

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von
Wolfgang Semar

Arbeitsbereich
Informationswissenschaft

Schrift 92

Projektmanagement in Schweizer Bibliotheken

Eine Untersuchung, wie Schweizer Bibliotheken Projekte managen und ein Projektmanagementvorschlag für die GGG Stadtbibliothek Basel

Isabel Merlo

Chur 2018

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Schrift 92

Projektmanagement in Schweizer Bibliotheken

Eine Untersuchung, wie Schweizer Bibliotheken Projekte managen und ein Projektmanagementvorschlag für die GGG Stadtbibliothek Basel

Isabel Merlo

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Bachelor of Science FHO in Information Science.

Referent: Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler

Korreferent: Dr. Ingo Barkow

Verlag: Arbeitsbereich Informationswissenschaft

ISSN: 1660-945X

Chur, April 2018

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit beinhaltet eine Untersuchung zum Projektmanagement in Schweizer Bibliotheken. Nebst einer internationalen Literaturrecherche, wurde ein Online-Fragebogen an öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken versandt, in welchem Fragen zur Projektkultur, Projektdefinition, Projektdurchführung, Zukunft des Projektmanagements und zum Projektteam gestellt wurden. Drei Interviews mit Mitarbeitenden der ETH-Bibliothek Zürich, der Pestalozzi-Bibliothek Zürich und den Winterthurer Bibliotheken erlauben vertiefte Einblicke in das Projektmanagement dieser Bibliotheken. Im letzten Teil der Arbeit wird ein auf die GGG Stadtbibliothek Basel angepasstes Projektmanagement vorgeschlagen. Die Untersuchung ergab, dass Bibliotheken meist hauseigenen Projektmanagementrichtlinien folgen und sie dem Projektmanagement in Zukunft einen höheren Stellenwert einräumen als zum Zeitpunkt der Untersuchung.

Schlagwörter: Projektmanagement, Schweiz, Öffentliche Bibliothek, Wissenschaftliche Bibliothek, Bachelorarbeit

Abstract

This work contains an investigation on how Swiss libraries manage projects. In addition to an international literature review, an online-survey has been sent out to public and academic libraries, containing questions about project culture, project definition, project execution, project teams and the future of project management. Three interviews with employees of the ETH-library Zurich, the Pestalozzi-library Zurich and the libraries of Winterthur provide greater insights into the project management of these libraries. As a final part of this paper, a suitable project management for the GGG city library of Basle is proposed. The results show that libraries often use a project management style which has been adapted to their own needs and that in the future project management will become more important than at the time of this investigation.

Keywords: project management, Switzerland, public libraries, academic libraries, bachelor thesis

Vorwort

An dieser Stelle wären nur leere Seiten aufzufinden, hätte die Autorin nicht von vielen Personen Unterstützung erhalten.

Herzlichen Dank an...

- die Betreuer Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler und Dr. Ingo Barkow. Sie verstanden es, genau die richtige Balance zwischen Vorgaben und Freiraum zu geben. Mit ihren wertvollen Ratschlägen und den jeweils schnellen Antworten halfen sie stets weiter. Ihnen sei ganz herzlich gedankt.
- die Familie, den Freund, Kollegen und Kolleginnen. Ihr habt es geschafft, die Autorin auch in der grössten Hektik immer noch zum Lachen zu bringen und wertvolle Ratschläge zu geben.
- die GGG Stadtbibliothek Basel, welche die Autorin während des Studiums forderte und förderte. Ohne sie würde diese Bachelorarbeit nicht existieren. Gedankt sei im Speziellen Herrn Klaus Egli, Direktor der GGG Stadtbibliothek Basel, welcher mit der Idee für die vorliegende Bachelorarbeit auf die Studentin zukam und ihr unterstützend zur Seite stand.
- Hermann Romer, Felix Hüppi und Lisa Ott, die es der Autorin mit ihrer freundlichen Art sehr leicht gemacht haben, Interviews zu führen.
- die Pretester, welche den Online-Fragebogen positiv formten.
- alle Bibliotheken, welche an der Online-Umfrage teilnahmen.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Abstract.....	I
Vorwort.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Thema	1
1.2 Ziel, Abgrenzung und Fragestellungen der Arbeit	2
1.3 Forschungsmethoden	3
1.3.1 Literaturanalyse	3
1.3.2 Online-Umfrage.....	3
1.3.3 Experten-Interviews	4
1.4 Aufbau	4
2 Definitionen.....	5
2.1 Was ist ein Projekt?	5
2.2 Was ist Projektmanagement?	6
3 Theorie Projektmanagement.....	9
3.1 Ablauf	9
3.1.1 Initialisierung.....	10
3.1.2 Projektplanung.....	13
3.1.3 Umsetzung.....	17
3.1.4 Abschluss	18
3.1.5 Fazit Literatur	19
4 Online-Umfrage.....	21
4.1 Zielgruppe.....	21
4.2 Fragebogaufbau, Pretest und Durchführung	22
4.3 Ergebnisse.....	24

