierte neue Standort ist ein wilhelminisch anmutendes Gebäude in einer Straße ohne Ladengeschäfte am Spreeufer gegenüber der Museumsinsel. Die Straße liegt zwar in der Nähe des belebten und prestigeträchtigen Hackeschen Marktes, außer den wenigen Anwohnern trifft man hier aber hauptsächlich flanierende Touristen, und dies vor allem außerhalb der Öffnungszeiten des Instituts an den Wochenenden.

### 3.1.2.3 Kooperation/Konkurrenz

Formal ist die Bibliothek in das **polnische Bibliothekswesen** eingebunden durch die institutionelle Zugehörigkeit zur Bibliothek des Polnischen Außenministeriums. Dort werden auch Materialien zur Bibliotheksverwaltung wie Buch- und Leserkarten etc. bestellt. Bisherige Kooperationsbemühungen blieben allerdings auf dem Dienstweg stecken. Eine zunächst formal gestellte und informell wiederholte Anfrage nach gemeinsamer Nutzung von Bibliothekssoftware im Rahmen einer Gruppenlizenz, Austausch von Katalogisaten, Harmonisierung verwendeter Regelwerke, Formate und der Systematik blieb bisher unbeantwortet.<sup>5</sup> Die Kommunikation scheint vornehmlich in Form von Weisungen von oben nach unten zu funktionieren, die Bibliothek betreffende konzeptionelle Vorgaben gibt es allerdings von übergeordneter Stelle nicht.<sup>6</sup> Das Berufsbild des Bibliothekars hat in Polen offenbar einen geringen gesellschaftlichen Status, man stellt sich eine relativ ruhige Tätigkeit vor, für die es keiner besonderen Qualifikation bedarf, vergleichbar etwa mit der Arbeit an einer Garderobe.<sup>7</sup> Es gibt bisher keine Kontakte zu Bibliotheken anderer Polnischer Institute in Deutschland und

<sup>5</sup> Die Firma Exell referenziert die Bibliothek des Polnischen Außenministeriums und 16 angeschlossene Kulturinstitute als Nutzer ihrer Software Co-Liber: (10. 05.2004) [http://www.exell.com.pl/DOKUMENTY1/Produkty/Co-Liber/doc\\_32.html](http://www.exell.com.pl/DOKUMENTY1/Produkty/Co-Liber/doc_32.html)

<sup>6</sup> Dies scheint nicht immer so gewesen zu sein, wie aus bei Aufräumarbeiten aufgefundenen Fragmenten einer Korrespondenz der Bibliothek mit der Hauptbibliothek des MSZ aus den 70er/80er Jahren hervorgeht.

<sup>7</sup> Diesen Eindruck gewinne ich zunehmend aus Gesprächen mit der Institutsleitung, polnischen Praktikanten und Bibliotheksnutzern sowie mit an einer Anstellung bzw. einem Praktikum in der Bibliothek interessierten Polen.

der Welt im Sinne von Initiativen im Hinblick auf einen Verbund. Eine stärkere Orientierung auf das polnische Bibliothekswesen durch den Praktikumseinsatz bibliothekarisch Auszubildender aus Polen konnte bisher mangels Nachfrage nicht erreicht werden. Es gibt zwar bibliothekswissenschaftliche Studiengänge an polnischen Universitäten, das Problem besteht für dortige Studenten in der Finanzierung des Berlin-Aufenthaltes, da für das Praktikum von Seiten des Instituts keine Aufwandsentschädigung gezahlt oder Unterkunft zur Verfügung gestellt wird. Vermutlich gibt es auch kaum Stipendien oder Förderprogramme für Studierende dieser Fachrichtungen.

Neue, vor allem studentische Leser setzen eine Einbindung der Bibliothek des Polnischen Institutes in das **lokale Bibliothekswesen** nicht selten als selbstverständlich voraus, fragen etwa nach der Gültigkeit des Leseausweises der Zentral- und Landesbibliothek bzw. der Recherchierbarkeit des Bestandes über den Verbund öffentlicher Bibliotheken Berlins. Es ist sehr wenig bekannt oder wird wenig bekannt gemacht, welche hochwertigen Informationsquellen von Bibliotheken der Region kooperativ erarbeitet bzw. durch Lizenzerwerb zugänglich gemacht werden. Für viele Leser und Anfragensteller kommt es einer Offenbarung gleich, wenn sie in die Benutzung der Zeitschriftendatenbank (ZDB), des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes (GBV) oder des Kooperativen Bibliotheksverbundes Berlin-Brandenburg (KOBV) eingeführt werden. Kaum jemand der Nutzer weiß, dass das Sonder-sammelgebiet Osteuropa der Staatsbibliothek im Bereich Geisteswissenschaften, Jura und Belletristik im Umfang mit einer polnischen Universitätsbibliothek durchaus vergleichbare polnischsprachige Bestände vorhält. Dennoch gibt es im Schatten dieser renommierten Institutionen eine *Marktnische* für das eigene Angebot. Wegen unmittelbarerem Kontakt zu Polen und kürzerem Geschäftsgang ist der Bestand sehr aktuell, auch die Periodika sind schneller zugänglich. Eine größere Auswahl an Lehrmaterialien für Polnisch, Unterhaltungsliteratur in polnischer Sprache sowie eine Reihe von Zeitschriftentiteln werden im Einzugsgebiet sonst nicht angeboten. Viele Nutzer ziehen das Stöbern am Regal dem Datenbank-Retrieval vor, zumal in den größeren, in Berlin in der Regel überfüllten Bibliotheken mit langen Wartezeiten auf die bestellten Medien zu rechnen ist. Sie schätzen die familiäre Atmosphäre und individuelle Beratung. Für Universitätsfremde besteht darüber hinaus oft eine Hemmschwelle für die Benutzung wissenschaftlicher Bibliotheken. Bisher ist es auch nicht gelungen, bibliothekarisch Auszubildende aus Deutschland für ein Praktikum im Polnischen Institut zu interessieren. Dahingehende Kontakte wurden allerdings vorerst nur zum Studiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig geknüpft. Ein Hindernis ist sicher die an potentielle Praktikanten gestellte Anforderung, mindestens Grundkenntnisse der polnischen Sprache mitzubringen. Darüber hinaus sind Praktika in kleinen Bibliotheken trotz des breiten Tätigkeitsfeldes und der Notwendigkeit eigenverantwortlichen Arbeitens wenig anerkannt.

Viele Besucher des Polnischen Institutes suchen nach einer Möglichkeit des käuflichen

Erwerbs von polnischsprachiger Literatur, Presse, Tonträgern und Videos. Der Bedarf ist nicht nur bei den Berliner Polen, die zahlenmäßig schon die Einwohnerschaft einer Kreisstadt stellen, sehr groß. Vor allem Berlinbesucher aus den neuen Bundesländern erinnern sich an die inzwischen geschlossene Verkaufsstelle von Büchern, Presse und Schallplatten und sind enttäuscht, wenn sie diese nicht mehr vorfinden. Da das Angebot an Lehrmaterialien zur polnischen Sprache, Hand- und Spezialwörterbüchern auf dem deutschen Markt unzureichend ist, werden auch in diesem Bereich polnische Publikationen entsprechend nachgefragt. Der lokale **Buchhandel** ist nicht gewillt, das Risiko einer Bestellung von Titeln aus Polen zu tragen. Verhandlungen in dieser Richtung mit einem Lieferanten der Bibliothek, der sich im gleichen Gebäudekomplex befindet, verliefen im Sande. Gerüchte über die Eröffnung eines polnischen Buchladens in Berlin halten sich hartnäckig. Die Bibliothek steht mit dem Buchhändler in Kontakt, der es aber wegen der hohen Gewerbemieten vorerst, eigentlich am Bedarf nach physischer Gegenwart der Bücher vorbei, mit einem Internethandel versuchen will. Aufgrund der Nähe Berlins zu Polen gibt es immerhin die Möglichkeit, sich in den grenznahen polnischen Städten mit Literatur, Tonträgern und Videos einzudecken.

Im Gebäudekomplex befindet sich weiterhin ein auf Polen spezialisiertes **Reisebüro**. Im Unterschied zum Institut arbeitet es unter wirklichen Marktbedingungen, kann und will also erschöpfende individuelle Beratung nicht leisten und konzentriert sich auf den lukrativeren Verkauf von Pauschalreisen. Kunden des Reisebüros werden an die Bibliothek verwiesen, um spezielle Informationen einzuholen oder Reiseführer und Bildbände auszuleihen. Dieser Praxis des *Outsourcing* von Informationsdienstleistungen durch das Reisebüro muss aus Gründen der eigenen Arbeitsökonomie unter Berufung auf den Auftrag des Trägers gelegentlich entgegengewirkt werden.

### 3.1.3 Zielgruppen

Zielgruppen bezeichnen den Teil der Öffentlichkeit, der im Hinblick auf ein Angebot soziologisch beschreibbar oder nach bestimmten Interessenlagen abgrenzbar ist. Im Falle einer Bibliothek sind dies die aktuellen und potentiellen Nutzer, die Fachöffentlichkeit, eine allgemeine und interessierte Öffentlichkeit, aktuelle oder potentielle Partner sowie politische Entscheidungsträger. Eine Differenzierung scheint unter Marketinggesichtspunkten dann sinnvoll, wenn nicht alle relevanten Gruppen mit dem selben Angebot oder durch das gleiche Medium angesprochen werden sollen oder können.

