

MASTER THESIS | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Nutzer*innen im Mittelpunkt

Theorie und Praxis der Serviceorientierung am Beispiel
österreichischer Universitätsbibliotheken

verfasst von | submitted by

Dott.mag. Giulia Vanzan

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Library and Information Studies) (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 992 600

Universitätslehrgang lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student re-
cord sheet:

Library and Information Studies

Betreut von | Supervisor:

Hofrätin Mag. Dr. Ulrike Krießmann

Kurzfassung

Die Serviceorientierung stellt ein Instrument für Universitäten und Universitätsbibliotheken dar, um flexibel und nachhaltig auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren und wettbewerbsfähig und zukunftsorientiert zu bleiben, indem sie Studium, Lehre und Forschung optimal unterstützen und ihren Zielgruppen qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten. Ausgehend von einem theoretischen Ansatz zur Serviceorientierung zielt diese Arbeit darauf ab, deren aktuelle Relevanz im Bibliotheksbereich zu analysieren und einen Überblick darüber zu geben, wie sie in Universitätsbibliotheken umgesetzt werden kann.

Zu diesem Zweck befasst sich das erste Kapitel der Arbeit hauptsächlich mit den theoretischen Aspekten der Serviceorientierung; es wird versucht, den Begriff Serviceorientierung zu definieren, und es werden ihre Merkmale, Entstehung und Entwicklung im Privatsektor beschrieben.

Das zweite und dritte Kapitel der Arbeit konzentrieren sich auf die Serviceorientierung im Bibliotheksbereich. Zunächst werden die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren untersucht, die Universitätsbibliotheken dazu geführt haben, sich mit den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Nutzer*innen intensiver zu beschäftigen und der Nutzer*innenbeziehung Bedeutung beizumessen. Das abschließende Kapitel soll einen Überblick über den aktuellen Stand der Serviceorientierung in österreichischen Universitätsbibliotheken geben; außerdem werden die konkreten bibliothekarischen Bereiche definiert, in denen die Serviceorientierung verwirklicht wird. Drei Best-Practice-Beispiele von serviceorientierten Dienstleistungen in österreichischen Universitätsbibliotheken schließen die Arbeit ab.

Abstract

Service orientation represents for universities and university libraries a way to respond to the current challenges in a flexible and sustainable way and to remain competitive and future-oriented by optimally supporting studies, teaching and research and offering high-quality services to their target groups. Starting from a theoretical approach to service orientation, this work aims to analyse its current relevance in the library sector and to provide an overview of how it can be implemented in university libraries.

The first chapter of the thesis deals mainly with the theoretical aspects of the subject matter, it attempts to define the term service orientation and describes its characteristics, origin and development in the private sector.

The second and third chapters focus on service orientation in the library sector. First are examined the legal, economic and social factors that have led university libraries to pay more attention to the needs and expectations of their users and to care for their relationship with them. The final chapter provides an overview of the current state of service orientation in Austrian university libraries; it also defines the specific library areas in which service orientation is realised. Three examples of customer service-oriented services in Austrian university libraries conclude the work.

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	7
1. Die Serviceorientierung.....	10
1.1. Zur Definition des Begriffs Serviceorientierung.....	11
1.1.1. Die Kund*innen- und Marktorientierung.....	13
1.1.2. Services, Dienstleistungen und ihre Merkmale	15
1.2. Die Entwicklung von Serviceorientierung im Unternehmensbereich.....	17
1.3. Die Ebenen der Serviceorientierung	19
1.3.1. Die externe und die interne Serviceorientierung	20
1.3.2. Die persönliche Serviceorientierung.....	21
1.3.2.1. Die Servicekompetenz.....	23
1.3.3. Die organisationale Serviceorientierung.....	24
1.3.3.1. Serviceorientierte Organisationsstruktur	25
1.3.3.2. Serviceorientierte Unternehmenssysteme	27
1.3.3.3. Serviceorientierte Unternehmenskultur.....	29
1.4. Die Akteure der Serviceorientierung	31
1.4.1. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	32
1.4.2. Vorgesetzte	35
1.4.3. Leitung.....	38
1.4.4. Kundinnen und Kunden.....	40
1.5. Implementierungsphasen und Erfolgsgrößen der Serviceorientierung.....	41
1.5.1. Mitarbeiter*innenzufriedenheit, -produktivität und -bindung	43
1.5.2. Kund*innenzufriedenheit, -loyalität und -bindung.....	45
1.5.3. Dienstleistungs- und Interaktionsqualität.....	50
1.6. Barrieren für die Umsetzung von Serviceorientierung	52
2. Die Universitätsbibliotheken in Österreich	55
2.1. Die Rechtsform der Bibliothek als universitäre Serviceeinrichtung.....	55

2.2.	Die Universitätsbibliotheken und ihre Nutzer*innen	61
2.3.	Aktuelle Herausforderungen für Universitätsbibliotheken	66
3.	Die Serviceorientierung in den österreichischen Universitätsbibliotheken	74
3.1.	Aktueller Stand der Serviceorientierung im Universitätsbereich	74
3.2.	Anwendungsbereiche der Serviceorientierung in Universitätsbibliotheken	91
3.2.1.	Serviceorientierte Leitung und Führungskräfte	92
3.2.2.	Serviceorientierte Mitarbeiter*innen	101
3.2.2.1.	Kompetenzen des Personals im Kund*innenkontakt	101
3.2.2.2.	Personalentwicklung	102
3.2.3.	Serviceorientierte Dienstleistungen.....	107
3.2.3.1.	Kriterien zur Entwicklung qualitativer, serviceorientierter Dienstleistungen	108
3.2.3.2.	Praxisbeispiele von serviceorientierten Dienstleistungen	113
Abschluss.....		135
Literaturverzeichnis.....		138

Einführung

Definiert als „die ständige Ausrichtung an der Zielgröße des Dienens“, stellt die Serviceorientierung seit Ende der 1980er Jahre einen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar (Coenen 2010, S. 38). In einer dynamischen Gesellschaft, in der technologische Innovationen und sich ständig ändernde Kund*innenbedürfnisse und -erwartungen den Markt prägen, ermöglicht die Serviceorientierung Unternehmen, flexibel mit den neuen Herausforderungen umzugehen, sich von der Konkurrenz abzuheben und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Im Vergleich zu den zuvor vorherrschenden Marketing- und Managementansätzen, die hauptsächlich produktorientiert waren, bilden Kundinnen und Kunden die Grundlage der Serviceorientierung. Im Mittelpunkt steht nicht mehr das Produkt, sondern Kund*innen und die Kund*innenbeziehung, die die Qualität und den Wert der angebotenen Dienstleistungen bestimmen und damit den Unternehmenserfolg determinieren. Vor diesem Hintergrund wurden die Erfassung und die Analyse der Bedürfnisse und Wünsche von Kundinnen und Kunden immer wichtiger und die systematische Kund*innenforschung wurde zu einer unverzichtbaren Praxis für jedes Unternehmen.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit werden die Bedeutung und die verschiedenen Interpretationen des Terminus *Serviceorientierung* untersucht und seine Abgrenzung von ähnlichen Begriffen wie Kund*innen- und Marktorientierung begründet. Es werden die Merkmale und die unterschiedlichen Ebenen der Serviceorientierung beschrieben, sowie die Aspekte eines Unternehmens identifiziert, die für einen serviceorientierten Ansatz interessiert sind. Es wird auch versucht, einen Überblick über die Entstehung der Serviceorientierung im privaten Sektor und ihre Entwicklung im Laufe der Jahre zu geben. Außerdem werden die Begriffe *Service* und *Dienstleistung* definiert und ihre Eigenschaften festgestellt, die sie von physischen Produkten unterscheiden und ihre Gestaltung und Vermarktung beeinflussen. Nicht zuletzt werden die an einem

serviceorientierten Ansatz beteiligten Stakeholder identifiziert – Leitung, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen und Kund*innen – und die Erfolgsgrößen für die Serviceorientierung aufgezeigt. Darüber hinaus werden die Implementierungsphasen der Serviceorientierung sowie die häufigsten Hindernisse und Schwierigkeiten bei ihrer Umsetzung behandelt.

Der Fokus der Arbeit wird im zweiten Teil vom Privatsektor hin zum universitären Bereich verschoben und es wird untersucht, ob die Serviceorientierung auch in den österreichischen Universitäten und Universitätsbibliotheken eine Rolle spielt bzw. welche Relevanz sie hat. Die Universitätsbibliotheken haben im Laufe der Zeit ihre Haltung gegenüber ihren Nutzer*innen geändert und angefangen, sich für diese zu interessieren und die Erfüllung ihrer Bedürfnisse als zentrale Aufgabe zu betrachten. Vor diesem Hintergrund analysiert das zweite Kapitel die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren, die zum Übergang von einer bestandsorientierten hin zu einer serviceorientierten Universitätsbibliothek geführt haben, die die Kund*innenbedürfnisse und -wünsche in den Mittelpunkt stellt und diese als Maßstab nutzt, um ihre Aufgaben und Dienstleistungen festzulegen und zu gestalten.

Das abschließende Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Serviceorientierung an österreichischen Universitätsbibliotheken. Dieser wird durch die Analyse der aktuellen Entwicklungspläne und Leistungsvereinbarungen der österreichischen Universitäten erhoben, die Auskunft über die Verbreitung und die Bedeutung von Serviceorientierung innerhalb von Universitätsbibliotheken in Österreich geben. Wie die konkrete Umsetzung von Serviceorientierung in Universitätsbibliotheken ablaufen kann und welche Bereiche sie betrifft, wird ebenfalls thematisiert: Als allumfassender Ansatz durchdringt die Serviceorientierung die ganze universitäre Einrichtung, und alle Ebenen – Leitung, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen und Kund*innen – sind auf unterschiedliche Weise involviert und für die Verwirklichung einer nachhaltigen und effizienten Serviceorientierung unerlässlich.

Abschließend wird die Frage behandelt, wie Bibliotheksdienstleistungen qualitativ und serviceorientiert gestaltet werden können. Dieser Teil wird durch drei Best-Practice-Beispiele von serviceorientierten Dienstleistungen in österreichischen Universitätsbibliotheken untermauert. Im Bereich Studium stellt die Umgestaltung der Universitätsbibliothek Graz ein gelungenes Beispiel für eine Bibliothek als serviceorientiertes Lernzentrum dar. Für die Zielgruppen der Forschende und der Öffentlichkeit wurde die Bibliothek der Technischen Universität Graz ausgewählt, die mit der Gründung ihres RDM Teams Vorreiterin im Bereich Forschungsdatenmanagement und in der Unterstützung der Forschungsgemeinschaft ist; gleichzeitig stellt ihr Teaching-Library-Konzept ein Beispiel für eine effektive und serviceorientierte Dienstleistung dar, die auch der universitätsexternen Öffentlichkeit zugutekommt.

1. Die Serviceorientierung

Die Serviceorientierung hat schon von ihren Anfängen an eine grundlegende Rolle als Erfolgsfaktor für Unternehmen gehabt und heutzutage gilt sie als unverzichtbarer Bestandteil jedes wettbewerbsfähigen Unternehmens (Coenen 2010, S. 35; Platzek 1996, S. 127; Stauss und Bruhn 2010, S. 5). Wie Peters und Waterman schon in den 1980er Jahren in Bezug auf Unternehmenserfolgskriterien feststellten, „excellent companies *really are* close to their costumers“ (1982, S. 156). Faktoren wie Globalisierung, Digitalisierung und sich ständig entwickelnde Kund*innenbedürfnisse haben die Geschäftsabläufe im Laufe der Zeit stark verändert. Die Kundinnen und Kunden von heute verlangen mehr von den Unternehmen, sie sind anspruchsvoller und achten nicht nur auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern auch auf die Qualität und die Nachhaltigkeit von Dienstleistungen und Produkten (Platzek 1996, S. 127). Die drei Adjektive, die die zeitgenössischen Kundinnen und Kunden am besten beschreiben, sind sozial, lokal und mobil. Sozial im Sinne, dass heutzutage soziale Medien zum Alltagsleben jedes Menschen gehören und Kaufverhalten und -entscheidungen prägen; durch das Handy ist man zu jeder Zeit lokalisierbar und rund um die Uhr online, was erlaubt, auf Produktinformationen, -bewertungen und -rezensionen schnell zuzugreifen (Kotler et al. 2022, S. 88). Als Folge werden Kaufentscheidungen von immer mehr Aspekten bestimmt, was von Unternehmen erfordert, die Beziehungen mit ihren Kundinnen und Kunden vertieft zu betreuen (Fueglistaller und König 2008, S. 34). Um in einem derart dynamischen Markt wettbewerbsfähig und innovativ zu sein, benötigen Unternehmen Strategien, Methoden und Instrumente, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren und aus der Sicht von Kund*innen einzigartig zu sein. Genau in dieser Hinsicht spielt, dass die Serviceorientierung eine entscheidende Rolle für Unternehmen spielt, denn sie stellt die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt und strebt nach Kund*innenbindung und dem Erreichen einer exzellenten Servicequalität (Solnet und Kandampully 2005, S. 1; Bruhn 2007, S. 1). Die Serviceorientierung ist so effektiv, weil sie alle Unternehmensebenen betrifft

und ein Hinterfragen und eine Neuorientierung der Gesamtorganisation erfordert, d.h. Geschäftsmodelle, Führungsinstrumente, Unternehmensstrategie, -kultur, -strukturen und -prozesse (Bruhn 2007, S. 341; Sackmann und Friesl 2010, S. 427). Außerdem kann die Serviceorientierung, da sie in der Organisation tief verankert ist, nicht von der Konkurrenz kopiert werden, was einen langfristigen Vorteil für Unternehmen darstellt (Biermann 2000, S. 309; Bruhn 2002, S. 28). Voraussetzung dafür ist, dass die Serviceorientierung innerhalb des Unternehmens als Strategie nachhaltig umgesetzt wird und im Laufe der Zeit kontinuierlich aktualisiert wird. Bestimmt wird die Serviceorientierung von externen, internen und kund*innenbezogenen Faktoren (Solnet und Kandampully 2005, S. 13). Die externen Faktoren hängen vom Markt ab, die internen umfassen die Unternehmensvision und -kultur, während die kund*innenbezogenen Faktoren sich auf Aspekte wie Unternehmensimage, Kund*innenloyalität und -bindung beziehen.

1.1. Zur Definition des Begriffs Serviceorientierung

Die Serviceorientierung ist ein schwer zu definierendes Konzept. In früheren Forschungsarbeiten wurde sie als persönliche Eigenschaft der einzelnen Mitarbeiter*innen beschrieben, sich im Kontakt mit Kund*innen sorgfältig, behilflich, kooperativ, aufmerksam und entgegenkommend zu verhalten (Coenen 2001, S. 346; Lingenfelder und Nöcke 2010, S. 133; Sackmann und Friesl 2010, S. 421). Seither wurde der Begriff weiterentwickelt und wird nun als strategische Dimension des Managements verstanden, die nicht nur die Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt betrifft, sondern das ganze Unternehmen (Nerdinger 2003, S. 1; Schrettle 2009, S. 307; Solnet und Kandampully 2005, S. 3–4). Die persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter*innen bilden einen Aspekt der Serviceorientierung, sie besteht aber auch aus einer organisationalen Dimension, die mit dem Unternehmen als Ganze zu tun hat (Lingenfelder und Nöcke 2010, S. 134). Was die

Definition von Serviceorientierung noch erschwert, ist die Tatsache, dass sie ein dynamisches Konzept ist, das sich im Laufe der Zeit anhand der Kund*innen- und Marktänderungen weiterentwickelt (Solnet und Kandampully 2005, S. 1). Das führte zu verschiedenen Interpretationsformen der Serviceorientierung sowie zu einer Vielfalt von ähnlichen, sich inhaltlich überlappenden und schwierig differenzierbaren Begriffen. Aus diesen Gründen ist es schwierig, Einigkeit über die Definition der Serviceorientierung zu erzielen, was auch eine der Ursachen für ihre oft defizitäre Umsetzung in der Unternehmenspraxis darstellt (Bruhn 2007, S. 13; Coenen 2010, S. 37). Unter Service wird Folgendes verstanden:

„das generelle Objekt eines Austauschprozesses, [indem] Produkte allein als Hilfsmittel innerhalb der Interaktion [dienen]. Service ist der Einsatz von Kompetenzen (operative Ressourcen, Wissen, Fähigkeiten), unterstützt durch Instrumente, Prozesse und Leistungen, mit dem Ziel, einen Vorteil [...] zu generieren“ (Hadwich und Bothe 2010, S. 445).

Ein Service ist „das Leisten von Diensten“, in dem der Fokus auf der Tätigkeit und nicht auf dem Ergebnis liegt (Coenen 2001, S. 347). Wenn man die Definition von Service mit jener von Orientierung verbindet, und zwar „die ständige und somit dynamische Ausrichtung an einer Zielgröße oder Maxime“, kann Serviceorientierung wie folgt beschrieben werden (Stauss und Bruhn 2010, S. 8):

„die ständige Ausrichtung an der Zielgröße des Dienens, die sich anhand einer umfassenden, kontinuierlichen Ermittlung und Analyse der individuellen dienstleistungsbezogenen Kundenerwartungen sowie einer internen und externen Umsetzung in Serviceangebote und individuellen Interaktionen konkretisiert. Im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes dient sie dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (Coenen 2010, S. 38).

Die Serviceorientierung umfasst dann verschiedene Aspekte eines Unternehmens: Zum einen besteht sie in der Erhebung, Analyse und Verfügbarmachung von kund*innenbezogenen Daten, zum anderen ist sie Teil der Unternehmenskultur und entfaltet sich in Form von Werten, die das Verhalten der Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt beeinflussen. Nicht zuletzt bezieht sie sich auf die Leistungen und Interaktionen zwischen Mitarbeiter*innen und Kund*innen und wird durch die von den Kund*innen wahrgenommene Dienstleistungsqualität

bestimmt (Bruhn 2007, S. 15–16). Alle diese drei Aspekte sind miteinander verknüpft und voneinander abhängig; obwohl die Serviceorientierung sich in erster Linie in der direkten Kund*inneninteraktion als spezifisches Mitarbeiter*innenverhalten manifestiert, hängt sie vom Grad ihrer Verankerung im ganzen Unternehmen ab und beeinflusst alle Unternehmensebenen: Mission, Leitbild, Strukturen, Prozesse, bis zu Personalauswahl und -entwicklung (Bühler et al. 2010, S. 105; Sackmann und Friesl 2010, S. 435; Schrettle 2009, S. 313). Das bedeutet, dass die Serviceorientierung von Mitarbeiter*innen nicht nur von ihrer Persönlichkeit abhängt, sondern hauptsächlich von der Einstellung des ganzen Unternehmens (Sackmann und Friesl 2010, S. 421–422).

1.1.1. Die Kund*innen- und Marktorientierung

Ein sehr verbreiteter Begriff, der in der wissenschaftlichen Literatur als Synonym für Serviceorientierung verwendet wird, ist die *Kund*innenorientierung*. Definiert wird sie als

„die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren“ (Coenen 2010, S. 38).

Sie ist „[die] Ausrichtung des Unternehmens an den Interessen und Vorstellungen des Kunden unter Berücksichtigung der eigenen Zielerreichung“; dadurch sollen Kundenerwartungen erfüllt werden, um profitable Kundenbeziehungen und Kundenwert zu schaffen, der sich letztendlich in Wert für das Unternehmen verwandelt (Bruhn 2002, S. 21, 2007, S. 17; Bühler et al. 2010, S. 109).

Die Autorinnen und Autoren, die die Begriffe Service- und Kund*innenorientierung als Synonyme verwenden, behaupten, dass, da in beiden Fällen Service für Kundinnen und Kunden erstellt wird, beide Definitionen gleich

zu verstehen sind (Stauss und Bruhn 2010, S. 8–9). Trotzdem sehen viele Autor*innen die Notwendigkeit einer begrifflichen Differenzierung. Ihrer Meinung nach ist Serviceorientierung

„eine Art Spezialfall und Konkretisierung der Kundenorientierung, nämlich als Maxime, unternehmerisches Handeln in Dienstleistungssituationen auf die Erwartungen, Anforderungen und Wünsche des Dienstleistungskunden auszurichten und dem Austauschpartner zu Diensten zu sein“ (Stauss und Bruhn 2010, S. 9).

In diesem Fall wird die Serviceorientierung als eine Spezifizierung der Kund*innenorientierung verstanden, die ausschließlich im Rahmen einer Dienstleistungsinteraktion stattfindet. Die Serviceorientierung verweist immer auf eine Dienstleistung, während die Kund*innenorientierung sich z.B. auf ein Produkt beziehen könnte, ohne dass das Leisten eines Services stattfindet (Coenen 2010, S. 38). Das ist der Fall, wenn ein Unternehmen ein Produkt anhand der Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden produziert und vermarktet: Es handelt dann kund*innenorientiert, aber nicht unbedingt serviceorientiert. Im Vergleich zur Serviceorientierung ist dann der Begriff Kund*innenorientierung weiter gefasst und bezieht die Serviceorientierung mit ein: „Serviceorientiert ist [...] immer kundenorientiert, aber kundenorientiert ist nicht immer serviceorientiert“ (Coenen 2010, S. 38). Für diese Masterarbeit wurde beschlossen, den Begriff Serviceorientierung zu verwenden, da er spezifischer für Organisationen wie Universitätsbibliotheken ist, die Dienstleistungen anbieten.

Ein weiterer Begriff, der zur Serviceorientierung verwandt ist, ist die *Marktorientierung*. Diese unterscheidet sich von der Service- und Kund*innenorientierung, denn sie führt das Konzept der Konkurrenz ein: „Der Begriff der Marktorientierung [...] beschreibt die Ausrichtung der Organisation auf den Markt [...], was eine Ausrichtung auf die Kund*innen beinhaltet, allerdings auch die Orientierung an der Konkurrenz umfasst“ (Pundt und Nerdinger 2010, S. 381). Weiters wird die Marktorientierung von der Kund*innenorientierung unterschieden, indem die erste

„die Ausrichtung organisatorischer Aktivitäten auf sämtliche Marktteilnehmer und Interessentengruppen [darstellt], während Kundenorientierung durch eine zweiseitige Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen charakterisiert ist. Im Vordergrund der Marktorientierung steht [...] die Schaffung eines allgemeinen Wettbewerbsvorteils, während das primäre Ziel der Kundenorientierung die Erfüllung von einzelnen Kundenerwartungen bzw. -wünschen ist“ (Korunka et al. 2002, S. 145).

Was Service-, Kund*innen- und Marktorientierung gemeinsam haben ist das Ziel, d.h. dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die Unternehmenswettbewerbs-fähigkeit langfristig zu sichern (Bruhn 2002, S. 21).

1.1.2. Services, Dienstleistungen und ihre Merkmale

Manche Autor*innen unterscheiden zwischen den Begriffen *Service* und *Dienstleistung* und verstehen Services als Zusatzleistungen zu konkreten Dienstleistungen (Wiesner und Sponholz 2007, S. 5). Während eine Dienstleistung eine Aktivität betreffen würde, für die Kundinnen und Kunden tatsächlich bezahlen, würden mit Services weiche und unverbindliche Faktoren beschrieben, für die nicht bezahlt wird, wie z.B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Schnelligkeit usw. (Pförtsch und Sponholz 2019, S. 180). Die meisten Autorinnen und Autoren sind aber gegen dieses Verständnis von Services als Nebenleistungen von Dienstleistungen und betrachten beide als untrennbar: Services sind ein Bestandteil von Dienstleistungen und ermöglichen ihre Marktfähigkeit (Kittinger 2010, S. 51; Kotler et al. 2022, S. 60; Pförtsch und Sponholz 2019, S. 181). Aus diesem Grund werden diese beiden Begriffe auch in dieser Masterarbeit als Synonyme behandelt.

Services haben besondere Eigenschaften, die sie von den physischen Produkten unterscheiden und ihre Vermarktung beeinflussen. Relevante Merkmale von Dienstleistungen sind (Bühler et al. 2010, S. 106; Büttgen 2001, S. 145;

Finsterwalder et al. 2008, S. 296–297; Fischer und Tewes 2001, S. 305; Fueglistaller und König 2008, S. 29–30; Stock-Homburg et al. 2010, S. 185):

- Immaterialität und Intangibilität: Dienstleistungen können weder gesehen noch berührt werden. Das hat zur Folge, dass der Wert und der Nutzen einer Dienstleistung vor dem Kauf nur schwer dargestellt und kommuniziert werden können. Aus diesem Grund spielen das Vertrauen, die Glaubwürdigkeit und das Image des anbietenden Unternehmens eine zentrale Rolle für ihre erfolgreiche Vermarktung.
- Uno-Actu-Prinzip: Die Erstellung, der Verkauf und der Konsum von Services erfolgen zeitgleich. Außerdem können die meisten Dienstleistungen erst durch den Kontakt zwischen Dienstleister*innen und Kund*innen erbracht werden. Das bringt mit sich, dass die Integration der Kund*innen in der Erstellung von Dienstleistungen notwendig ist.
- Nicht-Lagerfähigkeit: Services können weder eingelagert noch gespeichert werden.

Diese Aspekte von Dienstleistungen erschweren ihre Gestaltung, Kommunikation und Erbringung zu den Endkund*innen und sind der Grund, warum die Interaktion eine wesentliche Rolle bei ihrer Vermarktung spielt: Da Kundinnen und Kunden keine greifbaren Elemente haben, um ein Service im Voraus zu bewerten, ist ein intensiver Austausch zwischen Dienstleister*innen und Kund*innen unabdingbar, um Kund*innen mit den notwendigen Informationen auszustatten, sodass sie sich im Voraus ein Bild von der Dienstleistung machen und ihren Nutzen abwägen können (Stock-Homburg et al. 2010, S. 185).

1.2. Die Entwicklung von Serviceorientierung im Unternehmensbereich

Der Begriff Serviceorientierung hat seinen Ursprung am Ende der 1980er Jahre in der Marketingforschung, die anfangs, Dienstleistungen und der Figur der Kund*innen immer mehr Bedeutung beizumessen (Bühler et al. 2010, S. 106; Homburg und Bruhn 2013, S. 5; Vargo und Lusch 2004, S. 1). Davor fokussierten Unternehmen und Marketing mehr auf Produkte als auf die Beziehung mit den Kundinnen und Kunden; diese Neuorientierung entwickelte sich im Laufe der Zeit und aufgrund von Veränderungen im Markt und im Kaufverhalten. In den 1950er und 1960er Jahre war die Produktorientierung der Schwerpunkt des Marketings, dessen primäre Aufgabe war, den Kund*innen die vorhandenen Produkte zu liefern (Bruhn 2007, S. 3). In den 1970er Jahren, aufgrund von einem Überangebot an Waren, entstand zum ersten Mal die Notwendigkeit, sich am Markt zu orientieren und die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Kund*innengruppen zu identifizieren. Es entstanden dann die ersten Methoden der Marktforschung zur Segmentierung von Märkten (Bruhn 2007, S. 5). Daraus folgte in den 1980er Jahren die sogenannte *Phase der Wettbewerbsorientierung*: Es wurde immer schwieriger, anhand der generellen Kund*innenwünschen auf dem Markt erfolgreich zu sein, und Maßnahmen wie die Konkurrenzanalyse zur Identifizierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen wurden eingeführt (Bruhn 2007, S. 5). Im Rahmen dieser Analysen kam man zur Erkenntnis, dass Kund*innenerwartungen und -bedürfnissen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss und dass Unternehmen erst erfolgreich sind, wenn sie diese schnell erkennen und darauf reagieren können. So fing die sogenannte *kund*innenorientierte Phase* an, die sich bis zu den 2000er Jahren erstreckt (Bruhn 2007, S. 5–6). Heutzutage hat sich die Bedeutung von Kund*innenorientierung nicht vermindert, im Vergleich zu den 1980er und 1990er Jahren sind es aber weitere Aspekte hinzugekommen – wie z.B. die Globalisierung und neue Informations- und Kommunikationstechnologien – die den Markt noch aggressiver

gemacht haben und die von den Unternehmen erfordern, strategische Netzwerke und Partnerschaften zur Know-How-Stärkung aufzubauen und sich auf bestimmte Kernkompetenzen zu spezialisieren (Bruhn 2007, S. 5–6). Diese neue Tendenz wird *Phase der Netzwerkorientierung* genannt.

Diese zunehmende Ausrichtung auf die Serviceorientierung verlangte eine Anpassung der bis dahin geltenden Unternehmenskultur und -aktivitäten (Bruhn 2002, S. 22; Kotler et al. 2022, S. 16; Platzek 1996, S. 127; Vargo und Lusch 2004, S. 1). Das Marketing entwickelte sich von einer produkt- und transaktionsorientierten Sichtweise zu einer beziehungsorientierten Perspektive, wobei der Fokus auf Austauschprozesse und Kundinnen und Kundenbeziehungen stand (Bruhn 2007, S. 6; Vargo und Lusch 2004, S. 2). Dieser Paradigmenwechsel ist sehr wichtig, weil er das Verständnis der Austauschbeziehung revolutionierte: Sie ist keine Einwegbeziehung mehr, in der das Unternehmen seinen Kundinnen und Kunden ein Produkt anbietet, sondern „eine Beziehung zwischen zwei gleichberechtigten Marktteilnehmer*innen, welche durch Koproduktion gemeinsam Werte schaffen“ (Bühler et al. 2010, S. 110). Von diesem Zeitpunkt an erhält der*die Kund*in eine neue, aktivere Rolle in der Austauschbeziehung, er*sie ist Koproduzent*in bei der Serviceerstellung und wird betrachtet als „ein psychologisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Bewertungen sowie Zielen [...], die sich gemeinsam auf ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen“ (Kittinger 2010, S. 7). Von nun an wird Wert nicht mehr vom Unternehmen a priori festgelegt, sondern in Kooperation mit dem Kund*innen erzeugt (Peters und Waterman 1982, S. 194–195; Vargo und Lusch 2004, S. 3).

Um diese Veränderungen zu bewältigen entwickelten sich kund*innenorientierte Managementkonzepte, wie z.B. das *Kund*innenbeziehungsmanagement* (oder *Customer Relationship Management*, abgekürzt CRM). Als Führungs- und Organisationsprinzip wird das CRM als eine „kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und

Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu pflegen,“ definiert (Bruhn 2002, S. 95; Hettich et al. 2001, S. 170). Das CRM umfasst alle Maßnahmen und Instrumente, die sich mit dem Erschließen und der Nutzung von Kund*innendaten befassen, um profitable Kund*innenbeziehungen aufzubauen und diese langfristig zu sichern (Finsterwalder et al. 2008, S. 294; Fueglistaller und König 2008, S. 28).

1.3. Die Ebenen der Serviceorientierung

Die Serviceorientierung besteht aus verschiedenen Ebenen, zum einen findet man die interne und die externe Serviceorientierung, zum anderen die persönliche und die organisationale. Die interne Serviceorientierung betrifft die Beziehungen eines Unternehmens mit seinen internen Kundinnen und Kunden – d.h. seine Mitarbeiter*innen und Führungskräfte – während sich die externe jene mit seinen externen Kund*innen beschäftigt. Die persönliche Serviceorientierung bezieht sich auf die persönlichen Merkmale der einzelnen Mitarbeiter*innen; die organisationale auf Eigenschaften des Unternehmens als Ganzes. (Coenen 2010, S. 38–39; Solnet und Kandampully 2005, S. 4). Aus dem Zusammenspiel der beschriebenen Ebenen lassen sich vier Arten von Serviceorientierung ableiten: die persönliche und die organisationale interne Serviceorientierung, und die persönliche und die organisationale externe Serviceorientierung. Alle vier Arten von Serviceorientierung sind voneinander abhängig, sie ergänzen sich gegenseitig und sind Voraussetzung für eine nachhaltige Umsetzung der Serviceorientierung im Unternehmen (Stauss und Bruhn 2010, S. 11). In diesem Fall spricht man von „integrierter Serviceorientierung“, in der die interne, externe, persönliche und organisationale Perspektive eingebunden sind (Bruhn 2002, 19, 257; Hogan et al. 1984, S. 167). Die integrierte Serviceorientierung umfasst alle Aspekte eines Unternehmens und betrifft sowohl die Beziehungen Unternehmen-Kund*innen

nach innen und nach außen als auch alle Unternehmensebenen, -prozesse und -strukturen (Sackmann und Friesl 2010, 421, 425).

1.3.1. Die externe und die interne Serviceorientierung

In den 1980er Jahren, als das Konzept der Serviceorientierung entstand, lag der Fokus ausschließlich auf der externen Serviceorientierung, d.h. auf den Beziehungen zwischen Unternehmen bzw. Dienstleister*innen¹ und ihren externen Kundinnen und Kunden (Bruhn 2010, S. 299). Ab Mitte der 1990er Jahre merkte man, dass die externe Serviceorientierung allein nicht ausreichte und eine weitere Dimension der Serviceorientierung für den Unternehmenserfolg notwendig war. Diese ist die sogenannte interne Serviceorientierung, die die internen Kund*innen-Dienstleister*innen Beziehungen betrifft, d.h. sowohl die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, als auch jene der Mitarbeiter*innen untereinander (Bruhn 2010, S. 299; Georgi 2010, S. 78). Die interne Serviceorientierung kann definiert werden als „die Ausrichtung an der Maxime, den internen Kunden zu Diensten zu sein, wobei sich diese Orientierung auf die Mitarbeiter in internen Dienstleistungskontakten [...] und/oder die der Gesamtorganisation [...] bezieht“ (Stauss und Bruhn 2010, S. 11). Die interne persönliche Serviceorientierung ist jene, die die einzelnen Mitarbeiter*innen in ihrer Interaktion mit anderen Unternehmensmitgliedern im Rahmen der Leistungserstellung betrifft, während die interne organisationale Serviceorientierung auf die gesamte Organisation in der Beziehung mit ihren internen Kund*innen verweist. Dementsprechend wird die externe persönliche und organisationale Serviceorientierung als die Ausrichtung der einzelnen Mitarbeiter*innen bzw. der Gesamtorganisation beschrieben, den externen Kundinnen und Kunden zu Diensten zu sein.

¹ Mit dem Begriff *Dienstleister*innen* sind alle Mitarbeiter*innen bzw. Organisationseinheiten eines Unternehmens bezeichnet, die im direkten Kontakt mit internen sowie externen Kundinnen und Kunden sind, und für diese Dienstleistungen erbringen (Bruhn 2010, S. 299–300).

Die Bedeutung der internen Serviceorientierung beruht auf dem Grundgedanken, dass sie Voraussetzung für den Erfolg der externen Serviceorientierung ist, denn, wenn sie die interne Mitarbeiter*innenzufriedenheit und -bindung, die Produktivität und die Effizienz der Organisationsprozesse und -tätigkeiten erhöht, begünstigt sich auch die Interaktion mit den externen Kundinnen und Kunden (Bruhn 2010, S. 7; Bühler et al. 2010, S. 109; Fueglistaller und Gasda 2008, S. 24; Georgi 2010, S. 65). Erst wenn das Unternehmen mit seinen Mitarbeiter*innen serviceorientiert interagiert, können sich diese gegenüber den externen Kund*innen serviceorientiert verhalten (Stauss und Bruhn 2010, S. 10–11; Stock-Homburg et al. 2010, S. 197). Die externe Serviceorientierung wird direkt und vorwiegend von den internen Unternehmensgegebenheiten und -prozessen beeinflusst, sodass eine externe Serviceorientierung nur erreicht werden kann, wenn sie durch eine interne Serviceorientierung unterstützt wird (Bruhn 2010, S. 299; Stauss und Bruhn 2010, S. 5–6).

1.3.2. Die persönliche Serviceorientierung

Die persönliche Serviceorientierung bezieht sich auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens und besteht aus einer kognitiven, einer intentionalen und einer aktivierenden Dimension (Coenen 2001, S. 347). Die kognitive Dimension bezieht sich auf die Überzeugung der Mitarbeiter*innen, dass Kund*innen zu dienen, eine wichtige Tätigkeit darstellt. Die intentionale Dimension umfasst die Intention der Mitarbeiter*innen, sich gegenüber den Kund*innen serviceorientiert zu verhalten, in der Überzeugung, dass das sowohl den Kund*innen als auch ihnen selbst Zufriedenheit und Nutzen bringen wird (Coenen 2001, S. 347; Kittinger 2010, S. 8). Zuletzt ist die aktivierende Dimension der Aspekt der persönlichen Serviceorientierung, der in der Fachliteratur am meisten Beachtung findet. Sie bezeichnet die individuellen

Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen Mitarbeiter*innen, die ihr Verhalten gegenüber externen und internen Kund*innen beeinflussen (Coenen 2010, S. 38–39; Georgi 2010, S. 67; Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 358; Stauss und Bruhn 2010, S. 9–10). In diesem Rahmen unterscheiden Stauss und Bruhn zwischen serviceorientierter Haltung und serviceorientiertem Verhalten (2010, S. 12–13). Die serviceorientierte Haltung – oder Haltung zum Dienen – beruht auf psychischen Konstrukten und umfasst Motivation, Einstellung, Werthaltung und die Verhaltensdisposition der Mitarbeiter*innen im Umgang mit Kundinnen und Kunden (Coenen 2010, S. 43; Stauss und Bruhn 2010, 8–9). Die Motivation wird als Hilfeleistungsmotivation verstanden, d.h. das Streben, den Kund*innen zu helfen und ihnen eine qualitativ hochwertige Dienstleistung zu erbringen. Die Einstellung ist die langfristige, situationsunabhängige Disposition und innere Haltung der Mitarbeiter*innen, die sich aus Lernprozessen und Erfahrungen ergibt. Dazu gehören z.B. Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Kommunikation, Sicherheit, Höflichkeit, Verständnis und Reagibilität. Die Werthaltung bezeichnet abstrakte und internalisierte Werte, die sich auf keinen konkreten Gegenstandsbezug beziehen, die aber für das Individuum relevant sind und seine Identität bilden, wie z.B. der Wille und die Bereitschaft, sich an der sozialen Interaktion mit den Kund*innen zu beteiligen. Zuletzt, umfasst die Verhaltensdisposition die individuellen Merkmale der Mitarbeiter*innen, die für eine erfolgreiche Teilnahme an sozialen Interaktionen wichtig sind, wie z.B. emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit (Coenen 2010, S. 43; Stauss und Bruhn 2010, S. 12–13).

Eine serviceorientierte Haltung ist Voraussetzung für das serviceorientierte Verhalten von Mitarbeiter*innen, die sich in der direkten Interaktion mit den Kundinnen und Kunden als konkrete, spezifische Verhaltensweise entfaltet. Das serviceorientierte Verhalten wird beschrieben als

„Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die vom Kunden als Ausdruck von (besonderer) Serviceorientierung interpretiert werden. Dazu gehören u.a. Freundlichkeit und Ehrlichkeit, die gezeigten Anstrengungen und

Fähigkeiten, Anteilnahme, Höflichkeit und positive Ausstrahlung, die verschiedenen Formen der Hilfeleistung eines prosozialen Dienstleister*innenverhaltens, aber auch [...] die Hilfe nicht allein unter fachlichen Gesichtspunkten, sondern entsprechend des Kundinnen und Kundenwunsches einzusetzen“ (Stauss und Bruhn 2010, S. 13–14).

Ähnlich beschreibt Coenen das serviceorientierte Verhalten als

„die Fähigkeit, für den Kunden ein individuelles Serviceerlebnis zu gestalten, dem Kunden zuzuhören, sich an den einzelnen Kunden anzupassen, eigenständige Entscheidungen im Dienstleistungskontakt zu treffen oder die im Kundenkontakt gezeigte ehrliche Freundlichkeit des Mitarbeiters“ (Coenen 2010, S. 43–44).

Die Persönlichkeitsmerkmale sind daher nur einer der zahlreichen Aspekte, die die Serviceorientierung der Mitarbeiter*innen beeinflussen; diese hängt auch von weiteren Faktoren wie den fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen ab, und wird von den innenbetrieblichen Rahmenbedingungen und den internen und externen Kund*innen beeinflusst (Ruckstuhl 2008, S. 51; Stauss und Bruhn 2010, S. 14).

Trotz seiner Relevanz weist das serviceorientierte Verhalten auch Schwierigkeiten auf, denn es fällt schwer, ein für alle Situationen gültiges Verhalten festzulegen; jede Dienstleistungserbringung ist unterschiedlich und ein genaues Vorschreiben und Standardisieren des Verhaltens oft kontraproduktiv. (Coenen 2008a, S. 471–472). Eine Messung des serviceorientierten Verhaltens der Mitarbeiter*innen ist möglich und erfolgt durch Einflussgrößen wie die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter*innen, ihre Motivation zur Serviceorientierung und ihre Erfahrungen im Umgang mit Kundinnen und Kunden (Stock-Homburg 2016, S. 285).