4.3.1	Rücklaufquote und Bibliotheken.....	24
4.3.2	Ergebnis U1: Projektdefinition und Projektkultur.....	26
4.3.3	Ergebnis U2: Projektteam	31
4.3.4	Ergebnis U3: Projektdurchführung	36
4.3.5	Ergebnis U4: Erfolg und Zukunft des Projektmanagements	39
4.3.6	Fazit Umfrage	41
5	Interviews mit Bibliotheken.....	43
5.1	Winterthurer Bibliotheken.....	43
5.2	Pestalozzi-Bibliothek Zürich	47
5.3	ETH-Bibliothek	52
5.4	Fazit Interviews.....	58
6	Anwendung der Ergebnisse auf die GGG Stadtbibliothek Basel	59
6.1	Die GGG Stadtbibliothek Basel	59
6.2	Ist-Zustand Projektmanagement	60
6.3	Soll-Zustand Projektmanagement	64
6.4	Ergebnis U5: PM-Vorschlag.....	67
6.5	Fazit GGG Stadtbibliothek Basel.....	75
7	Schlussenteil.....	77
7.1	Reflexion.....	77
7.2	Gesamtfazit.....	78
8	Quellenverzeichnis.....	79
9	Anhang	85
9.1	Deutsche Version des Online-Fragebogens.....	85
9.2	Für die GGG Stadtbibliothek Basel angepasster Projektantrag	94
9.3	Für die GGG Stadtbibliothek Basel angepasster Projektfortschrittsbericht	96
9.4	Für die GGG Stadtbibliothek Basel angepasster Projektabschlussbericht.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektkategorisierung	6
Abbildung 2: Projekt-Ablauf der Nationalbibliothek von Singapur	10
Abbildung 3: Projektportfolio e-bib der ETH-Bibliothek am 11.4.2001	12
Abbildung 4: Projektstrukturplan	14
Abbildung 5: Gantt-Chart.....	15
Abbildung 6: Umfrageteilnehmer	25
Abbildung 7: Was verstehen Sie unter einem Projekt?	26
Abbildung 8: Wie viele Projekte wurden etwa innerhalb des letzten Jahres in Ihrer Bibliothek begonnen?	27
Abbildung 9: Wie lange dauern die Projekte normalerweise?	28
Abbildung 10: Welche Projekte wurden im letzten Jahr in Ihrer Bibliothek begonnen?	29
Abbildung 11: Gibt es externe Vorgaben, welche das Projektmanagement betreffen?	30
Abbildung 12: Wie oft arbeiten folgende Personen in Projekten mit?.....	31
Abbildung 13: Wie häufig werden bei Ihnen temporäre Mitarbeiter für bestimmte Projekte eingestellt?	32
Abbildung 14: Wie viele Personen übernehmen bei Ihnen gänzlich oder teilweise die Rolle des Projektmanagers/ der Projektassistentz?	33
Abbildung 15: Woher stammt Ihr Projektmanagement-Wissen?	34
Abbildung 16: Über welche Kanäle läuft die Kommunikation innerhalb des Projektteams? ..	35
Abbildung 17: Welchen Projektmanagementrichtlinien folgen Sie?	36
Abbildung 18: Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Medienlieferdienst/ Hauslieferdienst für Ihre Bibliothek einrichten wollen. Bitte beschreiben Sie stichwortartig, wie Sie vorgehen und welche Dokumente Sie erstellen würden.	37
Abbildung 19: Wie schätzen Sie bei Ihnen durchgeführte Projekte ein?	39
Abbildung 20: Projektmanagement wird für uns in Zukunft.	40
Abbildung 21: Gedenken Sie oder andere Personen in Ihrer Bibliothek in Zukunft mehr Zeit ins Projektmanagement zu investieren?	41
Abbildung 22: Kundeninformation der PBZ auf deren Webseite	51
Abbildung 23: Organigramm der Stadtbibliothek Basel.....	59
Abbildung 24: Ausschnitt aus der Wikiseite "Übersicht Projekte"	61
Abbildung 25: Beispielsausschnitt der vergebenen Struktur in Teamwork.com	69
Abbildung 26: Erklärung des Tools mittels des Tools Teamwork.com	70

Abbildung 27: Beispiel einer Ordnerstruktur für das G:-Laufwerk. 1. Bild: Erstansicht nach Betreten des Ordners "Projekte". 2. Bild: Inhaltliche Strukturierung eines Projektes (Projektreferenz). 3. Bild. Einheitliche Benennung der Projekte Jahr (Projektstart) Bibliothek_Projekt.....	70
Abbildung 28: Möglicher Vorgang GGG Stadtbibliothek Basel.....	71
Abbildung 29: Mögliche Kommunikation Projekteingabe	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl öffentliche Bibliotheken in der Schweiz	21
Tabelle 2: Abkürzungen.....	24
Tabelle 3: Pflichtdokumente (MUSS-Dokumente) der ETH-Bibliothek.....	54
Tabelle 4: Von der Autorin geringfügig angepasster Projektauftrag nach Veronika Diem	95
Tabelle 5: Von der Autorin geringfügig angepasster Projektfortschrittsbericht nach Veronika Diem.....	96
Tabelle 6: Von der der Autorin geringfügig angepasster Projektabschlussbericht nach Veronika Diem.....	98

Abkürzungsverzeichnis

CAS	Certificate of Advanced Studies
CMP	Critical chain project management
DIN	Deutsches Institut für Normung
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
GGG	Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige
GL	Geschäftsleitung
HERMES	Handbuch der elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode zur Entwicklung von Systemen
HTW	Hochschule für Technik und Wirtschaft
IPMA	International Project Management Association
I&D	Information und Dokumentation
IT	Informationstechnik
MAS	Master of Advanced Studies
PERT	Program evaluation and review technique
PH	Pädagogische Hochschule
PM	Projektmanagement
PRINCE	Projects in controlled environments
PSP	Projektstrukturplan
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken
SGO	Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management
UB	Universitätsbibliothek

1 Einleitung

Die Autorin verwendet in der Arbeit männliche und weibliche Formen. Hierbei meint sie auch immer das gegenteilige Geschlecht, verzichtet aber zugunsten der besseren Lesbarkeit auf die jeweiligen Ausformulierungen.