Die primäre Nutzergruppe, also jene, für die die Bibliothek ursprünglich eingerichtet wurde, wird in einer Festschrift zum 25. Jubiläum des Polnischen Informations- und Kulturzentrums relativ weit gefasst und über das Bestandsprofil definiert, das über die wechselvolle Geschichte des Institutes hinweg relativ konstant geblieben ist und bis heute den Erwartungen der aktuellen Nutzer weitestgehend entspricht. [PIK 1981:9-13]. Es sind auch Analogien des

damals vom Institut als Ganzem avisierten Publikums zu den gegenwärtigen Benutzergruppen der Bibliothek zu beobachten [PIK 1981:5f]:

**1981 vom PIK avisierte Zielgruppen**      **aktuelle Bibliotheksnutzer 2004 und ihre Präferenzen**

***die Jüngsten***

Meist in Begleitung der die Bibliothek nutzenden Eltern, oft zweisprachig aufwachsend, nutzen Kinderecke, leihen Kinderbücher, Tonträger, VHS-Kassetten aus

***Jugend***

Schulklassen, Schüler mit Polen betreffenden Hausaufgaben, Referaten, Projekten, polnische Schüler deutscher Schulen, die umfangreiche Werke deutscher Klassik schneller in polnischer Sprache lesen wollen, polnische Studenten, deutsche Studenten mit Osteuropa-Thematik bzw. Kontakten

***Fachleute***

*genauer:  
Wissenschaftler,  
Musiker,  
Filmschaffende,  
Kenner der bildenden Künste*

Vorbereitung von Ausstellungen, bilateralen Projekten, Kulturveranstaltungen, Theateraufführungen, spezielles Bild-, Ton- und Textmaterial, spezielle Kunstrichtungen, Interesse an einzelnen Künstlern und Autoren (diesbezügliche Anfragen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum), Cineasten

***Journalisten***

Artikel, Reportagen, Radio- und TV-Sendungen zu polenspezifischen Themen, Bild- und Tonmaterial, Requisiten, komplexe Fragen sollen umfassend in kürzester Zeit beantwortet werden, Vermittlung passender Interviewpartner, großes Interesse im Zusammenhang mit EU-Erweiterung

***Wirtschaftsfunktionäre***

Heute eher Kleinunternehmer und Freiberufler, die den polnischen Markt sondieren, ihre Aktivitäten evtl. dorthin ausweiten wollen (vor allem Techniker, Juristen), suchen fachlichen Austausch mit polnischen Partnern, starke Nachfrage nach spezieller Fachliteratur, Spezialwörterbüchern, fachbezogenen Periodika (Anzeigen auswerten und schalten), besonderes Interesse an grenznaher Region

***Leser***

*von Presse und Literatur aus Polen*

Polnische und deutsche Stammleser aus Berlin und Brandenburg, kommen regelmäßig, nicht selten wöchentlich, nutzen Zeitungen und Zeitschriften, schöpfen Ausleihmöglichkeiten meist voll aus, kennen den Bestand gut, fragen nach konkreten Titeln und Neuerscheinungen

### *Touristen*

Beratung bei individueller Reiseplanung nach Polen, Kartenmaterial, Ausleihe von Reise- und Sprachführern, Bildbänden, vorbeikommende Berlintouristen nutzen die Gelegenheit zu speziellen Anfragen zu verschiedensten Themen sowie Tagesausflügen nach Polen, oft Wunsch nach käuflichem Erwerb polnischer Literatur, Tonträgern, Plakaten, Zeitungsabonnements, polnischen Lebensmitteln und Volkskunst

### *Polyglotten*

Polnischlernende aller Altersgruppen, auch aus dem ländlichen Umland (grenznahe Gebiete), Philologen, Anbieter von Polnischkursen, Lehrbücher mit begleitenden Audiokassetten, Fachwörterbücher, Titel, die sowohl im polnischen Original als auch in Übersetzung vorgehalten werden, Hörbücher, VHS, DVD, Multimedia-Lehranwendungen

Eine im Schema noch nicht erfasste wichtige Gruppe sind **Regional- bzw. Familienforscher**, die auf der Suche nach ihren kulturellen bzw. familiären Wurzeln Informationen zu einzelnen Ortschaften, historischer Geographie, Verwaltungsgeschichte und Bedingungen der Archivnutzung in Polen benötigen sowie in der eigenen oder Familienbiographie von Vertreibung aus seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges polnischen Gebieten Betroffene bzw. deren Familienangehörige, die einen Besuch des Heimatortes in Erwägung ziehen und diesbezügliche Beratung benötigen. Dabei geht es oft nicht nur um die Lokalisierung des Ortes anhand von Ortsnamenskondanzen und Karten, sondern auch um psychologische Aspekte wie Höflichkeitsformen und Fragen der Angemessenheit bestimmter Anliegen wie z. B. einen Blick in von früher erinnerte oder von Fotos bekannte Gebäude zu werfen oder die heutigen Bewohner und Nachbarn kennen zu lernen bzw. nach eigenen Erinnerungen zu befragen.

Die gemäß aller einschlägiger Literatur zu Spezialbibliotheken besonders zu umwerbende Gruppe ist die der **Institutsmitarbeiter**. Momentan besteht das diesbezügliche Dienstleistungsangebot der Bibliothek vor allem in der Bereitstellung der Presse, die von den Mitarbeitern im Hinblick auf Medienpräsenz der Institutsaktivitäten ausgewertet wird. Weiterhin werden Nachschlagewerke genutzt, private Lektüre entliehen, gelegentlich Rechercheaufträge erteilt und Besucher mit speziellen Fragestellungen an die Bibliothek verwiesen. Auch die externen Anfragen per E-Mail kommen, sofern den Absendern nicht von vorherigen Bibliotheksbesuchen die E-Mailadresse der Bibliothek bekannt ist, zunächst im Sekretariat an und werden gegebenenfalls von dort aus weitergeleitet. Ein großer Teil der in der Bibliothek eingehenden telefonischen Anfragen wird von der Rezeption, der Telefonzentrale des Institutes, zur Bibliothek durchgestellt. Die Zusammenarbeit von Institut und Bibliothek wird also meist durch Anforderungen von außen initiiert. Hier gibt es ungenutztes Potenzial für eine effizientere, die Aktivitäten des Institutes flankierende Zusammenarbeit. In

der Bibliothek als neben der Rezeption einzigem Bereich mit regelmäßigem Publikumsverkehr kommt ungefiltertes *feedback* zu den vom Institut angebotenen Kulturveranstaltungen an, die Auswertung direkter Kritik und von Anregungen wäre eine sinnvolle Ergänzung zur Analyse der Pressestimmen. Es werden auch Fragen zu Details auf dem Programm ausgewiesener externer Veranstaltungen gestellt, die oft von der Bibliothek wegen des o. g. Informationsdefizits nicht erschöpfend beantwortet werden können. Auch könnte die Bibliothek bei rechtzeitiger Einbeziehung in die Planung viel zur inhaltlichen Vorbereitung von Kultur- und Diskussionsveranstaltungen beitragen.

Schwieriger ist die Identifikation **potentieller Nutzergruppen**. Eine Quantifizierung und Segregation ist wegen der in Kapitel 3.1.2.1. beschriebenen Reichweite kaum sinnvoll. Im Prinzip erfüllt das Kriterium jede Person, Gruppe oder Institution mit einem im weiteren Sinne Polen betreffenden Informationsbedürfnis. Die am besten zu quantifizierende und erreichbare Zielgruppe sind die Berliner Polen. In der anlässlich der EU-Erweiterung veröffentlichten Datensammlung des Statistischen Landesamtes "Das europäische Berlin" [SLAB 2004] beläuft sich die Zahl der 2002 in Berlin melderechtlich am Ort der Hauptwohnung registrierten Polen auf 30.695, davon allein 3.550 im Bezirk Mitte, in welchem sich die Bibliothek befindet. Sie führen hier in den Bereichen Einbürgerungen, Eheschließungen mit Deutschen, Anteil an Schülern allgemeinbildender Schulen, Teilnahme an Lehrgängen des Zweiten Bildungsweges, Auszubildenden überhaupt, Studenten an Hochschulen, BAFöG-Geförderten, Gästen mit Übernachtungen in Berlin im Vergleich mit Vertretern anderer EU-Mitgliedsländer in der Hauptstadt mit großem Abstand die Statistik an. Als Zielgruppe für bibliothekarisches Marketing sind sie überaus interessant, da sie über ihre jeweiligen Organisationen, Kultureinrichtungen, Internetforen, Treffpunkte etc. sehr leicht und gezielt anzusprechen sind. Da sie in ihrem jeweiligen sozialen, meist mindestens bikulturellen Umfeld eine Multiplikatorenfunktion wahrnehmen, sind sie auch im Sinne des vom Träger vertretenen öffentlichen Auftrages relevant [vgl. Kap. 3.1.1.1]. Eine weitere gut zu lokalisierende Zielgruppe sind Personen und Institutionen mit besonderem fachlichen Interesse für Polen und Osteuropa. Hier gibt es allein in Berlin eine Vielzahl relevanter Forschungs- Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie Informationsnetzwerke.