1.3.2.1. Die Servicekompetenz

Im Rahmen der persönlichen Serviceorientierung verdient das Konzept der *Servicekompetenz* – oder Dienstleistungskompetenz – Beachtung. Die

Servicekompetenz integriert die Serviceorientierung für eine erfolgreiche Dienstleistungsinteraktion und wird definiert als

„Zuversicht und Motivation, sich gegenüber anderen konstruktiv, eigenbestimmt und kooperativ zu verhalten und situationsgerecht seine Fähigkeiten im Zusammenhang mit potentiell und effektiv vorhandenen Nachfragen nach Dienstleistungen nutzerorientiert anzubieten und zu gestalten“ (Fueglistaller 2008a, S. 12).

Während die Serviceorientierung eine Bereitschaft ist, sich in einer gewissen Weise zu verhalten, ist die Dienstleistungskompetenz eine Fähigkeit, nämlich jene, den Kund*innen effektiv zu dienen (Coenen 2001, 344, 354). Konkret beschreibt sie die Kernkompetenz der Mitarbeiter*innen, die eigenen Fähigkeiten richtig einzusetzen, um eine Dienstleistung effektiv zu erbringen (Schrettle 2009, S. 313). Die Servicekompetenz besteht aus Wissen, Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter*innen und führt zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und zum Ausbau von neuen Wissensbasen (Fueglistaller und Gasda 2008, S. 22–23). Coenen unterscheidet drei Bestandteile der Servicekompetenz: die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz (2001, S. 353). Die Fachkompetenz bezieht sich auf berufsfachliche Erfahrungen und Kenntnisse und die Methodenkompetenz auf die Fähigkeit, geeignete Problemlösungsstrategien für verschiedene Situationen zu finden. Zuletzt beschreibt die Sozialkompetenz die Fähigkeit, sich in der Interaktion mit anderen angemessen zu verhalten. Ein*e servicekompetente*r Mitarbeiter*in ist der*die, der*die alle drei Dimensionen beherrscht (Coenen 2001, S. 353).

1.3.3. Die organisationale Serviceorientierung

Die organisationale Serviceorientierung bezieht sich auf das gesamte Unternehmen als abstrakten Anbieter von Dienstleistungen; sie ist Bestandteil der Unternehmensstrategie und betrifft drei Dimensionen, und zwar Unternehmensstruktur, -systeme und -kultur (Georgi 2010, S. 67; Knorpel und

Kuppelwieser 2010, S. 361; Kumpf 1999, S. 44; Solnet und Kandampully 2005, S. 1; Stauss und Bruhn 2010, S. 9–10). Die organisationale Serviceorientierung, sowohl intern als auch extern, konkretisiert sich in einer Reihe von dauerhaften organisatorischen Strategien, Praktiken und Verfahren, die darauf abzielen, eine serviceorientierte Verfahrensweise innerhalb des ganzen Unternehmens zu fördern und seinen internen und externen Kund*innen einen hohen Servicegrad anzubieten (Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 358). Sie ist fest an die persönliche Serviceorientierung gebunden: „Einerseits [erfordert] eine serviceorientierte Organisation serviceorientierte Mitarbeiter*innen und andererseits [ist] ein serviceorientiertes Mitarbeiter*innenverhalten nur durch eine entsprechende organisationale Unterstützung zu erwarten“ (Stauss und Bruhn 2010, S. 9).

1.3.3.1. Serviceorientierte Organisationsstruktur

Die serviceorientierte Organisationsstruktur betrifft die aufbauorganisatorischen Aspekte des Unternehmens und umfasst „die Gesamtheit der Regelungen zur Arbeitsteilung [...] und zur Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten auf die Organisationsziele hin“ (Bruhn 2002, S. 38). In Bezug auf ihre Gestaltung, wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden: Die Aufbauorganisation bezeichnet die Gliederung des Unternehmens in Einheiten sowie deren Koordination, während die Ablauforganisation die Abfolge der Arbeitsvorgänge des Unternehmens regelt (Bruhn 2002, S. 37; Homburg und Harald 1998, S. 164). Da die Organisationsstruktur für die innere Aufgabenverteilung und Koordination der Vorgänge eines Unternehmens verantwortlich ist, ist es im Sinne der Serviceorientierung entscheidend, dass eine Organisationsform gewählt wird, die nach Flexibilität, Qualität und Prozessorientierung strebt (Bruhn 2002, S. 39). Die Qualität bezieht sich in dieser Hinsicht auf die Tatsache, dass Unternehmensstrukturen ihre Tätigkeiten an den Kund*innenbedürfnissen sowie an der Leistungs- und Interaktionsqualität ausrichten sollen, was erst durch eine

gewisse Flexibilität und Prozessorientierung der einzelnen Organisationseinheiten möglich ist (Bruhn 2002, S. 39–41). Die Maßnahmen, die zur Entwicklung einer serviceorientierten Organisationsstruktur nötig sind, sind dann die Bildung von dezentralen Einheiten, eine verstärkte Prozessorientierung, die Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit und die Erweiterung der Entscheidungskompetenzen (Bruhn 2007, S. 322; Nerdinger 2003, S. 2). Die Bildung von dezentralen Einheiten bringt eine Dezentralisierung von Entscheidungen und einen Abbau der Hierarchiestufen mit sich, mit dem Ziel, Kund*innenerfordernissen reaktiver entgegenzugehen und eine höhere Flexibilität in der Lösung von Kund*innenprobleme zu gewährleisten (Bruhn 2007, S. 322). Die Flexibilität und die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens können tatsächlich von einer hierarchischen Organisationsform und einer geringen Koordination – in der die einzelnen Organisationseinheiten als beziehungslose, fragmentierte und funktionsorientierte Produzenten agieren – benachteiligt werden. Eine Organisationsstruktur kann erst serviceorientiert handeln, wenn ihre einzelnen Unternehmenseinheiten Selbstbestimmung, Selbstkontrolle und Entscheidungsfähigkeit besitzen (Bruhn 2002, S. 32, 2007, S. 321; Fallgatter 1996, S. 161; Homburg und Harald 1998, S. 168–169; Kumpf 1999, S. 120; Nerdinger 2003, S. 2; Stauss und Bruhn 2010, S. 15). Die Struktur eines Unternehmens soll also aus kleinen, flexiblen, autonomen und kund*innenorientierten Einheiten bestehen, die ermöglichen, auf die Anforderungen der Kundinnen und Kunden und des Wettbewerbs zu reagieren (Haller und Klinski 2010, S. 401). Neben der Flexibilität, braucht eine serviceorientierte Unternehmensstruktur einen prozessorientierten Ansatz, der die Kund*innen in den Mittelpunkt aller Betriebsprozesse stellt und einen hohen Mitarbeiter*inneneigenverantwortungsgrad vorsieht (Kumpf 1999, S. 59; Tockenbürger und Müller 2008, S. 118). Eine Organisationsstruktur ist aus Sicht der Prozessorientierung optimiert, wenn die Unternehmensprozesse und -aktivitäten an den Kund*innen ausgerichtet sind und in Bezug auf Kosten, Zeit und

Qualität deren Erwartungen bestmöglich erfüllen (Bruhn 2007, S. 323; Tockenbürger und Müller 2008, S. 118–119).

1.3.3.2. Serviceorientierte Unternehmenssysteme

Unter dem Begriff Unternehmensstrukturen werden alle standardisierten Verfahren eines Unternehmens verstanden, die das Ziel haben, dessen Aufgaben zu erleichtern und zu optimieren (Bruhn 2002, S. 89, 2007, S. 325). Dazu gehören Informations-, Kommunikations-, Steuerungs- und Personalmanagementsysteme (Stauss und Bruhn 2010, S. 19–20). Sie müssen von entsprechenden Organisationsstrukturen unterstützt werden und erfüllen unterschiedliche Funktionen:

- Informationssysteme bezeichnen alle Instrumente für die Aufnahme, Speicherung, Verarbeitung und Weitergabe von kund*innenbezogenen Informationen mit dem Ziel, eine Informationsbasis zu bilden, die die optimale Planung von Handelsstrategien und das Management von Kund*innenbeziehungen ermöglicht (Bruhn 2002, S. 90–91, 2007, S. 326; Fallgatter 1996, S. 163).
- Kommunikationssysteme sind alle Kommunikationskanäle, die eine agile Interaktion zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden gewährleisten. Die Kommunikation kann in verschiedenen Formen stattfinden, wie z.B. synchron, asynchron, persönlich oder unpersönlich, es soll sich aber immer um eine proaktive Kommunikation handeln, die sowohl von Seite des Unternehmens als auch der Kund*innen angefangen werden kann (Bruhn 2002, S. 90–91, 2007, S. 328).
- Steuerungssysteme beziehen sich auf die Planung und die Durchführung der Aktivitäten eines Unternehmens und auf die Kontrolle der erreichten Ziele. Sie umfassen alle Systeme zur Messung der Kund*innen- und Mitarbeiter*innenzufriedenheit und der Qualität (Bruhn 2002, S. 90–91,

2007, S. 335). In diesem Zusammenhang sind verschiedene Formen des Managements von Relevanz, wie z.B. das Qualitäts- und Beschwerdemanagement (Bruhn 2002, S. 147). Diese beschäftigen sich mit der Qualität der erbrachten Dienstleistungen und der internen Tätigkeiten zur Dienstleistungserstellung und streben nach einer hohen Dienstleistungs- und Interaktionsqualität sowie nach einer zeitnahen Reaktion auf eventuelle Fehler. Insbesondere das *Qualitätsmanagement*, auch *Total Quality Management* (TQM) genannt, betrifft die ganzheitliche Qualitätsausrichtung des Unternehmens. Definiert wird es als „langfristig angelegter Ansatz, mit dessen Hilfe die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie die Effizienz der internen Prozesse ständig optimiert werden soll, um die bestmögliche Befriedigung der Kundenwünsche zu erreichen“ (Bruhn 2002, S. 152). Es besteht aus „aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“ und umfasst „das Festlegen der Qualitätspolitiken und -ziele, sowie Prozesse für das Erreichen dieser Qualitätsziele durch Qualitätsplanung, -sicherung, -steuerung und -verbesserung“ (Müller und Klinkenberg 2015; Austrian Standards International 2015, S. 21). Das TQM befasst sich mit Qualitätskriterien eines Unternehmens, wie z.B. der Prozess-, Produkt- und die Kontaktqualität sowie der Kund*innen- und Mitarbeiter*innenzufriedenheit und zielt darauf ab, den Fokus aller Ebenen des Unternehmens auf die Qualität der erbrachten Dienstleistungen und interner Prozesse und auf die internen und externen Kund*innen zu richten (Bruhn 2007, S. 33–34; Vargo und Lusch 2004, S. 8; Hohberger und Damlachi 2017, 312,319; Schedler 1996, S. 24–25). Im Rahmen der Serviceorientierung spielt das TQM eine relevante Rolle, denn es setzt die Zentralität der Kund*innen voraus: Das Unternehmen muss durch seine Mitarbeiter*innen einen ständigen Verbesserungsprozess entwickeln, um die Zufriedenstellung der Kundinnen und Kunden zu

sichern und die für diese Kund*innen die maximale Qualität zu erzielen (Hohberger und Damlachi 2017, S. 313). Die Qualitäts- und Prozesssicherung, eine optimierte Qualität zu niedrigeren Kosten, das systematische Qualitätsdenken bei den Mitarbeiter*innen, transparente betriebliche Abläufe, eine konstruktive Fehlerkultur und ein verbesserter Know-How Transfer sind einige der Ziele, nach denen ein Unternehmen durch die Umsetzung von TQM als Steuerungssystem streben kann (Hohberger und Damlachi 2017, S. 314).

- Personalmanagementsysteme legen die Leitlinien zu Personalgewinnung, -einsatz, -planung, -erhaltung und -entwicklung fest (Bruhn 2007, S. 330). Sie werden definiert als „die Gesamtheit von den auf die humanen Ressourcen eines Unternehmens gerichteten Regelungen und Bedingungen, [...] mit dem Ziel, eine leistungsfördernde Arbeitsumgebung zu etablieren sowie kundenorientiert ausgerichtetes Mitarbeiter*innenverhalten zu fördern“ (Bruhn 2002, S. 204).

1.3.3.3. Serviceorientierte Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur umfasst „die zentralen gemeinsamen Wertvorstellungen und Normen innerhalb eines Unternehmens, die das Denken der Mitarbeiter*innen beeinflussen und damit auch deren Entscheidungen und Verhalten“ (Stauss und Bruhn 2010, S. 21). Die Unternehmenskultur manifestiert sich im Verhalten der Unternehmensmitglieder und ihre Aufgabe ist es, ihnen helfen, bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeiten richtig zu handeln (Bruhn 2002, S. 232; Fueglistaller und König 2008, S. 42; Kumpf 1999, S. 41; Schrettle 2009, S. 314). In einem serviceorientierten Unternehmen sind die Werte der Serviceorientierung in der Unternehmenskultur verankert und stellen ein roter Faden für die Orientierung von Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten dar. Um sicherzustellen, dass die Organisationskultur von allen Unternehmensmitgliedern übernommen und in Routine verwandelt wird, soll sie nicht auf Wandplakate oder

in Mitarbeiter*innenhandbücher gedruckt werden, sondern vielmehr konzeptionell und funktionell in der Organisation verinnerlicht sein und durch ein entsprechendes Verhalten der Unternehmensleitung sowie eine angemessene Gestaltung des physischen Umfelds übermittelt werden (Bruhn 2002, S. 33; Hohberger und Damlachi 2017, S. 86–87; Sackmann und Friesl 2010, S. 423; Solnet und Kandampully 2005, S. 6–7). Je verständlicher und konkreter die Werte der Unternehmenskultur sind, desto größer sind das Verständnis und die Identifikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen (Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 361; Kumpf 1999, S. 57).

Die Unternehmenskultur ist besonders wichtig, weil sie sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens wirkt. Was die externen Kund*innen betrifft, beeinflusst sie die Qualität der Interaktion zwischen Mitarbeiter*innen und Kund*innen und Flexibilität, Effizienz und Offenheit des Unternehmens nach Außen (Bruhn 2002, S. 234). Aus der unternehmensinternen Perspektive hat die Unternehmenskultur Einfluss auf Mitarbeiter*innen und Führungskräfte: Soziale Integration, Handlungskoordination und -kooperation, Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen, Flexibilität, Kreativität, Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Empowerment, Offenheit der internen Kommunikation und Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter*innen (Bruhn 2002, S. 235–236). Die Vorteile einer strategischen und serviceorientierten Unternehmenskultur sind zahlreich, vor allem erleichtert sie vertrauensvolle Beziehungen mit und unter internen und externen Kundinnen und Kunden; sie schafft innerhalb des Unternehmens ein Mindset, das der Kund*innenzufriedenheit und der Servicequalität gewidmet ist, und motiviert die Mitarbeiter*innen, die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen anzunehmen (Solnet und Kandampully 2005, S. 6). Eine starke und kohärente Unternehmenskultur beeinflusst außerdem das Unternehmensimage, denn sie vermittelt Kund*innen und Stakeholdern, wofür das Unternehmen steht, was es tut und was es schätzt; sie stellt das Selbstverständnis des Unternehmens als

Dienstleistungsunternehmen dar und definiert die Ergebnisse, die es für seine Kundinnen und Kunden erzielen möchte (Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 361; Kumpf 1999, S. 57). Eine defizitäre Unternehmenskultur kann durch verschiedene Instrumente nachhaltig beeinflusst werden, vor allem durch Kommunikation und die Überprüfung der Unternehmensstrategie; dafür ist es wichtig, dass Managementansätze im Unternehmen zur Verfügung stehen, die eventuelle Defizite in der Unternehmenskultur bewältigen können (Bruhn 2002, S. 236, 2007, S. 336; Hohberger und Damlachi 2017, S. 97).

Eng verbunden mit der Unternehmenskultur ist das Organisationsklima, d.h. die kurzfristige Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter*innen in Bezug auf spezifische Aspekte ihrer Arbeit oder ihres Verhältnisses zu Kolleg*innen und Vorgesetzten (Sackmann und Friesl 2010, S. 424). Das Organisationsklima unterscheidet sich von der Unternehmenskultur, da letztere langfristige und grundlegende Überzeugungen umfasst, die den Kontext eines Unternehmens bestimmen, während das Organisationsklima aus individuellen, situativen Stimmungen besteht und durch einmalige Ereignisse beeinflusst wird (Sackmann und Friesl 2010, S. 424).

1.4. Die Akteure der Serviceorientierung

Die Serviceorientierung betrifft sowohl unternehmensinterne Figuren, d.h. Mitarbeiter*innen, Vorgesetzte und Leitung, als auch externe Kundinnen und Kunden (Coenen 2010, S. 39; Kumpf 1999, S. 45). Mitarbeiter*innen spielen eine besonders wichtige Rolle als Dienstleister*innen, sie sind nämlich diejenigen, die die Kund*innen bedienen und mit ihrem Verhalten deren Dienstleistungserlebnis beeinflussen. Die Vorgesetzten sind für die serviceorientierte Führung der Mitarbeiter*innen zuständig und sollen diese in die Lage versetzen, sich serviceorientiert zu verhalten. Zuletzt erfasst und analysiert die

Unternehmensleitung die von den Kundinnen und Kunden wahrgenommene Interaktions- und Dienstleistungsqualität und kümmert sich um die Schaffung eines Umfelds, das die Serviceorientierung aller Organisationseinheiten und -mitglieder ermöglicht und fördert (Coenen 2010, S. 40). Externe Kund*innen stellen die Endzielgruppe des Unternehmens dar und sind diejenigen, die die Qualität der erlebten Dienstleistung und Interaktion bewerten. Alle vier Gruppen sind voneinander abhängig und jede ist auf unterschiedliche Weise für den Erfolg von Serviceorientierung zuständig (Coenen 2010, S. 40).

1.4.1. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiter*innen spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Unternehmens, da sie in direktem Kontakt mit den Kundinnen und Kunden sind und ihnen Dienstleistungen erbringen. Sie werden auch Dienstleister*innen genannt, denn sie bedienen sowohl die externen Kund*innen als auch ihren eigenen Kolleg*innen (Coenen 2008b, S. 508). Im Laufe der Interaktion mit Kundinnen und Kunden sind Mitarbeiter*innen auch Interaktions- und Ansprechpartner, sowie Repräsentant*innen und Stellvertreter*innen des Unternehmens (Coenen 2010, S. 42; Kittinger 2010, S. 19; Wiesner und Sponholz 2007, S. 7). Aus Sicht der Kund*innen personifizieren die Mitarbeiter*innen die Dienstleistung; das hat zur Folge, dass wenn ein*e Mitarbeiter*in sich serviceorientiert verhält, auch das Unternehmen in den Augen der Kund*innen serviceorientiert ist: „Für die Kunden sind die Mitarbeiter, mit denen sie in Kontakt kommen, das Unternehmen“ (Homburg und Harald 1998, S. 164; Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 357; Nerdinger 2003, S. 11). Die von den Kund*innen wahrgenommene Interaktions- und Dienstleistungsqualität wird dann in hohem Maße durch das Mitarbeiter*innenverhalten beeinflusst (Coenen 2010, S. 40; Hohberger und Damlachi 2017, S. 197). Dieses Phänomen wird *emotional contagion* (oder auch *emotionale Ansteckung*) genannt und beruht auf dem Erkenntnis, dass „positive

Emotionen, die ein Dienstleistungsmitarbeiter während einer Interaktion ausdrückt, das Empfinden positiver Emotionen auf Seiten des Kunden verstärken, was wiederum dessen wahrgenommen Dienstleistungsqualität erhöht“ (Stock-Homburg et al. 2010, S. 190; Stock-Homburg 2012, S. 98). Daraus folgt, dass die Interaktion zwischen Mitarbeiter*innen und Kund*innen eine Hauptrolle bei der Bestimmung der Dienstleistungsqualität spielt (Solnet und Kandampully 2005, S. 7; Stock-Homburg et al. 2010, S. 197).

Neben ihrer Funktion gegenüber Kundinnen und Kunden, haben Mitarbeiter*innen eine weitere Rolle im Unternehmen, nämlich jene als Kund*innen des eigenen Unternehmens, d.h. sie werden selbst von Kolleg*innen bedient und erfordern vom Unternehmen bestimmte Dienstleistungen (Becker 2010, S. 246; Bruhn 2010, S. 301; Pundt und Nerdinger 2010, S. 381). Das bedeutet, dass Mitarbeiter*innenbedürfnisse für das Unternehmen genauso wichtig wie die der externen Kund*innen sind. Das Mitarbeiter*innenverhalten hängt nämlich direkt von der von ihnen erlebten Serviceorientierung im Unternehmen ab und erst wenn Mitarbeiter*innen bei ihrer Berufstätigkeit Serviceorientierung erleben und sich vom Unternehmen unterstützt und berücksichtigt fühlen, sind sie bereit, für das Unternehmen ihr Bestes zu geben und sich serviceorientiert zu verhalten (Pundt und Nerdinger 2010, 377–378, 393; Sackmann und Friesl 2010, S. 436).

Die unternehmensinternen Faktoren, die das Verhalten von Mitarbeiter*innen prägen, sind vor allem Unternehmensstrukturen, -systemen, -kultur und die Beziehung zwischen Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten. Diese Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz und folglich den Grad ihrer Serviceorientierung (Bruhn 2002, S. 19; Coenen 2010, 40–44; Stock-Homburg et al. 2010, S. 185). Voraussetzungen für das serviceorientierte Verhalten der einzelnen Mitarbeiter*innen ist, dass sie persönlich überzeugt sind, sich serviceorientiert zu verhalten und gegenüber dem Unternehmen eine innere Verpflichtung dazu haben; zum anderen muss ihnen das Unternehmen eine

gewisse Autonomie und Verantwortung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben einräumen (Coenen 2008a, S. 473–474). Der persönliche Wunsch der Mitarbeiter*innen, sich serviceorientiert zu verhalten, ist hauptsächlich von ihrer sozialen Bindung an das Unternehmen beeinflusst: Ein*e Mitarbeiter*in, der*die sich mit den Werten und den Zielen seines*ihres Unternehmens identifiziert, fühlt sich engagierter, diese Ziele zu verfolgen (Coenen 2008a, S. 475). Das, zusammen mit dem sogenannten Empowerment der Mitarbeiter*innen, d.h. einem gewissen Freiraum und einer Verantwortung bei der Dienstleistungserbringung, führen zur Entwicklung einer inneren Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, sich serviceorientiert zu verhalten (Coenen 2008a, S. 476–477). All diese Faktoren können vom Unternehmen durch verschiedene Maßnahmen gesteuert und beeinflusst werden, die bei der Mitarbeiter*innenrekrutierung, -sozialisation, -führung und dem Mitarbeiter*innentraining eingesetzt werden können (Coenen 2008a, S. 479). Weitere Aspekte, die das serviceorientierte Verhalten determinieren sind unter anderem Persönlichkeitsmerkmale, Sozial- und Fachkompetenz, extrinsische und intrinsische Motivation und Ziel- und Rollenklarheit (Bruhn 2002, S. 207). Vor diesem Hintergrund spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle, denn eine erfolgreiche Kommunikation von Seiten des Unternehmens kann die Mitarbeiter*innen-Kund*innen-Interaktion, die Mitarbeiter*innenzufriedenheit sowie die Qualität der Zusammenarbeit entscheidend verbessern und etwaige Probleme lösen (Wiesner und Sponholz 2007, S. 8):

„Die Interaktion der Mitarbeiter untereinander ist einer der Kernpfeiler gelebter Serviceorientierung im Unternehmen. Kommunikation zwischen den Mitarbeitern des gleichen Bereiches, aber auch aus anderen Bereichen, ist entscheidend für den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Herausforderungen in der Praxis. Ein solcher Austausch unterstützt die Verbesserung interner Prozesse einerseits und ermöglicht die nachhaltige Verankerung von Best Practices in der Kundeninteraktion andererseits“ (Sackmann und Friesl 2010, S. 430).

Zusammenfassend, schafft ein Unternehmen, das seinen Mitarbeiter*innen Vertrauen und Empowerment gibt, sich um ihre Bedürfnisse kümmert und die

Sozialisation innerhalb der Organisation fördert, die Grundlagen für eine serviceorientierte Mitarbeiter*innen-Kund*innen-Beziehung (Macintosh 2007, S. 155). Wenn alle Mitarbeiter*innen konsistent im Einklang mit den Unternehmenswerten handeln, kann sich die Serviceorientierung als Dimension des gesamten Unternehmens entfalten (Bruhn und Batt 2010, S. 327; Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 365).

1.4.2. Vorgesetzte

Im Rahmen der Serviceorientierung werden Vorgesetzte als Zulieferer der Mitarbeiter*innen betrachtet, sie sind für ihre serviceorientierte Führung zuständig und sollen „die für den Mitarbeiter gültigen Voraussetzungen zur Erreichung der Serviceorientierung erfüllen und zusätzlich Wissen zum Thema Führung, Motivation, etc. mitbringen“ (Coenen 2010, S. 40). Die Führungskräfte-Mitarbeiter*innen-Beziehung spielt eine zentrale Rolle für die Zufriedenheit und das Wohlfühlen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz und innerhalb der Organisation und beeinflusst in hohem Maße das Mitarbeiter*innenverhalten (Coenen 2008a, S. 490, 2010, S. 45; Hohberger und Damlachi 2017, S. 197). Führungskräfte fungieren als Vorbild für die Mitarbeiter*innen; sie stellen das zentrale Rollenmodell im Rahmen der serviceorientierten Werte dar, da ihr Verhalten einen direkten Einfluss auf jenes der Mitarbeiter*innen in der Interaktion mit den Kundinnen und Kunden hat (Stauss und Bruhn 2010, S. 18). Die zentrale Aufgabe von serviceorientierten Vorgesetzten ist es, ihre Mitarbeiter*innen für die Werte der Serviceorientierung zu begeistern, sodass sie diese Werte lernen, in der Arbeitsroutine umsetzen und letztendlich verinnerlichen und weiterentwickeln können (Sackmann und Friesl 2010, 423, 428; Stauss und Bruhn 2010, S. 18). Voraussetzung dafür ist, dass es zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen eine offene Interaktion und Kommunikation gibt. Wenn Führungskräfte durch ihr eigenes Verhalten zeigen,

dass sie Serviceorientierung hochschätzen, werden sich Mitarbeiter*innen den Kundinnen und Kunden gegenüber ähnlich engagiert verhalten. Auf diese Weise schaffen Vorgesetzte Serviceorientierung durch Vorbilder statt durch Richtlinien; dafür brauchen sie nicht nur die notwendigen Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen, sondern müssen auch die Serviceorientierung verinnerlicht haben (Solnet und Kandampully 2005, S. 8; Stauss und Bruhn 2010, S. 18).

In der wissenschaftlichen Literatur werden zwei Arten von serviceorientierten Führungsstilen unterschieden, und zwar die *partizipative* und die *transformationale Führung* (Coenen 2010, S. 45–47; Pundt und Nerdinger 2010, S. 379). Der partizipative Führungsstil ist auf dem Grundgedanken aufgebaut, dass die Meinung der Mitarbeiter*innen wichtig ist und erfragt werden soll. Der*die Vorgesetzte soll dann die Partizipation der Mitarbeiter*innen im Entscheidungsprozess fördern, und ihnen ein gewisses Empowerment zuweisen (Coenen 2008a, S. 491). Die Hauptkomponente einer partizipativen Führung ist die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen: Der*die Vorgesetzte erkundigt sich nach der Meinung der Mitarbeiter*innen und schätzt diese; er informiert sie ausführlich über ihre Aufgaben und kommuniziert mit ihnen gerecht und fair, sodass sie die ihnen gegebene Autonomie entfalten können (Coenen 2010, S. 49). Es konnte gezeigt werden, dass wenn die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen effektiv ist, Mitarbeiter*innen sich kooperativ verhalten, ohne dass eine offizielle Regelung sie dazu verpflichtet (Coenen 2008a, S. 491). Die Kommunikation bildet dann die Basis für die Entstehung von Vertrauen und hat einen direkten Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit ihrem Unternehmen (Sackmann und Friesl 2010, S. 431). Ähnlich geht auch der transformationale Führungsstil auf die Idee zurück, dass der*die Vorgesetzte ein prosoziales Vorbild für die Mitarbeiter*innen darstellt, also durch sein*ihr eigenes Verhalten die Werte der Serviceorientierung glaubhaft vermitteln kann (Coenen 2008a, S. 492, 2010, S. 47). Der partizipative und der transformationale Führungsstil eignen sich gut zur

Verinnerlichung von Serviceorientierung von Seiten der Mitarbeiter*innen, denn sie stellen die Mitarbeiter*innenbedürfnisse und -erwartungen in den Mittelpunkt und fördern ihre Autonomie (Pundt und Nerdinger 2010, S. 380). Zu diesem Ziel verfügen Vorgesetzte über verschiedene Maßnahmen, unter anderem die Vergrößerung des Handlungs-, des Entscheidungs- und des Interaktionsspielraums (Coenen 2008a, S. 492–493, 2010, S. 48; Pundt und Nerdinger 2010, 380, 384). Weitere Maßnahmen und Faktoren sind z.B. die Häufigkeit und Art des Feedbacks, die Teamqualität, die Partizipation, die Unterstützung, der Grad der alltäglichen Belastung usw. (Korunka et al. 2002, S. 148). Nicht zuletzt sind Fairness und Belohnung wichtige Konzepte in der Führungskräfte-Mitarbeiter*innen-Beziehung. Fairness wird als die von Mitarbeiter*innen wahrgenommene Gerechtigkeit im Umgang mit ihren Vorgesetzten und mit der Organisation definiert und ist Voraussetzung für das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in das Unternehmen (Coenen 2008a, S. 490–491). Die Belohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und festigt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter*innen zum Unternehmen, sie muss aber sorgfältig strukturiert werden, um Verstimmungen und Ungerechtigkeiten zu vermeiden (Coenen 2008a, S. 493).

Neben ihrer Rolle als Vorbild, haben Vorgesetzte weitere Aufgaben, unter anderem die Gewinnung, die Sozialisation und die Entwicklung des Personals (Sackmann und Friesl 2010, S. 433). Bei der Personalgewinnung müssen Vorgesetzte sicherstellen, dass sie Bewerber*innen einstellen, die nicht nur die gewünschten Fachkompetenzen besitzen, sondern auch entsprechende soziale und interaktive Fähigkeiten (Bruhn 2002, S. 209; Kumpf 1999, S. 65–66). Ein angemessenes Rekrutierungssystem ist nicht nur Voraussetzung für die Einstellung von geeigneten Mitarbeiter*innen, sondern auch unerlässlich für die Festigung des externen Images der Organisation, um Bewerber*innen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, die sich mit den Werten des Unternehmens am besten identifizieren können (Coenen 2008a, S. 486). Wenn

neue Mitarbeiter*innen eingestellt werden, sollen Vorgesetzte sicherstellen, dass sie mit der Unternehmenskultur und dem erwarteten Verhalten vertraut werden (Bruhn 2002, S. 207; Coenen 2008a, S. 486). Außerdem gewährleisten Vorgesetzte, dass geeignete Maßnahmen eingesetzt werden, sodass die neuen Mitarbeiter*innen ihre Rolle als Mitglieder des Unternehmens effektiv verstehen und ausüben können. Gleichzeitig demonstriert damit das Unternehmen, dass es sich um seine Mitarbeiter*innen kümmert, was wiederum die Motivation und die innere Verpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht (Coenen 2008a, S. 487). Die Personalentwicklung bezieht sich auf Auswahl, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die zur weiteren Qualifizierung der Mitarbeiter*innen dienen (Grave 1996, S. 138). Das Ziel ist es, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter*innen zu erhöhen, d.h. ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen (Bruhn 2002, S. 214). Die Personalentwicklung stärkt zudem das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter*innen und steigert das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Teamentwicklung (Coenen 2008a, S. 496–497; Kumpf 1999, S. 71). Einige Autorinnen und Autoren schlagen vor, dass Vorgesetzte von Zeit zu Zeit im direkten Kund*innenkontakt arbeiten sollten (Coenen 2008a, S. 498; Homburg und Harald 1998, S. 175; Sackmann und Friesl 2010, S. 429). Das würde ihnen ermöglichen, sich mit der Rolle der Mitarbeiter*innen im Kundenkontakt besser zu identifizieren und sich über ihre Bedürfnisse und eventuelle Schwierigkeiten bei der Dienstleistungserbringung bewusst zu werden.

1.4.3. Leitung

Aus serviceorientierter Sicht hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, die Werte der Serviceorientierung allen Organisationsebenen zu vermitteln, die Rahmenbedingungen zur Umsetzung derselben zu gestalten und ein Vorbild für alle Unternehmensmitglieder darzustellen (Coenen 2010, S. 49; Hohberger und

Damlachi 2017, S. 197). Diese Aufträge erzielt sie, wenn sie die Serviceorientierung ernsthaft unterstützt und Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte von ihrer Glaubwürdigkeit, Dringlichkeit und Relevanz zu überzeugen kann (Coenen 2010, S. 49). Ihr Ziel ist es, Kongruenz zwischen der Unternehmenskultur und den persönlichen Werten der Mitarbeiter*innen zu schaffen, sodass diese sich im Einklang mit ihren eigenen Werten und ohne innere Konflikte serviceorientiert verhalten (Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 363). Außerdem stellt die Leitung sicher, dass Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte über die notwendigen Mittel verfügen, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse im Sinne der Serviceorientierung aufbauen und weiterentwickeln zu können. Weiters misst und analysiert sie regelmäßig die interne Serviceorientierung als auch die von den Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Service- und Interaktionsqualität. Die regelmäßige Überprüfung und die kritische Reflexion der internen und der externen Serviceorientierung sind, zusammen mit der kontinuierlichen Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen und den externen Kund*innen, wichtige Maßnahmen, um eventuelle Schwachpunkte zu entdecken und die notwendigen Anpassungen vorzunehmen (Coenen 2010, S. 50–51; Sackmann und Friesl 2010, S. 436). Die Leitungsebene ist auch für eine entsprechende Unternehmensstruktur zuständig, in der die einzelnen Organisationseinheiten miteinander vernetzt sind und koordiniert zu Gunsten eines optimalen Dienens für die Kundinnen und Kunden handeln (Coenen 2010, S. 51). Wie bereits erwähnt, führen nur eine effiziente, abteilungsübergreifende Koordination neben einem hohen Autonomiegrade der Vorgesetzten und der Mitarbeiter*innen zur Serviceorientierung (Coenen 2010, S. 51–52). Nicht zuletzt ist die Leitung auch für das Unternehmensimage zuständig. Ein serviceorientierter und kund*innenfreundlicher Außenauftritt beeinflusst nachhaltig die innere Verpflichtung der Mitarbeiter*innen, sich serviceorientiert zu verhalten; er erhöht die Wahrscheinlichkeit, serviceorientierte Bewerber*innen anzuziehen und spricht potentielle Kundinnen und Kunden an, die die Werte des Unternehmens teilen (Coenen 2008a, S. 479–481). Um diese vielfältige Aufgabenspektrum durchzuführen, benötigt die Leitung

Managementprogramme, bei denen die Serviceorientierung im Mittelpunkt steht und die dem Ziel dienen, die Unternehmensorganisation serviceorientiert zu gestalten (Coenen 2010, S. 40–41; Nerdinger 2003, S. 1; Sackmann und Friesl 2010, S. 427–428).

1.4.4. Kundinnen und Kunden

Serviceorientierung im Unternehmen ist mit der Figur der externen Kund*innen untrennbar verbunden, denn diese entscheiden durch ihre Erwartungen, Erfahrungen und Bewertungen über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens (Stauss und Bruhn 2010, S. 5). Außerdem ist die Integration der Kund*innen aufgrund der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen – sie sind immateriell, intangibel und ihre Erstellung und ihr Verkauf erfolgen gleichzeitig – für ihre Durchführung unabdingbar. Ein serviceorientiertes Unternehmen betrachtet dann die Kundinnen und Kunden nicht bloß als Verbraucher*innen bzw. Nachfrager*innen einer Dienstleistung, sondern als Ressource, die in die Dienstleistungserstellung involviert werden muss und die die Dienstleistungserbringung ermöglicht (Bruhn und Stauss 2009, S. 5; Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 45).

Wenn die Kund*innen in den Dienstleistungserstellungsprozess involviert sind, spricht man von *Kund*innenintegration*, d.h. „die aktive Beteiligung des Nachfragers an einer vertraglich vereinbarten Leistungserstellung durch Einbringung externer Faktoren bzw. Übernahme von Teilleistungen, sodass die Leistungsaktivitäten des Anbieters beeinflusst werden“ (Bruhn und Stauss 2009, S. 6). Die Kund*innenintegration kann verschiedene Formen und Intensitätsgrade aufweisen, je nachdem auf welche Weise und in welchem Maß Kund*innen in den Dienstleistungsprozess integriert werden. Kundinnen und Kunden tragen vor allem in Form von Informationen, Ideen, Arbeitsleistungen oder materiellen

Inputs zur Dienstleistungsrealisierung bei; sie sind Ideengeber für neue Dienstleistungen und werden deswegen auch „Koproduzent*innen“ genannt (Bruhn und Stauss 2009, S. 5; Büttgen 2008, 239, 241; Kotler et al. 2022, S. 67). Das hat zur Folge, dass serviceorientierte Unternehmen mit den Kund*innen zusammenarbeiten, von ihnen lernen und sich an ihre individuellen und dynamischen Bedürfnisse anpassen (Vargo und Lusch 2004, S. 6). Als Koproduzent*in übernimmt der*die Kund*in verschiedene Funktionen, wie z.B. die Leistungsspezifizierung – hier nimmt er*sie am Entwicklungs- und Gestaltungsprozess der vom ihm*r gewünschten Leistung teil – und die Qualitätssicherung, in der er*sie durch rechtzeitiges Feedback seine*ihre Anpassungswünsche und Verbesserungsvorschläge äußert (Büttgen 2008, S. 244–245). Dank seinen*ihren Erfahrungen als Dienstleistungsempfänger*in kann der*die Kund*in dem Unternehmen helfen, seine Dienstleistungen zu verbessern. Weiters hat der*die Kund*in eine Marketing-Funktion, wenn er*sie das Unternehmen und seine Dienstleistungen durch die Mund-zu-Mund-Propaganda bewirbt (Büttgen 2008, S. 244–245). Kund*innen sind also auch ein wichtiger Multiplikator, der besonders bei neuen Dienstleistungen einen hohen Einfluss auf die Kaufentscheidung von potentiellen Kundinnen und Kunden hat (Büttgen 2008, S. 246–247).

1.5. Implementierungsphasen und Erfolgsgrößen der Serviceorientierung

Die Implementierung von Serviceorientierung in einem Unternehmen erfolgt in vier Phasen: die Analyse-, die Planungs-, die Umsetzungs- und die Kontrollphase (Bruhn 2007, S. 23). In der Analysephase werden Informationen über Kundinnen und Kunden und ihre Bedürfnisse und Erwartungen erhoben, um eine Informationsbasis hinsichtlich der angebotenen Dienstleistungen und der Dienstleistungsinteraktionen zu bilden. In dieser Phase ist die Miteinbeziehung der

Kund*innen sehr wichtig, denn es gibt oft eine Diskrepanz zwischen dem, was der Kund*innen wollen, und dem, von dem das Unternehmen glaubt, dass Kund*innen es brauchen (Fueglistaller und König 2008, S. 33). Das führt zu einem mangelnden oder, im Gegenteil, zu einem überflüssigen Dienstleistungsangebot, das erst durch den Kontakt zu den Kundinnen und Kunden überwunden werden kann (Grave 1996, S. 139). Die Planungsphase dient der strategischen Planung und der Festlegung von entsprechenden Maßnahmen, die in der Implementierungsphase in konkreten Handlungen umgesetzt werden. Dies erfordert Anpassungen auf allen Ebenen des Unternehmens in Richtung Serviceorientierung, d.h. alle Unternehmensstrukturen, -systeme und auch die Unternehmenskultur selbst sind betroffen (Bruhn 2007, S. 25–26). Die Kontrollphase bezieht sich auf die Messung des Umsetzungsgrads von Serviceorientierung im Unternehmen. Ziel dieser Phase ist es, eine kontinuierliche Verbesserung der Serviceorientierung zu gewährleisten (Bruhn 2007, S. 26). Wenn das subjektive Empfinden der Dienstleister*innen über die richtige Erbringung eines Services mit der objektiven Wahrnehmung der Kund*innen über die tatsächlich erbrachte Dienstleistung übereinstimmt, hat man Kund*innennutzen und Serviceorientierung erzielt (Fueglistaller und König 2008, S. 32; Nerdinger 2003, S. 4–5).