Nachfolgend wird ein Überblick über das Thema, die Ziele, die verwendeten Forschungsmethoden und den Arbeitsaufbau gegeben.

1.1 Thema

Projektmanagement (PM) ist, entgegen der allgemeinen Auffassung der modernen Gesellschaft, eine uralte Vorgehensweise, welche sich u.a. bereits 2570 vor Chr. beim Bau der Pyramiden von Gizeh zeigte. Aufzeichnungen weisen darauf hin, dass verschiedene Personen für den strukturierten Aufbau und die Kontrolle verantwortlich waren. Erst im 20. Jahrhundert wurden Instrumente wie das Gantt-Diagramm oder die Methode des kritischen Pfades entwickelt und der erste Projektmanagementverbund, die IPMA (International Project Management Association) gegründet (Haughey 2014).

Neue Anforderungen an Bibliotheken verlangen Anpassungen der Organisation und erweiterte oder veränderte Angebote. Damit Projekte möglichst kostengünstig und mit hohen Erfolgchancen durchgeführt werden können, soll das Projektmanagement unterstützend zur Seite stehen (Galluzzi 2015, S. 2; Schulze 2005, S. 92).

Gewisse Fördergelder, wie z.B. vom Schweizerischen Nationalfonds, werden nur noch zugesprochen, wenn Projektmanagementstrukturen vorhanden sind (Fingerle und Mumenthaler 2016, S. 150).

Deswegen schreiben Robin A. Buser et al. (S. 6-7), dass das Projektmanagement in Bibliotheken immer populärer wird, während Veronika Diem (2013b, S. 314) das Projektmanagement als zentrales Element der bibliothekarischen Arbeit beschreibt.

Einige Vorteile des Projektmanagements für Bibliotheken sind (Buser et al. 2014, S. 7):

- Gut geplante Ressourcen und Projekte
- Klar und realistisch definierte Erwartungen
- Klar definierte Ziele
- Effektive Projektkontrolle

Wie Projekte im Schweizer Bibliotheksumfeld gemanagt werden, wurde bisher nicht untersucht.

1.2 Ziel, Abgrenzung und Fragestellungen der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine erstmalige Untersuchung, wie Schweizer Bibliotheken Projekte managen sowie ein PM-Vorschlag für eine grössere, öffentliche Bibliothek.

Die übergeordnete Fragestellung lautet:

Wie managen Bibliotheken Projekte?

Daraus resultieren folgende, untergeordnete Fragestellungen, die für die Bearbeitung auf fünf Untersuchungsgebiete verteilt wurden.

- **Untersuchungsgebiet 1 (U1) = Projektdefinition und Projektkultur**

Welche und wie viele Projekte wurden mit welcher Dauer im letzten Jahr an Schweizer Bibliotheken durchgeführt? Was verstehen Bibliotheken unter "Projekten"? Gibt es externe Vorgaben, die das PM in Bibliotheken betreffen?

- **Untersuchungsgebiet 2 (U2) = Projektteam**

Welche Personen bilden das Projektteam? Über welche Kanäle wird innerhalb des Teams kommuniziert? Wie viele Personen übernehmen teilweise oder gänzlich die Rolle des Projektmanagers / der Projektassistenten?

- **Untersuchungsgebiet 3 (U3) = Projektdurchführung**

Welche Projektmanagementsysteme/ Richtlinien/ Vorgehensmodelle werden besonders häufig angewandt? Woher stammt das Projektmanagementwissen der befragten Personen? Wie würden die Bibliotheken ein vorgegebenes Projekt durchführen?

- **Untersuchungsgebiet 4 (U4) = Erfolg und Projektzukunft**

Wie zufrieden sind Schweizer Bibliotheken mit den durchgeführten Projekten - was funktionierte gut, was weniger gut?

Wie schätzen Schweizer Bibliotheken die Zukunft des Projektmanagements in ihrer Bibliothek ein?

Die Untersuchungsgebiete 1-4 werden für wissenschaftliche (UB¹ und PH²) und öffentliche Bibliotheken der Schweiz ausgewertet. Fachhochschulbibliotheken werden nicht befragt.

Ableitend aus den Erkenntnissen wird eine Empfehlung für eine öffentliche Stadtbibliothek mit Filialen ausgesprochen. Dies geschieht am Beispiel der GGG³ Stadtbibliothek Basel.

¹ Universitätsbibliothek

² Pädagogische Hochschule

³ Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige

- **Untersuchungsgebiet 5 (U5) = PM-Empfehlung**

Wie könnte ein zu empfehlendes Projektmanagement für eine öffentliche Stadtbibliothek mit Filialen aussehen (am Beispiel der GGG Stadtbibliothek Basel)?

Die letzte Forschungsfrage ist als Empfehlung zu verstehen. Eine Umsetzung dieser ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich.

Die Arbeit hat nicht zum Ziel, das PM erschöpfend darzustellen. Deshalb bemühte sich die Autorin um eine logische Auswahl der wichtigsten Gebiete des Projektmanagements. Hierfür bediente sie sich der Fachliteratur.

Besonders Führer und Zügler (2010) mit ihrem übersichtlichen und doch umfassenden PM-Werk und Horwarth (2012) mit ihrer Online-Umfrage zum gleichen Thema in Ontario halfen dabei.

Es wird hauptsächlich aufs klassische und nicht aufs agile Projektmanagement eingegangen. Das PM der Bibliotheken wird nicht mit dem allgemeinen PM verglichen.