## 3.2 Positionsbewertung

### 3.2.1 Produkt

Der **Name** des Produktes, Bibliothek des Polnischen Institutes, ist lang, wenig originell und recht beliebig. Auch eine griffige Abkürzung legt sich nicht nahe. Viele stolpern über das fehlende Attribut: Polnisches Institut für was? Vermutlich liegt es an der Wortstellung im Deutschen, dass der Name nicht leicht über die Zunge geht – Institute Française klingt auch sinnvoller als Französisches Institut. Kulturinstitute, die sich mit den Namen großer Dichter

schmücken (Goethe, Cervantes) oder wortspielerisch Bezug auf das lokale Umfeld nehmen (Czech Point für das Tschechische Zentrum am Check Point Charlie) schaffen eine *Marke*, erzielen Wiedererkennung- und Sympathieeffekte. Zu erwägen wäre, konsequent die polnische Variante Instytut Polski zu verwenden. Das ist verhältnismäßig leicht auszusprechen und klingt, dank der typischen Adjektivendung –ski unverkennbar polnisch. Das hätte auch den Vorteil für die Gesamtheit der Polnischen Institute, international einheitliche Domainnamen für die URL der Internetpräsenz und die E-Mail-Adressen verwenden zu können [vgl. Kap. 3.1.1.2].

Im Vergleich mit anderen Kulturinstituten ist der **Medienbestand** mit ca. 35.000 Büchern, ca. 1000 VHS-Kassetten und einer kleineren Anzahl von Audio-CDs, und Multimedia-Anwendungen sehr groß. Der Schwerpunkt liegt im Bereich Belletristik, polnische Literatur in polnischer und deutscher Sprache, Klassikern der Weltliteratur, aber auch Unterhaltungsliteratur nichtpolnischer Autoren in polnischer Sprache, zweisprachige Ausgaben, Kinder- und Jugendliteratur. Es stehen Enzyklopädien, allgemeine und speziellen Nachschlagewerke vor allem zu Sprach- und Literaturwissenschaft, Sprachlehr- und Lernmaterialien, Monografien aus den Bereichen Kunst, Theater, Musik, Geschichte, Sozialwissenschaften, Religion, Landeskunde, Natur, Informatik Hobby etc. zur Benutzung bereit. Die Bibliothek hat eine lange Tradition, eine Tatsache, die stärker betont werden könnte. Die Bestände sind vergleichsweise aktuell, da der Geschäftsgang extrem kurz ist und in einer Hand liegt. Bei der Reihenfolge der Einarbeitung neuer Medien in den Bestand kann flexibel und schnell auf Nutzerwünsche reagiert werden.

Ein heller und freundlicher **Lesesaal** bietet maximal 10 Leseplätze, eine großflächige Glasfront bietet Blick auf Rotes Rathaus, Neptunbrunnen und Marienkirche. Es können kostenlos oder gegen eine Spende Kopien angefertigt werden. PC- bzw. Multimedia-Arbeitsplätze für Nutzer sind nicht vorhanden. Alle Medieneinheiten sind, abgesehen von den Dokumentarfilmen, in Freihandaufstellung zugänglich. Die führenden deutschen und polnischen Tageszeitungen, Wochenblätter, Nachrichtenmagazine und Zeitschriften aus den Bereichen Kultur und Lifestyle, Periodika aus bildender Kunst, Literatur, Musik, Theater, Film, Politik und deutsch-polnische Beziehungen können im Lesesaal genutzt werden. Auf einem Informationstisch liegen vom polnischen Außenministerium herausgegebene Broschüren zu verschiedenen Themen sowie Informationsmaterial zu Veranstaltungen, Weiterbildungsangeboten etc. aus. In einem dafür vorgesehenen Bereich wird auf Neuerwerbungen und Neuerscheinungen aufmerksam gemacht.

An das Polnische Institut werden im weitesten Sinne auf Polen und polnische Kultur bezogene Anfragen gerichtet, die in der Regel in der Bibliothek bearbeitet werden. Dies ist persönlich, schriftlich (per Post, E-Mail oder Fax) oder telefonisch möglich. Auf jede Frage wird von wissenschaftlich ausgebildeten Mitarbeitern (Bibliothekarin und studentische Praktikanten) eine weiterführende Information erteilt, gegebenenfalls auch Broschüren oder

Kopien versandt. **Informationsquellen** sind Wissen und Erfahrung der Bibliotheksmitarbeiter, der Medien- und Archivbestand, Internet, Kooperationspartner, Institutionen. Nicht selten können auch anwesende Nutzer bei der Beantwortung spezieller Fragen weiterhelfen. Zugang auf lizenzpflichtige elektronische Ressourcen bietet die Bibliothek nur indirekt durch Verweis auf andere, zumeist Berliner Bibliotheken und diesbezügliche Beratung. Bibliographische Anfragen, auch nach dem Standort einzelner Titel, werden mit Hilfe aller über das Internet frei zugänglichen Nachweisinstrumente beantwortet.

In jüngster Zeit wurden Teile des bisher nicht durch Findmittel erschlossenen **Archivbestandes** verzeichnet und so für die Nutzung zugänglich gemacht, da diese Aufgaben auch für fachfremde Praktikanten interessant und gut zu bewältigen sind. So entstanden u. a. Sammlungen von Plakaten, Diaserien und Audiomitschnitten. Ein großer Teil dieser Materialien steht auch zur Ausleihe zur Verfügung, was von den Nutzern gut angenommen wird. Mitschnitte von Kindersendungen des Warschauer Rundfunks aus den 70er Jahren sind wegen der dort gepflegten langsamen und deutlichen Aussprache als Lehrmaterial für Polnisch geeignet, Bildmaterial wird ohnehin stark nachgefragt, für Vorträge, Präsentationen, Reportagen, Filmprojekte und Ausstellungen.

### 3.2.2 Verhältnis Preis-Leistung

Der Preisbegriff im öffentlichen Sektor beinhaltet grundsätzlich andere Aspekte als in der Privatwirtschaft. Öffentliche Einrichtungen werden aus Steuermitteln finanziert. Der Steuerzahler bezahlt im voraus, auch für Dienstleistungen, die er selbst nicht in Anspruch nimmt. Der in der aktuellen Diskussion zum Bibliotheksmarketing sich steigender Beliebtheit erfreuende Begriff des Nutzers als *Kunden* bzw. *Stakeholder* öffentlicher Dienstleistungen ist auf den Nutzer bezogen wenig treffend und in mancher Hinsicht sogar zynisch. Welche Aktien kann der Bürger schon abstoßen, zu welcher Konkurrenz wechseln um seiner Unzufriedenheit mit dem Management öffentlicher Einrichtungen Ausdruck zu verleihen? In einer komplexen repräsentativen Demokratie mit zunehmendem Einfluss von Verbänden und Lobbygruppen haben Wähler selten nennenswerten Einfluss auf den Erhalt, die Reformierung bzw. Abschaffung konkreter Institutionen.

Am ehesten lässt sich in diesem Zusammenhang der Unterhaltsträger und die ihn beeinflussenden Gruppen mit dem Kundenbegriff identifizieren. Er allein muss davon überzeugt werden, für das Produkt Geld bereitzustellen. Auf der Kostenseite kann dem Unterhaltsträger eine konkrete Zahl präsentiert werden: Am Beispiel einer Bibliothek Ausgaben für Miete, Personal, Ausstattung, Unterhaltung, Erwerbung von Medien. Problematisch hingegen erscheint die Quantifizierung der Leistung. Der Preis muss hier vor dem Hintergrund seiner Wirkung im Hinblick auf das angestrebte, günstigstenfalls im Leitbild formulierte Ziel bewertet werden. Auf hierfür zur Verfügung stehende Messmethoden und

deren Eignung zur Beurteilung der Wirksamkeit bibliothekarischer Dienstleistungen soll im letzten Kapitel dieser Arbeit noch näher eingegangen werden.

Nach KOTLER [1991:461] ist jede vom Konsumenten (hier: Bibliotheksnutzer) wahrgenommene negative Auswirkung eines Austauschgebots in die Preiskalkulation einzubeziehen. Dies wären beispielsweise Anfahrt, Wartezeit, Parkgebühren, Stress durch fehlenden Zugang zu den gewünschten Informationen. In der Bibliothek des Polnischen Institutes werden darüber hinausgehende Gebühren ausschließlich in Form von zu hinterlegenden Kauttionen erhoben. Sie haben die Funktion, zur Rückgabe der Medien zu motivieren, da zahlreiche Leser die Bibliothek nur für den Zeitraum ihres Aufenthaltes in Berlin nutzen. Die finanziellen Möglichkeiten einzelner Leser sind derart beschränkt, dass es nicht selten vorkommt, dass die einmalig für die Leserschaft zu hinterlegende Kauttion von 10 € in einer konkreten Notlage eingelöst und dann wieder hinterlegt wird.

### 3.2.3 Distribution

Unter Distribution soll im folgenden verstanden werden, wie das beschriebene Produkt an den Nutzer gebracht wird. Die Bibliothek ist wöchentlich 12 Stunden geöffnet.

Die **Öffnungszeiten** sind unregelmäßig über drei Wochentage verteilt, also schlecht zu memorieren. Kritisiert wird von Seiten der Leser zu Recht, dass sie voll Berufstätigen kaum eine Nutzung ermöglichen und im Umfang zu knapp bemessen sind. Gängige Praxis ist es daher, auch außerhalb der offiziellen Öffnungszeiten im Rahmen der Arbeitszeit der Bibliothekarin Nutzeranliegen zu bearbeiten. Bei den außerhalb der Öffnungszeiten kommenden Besuchern handelt es sich meist um Passanten, die im Vorbeigehen auf das Institut aufmerksam geworden sind und ein schon länger bestehendes Informationsbedürfnis bei dieser Gelegenheit befriedigen wollen. Es wäre wohl nicht im Sinne des Trägerauftrages, diese Besucher mit dem Verweis auf die Öffnungszeiten wegzuschicken. Ferner ist fraglich, ob es diesen Nutzertyp nach dem Umzug in eine deutlich weniger belebte Gegend noch geben wird. Die Ausweitung der Öffnungszeiten verschärft allerdings das ohnehin große Problem des Zeitmangels für andere wichtige bibliothekarische Tätigkeiten.