Ob die Implementierung von Serviceorientierung im Unternehmen erfolgreich ist und ob sie zur Verbesserung der Unternehmensleistungen und zum Markterfolg beigetragen hat, kann anhand verschiedener Kriterien bewertet werden. Die Erfolgsgrößen der Serviceorientierung können aufgrund des Tätigkeitsbereichs des Unternehmens und der Art der angebotenen Dienstleistungen bzw. Produkte von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde beschlossen, die Mitarbeiter*innenzufriedenheit, -produktivität und -bindung als unternehmensinterne Erfolgsgrößen zu betrachten, die Kund*innenzufriedenheit, -loyalität und -bindung als Erfolgsgrößen aus Sicht der externen Kundinnen und Kunden. In Hinsicht auf die Dienstleistungen werden die Dienstleistungs- und die Interaktionsqualität besprochen. Zusätzliche wichtige

Erfolgsgrößen der Serviceorientierung können von einzelnen Unternehmen individuell festgelegt werden.

1.5.1. Mitarbeiter*innenzufriedenheit, -produktivität und -bindung

Die Serviceorientierung eines Unternehmens den externen Kund*innen gegenüber ist ohne die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter*innen nicht möglich (Homburg und Harald 1998, S. 176). In der wissenschaftlichen Literatur ist es unbestritten, dass es die Mitarbeiter*innenzufriedenheit ist, die die Interaktion mit den externen Kundinnen und Kunden stark beeinflusst, was sich auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Peters und Waterman 1982, S. 166; Solnet und Kandampully 2005, S. 1). Der Grad von Mitarbeiter*innenzufriedenheit ist also eines der Kriterien, das die Serviceorientierung eines Unternehmens bestimmt (Bruhn 2010, S. 299). Die Mitarbeiter*innenzufriedenheit ist ihrerseits von der Personalführung und der Unternehmenskultur beeinflusst und wird als „Einstellung in Bezug auf das Arbeitsumfeld, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsumfeld (Ist) ergibt“, bezeichnet (Homburg und Harald 1998, S. 183; Stock-Homburg et al. 2010, S. 191; Stock-Homburg 2012, 11, 18). Eine hohe Mitarbeiter*innenzufriedenheit verringert die Abwanderung der Mitarbeiter*innen und steigert ihre Produktivität und Motivation (Stock-Homburg 2012, S. 19). In welchem Maß die Mitarbeiter*innenzufriedenheit die externe Serviceorientierung beeinflusst, ist nicht immer gleich, sondern hängt von verschiedenen Faktoren ab, die mit den Mitarbeiter*innen, den Kund*innen, der Interaktion und der Dienstleistung zu tun haben (Stock-Homburg 2012, S. 105). Dazu gehören z.B. Zuverlässigkeit, Empathie, Reagibilität der Mitarbeiter*innen sowie das Vertrauen und die Preissensitivität der Kund*innen (Stock-Homburg 2012, S. 113). Auch die Interaktionshäufigkeit und das Interaktionsalter beeinflussen die externe Serviceorientierung; je häufiger der*die Kund*in in

Kontakt mit einem*r Mitarbeiter*in steht und je älter die Interaktionsbeziehung ist, desto größer wird der Einfluss der Mitarbeiter*innenzufriedenheit auf die Kundinnen und Kunden (Stock-Homburg 2012, S. 116).

Die Mitarbeiter*innenbindung wird in der Fachliteratur oft als Identifikation, Integration, Loyalität, Commitment, Personalbindung und -erhaltung bezeichnet (Becker 2010, S. 231). Im Vergleich zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit, die flüchtig ist und sich im Laufe der Zeit ändern kann, meint die Mitarbeiter*innenbindung eine langfristige Bleibe- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen dem Unternehmen gegenüber (Becker 2010, S. 233–235). Sie besteht sowohl aus einer emotionalen als auch aus einer rationalen Ebene: Zum einen wird sie von emotionalen Aspekten beeinflusst, wie z.B. dem Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen, der Identifikation mit dessen Zielen und Werten, dem persönlichen Kontakt am Arbeitsort usw., zum anderen von rationalen Gründen, unter anderem der qualifikatorischen Bindung zum Unternehmen und der Gefahr von möglichen Verlusten im Fall eines Unternehmenswechsels (Senioritätsrechte, spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten usw.) (Becker 2010, S. 232–233). Wenn ein Unternehmen einen hohen Grad an Bleibebereitschaft und Leistungsmotivation seiner Mitarbeiter*innen erzielt, stellt es sicher, dass die von den Mitarbeiter*innen im Laufe der Zeit erhaltenen Kompetenzen, Fertigkeiten und das Know-How innerhalb des Unternehmens bleiben, was einen wichtigen Erfolgsfaktor gegenüber der Konkurrenz darstellt (Becker 2010, S. 234–235). Wie im Fall der Mitarbeiter*innenzufriedenheit, sind die Faktoren, die die Bindung der Mitarbeiter*innen zum Unternehmen beeinflussen, zahlreich, vor allem die Unternehmenskultur und das Unternehmensklima, die Mitarbeiter*innenführung, -aufgaben und -verantwortung sowie die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Becker 2010, S. 242–243).

1.5.2. Kund*innenzufriedenheit, -loyalität und -bindung

Zahlreich sind auch die Definitionen des Begriffs *Kund*innenzufriedenheit* in der wissenschaftlichen Literatur sowie die Theorien über deren Ursprung. Fueglistaller spricht von „emotionaler Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung; Reaktion oder Zustand des Kunden, der aufgrund von Wahrnehmungsprozessen mit Erkennen, Vergleichen, Messeversuchen und Emotionen verbunden ist“ (2008b, S. 188). Anhand dieser Definition können zwei Dimensionen der Kund*innenzufriedenheit unterschieden werden, eine kognitive und eine affektive: Zum einen ist die Kund*innenzufriedenheit ein psychischer Bewertungsprozess der erhaltenen auf Basis der erwarteten Leistung; zum anderen stellt sie ein kurzfristig erlebtes – positives oder negatives – Gefühl dar, das der*die Kund*in beim Erhalten einer Dienstleistung entwickelt (Fueglistaller 2008b, S. 188–190; Kumpf 1999, S. 14; Müller 1996, S. 149–150; Stauss und Neuhaus 1996, S. 130). Der Ausgangspunkt zur Entstehung von Kund*innenzufriedenheit besteht in den Erwartungen der Kund*innen, denn diese bestimmen das Leistungsniveau, das sie vom Unternehmen einfordern (Nerdinger 2003, S. 6–7). Kund*innenerwartungen entstehen auf verschiedene Weise, unter anderem aus persönlichen Bedürfnissen, aus der Anzahl der bisherigen Erfahrungen mit einer bestimmten Dienstleistung oder Unternehmen und aus der Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt (Fueglistaller 2008b, S. 189). Generell, kann man zwischen leistungs- und interaktionsbezogenen Erwartungen unterscheiden; die ersten beziehen sich auf Aspekte der angebotenen Dienstleistungen, wie z.B. die Rechtzeitigkeit, das Erscheinungsbild der Einrichtungen und des Personals, die Vollständigkeit der Leistung usw., während die interaktionsbezogenen Erwartungen die Interaktion zwischen Mitarbeiter*innen und Kund*innen betreffen (Stock-Homburg 2016, S. 281).

Kund*innenzufriedenheit entsteht, wenn die von Dienstleister*innen erbrachte Dienstleistung (Ist-Komponente) den Erwartungen der Kund*innen in Bezug auf Qualität und Service (Soll-Komponente) entspricht (Hohberger und Damlachi 2017, S. 189; Kittinger 2010, S. 18; Korunka et al. 2002, S. 145–146). Wenn die Dienstleistung den Bedarf der Kund*innen optimal deckt, findet eine Konfirmation oder Erfüllung der Erwartungen statt; wenn im Gegenteil ihre individuellen Erwartungen nicht erfüllt werden, entsteht Kund*innenunzufriedenheit (Homburg et al. 2013, S. 104). Es ist wichtig anzumerken, dass die Kund*innenzufriedenheit nicht der Qualität einer Dienstleistung entspricht, da Kundinnen und Kunden die Qualität subjektiv und situativ bewerten; trotzdem stehen Kund*innenzufriedenheit und Qualitätswahrnehmung in einem positiven Zusammenhang: Zum einen beeinflusst Kund*innenzufriedenheit die Qualitätswahrnehmung und wird oft als Qualitätsindikator betrachtet; zum anderen ist die von Kund*innen wahrgenommene Qualität Voraussetzung für Kund*innenzufriedenheit (Finsterwalder et al. 2008, S. 297–298; Fueglistaller 2008b, S. 191; Hennig-Thurau 2000, S. 140–145; Laesser 2008, S. 273). Da Erwartungen keine feste Größen sind – sie verändern sich mit der Situation und im Laufe der Zeit tendieren sie zuzunehmen – ist die Erhebung von Kund*innenzufriedenheit schwierig (Kittinger 2010, S. 18; Nerdinger 2003, S. 6). Als dynamisches und situatives Gefühl, weist die Kund*innenzufriedenheit außerdem ein gewisses Gefährdungspotential auf. Eine geringe emotionale Bindung der Kund*innen an das Unternehmen oder die Unfähigkeit des Unternehmens, seine Leistung kontinuierlich zu steigern, kann zu Schwankungen in der Kund*innenzufriedenheit führen (Stauss und Neuhaus 1996, S. 130). Anhand des Erwartungsgrads der einzelnen Kund*innen können drei Arten von zufriedenen Kund*innen unterschieden werden, und zwar der*die fördernde, der*die stabile und der*die resignativ zufriedene Kund*in (Stauss und Neuhaus 1996, S. 131). Alle drei Kund*innenarten möchten die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen aufrechterhalten, die fördernd zufriedenen Kund*innen setzen dem Unternehmen aber steigenden Ansprüchen, derer Erfüllung

Voraussetzung für ihre Zufriedenheit ist; stabil zufriedenen Kund*innen dagegen vertrauen dem Unternehmen und wünschen sich, dass alles so bleibt, wie es ist, ohne weitere Leistungsverbesserungen zu erfordern (Stauss und Neuhaus 1996, S. 131–133). Zuletzt sind die resignativ zufriedenen Kund*innen durch Gleichgültigkeit geprägt, sie möchten die Dienstleistungen eines Unternehmens auch in der Zukunft in Anspruch nehmen, unabhängig von jeden Leistungsverbesserungen oder -mängeln (Stauss und Neuhaus 1996, S. 131–133). Wie im Fall der Erwartungen ist die Messung und Erfassung der Kund*innenzufriedenheit sehr schwierig, da sie ein komplexes Konstrukt ist, das service- und situationsspezifisch ist und von emotionalen und kognitiven Aspekten sowie von der einzelnen Situation abhängt (Fueglistaller 2008b, S. 203). Trotzdem ist Kund*innenzufriedenheit für Unternehmen ein wichtiger Aspekt; sie hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und auf die Kund*innenloyalität, und sie erfüllt eine Kontroll- und Orientierungsfunktion, denn sie hilft dem Unternehmen, Wettbewerbsvergleiche über die Zeit hinweg machen zu können und spezifische Erkenntnisse über seine Kund*innen zu gewinnen (Fueglistaller 2008b, S. 191–192). Dass Kund*innenzufriedenheit sehr instabil ist, hat aber zur Folge, dass sie kein zuverlässiger Faktor zur Messung des Serviceorientierungserfolgs ist. Wie schon erwähnt, kann Kund*innenzufriedenheit sich schnell ändern oder verfliegen; sie führt nicht automatisch zu Kund*innenbindung und ist auch keinen Garant dafür, dass der*die Kund*in in der Zukunft die Dienstleistungen eines Unternehmens weiter in Anspruch nimmt und empfehlen wird (Finsterwalder et al. 2008, S. 298; Gouthier und Rhein 2010, S. 212; Homburg et al. 2013, S. 103; Nerdinger 2003, S. 12; Stauss und Neuhaus 1996, S. 129).

Die *Kund*innenloyalität* unterscheidet sich von der Kund*innenzufriedenheit, denn sie ist eine Einstellung, die sich aus der Bewertung mehrmaliger Erfahrungen mit einem Unternehmen stabilisiert hat und auch die Wahrscheinlichkeit einschließt, dass der*die Kund*in Dienstleistungen dieses Unternehmens in

Zukunft wieder in Anspruch nimmt und an Freunde weiterempfiehlt (Grohmann et al. 2013, S. 85; Homburg et al. 2013, S. 105–106; Müller 1996, S. 149; Nerdinger 2003, S. 12; Stauss und Neuhaus 1996, S. 131). Die Kund*innenloyalität steht in enger Verbindung mit dem Vertrauen der Kund*innen dem Unternehmen gegenüber; je höher das Vertrauen – d.h. die Überzeugung der Kund*innen über die Bereitschaft und die Fähigkeit des Unternehmens, ihre Erwartungen zu erfüllen – desto größer die Loyalität (Bouncken 2000, S. 5). Zwei Dimensionen der Kund*innenloyalität sind für Unternehmen wichtig: Nicht nur wird der*die loyale Kund*in ein Produkt bzw. eine Dienstleistung wiederholt kaufen/in Anspruch nehmen und das Unternehmen über einen längeren Zeitraum bevorzugen, er*sie wird dieses auch an Freunde weiterempfehlen und damit den potenziellen Kund*innenkreis des Unternehmens vergrößern (Solnet und Kandampully 2005, S. 10). Die Mund-zu-Mund-Propaganda (oder Weiterempfehlungsabsicht) stellt einen Erfolgsfaktor der Kund*innenloyalität dar und ist ein wichtiges Element für die Bindung von bestehenden Kund*innen und die Gewinnung von neuen. Sie wird als Kommunikation über ein Produkt oder eine Dienstleistung definiert, wobei positive oder negative Erfahrungen das künftige Kaufverhalten tatsächlicher oder potenzieller Kund*innen beeinflussen (Macintosh 2007, S. 152). Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist kosteneffizient – es sind die Kund*innen, die als Multiplikator agieren – und für die Kund*innen glaubwürdiger als Werbung (Homburg et al. 2013, S. 108; Solnet und Kandampully 2005, S. 9). Potentielle Kund*innen vertrauen ihren Freund*innen und ihrer Familie mehr als der Werbung von Unternehmen und neigen dazu, der Bewertung von Personen, die von einer späteren Kaufentscheidung nichts zu gewinnen haben, mehr zu glauben (Macintosh 2007, S. 152).

Die Kund*innenloyalität wird vom Konzept der *Kund*innenbindung* integriert. Diese besteht auch aus zwei Dimensionen; zum einen bezieht sie sich auf alle vom Unternehmen eingesetzten Maßnahmen, um den Verlust von Kund*innen zu vermeiden; zum anderen betrifft sie – ähnlich wie die Kund*innenloyalität – die

gegenwärtige sowie die zukünftige Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsicht der Kund*innen (Bernecker 2021). Anders gesagt, entspricht die Kund*innenbindung dem grundlegenden Ziel von Unternehmen, und zwar ihre Kundinnen und Kunden erfolgreich und andauernd zu binden, sodass sie seine Dienstleistungen weiterhin in Anspruch nehmen und weiterempfehlen, statt zur Konkurrenz zu wechseln. Kund*innenbindung entsteht aus dem Zusammenspiel von Kund*innenzufriedenheit und Vertrauen, die sich gegenseitig beeinflussen: Die Zufriedenheit fördert den Aufbau von Vertrauen und die Bereitschaft zur Bindung; andererseits beeinflusst das Vertrauen die Wahrnehmung und die Beurteilung von Dienstleistungen (Henning 1996, S. 142–143). Die Bindung eines*r Kunden*in wird außerdem von psychologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten determiniert, d.h. seine*ihre Gefühle, Preissensitivität und sein*ihr soziales Umfeld bestimmen in hohem Maße sein*ihr Kaufverhalten (Grohmann et al. 2013, S. 94). Weitere Aspekte, die die Kund*innenbindung beeinflussen, sind dienstleistungs-, anbieter- und vertreterbezogene Faktoren (Henning 1996, S. 144). Während die ersten sich auf die Dienstleistung beziehen, betreffen die anbieterbezogenen Faktoren die Merkmale des Unternehmens, wie z.B. seine Zuverlässigkeit, Flexibilität usw. Die vertreterbezogenen Merkmale umfassen die Fach- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt. Bei der Entstehung von Kund*innenbindung können fünf Phasen unterschieden werden: Der Erstkontakt der Kund*innen mit dem*der Anbieter*in durch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung bildet die erste Phase, bei der zweiten Phase bewerten die Kund*innen die erlebte Dienstleistung und Interaktion (Homburg und Bruhn 2013, S. 9–10). Wenn ihre Bewertungen positiv sind, entsteht Kund*innenzufriedenheit. In dem Fall, dass die Kund*innen weitere Erfahrungen mit den Dienstleistungen dieses Unternehmens machen, und ihre Erwartungen weiterhin getroffen werden, kommt man zur dritten Phase, in der Kund*innenloyalität entsteht. Zur vierten Phase gelangt man, wenn Kund*innen bereit sind, die Dienstleistungen des Unternehmens trotz der Konkurrenz auszuwählen und diese anderen potentiellen Kundinnen und Kunden

vorzuschlagen, es besteht also Kund*innenbindung. Die fünfte Phase bezieht sich zuletzt auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens, der durch Kund*innenbindung erreicht wird (Homburg und Bruhn 2013, S. 9–10).

1.5.3. Dienstleistungs- und Interaktionsqualität

Die Qualität der Dienstleistungen eines Unternehmens wird durch ihre Fähigkeit bestimmt, „Kunden zufrieden zu stellen sowie durch die beabsichtige und unabsichtliche Auswirkung auf relevante interessierte Parteien. Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen einer Organisation umfasst nicht nur deren vorgesehene Funktion und Leistung, sondern auch ihren wahrgenommenen Wert und Nutzen für den Kunden“ (Austrian Standards International 2015, S. 7). Anders gesagt, ist die Qualität „die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer Sach- oder Dienstleistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen“ (Bruhn 2007, S. 31). Aus der Sicht der Serviceorientierung ist es wichtig anzumerken, dass die Qualität einer Dienstleistung von der Qualität der innenbetrieblichen Aktivitäten eines Unternehmens direkt abhängig ist; außerdem ist sie immer kund*innebezogen, d.h. sie hängt untrennbar mit der Kund*innenperspektive zusammen (Stauss und Bruhn 2010, S. 5–6). Wie schon bemerkt wurde, sind die Erwartungen jedes*r Kunden*in unterschiedlich, was zur Folge hat, dass die Qualität nur durch die Einbeziehung von subjektiven Kriterien gemessen werden kann (Laesser 2008, S. 272; Müller und Klinkenberg 2015). Generell wird die Qualität einer Dienstleistung anhand von zwei Dimensionen determiniert: Zum einen bewertet der*die Kund*in die Merkmale einer Dienstleistung und ihren Nutzen und zum anderen die Art und Weise, wie diese Dienstleistung angeboten und geleistet wird, was auch Interaktions- oder Beziehungsqualität genannt wird (Hohberger und Damlachi 2017, S. 319). Die Gesamtqualität einer Dienstleistung entsteht dann aus der Summe der Dienstleistungs- und der Interaktionsqualität; Qualität kann dann aus

einer serviceorientierten Perspektive als „die Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf die Bedürfnisse der Kunden“ verstanden werden (Stock-Homburg 2012, S. 97).

Viele Autor*innen haben versucht, die Kriterien herauszufinden, die Kund*innen zur Bewertung der Qualität einer Dienstleistung einsetzen. Parasuraman et al. unterscheiden zehn Kund*innenkriterien: äußere Merkmale (Ausrüstung und Erscheinungsbild), Verlässlichkeit, Einsatzbereitschaft, Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Fachwissen, Höflichkeit, Verständnis/Wissen über die Kundinnen und Kunden, Zugänglichkeit (1988, S. 17). Wie Coenen merkt, beziehen sich die meisten Kriterien auf die Kontaktmitarbeiter*innen, was die These bekräftigt, dass die Interaktionsqualität die Hauptrolle bei der Bestimmung der gesamten Qualität einer Dienstleistung spielt und entscheidend für die Entstehung von Kund*innenbindung ist (2001, S. 363).

Die Qualität beeinflusst, neben der Kund*innenzufriedenheit, -loyalität und -bindung, auch das Image eines Unternehmens, und wird wiederum davon beeinflusst. Das Unternehmensimage ist besonders wichtig, weil es die ganze Vorstellungswelt verkörpert, die mit dem Unternehmen zusammenhängt und die eine bestimmte Reaktion bei den Konsumenten auslöst. Sie wird anhand der Kommunikation des Unternehmens nach außen und des Verhaltens seiner Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt bestimmt, und besteht aus den individuellen und subjektiven Wahrnehmungen der Kund*innen über das Unternehmen (Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 359–360). Das Image ist für jedes Unternehmen wichtig, denn es beeinflusst die Wahrnehmung der angebotenen Waren und Dienstleistungen durch die Kund*innen und damit auch deren Kaufverhalten; in diesem Sinn stellt es einen strategischen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar, der langfristig wirkt (Solnet und Kandampully 2005, S. 10–11). Neben der Qualität wird das Unternehmensimage

auch durch die Öffentlichkeitsarbeit und die Mund-zu-Mund-Propaganda aufgebaut.

1.6. Barrieren für die Umsetzung von Serviceorientierung

Obwohl die Serviceorientierung unbestreitbar ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, zeigt ihre Umsetzung in der Unternehmenspraxis oft Mängel und erhebliche Unterschiede von Unternehmen zu Unternehmen (Bruhn 2002, S. 17; Bühler et al. 2010, S. 125; Coenen 2010, S. 35; Homburg und Harald 1998, S. 180–181). Eine der häufigsten Hürden ist, dass es zwischen der im Unternehmen gelebten und der proklamierten Serviceorientierung eine Diskrepanz gibt: Das Unternehmen erklärt sich für serviceorientiert, tatsächlich werden aber die Werte der Serviceorientierung innerhalb des Unternehmens weder gelebt noch verankert (Sackmann und Friesl 2010, S. 437). Das ist der Fall, wenn die Serviceorientierung als ein vorübergehendes Projekt betrachtet wird, statt als Strategie in einen langfristigen Prozess eingebettet zu werden. Die Umsetzung von Serviceorientierung ist tatsächlich ein Prozess, der sich ständig weiterentwickelt und nie für immer geschlossen ist; auch wenn ein Unternehmen den gewünschten Serviceorientierungsgrad erreicht hat, müssen seine Leistungen ständig hinterfragt und entsprechend verbessert werden (Coenen 2010, S. 35–36; Gouthier und Rhein 2010, S. 212). Erst wenn die Werte der Serviceorientierung als Strategie im Unternehmen proaktiv verankert sind und die Ziele des Unternehmens feststehen sowie die Wege und die Ressourcen, um diese Ziele zu erreichen, dann kann von einer nachhaltigen Umsetzung von Serviceorientierung auf allen Unternehmensebenen gesprochen werden (Gasda 2008, S. 67).

Eine erste Ursache für die Schwierigkeiten bei der nachhaltigen Umsetzung von Serviceorientierung im Unternehmen liegt in der Vielfältigkeit der Begrifflichkeiten und der Interpretationen des Konzepts der Serviceorientierung

(Coenen 2010, S. 37). Neben der Tatsache, dass viele Unternehmen die Serviceorientierung fälschlicherweise als vorübergehendes Projekt betrachten, rührt ein weiterer Fehler aus der Vorgesetzten- und Leitungsebene her und besteht in dem Gedanken, dass die Serviceorientierung nur für die Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt eine Rolle spielt. Wie aber schon erwähnt wurde, ist die Serviceorientierung ein allumfassendes Konzept, das den ganzen Betrieb betrifft. Ein weiteres Risiko ist, dass das Unternehmen sich nur auf Einzelaspekte der Serviceorientierung fokussiert und nur ausgewählte Initiativen einführt, ohne diese durch einen strukturierten Plan bzw. eine Strategie im Gesamtkontext zu betrachten, mit dem Ergebnis, dass diese Maßnahmen nur bruchstückhafte und unzusammenhängende Effekte erzielen (Bruhn 2007, 1–2, 313). Auch ein mangelhaftes Informationsmanagement, in dem die kund*innenbezogenen Daten nicht erhoben oder nicht zielgerichtet analysiert werden, stellt ein Problem dar (Bruhn 2007, S. 2). Bruhn kategorisiert die möglichen Hürden bei der Umsetzung von Serviceorientierung in inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle und personell-kulturelle Barrieren: Beispiele von inhaltlich-konzeptionellen Barrieren sind unter anderem die falsche Einschätzung der Implementierungsdauer der Serviceorientierung, ein mangelndes Verständnis ihrer Inhalte oder ihre fehlende Konzeptualisierung (2007, S. 319–321, 2002, S. 25). Aus organisatorisch-struktureller Sicht können Defizite von den Unternehmensinformationssystemen und der Kommunikation abhängen, während eine mangelnde Akzeptanz der Werte und Leitlinien der Serviceorientierung von Seite der Mitarbeiter*innen ein Beispiel für ein personell-kulturelles Hindernis ist (Bruhn 2002, S. 25, 2007, S. 319–321). Wie Coenen zusammenfasst, sind sowohl „konzeptionelle Überlegungen und Anweisungen für Mitarbeiter im Kundenkontakt, [als auch] ganz konkrete Handlungen auf allen involvierten Unternehmensebenen, d.h. Mitarbeiter-, Vorgesetzte- und Leitungsebene“ Voraussetzung für eine langfristige Umsetzung von Serviceorientierung (2010, S. 36). Ein wichtiger Faktor zur Minimierung der Wahrnehmungsdifferenzen zwischen proklamierter und erlebter

Serviceorientierung ist die Fähigkeit eines Unternehmens zur organisationalen Selbstreflexion, was auch das Bewusstsein der Mitarbeiter*innen über die Relevanz der Serviceorientierung erhöht (Bühler et al. 2010, S. 125). Da die Ursachen für eine mangelnde Umsetzung von Serviceorientierung immer unternehmensintern sind, ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, die internen Voraussetzungen zu schaffen, um diese zu überwinden und die Serviceorientierung innerhalb und außerhalb des Unternehmens umsetzen zu können (Bruhn 2002, S. 23, 2007, S. 321).

2. Die Universitätsbibliotheken in Österreich

Ähnlich wie im Unternehmensbereich hat sich die Serviceorientierung schrittweise auch in den Universitäten und Universitätsbibliotheken im Laufe der Zeit entwickelt. In der Vergangenheit spielte sie keine wichtige Rolle, da Bibliotheken hauptsächlich anderen Funktionen gewidmet waren, die oft keine oder nur eine geringe Beziehung zu den Nutzer*innen und ihren Bedürfnissen aufwiesen. Bei der Frage, warum Bibliotheken angefangen haben, sich für ihre Nutzer*innen intensiver zu interessieren und die Erfüllung von deren Bedürfnissen zu einer ihrer Hauptaufgaben zu machen, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Sowohl Änderungen in der gesetzlichen Regulierung von Universitätsbibliotheken als auch die sich ständig wandelnde Gesellschaft und der Informationsmarkt sind Faktoren, die die Funktionen und Prioritäten von Universitätsbibliotheken im Laufe der Zeit wesentlich geprägt und verändert haben. Im folgenden Kapitel werden Aspekte betrachtet, die die Haltung von österreichischen Universitätsbibliotheken ihren Nutzer*innen gegenüber beeinflusst haben und es wird ein Überblick über die aktuellen Herausforderungen sowie über die gegenwärtigen Funktionen und Aufgaben von Universitätsbibliotheken gegeben.

2.1. Die Rechtsform der Bibliothek als universitäre

Serviceeinrichtung

Heutzutage sind Universitätsbibliotheken in Österreich, wie der Begriff schon andeutet, universitäre Einrichtungen, die dem universitären Entscheidungsorgan unterstehen, d.h. dem Rektorat. Allerdings haben Universitäten – und damit auch die Universitätsbibliotheken – zahlreiche Änderungen ihrer Rechtsform im Laufe der Zeit erfahren, die ihre Organisation, ihren Status und ihre Haltung sowie die Beziehung mit ihren Nutzer*innen wesentlich beeinflusst haben.

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts waren die rechtlichen Grundlagen von Hochschulen und Universitäten in Österreich sehr heterogen und unübersichtlich; eine erste Regulierung kam erst im Jahr 1955 mit der Einführung des *Hochschul-Organisationsgesetzes*, das die Struktur der Hochschulen mit jener der Universitäten anglich und damit eine erste Ordnung in das österreichische Schulwesen brachte (Schneider 1973, S. 45–47; Trummer 2009, S. 87). Diese erste Rechtsnorm wurde 1975 vom *Universitäts-Organisationsgesetz* ersetzt, das grundlegende rechtliche und organisatorische Veränderungen für Universitäten und ihre Bibliotheken einführte (Bauer und Katzmayer 2012, S. 455; Lein n.d.). Was Bibliotheken betrifft, waren diese laut dem neuen Gesetz eigenständige Einrichtungen, die dem Ministerium zugeordnet waren und direkt finanziert wurden (Bauer 2020, S. 189–190; Seitz 2020, S. 171). Das bedeutet, dass, obwohl Bibliotheken mit der Universität kooperierten und für die Beschaffung von Literatur für die Universitätsangehörige zuständig waren, es nicht die Universität oder die Bibliothek selbst war, die ihre Vorgaben bestimmte, sondern das Ministerium. Das hatte zur Folge, dass der Entscheidungsrahmen und die Flexibilität von Universitätsbibliotheken sehr begrenzt war und es keine großen Unterschiede zwischen den verschiedenen Bibliotheken auf österreichischem Gebiet gab (Seitz 2020, S. 171). Mit dem Universität-Organisationsgesetz 1975 wurde außerdem die Errichtung von Fachbibliotheken sowie der Ausbau der zentralen Katalogisierung festgelegt (Bauer und Katzmayer 2012, S. 455).

Diese Situation änderte sich grundlegend 1993: Mit dem *Universitäts-Organisationsgesetz* von 1993 wurden Universitätsbibliotheken rechtlich in die Universitäten eingegliedert (Seitz 2020, S. 171). Dieses Gesetz stellt einen Wandel für Universitätsbibliotheken dar, die von eigenen Dienststellen, die dem Ministerium direkt unterstellt waren, zu Dienstleistungseinrichtungen wurden, die von den jeweiligen Rektoraten verwaltet werden (Bauer und Katzmayer 2012, S. 459). Den Universitäten wurde das Recht eingeräumt, ihre interne Gliederung in

Fakultäten und Institute individuell und selbständig zu bestimmen, außerdem erhielten sie selbständige Zuständigkeit für ihren Finanzhaushalt (Trummer 2009, S. 92–93). Aber erst mit der Anerkennung der vollen Autonomie der Universitäten im Jahr 2002 wurde die Eingliederung von Universitätsbibliotheken vollständig umgesetzt (Seitz 2020, S. 171). Das *Universitätsgesetz 2002* ist ein Bundesgesetz, das Universitäten als vollrechtsfähige juristische Personen des öffentlichen Rechts anerkennt (Bundeskanzleramt Österreich 2002). Von diesem Moment an sind bundesstaatliche Universitäten „autonome, sich teilweise selbstorganisierende, eigenverantwortliche, voll rechts- und geschäftsfähige Institutionen“ (Schiller 2013, S. 24). Das bedeutet, dass Universitäten, obwohl sie immer noch durch den Bund finanziert werden, eine gewisse Autonomie und ein Entscheidungsfreiraum gegeben ist (Bauer 2020, S. 188). Obwohl zwischen Universitäten und Bundesministerium weiterhin ein Abhängigkeitsverhältnis besteht, hat sich zwischen ihnen eine Vereinbarungskultur entwickelt, die auf dem Vertrauen in die Kompetenzen und die Erfüllung der vereinbarten Inhalte von beiden Seiten beruht und die sich offiziell in den Dokumenten *Leistungsvereinbarung* und *Entwicklungsplan* entfaltet (Bauer 2020, S. 187; Trummer 2009, S. 179). Das bedeutet für Universitäten, dass die alten Verordnungen und Gesetze des Bundesministeriums durch Qualitätsmanagementsysteme ersetzt werden müssen, um strategische Maßnahmen zu entwickeln und damit eine effiziente Selbstverwaltung zu gewährleisten (Bauer 2020, S. 189; Trummer 2009, S. 97). Der Entwicklungsplan enthält die strategischen Ziele und die Schwerpunktsetzungen der Universitäten für die Zukunft und gilt als Basis für den Abschluss der Leistungsvereinbarung, die zwischen den einzelnen Universitäten und dem Bund abgeschlossen wird (Bauer 2020, S. 189; Schiller 2013, S. 26). Die Leistungsvereinbarung ist ein öffentlich-rechtlicher Vertrag, der für einen Zeitraum von drei Jahren abgeschlossen wird und das Budget der jeweiligen Universitäten für diesen Zeitraum bestimmt (Bauer 2020, S. 189; Trummer 2009, S. 178). Außerdem, enthält die Leistungsvereinbarung die innerhalb dieser drei Jahre angestrebten Ziele sowie die Schwerpunkte und Stärken der Universität und

die dafür vorgesehenen Ressourcen (Schiller 2013, S. 26). Aus finanzieller Sicht stellt das Universitätsgesetz 2002 den Übergang von einem strikt unterteilten Budget zu einem Globalbudget dar, das zwischen der Universität und dem Bund auf der Grundlage und zur Verwirklichung der in der Leistungsvereinbarung enthaltenen Ziele vereinbart wird (Trummer 2009, S. 97). Die sogenannte *Wissensbilanz*, die jährlich von der jeweiligen Universitäten verfasst wird, stellt den Nachweis über die Umsetzung der Leistungsvereinbarung dar und verwirklicht das Ziel, mehr Transparenz über die Verteilung des Universitätsbudgets zu schaffen (Bauer 2020, S. 189; Trummer 2009, S. 179). Die vom Universitätsgesetz 2002 zugewiesene Autonomie fordert von Universitäten neue strategische Aufgaben und Entscheidungsverantwortlichkeiten und ist zusätzlich mit höheren Qualitätserwartungen verbunden, sowie mit der Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (Ambrosy et al. 2015, S. 2–5).

Für Universitätsbibliotheken hat das Universitätsgesetz 2002 zur Folge, dass die direkte Einflussnahme des Ministeriums wegfällt und sie offiziell den jeweiligen Universitäten zugeordnet sind und direkt finanziert werden; sie sind zentrale Serviceeinrichtungen der Universität, die die Kernprozesse Forschung und Lehre unterstützen und für die Profilbildung und das Image der Universität eine Rolle spielen (Ambrosy et al. 2015, S. 13–14; Brintzinger 2024, S. 284). Ab diesem Moment läuft also die Finanzierung von Bibliotheken über die Universität, die die Höhe des Bibliotheksbudgets selbst festlegt. Trotzdem enthält das Universitätsgesetz 2002 keine Verpflichtung für Universitäten, eine Universitätsbibliothek zu betreiben und sie in ihre strategischen Planungen einzubinden (Bauer 2020, S. 190; Bergner und Schlacher 2013, S. 60). Außerdem gibt es auch keine gesetzlichen Bestimmungen zu den Aufgaben und Funktionen von Universitätsbibliotheken im Bereich von Lehre und Forschung und es hat Jahre gedauert, bis sie in die Leistungsvereinbarungen und die Entwicklungspläne der Universitäten integriert wurden (Bauer und Katzmayr 2012, S. 459; Seitz 2020, S. 171). Laut einer Analyse der Entwicklungspläne, der Leistungsvereinbarungen und

der Wissensbilanzen der österreichischen Universitäten integrierten 2009 nur elf der insgesamt 21 analysierten öffentlichen Universitäten die Universitätsbibliotheken in ihre offizielle Dokumentation (Bauer 2020, S. 193–198). Heutzutage werden Universitätsbibliotheken in der Leistungsvereinbarung von allen Universitäten erwähnt (Schiller 2013, S. 23). Dort befinden sich alle Entscheidungen der einzelnen Rektorate in Bezug auf die Bibliothek; das bedeutet für Universitätsbibliotheken, dass sie im Vergleich zur Vergangenheit – als sie vom Bund direkt verwaltet wurden – je nach ihrer Universität unterschiedliche Strukturen, Benutzungsordnungen und Funktionen haben können.

Universitätsbibliotheken sind in der Leistungsvereinbarung unter dem Punkt D2. *Spezifische Bereiche*, Unterpunkt D2.1. *Bibliotheken* enthalten (Bauer 2020, S. 195). Thematisiert werden ihren *Bezug zum Entwicklungsplan* (D2.1.1) und die *Vorhaben im Bereich Bibliotheken* (D2.1.2). Diese beiden Unterpunkte werden individuell auf der Grundlage der spezifischen Merkmale der einzelnen Universitäten erstellt, die somit die für ihre Bibliothek vorgesehenen Projekte beeinflussen. Ein Bezug auf die Universitätsbibliotheken findet man auch unter dem Punkt 3. *Sonstige Leistungen des Bundes*, Unterpunkt 3.1. *Bibliotheken*, der aus drei Absätzen besteht, die für alle österreichischen Universitäten gleich und einheitlich sind. In diesem Auszug der Leistungsvereinbarung werden die wichtigsten Leistungen für die Universitätsbibliotheken festgelegt, die zwischen den Universitäten und dem Bund vereinbart wurden; die ersten zwei Absätze betreffen jeweils den Österreichische Bibliothekenverbund und die Ausbildung des Bibliothekspersonals, die vom Bund durch einen fixen Jahreszuschuss finanziert werden, während der dritte Absatz die Bibliotheksbestände im Bundeseigentum betrifft:

„Der Bund leistet gemäß BGBl. I Nr. 15/2002 in Verbindung mit der Novelle BGBl. I Nr. 80/2020 einen Jahreszuschuss von 2,72 Mio. EUR für die Österreichische Bibliothekenverbund und Service GmbH. Die Gesellschaft ist für den EDV-unterstützten Bibliothekenverbund zuständig, dem alle Universitätsbibliotheken der Anlage A des gegenständlichen Bundesgesetzes angehören.

Der Bund leistet darüber hinaus einen Beitrag zur gemeinsamen Ausbildung des Bibliothekspersonals gemäß § 101 Abs. 3 UG, bzw. der Durchführungsverordnung gemäß BGBl. II Nr. 377/2014 in Form eines Zuschusses zum jeweiligen Ausbildungsplatz.

Jene Bestände der Bibliotheken, die gemäß § 139 Abs. 4 UG im Eigentum des Bundes bleiben und Eingang in die durch die Universitäten angelegten Verzeichnisse gefunden haben, verbleiben im Besitz der Universitäten“ (Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 86).

Unter dem Punkt *Sonstige Vereinbarungen* schließlich, der sich am Ende der Leistungsvereinbarung befindet, wird die Zusammenarbeit zwischen der Universität und der OBVSG sowie deren Verpflichtung zur Ausbildung des Bibliothekspersonals bestätigt:

„Die Universität [...] verpflichtet sich, für diese Leistungsvereinbarungsperiode weiterhin Teilnehmerin des österreichischen wissenschaftlichen Bibliothekenverbundes zu bleiben, mit der „Österreichischen Bibliothekenverbund und Service GmbH“ zusammenzuarbeiten und ihren Beitrag zur Weiterführung der gemeinsamen Ausbildung des Bibliothekspersonals nach § 101 Abs. 3 UG zu leisten“ (Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 88).

Wie man aus der Leistungsvereinbarung entnehmen kann, unterliegen Universitätsbibliotheken den Anforderungen der Universität; abgesehen von den oben beschriebenen Absätzen, die für alle Universitäten gleich sind, liegen alle anderen Entscheidungen zur Bibliotheksverwaltung im Ermessen des Rektorats. Trotzdem ist das Rektorat bei der Zielvereinbarung gesetzlich verpflichtet, die Zustimmung des Leiters oder der Leiterin der jeweiligen Organisationseinheiten – darunter auch dem*r Bibliotheksleiter*in – einzuholen (Schiller 2013, S. 25). Obwohl die einzelnen Universitätsbibliotheken eigene, individuelle Merkmale aufweisen können je nach Universität, zu der sie gehören, sind sie alle als Teil der Universität bestrebt, die Lehre und die Forschung bestmöglich zu unterstützen und den Studierenden und Forscher*innen die benötigten Dienstleistungen und Mittel für einen erfolgreichen Studiums- und Forschungszyklus zur Verfügung zu stellen.

2.2. Die Universitätsbibliotheken und ihre Nutzer*innen

Neben den Veränderungen in ihrer Rechtsform und den Reformen der nationalen Wissenschaftspolitik, die die österreichischen Universitätsbibliotheken im Laufe der Jahre erlebt haben, spielen weitere Veränderungen auf internationaler Ebene eine wichtige Rolle für ihre Entwicklung und ihre Beziehung mit den Nutzer*innen (Ramminger 2013, S. 48; Seitz 2020, S. 170–171). Universitätsbibliotheken sind nämlich wie alle Organisationen, die mit und für Personen arbeiten, den gesellschaftlichen Veränderungen unterworfen, die ihre Prioritäten und Aufgaben beeinflussen; sie „bewegen sich in einem sich permanent wandelnden Umfeld neuer Marktmechanismen, erhöhter Mobilität und sich verändernder Fachkulturen“, die zu neuen Möglichkeiten aber auch zu neuen Anforderungen führen (Börner et al. 2022, S. 494; Deutscher Bibliotheksverband e.V. 2018, S. 2).