1.3 Forschungsmethoden

Um die Fragestellungen zu beantworten, wurden drei Forschungsmethoden angewendet.

1.3.1 Literaturanalyse

Die Autorin führte eine umfassende Recherche im Internet und in den von der HTW (Hochschule für Technik und Wirtschaft) Chur zur Verfügung gestellten Fachdatenbanken durch. Diese Recherche fand in deutscher und englischer Sprache statt.

Zum Thema "Projektmanagement" im Allgemeinen ist viel Literatur vorhanden. Wird aber konkret zum Thema "Projektmanagement in Bibliotheken" gesucht, wird wenig gefunden (Winston und Hoffmann 2005, S: 54). Dies ist auch zum heutigen Datum noch der Fall.

Gerade deutschsprachige Literatur ist nur vereinzelt vorhanden. Besonders relevant sind die zwei englischsprachigen Bücher von Allan (2004) und Buser et al. (2014) sowie der deutschsprachige Beitrag von Diem (2013a, 2013b). Der Literaturteil ermöglicht einen Überblick über das Projektmanagement und bietet eine Grundlage für die PM-Empfehlung für die GGG Stadtbibliothek Basel (fünftes Untersuchungsgebiet).

1.3.2 Online-Umfrage

Um die Schweizer Umfeldanalyse durchzuführen entschied sich die Autorin für eine Online-Umfrage. Dabei geht sie näher auf die Untersuchungsgebiete 1-4 ein. Genauere Informationen zum Aufbau sowie zur Durchführung werden in Kapitel 4.1 und 4.2 gegeben. Insgesamt

erhielten 149 Bibliotheken eine Umfrageeinladung. 58 Bibliotheken füllten diese gänzlich, 9 teilweise aus.

Die deutsche Version der Online-Umfrage befindet sich im Anhang unter 9.1.

1.3.3 Experten-Interviews

Experten-Interviews erlauben den vertieften Blick auf das PM einzelner Bibliotheken und liefern wichtige Informationen für die Ausarbeitung eines PM-Vorschlags für die GGG Stadtbibliothek Basel (fünftes Untersuchungsgebiet). Die Autorin interviewte Lisa Ott (ETH-Bibliothek Zürich), Felix Hüppi (Pestalozzi-Bibliothek Zürich) und Hermann Romer (Winterthurer Bibliotheken) zu ihrem Projektmanagement.

Zusätzlich wurde ein Interview mit Klaus Egli (GGG Stadtbibliothek Basel) geführt, um den IST- und den SOLL-Zustand für den PM-Vorschlag zu erfassen.

1.4 Aufbau

In Kapitel 2 werden die Begriffe "Projekt" und "Projektmanagement" definiert, woraufhin in Kapitel 3 ein grundsätzlicher Ablauf nach Phasen aufgezeigt wird.

Kapitel 4 beinhaltet Hintergrundinformationen über den Fragebogenaufbau und die Zielgruppe. Die Untersuchungsgebiete 1-4 werden in diesem Kapitel beantwortet.

Die Ergebnisse der Interviews sind in Kapitel 5 zu finden.

Kapitel 6 enthält den IST- und den SOLL-Zustand des Projektmanagements der GGG Stadtbibliothek Basel. Anhand des erfassten (Wunsch-)Zustands, den Erkenntnissen aus den Interviews und der Literaturrecherche wurden Instrumente zur Erreichung des SOLL-Zustands erarbeitet (Beantwortung des fünften Untersuchungsgebiets).

Das siebte Kapitel besteht aus der Reflexion und einem kurzen Fazit.

2 Definitionen

Es werden die Begriffe "Projekt" und "Projektmanagement" definiert.

2.1 Was ist ein Projekt?

Proiectum, das aus dem Lateinischen übersetzt so viel wie "das nach vorn Geworfene" bedeutet, weist darauf hin, dass ein Vorhaben durch Planung vorangetrieben wird (Gubbels 2013, S.5).

Es existieren diverse Definitionen, die aber allesamt in die gleiche Richtung weisen. Im deutschsprachigen Raum ist insbesondere die des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN 69901) (2016, S. 169) bekannt:

„Projekte sind Vorhaben, die durch die Einmaligkeit der Bedingung in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind. Dazu zählen z.B. Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen. Projekte sind gegenüber anderen Vorhaben – z.B. Routinetätigkeiten, anderen Projekten oder Programmen – abgegrenzt und weisen eine projektspezifische Organisation auf.“

Die ISO-Norm 9000:2000, welche internationaler ausgerichtet ist, definiert Projekte folgendermassen:

"Einmaliger Prozess[...], der aus einem Satz von abgestimmten und gelenkten Vorgängen [...] mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen [...] erfüllt, wobei Beschränkungen in Bezug auf Zeit, Kosten und Ressourcen berücksichtigt werden." (DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016, S. 272)

Wichtig ist, Projekte von alltäglichen Routinearbeiten abzugrenzen. Beispiele von Routinearbeiten in Bibliotheken können z.B. die Katalogisierung eines einzelnen Mediums oder das Beantworten einer Kundenanfrage sein (Buser et al. 2014, S. 14).

Wird hingegen die Art, wie ein solcher Prozess funktioniert, grundlegend überarbeitet, kann es sich um ein Projekt handeln.

Allan und Buser (2004; 2014, S. 12) haben einige für Bibliotheken typische Projekte aufgelistet:

- Entwicklung neuer Informationsservices
- Digitalisierung von Kollektionen
- Fusion mit anderen Bibliotheken
- Erstellung neuer Werbekampagnen
- Re katalogisierung von Altbeständen

- Entwicklung von Schulungen für die Kundschaft oder das Personal
- Einführung neuer Technologien
- Planung, Bau und Umzug von Bibliotheken

Projekte können nach Projektart oder Projektgrösse kategorisiert werden (vgl. Abbildung 1).