Das größte Defizit in diesem Zusammenhang ist das Fehlen eines benutzbaren **Kataloges**. Im Sommer 2003 fand eine Dezimierung des Bestandes um ca. 5000 Titel statt, eine *Downsizing-Maßnahme* im Hinblick auf den im Herbst 2004 bevorstehenden Umzug. Der alphabetische und systematische Zettelkatalog wurde in diesem Zusammenhang nicht aktualisiert, vermutlich wurde seine Führung schon vorher abgebrochen. Die **Systematik** wurde von der letzten Bibliothekarin entwickelt und ist nach den bisherigen Erfahrungen gut geeignet, sowohl den Nutzern als auch den Mitarbeitern und Praktikanten eine schnelle Orientierung zu ermöglichen. Oft wird von Nutzern die alphabetische Aufstellung der Belletristik nach Autoren kritisiert und der Wunsch nach einer stärker am Genre orientierten Gliederung geäußert, was

jedoch bei der jetzigen und in der Perspektive sich noch verschlechternden räumlichen Situation kaum zu realisieren ist.

Das **Leit- und Orientierungssystem** ist überarbeitungsbedürftig. Die Aufstellungssystematik ist nur mittels handbeschrifteter Platzhalter erkennbar, ausschließlich in polnischer Sprache. Die einzelnen Sachgruppen werden momentan ins Deutsche übersetzt, um eine zweisprachige Beschriftung an den Fachböden und Stirnseiten der Regale anbringen zu können. Eine Anpassung an verbreitete Systematiken wie Dewey wurde erwogen, wegen zu großem Aufwand und relativer Negierung osteuropäischer Sichtweisen und Themen in diesem System aber verworfen. Aktuelle Systemstellen wie "Johannes Paul II" oder die im Hinblick auf den Historikerstreit brisanten, weil im Regal unmittelbar benachbarten Sachgruppen "deutsche Lager" und "sowjetische Lager" könnten, vor allem bei nichtpolnischen Nutzern, Befremden auslösen. Für viele polnische Bibliotheksnutzer ist es ungewohnt, im Polnischen Institut, also gewissermaßen auf eigenem Territorium, eine deutsche Bibliothekarin vorzufinden. Das Studium der Slawistik vermittelt lediglich Kenntnisse kanonischer Literatur, es gibt große Defizite bei Genres wie Kriminalroman, Fantasy, Frauenliteratur, Biographien, populärwissenschaftlicher Literatur und überhaupt im Bereich *who is who*. Bei der Auswahl polnischer Praktikanten wird deshalb auf einen gewissen Grad von Leseerfahrung und Medienkompetenz (im Bereich Film, Musik, Theater, Veranstaltungen, TV, Internet) Wert gelegt.

Der Aufbau eines **OPAC** befindet sich noch in der Vorbereitungsphase. Weder ist die Finanzierung anzuschaffender Bibliothekssoftware geklärt, noch eine endgültige Entscheidung für das verwendete Datenaustauschformat und Regelwerk getroffen. Hierfür müssten noch verschiedene Möglichkeiten für eine Datenübernahme von anderen Bibliotheken bzw. Verbänden auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden. Im Moment wird eine Demoversion von Allegro-C auf ihre Einsetzbarkeit hin getestet, eine kostenlose, aber in der Entwicklung und Pflege sehr zeitintensive Alternative wäre der Aufbau einer MySQL-Datenbank mit PHP-gesteuerter Webschnittstelle. Die gesamte EDV müsste von der Bibliothekarin selbst administriert werden, es gibt für diese spezifischen Belange, die z.T. Programmierkenntnisse erfordern, im Institut keine fachliche Unterstützung bzw. es existiert bisher keine Kostenstelle im Etat für die Beauftragung eines Spezialisten für die Anpassung von Software und Schnittstellen bzw. den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen. Die einzelnen Fragestellungen sind offenbar für Fachfremde kaum nachvollziehbar, dies wurde bei einem Gespräch mit Direktion und Buchhaltung über die Anschaffung von Bibliothekssoftware deutlich. Erschwerend hinzu kommen Defizite bei der Kenntnis polnischsprachiger Entsprechungen von Fachtermini aus diesem Bereich.

Es ist bisher nahezu unmöglich, von außen an Informationen über das Bestandsprofil und Informationsangebot der Bibliothek zu gelangen [vgl. Kap. 3.1.2.1]. Erste Schritte wurden unternommen, um diesen Zustand zu ändern. Die Zustimmung der Direktion zum Angebot

eines bibliothekseigenen **Webangebotes** wurde eingeholt, ein Bibliothekssigel beantragt, der Nachweis von im Institut vorgehaltenen, in Deutschland sonst nicht oder selten zugänglichen Periodika in der Zeitschriftendatenbank (ZDB) in die Wege geleitet und Kontakt zum Kooperativen Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV) aufgenommen.<sup>8</sup> Erwogen und vorerst wegen schon jetzt kaum zu bewältigender Nachfrage und der starken Abnutzung der Medien aufgeschoben wurde der Nachweis des VHS- und DVD-Bestandes im Verbundkatalog Film.<sup>9</sup>

### 3.2.4 Kommunikation/Promotion

Abgesehen von einem individuellen und engagierten Service gibt es momentan keine spezifischen Aktivitäten, um das öffentliche Interesse am Serviceangebot der Bibliothek zu steigern. Die Kapazitäten der Nutzerbetreuung sind ausgeschöpft, die Öffnungszeiten der Bibliothek quasi mit der Arbeitszeit der Bibliothekarin identisch. Eine verstärkte Werbung ist momentan auch wegen der Planungsunsicherheit im Hinblick auf den bevorstehenden Umzug kaum sinnvoll.

Wegen der weiter oben beschriebenen innerbetrieblichen Hierarchien und Kommunikationsstrukturen gestaltet es sich schwierig, auf eine stärkere Wahrnehmung und Akzeptanz durch die Trägerinstitution und deren Unterhaltsträger hinzuarbeiten. Für deren Virtualisierungspläne stellt die Bibliothek ein physisch sehr präsent Hindernis dar. Mit der von höchster Stelle propagierten *schlanken Manageragentur* [vgl. Krzesiński 2004] verbindet man nicht unbedingt das Ambiente von Spitzwegs eingangs erwähnten Bücherwurm inmitten in warmes Licht getauchter, übermannshoher Regale, sondern vielmehr sterile Lofts mit sparsam arrangierten, chromglänzenden Designermöbeln. Andere Aspekte des Leitbildes des Institutes räumen der Bibliothek durchaus einen Platz ein. Schließlich gehören Vertreter der umworbenen kulturellen Avantgarde zu den Bibliotheksnutzern und bereiten hier ihre in Zusammenarbeit mit dem Polnischen Institut geplanten Veranstaltungen vor. Auftritte polnischer Künstler auf den verschiedenen Berliner Bühnen erfordern Vor- und Nachbereitung. Theaterbesucher haben ein Stück eines polnischen Dramatikers gesehen und wollen es noch einmal in Ruhe lesen. Ein Programmkino möchte eine Retrospektive zu einem polnischen Regisseur vorbereiten und leiht Videos aus, um sich im voraus zu informieren. Journalisten wollen über ein Kulturereignis berichten und beschaffen sich die erforderlichen Hintergrundinformationen. Auch zu den vom Unterhaltsträger formulierten Aufgaben der Institute, nämlich Deutsche für polnische Kultur, Reisen nach Polen oder sogar Investitionen in Polen zu interessieren, leistet die Bibliothek einen wichtigen Beitrag. Touristen suchen hier über die Pauschalangebote der Reisebüros hinausgehende Informationen zu Land und Leuten.

<sup>8</sup> Sigel <http://pacifix.ddb.de:7000/DB=1.2/PPN?PPN=025933310> 6. 5. 2004

<sup>9</sup> <http://digibib.kobv.de:80/V/81QH5GSCLJJEJMYRG1HDH874ANN7C9BGRQYHGP83IK1V218NDD-12982?func=source-locate&F-WTY=Filmbibliothek>

Besonders gefragt in diesem Zusammenhang sind Ferien auf dem Bauernhof (*agroturystyka*), inzwischen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in der unter gewaltigem Reformdruck stehenden polnischen Landwirtschaft. In einigen Regionen Polens haben sich traditionsreiche Handwerkszweige und naturnahe Anbaumethoden erhalten. Oft gehen Anfragen nach Möglichkeiten der Kooperation mit grenznahen Unternehmen ein oder nach Werkstätten, die Sonderanfertigungen realisieren können. Bemerkenswert ist das große Interesse auch und vor allem älterer Deutscher an der polnischen Sprache. Seit dem Beitritt Polens zu Europäischen Union scheint die *gefühlte Distanz* kleiner geworden zu sein. Die Bibliothek nimmt als *niedrigschwelliges Angebot* eine wichtige Vermittlerrolle wahr. Sie kann also sowohl ein kultureller als auch ein Wirtschaftsfaktor im Sinne der in Kapitel 3.1.1.1 beschriebenen politischen Vorgaben sein. Eine derzeit vorbereitete Maßnahme, dieses Informationsangebot über die Umzugsphase hinweg ins Bewusstsein zu bringen bzw. dort zu halten ist der Aufbau eines wenigstens provisorischen Internetangebotes, wo auch aktuell über den Fortgang des Umzugs und über den voraussichtlichen Termin der Wiedereröffnung informiert werden soll. Unmittelbar vor Schließung der Bibliothek sollte eine unbeschränkte Ausleihe angeboten werden. Zum einen, um weniger transportieren zu müssen, zum anderen um damit Nutzer an die Bibliothek zu binden. Schließlich müssen sie so nach der Pause die Bibliothek aufsuchen, um die entliehenen Medien zurückbringen. Angedacht ist ferner, einen Teil des Auskunftsservices über die Umzugsphase hinweg aufrecht zu erhalten, zumal diese voraussichtlich mit dem Start in das "Deutsch-Polnische Jahr 2005/2006" zusammenfällt.