Unter den verschiedenen Veränderungen, die sich auf die Universitätsbibliotheken ausgewirkt haben, steht im Rahmen der Serviceorientierung vor allem die Entwicklung der Beziehung zwischen den Universitätsbibliotheken und ihren Nutzer*innen im Mittelpunkt. Die ersten Universitätsbibliotheken hatten ein elitäres Publikum und rigide Benutzungsordnungen, so hatten bspw. nur Bibliothekar*innen selbst und ordentliche Professor*innen Zugang zu den Beständen (Fühles-Ubach 2012, S. 229; Wilmsmeier 1999, S. 279). Erst Anfang des 18. Jahrhunderts wurde auch Studierenden und Dozent*innen Zugang zur Bibliothek gewährt, die Öffnungszeiten waren aber noch sehr beschränkt und oft hatten Bibliotheken weder Beleuchtung noch Heizung (Wilmsmeier 1999, S. 279). Zu dieser Zeit war die Hauptaufgabe von Bibliotheken Handschriften, publizierte Bücher, Zeitungen und Zeitschriften zu sammeln und zu bewahren; ihre Rolle war also die eines Bücherspeichers (Brintzinger 2024, S. 284; Fühles-Ubach 2012, S. 229; Prisching 2020, S. 42; Renn 2015, S. 18). Die Natur von Bibliotheken als Sammlungen von Texten, derer Zugänglichkeit von Seite der Nutzer*innen eine zweitrangige Rolle

spielt, wird auch vom Ursprung des Begriffs *Bibliothek* unterstrichen, der aus dem Griechischen *βιβλιοθήκη* kommt und *Buch-Behälter* bedeutet (Krämer 2020, S. 58). Erst ab dem 19. Jahrhundert fingen Universitätsbibliotheken langsam an, ihre Zugänglichkeit zu erweitern und der ganzen Gesellschaft ihr Wissen zu erschließen; Gründe dafür sind unter anderem die Verbreitung der Alphabetisierung und die Professionalisierung der bibliothekarischen Arbeit (Fühles-Ubach 2012, S. 229; Prisching 2020, S. 42; Siegfried und Nix 2014, S. 6). Obwohl die Öffnungszeiten von Bibliotheken noch beschränkt waren, gab es eine stärkere Nutzung von Bibliotheken und sie begannen allmählich, Orte der Begegnung und des Informationsaustausches statt der individuellen Beschäftigung mit Büchern zu werden (Mörth 2005, S. 20; Wilmsmeier 1999, S. 279). Die Entscheidung, welche Literatur angeschafft werden sollte, lag jedoch noch ausschließlich bei den Bibliothekar*innen; Bibliotheken entwickelten sich noch selbstreferentiell und gingen nicht auf Benutzer*innenbedürfnisse ein; außerdem gab es noch keine Benutzer*innenforschung (Brandtner 2015, S. 68; Wilmsmeier 1999, S. 280).

Erst mit dem Ende des 19. Jahrhunderts findet, auch dank der Spezialisierung der Wissenschaften und einer erhöhten allgemeinen Weiterbildung, ein echter Wandel für Universitätsbibliotheken statt: „liberalere Benutzungsbedingungen, die Trennung von Leseräumen mit repräsentativen Beständen und Magazinen, die Leitung der Bibliotheken durch hauptamtliches, fachlich differenziertes Personal, eine planmäßige Erwerbung, regelmäßige Etats und beginnend vereinheitliche Katalogisierung als Voraussetzung für den Aufbau von Zentralkatalogen“ (Wilmsmeier 1999, S. 280). Anfang des 20. Jahrhunderts vollzog sich der Übergang von einer Bibliothek als Sammlungsinstitution zu einer modernen Gebrauchsbibliothek (Wilmsmeier 1999, S. 280). Erst ab den 1960er Jahren entwickelte sich das Konzept der Informationsbibliothek und damit die ersten Benutzer*innenforschungen (Fühles-Ubach 2012, S. 229; Wilmsmeier 1999, S. 281). In diesen Jahren fingen Bibliotheken an, sich systematischer mit dem

Verhalten und den Einstellungen ihrer Nutzer*innen zu beschäftigen, aber ohne dass sich eine strukturierte Nutzer*innenforschung zur Verbesserung der angebotenen Dienstleistungen etablierte (Siegfried und Nix 2014, S. 6). Ab den 1970er Jahren übernahmen Bibliotheken immer mehr die Rolle von unabhängigen Kultur- und Bildungseinrichtungen, die sich zunehmend an den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Nutzer*innen orientierten, vor allem zur Bewältigung des Wettbewerbs mit privaten Unternehmen (Fühles-Ubach 2012, S. 229). Trotz des größeren Personal- und Zeitaufwands begannen Bibliotheken, individualisierte Services anzubieten (Wefers 2014, S. 199). In den 1980er Jahren wurde die gerade begonnene Benutzer*innenforschung zwar vernachlässigt, aber ab den 1990er Jahren verstärkte sich die bibliothekarische Marktforschung wieder, besonders wegen knapper werdender ökonomischer Ressourcen und der daraus resultierenden Notwendigkeit für Bibliotheken, ihre Ressourcen zu optimieren (Siegfried und Nix 2014, S. 6; Wilmsmeier 1999, S. 285–286). In diesen Jahren entwickelte sich auch die Terminologie im bibliothekarischen Bereich und es wurden Begriffe wie *Benutzer*innenbedürfnisse*, *-forschung*, *-zufriedenheit*, *-orientierung*, *Benchmarking* und *benutzer*innenorientierte Bibliothek* geprägt sowie die ersten Marketing- und Managementkonzepte eingeführt (Wilmsmeier 1999, S. 286). Heutzutage liegt der Arbeitsfokus von Universitätsbibliotheken nicht mehr auf ihrem Bestand, sondern ihre Aufträge, Funktionen und Services orientieren sich an ihren Zielgruppen (Brintzinger 2024, S. 284). Diese Entwicklung von einer Bestands- hin zur Kund*innenorientierung wird als Paradigmenwechsel beschrieben, bei dem die Nutzer*innen im Mittelpunkt stehen und als Stakeholder betrachtet werden (Brandtner 2015, S. 69). Aus dieser neuen Perspektive ändert sich auch die Rolle der Nutzer*innen, die von Bibliotheksbesucher*innen zu Servicekonsument*innen und Partner*innen wurden (Giella 2015, S. 45–46).

Vor diesem Hintergrund hat sich in den letzten Jahren, angesichts des veränderten Verhältnisses zwischen Bibliotheken und Nutzer*innen und im Zuge der neu eingeführten Managementkonzepte innerhalb der Universitäten, die Frage

gestellt, ob Bibliotheksbesucher*innen weiterhin als Nutzer*innen oder eher als Kund*innen betrachtet werden sollten (Fühles-Ubach 2012, S. 228). Der Begriff *Kund*in* soll im bibliothekarischen Bereich weniger aus einer ökonomischen Perspektive verstanden werden, sondern mehr als Metapher für eine zunehmende Orientierung an den Bibliotheksnutzer*innen (Fühles-Ubach 2012, S. 228). Ball definiert die Bibliothek der Vergangenheit als Behörde und die Bibliotheksbenutzer*innen als Leser*innen, d.h. Nutzer*innen einer öffentlichen Einrichtung (2014, S. 226–227). Die Nutzung der Bibliothek war vor der Digitalisierung für die meisten Nutzer*innen oft keine freie Entscheidung, sondern eine Notwendigkeit, vor allem im Fall von Studierenden und Forscher*innen. Heutzutage ist die Situation ganz anders: Mit dem freien Online-Informationsmarkt und der Konkurrenz zwischen den verschiedenen Informationsanbietern ist die Nutzung der Bibliothek eine freie Wahl geworden; dadurch werden Nutzer*innen mit Kund*innen gleichgesetzt, die frei entscheiden, ob, wie und in welchem Umfang sie die Bibliothek und ihre Dienstleistungen nutzen möchten (Ball 2014, S. 227; Wilmsmeier 1999, S. 277). Aus dieser Perspektive ist es der*die Kund*in, „[der*die] einen Bedarf hat und sich deshalb für oder gegen ein Angebot entscheidet“ (Wilmsmeier 1999, S. 287). Es müssen also die Aspekte der individuellen Bedürfnisse und der Qualität berücksichtigt werden, denn es ist der*die Kund*in, der*die mit seinen*ihreren Entscheidungen den Erfolg oder den Misserfolg von Services bzw. Maßnahmen bestimmt (Wilmsmeier 1999, S. 287–288). In diesem Zusammenhang werden unternehmerisches Denken und Handeln sowie Marketinginstrumente für Bibliotheken unverzichtbar, um ihnen zu ermöglichen, sich auf das zu fokussieren, was den Kund*innen tatsächlich dient (Ball 2014, S. 230–231). Mumenthaler ist ein Verfechter der Nutzung des Begriffs Kund*in im Bibliotheksbereich, denn aus seiner Sicht rückt dieser Begriff die Personen ins Zentrum der Bibliotheksgesellschaft und definiert eine Bibliothek, die sich an den Bedürfnissen der Kund*innen orientiert und diese aktiv in den Entscheidungsprozess einbindet (2014a; Schaffer 2013, S. 37). Im Gegensatz dazu würde der Begriff *Benutzer*in*

die Idee von einem*r Bittsteller*in vermitteln, der*die als Störfaktor empfunden wird (Korunka et al. 2002, S. 144; Mumenthaler 2014a). Es gibt aber auch Kritik an der Auffassung von Bibliotheksnutzer*innen als Kund*innen: Bibliotheksnutzer*innen könnten nicht als Kund*innen betrachtet werden, denn sie kaufen nichts und bezahlen für den Bibliotheksservice nicht oder nur in geringem Maße; zudem seien Bibliotheken nicht mit privaten Betrieben vergleichbar, da sie keine Services verkaufen und in ihren Entscheidungsprozessen von der Universität abhängig sind (Umlauf 2000, S. 2–3).

Neben der Betrachtung der Nutzer*innen als Kund*innen stellt sich folglich die Frage, ob Bibliotheken mit privatwirtschaftlichen Betrieben verglichen werden können. Gewisse Gemeinsamkeiten können erkannt werden: Wenn Bibliotheken bspw. Services für ihre Kund*innen erstellen und anbieten, beachten sie ähnlich wie private Unternehmen das Prinzip der Wirtschaftlichkeit (Vonhof 2012, S. 266). Außerdem, setzen sowohl Bibliotheken als auch Betriebe Produktionsfaktoren wie „Leitung, Planung, Organisation und Überwachung und den Einsatz von Managementinstrumenten“ ein und sie nutzen Maßnahmen zur optimalen Verwaltung der finanziellen Ressourcen entsprechend den zu erbringenden Dienstleistungen und dem Bedarf (Vonhof 2012, S. 266). Schon in der Mitte der 1980er Jahre wurden außerdem die ersten Management- und Marketinginstrumente aus dem wirtschaftlichen Bereich in die Bibliotheken importiert und ersten Benutzer*innenforschungen durchgeführt (Vonhof 2012, S. 267–268). Seitdem die Universitätsbibliotheken nicht mehr direkt vom Bund verwaltet werden, hat sich ihr Profil als Betriebe verstärkt und sie sind Einrichtungen, deren Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse rationell und betriebswirtschaftlich geleitet und organisiert werden (Vonhof 2012, S. 267). Bibliotheken unterscheiden sich jedoch in einigen wichtigen Aspekten von Betrieben, und zwar „durch die Einflussnahme des politischen Systems, beim Zielsystem, bei der Art der erstellten Leistungen sowie bei den rechtlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen“ (Vonhof 2012, S. 266). Zunächst sind

Universitätsbibliotheken nicht selbständig in ihrer Strategie- und Zielsetzung, sondern sie sind fest an ihren Träger – d.h. die Universität – gebunden und müssen in Bezug darauf ihren Ressourceneinsatz legitimieren und ihre erfolgreiche Leistungserstellung beweisen (Schulenburg 2006, S. 32; Vonhof 2012, S. 269). Weitere Unterschiede liegen in den Aufgaben von Universitätsbibliotheken. Anders als private Betriebe haben sie einen Bildungsauftrag, sodass das Erreichen ihrer Ziele nicht nur vom ökonomischen Erfolg determiniert wird (Helm und Hausmann 2006, S. 16–17). Aus diesen Gründen geben sowohl die Verwendung des Begriffs *Kund*in* im Bibliotheksbereich als auch die Gleichstellung von Universitätsbibliotheken mit privaten Unternehmen Anlass zum Nachdenken, finden jedoch (noch) keine einhellige Zustimmung in der Fachliteratur.

2.3. Aktuelle Herausforderungen für Universitätsbibliotheken

Im Laufe der Jahre hat sich nicht nur die Universität als Organisation geändert, sondern auch die Art und Weise, wie man lernt, lehrt und forscht. Das stellt für Universitätsbibliotheken eine große Herausforderung dar, denn diese grundlegenden Veränderungen modifizieren auch ihre Funktionen und Aufgaben. Ein erster Aspekt, der in diesem Zusammenhang erwähnt werden muss, der zu einem Wandel in der Bildungs- und Forschungswelt beigetragen hat, ist der von der EU-Kommission 1999 beschlossene Bologna-Prozess (Starkel et al. [2012], S. 5). Durch dieses Projekt werden „Autonomie mit Verantwortlichkeit, Employability am europäischen Arbeitsmarkt, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit“ angestrebt und „[...] die Wichtigkeit der Universitäten als staatliche und zugleich autonome Einrichtungen, die Bedeutung der Vernetzung von Forschung und Lehre und die Notwendigkeit, auf europäischer Ebene einen Raum für Qualitätssicherung zu etablieren“ thematisiert (Trummer 2009, S. 112–113). Der Bologna-Prozess hat zur Reformierung des Lehrbetriebs und zu einer

Modernisierung der Hochschulen geführt, was auch zum Wandel in der Benutzung, den Aufgaben und den an die Bibliotheken gestellten Anforderungen beigetragen hat (Starkel et al. [2012], S. 6). Es ist eine studierendenzentrierte Lehre entstanden, die unter anderem neue Formen des Studierens und des Lehrens – wie z.B. erhöhtes Selbststudium, Online-Lehre usw. – beinhaltet und damit neue Anforderungen für Studierende und Lehrende im Bereich Informations- und Medienkompetenz mit sich bringt (Gaebel 2022, S. 35; Sühl-Strohmenger 2005, S. 101). Das hat, unter anderem, zur Entwicklung des Konzepts der *Teaching Library* und zur Erweiterung der Aufgaben von Universitätsbibliotheken im Bereich der Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz beigetragen; zudem wurde die Rolle von Bibliotheken als Lehr- und Lernorte verstärkt (Schüller-Zwierlein 2014, S. 247; Sühl-Strohmenger 2005, 101, 117). Außerdem wurde die Qualitätssicherung in das Hochschulwesen eingeführt, was Managementkonzepte wie das Total-Quality-Management auch in die Universitätsbibliotheken bringt (Naumann 2014a, S. 25). Der Bologna-Prozess hat der Vernetzung, der Internationalisierung und der Digitalisierung innerhalb der akademischen Einrichtungen Impuls gegeben; die tiefgreifenden Veränderungen, die sich dadurch in der Forschung und der Lehre entwickelt haben, haben die Universitätsbibliotheken vor neue Herausforderungen und Chancen gestellt (Namachchivaya 2015, 77–78).

Die Digitalisierung kann als langfristiges und allgegenwärtiges Phänomen beschrieben werden, das alle Aspekte der Gesellschaft betrifft und auch im universitären Bereich einen Wendepunkt darstellt, da es die Art und Weise revolutioniert, wie man lernt, lehrt, forscht, Informationen rezipiert und nutzt (Ball 2014, S. 228; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2020, S. 12; Zeiller 2022, S. 369). Die Digitalisierung betrifft nicht nur den Umgang mit neuen Technologien, sondern auch „eine neue Art des Handelns, Kommunizierens, Kooperierens sowie ein neues professionelles Rollenverständnis und damit einhergehend auch veränderte Haltungen und Einstellungen zu

berufsbezogenen Fragen und Problemstellungen“ (Tappenbeck und Sühl-Strohmenger 2024, S. 1). Die Digitalisierung hat eine neue, digitale Epoche eröffnet, in der eine neue, digitale Wissenswelt entsteht und in der sich auch das Welt- und Selbstbild der Menschen ändert (Prisching 2020, S. 42). Das schnelle Wachstum der Umsetzung von elektronischen Medien und die Umstellung von physisch auf digital, die die Digitalisierung mit sich bringt, beeinflussen den Wissensprozess und führen zur Veränderung der Arbeitsweise von Studierenden, Lehrenden und Forscher*innen und damit ihrer Bedürfnisse und Anforderungen (Prisching 2020, S. 49; Ramminger 2013, S. 49). All dies erfordert von Universitätsbibliotheken und Bibliothekspersonal neue Fähigkeiten und Kompetenzen, vor allem in jenen Bereichen, die schlecht automatisierbar sind, nämlich analytische und interpersonale Aufgaben, die soziale Kompetenz und Interaktion erfordern (Engelkenmeier et al. 2022, S. 450).

Eine der ersten Folgen der Digitalisierung für Bibliotheken ist, dass sie das Monopol als Informationsanbieter verlieren: Nutzer*innen verfügen über immer mehr Möglichkeiten und Quellen, um Informationen zu recherchieren und auf diese zuzugreifen (Brandtner 2015, S. 64; Mörth 2005, S. 21; Ramminger 2013, S. 49). Der gestiegene Informationsaustausch ermöglicht den Nutzer*innen auch, mehrere Leistungen zu vergleichen, was ihr Selbstbewusstsein als Kund*innen und ihre Unabhängigkeit von der Bibliothek erhöht (Kotler et al. 2022, S. 84). Außerdem stehen viele Services der Bibliothek online zur Verfügung, wodurch die Nutzung der Bibliothek als physischer Ort fakultativ wird (Schaffer 2013, S. 37–40). Für lange Zeit waren Bibliotheken Literatur- und Informationsdienstleister ohne Konkurrenz, die Lehre und das Forschen waren ohne Bibliotheksnutzung nicht möglich (Fühles-Ubach 2012, S. 230; Mörth 2005, S. 25). Diese Situation hat sich stark verändert, heutzutage sind Bibliotheken Informationsvermittlerinnen statt Informationsbesitzerinnen und die Informationssuche ist oft ohne den Besuch in einer Bibliothek möglich (Fühles-Ubach 2012, S. 230). Das macht es schwieriger für Bibliotheken, Feedback von ihren Nutzer*innen zu erhalten und so deren

Bedürfnisse zu erkennen und diesen entgegenzukommen. Zudem betrifft die Konkurrenz zwischen Bibliotheken und privaten Unternehmen nicht nur die Bereitstellung von Informationen, sondern auch weitere Angebote im Bereich Bildung, Kultur und Freizeit (Vonhof 2012, S. 276). Diese veränderte Marktsituation hat Universitätsbibliotheken dazu veranlasst, ihre strategische Positionierung zu überprüfen und ihre Stärken und Schwächen zu analysieren, um sich selbst zu optimieren und für den Wettbewerb zu positionieren (Brandtner 2015, S. 66–67).

Eine weitere Herausforderung für Universitätsbibliotheken, die die Digitalisierung mit sich gebracht hat, ist das erhebliche quantitative Wachstum der publizierten Literatur sowie der Publikationsformen (Neubauer 2014, S. 169; Piguet 2015, S. 3; Ramming 2013, S. 52–53). Die Virtualität und die Digitalität ermöglichen den Zugang zu einer enormen, fast unendlichen Menge an Informationen, was aus Sicht der Bibliotheken eine große Schwierigkeit bei der Bewertung und Organisation des Wissens darstellt (Prisching 2020, 44, 52). Bibliotheken werden gefordert, die fast unendliche Menge an Informationen zu systematisieren und zu ordnen und ihren Nutzer*innen Orientierung anzubieten (Mumenthaler 2015a, S. 91; Nelle 2018, S. 92). Daraus folgt, dass Bibliotheken keine Sammlungen von Büchern und Zeitschriften mehr sind, sondern Orte des Wissensmanagements, die nicht lediglich sammeln, sondern auch Zugang zu Information vermitteln (Prisching 2020, S. 41). Bibliotheken müssen diesen Informationsüberfluss bewältigen und, um trotz der großen kommerziellen Informationsanbieter kompetitiv und attraktiv zu bleiben, die Informationssuche so gestalten, dass sie für ihre Nutzer*innen schnell, einfach und effizient stattfinden kann (Fühles-Ubach 2012, S. 230; Mörtz 2005, S. 21; Prisching 2020, S. 55–56). Im Rahmen der Informationsexplosion können Bibliotheken einen Mehrwert gegenüber anderen Informationsanbietern schaffen, wenn sie ihren Nutzer*innen nicht nur Informationen zur Verfügung stellen, sondern auch Kontexte, d.h. wenn sie kontextualisierte Informationen anbieten (Ball 2014, S. 228). Wenn das Wissen

nicht mehr überschaubar, kontrollierbar und beherrschbar ist, werden Intransparenz und Datenmissbrauch eine Herausforderung, die Bibliotheken beherrschen könnten; sie spielen also eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Komplexität, z.B. wenn sie die lizenzierten sowie die frei zugänglichen Datenbanken und Tools kritisch bewerten und effizient und effektiv einsetzen (Bürger 2019, S. 168; Krämer 2020, S. 63–64; Renn 2015, S. 31–32). Aus dieser Perspektive sollen Bibliotheken Orte sein, „an denen die Information sicher und zuverlässig von unabhängigen Dritten – und das sind Verlage oder Aggregationen nicht – aufbewahrt und verfügbar gehalten wird“ (Renn 2015, S. 30). Auf diese wachsende Informationsflut haben Bibliotheken oft mit einem Zuwachs der Vermittlung von Informationskompetenz; wichtig sind auch die Kooperationen mit anderen nationalen und internationalen Institutionen, um konkrete Maßnahmen zu entwickeln (Krämer 2020, S. 71–72; Mumenthaler 2015a, S. 92). Im Allgemeinen bedeutet das für Universitätsbibliotheken, die Digitalisierung nicht passiv anzunehmen, sondern auch auf internationaler Ebene zu kooperieren, um sie zu einem gewissen Maß zu gestalten und Akteure der digitalen Transformation zu sein (Dinter et al. 2021, S. 268; Krämer 2020, S. 72; Tappenbeck und Sühl-Strohmenger 2024, S. 5).

Eine weitere Herausforderung, die im bibliothekarischen Bereich Beachtung verdient, ist die Nachhaltigkeit. Diese wird sowohl im ökologischen als auch im ökonomischen und sozialen Sinn verstanden; sie betrifft auf einer tieferen Ebene alle Maßnahmen, die ein Unternehmen oder eine Organisation umsetzt, wie z.B. Services anzubieten, die nicht nur umweltschonend sind, sondern auch stabil und zuverlässig sowie dazu geeignet, die Verschwendung von materiellen und menschlichen Ressourcen zu vermeiden und ihre Dauerhaftigkeit und Wirksamkeit im Laufe der Zeit zu gewährleisten (Dinter et al. 2021, S. 268; Keller 2018, S. 495). In der Fachliteratur ist von *Neo-Ökologie* die Rede, d.h. die Optimierung der Nutzung von Ressourcen auf alle Organisationsebenen (Becker et al. 2020, S. 2). Das Konzept der Nachhaltigkeit ist für Universitätsbibliotheken

in all seinen Bedeutungen relevant, vor allem um die verfügbaren Ressourcen effizient zu verwenden und um zu gewährleisten, dass die vom Personal entwickelten Fähigkeiten und Kapazitäten langfristig erhalten bleiben. Mit der Nachhaltigkeit ist auch das Thema Mobilität verbunden, die im Bibliotheksrahmen als eine wachsende Internationalisierung ihrer Prozesse, Systeme und Services verstanden wird (Becker et al. 2020, S. 3).

Die oben beschriebenen Herausforderungen haben dazu geführt, dass Universitätsbibliotheken im Laufe der Zeit neue Aufgaben zugewiesen wurden, die in der Vergangenheit noch nicht existierten oder nicht mit Bibliotheken in Verbindung standen; gleichzeitig haben sich auch die Ausbildung, die Kompetenzen und die Weiterbildungsbereitschaft von Bibliotheksmitarbeiter*innen weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang haben sich Marketingkonzepte wie das Total-Quality-Management und die Serviceorientierung in Universitäten und Universitätsbibliotheken als Ansatz zur Bewältigung der neuen Herausforderungen etabliert, denn es ist klar geworden, dass der Qualität und den Kund*innenbedürfnissen eine wichtige Rolle zukommt (Helm und Hausmann 2006, S. 14; Ramminger 2013, S. 49; Wilmsmeier 1999, S. 278). Um sich weiterzuentwickeln und neue Services anzubieten müssen Universitätsbibliotheken außerdem Innovationen systematisch umsetzen und Konzepte des Innovationsmanagements in ihrer Strategie verankern (Mumenthaler 2014b, S. 345–346; Siegfried und Nix 2014, S. 5). Der Bestand und die Versorgung mit Informationen reichen nicht mehr aus, um die Existenz von Universitätsbibliotheken zu sichern, die sich nun auf dem Markt im Wettbewerb mit privaten Anbietern befinden, die ähnliche Dienste günstiger oder schneller erbringen (Ilg et al. 2012, S. 395). Deshalb ist es notwendig, dass Bibliotheken ihren Mehrwert schaffen, indem sie direkt auf ihre Nutzer*innen und deren Bedürfnisse eingehen. In der Fachliteratur wird deutlich festgestellt, dass ein Wechsel von einer bestandsorientierten zu einer nutzer*innenorientierten Arbeitsweise stattfinden muss: „Basis für die zukünftige Arbeit jeder Universitätsbibliothek ist

[...] eine grundlegende Veränderung oder Weiterentwicklung einer Bibliotheksphilosophie, die sich durch die folgende [...] Aussage charakterisieren lässt: Weg von der Bestandsorientierung, hin zur Serviceorientierung!“ (Keller 2018, S. 499; Neubauer 2014, S. 182). „Die [...] veränderten Nutzer*innenverhalten [machen] eine Umstrukturierung und Neuausrichtung wissenschaftlicher Bibliotheken von der *Bibliothekarsbibliothek* zur *Nutzer*innenbibliothek* und weg von der ehrfurchtgebietenden *Halle des Wissens* notwendig, um weiterhin ein attraktiver Ort für alle Nutzer*innengruppen zu bleiben“ (Härter 2018, S. 97).

Schon 1996 stellte Mittler fest, dass die Bibliothek der Zukunft eine nutzer*innenorientierte Bibliothek ist (Winterhalter 2014, S. 541). Auch Ball schreibt: „[Die Bibliothek] wird den Wettbewerb mit anderen Informationsanbietern überleben, wenn sie den Kunden radikal in den Fokus ihrer Arbeit rückt“ (2014, S. 228–229). Es besteht daher allgemein Einigkeit darüber, dass nur Bibliotheken, die sich an ihren Kund*innen orientieren, auf Dauer Services herstellen und anbieten können, die gefragt und erfolgreich sind (Brandtner 2015, S. 69). In der Praxis soll das bedeuten, dass „neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen, um sich den veränderten Anforderungen anzupassen. Im Innern bedeutet dies, neue Strukturen zu entwickeln und neue Methoden des Managements einzuführen“ (Mumenthaler 2015a, S. 91–92). Als Teil des Universitätssystems sind die Bibliotheken in die Managementmaßnahmen der Universität eingebunden; zum einen müssen sie sich an deren strategischen Entscheidungen orientieren, andererseits die Bedürfnisse ihrer eigenen Nutzer*innen berücksichtigen (Fühles-Ubach 2018, S. 406). In den letzten Jahren haben immer mehr Universitäten sich die Verbesserung der eigenen Serviceorientierung als konkretes Ziel gesetzt, was auch die Bibliotheken direkt betrifft (Fühles-Ubach 2018, S. 403; Seyfarth et al. 2021, S. 2). Das Ziel ist, nicht nur die Kund*innenleistungen zu verbessern, sondern auch die Kund*innenorientierung als Teil des Qualitätsmanagements zu

etablieren, sodass sie alle Aspekte der Bibliothekseinrichtung durchdringt (Deutscher Bibliotheksverband 2015, S. 575). Die Qualität ist ein untrennbarer und notwendiger Aspekt bei der Umsetzung von Serviceorientierung, da die Qualität interner Prozesse und Dienstleistungen diese direkt beeinflusst (Seyfarth et al. 2021, S. 3). Da die Serviceorientierung sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene wirkt, kann sie die Modernisierung von Prozessen und Services verwirklichen, die die Digitalisierung erfordert und der Weg sein, den wachsenden Herausforderungen zu begegnen (Seyfarth et al. 2021, S. 3).

3. Die Serviceorientierung in den österreichischen Universitätsbibliotheken

Im folgenden Kapitel wird einen Überblick über den aktuellen Stand der Serviceorientierung in den österreichischen Universitäten und ihren Universitätsbibliotheken gegeben. Das Ziel ist dabei herauszufinden, ob die Serviceorientierung in diesen Organisationen eine Rolle spielt und inwieweit sie relevant ist. Anschließend wird beschrieben, in welchen Bereichen die Serviceorientierung in Bibliotheken Anwendung findet und es werden Best-Practice-Beispiele für serviceorientierte Dienstleistungen genannt.

3.1. Aktueller Stand der Serviceorientierung im Universitätsbereich

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen haben dazu geführt, dass Bibliotheken immer mehr in die Zufriedenheit ihrer Nutzer*innen investieren und sich mit bestimmten Managementkonzepten wie der Serviceorientierung auseinandersetzen. Die Bibliotheksnutzer*innen übernehmen zunehmend die Rolle von Kund*innen, die nicht mehr passiv die Medien und die Dienstleistungen der Bibliothek nutzen, sondern deren Bedürfnisse die Entscheidungen der Bibliothek beeinflussen und bestimmen.

Um zu überprüfen, welche Rolle die Serviceorientierung in den österreichischen Universitäten und Universitätsbibliotheken spielt, werden deren aktuelle Entwicklungspläne und Leistungsvereinbarungen analysiert. Es wird untersucht, ob es Hinweise auf serviceorientierte Ansätze und Maßnahmen von Seite der

Universitäten und der Universitätsbibliotheken gibt und welche Relevanz die Berücksichtigung der Bedürfnisse ihrer Zielgruppen spielt. Für die Analyse wurden die 23 Universitäten berücksichtigt, die das *Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung* als öffentliche Universitäten listet (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung n.d.). Eine Ausnahme bildet das *Institute of Digital Sciences Austria*, für das online weder Entwicklungsplan noch Leistungsvereinbarung gefunden werden konnte und daher aus der Analyse ausgeschlossen wurde.

Universität Wien

Die Universität Wien hebt die Serviceorientierung und die Qualität der Leistungen als Voraussetzungen für ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit hervor; dabei liegt der Fokus insbesondere auf den Leistungen des allgemeinen Universitätspersonals (darunter auch die Bibliotheksmitarbeiter*innen), als zentralem Element für die Unterstützung von Forschung und Lehre und für die Gestaltung von Service- und Supportprozesse (Universität Wien 2023, S. 66). Das Ziel ist, dass das Personal den Forschungs- und Lehrbetrieb effizient, serviceorientiert und wirtschaftlich auf hohem Niveau unterstützen kann (Universität Wien 2023, S. 67). Qualitative Services erfordern die stetige Weiterentwicklung der Kompetenzen und Fertigkeiten des Personals, „aufbauend auf Fach- und Sachkenntnis, Weitblick und Systemverständnis“ (Universität Wien 2023, S. 66). Daneben werden auch die Mitarbeiter*innenmotivation und -zufriedenheit als wichtige Elemente für qualitative Dienstleistungen und Geschäftsprozesse genannt (Universität Wien 2023, S. 67). Generell zieht sich die Service- und Nutzer*innenorientierung wie ein roter Faden durch den Entwicklungsplan der Universität Wien, sie ist Grundlage für die Verwaltung, für den Lehr- und Forschungsbetrieb, sowie zur Entwicklung von Services, Personalauswahl und –weiterbildung (Universität Wien 2023, S. 62–72). Auch in Bezug auf die Bibliothek der Universität Wien gibt es einen klaren Hinweis auf ihre serviceorientierte Ausrichtung: „Die Universitätsbibliothek wird

zielgruppenorientiert und partizipativ an der Weiterentwicklung ihrer Services zur bestmöglichen Unterstützung von Forschung, Lehre, Studium und Wissensaustausch arbeiten und ermöglicht so einen benutzer*innenorientierten und effektiven Zugang zu hochwertigen Bibliotheksressourcen“ und „auch bei der Weiterentwicklung der Bibliotheksservices stehen die Bedürfnisse der Universitätsangehörigen im Zentrum“ (Universität Wien 2023, S. 84; Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 76). Dass die Weiterentwicklung der Bibliotheksservices hauptsächlich anhand der Bedürfnisse der Nutzer*innen erfolgt, impliziert, dass die Bibliotheksnutzer*innen im Mittelpunkt stehen, sie Partner*innen und aktive Elemente im Entscheidungsprozess sind und zukünftige Maßnahmen, die die Bibliothek betreffen, „unter Einbeziehung internationaler Beispiele weiterentwickelt, mit den Nutzer*innen diskutiert und schrittweise implementiert“ werden (Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 76).

Universität Graz

Die Universität Graz nimmt sich vor, Rahmenbedingungen zu schaffen, um „[die] flexible und nutzerinnen- und nutzerorientierte Weiterentwicklung von Services für Forschung, Lehre und Verwaltung [zu ermöglichen]“ (Karl-Franzens-Universität Graz 2020, S. 28; Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 29). Alle Prozesse und Workflows sollen anhand der Nutzer*innenorientierung entwickelt werden, die als Grundprinzip der Gestaltung von Dienstleistungen zugrunde liegt. Nutzer*innen sind Ko-Produzenten im Entwicklungsprozess, die in die neu zu etablierenden Maßnahmen eingebunden werden (Karl-Franzens-Universität Graz 2020, S. 34). In Bezug auf die Serviceorientierung im Bibliotheksbereich und auf konkrete kund*innenorientierte Maßnahmen gibt es keinen direkten Hinweis.

Universität Innsbruck

Die Universität Innsbruck strebt nach der Stärkung der Serviceorientierung und der Effizienz der Verwaltung, sodass die universitären Kernaufgaben optimal erfüllt werden können (Universität Innsbruck 2020, S. 37). Auch die Universitäts- und Landesbibliothek Tirol nennt explizit die Serviceorientierung als Ziel all ihrer Angebote und Services: „Die Umsetzung von standardisierten Maßnahmen des Prozess-, Service- und Qualitätsmanagements [wird angestrebt]; Ziel ist auch weiterhin eine konsequente Serviceorientierung der ULB in all ihren Angeboten und Leistungen“ (Universität Innsbruck 2020, S. 57).

Universität Salzburg

Die Universitätsbibliothek Salzburg sieht sich „als serviceorientierte und innovative Dienstleistungseinrichtung für die Angehörigen der [Universität] wie auch für die interessierte Öffentlichkeit“ (Universität Salzburg 2024, S. 71). Wert wird auch auf die Förderung des Potentials und der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen gelegt, die durch unterschiedliche Maßnahmen unterstützt wird (Universität Salzburg 2024, S. 71). Im Fall der Universität Salzburg ist die Serviceorientierung ein explizites Ziel der Universitätsbibliothek, die ihre Services den Bedürfnissen ihrer Nutzer*innen entsprechend laufend evaluiert und anpasst (Universität Salzburg 2024, S. 48).

Johannes-Kepler-Universität Linz

Die Johannes-Kepler-Universität Linz definiert Qualität innerhalb ihrer Organisation als „[einen] dynamischen Prozess, der sich an den sich ändernden Erwartungen und Anforderungen von Gesellschaft und Universitätsangehörigen orientiert“ (Johannes Kepler Universität Linz 2023, S. 14). Dieses Qualitätskonzept unterstreicht die zentrale Rolle der Nutzer*innen bei der Bestimmung der Qualität und somit bei der Entscheidungsfindung und der Entwicklung von Dienstleistungen innerhalb der Universität. Was die Universitätsbibliothek selbst betrifft, gibt es weder im Entwicklungsplan noch in der Leistungsvereinbarung

Informationen über ihren Ansatz den Nutzer*innen gegenüber und in Bezug auf die Serviceorientierung.

Universität Klagenfurt

Die Universität Klagenfurt konzentriert sich auf die Serviceorientierung ihres Personals, das durch eine Reform des Einstufungssystems mehr berücksichtigt werden soll (Universität Klagenfurt 2020, S. 41). Was die Bibliothek betrifft, wird die Serviceorientierung nicht direkt erwähnt, trotzdem sind einige Maßnahmen aus einem serviceorientierten Gesichtspunkt relevant, wie z.B. die Umwandlung der Bibliothek in eine *Open Library*, die rund um die Uhr geöffnet ist (Universität Klagenfurt 2020, S. 80). Die Universitätsbibliothek versteht sich nämlich als sog. *Dritter Ort*, der den unterschiedlichen Bedürfnissen seiner Nutzer*innen gerecht werden möchte (Universität Klagenfurt 2020, S. 92; Universität Klagenfurt und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 24). Auch in diesem Fall werden Nutzer*innen als entscheidender Faktor für die Qualität und den Erfolg der von der Bibliothek angebotenen Services betrachtet.

Medizinische Universität Wien

Im Entwicklungsplan der Medizinischen Universität Wien wird die Serviceorientierung nicht direkt erwähnt. In Bezug auf die Universitätsbibliothek wird aber festgestellt, dass „sämtliche Angebote der Bibliothek [...] im kontinuierlichen Verbesserungsprozess den jeweils aktuellen Bedürfnissen der diversen Stakeholder angepasst [werden]“ (Medizinische Universität Wien 2023, S. 63). Auch hier wird deutlich, dass die Bedürfnisse der Universitätsangehörigen und der verschiedenen Zielgruppen im Mittelpunkt stehen. Außerdem wird die Bedeutung der Vernetzung, der Nutzung von Synergien und des Austauschs von Dienstleistungen als Maßnahme gegen die wachsende Komplexität, mit der sich die Bibliotheken vermehrt auseinandersetzen müssen, unterstrichen (Medizinische Universität Wien 2023, S. 63).

Medizinische Universität Graz

Für die Medizinische Universität Graz steht die Serviceorientierung im Mittelpunkt ihrer Strategie; sie definiert "die Erhöhung der Serviceorientierung der nichtwissenschaftlichen Organisationseinheiten im Sinne von Lehre und Forschung als strategisches Ziel" (Medizinische Universität Graz 2020, S. 10; Medizinische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 66). Außerdem strebt sie nach der Etablierung von „modernen Dienstleistungsprozessen im Sinne der Effizienzsteigerung und Serviceorientierung“, die sich durch die Verschlankung von Prozessen und Arbeitsabläufen auszeichnen sollen (Medizinische Universität Graz 2020, S. 10). Zuletzt gilt es, „die Service-Orientierung weiter zu erhöhen und diese Leistungen für alle Mitarbeiter*innen und Studierenden sichtbarer zu machen“ (Medizinische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 66). Ähnlich wie andere Universitäten fördert die Medizinische Universität Graz außerdem nationale und internationale Kooperationsprojekte mit anderen Einrichtungen, um ihre strategischen Ziele zu verwirklichen (Medizinische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 66). Was die Universitätsbibliothek betrifft, lautet die Leistungsvereinbarung: „Die Services der Universitätsbibliothek werden laufend bedarfsorientiert den Anforderungen von Studium, Lehre und Forschung [...] angepasst“ (Medizinische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 62). Außerdem hat die Bibliothek vor, die Literaturversorgung sowie ihr Schulungsangebot in Abstimmung mit Lehrenden, Wissenschaftler*innen und Studierenden zu optimieren (Medizinische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 63). In beiden Fällen ist die Bereitschaft erkennbar, sich als grundlegendes Element für die Gestaltung der anzubietenden Services an den Bedürfnissen der Nutzer*innen zu orientieren.