Bei der Projektart wird zwischen Entwicklungsprojekten, die zum Ziel haben, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, und Veränderungsprojekten, bei welchen die Organisationsstruktur angepasst wird, unterschieden.

Die Einteilung eines Projekts nach seiner Grösse ist nur innerhalb eines Betriebs vornehmbar. (Karavul 2017). So kann z.B. die Umstellung der Kantine in einem kleinen Betrieb ein grosses und in einem grossen Betrieb ein kleines Projekt darstellen.

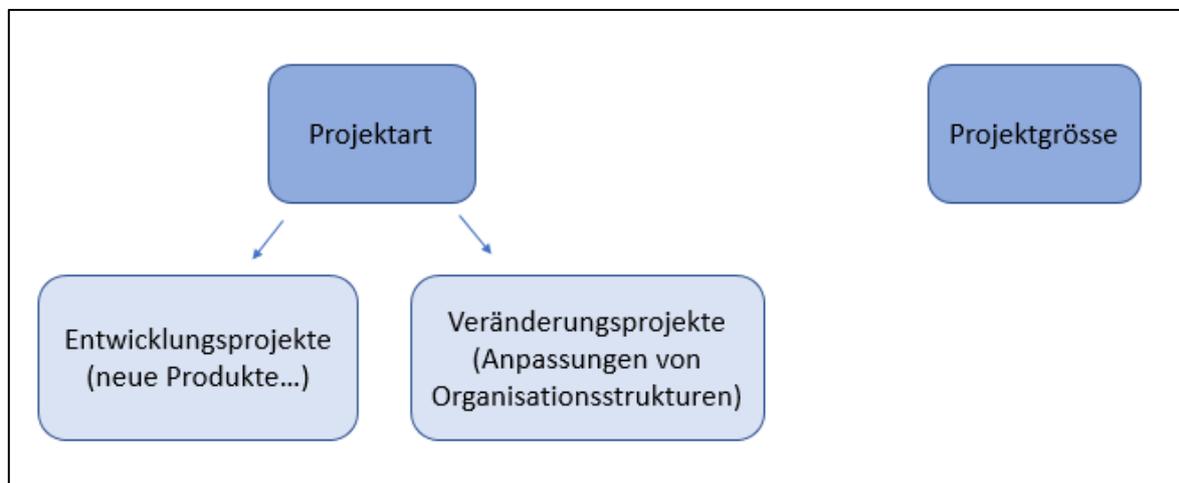


Abbildung 1: Projektkategorisierung (Abbildung der Autorin nach (Karavul 2017))

2.2 Was ist Projektmanagement?

Während ein Projekt das Vorhaben selbst ist, hat das Projektmanagement zum Ziel, dafür zu sorgen, dass das Projekt möglichst erfolgreich (termingerecht, mit den vorgesehenen Kosten und in gewünschter Qualität) durchgeführt wird (Führer und Züger 2010, S.11-12).

Das Deutsche Institut für Normung e.V. gibt folgende Definition des Begriffs:

„Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“ (DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016, S. 158)

Projektmanagementsysteme bieten hierbei Leitfäden, wie und wann Tätigkeiten umgesetzt werden sollen. Bekannte Systeme sind z.B. PRINCE2 (Projects in controlled environments) oder das Schweizerische HERMES5 (Handbuch der elektronischen Rechenzentren des

Bundes, Methode zur Entwicklung von Systemen) (Herrmann o. J; APM-Group 2017; DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016, S. 158).

Es kann zwischen klassischem und agilem Projektmanagement differenziert werden (Meyer und Reher 2016, S. 36).

Der Unterschied liegt hauptsächlich darin, dass die Phasen beim klassischen Projektmanagement linear abgearbeitet und abgeschlossen werden. Weiter ist das Ziel beim klassischen Projektmanagement von Beginn an klar definiert, während beim agilen Projektmanagement davon ausgegangen wird, dass gewisse Projekte dafür zu komplex und zu dynamisch sind. So können sich bei der agilen Methode neue Anforderungen ergeben, welche immer wieder in die Planung eingearbeitet werden. (Schneegans 2012, S. 3-4).

Eine Kombination der beiden Methoden ist möglich und wird oft empfohlen (Riehle 2014).

Nebst dem Projektmanagement existiert das Multiprojektmanagement. Dieses besitzt die Aufgabe, mehrere Projekte parallel zu koordinieren und die Ressourcen zu verteilen (DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2016, S. 154). Da die vorliegende Arbeit nicht das Multiprojektmanagement in Bibliotheken untersucht, wird nur im Ausnahmefall und wo sinnvoll darauf eingegangen.

3 Theorie Projektmanagement

„Bibliothekarische Projekte bestehen oft aus mehreren Komponenten: Sie sind meist keine reinen Verwaltungs-, Technik-, Wissenschafts- oder Unternehmensprojekte, sondern kombinieren diese Elemente. Deshalb benötigen diese weniger ein besonderes, sondern vielmehr ein umfassendes Projektmanagement.“ (Diem 2013b, S. 315)

3.1 Ablauf

Projektphasen unterteilen Projekte in zeitlich und inhaltlich abgegrenzte Stücke, wobei sich diese je nach Projekt und Komplexität unterscheiden. Ein absolutes Phasenmodell existiert aus soeben genannten Gründen nicht (Bernhard und Sztuka 2017).