### **3.3 Position behaupten und ausbauen**

#### **3.3.1 Strategischer Rahmen**

In der Betriebswirtschaft versteht man unter einer Strategie Grundsatzentscheidungen, welche die prinzipielle Richtung des vom Unternehmen eingeschlagenen Weges bestimmen. Der strategische Rahmen des Polnischen Institutes Berlin wird durch politische Vorgaben [s. Kap. 3.1.1.1] und deren jeweilige Ausgestaltung durch die aktuelle Institutsleitung [s. Kap. 3.1.1.3] vorgegeben. Aufgabe der Bibliothek ist es, zur Erreichung der angestrebten Ziele durch bestmögliche Nutzung der verfügbaren Mittel beizutragen. Wie weiter oben ausgeführt, gibt es einen Interpretationsspielraum der politischen Vorgaben im Hinblick auf die Aufgaben der Kulturinstitute, der gegenwärtig durch die Konzentration der Institutsaktivitäten auf eine Elite zu einer mangelnden Legitimation und Unterstützung des Angebots von Informationsdienstleistungen für die breite Öffentlichkeit führt. Der bevorstehende Umzug wird in dieser Hinsicht weitere Einschränkungen mit sich bringen. Das Dienstleistungsangebot der Bibliothek müsste also zum einen so an die aktuellen Institutsaktivitäten angepasst werden, dass es diese gewissermaßen flankiert, zum anderen müssten die Leistungen der Bibliothek im Sinne der Vorgaben der polnischen Außenpolitik den Entscheidungsträgern stärker ins

Bewusstsein gerückt werden. Eine weitere Alternative wäre die Formulierung längerfristiger Entwicklungsperspektiven der Bibliothek im Sinne eines Leitbildes, für die dann die Unterstützung der Institutsleitung erwirkt werden müsste.

Analog zum strategischen Verhalten der politischen Entscheidungsträger scheint es auch für untere Ebenen sinnvoll, sich Handlungsoptionen offen zu halten, um auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Für die Strategie der Bibliothek folgt daraus die Notwendigkeit, mögliche Fürsprecher bzw. Bündnispartner für konkrete Vorhaben in den einzelnen, in Kap. 3.1.3 aufgeführten Zielgruppen zu identifizieren und Kontakte herzustellen. Da von der Bibliothek eine konkrete Dienstleistung angeboten wird, ihre Existenz also nicht Selbstzweck, sondern immer im Kontext der Interessen der Trägerinstitution zu betrachten ist, muss eine Produktbindung an diese Dienstleistung bei den potentiellen Fürsprechern bzw. Bündnispartnern hergestellt und gefestigt werden. Gegebenenfalls müssen für sie spezielle Angebote *maßgeschneidert*, also in Inhalt, Form und Verbreitungsmedium an ihre Bedürfnisse angepasst werden.

### 3.3.2 Zielstellung

Anders als bei der Öffentlichkeitsarbeit selbstständiger bibliothekarischer Einheiten ist das übergeordnete Ziel der Marketing-Aktivitäten im hier besprochenen Beispiel nicht der Systemerhalt [wie u. a. bei SCHMIDT 2001]. Für den *OPLan* sind Fähigkeiten wie loslassen können, aktuelle Trends erkennen und möglichst "proaktiv" [ST. CLAIR 1992:135] das eigene Dienstleistungsangebot auf den neuesten Stand zu bringen von größerer Bedeutung. Der Marketingplan soll dazu dienen, zur Erreichung der Ziele Effektivität (Verringerung der Diskrepanz zwischen Zielen und Zielerreichung), Effizienz (Verringerung der Diskrepanz zwischen Ressourcen und Ergebnissen) und Relevanz (Verringerung der Diskrepanz zwischen Zielen und Ressourcen) beizutragen [vgl. GIAPPICONI 1997:117]. Ein nahe liegendes und sinnvolles Mittel, um das Missverhältnis von Zielen und Zielerreichung auszugleichen ist, die Ziele nicht zu hoch zu stecken. Unternehmerisches Denken, wie in der OPL-Fachliteratur gefordert [u. a. ST. CLAIR 1992:94] führt hier zwangsläufig zu Frustrationen. Als Unternehmer würde man auf steigende Nachfrage mit Investitionen reagieren, neue Mitarbeiter einstellen, die Produktpalette erweitern, an die Börse gehen, den Betrieb modernisieren oder gewinnbringend verkaufen. Die Realität sieht anders aus, im hier besprochenen Beispiel ist die Bibliothek in eine Ministerialbürokratie eingebunden, entsprechend minimal sind die Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume. Ziel ist es also, im Rahmen der Gegebenheiten die Position in der Trägerorganisation zu stärken, ein moderneres Profil zu entwickeln und ein flexibles Konzept für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes zu erarbeiten.

### 3.3.3 Prioritäten und Maßnahmen

Beim Namen sollte eine Übereinstimmung mit dem zu benennenden **Produkt** angestrebt

werden, es bleibt also bei Bibliothek. Bezeichnungen wie *Medienzentrum*, *Mediathek*, *Information-* oder gar *Knowledge-Center* lassen eher einen Schwerpunkt auf dem Angebot von Nichtbuchmedien bzw. Zugriffsmöglichkeiten auf lizenzpflichtige elektronische Ressourcen erwarten. Das beliebte Kompositum *-center* wird außerdem in Deutschland nach mißglückten Imagekampagnen um Job- und Reisecenter wohl kaum noch mit gutem Service oder Effizienz in Verbindung gebracht, sondern eher mit gescheiterten Reformbemühungen im Sinne reiner Fassadenkosmetik. Ein anderer Anglizismus ist hingegen als Slogan für die Weiterentwicklung des eigenen Informationsangebotes bei minimalen Ressourcen hilfreich: Das z. T. schon praktizierte Konzept der *library without walls*, wobei das Prinzip *access versus ownership* auf unkonventionelle Weise interpretiert wird.<sup>10</sup> In einer Stadt, wo es überregional wirksame Bibliotheken mit exzellenten Zugangsmöglichkeiten zu **elektronischen Ressourcen** gibt, ist der Besitz eigener Lizenzen für eine kleinere, nicht spezialisierte Bibliothek obsolet. Der Zugang auf die Ressourcen wird vielmehr über die Information darüber hergestellt, ob, wo und wie diese genutzt werden können. Dass es für diese Art der Information einen großen Bedarf gibt, zeigt die tägliche Praxis [vgl. Kap. 3.1.2.3]. Die Kenntnis kommerzieller und freier Zugangsmöglichkeiten zu themenbezogenen Materialien und Ressourcen im lokalen und virtuellen Umfeld ist folglich ständig auf dem neuesten Stand zu halten.

Aufgesucht wird die Bibliothek allerdings in erster Linie wegen ihres **physischen Medienbestandes**. Die Zielgruppenanalyse und die tägliche Praxis legen ein Festhalten am seit fast 50 Jahren bewährten Erwerbungsprofil mit Berücksichtigung sich abzeichnender Trends bei den Nutzerpräferenzen im Rahmen des Trägerauftrages nahe [vgl. PIK 1981:9-13]. Die diesbezügliche Produktpolitik ließe sich also, der Marketingterminologie folgend, beschreiben als Spezialisierung mit punktueller Diversifikation. Dieses Konzept würde sowohl die Erwerbung als auch die Aussonderung von Medien betreffen. Es hat sich als günstig erwiesen, eine gewisse Auswahl von meist aus Geschenken stammenden, nicht in das Erwerbungsprofil passenden Titeln zwar nicht in den Bestand einzuarbeiten, aber für spezielle Leserwünsche zurückzuhalten. Hier sind vor allem die von polnischen Lesern stark nachgefragten Titel nichtpolnischer Autoren in polnischer Sprache zu nennen. Ob die räumliche Situation nach dem Umzug die Aufrechterhaltung dieser Praxis erlaubt, kann noch nicht eingeschätzt werden. Potential zur Bestandsverkleinerung gibt es ferner durch Abgabe abgeschlossener Zeitschriftenbestände an andere Berliner Bibliotheken. Dort wären diese auch durch längere Öffnungszeiten einem größeren Nutzerkreis zugänglich.