Medizinische Universität Innsbruck

Zu den angestrebten Zielen der Medizinischen Universität Innsbruck gehört „die Etablierung einer partizipativen, zukunftsorientierten und kund*innenfokussierten Kultur“ (Medizinische Universität Innsbruck 2023, S. 7). Die Universität nimmt sich vor, Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass ihre unterschiedlichen Organisationseinheiten übergreifend und vernetzt zusammenarbeiten können, mit dem Ziel, die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Kund*innen und der Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt zu stellen, Prozesse zu verbessern und neue Lösungen aufzubauen (Medizinische Universität Innsbruck 2023, S. 7). Die Serviceorientierung wird von der Medizinischen Universität Innsbruck als umfassendes Konzept umgesetzt: „Die Universität wird sich hier zukünftig einigen Herausforderungen stellen, wie insbesondere neuen Strategien, neuen und zentralen Vorgaben und Standards, neuen Geschwindigkeiten, neuen Formen der Beteiligung, neuen Prozess-Integrationen, einer neuen Fehlerkultur und vielen weiteren“ (Medizinische Universität Innsbruck 2023, S. 7). Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen wird als notwendige Voraussetzung für die Verwirklichung dieser Ziele identifiziert. Was die Universitätsbibliothek betrifft, wird die Medizinische Universität Innsbruck durch die Universitäts- und Landesbibliothek Tirol betreut (siehe dazu den Absatz zur Universität Innsbruck) (Medizinische Universität Innsbruck und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 59).

Technische Universität Wien

Die Technische Universität Wien spricht von Serviceorientierung in der Universitätsverwaltung und in der Organisation ihrer Studiengänge als Strategie, um dem zunehmenden Wettbewerb gerecht zu werden (Technische Universität Wien 2023, S. 108–112). Auch bei der Raumplanung sowie bei der Zurverfügungstellung von Informationen wird das Prinzip der Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzer*innen berücksichtigt (Technische Universität Wien 2023,

S. 132). In Bezug auf die Universitätsbibliothek gibt es keinen Hinweis auf eventuelle Maßnahmen zur Serviceorientierung.

Technische Universität Graz

Die Technische Universität Graz will „ein nationales Benchmark für serviceorientiertes Universitätsmanagement“ werden, was für die permanente Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der Universität eine wichtige Rolle spielt (Technische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 5). Der Fokus liegt insbesondere auf der Verwaltung und den administrativen Services, wofür die Schwerpunkte Serviceorientierung, Change Management und die Unterstützung von Transformationsprozessen definiert wurden: „Ergänzend zu den Vorhaben, die direkt auf den Lehrbereich fokussieren, setzt sich die TU Graz die Steigerung der Effizienz und der Serviceorientierung zum Ziel“ (Technische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 40–71). Das Ziel ist „die universitären Verwaltungsprozesse einfacher, effizienter und serviceorientierter zu gestalten“ (Technische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 14). Für die Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung der Verwaltung an der Technischen Universität Graz sind Projekte im Bereich des Change Managements und der Serviceorientierung geplant; angestrebt wird die Analyse und Optimierung von einer Organisationseinheit pro Jahr (Technische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 72). Auch auf die Beteiligung der Mitarbeiter*innen wird geachtet, sodass die Maßnahmen im Einklang mit allen Betroffenen umgesetzt werden können (Technische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 71). Der Serviceorientierung wird auch in Bezug auf der Bibliothek der Technischen Universität Graz Relevanz beigemessen: „Als bibliografisches Kompetenzzentrum für die Universität stellt [die Universitätsbibliothek] sich den sich ändernden Anforderungen der *Scientific*

Community und übernimmt neue Aufgaben [...]. Besonderes Augenmerk wird dabei auf Serviceorientierung und den weiteren Ausbau eines bedarfsgerechten Dienstleistungsangebotes gelegt, um die Ziele der TU Graz Vereinfachung, Entlastung und Serviceorientierung maßgeblich zu unterstützen“ (Technische Universität Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 68). Um dieses Ziel zu erreichen, wurde 2022 das Projekt *Serviceorientierung in der Bibliothek* gestartet, das auf die forschungsunterstützenden Serviceangebote der Bibliothek fokussiert (Technische Universität Graz 2023, S. 276).

Montanuniversität Leoben

Auch die Montanuniversität Leoben macht die Optimierung der Serviceorientierung ihrer zentralen Dienstleistungsbereiche zu einem ihrer strategischen Schwerpunkte (Montanuniversität Leoben 2024, S. 30). Im Entwicklungsplan und in der Leistungsvereinbarung werden keine weiteren Informationen in Bezug auf die Serviceorientierung in der Universitätsbibliothek gegeben.

Universität für Bodenkultur Wien

Die Universität für Bodenkultur Wien fokussiert auf die Serviceorientierung ihrer Forschungsinfrastruktur als Grundlage für die Qualität und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Forschung (Universität für Bodenkultur Wien 2023, S. 42). Die Relevanz der Nutzer*innenfreundlichkeit und der Serviceorientierung im Rahmen der Forschung sowie der Notwendigkeit des Austausches und der Kommunikation mit den Nutzer*innen wird im Laufe des Entwicklungsplans wiederholt betont (Universität für Bodenkultur Wien 2023, S. 42–95). Weitere Hinweise auf die Serviceorientierung findet man in Bezug auf die Räumlichkeiten der Universität, man strebt „nach effizienter Raumnutzung, nachhaltigem Bauen und der Schaffung einer angenehmen Arbeitsumgebung. So sollen die Anforderungen den Nutzer*innen gerecht werden und gleichzeitig

umweltbewusst und zukunftsfähig sein“ (Universität für Bodenkultur Wien 2023, S. 92). Wie die meisten analysierten Universitäten beschäftigt sich auch die Universität für Bodenkultur Wien mit der Serviceorientierung ihrer Verwaltung, die nutzer*innenfreundlich, transparent und effizient gestaltet werden muss (Universität für Bodenkultur Wien 2023, S. 97). In Bezug auf die Bibliothek wird hervorgehoben, dass die Entscheidungen bezüglich des Medienangebots, der Räumlichkeiten und Lernplätze sowie der Mitarbeiter*innenarbeitsplätze auf der Grundlage der zeitgemäßen Bedürfnisse der Nutzer*innen und Mitarbeiter*innen getroffen wurden, um eine so weit wie möglich nutzerfreundliche Gestaltung der Bibliothek realisieren zu können (Universität für Bodenkultur Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 78).

Veterinärmedizinische Universität Wien

Die Veterinärmedizinische Universität Wien strebt nach einem „kollegialen sowie kundenorientierten, studierendenzentrierten Umgang“ (Veterinärmedizinische Universität Wien 2021, S. 117). In der Leistungsvereinbarung wird auch die Absicht zum Ausdruck gebracht, die Nutzer*innen in universitäre Initiativen als Projektpartner einzubeziehen sowie diese zur Qualitätssicherung ihrer Services regelmäßig zu befragen (Veterinärmedizinische Universität Wien 2021, S. 133; Veterinärmedizinische Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 28). Diese Linie wird auch von der Universitätsbibliothek verfolgt, die ihr Serviceprofil in Kooperation mit ihren Nutzer*innen definiert; es werden aber keine direkten Informationen über die von der Bibliothek eingesetzten Maßnahmen in Bezug auf eine serviceorientierte Sichtweise gegeben (Veterinärmedizinische Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 61).

Wirtschaftsuniversität Wien

Der Fokus der WU liegt auf der Weiterbildung des Personals im administrativen Bereich, die in Richtung der Serviceorientierung und des fachlichen Know-hows

erfolgen soll (Wirtschaftsuniversität Wien 2020, S. 47). Zahlreiche Maßnahmen, unter anderen die regelmäßige Befragung von Nutzer*innen, werden von der Wirtschaftsuniversität Wien eingesetzt, um die Administrationsprozesse qualitativ hochwertig und zeitgemäß zu gestalten (Wirtschaftsuniversität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 10). Ebenfalls im Bereich der Führungskräfte liegt der Schwerpunkt auf der Serviceorientierung: „Zur strukturellen Unterstützung der Leistungsorientierung hat die WU eine Reihe differenzierter Anreizsysteme für exzellente Leistungen in Lehre, Forschung und Serviceorientierung entwickelt“ (Wirtschaftsuniversität Wien 2020, S. 50). Im Allgemeinen wird angestrebt, dass die an der Wirtschaftsuniversität Wien eingeführten Innovationen und Dienstleistungen dem Prinzip der Service- und Nutzer*innenorientierung folgen (Wirtschaftsuniversität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 25). Auch bei der Universitätsbibliothek liegt der Fokus auf den Nutzer*innen: Die Universitätsbibliothek bemüht sich, die Bedürfnisse der Universitätsangehörige sowie ihrer potentiellen universitätsexternen Nutzer*innen zu berücksichtigen und Strategien zu entwickeln, die die Nutzung der Bibliothek fördern (Wirtschaftsuniversität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 17).

Universität für angewandte Kunst Wien

Die Universität für angewandte Kunst Wien setzt auf den Kontakt mit ihren Nutzer*innen: „Zur laufenden Verbesserung der Servicequalität und Reaktionsfähigkeit wird auf den regen, direkten Austausch mit Nutzer*innen großer Wert gelegt“ (Universität für angewandte Kunst Wien 2023, S. 216). Ähnlich baut die Bibliothek ihr Medien- und Serviceangebot anhand der Bedürfnisse der Universitätsangehörigen und hebt die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit ihren Nutzer*innen hervor, mit dem Ziel, den Austausch mit und zwischen allen Zielgruppen zu fördern und damit die Reichweite und die Sichtbarkeit der Bibliothek und ihrer Services zu erhöhen (Universität für

angewandte Kunst Wien 2023, S. 227–228). In der Leistungsvereinbarung der Universität für angewandte Kunst Wien fehlt trotzdem der Punkt D2.1 über die Vorhaben im Rahmen der Universitätsbibliothek, es gibt also keine detaillierteren Informationen über die geplanten Maßnahmen in diesem Bereich (Universität für angewandte Kunst Wien 2021).

Universität für Musik und darstellende Kunst Wien

Die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien legt Wert auf die Benutzer*innenfreundlichkeit bei der Umsetzung der Digitalisierung und auf die Berücksichtigung der Bedürfnisse ihrer Zielgruppen bei der Entwicklung der angebotenen Dienste (Universität für Musik und darstellende Kunst Wien 2023, S. 8–20). Serviceorientierung bzw. serviceorientierte Maßnahmen innerhalb der Universität und der Universitätsbibliothek werden aber weder im Entwicklungsplan noch in der Leistungsvereinbarung direkt erwähnt.

Universität für Weiterbildung Krems

Die Universität für Weiterbildung Krems bietet „ein serviceorientiertes und inspirierendes Arbeitsumfeld für Studierende und Mitarbeiter*innen“ (Universität für Weiterbildung Krems-Donau-Universität Krems 2023, S. 7). Außerdem wird die Serviceorientierung als Wert definiert, der dank konkreter, gezielter Maßnahmen die Studierenden im Laufe ihres ganzen Student Life Cycles unterstützt (Universität für Weiterbildung Krems-Donau-Universität Krems 2023, S. 47–48). Das Dienstleistungsangebot ist nutzer*innenorientiert konzipiert und die administrative Prozesse sollen nutzer*innenfreundlich weiterentwickelt werden (Universität für Weiterbildung Krems-Donau-Universität Krems 2023, S. 35–48). Ein weiterer serviceorientierter Aspekt, dem die Universität für Weiterbildung Krems Beachtung schenkt, ist eine interne nachhaltigkeitsorientierte Qualitätskultur, an der alle Mitarbeiter*innen und Universitätsangehörige teilnehmen und die sich auf Information, Kommunikation und Partizipation in allen Universitätseinheiten stützt (Universität für Weiterbildung Krems-Donau-

Universität Krems 2023, S. 8). Auch die Universitätsbibliothek betrachtet die Nutzer*innenorientierung als Grundlage für ihr Medienangebot, weitere serviceorientierte Maßnahmen in Bezug auf die Universitätsbibliothek werden aber nicht erwähnt (Universität für Weiterbildung Krems-Donau-Universität Krems und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 53–54).

Universität Mozarteum Salzburg

Die Bibliothek der Universität Mozarteum Salzburg wird als „Ausgangs- und Knotenpunkt eines infrastrukturellen Forschungsservices“ definiert und sie orientiert sich an der Nutzer*innenorientierung und -freundlichkeit (Universität Mozarteum Salzburg 2021, S. 51; Universität Mozarteum Salzburg und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 24). Weitere Informationen über die Serviceorientierung innerhalb der Universität und der Universitätsbibliothek werden im Entwicklungsplan und in der Leistungsvereinbarung nicht erwähnt.

Universität für Musik und darstellende Kunst Graz

Im Entwicklungsplan der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz wird dem Arbeitsklima und der -kultur besondere Aufmerksamkeit gegeben, die durch „die Schaffung von nachvollziehbaren Rahmenbedingungen und einen wertschätzenden, gerechten und respektvollen Umgang aller Mitarbeiter*innen zwischen und innerhalb der Hierarchieebenen“ realisiert werden sollen (Universität für Musik und darstellende Kunst Graz 2021, S. 23). Dafür sind auch alle Weiterbildungsmaßnahmen für das Personal auf seine Bedürfnisse zugeschnitten (Universität für Musik und darstellende Kunst Graz 2021, S. 25). Was die Universitätsbibliothek betrifft, wird sie als eine „dienstleistungsorientierte Spezialbibliothek“ definiert, es werden aber keine weiteren Informationen aus der Sicht der Serviceorientierung gegeben

(Universität für Musik und darstellende Kunst Graz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 50).

Kunstuniversität Linz

Die Kunstuniversität Linz wünscht sich „[eine] qualitätsgetriebene Weiterentwicklung der dienstleistungsorientierten Verwaltungseinheiten“, um neue und effiziente Services anbieten zu können (Kunstuniversität Linz 2020, S. 82; Kunstuniversität Linz und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 45). Weder im Entwicklungsplan noch in der Leistungsvereinbarung gibt es Verweise auf die Universitätsbibliothek und ihre Vorhaben.

Akademie der bildenden Künste Wien

Sowohl im Bereich der Verwaltung als auch des Studiums und der Lehre „hat die Akademie in den letzten Jahren eine Vielzahl an Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung etabliert. [...] Allen Maßnahmen gemeinsam ist ein nutzenorientierter und kontextsensibler Ansatz“ (Akademie der bildenden Künste Wien 2022, S. 30–45). Die Akademie der bildenden Künste Wien hat vor, auf die Bedürfnisse ihrer Angehörigen und Mitarbeiter*innen besonderes Augenmerk zu legen (Akademie der bildenden Künste Wien 2022, S. 30). Das wird vor allem durch den laufenden Austausch mit den Beteiligten erfolgen; außerdem werden „Verbesserungsprozesse sowie die Rückbindung der Maßnahmen an die Interessen der Lehrenden und Studierenden systematisch sichergestellt“ (Akademie der bildenden Künste Wien 2022, S. 30). Auch für die Universitätsbibliothek spielt die Service- und Nutzer*innenorientierung eine zentrale Rolle: „Das Angebot an Medien und Fachinformation sowie die Serviceportfolios orientieren sich an den Bedürfnissen ihrer unterschiedlichsten Zielgruppen, da die Erwartungen und Bedürfnisse seitens der Interessent*innengruppen immer vielfältiger werden und sich laufend ändern, was wiederum zur Folge hat, dass ein immer breiteres und tiefergehendes Know-

how seitens aller Mitarbeiter*innen notwendig ist, um alle relevanten Zielgruppen umfassend beraten und unterstützen zu können“ (Akademie der bildenden Künste Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 52). Außerdem strebt die Universitätsbibliothek nach der Erhöhung von Kooperationen mit anderen nationalen und internationalen Einrichtungen, um sich „von einer Dienstleistungs- zu einer innovativen Service- und Forschungseinrichtung weiterzuentwickeln“ (Akademie der bildenden Künste Wien 2022, S. 20).

Die Analyse zeigt, dass die Präsenz der Serviceorientierung innerhalb der österreichischen Universitäten und Universitätsbibliotheken heterogen ist. Die Hälfte der 22 analysierten Universitäten erwähnen Serviceorientierung ausdrücklich in ihren Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen. In den restlichen elf Universitäten sind, auch wenn die Serviceorientierung nicht direkt angeführt wird, trotzdem ein nutzer*innenorientierter Ansatz und eine Tendenz erkennbar, Nutzer*innen in den Mittelpunkt der Entscheidungsprozesse zu stellen. Generell werden Serviceorientierung und die Zentralität der Nutzer*innenbedürfnisse als wichtige Aspekte für alle analysierten Universitäten definiert, die danach streben, ihre Verwaltungs- und Supportprozesse zu optimieren und die Bedürfnisse ihrer Nutzer*innen mit Hilfe von service- und qualitätsorientierten Managementkonzepten optimal zu verstehen und diese zu erfüllen. Für alle Universitäten besteht das grundlegende Ziel darin, wettbewerbsfähig zu sein und das Studium und die Forschung auf ein hohes Niveau zu bringen, was zu internationaler Sichtbarkeit führt, was wiederum für die Gewährleistung der erforderlichen finanziellen Mittel notwendig ist. Aus der Analyse geht aber auch hervor, dass, obwohl die Serviceorientierung in verschiedenem Maße für alle Universitäten Relevanz hat, nicht alle Universitäten die Grundsätze der Serviceorientierung bereits durch konkrete Maßnahmen und systematisch auf allen Organisationseinheiten übernommen haben. Dies hat auch

Auswirkungen auf die Universitätsbibliotheken, die in direktem Zusammenhang mit den von den Universitäten getroffenen Managementmaßnahmen stehen.

In Bezug auf die Universitätsbibliotheken wurde zuerst überprüft, ob die Bibliothek im Entwicklungsplan und in der Leistungsvereinbarung der Universität erwähnt wird und welchen Platz sie darin einnimmt. Es stellte sich heraus, dass fast alle analysierten Universitätsbibliotheken in den Leistungsvereinbarungen der jeweiligen Universitäten unter dem Punkt D2. *Spezifische Bereiche* vertreten sind, mit Ausnahme der *Universität für angewandte Kunst Wien*, in deren Leistungsvereinbarung 2022-2024 der oben erwähnte Punkt fehlt (Universität für angewandte Kunst Wien 2021). Alle analysierten Entwicklungspläne erwähnen die Universitätsbibliotheken; der Hauptunterschied besteht in der Hervorhebung, die der Bibliothek gegeben wird: Zwölf der 22 analysierten Entwicklungspläne widmen der Universitätsbibliothek einen eigenen Absatz, in dem ihre Eigenschaften, Funktionen, Ziele und Ansätze beschrieben werden; in den anderen zehn Fällen wird dagegen die Universitätsbibliothek als Teil der Infrastruktur der Universitäten nur kurz erwähnt.

Anschließend wurde die Rolle der Serviceorientierung in den jeweiligen Universitätsbibliotheken eingehend analysiert. Für die Analyse wurden insgesamt 21 Bibliotheken berücksichtigt, da die *Medizinische Universität Innsbruck* keine eigene Bibliothek hat, sondern durch die *Universitäts- und Landesbibliothek Tirol* betreut wird (Medizinische Universität Innsbruck und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 59). Das wichtigste Ergebnis ist, dass insgesamt 15 Bibliotheken angeben, Nutzer*innen bei der Weiterentwicklung von Dienstleistungen in den Mittelpunkt zu stellen und sich an deren Bedürfnissen und Zufriedenheit zu orientieren. Davon nennen aber nur drei Bibliotheken den Begriff *Serviceorientierung* und geben diese als strategisches Ziel an. Insgesamt sechs Bibliotheken erwähnen weder die Serviceorientierung, noch verweisen sie auf nutzer*innenorientierte Maßnahmen. Die Serviceorientierung in den

Universitätsbibliotheken ist also unterschiedlich ausgeprägt, für einige ist sie ein strategisches Ziel und von zentraler Bedeutung; andere Bibliotheken fokussieren dagegen eher auf andere Aspekte, die nicht direkt mit einem service- und nutzer*innenorientierten Ansatz verbunden sind. Außerdem ist zu bemerken, dass Universitätsbibliotheken als Teil der Universitäten eng mit den universitären Managementmaßnahmen verbunden sind; das hat zur Folge, dass serviceorientierte Managementansätze, die die Universitäten einsetzen, höchstwahrscheinlich auch in die Bibliothek eingeführt werden; werden keine solche Instrumente eingesetzt, dann steht die Serviceorientierung oft auch nicht im Mittelpunkt der Bibliothek, oder es entsteht die Gefahr, dass es eine strukturierte Strategie nicht gibt, oder dass diese von der Bibliothek nicht systematisch umgesetzt wird, sondern nur in Form von einzelnen Maßnahmen stattfindet. Ein letzter erwähnenswerter Aspekt ist, dass alle analysierten Leistungsvereinbarungen und Entwicklungspläne die Begriffe *Nutzer*in* oder *Benutzer*in* verwenden, während der Terminus *Kund*in* nie erwähnt wird. Das bedeutet, dass Bibliotheken, obwohl die Rolle der Nutzer*innen als aktive Figuren in der Bibliothek immer mehr diskutiert wird und Management- und Marketingkonzepte im bibliothekarischen Bereich an Bedeutung gewinnen, noch nicht bereit sind, ihre Nutzer*innen mit Begriffen aus dem wirtschaftlichen Bereich zu definieren.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass die Serviceorientierung für viele österreichischen Universitäten und Universitätsbibliotheken durchaus eine wichtige Rolle spielt und dass die Bedeutung der Nutzer*innen für die Entwicklung der Bibliothek und ihrer Dienstleistungen mehr ins Bewusstsein rückt als in der Vergangenheit. Allerdings ist die Situation nach wie vor heterogen und die Serviceorientierung bleibt in einigen Fällen ein theoretisches Konzept, das in der Praxis noch nicht durch konkrete und systematische Maßnahmen und Instrumente umgesetzt wird.

3.2. Anwendungsbereiche der Serviceorientierung in Universitätsbibliotheken

Bibliotheken sind Serviceeinrichtungen, die, ähnlich wie private Unternehmen, mit Kund*innen tätig sind. Aus diesem Grund sollte es „eine Selbstverständlichkeit sein, dass die Kunden- und die Serviceorientierung zu den Grundwerten gehören, auf denen die gesamte Organisation einer Bibliothek aufsetzt“ (Hilpert et al. 2014, S. 13). Die genaue Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen ist für Universitätsbibliotheken wichtig, denn sie ermöglicht ihnen, flexibel und schnell auf verändertes Nutzungsverhalten zu reagieren und ihr Angebot angemessen anzupassen, um letztendlich die eigene Konkurrenzfähigkeit zu stärken und Kund*innenbindung zu schaffen (Hohberger und Damlachi 2017, S. 316–317). Kund*innenanforderungen sind außerdem wichtige Faktoren, die die Qualität einer Einrichtung und ihres Serviceangebots determinieren. Qualität kann als „das Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Kunden und der Leistung der Bibliothek“ definiert werden (Müller und Klinkenberg 2015). Da Kund*innenbedürfnisse sich ständig ändern, muss eine Bibliothek, die serviceorientiert sein möchte, sich kontinuierlich weiterentwickeln (Solnet und Kandampully 2005, S. 2). Neben der Berücksichtigung von Kund*innenbedürfnissen, hängt die Qualität einer Bibliothek auch von den angebotenen Services ab, die wiederum direkt von der Qualität der innerbetrieblichen Aktivitäten beeinflusst wird (Stauss und Bruhn 2010, S. 5–6). Das hat zur Folge, dass Bibliotheken – gleich wie private Unternehmen – ihre internen Prozesse so gestalten müssen, dass die Serviceorientierung auf allen Ebenen der Organisation systematisch integriert ist. Dazu gehört, dass alle Bibliotheksangehörigen als interne Kund*innen mit spezifischen Bedürfnissen betrachtet werden müssen (Stauss und Bruhn 2010, S. 5–6). Im Folgenden werden die Bereiche einer Universitätsbibliothek identifiziert – sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene – die für eine erfolgreiche serviceorientierte Kultur der gesamten Organisation unabdingbar sind. Zudem

werden Merkmale skizziert, die aus der Perspektive der Serviceorientierung für Leitung, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen einer Universitätsbibliothek relevant sind, und es werden Beispiele von serviceorientierten Dienstleistungen in österreichischen Universitätsbibliotheken angeführt.

3.2.1. Serviceorientierte Leitung und Führungskräfte

Eine der Hauptaufgaben der Leitung und der Führungskräfte einer serviceorientierten Bibliothek ist, als Verhaltensvorbild zu agieren (Gasda 2008, S. 73). Aus der Sicht der Serviceorientierung spielt das Verhalten der Vorgesetzten eine zentrale Rolle, denn ihr serviceorientiertes Verhalten ist die effizienteste Maßnahme, um die Mitarbeiter*innen für die Serviceorientierung zu motivieren und sie zu animieren, sich serviceorientiert zu verhalten und zu arbeiten (Coenen 2010, S. 47).

Serviceorientierte Führungskräfte einer Universitätsbibliothek...

- ...sind konsequent in ihrer Vorbildfunktion, sie erfüllen eine „vorbildliche Funktion und übernehmen dabei die Rolle des Forderers und des Förderers“ (Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 364). Serviceorientierte Vorgesetzte haben „eine klare Vision von einem exzellenten Service und begeistern ihre Mitarbeiter dafür; sie glauben an die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter und vertrauen ihnen und trauen ihnen viel zu; sie lieben ihre Tätigkeit und vermitteln ihre Leidenschaft und ihre Kenntnisse an ihre Mitarbeiter und sie sind integer, fair, ehrlich und zuverlässig in ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kunden“ (Stauss und Bruhn 2010, S. 18). Zu den konkreten Maßnahmen, die Vorgesetzten umsetzen können, um das serviceorientierte Verhalten bei den Mitarbeitenden zu verstärken, gehören eine faire Kommunikation, die Anerkennung der Mitarbeiter*innen als gleichberechtigte Austauschpartner, die Zuweisung

eines gewissen Niveaus von Entscheidungsfreiheit und ihre Einbeziehung im Entscheidungsprozess (Fueglistaller und Fust 2008, S. 163; Gasda 2008, S. 76). Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter*innen genau wissen, was von ihnen erwartet wird, und dass sie sich darüber bewusst sind, dass sie zusammen mit ihren Vorgesetzten am gleichen Ziel arbeiten, von dem beide profitieren (Seyfarth et al. 2021, S. 9; Wilmsmeier 1999, S. 294). Das trägt zu einer positiven und gerechten Arbeitsumwelt bei und hat einen positiven Effekt auf das Aufbauen von Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, sodass das serviceorientierte Denken und Handeln der Mitarbeiter*innen zu einem festen Bestandteil der Bibliothek wird (Gasda 2008, S. 79; Knorpel und Kuppelwieser 2010, S. 364). In der Fachliteratur werden diese Eigenschaften der Leitung oft unter dem Begriff *transformationale Führung* zusammengefasst, bei der die Vorgesetzten „die Werte und Motivationen der Dienstleister so transformieren, dass die eigenen Ziele ohne konkrete Incentivierung hinter das Ziel der Serviceorientierung für den Kunden zurückgestellt werden“ (Coenen 2010, S. 47). Die transformationale Führung besteht aus vier Komponenten: dem idealisierten Einfluss, der inspirierenden Motivierung, der intellektuellen Stimulierung und der individuellen Behandlung (Pundt und Nerdinger 2010, S. 386). Konkret bedeutet das, dass die Führungskraft die Mitarbeiter*innen über die Werte und die zu erreichenden Ziele informieren muss und sich selbst dafür einsetzt; solche Führungskräfte schaffen es, die Mitarbeitenden von ihrer Vision zu überzeugen und motivieren sie, diese zu erreichen. Außerdem fördern sie die Mitarbeiter*innen darin, neue Lösungswege auszuprobieren und bestehende Praktiken zu hinterfragen. Nicht zuletzt respektieren sie jede*n Mitarbeiter*in als Individuum und helfen ihr*ihm, ihre*seine Stärken auszubauen (Pundt und Nerdinger 2010, S. 387). Zum einen führt die transformationale Führung zu einem positiven Arbeitsklima, zur hohen Mitarbeiter*innenzufriedenheit und zur Kongruenz und Akzeptanz der

serviceorientierten Werten, deren Einhaltung nicht mehr kontrolliert werden muss; zum anderen erhöht sie die Serviceleistung der Mitarbeiter*innen und schafft auf diese Weise einen langfristigen und nachhaltigen Kreislauf (Pundt und Nerdinger 2010, S. 390–393). Andere Autor*innen reden von der Führungskraft als Coach: „Coach und Team haben ein gemeinsames Ziel, das sie verfolgen. Der Coach erarbeitet dafür Strategien, unterstützt die Teammitglieder bei der persönlichen Weiterentwicklung und der Entfaltung ihres Potenzials und entwickelt ein Gespür dafür, was das Team braucht, um erfolgreich zu sein. [...] Die Aufgabe von Führung ist nicht mehr, Vorgaben zu machen, sondern den Rahmen für Selbstorganisation zu schaffen – und diese aktiv zu fördern“ (Flämig et al. 2023, S. 154). Die*der Coach fördert die Autonomie ihres*seines Teams, sie*er vertraut auf die Selbständigkeit und die Verantwortung ihrer*seiner Mitarbeitenden und gibt der Kommunikation und dem Respekt innerhalb des Teams hohen Wert (Flämig et al. 2023, S. 167). Daraus lässt sich schließen, dass die eingesetzten Tools und Methoden für die Entwicklung einer serviceorientierten und lernenden Organisation nicht wirksam sind, wenn sie nicht von einer angemessenen Haltung der Führungskräfte begleitet werden (Flämig et al. 2023, S. 155).

- ...kennen die Wünsche und die Erwartungen ihrer Mitarbeiter*innen und versuchen, diese zu berücksichtigen und nach Möglichkeit zu erfüllen, wofür Instrumente zur Erhebung der Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen notwendig sind (Pundt und Nerdinger 2010, S. 384). Wenn Führungskräfte genau wissen, was die einzelnen Mitarbeiter*innen an ihrem spezifischen Arbeitsplatz brauchen, können zielgerichtete Maßnahmen entwickelt werden, die das Engagement der Mitarbeiter*innen und ihre Serviceleistung erhöhen (Grave 1996, S. 139). In der Fachliteratur wird zwischen allgemeinen, arbeitsbezogenen und kund*innenbezogenen Ressourcen unterschieden, die die Motivation der Mitarbeitenden

unterstützen (Stock-Homburg et al. 2010, S. 192). Die allgemeinen Ressourcen ergeben sich aus der sozialen Interaktion und sind z.B. die soziale Unterstützung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte (Stock-Homburg et al. 2010, S. 187). Die arbeitsbezogenen Ressourcen unterstützen die Mitarbeiter*innen direkt bei der Aufgabenerfüllung und können z.B. neue Technologien oder die Zuweisung eines größeren Handlungsspielraums sein (Stock-Homburg et al. 2010, S. 194–195). Zuletzt haben kund*innenbezogene Ressourcen das Ziel, die negativen Auswirkungen von Stressfaktoren bzw. von hohen Anforderungen an die Mitarbeiter*innen zu reduzieren, um ihr Wohlbefinden zu gewährleisten (Stock-Homburg et al. 2010, S. 196). Daraus ergibt sich für Bibliotheken die Notwendigkeit, systematisch und gezielt Nutzer*innenforschungen durchzuführen, die sich sowohl mit externen als auch mit internen Kund*innen beschäftigen: „[Die] Sammlung, Analyse, Aufbereitung und Interpretation von Informationen dient dem Ziel, möglichst objektive Informationen als Grundlage für Managemententscheidungen [...] bereitzustellen“ (Siegfried und Nix 2014, S. 4). Nur auf dieser Grundlage können konkrete Maßnahmen getroffen werden, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen entsprechen.

- ...halten mit ihren Mitarbeiter*innen eine für Feedback und neue Impulse offene Kommunikation (Seyfarth et al. 2021, S. 11). Serviceorientierte Vorgesetzte pflegen die Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen und zeigen, dass ihre Meinung gefragt und berücksichtigt wird; sie nutzen die Kommunikation als ein Tool, um die Selbstbestimmung, die Individualität, die Verantwortlichkeit und die innere Verpflichtung der Mitarbeitenden zu serviceorientierter Haltung und Verhalten zu fördern (Coenen 2010, S. 45–46). Außerdem ermöglicht die Kommunikation den Vorgesetzten, sich einen Überblick über die Probleme, die Gefühle und die Wünsche ihrer

Mitarbeiter*innen zu schaffen und daraus entsprechende Lösungen abzuleiten (Schmitz et al. 2010, S. 286).

- ...geben Wert auf die Autonomie der Mitarbeiter*innen, d.h. sie unterstützen die Vergrößerung ihres Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionsspielraums (Coenen 2010, S. 48). Dadurch wird die Arbeit für die Mitarbeiter*innen interessanter und abwechslungsreicher, indem sie flexibler und kreativer auf die Anforderungen der Kund*innen reagieren können und die Arbeit selbst organisieren und untereinander einteilen dürfen (Coenen 2010, S. 48).
- ...fördern die Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen und gewährleisten den Zugang zu Weiterbildungsressourcen (Seyfarth et al. 2021, S. 8). Außerdem überprüfen sie ständig, dass die Mitarbeitenden die notwendigen Qualifikationen besitzen, um bei der Arbeit autonom entscheiden und handeln zu können, sowie dass sie die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen bei ihrem alltäglichen Dienst einzusetzen. Serviceorientierte Vorgesetzte sind sich darüber bewusst, dass optimal kompetente und qualifizierte Mitarbeiter*innen ein Erfolgsfaktor der Bibliothek sind, und pflegen aus diesem Grund ihre Weiterbildung und motivieren sie dazu, sich fortzubilden (Wilmsmeier 1999, S. 294).
- ...sind selbst im Kund*innenkontakt eingebunden. Auf diese Weise können Vorgesetzte Kund*innennähe entwickeln und sich mit den Mitarbeitenden im regelmäßigen Kund*innenkontakt besser identifizieren (Sackmann und Friesl 2010, S. 430). Dies hilft Führungskräften, die physischen und mentalen Anforderungen zu erkennen, denen die Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt täglich ausgesetzt sind, sodass eventuelle Stressfaktoren frühzeitig entdeckt werden und ihre negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden eliminiert bzw. reduziert werden können (Stock-Homburg et al. 2010, S. 186).

- ...achten auf serviceorientierte Aspekte bei der Personalauswahl, weil eine sorgfältige Rekrutierung der erste Schritt zu einer hohen Qualität des Arbeitsklimas und einer guten Zusammenarbeit ist (Brönnimann 2017, S. 30). Gleichzeitig muss die Leitung sicherstellen, dass die Bibliothek sich als attraktiver Arbeitgeber vorstellt und qualitative Bedingungen anbietet, um serviceorientierte und motivierte Bewerber*innen anzuziehen (Brönnimann 2017, S. 30).
- ...gewährleisten, dass die notwendige technische Infrastruktur zur Durchführung der verschiedenen Aufgaben nicht nur vorhanden, sondern auch anwenderfreundlich, zeit- und ortsunabhängig, stabil und performant ist, um eine hohe Qualität der internen Services zu garantieren (Seyfarth et al. 2021, S. 11).
- ...halten serviceorientierte Qualitätsmanagementsysteme aufrecht und entwickeln sie weiter, mit dem Ziel, die Serviceorientierung in der Kultur der Organisation zu verankern (Bühler et al. 2010, S. 110; Hohberger und Damlachi 2017, S. 317). Wie bereits erwähnt, ist die Serviceorientierung ein Prozess, der nie abgeschlossen ist, sondern regelmäßig überwacht und je nach Bedarf und an neue Bedingungen angepasst werden muss. Konkret betrifft dies verschiedene Bereiche: Zum einen muss die Führungskraft durch die Implementierung von Managementinstrumenten gewährleisten, dass die Daten und die Feedback-Informationen, die von den externen und den internen Kund*innen erhoben werden, auch ausgewertet, dokumentiert und vor allem zur Entwicklung von Steuerungsmaßnahmen genutzt werden. Zum anderen muss sichergestellt werden, dass die Struktur der Organisation bei diesem Prozess effizient bleibt, z.B. durch eine abteilungsübergreifende Koordination und eine prozessorientierte Gestaltung, die die Vernetzung und die konsistente Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen ermöglicht (Coenen 2010, S. 51). Effizienz,

Transparenz, klare Ziele und flache Hierarchien sind Schlüsselkonzepte für ein serviceorientiertes Management (Becker 2011, S. 12; Becker und Stang 2020, S. 15; Seyfarth et al. 2021, S. 10). Die Universitäten – und damit die Universitätsbibliotheken – orientieren sich immer stärker in Richtung Dezentralisierung. Es wird von hybriden Organisationen geredet, d.h., dass ihre Organisationsstrukturen flexibler werden, ihre Abteilungsgrenzen durchlässig werden und es neue Kooperationsformen eingesetzt werden, um situativ und optimal auf Besonderheiten reagieren zu können (Becker und Stang 2020, S. 16–24). Das bedeutet für Universitätsbibliotheken, fachübergreifend zu werden, neue Aufgaben und Kompetenzen zu übernehmen und enger mit anderen Organisationseinheiten zu kooperieren, was den Bedarf an einem Managementsystem erhöht, das mit dieser Flexibilität umgehen kann (Becker und Stang 2020, S. 19–20). In der Fachliteratur wird die Serviceorientierung oft in Verbindung mit dem Konzept des *Total-Quality-Managements* (TQM) verbracht. Diese Art von Management eignet sich besonders in einem serviceorientierten Kontext, da es vorsieht, dass alle Angehörige der Bibliothek in die internen Prozesse und Entscheidungen integriert sind und es Qualität als strategische Managementtechnik betrachtet, die sich „in der konsequenten Ausrichtung an allen internen und externen Kundengruppen entfaltet“ (Georgy 2007, S. 42). Anders gesagt, sind Bestandteile des TQMs „die Einbeziehung aller, die an der Dienstleistungserstellung beteiligt sind (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Gesellschaft) in den Qualitätsmanagementprozess; die konsequente Orientierung aller Aktivitäten des Dienstleistungsunternehmens an den Qualitätsanforderungen der externen und internen Kundengruppen; Verständnis und Initiative des Managements für Qualität als Führungsaufgabe“ (Vonhof 2012, S. 283). Naumann unterstützt sogar die Idee, dass das TQM keine Managementmethode sei, sondern „eine Grundeinstellung für das Handeln eines Betriebs gegenüber seinen

Kunden“ (2014b, S. 462). Eine Bibliothek, die das TQM einsetzt, ist eine Bibliothek, „die ihre Dienstleistungen an den Bedarfen [ihrer] Zielgruppen ausrichtet, die permanent alle internen Prozesse der Dienstleistungserstellung prüft und wo notwendig anpasst, die Partnerschaften und Ressourcen gezielt zur Erreichung der Ziele einsetzt“ (Vonhof 2012, S. 275). Es geht darum, „den Kunden zu erfreuen und immer besser zu verstehen, was es dazu braucht. Und dann die eigene Organisation so aufzustellen, dass die Mitarbeitenden dies immer wieder erreichen“ (Flämig et al. 2023, S. 153).

Wie vom *Universitätsgesetzes UG 2002* § 14 vorgesehen, haben heutzutage alle österreichischen Universitäten Qualitätsmanagementsysteme aufgebaut (Bundeskanzleramt Österreich 2002). Diese betreffen alle Bereiche der Universität, nämlich Forschung, Studium und Verwaltung, und Universitätsbibliotheken – als Einheiten der universitären Verwaltung – unterliegen den Managementinstrumenten der entsprechenden Universität. Da jede Universität frei entscheidet, wie sie ihr Qualitätsmanagementsystem organisiert, ist es von Universität zu Universität unterschiedlich, wie viele Ressourcen für die Bibliothek bereitgestellt werden und ob es bzw. welche Qualitätsmanagementmaßnahmen es gibt, die speziell für die Bibliothek entwickelt werden. Für die meisten österreichischen Universitätsbibliotheken gibt es keine öffentlich zugänglichen Informationen über die getroffenen Qualitätsmanagementmaßnahmen und Bibliotheken werden in den Quality Audits der jeweiligen Universitäten in den meisten Fällen nur erwähnt.