Nachfolgend wird eine Variante vorgestellt, welche aus den Projektphasen "Initialisierung", "Planung", "Umsetzung" und "Abschluss" besteht.

Zwischen diesen Phasen sind für gewöhnlich sogenannte "Meilensteine" platziert. Diese fordern Lieferobjekte, die einer inhaltlichen Überprüfung unterzogen werden. Stimmt der abgelieferte Inhalt nicht mit dem Gewünschten überein, wird die nächste Phase nicht begonnen (Meyer und Reher 2016, S. 16).

Die folgenden Erläuterungen der Phasen und der dazugehörigen Instrumente orientieren sich stark an Andreas Führer und Rita-Maria Züger (2010). Die Phasen wurden nicht erschöpfend dargestellt. Die Autorin bemühte sich um die Darstellung der bekanntesten und relevantesten Methoden und Instrumente.

Jennifer A. Keach (2012) schreibt, dass es für Bibliotheken meist nicht sinnvoll ist, alle Instrumente (vollumfänglich) zu nutzen. Oft würden einfache Listen ausreichen.

Eine selbstständige Erarbeitung eines PMs, wie es z.B. die Nationalbibliothek in Singapur gemacht hat (vgl. Abbildung 2), ist möglich (Emerald Publishing Limited 2017; Chia 2001).

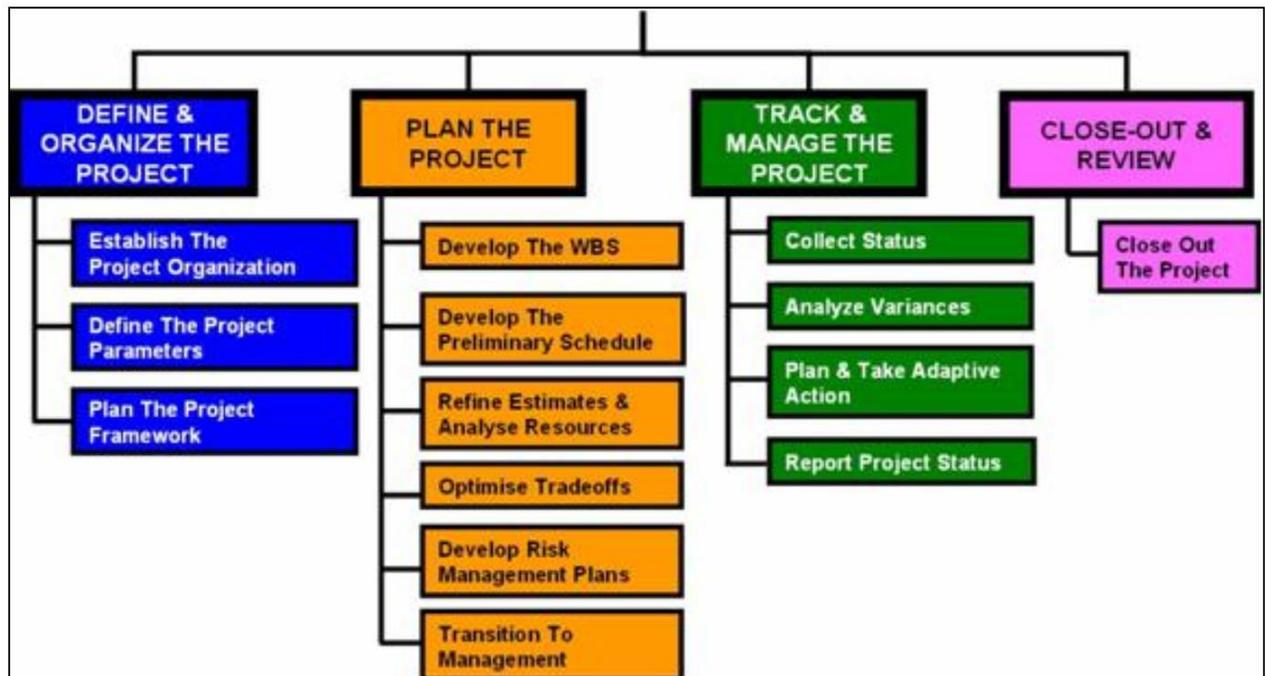


Abbildung 2: Projekt-Ablauf der Nationalbibliothek von Singapur
(Emerald Publishing Limited 2017; Chia 2001)

3.1.1 Initialisierung

Die Initialisierungsphase beinhaltet sechs Punkte (Führer und Züger 2010, S. 34):

- Die Projektidee
- Der Projektantrag
- Die Antragsprüfung
- Der Entscheid über die weitere Ausarbeitung
- Der Projektauftrag
- Die Projektfreigabe

Die Projektidee

Projektideen können auf verschiedenste Weise entstehen. Entweder spontan an der Theke im Gespräch mit Bibliothekskunden, aufgrund äusserer Zwänge oder auch ganz gezielt durchs Innovationsmanagement (vgl. das Werk "Innovationsmanagement von Fingerle und Mumenthaler 2016). Das Innovationsmanagement ist eine eigene Disziplin, eignet sich aber zur Ergänzung des PMs.

Wichtig ist, den Bibliotheksmitarbeitenden eine Plattform für deren Ideen zur Verfügung zu stellen. Somit können Ideen aus unterschiedlichsten Gebieten gesammelt werden. Ist den Mitarbeitenden die Projektmanagementmethode bekannt, werden ihre Vorschläge einen lösungsorientierten Charakter aufweisen (Buser et al. 2014, S. 18).