Aufgrund der starken Nachfrage von wissenschaftlicher und journalistischer Seite nach Informationen zur Institutsgeschichte und als Beitrag zur Festigung der **Organisations-**

<sup>10</sup> Dieser Begriff wurde im Rahmen des Workshops "From Librarianship to Knowledge Services: Marketing the Specialized Library in the Knowledge-Centric Workplace" vom 6.-7. Mai 2004 im Berliner Wissenschaftszentrum von Guy St. Clair propagiert, allerdings in einem etwas anderen Sinne als an dieser Stelle

**identität** sowie der Verankerung der Bibliothek in selbiger ist die Verzeichnung und Nutzbarmachung von Archivmaterialien und Sammlungen voranzutreiben. Hier wäre z. B. ein Projekt im Rahmen eines Praktikums oder einer Abschlussarbeit vorstellbar, wo langjährige Leser, ehemalige Instituts- und Bibliotheksmitarbeiter oder Praktikanten interviewt werden. Eine Veröffentlichung auf der geplanten Internetseite der Bibliothek wäre mit relativ geringem Aufwand zu realisieren. Ein idealer Zeitpunkt hierfür wäre das 50-jährige Jubiläum des Instituts 2006.

Bibliothekarisches *Know-how* kann der Trägerinstitution helfen, mit ihren Aktivitäten Spuren zu hinterlassen, die nachhaltiger als das eher flüchtige Medienecho sind. In der Gemeinsamen Körperschaftsdatei (GKD), der von den Leitbibliotheken Deutschlands und Österreichs kooperativ gepflegten Normdatei für die Titelaufnahme nach den Regeln für die alphabetische Katalogisierung in wissenschaftlichen Bibliotheken (RAK-WB), sind nur ältere Bezeichnungen des Berliner Institutes wie *Polnisches Informations- und Kulturzentrum Berlin (DDR bzw. Ost)*, *Polnisches Kulturinstitut Berlin / Galerie und Polnisches Kulturinstitut* vertreten. Auch die Suche in Verbundkatalogen zeigt, dass seit geraumer Zeit keine unter Beteiligung des Polnischen Institutes Berlin erschienene Publikation von einer maßgeblichen Bibliothek katalogisiert wurde. Hier könnte durch die geregelte Abgabe von Pflichtexemplaren die Wahrnehmung von Festivals, Diskussionsforen, Ausstellungen, Konzerten, Workshops, Buch- und Filmprojekten vor allem bei der Fachöffentlichkeit enorm gesteigert werden.

Die **Preispolitik** der Bibliothek besteht in der Erzielung eines optimalen Preis-Leistungs-Verhältnisses im Sinne eines verantwortungsvollen und effizienten Einsatzes von Ressourcen. Dabei sollen die von der Trägereinrichtung vorgesehenen Mittel möglichst in vollem Umfang ausgeschöpft und für bestimmte Vorhaben auch in Konkurrenz zu denen anderer Bereiche des Institutes eingeworben werden. In Abstimmung mit dem Träger wären für einzelne Vorhaben alternative Finanzierungsmöglichkeiten denkbar. Der im Zusammenhang mit der Organisationsidentität erwähnte, die rechtliche Grundlage des Polnischen Instituts bildende Vertrag nimmt in Art. 25 Abs. 2 schließlich auch die deutsche Seite in die Pflicht:

"Die Vertragsparteien werden die Verbreitung von klassischer und zeitgenössischer Literatur des anderen Landes in Originalsprache und Übersetzung verstärkt fördern." [nach LUDWIG 1991:292]

Dieser Passus eröffnet Optionen zur Einwerbung von Drittmitteln auf Landes-, Bundes- bzw. EU-Ebene und legitimiert darüber hinaus die Teilnahme an von staatlich-deutscher Seite geförderten lokalen und regionalen Bibliotheks- und Literaturprojekten.

Im Bereich **Distribution** ist zunächst die Erarbeitung eines zweisprachigen Leit- und Orientierungssystems auf der Grundlage der bestehenden Aufstellungssystematik geplant sowie die Vergabe und Anbringung von Standortsignaturen. Ein längerfristiges Projekt ist der Aufbau eines Kataloges auf EDV-Basis mit dem Fernziel, einen OPAC mit der Option der

Einbindung in Verbundstrukturen anbieten zu können. Hier muss demnächst eine Grundsatzentscheidung fallen zugunsten entweder polnischer oder deutscher Standards. Nahe liegend wäre eine Einbindung in das polnische System. Alle bisher kontaktierten Berliner Kulturinstitute verwenden ebenfalls die Systematik, Katalogisierungsregeln und Datenaustauschformate der jeweils eigenen Länder und unterhalten z.T. Verbünde unter dem Dach des Trägers. Mangels Kooperationsbereitschaft bzw. aufgrund fehlender Kommunikationsstrukturen scheint diese Option derzeit allerdings nicht realisierbar zu sein. Offen gehalten werden sollte sie allerdings dennoch, unter anderem durch die Kompatibilität der eingesetzten Software mit dem Austauschformat MARC 21. Es muss eine in kürzester Zeit von fachfremden Praktikanten erlernbare, an die Bedürfnisse der Nutzer angepasste Katalogisierungsmethode erarbeitet werden, mit mindestens zweisprachiger Verschlagwortung. Auch die Erschließung einzelner Zeitschriftenartikel und Internetquellen wäre sehr sinnvoll. Da die Retrokatalogisierung von 35.000 Bänden bei der derzeitigen Personalsituation völlig utopisch ist, wäre die ebenfalls sehr aufwändige, aber im Gegensatz zur EDV-Katalogisierung mit Hilfskräften durchführbare Aktualisierung der Zettelkataloge eine Alternative für die Übergangszeit.

Als Maßnahme zum effizienteren Einsatz von Ressourcen und Erhöhung der Außenwirkung könnten darüber hinaus die Anfragen und die Ergebnisse der Recherchen einem breiteren Publikum bekannt gemacht werden. Abgesehen von den oft sehr interessanten Einzelfragen wäre die Dokumentation als Ganzes sicher aufschlussreich für wissenschaftliche Untersuchungen zu verschiedenen Aspekten der deutsch-polnischen Beziehungen. Eine Arbeitsentlastung wäre durch dieses Angebot kaum zu erwarten. Bisher wurde selten eine Frage mehrmals gestellt und eine Veröffentlichung der Fragen regte vermutlich eher zu weiteren Fragen an. Wünschenswert wäre hier eine weitgehende Automatisierung. Natürlich sind bei einem offenen Forum auf der Internetseite einer Einrichtung des diplomatischen Dienstes eine Vorauswahl der Beiträge und redaktionelle Eingriffe erforderlich. Die Bibliothek des British Council testet derzeit eine entsprechende Software, diesbezügliche Erfahrungen könnten abgewartet und die Arbeitsabläufe ggf. übernommen werden. Ohne größeren Aufwand könnte über den Newsletter des Instituts Aktuelles aus der Bibliothek verbreitet werden.

Das größte Defizit im Bereich **Kommunikation/Promotion** ist die mangelnde innerbetriebliche Abstimmung und die fehlende Transparenz bezüglich der Interaktion zwischen Institutsleitung und dem Ministerium in Warschau in für die Entwicklung der Bibliothek relevanten Fragen. Hier müsste die Einrichtung formaler Kommunikationsstrukturen, z.B. einer wenigstens monatlichen Teambesprechung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter in offener und konstruktiver Atmosphäre beharrlich eingefordert werden. Sinnvoll wäre auch die Etablierung eines Intranet oder wenigstens einer internen Mailingliste. Zur Überwindung kultureller Unterschiede beim Planungs- und Abstimmungsbedürfnis müsste ein für beide Seiten akzeptabler Mittelweg eingeschlagen werden. Der Arbeitgeber erwartet, dass die

eingestellte Fachkraft die Bibliothek selbstständig führt, ohne dass er mit Einzelfragen behelligt wird. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine weit gehende Entscheidungsfreiheit innerhalb verlässlicher Rahmenbedingungen. Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang ein eigener, über Mittel zur Erwerbung von Medien hinausgehender Etat, mit dem die Bibliothek längerfristig und verbindlich planen kann. Die Erstellung eines Jahresberichtes in ansprechender Form wäre sicher eine gute Möglichkeit, auf deren Aktivitäten aufmerksam zu machen. Es kommt generell darauf an, die Bibliothek sichtbarer zu machen. Dies kann auch über den Umweg der Kooperation mit lokalen Partnern zu einer stärkeren Akzeptanz innerhalb der Organisation führen. Denkbar wäre eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen thematisch auf Polen oder Osteuropa bezogenen Bibliotheken der Region. Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Rahmen der Gemeinschaft der europäischen Kulturinstitute, denen die Trägerorganisation angehört, wären zu erkunden.