Es sind aber einige Ausnahmen zu anzumerken, wie z.B. die *Bibliothek der Kunstuniversität Graz*, die auf ihrer Website Informationen über das Qualitätsmanagement in der Bibliothek gibt: 2007 wurde für die Universitätsbibliothek ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt, das 2010 in das Qualitätsmanagementkonzept der Kunstuniversität integriert wurde

(Bibliothek der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz n.d.). Außerdem hat sich die Bibliothek 2011 dem Audit- und Zertifizierungsverfahren des Arbeitskreises für Kunst- und Museumsbibliotheken unterzogen (Bibliothek der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz n.d.). Ein weiteres Beispiel ist die *Bibliothek der Medizinischen Universität Wien*, die 2011 zum ersten Mal nach ISO 9001:2015 zertifiziert wurde und sich 2020 nochmals für die ISO-Zertifizierung qualifiziert hat (Bibliothek der Medizinischen Universität Wien 2020). Auch die *Bibliothek der Kunstuniversität Linz* hat 2010 und 2014 das externe Qualitätszertifikat der AKMB (Standards der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken) erhalten (Bibliothek der Kunstuniversität Linz 2014). Weitere Maßnahmen in Richtung Qualitätsmanagement in Universitätsbibliotheken findet man in den Quality Audits der *Akademie der bildenden Künste Wien* und der *Technischen Universität Graz*. Die *Bibliothek der Akademie der bildenden Künste Wien* wird seit 2019, zusammen mit anderen für Studierende relevanten Verwaltungseinrichtungen, regelmäßig durch einen eigenen Fragenblock in der Studienabschluss-Befragung evaluiert (evalag-Evaluationsagentur Baden-Württemberg 2021, S. 19). Auch für die *Bibliothek der Technischen Universität Graz* werden laut des Quality Audits regelmäßige Evaluationen ihrer Angebote durchgeführt und ggf. Anpassungen vorgenommen; außerdem werden Nutzer*innenstatistiken der Bibliothek verwendet, um die eingeleiteten Qualitätsmanagementmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu bewerten (Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria 2018, S. 17–19). Für die anderen analysierten Universitätsbibliotheken gibt es keine Informationen über die eingesetzten Managementsysteme bzw. Zertifizierungen.

3.2.2. Serviceorientierte Mitarbeiter*innen

Vor allem Mitarbeitende im Kontakt mit externen Kund*innen spielen eine zentrale Rolle in der Kund*innenbeziehung und sind daher besonders wichtig für einen serviceorientierten Ansatz in Universitätsbibliotheken.

3.2.2.1. Kompetenzen des Personals im Kund*innenkontakt

Ähnlich wie in privaten Unternehmen sind Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt auch in Universitätsbibliotheken für eine erfolgreiche Kund*innenbeziehung entscheidend, denn sie stellen die erste Kontaktstelle mit der Bibliothek dar (Georgy 2007, S. 41). In Bezug auf den privaten Sektor wurden Kompetenzen identifiziert, die Mitarbeitende im Kund*innenkontakt besitzen sollen, um die Kund*innen erfolgreich zum Kaufentscheid zu führen. Kompetenzen werden als „kognitive, emotionale und motivationale Faktoren bezeichnet, deren Kombination eine Person dazu befähigen, anspruchsvolle und neuartige Situationen zu bewältigen“ (Georgy 2021, S. 44, 2018, S. 302). Die im Kontext privater Unternehmen ermittelten Kompetenzen lassen sich auch auf den Bibliotheksbereich übertragen und in der Fachliteratur gibt es viele Versuche, diese zu kategorisieren. Ein weit verbreitetes Beispiel ist die Einteilung in sozialpersönliche, organisationsbezogene, methodisch-fachliche, wissenschaftliche, informationstechnologische und Managementkompetenzen (Börner et al. 2022, S. 495; Bühler et al. 2010, S. 111; Fueglistaller und König 2008, S. 45–46; Umlauf 2001, S. 10). Andere sprechen von Kommunikations-, Verantwortungs-, Selbstorganisations-, Problemlösungs- und Teamfähigkeit, Selbständigkeit, Kreativität und Flexibilität (Kriependorf 2010, S. 262; Umlauf 2001, S. 10–11). Die verschiedenen Kompetenzen bedingen sich gegenseitig und werden von der Einstellung der Mitarbeiter*innen beeinflusst (Hilpert et al. 2014, S. 19; Kriependorf 2010, S. 271; Wilmsmeier 1999, S. 282).

Die obengenannten Kompetenzen stellen für die Mitarbeiter*innen die Voraussetzung dafür dar, im Kund*innenkontakt erfolgreich arbeiten zu können. Da jede*r Mitarbeiter*in über die verschiedenen Kompetenzen in unterschiedlichem Maße verfügt, ist es wichtig, dass diese immer wieder durch eine systematisierte Personalentwicklung gefördert werden und dass von Mitarbeiter*innen erworbene Kompetenzen weiter ausgebaut und in anderen Bereichen verwendet werden können, sodass sie gefestigt werden und auch für zukünftige Aufgaben Relevanz haben können (Georgy 2018, S. 302). Der effektive Kompetenzerwerb wird maßgeblich auch von der Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter*innen bestimmt sowie von ihrer bisherigen Lebens- und Berufserfahrung: Je innovativer das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter*innen ist, desto größer sind ihr Engagement und ihre Lernbereitschaft und desto effektiver und nachhaltiger ihr Lernen (Georgy 2018, S. 304). Auch der Stolz der Mitarbeiter*innen hat Einfluss darauf: Mitarbeitenden, die stolz auf ihre Arbeit und Organisation sind, zeigen eine dauerhafte und positive innere Haltung gegenüber dem Unternehmen und engagieren sich stärker, die Ziele der Bibliothek zu erreichen (Gouthier und Rhein 2010, S. 213–215). Zur Entwicklung von Organisationsstolz konkurrieren viele Aspekte, unter anderen Organisationsimage, -reputation, -werte und -traditionen sowie die Qualität der angebotenen Dienstleistungen und, nicht zuletzt, der Ruf der Organisation in Bezug auf die die Behandlung der Mitarbeiter*innen (Gouthier und Rhein 2010, S. 216–217).

3.2.2.2. Personalentwicklung

Voraussetzung für kompetente und qualifizierte Mitarbeiter*innen im Kund*innenkontakt ist die Personalentwicklung, die als „alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des

Karrieremanagements zur Förderung und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter“ definiert werden kann (Brönnimann 2017, S. 29; Georgy 2018, S. 302). Georgy unterscheidet zwischen Personalentwicklung *into the job* und *along the job*, d.h. einerseits Ausbildung, Studium oder Praktikum, die die zukünftigen Bibliothekar*innen mit dem Grundwissen zur Bewältigung der bibliothekarischen Aufgaben und Funktionen ausstattet; andererseits die Weiterentwicklung, die während der Arbeit stattfindet und die auf die spezifischen Kompetenzen fokussiert, die Bibliothekar*innen aktuell und künftig in ihrer Tätigkeit brauchen (2021, S. 42–44). Obwohl die Curricula der bibliothekswissenschaftlichen Studiengänge kontinuierlich aktualisiert und anhand neuer Innovationen und der Erfordernisse der Digitalisierung angepasst werden, ist es unmöglich, die auszubildenden Bibliothekar*innen mit allen aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen und Trends Vertraut zu machen (Georgy 2021, S. 43). In den letzten Jahren wurden neue Kompetenzen erforderlich, während andere wegfielen, mit der Konsequenz, dass Flexibilität und Variabilität der bibliothekarischen Ausbildung zugrunde liegen müssen (Zeiller 2022, S. 369–371). Pum bemerkt: „Der Weg führt in der Ausbildung schon lange weg vom Faktenwissen, hin zum strategischen Denken und zu Innovations- und Serviceorientierung. Gefragt ist kommunikative Kompetenz, analytisches Denkvermögen, Aufgeschlossenheit für technische Fragen und ein Interesse an der Lösung komplexer Aufgaben“ (2012, S. 416). Wenn die Anpassung der konkreten Lehrinhalte der bibliothekswissenschaftlichen Studiengänge an die aktuellen Anforderungen unabdingbar ist, scheint es auch wichtig, die Kompetenz zum lebenslangen Lernen aufzubauen (Frank 2022, S. 407). Das lebenslange Lernen ist es, was der Bibliothek ermöglicht, sich in eine lernende Organisation zu verwandeln, die „entsprechend anpassungsfähig und in der Lage [ist], ihre eigene Zukunft aktiv zu gestalten“ (Georgy 2018, S. 302). Es umfasst „das formale Lernen (institutionalisiert, strukturiert und zertifiziert), das nichtformale Lernen (methodisch, institutionenungebunden und nicht zertifiziert) und das informelle Lernen, das im Alltag geschieht“ (Georgy 2018, S. 306). Die Entwicklung der Kompetenz zum

lebenslangen Lernen muss dann unter den Hauptzielen der bibliothekarischen Studiengänge stehen und im Laufe des gesamten Berufslebens der jeweiligen Mitarbeiter*innen durch eine entsprechende *along the job* Personalentwicklung ergänzt werden.

Um effizient zu sein und um den Bibliotheken zu ermöglichen, auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, kann die Personalentwicklung einer Universitätsbibliothek nicht auf den persönlichen Initiativen einzelner Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte beruhen, sondern sie muss systematisch sein und in Zusammenarbeit mit den anderen universitären Strukturen zur Personalentwicklung agieren (Georgy 2021, S. 38; Umlauf 2001, S. 6). Systematisch bedeutet, dass die Personalentwicklung auf klaren strategischen Zielen basieren muss, die die zu erwerbenden Kompetenzen bestimmen. Man spricht von *innovationsorientierter Personalentwicklung*, wenn diese in erster Linie darauf abzielt, die Bibliothek jetzt und in Zukunft wettbewerbsfähig zu halten und sich an den strategischen Zielen der Bibliothek und den technologischen Trends orientiert, im Gegensatz zu einer Personalentwicklung, die auf der Initiative und den Wünschen der einzelnen Mitarbeiter*innen beruht (Georgy 2018, S. 301). Das bedeutet nicht, dass bei der Personalentwicklung die Perspektiven der einzelnen Mitarbeiter*innen nicht berücksichtigt werden sollen; vielmehr ist eine globale Sichtweise erforderlich: „Bibliotheken sollen ihre systematische Personalentwicklung gut vorbereiten und die vorhandenen Kompetenzen analysieren – und zwar für die gesamte Einrichtung“, denn nur so ist es möglich, zu einem Ausgleich zwischen den für die Bibliothek zu erreichenden Zielen und jenen der Mitarbeiter*innen zu gelangen (Georgy 2021, S. 44; Umlauf 2001, S. 6). Anders gesagt, um das Risiko zu vermeiden, dass die Personalentwicklung ein unstrukturiertes Konzept bleibt, das völlig vom Willen und Engagement der einzelnen Mitarbeiter*innen abhängt, ist es notwendig, die gesamte Einrichtung zu betrachten, sodass sich eine Personalentwicklungskultur innerhalb der Organisation etabliert, die langfristig und dauerhaft wirkt: „ein Kompetenzmodell

ist [...] ganz individuell auf eine einzelne Institution zuzuschneiden, nicht aber auf das Individuum“ (Georgy 2021, S. 44; 2018, S. 304). Nachdem die zu erwerbenden Kompetenzen festgestellt wurden und den einzelnen Rollen bzw. Abteilungen der Bibliothek (wie z.B. Ausleihe, Publikationsdienst usw.) zugeordnet wurden, kann man mithilfe einer Leistungsmatrix für die einzelnen Mitarbeiter*innen analysieren, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind und genutzt werden, welche nicht genutzt werden, welche zukünftig nicht mehr benötigt werden und welche noch zu entwickeln sind; auf diese Weise kann der individuelle Entwicklungsbedarf der jeweiligen Mitarbeiter*innen festgestellt werden (Georgy 2021, S. 45; Umlauf 2001, S. 11). In dieser Phase müssen „individuelle Ziele, Ressourcen, Eigenschaften und Bedarfe bei der Durchführung von Maßnahmen [berücksichtigt werden], d.h., dass individuelle Besonderheiten und Stärken eines jedes Einzelnen miteinbezogen werden“ (Georgy 2018, S. 307). Auf diese Weise entsteht ein individueller Personalentwicklungsplan, der von der Zielesetzung der Bibliothek geprägt ist und Entwicklungsmaßnahmen vorsieht, von denen sowohl die Mitarbeiter*innen als auch die Bibliothek gleichermaßen profitieren (Georgy 2018, S. 304–307). Schließlich muss die Bibliotheksleitung sicherstellen, dass die Mitarbeiter*innen die erworbenen Kompetenzen im Alltagsbetrieb konkret einsetzen können, sodass sich diese festigen und verstetigen; außerdem muss ein Evaluations- und Feedbacksystem eingesetzt werden, um festzustellen, inwieweit die geplanten Ziele durch die eingesetzten Entwicklungsmaßnahmen erreicht wurden (Georgy 2018, S. 307; Umlauf 2001, S. 13). Die gewonnenen Ergebnisse können dann die Grundlage für Anpassungen bzw. Verbesserungen des Entwicklungsprogramms bilden (Grave 1996, S. 140). Im ganzen Personalentwicklungsprozess ist die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen ein wichtiger Punkt, um die Akzeptanz der vereinbarten Maßnahmen zu gewährleisten; ebenso wie die Berücksichtigung von Faktoren wie dem Altersdurchschnitt und der Teilzeitquote des Personals, da diese Faktoren sind, die den Fortbildungsbedarf und die Motivation der Mitarbeitenden, die eigenen Kompetenzen zu erweitern, beeinflussen und bestimmte Handlungsbedarfe oder

alternativer Arbeitsmodelle benötigen könnten (Georgy 2021, S. 46, 2018, S. 306; Grave 1996, S. 139–140; Umlauf 2001, S. 11).

Eine systematische Personalentwicklung führt nicht nur zu einer Steigerung der Mitarbeiter*innenkompetenz, sondern sichert vor allem die Wettbewerbsfähigkeit der Bibliothek und gibt ihr Instrumente, um auf Veränderungen und neue Aufgaben schnell zu reagieren. Sie schafft zudem ein Arbeitsumfeld, das von mehr Vertrauen, Klarheit und Transparenz geprägt ist (Hilpert et al. 2014, S. 19). Darüber hinaus trägt eine qualitativ hochwertige Personalentwicklung dazu bei, Defizite in der Servicequalität zu vermeiden und signalisiert außerdem, dass die Bibliothek sich um ihre Mitarbeiter*innen kümmert und in ihr Wohlbefinden und ihre Kompetenz investiert, was wiederum Mitarbeiter*innenmotivation und -stolz erhöht und einen positiven Einfluss auf das Image der Organisation hat (Naumann 2014b, S. 468). Daraus folgt, dass eine solche Personalentwicklung serviceorientiert ist, denn sie berücksichtigt die Ziele und die Bedürfnisse aller Stakeholder (die Bibliothek als ganze Organisation und die einzelnen Mitarbeiter*innen) und produziert nachhaltige Ergebnisse, von denen Bibliothek und Mitarbeitende dauerhaft profitieren können.

Trotz der genannten Vorteile einer systematischen Personalentwicklung erfolgt diese in Universitätsbibliotheken oft aus individueller Initiative der einzelnen Mitarbeiter*innen, statt sich an den strategischen Zielen der Bibliothek zu orientieren (Georgy 2021, S. 44, 2018, S. 301). Die Hauptursache liegt dabei darin, dass die Personalentwicklung des allgemeinen Universitätspersonals – zu dem Bibliothekar*innen gehören – hauptsächlich von den Personalabteilungen der jeweiligen Universitäten durchgeführt wird, die in der Regel inhaltlich allgemeinere, für alle Mitarbeiter*innen geeignete Schulungen anbieten, während das Bibliothekspersonal sehr spezifische Schulungsprogramme benötigen würde (Georgy 2021, S. 38). In Bezug auf die österreichischen Universitätsbibliotheken konnten weder in der Fachliteratur noch auf den Websites der jeweiligen

Bibliotheken Informationen über systematische Personalentwicklungskonzepte innerhalb der Bibliothek gefunden werden, mit Ausnahme des Personalentwicklungsangebots von der Personalabteilung für das allgemeine Personal der jeweiligen Universitäten. Wünschenswert wäre es, wie Georgy für die deutschen Universitätsbibliotheken vorschlägt, eine Zusammenarbeit zwischen den Bibliotheken und den jeweiligen universitären Personalabteilungen zu schaffen, um eine systematische Personalentwicklung zu planen, die sowohl die bibliotheksspezifischen Weiterbildungsbedürfnisse als auch allgemeine Personalentwicklungsthemen (z.B. Kommunikation, Moderation, Coaching, Teamentwicklung, Innovationsmanagement usw.) berücksichtigt (2021, S. 48).

3.2.3. Serviceorientierte Dienstleistungen

Aufgrund der großen Variantenvielfalt an Dienstleistungen, die heutzutage im Bereich Information, Lehren, Lernen, Forschung, Literatur und Freizeit existieren, ist eine der Hauptfragen jeder Universitätsbibliothek, welche Dienstleistungen erbracht werden sollen, um ihren Nutzer*innen Wert und ein qualitatives Serviceangebot anbieten zu können (Schüller-Zwierlein 2014, S. 241). Es ist unrealistisch, von vornherein festzulegen, welche Dienstleistungen eine Bibliothek anbieten sollte, da dies von den Bedürfnissen und den Wünschen ihrer Zielgruppen abhängt, die nur durch genaue Datenerhebungen und -erfassungen definiert werden können. Es ist jedoch möglich, Dienstleistungen zu identifizieren, die sich in den letzten Jahren in den meisten österreichischen Universitätsbibliotheken etabliert haben, um den neuen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden und in Bezug auf ihre Zielgruppen, d.h. sowohl Universitätsangehörigen, nämlich Studierenden und Forscher*innen, als auch die externe Öffentlichkeit wettbewerbsfähig zu sein. Im Folgenden wird ein Überblick über die Aspekte gegeben, die Relevanz bei der Gestaltung von serviceorientierten

Dienstleistungen haben; danach werden einige Beispiele von Services aus der Praxis von österreichischen Universitätsbibliotheken betrachtet.

3.2.3.1. Kriterien zur Entwicklung qualitativer, serviceorientierter Dienstleistungen

Dienstleistungen müssen so konfiguriert werden, dass sie von den Nutzer*innen als qualitativ erlebt werden. Neben der objektiven Qualität eines Services, die von der Bibliothek selbst definiert wird, gibt es die sogenannte subjektive Qualität, d.h. die, die von den Nutzer*innen festgestellt wird und die bei der Bewertung einer Dienstleistung die größte Rolle spielt (Georgy 2007, S. 41). Konkrete Aspekte, die die subjektive Qualität einer Dienstleistung beeinflussen, sind zum einen die objektive Dienstleistungsqualität (Rahmenbedingungen, Nutzungskonditionen usw.), zum anderen die Personal- sowie die Kontakt- und Prozessqualität bei der Erbringung der Dienstleistung (Georgy 2007, S. 42; Hilpert et al. 2014, S. 13). Bei der Gestaltung und die Erbringung von Services ist es also notwendig, mehrere Aspekte zu berücksichtigen, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen: eine serviceorientierte Einstellung der Mitarbeiter*innen, ein vielfältiges und auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen zugeschnittenes Dienstleistungsangebot sowie ein serviceorientiertes Management (Hilpert et al. 2014, S. 14).

Ein wesentlicher Aspekt bei der Herstellung von qualitativen Dienstleistungen ist, wie bereits erwähnt, die genaue Kenntnis der Bedürfnisse und Wünsche der Bibliotheksnutzer*innen. Aus diesem Grund müssen Daten über die Nutzer*innen, über ihre Nutzungsgewohnheiten sowie über die Nichtnutzer*innen erfasst und analysiert werden; d.h. Informationen über das Verhalten, die Wünsche und die Erwartungen der aktuellen Nutzer*innen, als auch über jene Zielgruppenangehörigen, die die Services noch nicht nutzen (Wilmsmeier 1999, S. 282). Das ermöglicht zum einen, zu verstehen, was getan werden muss, um für die

Nutzer*innen weiterhin attraktiv zu sein, zum anderen, welche Veränderungen oder Dienstleistungen eingeführt werden müssen, um die Nichtnutzer*innen zu motivieren, die Services der Bibliothek in Anspruch zu nehmen. Nach der Erhebung der Daten, ihrer Verarbeitung und Analyse, müssen die Zielgruppen „nach leistungsspezifisch verschiedenen zu bestimmenden Kriterien segmentiert werden, um die Individualität der Angebote so gut wie möglich auf diese Teilmengen abstimmen zu können“, denn „Kunden beurteilen die Variabilität, Innovation und Qualität der Leistungen, die so differenziert und modular strukturiert sein [müssen], dass sie individuelle Kundenbedürfnisse wirksam treffen“ (Bühler et al. 2010, S. 110; Wilmsmeier 1999, S. 288). Je genauer die gesammelten Daten, desto kleiner wird die Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzer*innen und den Vorstellungen der Bibliothek darüber. Dies führt zur Erstellung von Dienstleistungen, die so weit wie möglich mit den Nutzer*innenerwartungen übereinstimmen (Wilmsmeier 1999, S. 289). Aus diesem Grund muss eine serviceorientierte Benutzer*innenforschung aus der tatsächlichen Erhebung der individuellen Wahrnehmungen der Nutzer*innen und ihrer Auseinandersetzung mit den Services der Bibliothek bestehen und kann nicht auf reinen statistischen Dokumentationen und abstrakten Kennzahlen beruhen (Ramminger 2013, S. 54). Zahlreiche sind die Methodiken und Instrumente für eine Nutzer*innenforschung, die eine Bibliothek auswählen kann, seien es Umfragen, Interviews, Fokusgruppen usw. Entscheidend ist es, dass Nutzer*innen so weit wie möglich – und soweit sinnvoll – in den Dienstleistungsentwicklungsprozess einbezogen werden, um die Akzeptanz und den Empfang gegenüber den neuen Services zu erhöhen (Fueglistaller und Fust 2008, S. 162–163). So wie für die Umsetzung von Serviceorientierung in der Organisation, auch in dem Fall der Dienstleistungsentwicklung handelt es sich um einen nie abgeschlossenen Prozess, denn die Anforderungen der Nutzer*innen ändern sich ständig, was die regelmäßige und systematische Erhebung von Daten, die Überprüfung der Dienstleistungsqualität und die Optimierung der

angebotenen Services erfordert (Hilpert et al. 2014, S. 18; Wilmsmeier 1999, S. 282).

Einen detaillierten Überblick über die Faktoren, die die gesamte Qualität einer Dienstleistung bestimmen, gibt Georgy (2007, S. 44–45):

- die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der einzelnen Nutzer*innen an die Dienstleistung;
- die Genauigkeit von den durch die Bibliothek wahrgenommenen Nutzer*innenanforderungen, ihrer Interpretation und Umsetzung in der Praxis;
- die Konsequenz zwischen den deklarierten Eigenschaften der Dienstleistung und ihrer konkreten Herstellung (objektive Qualität);
- der Grad der Übereinstimmung zwischen erwarteter und erlebter Dienstleistung (subjektive Qualität, sie ist persönlich – d. h. sie wird ausschließlich von den einzelnen Nutzer*innen definiert – und situativ, d. h. sie wird jedes Mal gemessen, wenn die*der Nutzer*in eine Dienstleistung in Anspruch nimmt);
- die Innovationsfähigkeit der Bibliothek, sowie ihre Bereitschaft, ihr Serviceangebot anhand der Bedürfnisse ihrer Nutzer*innen anzupassen.

Um die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zu gewährleisten, gibt es eine Reihe von Voraussetzungen, die bei ihrer Entwicklung berücksichtigt werden muss (Knorn und Oevel 2022, S. 258):

- die Effizienz und die effektive Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten;
- die Nachhaltigkeit, d.h. es muss gewährleistet werden, dass die zur Dienstleistungsentwicklung eingesetzten Kompetenzen und das dadurch erworbene Wissen nicht verloren gehen, sondern in die Gesamtorganisation überführt werden, um für zukünftige Projekte eingesetzt werden zu können;

- die regelmäßige Erhebung der Nutzer*innenbedürfnisse und -wünsche;
- die Einsetzung von Innovationsmanagement, um über die Nützlichkeit und Realisierbarkeit neuer Trends bewusst entscheiden zu können;
- eine systematische Personalentwicklung, um die Mitarbeiter*innen mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten, damit sie neue Aufgaben bewältigen können;
- eine aktuelle, informative und aktive Kommunikation der Bibliothek mit ihren Zielgruppen, bei der diese sich angesprochen fühlen und aktiv involviert sind (Bühler et al. 2010, S. 110).

Neben der regelmäßigen Erhebung detaillierter Daten über die Nutzer*innen und deren Einbindung in die Entwicklung von Bibliotheksdiensten, sind es auch die Innovationsfähigkeit der Bibliothek und ihre Kooperation mit anderen Institutionen, die langfristig zur Qualität des Dienstleistungsangebots der Bibliothek beitragen (Fingerle und Mumenthaler 2016, S. 29). Die Innovationsfähigkeit einer Bibliothek beruht auf ihrer Bereitschaft, mit den neuen Trends und der technologischen Innovationen Schritt zu halten, auf ihrer Fähigkeit, zu entscheiden, welche davon einen Mehrwert für die Bibliothek darstellen könnten, und letztendlich diese effizient und nachhaltig umzusetzen (Fingerle und Mumenthaler 2016, S. 6; Mumenthaler 2015b). In diesem Zusammenhang spielt das Innovationsmanagement eine Schlüsselrolle, denn es unterstützt Bibliotheken bei der Entscheidung für oder gegen den Einsatz eines neuen Trends bzw. einer neuen Dienstleistung und gibt ihnen Instrumente, um die optimale Form dafür zu finden (Mumenthaler 2015b). Außerdem ist eine strukturierte Strategieentwicklung für Bibliotheken wichtig, um „Wege der eigenen Positionierung zu finden, Stärken und Schwächen zu analysieren, sowie das eigenen Verhältnis zur Universität zu klären“ (Seissl und Seidler 2013, S. 198). Das Innovationsmanagement ist nicht nur auf Dienstleistungen begrenzt, sondern betrifft die Bibliothek als Ganze und kann zu Innovationen in zahlreichen Bereichen führen, wie z.B. in Organisationskultur und -struktur, in der

Personalentwicklung, in den eingesetzten Technologien usw. (Fingerle und Mumenthaler 2016, S. 5–6). Die Innovationsfähigkeit einer Bibliothek ist nicht nur zur Gewährleistung der objektiven Qualität der angebotenen Services wichtig, sondern sie hat einen positiven Einfluss auch auf die subjektive Qualität, denn die Weitsicht der Bibliothek und ihr Schritthalten mit der Zeit wirken sich positiv auf die Wahrnehmung der Kund*innen aus (Bühler et al. 2010, S. 111). Gleichzeitig sind die Kooperationen einer Bibliothek – sowohl mit den internen Organisationseinheiten als auch mit anderen Bibliotheken und öffentlichen Einrichtungen – wichtig, denn der Austausch von Ideen, Informationen und Synergien stellt die Grundlage für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen in der Bibliothek dar (Winterhalter 2014, S. 546).

Ein Beispiel einer Universitätsbibliothek, die ein eigenes Innovationsmanagement eingeführt hat, ist die *Universitätsbibliothek Wien*, die 2009 die Innovationsstelle *ubw:innovation* entwickelt hat (Seissl und Seidler 2013, S. 197–199). Diese fokussiert auf die interne Innovation und die Sichtbarmachung von innovativen Prozessen eher als auf technologische Entwicklungen und ihre Aufgaben sind, „die Bibliothek [...] als innovative Einrichtung gegenüber der Universität und der Öffentlichkeit zu positionieren und zu präsentieren, konzeptionell zu unterstützen, Antworten auf die rasante Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie für die konkreten Aufgabengebiete der Bibliothek auszuarbeiten, innovative Ideen und Vorschläge aus dem Bibliotheksbereich systematisch zu erfassen, zu analysieren zu koordinieren und umzusetzen, den Mitarbeiter*innen bei der Durchführung ihrer Ideen Unterstützung anzubieten und damit insgesamt ein innovationsfreundliches Umfeld innerhalb der Bibliothek aufzubauen“ (Seissl und Seidler 2013, S. 199). Konkret bedeutet das „Trendbeobachtung und -analyse, die Schaffung von Freiräumen für Ideen und Projekte, die Durchführung von Projektberatung und -entwicklung sowie die Ausarbeitung von strategischen Überlegungen, die die Bibliotheksleitung bei ihren Entscheidungsfindungen unterstützen sollen“ (Seissl und Seidler 2013, S. 200).

Wie Seissl und Seidler darlegen, setzte die Einführung von Innovationsmanagement zahlreiche Änderungen in der Bibliothek voraus: Es wurde eine flache Hierarchie gewählt (bestehend aus zwei Ebenen – der Leitung und den Fachbereichsbibliotheken mit den verschiedenen Servicestellen der Bibliothek), ein kooperativer Führungsstil eingeführt und neue Stellen geschaffen (2013, S. 197–198). Das Ziel war es, den Prozess transparent, offen und partizipatorisch zu gestalten, sodass alle Mitarbeiter*innen sich aktiv beteiligen (Seissl und Seidler 2013, S. 200). Ausgehend von dieser Prämisse wurde eine Datenbank entwickelt, auf der die Mitarbeiter*innen ihre Ideen notieren können und die als Pool für Vorschläge, Anmerkungen und Projekte fungiert (Seissl und Seidler 2013, S. 200). Ein Report zum Projekt vom Jahr 2013 berichtet, dass die Datenbank sich im Laufe der Zeit gut entwickelt hat; zum anderen sind Herausforderungen entstanden, unter anderen die Notwendigkeit eines strukturierten Personalentwicklungskonzepts, das das Innovationsmanagement unterstützt (Seissl und Seidler 2013, S. 200–202).

3.2.3.2. Praxisbeispiele von serviceorientierten Dienstleistungen

Welche Dienstleistungen sollte eine serviceorientierte Universitätsbibliothek anbieten? Aus der Perspektive der Serviceorientierung besteht die Hauptaufgabe einer Bibliothek darin, die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Nutzer*innen zu erkennen und zeitnah zu erfüllen (Hilpert et al. 2014, S. 1). Es gibt also keine Dienstleistungen, die eine Bibliothek von vornherein als serviceorientiert definieren, sondern das Dienstleistungsangebot ist erst wirklich serviceorientiert, wenn es in Abstimmung mit den Zielgruppen der Bibliothek definiert wird, d. h. auf der Grundlage der Bedürfnisse von Forschung, Studium und Öffentlichkeit. Dies erfordert von Bibliotheken strategische Entscheidungen und dynamische Anpassungen, sodass ihre Funktionen und Dienstleistungen nicht fest sind, sondern sich ständig weiterentwickeln (Tappenbeck und Sühl-Strohmenger 2024,

S. 2). Hinzu kommen bibliotheksexterne Faktoren, die mit der Entwicklung des Informationsmarktes zusammenhängen und die Aktivitäten der Bibliotheken beeinflussen, wie z.B. die enorme Zunahme von Publikationsformen, Informationssystemen und Forschungsdaten, das Aufkommen neuer Kommunikationsformen, neuer Lehr- und Lernmethoden usw. (Börner et al. 2022, S. 494).

Obwohl jede Bibliothek das eigene Dienstleistungsangebot individuell gestalten muss, lässt sich eine gemeinsame Tendenz in der Mission und in den aktuellen Aufgaben und Funktionen der österreichischen Universitätsbibliotheken erkennen. Beispielhaft wird hier das Profil der *Universitätsbibliothek Wien* angeführt:

„Bibliotheken stellen nicht nur die notwendigen Informationsressourcen und damit zusammenhängende (analoge und digitale) Services für Forschung, Lehre und Studium zur Verfügung. Sie sind bzw. sollen auch (physische) Orte der Kommunikation und des gemeinsamen forschenden Lernens sein. Auch Vermittlung von Informationskompetenz, Services im Bereich Open Science und der Third Mission (z.B. für Schülerinnen, Öffentlichkeit) und Dokumentation (Universitätsarchiv) sind wichtige Bestandteile des Portfolios der Universitätsbibliothek. Insbesondere die Services im Bereich Open Science erfordern auch die Kooperation auf nationaler und internationaler Ebene in den entsprechenden Verbünden und Projekten“ (Universität Wien und Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2021, S. 76).

Dieses Beispiel legt die Zielgruppen der österreichischen Universitätsbibliotheken fest – Studium, Lehre, Forschung und Öffentlichkeit – und definiert den Standard für ihr Dienstleistungsangebot. Wie dieser Standard in die Praxis umgesetzt werden soll und welche Dienstleistungen anzubieten sind, hängt von den spezifischen Merkmalen und Bedürfnissen der Zielgruppen der jeweiligen Bibliotheken ab. Es können aber einige Best-Practice-Beispiele von serviceorientierten Dienstleistungen in österreichischen Universitätsbibliotheken identifiziert werden; diese werden nach Zielgruppen unterteilt:

- *Studium und Lehre: Universitätsbibliotheken als Lernzentren*

Im Bereich Studium und Lehre fungieren Universitätsbibliotheken als Orte für Lernen, gemeinsames Arbeiten, Kommunikation und Geselligkeit. Um diese Funktion zu erfüllen, müssen Bibliotheken und ihre Räumlichkeiten flexibel gestaltet sein, um sich an veränderte Lehr-, Lern- und Arbeitsweisen anpassen zu können. Während Bibliotheken in der Vergangenheit hauptsächlich als Orte für Bücher betrachtet wurden, haben sie sich im Laufe der Zeit von reinen Lesesälen mit Büchern in „Orte für Menschen“ verwandelt, die Begegnung, Kommunikation, Inspiration, Zusammenarbeit, Informations- und Ideenaustausch fördern (Degkwitz 2014, S. 508, 2020, S. 273; Lapp 2015, S. 222; Prisching 2020, S. 46; Renn 2015, S. 31; Seitz 2020, S. 172–508). Außerdem ist, obwohl viele Bibliotheksdienstleistungen heutzutage online angeboten werden und somit unabhängig vom physischer Ort zugänglich sind, auch ein gegenläufiger Trend zu beobachten, nämlich eine steigende Nachfrage nach physischen Räumen zum Lernen innerhalb der Bibliothek (Fühles-Ubach 2012, S. 230). Genau die Einsetzung von digitalen Technologien hat nämlich den Bedarf an flexiblen, hybriden und heterogenen Räumlichkeiten erhöht, die dem Umgang mit einer möglichst großen Vielfalt an Situationen ermöglichen: von dynamischen Kollaborationsorten, hybriden Lernräumen und Zonen für die Einzelarbeit, bis hin zu Bereichen der Entspannung und Zerstreuung (Engelkenmeier et al. 2022, S. 452; Pointner 2023, S. 306–312). Die Bibliotheksräume müssen also „das dynamische Zusammenkommen von Nutzer*innen, Daten, Information und Wissensinhalten ermöglichen“ und ihre Gestaltung erfolgt „nutzer*innenzentriert und multisensorisch; die Räumlichkeiten sind einfach anpassungsfähig; digitale Inhalte sind in die Räume integriert, denn zukunftsfähige Lernwelten sind sowohl physisch als auch virtuell“ (Pointner 2023, S. 312; Stang 2022, S. 192–194). Funktional, anpassungsfähig, zugänglich, vielfältig, interaktiv, motivierend, nachhaltig,

sicher, effizient und für Informationstechnologie geeignet sind die Eigenschaften, die den Räumlichkeiten einer Bibliothek zugrunde gelegt sein müssen (Stang 2022, S. 198; Sühl-Strohmenger et al. 2021, S. 287). In der Fachliteratur wird von der Bibliothek als *drittem Ort* gesprochen, ein Konzept das 1989 vom Raumsoziologen Ray Oldenburg geprägt wurde und das Bibliotheken als die „*public locations* [definiert], die neben dem *ersten Ort* der Wohnung und dem *zweiten Ort* des Arbeitsplatzes an dritter Stelle der Lebensentfaltung stehen und Menschen in bewegten oder gestalteten, öffentlich zugänglichen Räumen das Lebensglück von Austausch, Begegnung und Kommunikation sowie von Information, Vergnügen und Zerstreuung bieten“ (Degkwitz 2020, S. 273). Im spezifischen Fall von Universitätsbibliotheken wird in den letzten Jahren – auch infolge des Bologna-Prozesses und seiner Veränderungen im Lern- und Lehrsystem – von der *Bibliothek als Lernzentrum* gesprochen. Die Förderung lebenslangen Lernens verlangt einen Perspektivenwechsel in den didaktischen Lehrmethoden, es wird nach einem aktiven, selbstgesteuerten, gruppenbezogenen, kommunikativen und informellen Lernen gestrebt und das hat zur Folge, dass das Lernen nicht mehr ausschließlich im Rahmen der Lehrveranstaltungen stattfindet, sondern auch außerschulisch, d.h. außerhalb der Klassenräume und ohne Lehrperson (Sühl-Strohmenger 2012, S. 4; Syré et al. 2021, S. 9–10). Dieser Aspekt verstärkt die Rolle von Universitätsbibliotheken bei der Unterstützung des Lernens und bei der Förderung von Informations- und Medienkompetenz (Haas 2017, S. 175). Als Lernorte werden Bibliotheken Orte für Blended Learning, die „eine Kombination unterschiedlicher (Lern-)Methoden und Medien oder auch die Mischung aus formellem und informellem Lernen“ ermöglichen und die sich außerhalb von Hörsälen, Seminarräumen und Laboren befinden (Syré et al. 2021, S. 10). In Deutschland, Österreich und in der Schweiz gibt es noch keine eindeutige Definition von Bibliotheken als Lernzentren und diese werden sehr

unterschiedlich gestaltet. Trotzdem kann man ein Lernzentrum als „zentrale Einrichtung, die verschiedene Informations- und Mediendiensteleistungen der Hochschule integriert und vorrangig auf die Lern- und Arbeitsbedürfnisse der Studierenden ausgerichtet ist, jedoch auch Forschungsaktivitäten berücksichtigt“ definieren (Syré et al. 2021, S. 13). Lernzentren sind also Orte des aktiven Wissenserwerbs, die sich hauptsächlich an den Bedürfnissen der Studierenden orientieren; sie stellen Informations- und Beratungsquellen sowie Lern- und Arbeitsmittel zur Verfügung und sind dynamisch gestaltet, sowohl in Bezug auf ihre Einrichtung als auch auf die angebotenen Dienstleistungen (Syré et al. 2021, S. 13–14). Eine geeignete Raumgestaltung, die angebotenen Dienstleistungen und die technische Infrastruktur sind die Elemente, die ein Lernzentrum ausmachen und es von einem reinen Lesesaal unterscheiden und in dem Studierende außerhalb der Lehrveranstaltungen Zeit mit Lesen, Forschen, Entwerfen und Kommunizieren verbringen können (Syré et al. 2021, S. 14–16). Zusammenfassend können vier Elemente festgestellt werden, die die erfolgreiche Gestaltung eines Lernzentrums ausmachen: komfortable Arbeitsbedingungen (die besser als zuhause sein müssen, wie z.B. eine helle Raumatmosphäre und eine angenehme Architektur), unterschiedliche Räume (die das Gruppenarbeiten, die soziale Interaktion und die Entspannung ermöglichen), eine gute technische IT-Ausstattung und ein vielfältiges Dienstleistungsangebot, das die Studierenden beim Lernen und Arbeiten unterstützt (Sühl-Strohmenger et al. 2021, S. 286). Die Beteiligung der Nutzer*innen – sowohl der Studierende und allgemeinen Nutzer*innen als auch der Mitarbeiter*innen – stellt die Grundlage zur Gestaltung eines gelungenen Lernzentrums dar (Stang 2022, S. 197; Syré et al. 2021, S. 12–14). Welche konkrete Form und welcher Name dem Lernzentrum gegeben wird – Lernraum, Lernforum, Lernlandschaft, Kompetenzzentrum, Digital Learning Lab, Lerncafé, Lernlounge, Lernort

usw. – hängt von den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Universitäten sowie von den baulich-räumlichen Rahmenbedingungen ab (Sühl-Strohmenger 2012, S. 99; Sühl-Strohmenger et al. 2021, S. 279).