Der Projektantrag

Eine Möglichkeit, Projektideen strukturiert zu erfassen, bieten sogenannte Projektanträge. In der ETH-Bibliothek können alle Mitarbeitenden und auch Externe einen solchen erfassen (Kirstein 2002, S. 36).

Der Projektantrag erlaubt durch seine strukturierte Form, eingereichte Projekte zu vergleichen. Üblicherweise beinhaltet der Projektantrag Angaben zur Ausgangslage, auftretenden Problemen, grobe Lösungsvorschläge, den erwarteten Nutzen, die Projektziele, Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit und Grobschätzungen des Realisierungszeitraums. Der Umfang des Projektantrags hängt von den Vorgaben des Unternehmens ab (Führer und Züger 2010, S. 28).

Die Antragsprüfung

Nicht alle eingereichten Projekte können und sollen durchgeführt werden. Nachdem abgeklärt wurde, ob es sich auch wirklich um ein Projekt handelt, müssen die Projektziele mit den strategischen Zielen und deren momentanen Anstrengungen abgeglichen werden (Führer und Züger 2010, S. 30-31).

Entscheid weitere Ausarbeitung

Dieser Bereich geht bereits ins Multiprojektmanagement über und wird deshalb nur sehr knapp erläutert.

Mittels eines Projektportfolios können Projekte aufgrund verschiedener Faktoren (in Abbildung 3 aufgrund des Nutzens sowie des Risikos) eingetragen werden. Somit lässt sich ein Überblick über laufende und geplante Projekte gewinnen. Es dient als Entscheidungs- und Vergleichsinstrument zwischen Projekten. Vinopal stellte 2009 fest, dass dieses Instrument in Bibliotheken noch nicht verankert war (2012, S. 379-381).

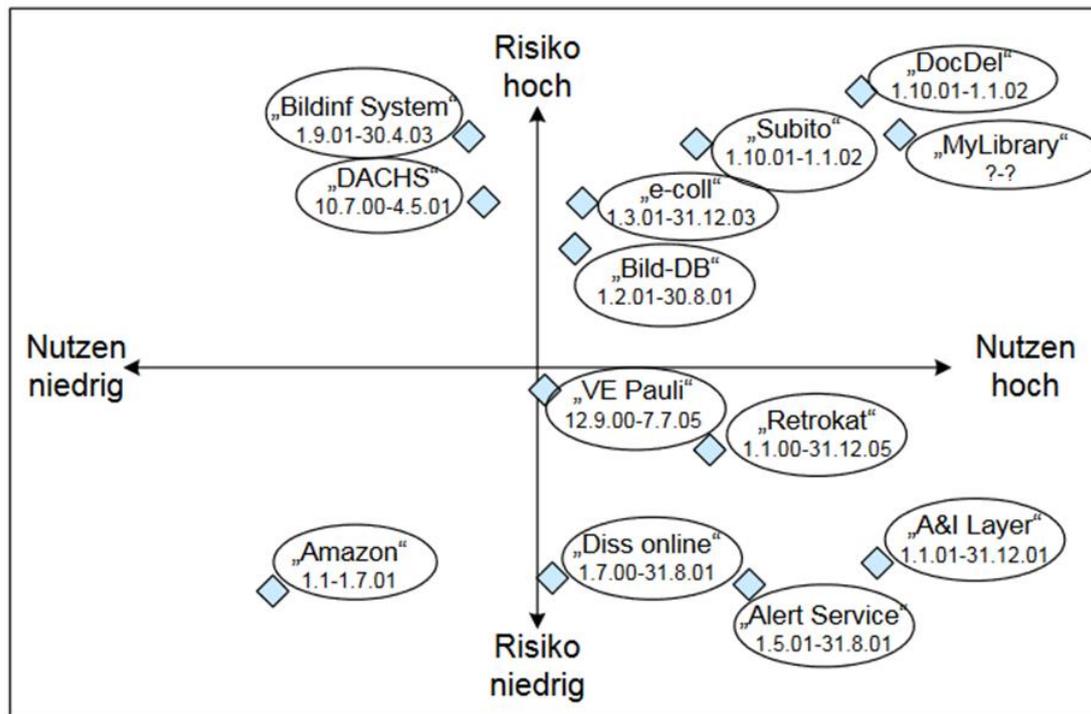


Abbildung 3: Projektportfolio e-bib der ETH-Bibliothek am 11.4.2001 (Kirstein 2002, S. 24)

Der Projektauftrag

Wird der Projektantrag erweitert, entsteht ein Projektauftrag.

Projektaufträge verschiedener Betriebe unterscheiden sich in deren Inhalt und deren Umfang. Somit muss jede Bibliothek eine für sich passende Vorlage finden oder erarbeiten (Allan 2004, S. 34).

Üblicherweise beinhaltet er aber folgende Punkte, die in dieser Phase noch nicht endgültig ausgearbeitet sind: Projekttitle, Projektart, Projektorganisation, Projektdauer, Ausgangslage, Ziele sowie Nicht-Ziele, Rahmenbedingungen, Projektressourcen, Projektbudget und Finanzierung⁴ (Diem 2013^{5a}, S. 3-4; Hagen 2011).

Der Projektauftrag kann im Verlauf des Projekts angepasst werden und dient als Zielvereinbarung zwischen dem Projektleiter und dem Projektauftraggeber (Note 2016, S. 125).