#### 3.3.4 Ergebnisindikatoren

Für die Bewertung der Ergebnisse bibliothekarischer Arbeit stehen eine Reihe von Untersuchungsmethoden zur Verfügung. Die **Erhebung statistischer Daten** ist im konkreten Beispiel problematisch, da bei der Bibliothek eines ausländischen Kulturinstitutes, anders als z. B. bei Stadtteilbibliotheken mit einem klaren Einzugsbereich, die Quantifizierung der zu erreichenden Grundgesamtheit kaum möglich ist. Ein weiteres Problem ist die mangelnde Vergleichbarkeit üblicher statistischer Parameter, da nicht selten versäumt wird, räumliche, organisatorische und soziologische Gegebenheiten in die Operationalisierung der Datenerhebung einzubeziehen.<sup>11</sup> Mein jüngster mehrstündiger Aufenthalt in einer großen wissenschaftlichen Berliner Bibliothek beispielsweise brachte der Benutzerstatistik für diesen Tag 6 Zähler. Die Cafeteria wurde vor einiger Zeit geschlossen. Da sich die Fächer für Trinkflaschen und Verpflegung sowie der Kaffeeautomat außerhalb des Lesebereiches befinden, war das mehrmalige Passieren der Zählanlage in beiden Richtungen nötig, auch um in den Buchabholbereich für Außer-Haus-Ausleihen zu gelangen. Paradoxe Weise führt in diesem Beispiel eine Verschlechterung des Service durch die Schließung der Cafeteria zu einer Potenzierung der Nutzerzahlen, die dort vor dem Hintergrund alltäglichen Einlassstopps wegen Überfüllung für eine Einschätzung der Nachfrage ohnehin kaum verwertbar sind. Im Vergleich zur eben beschriebenen maschinellen trägt die manuelle Methodik der eigenen Bibliotheksstatistik zu einem eher ungünstigen Bild bei. Mit einem in Anbetracht der Personalsituation vertretbaren Zeitaufwand können nur Neuausleihen (ohne Verlängerungen, Nichtbuch-Medien), hinzukommende und abgemeldete Leser sowie neu in den Bestand eingearbeitete Medieneinheiten gezählt werden. Wenn Zeit dazu ist, wird eine *Strichliste* des täglichen Nutzeraufkommens geführt. Das Verhältnis von ausleihenden und ausschließlich

<sup>11</sup> gemeint sind der Bertelsmann-Bibliotheksindex BIX, die DIN-Norm ISO 11620 und die Deutsche Bibliotheksstatistik DBS, hier genauer der Fragebogen für Spezialbibliotheken

den Präsenzbestand nutzenden Lesern kann durch den Vergleich mit einer zu Zwecken des Mahnwesens geführten Wochenliste der ausleihenden Leser in etwa abgeschätzt werden. Anfragen werden nur dann notiert, sind also nachträglich quantifizierbar, wenn sie eine umfangreichere Recherche bzw. eine erneute Kontaktaufnahme mit dem Fragesteller erfordern. Die bisherigen Ergebnisse der Datenerhebung sollen an dieser Stelle kurz dargestellt werden:

	Öffnungszeiten (in h)	Leser	Neuausleihen	Anfragen	Neue Leser
Januar	48	203	353	43	27
Februar	48	227	523	44	20
März	52	272	450	39	19
April	52	240	341	42	26

Am 7. 5. 2004 waren 1.905 Leser eingeschrieben. Die Anzahl von *Karteischläfern* ist als relativ gering einzuschätzen, da die aktuelle Zählung erst 1996 begonnen wurde und durch die erhobene Kautionszahlung ein Motiv zur formalen Beendigung der Leserschaft gegeben ist. Seit dem 1. Dezember 2003 wurden 631 Titel (ohne VHS, DVD, MC, CD, Periodika) neu in den Bestand eingearbeitet. Wenn sich die Statistik auch weiterhin stabil darstellt, genügt in Zukunft die Hochrechnung von jährlich 1-2 Zählmonaten auf das gesamte Jahr.

Die Anregung für die Auswahl der Parameter kam vom Jahrbuch des Goethe-Institutes, das eine Aufstellung der entsprechenden Daten für die Bibliotheken der einzelnen Institute weltweit publiziert [GOETHE-INSITUT]. Um hier wirklich eine Vergleichsgrundlage zu schaffen, müssten nach Auskunft des Goethe-Institutes Istanbul bei der Ausleihstatistik grundsätzlich Nichtbuchmedien berücksichtigt und Verlängerungen als Ausleihvorgang gezählt werden. Zusätzlich müssten in einem repräsentativen Zählmonat sämtliche Bibliotheksbesucher (einschließlich Institutsmitarbeiter) in die Nutzerstatistik einbezogen sowie alle Anfragen an die Bibliothek berücksichtigt werden.<sup>12</sup> Dies ist, mangels EDV-gestützter Bibliotheksverwaltung nur über einen eng begrenzten Zeitraum mit Hilfe gut eingearbeiteter Praktikanten realisierbar. Die Vergleichbarkeit ist ferner in starkem Maße vom Bestandsprofil, z. B. dem Anteil von Nicht-Buch-Medien mit kürzeren Ausleihfristen, abhängig.

Ein Wert, der den Träger hinsichtlich seiner mit der Unterhaltung des Institutes verfolgten Ziele besonders interessieren dürfte, ist das quantitative Verhältnis deutscher und polnischer Bibliotheksnutzer. Es hat sich als schwierig erwiesen, hier ein geeignetes Unterscheidungskriterium zu finden. Hereinkommende Deutsche sprechen polnisch, Polen deutsch, exakte Merkmale wie der bei der Anmeldung vorgelegte Pass sind in diesem Kontext nicht aussagekräftig, weil die große Zahl eingebürgerter Polen von Seiten des Trägers nicht als relevante Zielgruppe eingestuft wird. Das Institut soll nicht "Überzeugte überzeugen" [KRZESIŃSKI], sondern diejenigen, für die das Polentum nicht das Eigene, sondern das

<sup>12</sup> nach Auskunft der Bibliotheksleiterin Ursula Wester

Fremde ist. Sieht man die Liste der Neuanmeldungen seit Dezember 2003 durch, lässt sich unter diesem subjektiven Aspekt ein ausgewogenes Verhältnis polnischer und nichtpolnischer Leser feststellen. Hier sind allerdings nicht solche Nutzer erfasst, die ausschließlich den Präsenzbestand nutzen, Absender telefonischer und schriftlicher Anfragen oder Vertreter Berliner Kultureinrichtungen, die auf Vertrauensbasis für bestimmte Projekte Material entleihen. Innerhalb dieser Nutzergruppe ist der Anteil von Nichtpolen besonders hoch und lässt sich anhand der Anfragendokumentation auf ca. 80% schätzen.

Grundsätzlich wird die Praxis verfolgt, aus Gründen der Achtung der Privatsphäre und des Datenschutzes und nicht zuletzt natürlich der Aufwandsreduzierung nicht zu viele **Nutzerdaten** zu erheben. Der Nutzer soll bei Säumigkeit der Medienrückgabe erreicht werden können und bei groben Verstößen muss theoretisch die Möglichkeit der Identifikation und Strafverfolgung über die Nummer des Personaldokuments ermöglicht werden. Es kommt allerdings nicht selten vor, dass Leser über Dritte angemeldet sind oder mehrere Personen eine Leserkarte gemeinsam nutzen. Dies wird geduldet, weil sich zahlreiche Leser der Bibliothek nur zeitweise mit Touristenvisum in Berlin aufhalten und nicht mit einer Adresse gemeldet sind.

Zur Evaluierung des eigenen Dienstleistungsangebotes bietet sich ferner informelles **Benchmarking** an, das Messen mit Anderen zum Erkennen eigener Defizite, z. B. bei Kurzexkursionen mit Praktikanten in benachbarte ausländische Kulturinstitute. Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen konnten bei dieser Gelegenheit für bibliothekarische Fragestellungen sensibilisiert werden und relativ unvoreingenommen Vergleiche anstellen. Darüber hinaus wurden Kontakte zum fachlichen Austausch geknüpft und Anregungen für die eigene Arbeit gewonnen. In diesem Sinne funktionieren auch die Treffen der OPL-Arbeitsgruppe Berlin-Brandenburg, am wirksamsten natürlich dann, wenn die eigene Bibliothek zu einem solchen Erfahrungsaustausch einlädt und sich direkt Fragen und Kritik von fachkundiger Seite stellen muss.<sup>13</sup>

**Umfragen** zur Nutzerzufriedenheit sind als Medium zur differenzierten Stellungnahme eher ungeeignet und wegen erwarteter zu geringer Teilnahme in kleinen Bibliotheken kaum repräsentativ. Als ein polnisches Literaturmagazin zur Wahl des *Buches 2003* aufrief, trugen trotz intensiver Werbung von Seiten der Bibliothek und der Ausschüttung attraktiver Preise von Seiten der Zeitschrift gerade zwei Leser einen Titel in die Liste ein. Der Grund für die mangelnde Beteiligung war nicht etwa Desinteresse, es gab vielmehr rege Diskussionen unter den Lesern zu diesem Thema, sondern die Notwendigkeit, sich auf einen bestimmten Titel festzulegen. In kleinen Bibliotheken ist die für solche Datenerhebungen erforderliche Anonymität nur schwer herzustellen. Sinnvoller ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Kritik und Wünsche offen geäußert werden können. Um die Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen zu testen, können Nutzer direkt gefragt werden, wie sie auf die Bibliothek

<sup>13</sup> OPL-Arbeitstreffen am 10. 9. 2004 im Polnischen Institut

aufmerksam geworden sind. Darüber hinaus ist die Möglichkeit zur anonymen Meinungsäußerung zum bibliothekarischen Angebot gegenüber der Institutsleitung immer gegeben. Dies trägt darüber hinaus über die Einbeziehung der Leitungsebene in bibliothekarische Belange zur deren stärkerer Wahrnehmung bei. Eine nahe liegende, weil in einem *Einmannbetrieb* zu 100% repräsentative Form der Umfrage ist die Selbstbefragung. Speziell für *OPLans* wurde zu diesem Zweck ein dreiteiliger "Fragebogen zur Selbstanalyse" erarbeitet [OPL]. Im engen zeitlichen Rahmen von 20h/Woche kann Statistik nie Selbstzweck sein, die Erhebung von Daten muss immer im Kontext von Aufwand und Nutzen gesehen und allzu oft zugunsten wichtigerer Aufgaben zurückgestellt werden. Als wirkliches Vergleichskriterium mit anderen Bibliotheken ist sie nur bedingt geeignet, sie dient eher zum Erkennen von Trends und zur Information der Institutsleitung bzw. des Trägers. Ob solche, aus dem bibliothekarischen Kontext gerissen kaum aussagekräftigen Daten wie Nutzerzahlen, Ausleihen und Verfügbarkeit der Medien dazu geeignet sind, den Träger von der Wirksamkeit des Angebots vor dem Hintergrund seines Auftrages zu überzeugen, sei dahingestellt. Zu begründen wäre vielmehr, inwiefern das Angebot des Instituts in seiner Gesamtheit dazu beiträgt, das Image Polens in Deutschland zu verbessern, Vorurteile, Konflikte und Hemmschwellen abzubauen, die Verbundenheit der Exilpolen zu ihrem Heimatland zu stärken und die kulturelle Integration Polens im Rahmen der Europäischen Union zu befördern.