Eine Bibliothek, die ihr Gebäude im Einklang mit dem Konzept der Bibliothek als Lernzentrum umgebaut hat, ist die *Universitätsbibliothek Graz*. Gebaut Ende des 19. Jahrhunderts, bestand das ehemalige Bibliotheksgebäude aus einer klassischen Saalbibliothek, einem sechsstöckigen Magazin, einem Verwaltungsbereich mit Fachauskunft, Fernleihe und Zeitschriftenlesesaal und aus weiteren Lesesälen mit insgesamt 420 Lese- und Arbeitsplätzen mit traditioneller Ausstattung (Sitzgelegenheit, Arbeitsfläche an Mehrpersonentischen und Leselampe) (Schlacher und Seibert 2021, S. 87–88). Die Entscheidung, die Bibliothek neu zu gestalten, wurde auf der Grundlage von verschiedenen Bibliotheksevaluierungen getroffen, die im Laufe der 2000er Jahre durchgeführt wurden und die einen erheblichen Mangel an Leseplätzen sowie an Benutzungsbereichen innerhalb der Bibliothek dokumentierten, der so tiefgreifend war, dass das Bibliotheksgebäude den Bedarf von nur etwas mehr als vier Prozent der Studierenden deckte (Schlacher und Seibert 2021, S. 88). An der Planungsgruppe zur Entwicklung eines Rohkonzepts für die Umgestaltung der Bibliothek nahm Bibliothekspersonal teil, das alltäglich mit den Wünschen und Bedürfnissen der Studierenden in Kontakt stand und auch die Perspektive der Bibliotheksmitarbeiter*innen einbringen konnte; außerdem wurden bereits gesammelte Daten über Nutzungsgewohnheiten berücksichtigt und es wurde eine Studie über von den Studierenden bevorzugte Lernsituationen durchgeführt (Schlacher und Seibert 2021, S. 90). Die direkte Beteiligung des Bibliothekspersonals am Planungsprozess und die indirekte Einbeziehung der Studierenden durch Nutzungsdatenerhebungen bilden in diesem Fall die Grundlage für eine

serviceorientierte Neugestaltung. Die neue Universitätsbibliothek Graz besteht aus einer auf vier Geschosse verteilten Benutzerzone, im Erdgeschoss befindet sich der alte Lesesaal und der Ausleischalter, im Zwischengeschoss ist die Abteilung der Sondersammlung und im dritten und vierten Stockwerk liegt der Großteil der Lernplätze sowie Gruppenräume und informelle Aufenthaltsbereiche (Schlacher und Seibert 2021, S. 88–90; Tzivanopoulos 2019). Folgende Maßnahmen wurden durch die Neugestaltung realisiert:

- Erhöhung der Anzahl von Lese- und Arbeitsplätzen mit technischer Ausstattung (es wurden 750 Lernplätze angestrebt, von gesamt 700 realisiert werden konnten) (Schlacher und Seibert 2021, S. 94);
- Errichtung differenzierter Lernzonen (Schlacher und Seibert 2021, S. 93–95):
 - Zwei Zonen für das konzentrierte Arbeiten, die durch eine Glaswand von den anderen Bereichen getrennt sind, um ruhiges und konzentriertes Lernen zu ermöglichen. Diese sind sowohl mit Standardarbeitsplätzen (mit oder ohne Desktop-PCs) ausgestattet als auch mit Einzelkojen, gepolsterten Sitzbänken und Sesseln mit Beistelltischen;
 - ein Info-Bereich, in dem sich der Informationsschalter befindet sowie Standardlernplätze, Viererkojen und Polstermöbel mit Steckdosen;
 - zwei Halblärmzonen, die dem Arbeiten in Gruppen gewidmet sind, dort befinden sich insgesamt sechs buchbare Gruppenräume sowie ein Projekt- und ein Seminarraum, alle mit großen Wandbildschirmen ausgestattet. Ein Gruppenraum verfügt auch über eine Kochnische und einer ist für Dissertant*innen reserviert. Der Seminarraum ist mit 24 Laptops ausgestattet samt Projektor und elektronischer

- Flipchart. Weitere Standardarbeitsplätze und Viererkojen für das Zusammenarbeiten finden dort auch Platz;
- eine Sitzstiege, die das dritte mit dem vierten Obergeschoss verbindet. Sie ist mit rotem Teppichboden bedeckt und verfügt über Steckdosen, sodass sie als Arbeitsplatz verwendet werden kann;
 - eine Lounge-Zone, d.h. ein informeller Aufenthaltsbereich, der mit freistehenden gepolsterten Sitzmöbeln, kleinen Tischen und Sechserkojen eingerichtet ist. Dort befinden sich ein Schaukasten mit den Printneuerwerbungen, aktuelle Tageszeitungen und Tablets, um auf die E-Medien zuzugreifen;
 - eine Außenterrasse mit Tischen, Stühlen und Pflanzen zur Entspannung und Ablenkung;
- Trennung der Benutzungszonen vom Verwaltungsbereich; um eine funktionellere und angenehmere Arbeitsumgebung zu schaffen wurden Sozialräume für die Mitarbeiter*innen vorgesehen und die Büros wurden neu angeordnet, um die Wege zu verkürzen (Schlacher und Seibert 2021, S. 91);
 - Neugestaltung der Eingangshalle mit optischer Trennung zwischen Bibliotheksbereich und Foyer durch ein Metallgate aus Gittergeflecht. Ein schneller und barrierefreier Zugang zum Gebäude wurde durch mehrere Doppelschiebetüren und den Verzicht auf Drehkreuze gewährleistet (Schlacher und Seibert 2021, S. 91);
 - Lüftung, Heizung und Beleuchtung des existierenden alten Lesesaals wurden erneuert; es wurde ein Stromanschluss für alle 128 Arbeitsplätze geschaffen und ein höhenverstellbarer Tisch für zwei Rollstuhlfahrer sowie zusätzliche Fauteuils aufgestellt (Schlacher und Seibert 2021, S. 92);
 - Errichtung einer 24/7-Lernzone mit 51 Lese- und Arbeitsplätzen, die tagsüber Zugang zum Bibliotheksgebäude ermöglicht, während sie in

der Nacht davon getrennt bleibt und ausschließlich mit Studierendekarte zugänglich ist (Schlacher und Seibert 2021, S. 91).

Seit der Wiedereröffnung der Universitätsbibliothek im Wintersemester 2019/20 konnten erste Anmerkungen über die Nutzer*innenzufriedenheit gesammelt werden, obwohl die Untersuchungen durch die langen Schließungen der Bibliothek aufgrund der Covid-19-Maßnahmen behindert wurden (Schlacher und Seibert 2021, S. 96). Bisher wurden keine umfassenden Umfragen zur Zufriedenheit der Studierenden mit dem neuen Bibliotheksgebäude durchgeführt, aber in Zukunft soll ein Evaluationssystem institutionalisiert werden. Mittlerweile wird eine kleinere Umfrage organisiert, die jährlich im Rahmen der Initiative *Library Lovers Week* stattfindet. Für die Umfrage ist eine Woche vorgesehen, sie richtet sich an allen Nutzer*innen und findet sowohl online als auch vor Ort statt. An jedem Bibliotheksstandort (Hauptbibliothek sowie Fach- und Fakultätsbibliotheken) werden Poststellen eingerichtet, an denen Nutzer*innen Umfrageflyer zum Ausfüllen und eine Box zur Abgabe finden. Die Stationen werden auch mit Keksen versorgt und sind so gestaltet, dass sie die Nutzer*innen motivieren, sich Zeit zu nehmen und ihre Gedanken über die Bibliothek auf dem Flyer zu teilen. Die Umfrage ist optisch einladend und kompakt gestaltet, was die Teilnahme fördert, und deckt Themen der Serviceorientierung und der Ausstattung innerhalb der Bibliothek ab; ein Teil ist für freie Feedbacks, Vorschläge und Beschwerden vorgesehen. Am Ende der Umfragezeit werden alle Antworten, sowohl auf den Flyern als auch online, gesammelt und analysiert, eine Zusammenfassung der häufigsten Kritikpunkte wird dann auf der Website der Bibliothek veröffentlicht. Die Umfrage ist, auch wenn sie sich nicht auf den Neubau der Bibliothek konzentriert, eine gute Grundlage, um einen Überblick über die Zufriedenheit der Studierenden mit dem Bibliotheksgebäude und seinen Räumlichkeiten zu gewinnen. Insgesamt

wird festgestellt, dass die Bibliothek von den Studierenden intensiv genutzt wird, die Lernatmosphäre für gut befunden wird und sowohl die Einzellerplätze als auch die Gruppenarbeitsplätze meist belegt sind (Universität Graz 2024). Beklagt wird jedoch ein schlechtes Raumklima (Belüftung und Temperatur) in den oberen Geschossen der Bibliothek; eine befriedigende Lösung wurde noch nicht gefunden, denn es handelt sich um ein klimaneutrales Gebäude mit Umluftklimaanlage – und daher ohne öffentbare Fenster – und die Heizung ist zentral gesteuert, sodass es in bestimmten Bereichen der Bibliothek zu warm und in anderen zu kalt ist (Universität Graz 2024). Weiters wünschen sich Studierende mehrere Steckdosen im historischen Lesesaal; dafür wurden schon verschiedenen Lösungen abgewogen, keine aber konnte realisiert werden, denn der Saal steht unter Denkmalschutz und darf nicht verändert werden (Universität Graz 2024). Ein letzter Kritikpunkt betrifft die zu geringe Anzahl an Arbeitsplätzen in der Hauptbibliothek; um dieses Problem anzugehen, werden die Lernzonen in den Fach- und Fakultätsbibliotheken beworben und es wird versucht, ihre Nutzung zu fördern (Universität Graz 2024). In der Zwischenzeit bleibt die Erhöhung der Lernplätze im Hauptgebäude ein Ziel der Bibliothek, das bald durch den Einsatz von Einzelcarrels angefangen werden soll. Trotz einiger verbesserungswürdiger Aspekte, wie es in allen Bibliotheken gibt, stellt das neue Bibliotheksgebäude der Universität Graz ein gelungenes Beispiel für ein Lernzentrum dar, das den Studierenden – und allen Nutzer*innen – einen Ort zum Lernen bietet, sowohl individuell als auch in Gruppen, und das je nach Bedarf unterschiedliche Lernszenarien und Ausstattungen bietet sowie einen Ort der Geselligkeit und der Freizeitgestaltung in einer angenehmen Atmosphäre.

- *Forschung: Universitätsbibliotheken als Infrastrukturen für Forschungsdatenmanagement*

Die Forschung ist einer der Bereiche der Universität, der von der Verbreitung der Digitalisierung besonders betroffen wurde. Diese hat die Forschungsmodalitäten verändert und sie internationaler, vernetzter und ortsunabhängiger gemacht. Innerhalb der Universität hat dies zu einer immer größeren Menge an heterogenen Forschungsdaten geführt, die effektiv und möglichst in Übereinstimmung mit den FAIR-Prinzipien – Findable, Accessible, Interoperable, Reusable – verwaltet sollten, denn je standardisierter und dokumentierter Forschungsdaten sind, desto einfacher und effektiver ist es, sie abzurufen und wiederzuverwenden (Wilkinson et al. 2016, S. 2). Im Rahmen dieser großen Veränderungen übernehmen Universitätsbibliotheken neue forschungsunterstützende Aufgaben: Sie müssen Forschungsdaten nicht nur aufbewahren und ihre Konformität mit den FAIR-Prinzipien gewährleisten, sondern auch die akademische Freiheit der Forscher*innen respektieren (Hasani-Mavriqi et al. 2022, S. 7). Neue Dienstleistungen werden angeboten und Bibliotheken müssen „die digitalen Forschungsinfrastrukturen und die sie stützenden Beratungsangebote in ein stimmiges, für die Forschenden gut sichtbares Gesamtportfolio integrieren“ (Stille et al. 2021, S. 3). Das Dienstleistungsangebot einer Bibliothek muss nachhaltig, serviceorientiert und sichtbar sein, es muss auf dem Bedarf der Forscher*innen basieren, den gesamten Forschungsprozess decken, disziplinübergreifend sein und möglichst viele Wissenschaftler*innen unterstützen (Stille et al. 2021, S. 9–10). Dies stellt für Bibliotheken eine große Herausforderung dar und erfordert intensive Kommunikationsarbeit mit der Forschungsgemeinschaft der eigenen Einrichtung, ist aber gleichzeitig eine Möglichkeit, die Bibliothek bei der Zielgruppe der Forschenden bekannt zu machen und Sichtbarkeit, Akzeptanz und Bewusstsein für die angebotenen

Dienstleistungen zu erhöhen (Bonte et al. 2024, S. 268; Stille et al. 2021, S. 15).

Zu den forschungsunterstützenden Dienstleistungen, die heutzutage besondere Relevanz haben, gehört auch Forschungsdatenmanagement. In diesem Zusammenhang ist die *Technische Universität Graz* Vorreiter und hat in den letzten Jahren viele Ressourcen investiert, um eine neue Abteilung innerhalb der Bibliothek zu schaffen, die ihre Dienstleistungen für die Forschung vereint und sich speziell auf die Unterstützung ihrer Forschenden konzentriert². Die Grundlagen für die Einführung der österreichweit ersten Abteilung für Research Data Management (auch *RDM Team* genannt) wurden bereits 2019 im Rahmen des strategischen Programms *Digitale TU Graz* gelegt, das unter anderem zur Beschließung der ersten universitären Digitalisierungspolicy und der Framework Policy für Forschungsdatenmanagement führte (Graf 2021, S. 8). Das RDM Team wurde ursprünglich als Forschungsgruppe am ehemaligen *Institute of Interactive Systems and Data Science* (heute *Institute of Human-Centred Computing*) gegründet. Die immer größere Bedeutung eines professionellen Forschungsdatenmanagements, dessen dokumentierte Planung mittlerweile Voraussetzung unter anderem bei der Einreichung europäischer Forschungsprojekte geworden ist, hat zu einem größeren Engagement im diesen Bereich geführt und zu seiner Erweiterung und Neugestaltung innerhalb der Universitätsbibliothek (Graf 2021, S. 8; Open Research Europe n.d.). Das RDM Team ist ein interdisziplinäres Team aus Software-Entwickler*innen, Data Stewards und Projektmitarbeitenden. Es unterstützt Forschende in allen Fragen des Forschungsdatenmanagements, entwickelt und betreut technische Tools und Infrastrukturen zur nachhaltigen Nutzung von Forschungsdaten und

² Die Autorin ist zu der Zeit der Verfassung der vorliegenden Masterarbeit an der Bibliothek und im Archiv der TU Graz tätig. Alle internen Informationen und Daten, die sich darauf beziehen, wurden im Rahmen der täglichen Arbeitstätigkeiten gesammelt.

engagiert sich in nationalen sowie europäischen Projekten zur Förderung offener und reproduzierbarer Wissenschaft und European Open Science Cloud (EOSC)³. Durch die enge Zusammenarbeit mit verschiedenen universitären und externen Partnern trägt das Team dazu bei, innovative Lösungen für die digitale Forschung zu gestalten und umzusetzen.

Im Rahmen des Forschungsdatenmanagements übernehmen Data Stewards die operative Rolle und stehen in direktem Kontakt mit Forscher*innen. Sie fungieren als primäre Ansprechpartner*innen zu Fragen des Forschungsdatenmanagements innerhalb der Universität. Sie stellen einen Kommunikationskanal zwischen Forschenden, Entscheidungsträger*innen, Softwareentwickler*innen sowie Infrastrukturanbieter*innen dar und stellen Netzwerke und Kooperationen mit anderen Einrichtungen her, damit die notwendigen Maßnahmen und Tools für ein effektives Forschungsdatenmanagement verfügbar sind und in die Praxis umgesetzt werden können (Hasani-Mavriqi et al. 2022, S. 9). Daneben sind sie als Berater*innen tätig und bieten einzelnen Forscher*innen, Arbeitsgruppen und Instituten individuelle Beratung bei allen Fragen zum Forschungsdatenmanagement in jeder Phase des Forschungsprozesses. Sie geben Informationen über die für Forschungsdatenmanagement zur Verfügung stehenden technischen Tools und unterstützen bei der konkreten Erstellung von Datenmanagementplänen bis hin zur Archivierung der Forschungsdaten. Um den Forscher*innen Tools anbieten zu können und ihnen Unterstützung bei ihrer Verwendung zu geben, arbeiten Data Stewards eng mit den Entwickler*innen des RDM Teams und mit dem ZID (Zentraler Informatikdienst) zusammen. Beispiele von Tools für das Forschungsdatenmanagement, die für Forscher*innen der TU Graz zur Verfügung stehen, sind das *TU Graz DMP Tool*, das die Erstellung,

³ European Open Science Cloud (EOSC): <https://eosc.eu/>. Letzter Zugriff 05.05.2025.

Verarbeitung und Verwaltung von Datenmanagementplänen erleichtert, das institutionelle Repository zur Veröffentlichung von Forschungsergebnissen, *CyVerse Austria* (CAT), eine open source und webbasierte Plattform, die die kollaborative Verwaltung und Analyse von Forschungsdaten ermöglicht, und *eLabFTW*, ein elektronisches Laborbuch (Bardel und Hasani-Mavriqi 2023, S. 57; Carpi et al. 2017, S. 146; Lang et al. 2020, S. 1; Miksa et al. 2024). Alle angebotenen Tools im Bereich Forschungsdatenmanagement sind auf dem RDM-Dashboard⁴ gelistet, sodass Forscher*innen an einem einzigen Ort alle Tools sowie relevante Informationen und Tipps für den Umgang mit Forschungsdaten finden können. Die genannten Tools werden vom RDM Team implementiert, oder in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen entwickelt, um das Know-how und die Ressourcen verschiedener Organisationen zu vereinigen und die Tools einer möglichst großen Anzahl von Forscher*innen zur Verfügung zu stellen. Dies ist bspw. beim *TU Graz DMP Tool* der Fall, das auf Basis der Open Source-Software *DAMAP* im Rahmen des von der TU Graz geleiteten Projektes *FAIR Data Austria* in Kooperation mit der TU Wien entwickelt wurde. Das Projekt, das 2022 abgeschlossen wurde, wird gerade im Nachfolgeprojekt *Shared RDM Services & Infrastructure* weitergeführt. Ziel des Projekts ist es, „einen Rahmen zu schaffen, um ausgewählte Tools und Infrastrukturen im Bereich FDM als Shared Services für ausgewählte österreichische Universitäten und Forschungseinrichtungen anzubieten [...], [und so eine] zuverlässigere und einfachere Nachnutzung von Forschungsoutput [und] eine Landschaft nationaler FDM-Infrastrukturen und -Services [zu schaffen], die als Use Case/Success Story auf internationaler Ebene genutzt werden kann und Österreichs Sichtbarkeit erhöht“ (Shared RDM n.d.). Kooperationen finden aber auch universitätsintern statt, wie es beim TU Graz Repository ist der Fall, das vom RDM Team in Zusammenarbeit mit der Bibliotheksabteilung *Digitale*

⁴ <https://rdm.tugraz.at/dashboard/>. Letzter Zugriff 05.05.2025.

Bibliothekssysteme verwaltet und weiterentwickelt wird. Die Kooperation und der Wissensaustausch mit Kolleg*innen anderer Bibliotheksabteilungen ist für Data Stewards unverzichtbar, um Unterstützung bei allen Themen rund um Forschungsdatenmanagement geben zu können. Dass das RDM Team Teil der Bibliothek ist, erleichtert die Vernetzung unter den Abteilungen, und regelmäßige Info-Veranstaltungen tragen zum Aufbau dieser Verbindung bei. Die Kooperation unter Bibliotheksabteilungen entfaltet sich auch in der Entwicklung von Schulungen und Veranstaltungen, die das RDM Team zur Sensibilisierung und zur Schulung der Forscher*innen organisiert: Es werden Infoveranstaltungen und Trainings, MOOCs und Webinare sowie personalisierte Schulungen angeboten. Mit Forscher*innen zu kommunizieren und ihre Vorbehalte gegenüber dem Forschungsdatenmanagement zu überwinden, stellt für Data Stewards oft eine Herausforderung dar, denn Forschende empfinden das Management ihrer Forschungsdaten manchmal als unangenehmen Zeitaufwand. Die Aktivitäten des RDM Teams werden unter anderem auf der Webseite der Bibliothek (unter News und Blogbeiträgen), zugehörigen Social-Media-Kanäle und im Universitäts- und Bibliotheksveranstaltungsprogramm beworben, das auch in Form von Flyern innerhalb der Bibliotheksstandorte zu finden ist. Eine der größten Herausforderungen für Data Stewards ist es, Strategien zu finden, um das Bewusstsein für partizipatives Forschungsdatenmanagement zu fördern. Ein Versuch in diese Richtung ist die Initiative *Data Champions*, deren Ziel es ist, Forscher*innen der jeweiligen Universitätsinstitute zu Themen des Forschungsdatenmanagements auszubilden, sodass sie direkt am Institut als Anschlussstelle zwischen Institutsangehörigen und Data Stewards bei der Vermittlung von Forschungsdatenmanagement-kompetenzen helfen können. Dadurch sollte das Bewusstsein der Forschenden für die Bedeutung von Forschungsdatenmanagement geschärft und

standardisierte Prozesse in der Verwaltung und Aufbewahrung von Forschungsdaten ermöglicht werden sowie die im Rahmen eines Forschungsprojekts entwickelten Prozessabläufe und Infrastrukturen für zukünftige Projekte sichergestellt und der Verlust von Wissen im Fall von Personalwechseln verhindert werden. Das RDM Team arbeitet kontinuierlich daran, Kontakte zu Forschenden an den Instituten zu knüpfen und ein nachhaltiges Netzwerk für den Austausch und die Zusammenarbeit im Bereich Forschungsdatenmanagement aufzubauen. Ziel ist es, die Kommunikation zu stärken, den Wissenstransfer zu fördern und die Etablierung einheitlicher Standards für das Forschungsdatenmanagement an der TU Graz langfristig zu unterstützen.

Mit der Einbindung des RDM Teams in die Universitätsbibliothek konnte ein zentrales Kompetenz- und Supportzentrum geschaffen werden, das das Forschungsdatenmanagement an der TU Graz institutionalisiert und Forschende unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen konkret unterstützt. Das RDM Team verbindet Infrastruktur- und Forschungsunterstützung an einem Ort, ermöglicht die effiziente Zusammenarbeit und schafft Synergieeffekte mit den anderen Bibliotheksabteilungen. Die Einstellung von institutionellen Data Stewards, die nicht projektabhängig sind, stellt einen Anlaufpunkt für Forscher*innen dar und ermöglicht Kontinuität und Konsequenz, sowohl in der Beratung als auch in der Zusammenarbeit mit den Entwickler*innen zur Herstellung innovativer technischer Tools und in der Teilnahme an nationalen und internationalen Initiativen und Projekten. Mit ihrem strukturierten Data-Stewardship-Programm und durch die Leitung des Projekts *Shared RMD* sind das RDM Team und die Universitätsbibliothek der TU Graz Vorreiter im Bereich Forschungsdatenmanagement und stehen anderen Institutionen beratend und unterstützend zur Seite.

- *Öffentlichkeit: Universitätsbibliotheken als Teaching Libraries*

In ihrer Rolle als Teaching Libraries bilden und trainieren Universitätsbibliotheken die Informationskompetenz ihrer Nutzer*innen, d.h. sie fördern die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um im Umgang mit Informationen selbständig und kritisch denken zu können und das Medienangebot effizient und optimal zu nutzen (Börner et al. 2022, S. 497; Haas 2017, S. 177; Hanke und Sühl-Strohmenger 2016, S. 54; Neubauer 2014, S. 185; Zemanek et al. 2013, S. 156). Eine *Teaching Library* kann als eine Bibliothek definiert werden, „die das Lehren und Lernen als eine Kernaufgabe ansieht [...] und die Förderung von Informationskompetenz [...] als Vermittlung von Kompetenz für das lebenslange Lernen auffasst“ (Zemanek et al. 2013, S. 155). Informationskompetenz aufzubauen, ist eine komplexe Aufgabe, denn sie verlangt „das Zusammenspiel von kognitivem, sozialem, affektiv-emotionalem und metakognitivem Lernen“ und verwirklicht sich in lebenslangem Lernen, das Studierenden und Nutzer*innen ermöglicht, sich in der sich ständig weiterentwickelnden Informationslandschaft zurechtzufinden (Hanke und Sühl-Strohmenger 2016, S. 60–64). In diesem Zusammenhang impliziert der Begriff *Teaching Library* eine stärkere Einbindung der Bibliotheken in das Bildungssystem und ist eines der Elemente, die zur Entwicklung des Konzepts der Bibliothek als Lernzentrum geführt haben (Sühl-Strohmenger 2012, S. 104). Um Informationskompetenz zu schaffen, brauchen Universitätsbibliotheken Teaching Librarians, d.h. ausgebildete Mitarbeiter*innen, die bestimmte pädagogische, didaktisch-methodische und technische Fertigkeiten besitzen und die sowohl die Rolle von Informationsspezialist*innen als auch die von Lehrenden übernehmen (Börner et al. 2022, S. 498; Engelkenmeier et al. 2022, S. 453; Zemanek et al. 2013, S. 160). Konkret nimmt die Teaching Library verschiedene Formen an und kann – in Anpassung an die Zielgruppe und ihre spezifischen Bedürfnisse – sowohl

Präsenz- als auch Online-Schulungen, Vorträge, Vorlesungen, Tutorials, Coffee Lectures, Workshops, Webinare, Führungen, Coachings, Einzel- und Gruppenberatungen umfassen, sowie eine breite Palette von Themen und Kompetenzbereichen, die von der Orientierung in der Informationsvielfalt, der Auswahl geeigneter Suchinstrumente und -strategien, der Bewertung und Verarbeitung der gesammelten Literatur bis zu Data Literacy, digitaler Kompetenz sowie Schreib- und Publikationskompetenz gehen (Hanke und Sühl-Strohmenger 2016, S. 54; Hilpert et al. 2014, S. 2; Sühl-Strohmenger 2022, S. 729). Abgesehen von seiner methodologischen und organisatorischen Form muss ein Teaching Library-Konzept kompetenzorientiert, bildungsförderlich, flexibel, differenziert und schlank sein, sowie für Formen des informellen Lernens offen und für unterschiedliche Lerntypen einsetzbar sein (Hanke und Sühl-Strohmenger 2016, S. 9). Als Teaching Libraries können sich Bibliotheken dank eines zielgerichteten Angebots sowohl an Universitätsangehörige wenden – Studierende, Dissertant*innen, Forscher*innen – als auch universitätsexterne Zielgruppen erreichen.

Wie andere österreichische Universitätsbibliotheken versteht sich auch die *Universitätsbibliothek der Technischen Universität Graz* als Teaching-Library und bietet ihren Studierenden und Forscher*innen ein vielfältiges Lernangebot. Es werden unterschiedliche Formate verwendet: Schulungen, Tutorials, Führungen, Coffee Lectures, Workshops, Seminare sowie Einzel- und Gruppenberatungen; die behandelten Themen sind studien- und forschungsrelevant und umfassen z.B. Literaturrecherche und -verwaltung, Datenbanken, Open Educational Resources, KI-Modelle, wissenschaftliches Schreiben, Zitieren, Publizieren, Open Access oder Zeitschriftenauswahl. Bei der Gestaltung der Veranstaltungen kooperiert die Universitätsbibliothek oft mit anderen Universitätseinheiten, wie z.B. mit dem *Studienabschluss-Support*, der seine Synergien mit denen der

Bibliothek vereint, um Workshops zur Studienabschlussphase wie die *Lange Nacht der aufgeschobenen Arbeiten* zu organisieren. Neben dem Veranstaltungsangebot für Studierende und Forschende möchte die Bibliothek auch universitätsexterne Nutzer*innen erreichen; ein Beispiel hierfür ist ihr Teaching-Library-Konzept für Schulen. Das Angebot richtet sich an Schüler*innen höherer Schulen (AHS und BHS) und soll ihnen bei Literaturrecherchen und vorwissenschaftlichen Arbeiten helfen. Vor allem Schulen des Typs HTL zeigen aufgrund ihrer technischen und kunstgewerblichen Ausrichtung Interesse am Programm der Universitätsbibliothek, und das Angebot wird insbesondere von Schüler*innen der Oberstufe genutzt, die sich auf das Verfassen einer Diplom- oder vorwissenschaftlichen Arbeit für die Zulassung zur Reife- und Diplomprüfung vorbereiten müssen. Das Angebot der Bibliothek stellt auch einen wichtigen Werbefaktor für die Universität dar, denn Schüler*innen interessieren sich sehr oft für ein Studium an der TU Graz, nachdem sie durch die Bibliothek in Kontakt mit der Universität und deren Studien- und Dienstleistungsangebot getreten sind. Das Programm wird jedoch auch gern von Professor*innen von FHs in Anspruch genommen, deren Studierende im Rahmen ihres Studiums gute Informationskompetenzen brauchen. Beworben wird das Programm auf der Website der Bibliothek⁵, die Terminanfrage erfolgt per E-Mail, obwohl für die Zukunft geplant ist, ein online Anmeldeformular zu implementieren, um die Anfrage sowohl für Schulen als auch für das Bibliothekspersonal zu erleichtern. Das Teaching-Library-Konzept wird sowohl in Bezug auf das Thema als auch auf die Modalität flexibel und maßgeschneitert angeboten und es werden sowohl Führungen vor Ort als auch Power-Point-Präsentationen mit interaktiven Aktivitäten vorgesehen. Nachdem eine Schule mit der Bibliothek in Kontakt getreten ist, wird gemeinsam mit der Lehrperson

⁵ <https://www.tugraz.at/tu-graz/services/bibliothek-der-tu-graz/veranstaltungen-tutorials-fuehrungen>. Letzter Zugriff 05.05.2025.

genauer definiert, welche Themen zu behandeln sind und welche Instrumente anhand der Schüler*innenanzahl und der zur Verfügung stehenden Zeit eingesetzt werden können (es werden in der Regel Gruppen von maximal fünfundzwanzig Schüler*innen angenommen, um die Kapazität des Gruppen- bzw. Seminarraums nicht zu überschreiten; im Fall von größeren Gruppen wurde aber von Seiten der Bibliothek auch immer versucht, eine befriedigende Lösung zu finden). Das Programm ist wie folgt strukturiert:

- Bibliothekseinführung: Präsentation der Bibliothek und erste Informationen über die Literaturrecherche im Bibliothekssystem *TU Graz LibrarySearch*;
- Führung durch die Bibliothek und Ausstellung der Bibliotheksausweise;
- Workshop *Wissenschaftliches Arbeiten & Zitieren*: Durch den Workshop werden die Themen Zitieren (Gründe zu zitieren, zitierfähige und zitierwürdige Quellen, Zitierstile und -arten) und Publikationstypen behandelt. Neben dem Theorieteil wird der Workshop interaktiv durch ein Live-Quiz gestaltet. Dafür wird die Plattform *Slido* verwendet, die von der TU Graz lizenziert ist. Es handelt sich um ein Multiple-Choice-Quiz, an denen die Schüler*innen mit ihren Handys mittels QR-Codes teilnehmen können. Auf Slido können sie die möglichen Antworten sehen und, sobald sie ihre Entscheidung getroffen haben, können sie die in der Gruppe bisher abgegebenen Antworten sehen.



Join at
slido.com
#3239 058

Live quiz(4/5)

26 / 28

🕒 34 **Welche dieser Publikationen sind unselbstständige Publikationen?**

- S. E. Robertson and K. Spärck Jones, "Relevance weighting of search terms," J. Amer. Soc. Inf. Sci. Technol., vol. 27, pp. 129–46, 1976.
- Berkman, Robert I. (2015): Find it fast. Extracting expert information from social networks, big data, tweets, and more. 6th edition (Cyber age books).
- Baddeley, A. (2012). How does emotion influence working memory? In S. Masmoudi, D. Y. Dai, & A. Naceur (Eds.), Attention, representation, and human performance: Integration of cognition, emotion, and motivation (pp. 3–18). New York, NY: Psychology Press.

Abbildung 1: Beispiel einer Live-Quiz-Frage auf Slido

Am Ende des Quiz werden die Antworten im Plenum kommentiert und diskutiert und zum Abschluss des Workshops wird die*der Schüler*in, die*der am schnellsten die meisten Fragen richtig beantwortet hat, mit einem kleinen Preis belohnt. Obwohl der Workshop auf ein wissenschaftliches Niveau zugeschnitten ist, können die behandelten Themen an die Wünsche und Vorkompetenzen der Schüler*innen angepasst werden.

- Besichtigung der Fachbibliotheken: Die Präsentation und die Führung durch die *Fachbibliotheken NAWI* (Schwerpunkt Chemie, Geodäsie, Mathematik, Naturwissenschaften) und *Inffeld* (Schwerpunkt Maschinenbau, E-Technik, IT, Verfahrenstechnik, Informatik und Biomedizinische Technik) können auf Wunsch und je nach Fachrichtung der jeweiligen Schulen organisiert werden.

Das Programm der Teaching-Library der Universitätsbibliothek der TU Graz für Schulen entwickelt sich ständig weiter, sowohl in Bezug auf die Erweiterung des Angebots als auch auf die Ausbildung des Personals (zwei Mitarbeiter*innen der Abteilung *Teaching Library und Publikationsservices* besuchen gerade das Zertifikatsprogramm *Teaching Librarian – Bildungsangebote an Bibliotheken professionell gestalten* an der

Universität Wien). Bisher wurden noch keine offiziellen Evaluationen des angebotenen Programms durchgeführt und die Bewertung läuft in der Regel durch direkte Ansprache der teilnehmenden Lehrer*innen. Derzeit ist der Service sehr beliebt – im Durchschnitt werden etwa zehn Klassen pro Semester betreut – und auch das Feedback ist überwiegend positiv. Auch vor diesem Hintergrund wird es für die Zukunft notwendig, ein systematisches Bewertungssystem einzuführen, um die Qualität der Dienstleistung zu überwachen und Änderungen zielgerecht planen zu können. Das Programm stellt für die Universitätsbibliothek eine Möglichkeit dar, sich selbst und ihre Services bei ihren außeruniversitären Zielgruppen bekannt zu machen sowie ihren Beitrag für die Öffentlichkeit zu leisten und Schüler*innen Informationskompetenz auf einfache und strukturierte Weise zugänglich zu machen.

Abschluss

Die Serviceorientierung ist ein dynamisches Konzept, das sich mit den Kund*innen- und Gesellschaftsveränderungen weiterentwickelt und heutzutage einen unverzichtbaren Erfolgsfaktor darstellt, nicht nur für gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch für alle Universitäten und Universitätsbibliotheken, die wettbewerbsfähig und fortschrittlich sein möchten und ihren Nutzer*innen qualitativ hochwertige Dienstleistungen und optimale Unterstützung bieten wollen. Sowohl rechtliche als auch wirtschaftliche und soziale Faktoren haben im Laufe der Zeit dazu geführt, dass Bibliotheken ihr Monopol in der Informationswelt verloren haben und nun vor neuen Herausforderungen und höheren Qualitätserwartungen stehen, was zur Notwendigkeit von Marketing- und Managementansätzen geführt hat, um den veränderten Bedürfnissen der Nutzer*innen und den Anforderungen gerecht zu werden, die sich aus Globalisierung, Digitalisierung, neuen Formen des Lehrens, Lernens und Forschens usw. ergeben.

Dabei hat sich der Fokus von Universitätsbibliotheken im Laufe der Zeit immer mehr auf die Nutzer*innenbeziehung verlagert, im Übergang von einer Bestandsorientierung hin zu einem wachsenden Interesse für ihre Nutzer*innen und deren Bedürfnisse. In diesem Rahmen entfaltet sich die Serviceorientierung, die auf der Zentralität der Kund*innen und der Qualität beruht und Instrumente liefert, um Nutzer*innenbindung zu schaffen und nachhaltige Dienstleistungen zu erstellen und anzubieten, die Nutzer*innen auf Dauer einen Mehrwert geben können. Heutzutage haben Bibliotheksnutzer*innen eine aktive Rolle in der Bibliothek übernommen, sie sind Kund*innen geworden, die nicht mehr passiv die Medien und die Dienstleistungen der Bibliothek nutzen, sondern deren Bedürfnisse und Erwartungen die Entscheidungen der Bibliothek beeinflussen und die Gestaltung der angebotenen Dienstleistungen bestimmen.

Da die Serviceorientierung eine Neuausrichtung der gesamten Organisation und der Organisationskultur erfordert und ein langfristiger Prozess ist, der nie für immer abgeschlossen ist und regelmäßig hinterfragt und verbessert werden muss, ist ihre Umsetzung nicht ohne Schwierigkeiten. Diese Umstände sind Faktoren, die eine nachhaltige Einbettung von Serviceorientierung oft erschweren, sodass sie manchmal nur noch in Form von Einzelmaßnahmen stattfindet, ohne dass sie als strategisches Ziel betrachtet wird und in strukturierten Maßnahmen umgesetzt wird. Das spiegelt sich auch in den Bibliotheken wider. Die tatsächliche Umsetzung von Serviceorientierung in den analysierten Universitätsbibliotheken ist heterogen und hängt überwiegend von den von der Universität getroffenen Managementmaßnahmen ab. Obwohl in mehr als zwei Dritteln der 21 analysierten Universitätsbibliotheken der Wille zur Umsetzung eines serviceorientierten Ansatzes erkennbar ist und die Nutzer*innen und deren Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen, wird der Begriff *Serviceorientierung* nur von einem kleinen Teil explizit als strategische Ziel genannt. Einerseits spielt die Serviceorientierung für die meisten Universitätsbibliotheken eine wichtige Rolle und die Nutzer*innen sind zum Maßstab bei der Entscheidungsfindung sowie bei der Planung und Entwicklung von Dienstleistungen geworden, andererseits ist ein strukturiertes Konzept der Serviceorientierung als strategisches Ziel oft noch nicht vorhanden.

Es ist noch ein weiter Weg, bis die Serviceorientierung zum Standard für alle Universitätsbibliotheken wird, und bis diese einen strukturierten serviceorientierten Ansatz umsetzen, mit systematischen Nutzer*innenforschungen und Bewertungssystemen der angebotenen Dienstleistungen und der aktiven Teilnahme und Koordinierung aller Stakeholder. Die drei im letzten Kapitel beschriebenen Best-Practice-Beispiele stellen jedoch einen konkreten Versuch dar, die Serviceorientierung in Universitätsbibliotheken umzusetzen und zeigen, wie diese in der Lage sind, flexibel und kreativ auf die sich ändernden Bedürfnisse ihrer Nutzer*innen zu reagieren, und wie Universitätsbibliotheken heute weit von der Definition als Speicher von Büchern

entfernt sind und immer mehr zu Orten für Menschen werden, die sich ständig weiterentwickeln, um ihren Nutzer*innen wirklich nahe zu sein.

Literaturverzeichnis

Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (2018): Gutachten des Audits an der Technischen Universität Graz. Online verfügbar unter <https://www.tugraz.at/tu-graz/universitaet/leitziele-und-schwerpunkte/qualitaetsmanagement#c52692>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Akademie der bildenden Künste Wien (2022): Entwicklungsplan 2025–2030 der Akademie der bildenden Künste Wien. Wien. Online verfügbar unter <https://www.akbild.ac.at/de/universitaet/dokumente/entwicklungsplan>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Akademie der bildenden Künste Wien; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Ambrosy, Rainer; Breitbach, Michael; Gilch, Harald; Strotkemper, Michael; Völz, Hans-Joachim (2015): Steuerung hochschulinterner Dienstleistungen. Arbeitspapier der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands. Essen: Universität Duisburg-Essen.

Austrian Standards International (2015): ÖNORM EN ISO 9000:2015. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Wien: Austrian Standards International.

Ball, Rafael (2014): Bibliotheken im 21. Jahrhundert. Vom Leser zum Kunden. In: Klaus Ceynowa und Martin Hermann (Hg.): Bibliotheken: Innovation aus Tradition. Rolf Griebel zum 65. Geburtstag. Berlin/München/Boston: De Gruyter, S. 226–231.

Bardel, Alexander; Hasani-Mavriqi, Ilire (2023): FAIR Data Austria. Paving the Way for Enhanced Research Data Management and Collaboration. In: *ZFHE Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 18 (Sonderheft Forschung), S. 49–64.

Bauer, Bruno (2020): Universitätsbibliotheken der öffentlichen Universitäten in Österreich – unverzichtbare Partner für Forschung und Lehre? Ergebnisse einer Analyse von Entwicklungsplänen, Leistungsvereinbarungen und Wissensbilanzen 2004 bis 2019. In: Christina Köstner-Pemsel, Elisabeth Stadler und Markus Stumpf (Hg.): Künstliche Intelligenz in Bibliotheken. Tagungsband 34. Österreichischer Bibliothekartag Graz 2019. Graz: Uni-Press Graz Verlag, S. 187–205.

Bauer, Bruno; Katzmayer, Michael (2012): Die Entwicklung des Österreichischen Bibliothekswesen in den 1980er und 1990er Jahren. Neun Fragen an Dr. Edith Stumpf-Fischer, Leiterin der Abteilung für wissenschaftliches Bibliotheks-, Dokumentations- und Informationswesen des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung 1981-1995. In: *Mitteilungen der VÖB* 65 (3/4), S. 453–464.

Becker, Alexandra; Dutz, Silke; Stang, Richard (2020): Einleitung. In: Richard Stang und Alexandra Becker (Hg.): *Zukunft Lernwelt Hochschule. Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung*. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Lernwelten), S. 1–11.

Becker, Alexandra; Stang, Richard (2020): Zukunftsfähige Organisationsstrukturen gestalten. Optionen für Hochschulen. In: Richard Stang und Alexandra Becker (Hg.): *Zukunft Lernwelt Hochschule. Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung*. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Lernwelten), S. 15–25.

Becker, Fred G. (2010): Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 230–252.

Becker, Jörg (2011): Was ist Geschäftsprozessmanagement und was bedeutet prozessorientierte Hochschule. Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung an Hochschulen. In: Andreas Degkwitz und Frank Klapper (Hg.): *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele*. Bad Honnef: Bock + Herchen Verlag, S. 8–22.