#### **4 Zusammenfassende Schlussbemerkungen**

Betrachtet man abschließend die Stellung der Bibliothek des Polnischen Institutes innerhalb der Trägerinstitution und im Verhältnis zum Unterhaltsträger, lassen sich Parallelen zum Dilemma bibliothekarischer Bemühungen um stärkere öffentliche Wahrnehmung erkennen. Das Polnische Institut adressiert seine Aktivitäten an abstrakte Eliten und verleugnet – einem gesamteuropäischen Trend folgend - seine physische Existenz zugunsten einer am ehesten mit dem Leitbegriff *Eventkultur* zu beschreibenden Virtualisierung. Das Selbstverständnis definiert sich dabei vorwiegend über das Medienecho.

Bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit bemüht sich gemeinhin ebenfalls vor allem über die Ausrichtung von *Events* um mediale Aufmerksamkeit. Diese tragen nur selten dazu bei, das auch in Deutschland fast ausschließlich am Vorgang der Ausleihverbuchung orientierte Berufsbild des Bibliothekars in seiner Komplexität und vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen darzustellen. Stattdessen wird versucht, den Wert von Bibliotheken in Kategorien des Tauschhandels auszudrücken. Der Nutzer einer Bibliothek hingegen ist einzig an deren Gebrauchswert interessiert, "stur und pedantisch auf einem Recht beharrend, das ihm aufgrund der Prinzipien von 1789 zugestanden worden ist, aber noch nicht Eingang ins kollektive Bewusstsein gefunden hat" [Eco 2002:247].

Dass dieses verfassungsmäßige Recht auf freien Zugang zu Informationen und die Rolle der Bibliotheken bei dessen Gewährleistung und bei der Bewahrung des kulturellen Erbes stärker

Eingang ins kollektive Bewusstsein findet, müsste zum Anliegen der Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken werden. Ein Marketingansatz mit seiner Orientierung auf das Produkt und dessen Vertrieb kann alternativ oder ergänzend zur herkömmlichen, produktfremden bibliothekarischen Öffentlichkeitsarbeit ein hilfreiches Konzept zu einer besseren Information der Bürger darüber sein, was Bibliotheken eigentlich machen und warum sie es wert sind, von der Gesellschaft finanziell unterhalten zu werden. Marketing kann durch den Bezug auf das Verhältnis von Angebot und Nachfrage als theoretisches Modell ferner dazu beitragen, eingefahrene Berufsauffassungen zu hinterfragen, das Dienstleistungsangebot zu evaluieren oder wie im Fall vorliegender Arbeit, die Position in einem noch unbekanntem fachlichen und institutionellen Umfeld auszuloten. Ein Marketingansatz im öffentlichen Bereich muss sich allerdings immer an übergeordneten gesellschaftlichen Zielsetzungen ausrichten, die Orientierung an Bedürfnissen der Nutzer darf nicht zu reiner Bedarfsdeckung führen. Jeder Nutzer hat individuelle Bedürfnisse, es ist nicht Aufgabe der Bibliotheken, sich am vermeintlichen Geschmack der Mehrheit zu orientieren, auch wenn viele der statistischen Leistungsindikatoren, die sich im Bibliothekswesen durchgesetzt haben, eine solche Strategie honorieren.

## Verzeichnis zitierter Quellen

- AMA (1985) American Marketing Association,  
<http://www.marketingpower.com/live/content4620.php>, 09. 05. 2004
- BECKER, Jochen (2002) Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., München
- BENKENSTEIN, Martin (2001) Entscheidungsorientiertes Marketing, Wiesbaden
- BERUFSBILD 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel, Berlin  
<http://www.bdb-dachverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild2000.pdf>
- BIB Berufsverband Information Bibliothek e.V., <http://www.bib-info.de/>
- BORDEN, Neil (1964) The Concept of the Marketing Mix. in: Journal of Advertising Research, Nr. 4, S. 2-7.
- CYBULSKI, R. (1992) Zastosowanie metod marketingowych w bibliotekarstwie, Warschau
- CYBULSKI, Radosław (1997) (Red.) Proby zastosowania Marketingu w Bibliotekach, Warschau
- DSOL Solo Librarians Division <http://www.sla.org/division/dsol/>
- ECO, Umberto (2002) Sämtliche Glossen und Parodien, München
- Fischer, Peter (2000) (Red.) Handbuch Polen Kontakte. Institutionen Projekte Initiativen, 3. Aufl., Osnabrück
- FRANKENBERGER, Rudolf und Klaus HALLER (2004) Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, München
- GIAPPICONI, Thierry (1997) Die Anpassung des Angebots – Marketinginstrumente dienen den Zielsetzungen öffentlicher Bibliotheken und der Qualität ihrer Dienstleistungen. In: Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken Bd. 2, Gütersloh
- IFLA (2001) The Public Library Service. IFLA/UNESCO guidelines for development, IFLA publications 97, <http://www.ifla.org/VII/s8/proj/publ97.pdf>, 2. 5. 2004
- KOOP, Katharina (1997) Das Robinson Crusoe-Syndrom. Oder aus Freitag wurde Mittwoch. Ein kurzer Bericht über das OPL-Treffen auf dem Bibliotheks-Kongreß in Dortmund, In : Rundschreiben VdDB 3, S. 25-26
- KOPL Kommission für One-Person Librarians beim Berufsverband Information Bibliothek <http://www.bib-info.de/komm/kopl/index.htm>
- KOTLER, Philip (1978) Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart
- KOTLER, Philip (1991) Social Marketing, Düsseldorf
- KRZESIŃSKI, Witold (2004) O problemach promocji Polski w Niemczech, Via Europa. Deutsch-polnisches Internetprojekt der Sendeanstalten MDR und TVP, <http://ww2.tvp.pl/tvpp/251,2004011776814.strona>, 07. 05. 2004
- LUDWIG, Michael (1991) Polen und die deutsche Frage: mit einer Dokumentation zum deutsch-polnischen Vertrag vom 17. Juni 1991, Forschungsinstitut der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik, 2. Aufl., Bonn
- LUTHE, Detlef (2001) Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe, 3. Aufl., Augsburg
- MARX, Karl (1972) Das Kapital Bd.1., 18. Aufl., Berlin

- OLSZÓWKA, Piotr (2002) Stellungnahme zum neuen Profil des Polnischen Institutes, gesendet auf SFB 4 Radio Multikulti am 23.10.2002, <http://www.polonium.de/docs/tuitam/komentarz/komentarz20.shtml>, 12. 05. 2004
- OPL One-Person Librarians Fragebogen zur Selbstanalyse in: The One-Person Library: A Newsletter for Librarians and Management. New York Vol. 14, Nr 7-9 1997, in deutscher Übersetzung in: Bibliotheksdienst 1-3, 1998
- PEETERS, Regina (1997) (Hg.) Das Robinson Crusoe-Syndrom und was man dagegen tun kann: 24 Berichte aus One-Person-Libraries, Regensburg
- PIK POLNISCHES INFORMATIONS- UND KULTURZENTRUM (1981) Polnisches Informations- und Kulturzentrum lädt ein, Berlin
- SCHMIDT, Marion (2001) Auf dem Weg zur bibliothekarischen Öffentlichkeitsarbeit. Bilanz und Perspektiven der organisatorischen Kommunikation von Bibliotheken in Deutschland, Wiesbaden
- SCHULZ, Winfried (2002) Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit. in: Das Fischer Lexikon Publizistik, Frankfurt, S. 517-545
- SLA Special Libraries Association <http://www.sla.org>
- SLAB Statistisches Landesamt Berlin (2004) Das Europäische Berlin – Eine Datensammlung, <http://www.statistik-berlin.de/aktuell/europa/das-europ-berlin.pdf>, 8. 5. 2004
- ST. CLAIR, Guy (1986) Managing the One-Person-Library, London
- ST. CLAIR, Guy (1992) Managing the New One-Person-Library, London
- STACH, Andrzej (2002) Das polnische Berlin, Berlin
- STADTBIBLIOTHEK GÜTERSLOH (1994) Stadtbibliothek Gütersloh: lebendig-tagtäglich. Ein Marketingkonzept und seine Verwirklichung, Gütersloh
- WOJCIECHOWSKI, Jacek (1993) Marketing w bibliotece, Warschau
- ZAWADA, Agnieszka (2002) Library promotional process <http://ebib.oss.wroc.pl/english/grant/zawada.php> 16. 5. 2004