Bergner, Ute; Schlacher, Werner (2013): Universitätsbibliotheken und ihr Verhältnis zur Öffentlichkeit. In: Bruno Bauer, Christian Gumpenberger und Robert Schiller (Hg.): *Universitätsbibliotheken im Fokus. Aufgaben und Perspektiven der Universitätsbibliotheken an öffentlichen Universitäten in Österreich*. Graz-Feldkirch: Wolfgang Neugebauer, S. 58–77.

Bernecker, Michael (2021): Kundenbindung - So sichern Sie sich ihren Unternehmenserfolg. Hg. v. DIM - Deutsches Institut für Marketing. Online verfügbar unter <https://www.marketinginstitut.biz/blog/kundenbindung/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Bibliothek der Kunstuniversität Linz (2014): Qualitätszertifikat für Universitätsbibliothek. Online verfügbar unter <https://www.kunstuni-linz.at/aktuelles/termine-news/rueckblicke/archivdetail/qualitaetszertifikat-fuer-universitaetsbibliothek>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Bibliothek der Medizinischen Universität Wien (2020): Universitätsbibliothek MedUni Wien nach ISO 9001:2015 rezertifiziert! Online verfügbar unter <https://ub.meduniwien.ac.at/blog/?p=35246>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Bibliothek der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz (n.d.): Qualitätsmanagement. Online verfügbar unter <https://bibliothek.kug.ac.at/universitaetsbibliothek/aufgaben-und-ziele/qualitaetsmanagement>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Biermann, Thomas (2000): Kundenbindung durch Innovation. Strategische Optionen für Dienstleister. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler, S. 308–328.

Bonte, Achim; Ceynowa, Klaus; Schüller-Zwierlein, André (2024): Praxisfragen des Forschungsdatenmanagements. In: *ZfBB Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie - Praxisfragen des Forschungsdatenmanagements* 71 (5-6), S. 268–269.

Börner, Claudia; Weidle, Franziska; Augsten, Marie Theres (2022): Future Skills für Future Librarians. Impulse für Kompetenzanforderungen und Gestaltungsaufgaben von Bibliotheken der Zukunft. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 46 (3), S. 493–501.

Bouncken, Ricarda (2000): Vertrauen - Kundenbindung - Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler, S. 3–22.

Brandtner, Andreas (2015): Wandel - Krise - Transformation. Herausforderungen für Universitätsbibliotheken am digitalen Informationsmarkt. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 63–75.

Brintzinger, Klaus-Rainer (2024): Bibliotheken in die Zukunft führen. In: Wilfried Sühl-Strohmenger und Inka Tappenbeck (Hg.): Praxishandbuch wissenschaftliche Bibliothekar:innen. Wandel von Handlungsfeldern, Rollen und Perspektiven im Kontext der digitalen Transformation. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (De Gruyter Praxishandbuch), S. 281–291.

Brönnimann, Markus (2017): Welchen Beitrag zum Erfolg der Universität leistet die Verwaltung? In: Markus Brönnimann (Hg.): Erfolgreiche Universitätsverwaltung. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Wiesbaden: Springer, S. 21–31.

Bruhn, Manfred (2002): Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, Manfred (2007): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Bruhn, Manfred (2010): Das Konzept des Internen Servicebarometers. Bestandsaufnahme, Methodik und empirische Befunde. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 297–322.

Bruhn, Manfred; Batt, Verena (2010): Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenführung. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 326–354.

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2009): Kundenintegration im Dienstleistungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler, S. 3–33.

Bühler, Pascal; Cachelin, Joël-Luc; Maas, Peter (2010): Customer Value bei Dienstleistungen. Managementherausforderungen zwischen interner und externer Kundenorientierung. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 103–129.

Bundeskanzleramt Österreich (2002): BGBl. I Nr. 120/2002. Gesamte Rechtsvorschrift für Universitätsgesetz 2002. Fassung vom 15.01.2025. Online verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (n.d.): Liste Universitäten. Online verfügbar unter <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulsystem/Universitäten/Liste-Universitäten.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2020): Digitale und soziale Transformation. Ausgewählte Digitalisierungsvorhaben an öffentlichen Universitäten 2020 bis 2024. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung.

- Bürger, Thomas (2019): Bibliotheken weiter denken und besser positionieren - Rückblicke und Ausblicke. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 43 (1), S. 167–179.
- Büttgen, Marion (2001): Kundengerechte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich*. Wiesbaden: Gabler, S. 143–166.
- Büttgen, Marion (2008): Formen und Ansätze der Kundenintegration. In: Urs Fueglistaller (Hg.): *Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung*. Zürich: Versus, S. 239–267.
- Carpi, Nicolas; Minges, Alexander; Piel, Matthieu (2017): eLabFTW: An open source laboratory notebook for research labs. In: *Journal of Open Source Software* 2 (12), S. 146, zuletzt geprüft am 05.05.2025.
- Coenen, Christian (2001): Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich*. Wiesbaden: Gabler, S. 341–374.
- Coenen, Christian (2008a): Managementansätze zur Förderung serviceorientierten Dienstleisterverhaltens. In: Urs Fueglistaller (Hg.): *Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung*. Zürich: Versus, S. 468–506.
- Coenen, Christian (2008b): Prosoziale Kompetenz des Mitarbeiters in der Dienstleistungsinteraktion. In: Urs Fueglistaller (Hg.): *Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung*. Zürich: Versus, S. 507–524.
- Coenen, Christian (2010): Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung. Eine handlungsbezogene Betrachtung aller Unternehmensebenen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): *Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Springer, S. 33–61.
- Degkwitz, Andreas (2014): Bibliotheksarchitektur als Metapher des Wandels. In: Klaus Ceynowa und Martin Hermann (Hg.): *Bibliotheken: Innovation aus Tradition*. Rolf Griebel zum 65. Geburtstag. Berlin/München/Boston: De Gruyter, S. 504–510.
- Degkwitz, Andreas (2020): Der Kosmos eines dritten Ortes. Gedanken zur Bibliothek von heute. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 44 (2), S. 272–276.

Deutscher Bibliotheksverband (2015): Aus den Verbänden. Neue dbv-Kommission fördert Kundenorientierung in Bibliotheken. In: *Bibliotheksdienst* 49 (6), S. 575.

Deutscher Bibliotheksverband e.V. (2018): Wissenschaftliche Bibliotheken 2025. Sektion 4 "Wissenschaftliche Universalbibliotheken". München: Deutscher Bibliotheksverband e.V. Online verfügbar unter https://www.bibliotheksverband.de/sites/default/files/2020-11/2018_02_21_dbv_Positionspapier_Wissenschaftliche%20Bibliotheken%2025%20der%20dbv-Sektion%204.pdf, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Dinter, Joachim; Hagel, Dominik; Harnisch, Franziska; Tabea, Klaus; Kötter, Miriam; Kunze, Gunther et al. (2021): Der 109. Deutsche Bibliothekartag 2021 in Bremen. In: *ABI Technik* 41 (4), S. 267–276.

Engelkenmeier, Ute; Forster, Marie-Luise; Fröhlich, Sibylle (2022): "Irgendwas mit Zukunft". Impulse für eine nachhaltige Aus- und Weiterbildung im Berufsfeld Bibliothek. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 46 (3), S. 450–456.

evalag-Evaluationsagentur Baden-Württemberg (2021): Gutachten. Audit des Qualitätsmanagements der Akademie der bildenden Künste Wien, Österreich. Online verfügbar unter <https://www.akbild.ac.at/de/universitaet/qualitaetsentwicklung/audit>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Fallgatter, Michael (1996): Kundenorientierung in der betrieblichen Praxis. Ein Überblick über empirische Studien. In: *Marktforschung & Management* 40 (4), S. 160–164.

Fingerle, Birgit I.; Mumenthaler, Rudolf (2016): Innovationsmanagement in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter.

Finsterwalder, Jörg; Köhler, Sven; Reinecke, Sven (2008): Customer Relationship Management für Dienstleister: Herausforderungen - Grundlagen - Ansätze. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungscompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 292–313.

Fischer, Tim; Tewes, Matthias (2001): Vertrauen und Commitment in der Dienstleistungsinteraktion. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler, S. 301–318.

Flämig, Benjamin; Ittensohn, Mark; Mattmann, Beat (2023): Im Anfang war der Wert. Wie Agilität Bibliotheken verändern kann. In: *Bibliotheksdienst* 57 (3-4), S. 149–170.

- Frank, Stefan (2022): Das Profil bibliothekswissenschaftlicher Studiengänge angesichts der Diversifizierung bibliothekarischer Tätigkeiten. In: *BIBLIOTHEK - Forschung und Praxis* 46 (3), S. 404–408.
- Fueglistaller, Urs (2008a): Einführung Dienstleistungskompetenz. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 11–18.
- Fueglistaller, Urs (2008b): Wahrnehmung und Dienstleistungskompetenz - Ergänzende Bestandteile erfolgreichen Wirtschaftens. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 178–210.
- Fueglistaller, Urs; Fust, Alexander (2008): Innovationsmanagement im Dienstleistungskompetenz-Modell. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 158–175.
- Fueglistaller, Urs; Gasda, Jörg-Michael (2008): Grundlagen zur Dienstleistungskompetenz. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 20–47.
- Fueglistaller, Urs; König, Thomas (2008): Das Dienstleistungskompetenz-Modell: eine Einführung. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 26–47.
- Fühles-Ubach, Simone (2012): Die Bibliothek und ihre Nutzer. In: Konrad Umlauf und Stefan Gradmann (Hg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart/Weimar: J. B. Metzler, S. 228–245.
- Fühles-Ubach, Simone (2018): Mittendrin oder nur dabei? Welche Rolle spielen Bibliotheken und ihre Strategien im Gesamtkontext ihrer Träger? In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 42 (3), S. 403–410.
- Gaebel, Michael (2022): Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen. Lernen und Lehren an europäischen Hochschulen. In: Richard Stang und Alexandra Becker (Hg.): Lernwelt Hochschule 2030. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Lernwelten), S. 33–50.
- Gasda, Jörg-Michael (2008): Förderung der Dienstleistungskompetenz: Interaktion zwischen Strategie, Struktur und Kultur. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 62–83.

- Georgi, Dominik (2010): Interne Serviceorientierung zur Schaffung von Wert für den internen Kunden. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 63–79.
- Georgy, Ursula (2007): Qualitätsmanagement im Auskunftsdienst. In: Tom Becker (Hg.): Was für ein Service! Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. Wiesbaden: Dinges & Frick (B.I.T.online - Innovativ, 13), S. 39–55.
- Georgy, Ursula (2018): Innovationsorientierte Personalentwicklung. Bibliotheken auf dem Weg zum Kompetenzmodell? In: *b.i.t.online* 21 (4), S. 301–308.
- Georgy, Ursula (2021): Digitale Transformation. Herausforderungen in der Personalentwicklung wissenschaftlicher Bibliotheken. In: *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln; Strategie - Praxis - Forschung* (1), S. 37–50.
- Giella, Wolfgang (2015): Der "Dritte Ort" in einer wissenschaftlichen Bibliothek? In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 45–59.
- Gouthier, Matthias H. J.; Rhein, Miriam (2010): Serviceorientierung durch Organisationsstolz. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 209–228.
- Graf, Victoria (2021): Ein Trio für nachhaltige Forschungsdaten. In: *TU Graz people* 77 (1), S. 8. Online verfügbar unter <https://epaper.tugraz.at/paper/71/8/desktop>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.
- Grave, Albert J. de (1996): Kundenorientierung in der Personalentwicklung - Eine Chance zur Selbsterneuerung? In: *Marktforschung & Management* 40 (4), S. 138–141.
- Grohmann, Marcella; Heumann, Christian; Wangenheim, Florian (2013): Determinanten der Kundenbindung. In: Manfred Bruhn und Christian Homburg (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81–100.
- Haas, Edeltraud (2017): Serviceorientierung und Dienstleistungsgedanke in der Bibliotheksorganisation. In: Markus Brönnimann (Hg.): Erfolgreiche Universitätsverwaltung. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Wiesbaden: Springer, S. 173–181.
- Hadwich, Karsten; Bothe, Stephanie (2010): Serviceorientierung in internationalen Unternehmen. Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze. In:

Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 444–467.

Haller, Sabine; Klinski, Sebastian von (2010): Die organisatorische Gestaltung interner Dienstleistungen durch serviceorientierte Unternehmensstrukturen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 399–417.

Hanke, Ulrike; Sühl-Strohmenger, Wilfried (2016): Bibliotheksdidaktik. Grundlagen zur Förderung von Informationskompetenz. Berlin/Boston: De Gruyter (Bibliotheks- und Informationspraxis, 58).

Härter, Dagmar (2018): Bibliothek im Wandel. Die (Weiter)entwicklung der Bereichsbibliothek Medizin der SUB Göttingen als Ler-, Arbeits- und Kommunikationsort von 2013 bis heute. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 42 (1), S. 97–103.

Hasani-Mavriqi, Ilire; Reichmann, Stefan; Gruber, Alexander; Jean-Quartier, Claire; Schranzhofer, Hermann; Rey Mazón, Miguel (2022): Data Stewardship in the making. What Austrian Universities Look For? Graz: Graz University of Technology. Online verfügbar unter <https://repository.tugraz.at/records/p9fvw-rke48>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Helm, Sabrina; Hausmann, Andrea (2006): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Eine Einführung. In: Andrea Hausmann und Sabrina Helm (Hg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–27.

Hennig-Thurau, Thorsten (2000): Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten. Konzeptualisierung, empirische Messung, Gestaltungshinweise. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler, S. 134–158.

Henning, Thorsten (1996): Beziehungsqualität: Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketings. In: *Marktforschung & Management* 40 (4), S. 142–148.

Hettich, Stefanie; Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (2001): Customer Relationship Management - Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler, S. 167–201.

- Hilpert, Wilhelm; Gillitzer, Bertold; Kuttner, Sven; Schwarz, Stephan (2014): Benutzungsdienste in Bibliotheken. Bestands- und Informationsvermittlung. Berlin/Boston: De Gruyter (Bibliotheks- und Informationspraxis, 52).
- Hogan, Joyce; Hogan, Robert; Busch, Catherine M. (1984): How to measure service orientation. In: *Journal of Applied Psychology* 69 (1), S. 167–173.
- Hohberger, Stefan; Damlachi, Hellmut (2017): Performancesteigerung im Unternehmen. Innovative Tools und Techniken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, Christian; Becker, Annette; Hentschel, Frederike (2013): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Manfred Bruhn und Christian Homburg (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 101–134.
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred (2013): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung. In: Manfred Bruhn und Christian Homburg (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–38.
- Homburg, Christian; Harald, Werner (1998): Kundenorientierung mit System. Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Ilg, Jens; Mittler, Elmar; Gradmann, Stefan (2012): Die Bibliothek der Zukunft. In: Konrad Umlauf und Stefan Gradmann (Hg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart/Weimar: J. B. Metzler, S. 387–397.
- Johannes Kepler Universität Linz (2023): Platz für Strategie. Entwicklungsplan der Johannes Kepler Universität Linz 2025-2030. Linz. Online verfügbar unter <https://www.jku.at/die-jku/ueber-uns/leitbild-strategie/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.
- Karl-Franzens-Universität Graz (2020): Entwicklungsplan 2022-2027. Graz. Online verfügbar unter <https://strategische-entwicklung.uni-graz.at/de/strategieumsetzung/entwicklungsplan/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.
- Keller, Alice (2018): Ein Ausblick zu Nachhaltigkeit und Erneuerungspotenzial an Schweizer Bibliotheken. In: Alice Keller und Susanne Uhl (Hg.): Bibliotheken der Schweiz: Innovation durch Kooperation. Festschrift für Susanna Bliggenstorfer anlässlich ihres Rücktrittes als Direktorin der Zentralbibliothek Zürich. Berlin/Boston: De Gruyter Saur, S. 493–501.

Kittinger, Alexander (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb. Wiesbaden: Gabler.

Kleinaltenkamp, Michael; Bach, Thomas; Griesse, Ilka (2009): Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)marketing. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler, S. 35–62.

Knorn, Barbara; Oevel, Gudrun (2022): Digitalisierung, Prozessorientierung und strategische Ausrichtung von zentralen Betriebseinheiten. Die Entwicklung von Bibliothek und Rechenzentrum am Beispiel von zwei konkreten Einrichtungen. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 46 (2), S. 253–260.

Knorpel, Maya; Kuppelwieser, Volker (2010): Ergeben Serviceorientierung und Brand Behavior ein Branded Service Behavior? Der Versuch einer Zusammenführung. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 355–371.

Korunka, Christian; Scharitzer, Dieter; Sonnek, Angelika; Carayon, Pascale; Hoonakker, Peter (2002): Die wahrgenommene Kundenorientierung von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung. In: *Der Markt* 41 (4), S. 144–156.

Kotler, Philip; Pförtsch, Waldemar; Sponholz, Uwe (2022): H2H-Marketing - von Menschen für Menschen. Marketing mit mehr Verantwortung und Nachhaltigkeit - Konzeption und Umsetzung. Cham: Springer Gabler.

Krämer, Sybille (2020): „Kulturtechnik Digitalität“. Über den sich auflösenden Zusammenhang von Buch und Bibliothek und "Kulturtechnik Digitalität" und die Arbeit von Bibliotheken unter den Bedingungen digitaler Vernetzung. In: Christina Köstner-Pemsel, Elisabeth Stadler und Markus Stumpf (Hg.): Künstliche Intelligenz in Bibliotheken. Tagungsband 34. Österreichischer Bibliothekartag Graz 2019. Graz: Uni-Press Graz Verlag, S. 57–73.

Kriependorf, Maike (2010): Rekrutierung von serviceorientierten Mitarbeitern. Ausbildung als Ressource am Beispiel der Bankausbildung. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 255–273.

Kumpf, Andreas (1999): Servicekultur als Erfolgsfaktor. Strategien und Maßnahmen auf dem Weg zur Serviceorientierung. Wien: Linde.

Kunstuniversität Linz (2020): Entwicklungsplan 2022-2027. Linz. Online verfügbar unter <https://www.kunstuni->

linz.at/universitaet/organisation/universitaetsleitung/entwicklungsplan-bis-2027, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Kunstuniversität Linz; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien/Linz.

Laesser, Christian (2008): Evaluation und kundenwertorientierte Verbesserung der Dienstleistungsqualität. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 270–291.

Lang, Konrad; Stryeck, Sarah; Bodruzic, David; Stepponat, Manfred; Trajanoski, Slave; Winkler, Ursula; Lindstaedt, Stefanie (2020): CyVerse Austria. A Local, Collaborative Cyberinfrastructure. In: *Mathematical and Computational Applications* 25 (2:38), S. 1–15. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.3390/mca25020038>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Lapp, Erdmute (2015): Bibliothek und Innovation. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 217–222.

Lein, Richard (n.d.): 1975: Universitäts-Organisationsgesetz. Demokratisierung des Wissenschaftsbetriebs. Haus der Geschichte Österreich. Online verfügbar unter <https://hdgoe.at/uog>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Lingenfelder, Michael; Nöcke, Diana (2010): Moderierende Effekte der Ergebnisfairness auf den Service-Encounter. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 131–162.

Macintosh, Gerrard (2007): Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. In: *Journal of Services Marketing* 21 (3), S. 150–159.

Medizinische Universität Graz (2020): Entwicklungsplan 2022-2027 der Medizinischen Universität Graz. Graz. Online verfügbar unter <https://www.medunigraz.at/organisationsdokumente>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Medizinische Universität Graz; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Graz/Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Medizinische Universität Innsbruck (2023): Entwicklungsplan der Medizinischen Universität Innsbruck 2025-2030. Innsbruck. Online verfügbar unter <https://www.i-med.ac.at/universitaet/grundsatzdokumente.html>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Medizinische Universität Innsbruck; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien/Innsbruck. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Medizinische Universität Wien (2023): Entwicklungsplan 2025-2030. Wien. Online verfügbar unter <https://www.meduniwien.ac.at/web/ueber-uns/strategie-und-vision/entwicklungsplan/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Miksa, Tomasz; Stork, Christiane; Hasani-Mavriqi, Ilire; Molnar, Derek; Futterer, Valentin; Eckhard, David; Thaci, Laura (2024): DAMAP: a tool for machine-actionable Data Management Plans. Online verfügbar unter https://dspacecris.eurocris.org/bitstream/11366/2561/5/Molnar-et-al_CRIS2024_poster_DAMAP-tool-machine-actionable-DMPs.pdf, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Montanuniversität Leoben (2024): Entwicklungsplan Montanuniversität Leoben 2023-2027. Leoben. Online verfügbar unter <https://www.unileoben.ac.at/universitaet/entwicklungsplan/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Mörth, Ingo (2005): Wissensspeicher, Suchmaschinen und Orte des Lernens. Zur Zukunft der Bibliotheken im Bildungssystem. In: Christian Enichlmayr (Hg.): 28. Österreichischer Bibliothekartag 2004. Bibliotheken - Fundament der Bildung. Tagungsband / 21.-25. September, Linz. Unter Mitarbeit von Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB). Linz: Bibliothek der Provinz (Schriftenreihe der Oö. Landesbibliothek), S. 15–26.

Müller, Tamara; Klinkenberg, Silke (2015): Qualitätsmanagement. Unter Mitarbeit von Ursula Georgy. Hg. v. Bibliotheksportal. Deutscher Bibliotheksverband e.V. Online verfügbar unter <https://bibliotheksportal.de/ressourcen/management/marketing-baukasten/strategisches-marketing/qualitaetsmanagement/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Müller, Wolfgang (1996): Angewandte Kundenzufriedenheitsforschung. In: *Marktforschung & Management* 40 (4), S. 149–159.

Mumenthaler, Rudolf (2014a): Haben Bibliotheken KundInnen? Online verfügbar unter <https://ruedimumenthaler.ch/2014/04/11/haben-bibliotheken-kundinnen/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Mumenthaler, Rudolf (2014b): Innovation nicht nur in großen Bibliotheken. In: *Bibliotheksdienst* 48 (5), S. 345–349.

Mumenthaler, Rudolf (2015a): Herausforderungen für Bibliotheken. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): *Vernetztes Wissen*. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 85–99.

Mumenthaler, Rudolf (2015b): Trends und Herausforderungen für Bibliotheken #14: Fazit. Online verfügbar unter <https://ruedimumenthaler.ch/2015/05/22/trends-und-herausforderungen-fur-bibliotheken-14-fazit/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Namachchivaya, Beth Sandore (2015): The evolving role of libraries in the academic research enterprise. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): *Vernetztes Wissen*. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, 77–83.

Naumann, Ulrich (2014a): Hochschulpolitische Grundlagen von Hochschulbibliothekssystemen. In: Konstanze Söllner und Wilfried Sühl-Strohmenger (Hg.): *Handbuch Hochschulbibliothekssysteme*. Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium. Berlin/Boston: De Gruyter Saur, S. 24–33.

Naumann, Ulrich (2014b): Qualitätsmanagement und Ressourcenplanung in universitären Bibliothekssystemen. In: Konstanze Söllner und Wilfried Sühl-Strohmenger (Hg.): *Handbuch Hochschulbibliothekssysteme*. Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium. Berlin/Boston: De Gruyter Saur, S. 459–470.

Nelle, Dietrich (2018): Die Verantwortung wissenschaftlicher Bibliotheken im Zeitalter der Digitalisierung. In: Achim Bonte und Juliane Rehnolt (Hg.): *Kooperative Informationsinfrastrukturen als Chance und Herausforderung*. Thomas Bürger zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter Saur, S. 70–92.

Nerdinger, Friedemann W. (2003): *Kundenorientierung*. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe.

Neubauer, Wolfram (2014): Wissenschaftliche Bibliotheken im Kontext von Forschung und Lehre. Gegenwart und Zukunft von Information und Kommunikation in den Wissenschaften. In: Klaus Ceynowa und Martin Hermann

(Hg.): Bibliotheken: Innovation aus Tradition. Rolf Griebel zum 65. Geburtstag. Berlin/München/Boston: De Gruyter, S. 167–194.

Open Research Europe (n.d.): Open Data, Software and Code Guidelines. Online verfügbar unter <https://open-research-europe.ec.europa.eu/for-authors/data-guidelines>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Parasuraman A.; Zeithalm, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1988): SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. In: *Journal of retailing* 64 (1), S. 12–40.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1982): In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.

Pförsch, Waldemar; Sponholz, Uwe (2019): Das neue Marketing-Mindset. Management, Methode und Prozesse für ein Marketing von Mensch zu Mensch. Wiesbaden: Springer Gabler.

Piguet, Arlette (2015): Die ETH-Bibliothek. Eine unentbehrliche Dienstleisterin für Forschung und Lehre. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 3–15.

Platzek, Heinz-Jörg (1996): Kundenorientierung. Schlüssel zum Erfolg ist deren Verankerung in Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur. In: *Marktforschung & Management* 40 (4), S. 127–128.

Pointner, Johannes (2023): Komplexe räumliche Systeme: Bibliotheksräume im digitalen Zeitalter. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 47 (2), S. 305–314.

Prisching, Manfred (2020): Die Bibliothek nach dem Ende der Bibliothek: Wissenswelten im Digitalismus. In: Christina Köstner-Pemsel, Elisabeth Stadler und Markus Stumpf (Hg.): Künstliche Intelligenz in Bibliotheken. Tagungsband 34. Österreichischer Bibliothekartag Graz 2019. Graz: Uni-Press Graz Verlag, S. 41–56.

Pum, Gabriele (2012): Ausbildung im wissenschaftlichen Bibliotheks-, Informations- und Dokumentationsbereich in Österreich. Ein Perpetuum Mobile der Zukunfts- und weniger der Vergangenheitsbewältigung. In: *Mitteilungen der VÖB* 65 (3-4).

Pundt, Alexander; Nerdinger, Friedemann W. (2010): Transformationale Führung und sozialer Austausch als Bedingungen interner Kundenorientierung. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 375–398.

Ramminger, Eva (2013): Die Universitätsbibliothek als Dienstleister für Forschung und Lehre. Eine Gratwanderung zwischen analogen und digitalen Medienwelten. In: Bruno Bauer, Christian Gumpenberger und Robert Schiller (Hg.): Universitätsbibliotheken im Fokus. Aufgaben und Perspektiven der Universitätsbibliotheken an öffentlichen Universitäten in Österreich. Graz-Feldkirch: Wolfgang Neugebauer, S. 48–57.

Renn, Oliver (2015): Können (wissenschaftliche) Bibliotheken weiterhin Bibliotheken heißen? Die Entwicklungskurve von Firmenbibliotheken und Universitätsbibliotheken im Vergleich. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 17–34.

Ruckstuhl, Bruno (2008): Dienen braucht Persönlichkeitskompetenz. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungscompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 49–60.

Sackmann, Sonja A.; Friesl, Martin (2010): Kulturbedingte Serviceorientierung: Erkenntnisse der aktuellen Unternehmenskulturforschung mit Implikationen für die Praxis. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 419–439.

Schaffer, Marion (2013): KundInnen- und Serviceorientierung im öffentlichen Sektor. Masterarbeit. Karl-Franzens-Universität Graz, Graz.

Schedler, Kuno (1996): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell - Fallbeispiel Schweiz. Bern/Wien: Haupt.

Schiller, Robert (2013): Das Universitätsgesetz 2002 und seine organisationsrechtlichen Auswirkungen auf die Universitätsbibliotheken Österreichs. In: Bruno Bauer, Christian Gumpenberger und Robert Schiller (Hg.): Universitätsbibliotheken im Fokus. Aufgaben und Perspektiven der Universitätsbibliotheken an öffentlichen Universitäten in Österreich. Graz-Feldkirch: Wolfgang Neugebauer, S. 23–32.

Schlacher, Werner; Seibert, Gunter (2021): Hervorragend oder bloß vorragend? Der Um- und Neubau der Universitätsbibliothek Graz zu einem Lernort. In: Stephan Holländer, Willy Sühl-Strohmenger und Ludger Syré (Hg.): Hochschulbibliotheken auf dem Weg zu Lernzentren. Beispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: b.i.t. Verlag, S. 87–98.

Schmitz, Gertrud; Dietz, Michaela; Eberhardt, Simone (2010): Förderung der individuellen Lösungskompetenz durch interne Kommunikation: Möglichkeiten und Voraussetzungen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 275–291.

Schneider, Heinrich (1973): Hochschulen und Hochschulreform in Österreich. In: *Zeitschrift für Politik* 20 (1), S. 44–67.

Schrettle, Thomas (2009): Dienstleistungskompetenz aus Sicht des Strategischen Managements. In: Werner G. Faix und Michael Auer (Hg.): Talent. Kompetenz. Management. Stuttgart: Steinbeis-Ed. (1), S. 303–319.

Schulenburg, Sophie (2006): Die Rolle der Besucher und anderer Kunden für Kulturbetriebe am besonderen Beispiel des Theaters. In: Andrea Hausmann und Sabrina Helm (Hg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 31–49.

Schüller-Zwierlein, André (2014): Der Ort der Dienstleistung. Die Entwicklung vom Bibliothekswesen zum Bibliothekssystem an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. In: Konstanze Söllner und Wilfried Sühl-Strohmenger (Hg.): Handbuch Hochschulbibliothekssysteme. Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium. Berlin/Boston: De Gruyter Saur, S. 241–248.

Seissl, Maria; Seidler, Wolfram (2013): Strategieentwicklung und Innovation an der Universitätsbibliothek Wien. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Bibliothek: Monografien zu Forschung und Praxis (BMFP), Band 2), S. 197–202.

Seitz, Peter (2020): Die Erwartungen des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung an das wissenschaftliche Bibliothekswesen. In: Christina Köstner-Pemsel, Elisabeth Stadler und Markus Stumpf (Hg.): Künstliche Intelligenz in Bibliotheken. Tagungsband 34. Österreichischer Bibliothekartag Graz 2019. Graz: Uni-Press Graz Verlag, S. 169–185.

Seyfarth, Felix C.; Balocco, Marco; Huwyler, Sarah (2021): Serviceorientierung an Hochschulen. Zürich, Köln: Berinfor. Online verfügbar unter <https://www.berinfor.ch/serviceorientierung-an-hochschulen/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Shared RDM (n.d.): Über Shared RDM. Online verfügbar unter <https://forschungsdaten.at/sharedrdm/ueber-shared-rdm/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

- Siegfried, Doreen; Nix, Sebastian J. (2014): Nutzerbezogene Marktforschung für Bibliotheken. Eine Praxiseinführung. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Solnet, David; Kandampully, Jay (2005): Service orientation as a strategic initiative: a conceptual model with exemplars. In: *Alliance Journal of Business Research* 1 (2), S. 1–20.
- Stang, Richard (2022): Gestaltung von Lehr-/Lernräumen als Strategiefeld. In: Richard Stang und Alexandra Becker (Hg.): *Lernwelt Hochschule 2030*. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Lernwelten), S. 191–203.
- Starkel, Ana; Dulmovits, Stephan; Vihanek, Christian ([2012]): Bologna-Monitoring 2015. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/Publikationen/Berichtswesen%20BMBWF/Bologna-Bericht/Bologna-Monitoring%202015.pdf>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.
- Stauss, Bernd; Bruhn, Manfred (2010): Serviceorientierung im Unternehmen. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 3–32.
- Stauss, Bernd; Neuhaus, Patricia (1996): Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden. In: *Marktforschung & Management* 40 (4), S. 129–133.
- Stille, Wolfgang; Farrenkopf, Stefan; Hermann, Sibylle; Jagusch, Gerald; Leiß, Caroline; Strauch-Davey, Annette (2021): Forschungsunterstützung an Bibliotheken. Positionspapier der Kommission für forschungsnahe Dienste des VDB. In: *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal* 8 (2), S. 1–19. Online verfügbar unter <https://www.o-bib.de/bib/article/view/5718>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.
- Stock-Homburg, Ruth (2012): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. Wiesbaden: Gabler (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 281).
- Stock-Homburg, Ruth (2016): Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Christian Homburg (Hg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 279–304.
- Stock-Homburg, Ruth; Bieling, Gisela; El Ouadoudi, Youssef (2010): Das Stressoren-Ressourcen-Modell der Dienstleistungsinteraktion. Eine theoretische Betrachtung. In: Manfred Bruhn und Bernd Stauss (Hg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer, S. 183–207.

Sühl-Strohmenger, Wilfried (2005): Bibliothek als Lehr-Lernzentrum - neue Bachelor- und Master-Studiengänge ad portas. Der Bologna-Prozess und die Vermittlung von Informationskompetenz durch Hochschulbibliotheken. In: Christian Enichlmayr (Hg.): 28. Österreichischer Bibliothekartag 2004. Bibliotheken - Fundament der Bildung. Tagungsband / 21.-25. September, Linz. Unter Mitarbeit von Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VÖB). Linz: Bibliothek der Provinz (Schriftenreihe der Oö. Landesbibliothek), S. 101–119.

Sühl-Strohmenger, Wilfried (2012): Teaching Library. Förderung von Informationskompetenz durch Hochschulbibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter.

Sühl-Strohmenger, Wilfried (2022): Digitale Kompetenz, Informationskompetenz, Medienkompetenz, Datenkompetenz, Schreibkompetenz...? Was sollen wissenschaftliche Bibliotheken fördern und für wen? In: *Bibliotheksdienst* 56 (12), S. 729–751.

Sühl-Strohmenger, Wilfried; Syré, Ludger; Holländer, Stephan (2021): Vom Lernraum zum Digital Learning Lab - Hochschulbibliotheken im Wandel! In: Stephan Holländer, Willy Sühl-Strohmenger und Ludger Syré (Hg.): Hochschulbibliotheken auf dem Weg zu Lernzentren. Beispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: b.i.t. Verlag, S. 279–288.

Syré, Ludger; Holländer, Stephan; Sühl-Strohmenger, Wilfried (2021): Hochschulbibliotheken auf dem Weg zu Lernzentren. In: Stephan Holländer, Willy Sühl-Strohmenger und Ludger Syré (Hg.): Hochschulbibliotheken auf dem Weg zu Lernzentren. Beispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: b.i.t. Verlag, S. 9–19.

Tappenbeck, Inka; Sühl-Strohmenger, Wilfried (2024): Zum Wandel von Handlungsfeldern, Rollen und Perspektiven wissenschaftlicher Bibliothekar:innen im Kontext der digitalen Transformation: eine Einführung. In: Wilfried Sühl-Strohmenger und Inka Tappenbeck (Hg.): Praxishandbuch wissenschaftliche Bibliothekar:innen. Wandel von Handlungsfeldern, Rollen und Perspektiven im Kontext der digitalen Transformation. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (De Gruyter Praxishandbuch), S. 1–5.

Technische Universität Graz (2023): Wissensbilanz 2022. Graz. Online verfügbar unter https://www.tugraz.at/fileadmin/public/Studierende_und_Bedienstete/Information/TU_Graz/Wissenbilanzen/Wissensbilanz_TU_Graz_2022.pdf, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Technische Universität Graz; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Graz/Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Technische Universität Wien (2023): Entwicklungsplan 2030 der Technischen Universität Wien. Wien. Online verfügbar unter <https://www.tuwien.at/tu-wien/ueber-die-tuw/berichte-und-dokumente>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Tockenbürger, Lüder; Müller, Mathias (2008): Management von Dienstleistungsprozessen - Von der Strategie zur Umsetzung. In: Urs Fueglistaller (Hg.): Dienstleistungskompetenz. Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung. Zürich: Versus, S. 116–140.

Trummer, Thomas (2009): Die Entwicklung des Qualitätsmanagement-Systems der Karl-Franzens-Universität Graz im nationalen und europäischen Kontext. Karl-Franzens-Universität Graz, Graz.

Tzivanopoulos, Konstantin (2019): Uni-Bibliothek. Bauprojekt der Bundesimmobiliengesellschaft und Universität Graz auf der Zielgeraden. Graz. Online verfügbar unter <https://www.uni-graz.at/de/neuigkeiten/universitaetsbibliothek-5/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Umlauf, Konrad (2000): Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungszentrum. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Heft 81).

Umlauf, Konrad (2001): Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Heft 94).

Universität für angewandte Kunst Wien (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für angewandte Kunst Wien (2023): Entwicklungsplan der Universität für angewandte Kunst Wien 2025-2030. Wien. Online verfügbar unter <https://www.dieangewandte.at/vision>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Bodenkultur Wien (2023): BOKU University Entwicklungsplan 2030. Wien. Online verfügbar unter

<https://boku.ac.at/universitaetsleitung/rektorat/informationen-des-rektorats/entwicklungsplan>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Bodenkultur Wien; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Musik und darstellende Kunst Graz (2021): Entwicklungsplan 2022 bis 2027. Graz. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Musik und darstellende Kunst Graz; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Graz/Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (2023): Entwicklungsplan 2025+ der mdw - Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. Wien. Online verfügbar unter <https://www.mdw.ac.at/5/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Weiterbildung Krems-Donau-Universität Krems (2023): Entwicklungsplan der Universität für Weiterbildung Krems (Donau-Universität Krems) 2025 bis 2030. Krems. Online verfügbar unter https://www.donau-uni.ac.at/dam/jcr:63a08c80-440e-4c91-ac36-ea96ed92e4fa/Entwicklungsplan_UWK_2025-2030.pdf, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität für Weiterbildung Krems-Donau-Universität Krems; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Graz (2024): Ihre Reaktionen in der Library Lovers Week. Graz. Online verfügbar unter <https://ub.uni-graz.at/de/neuigkeiten/ihre-reaktionen-in-der-library-lovers-week/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Graz; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Graz. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Innsbruck (2020): Universität Innsbruck: Entwicklungsplan 2022-2027. Innsbruck. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Klagenfurt (2020): Entwicklungsplan Universität Klagenfurt 2022-2027. Klagenfurt. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Klagenfurt; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Mozarteum Salzburg (2021): Entwicklungsplan 2022-2027. Salzburg. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Mozarteum Salzburg; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien/Salzburg. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Salzburg (2024): Entwicklungsplan der Paris Lodron Universität Salzburg 2025-2030. Salzburg. Online verfügbar unter https://www.plus.ac.at/wp-content/uploads/2024/02/EP_2025-2030_high.pdf, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Wien (2023): Universität Wien 2031 Entwicklungsplan. Wien. Online verfügbar unter <https://rektorat.univie.ac.at/strategie/entwicklungsplan/>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Universität Wien; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: *Journal of Marketing* 68 (1), S. 1–17.

Veterinärmedizinische Universität Wien (2021): Entwicklungsplan 2030. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Veterinärmedizinische Universität Wien; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Vonhof, Cornelia (2012): Die Bibliothek als Betrieb. In: Konrad Umlauf und Stefan Gradmann (Hg.): Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven. Stuttgart/Weimar: J. B. Metzler, S. 266–286.

Wefers, Sabine (2014): Die Zukunft der Bibliotheken. Ein Balanceakt zwischen Anspruch und Wirklichkeit? In: Klaus Ceynowa und Martin Hermann (Hg.): Bibliotheken: Innovation aus Tradition. Rolf Griebel zum 65. Geburtstag. Berlin/München/Boston: De Gruyter, S. 195–203.

Wiesner, Knut A.; Sponholz, Uwe (2007): Dienstleistungsmarketing. München: Oldenbourg.

Wilkinson, Mark D.; Dumontier, Michel; Aalbersberg, IJsbrand Jan et al. (2016): The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. In: *Scientific Data* (3), Artikel 160018, S. 1–9. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>.

Wilmsmeier, Silke (1999): "...und was haben die Benutzer davon?". Kundenorientierung im Bibliotheks- und Informationswesen. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 23 (3), S. 277–317.

Winterhalter, Christian (2014): Service im Wandel, Service für den Wandel. Das Erwin-Schrödinger-Zentrum der Humboldt-Universität zu Berlin. In: Konstanze Söllner und Wilfried Sühl-Strohmenger (Hg.): Handbuch Hochschulbibliothekssysteme. Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium. Berlin/Boston: De Gruyter Saur, S. 536–547.

Wirtschaftsuniversität Wien (2020): Entwicklungsplan der Wirtschaftsuniversität Wien. Grundlage für die Leistungsvereinbarungen der Perioden 2022-2024 und 2025-2027. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Wirtschaftsuniversität Wien; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2021): Leistungsvereinbarung 2022-2024. Wien. Online verfügbar unter <https://unidata.gv.at/SitePages/Publikationen.aspx>, zuletzt geprüft am 05.05.2025.

Zeiller, Michael (2022): Bibliothekarische Ausbildung im Spannungsfeld von Informationsmanagement und Digitalisierung. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 46 (3), S. 369–372.

Zemanek, Michaela; Rohrmoser, Manuela; Lach, Karin (2013):
Universitätsbibliotheken in Österreich als "Teaching Libraries". In: Bruno Bauer,
Christian Gumpenberger und Robert Schiller (Hg.): *Universitätsbibliotheken im
Fokus. Aufgaben und Perspektiven der Universitätsbibliotheken an öffentlichen
Universitäten in Österreich*. Graz-Feldkirch: Wolfgang Neugebauer, S. 154–165.