⁴ Input zum Thema Projektfinanzierung: Projekte können innerhalb des geplanten Budgets angesetzt werden oder aus externen Quellen stammen Allan (2004, S. 93). Ein sehr interessantes Statement zur Finanzierung von Projekten, welche auch in Zeiten von Budgetkürzungen attraktiv sein kann, wurde von Ilona Munique (2015, S. 6) gegeben, welche das Crowdfunding als eine Finanzierungsmöglichkeit für Projekte in Bibliotheken sieht. So konnte z.B. Susanne Zumstein (2013) über die Crowdfunding-Plattform "Wemakeit" ihr Projekt "Kino in der Bibliothek" erfolgreich finanzieren und umsetzen.

⁵ Veronika Diem (2013b) gestaltete einige PM-Vorlagen für Bibliotheken, unter denen sich ein Projektantrag befindet. Dieser ist jedoch bereits sehr ausführlich und könnte für Bibliotheken auch anstelle eines Projektauftrags verwendet werden.

Er soll eine Richtlinie darstellen und darf nicht mit dem Projektplan, welcher das konkrete Vorgehen definiert, verwechselt werden (Führer und Züger 2010, S. 32).

Die Projektfreigabe

Das Bewilligungsgremium prüft den Projektauftrag und gleicht das potentielle Projekt nochmals mit den strategischen Zielen sowie Stakeholder-Erwartungen ab.

Wird der Projektauftrag vom Projektleiter sowie vom Projektauftraggeber unterschrieben und somit bewilligt, wird eine erste Sitzung einberufen, in der alle Beteiligten über das Projekt informiert werden.

Bei einer Ablehnung werden keine weiteren Ressourcen aufgewendet (Führer und Züger 2010, S. 33-34).

3.1.2 Projektplanung

Die Projektplanung stellt einen iterativen Prozess dar. Immer wieder können neue Gegebenheiten auftreten, welche die Planung beeinflussen.

Folgende Unterkategorien werden von Führer und Zügler (2010, S. 72) in dieser Projektphase vorgeschlagen:

- Die Projektstrukturplanung
- Die Ablauf- und Terminplanung
- Die Einsatzmittelplanung
- Die Kostenplanung

Der Projektstrukturplan

Um einen Überblick über das gesamte Projekt zu erhalten und bearbeitbare Aufgaben abzuleiten, wird mittels einer Projektstrukturierung ein sogenannter Projektstrukturplan (PSP) erstellt (vgl. Abbildung 4).

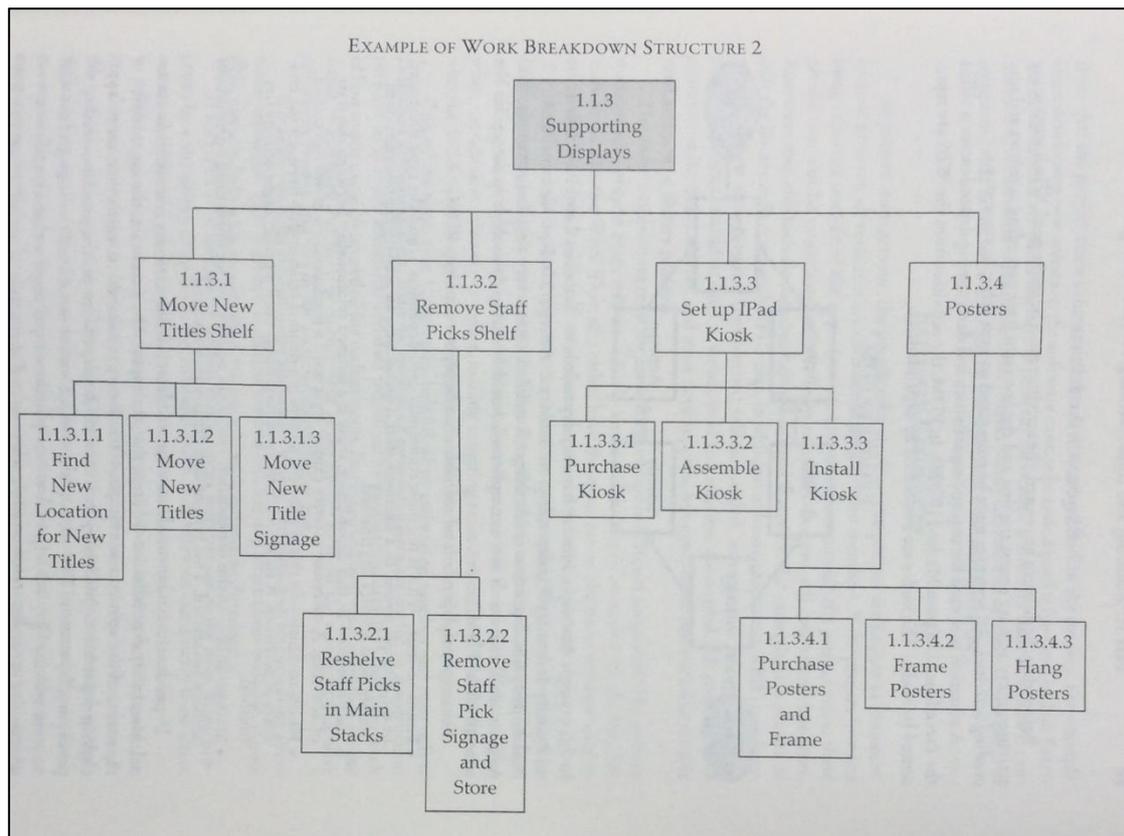


Abbildung 4: Projektstrukturplan (Buser et al. 2014, S. 53)

Dieser sollte nicht bis ins letzte Detail aufgegliedert werden, sondern unterstützt den Prozess der Zeitplanerstellung (Buser et al. 2014, S. 51). Die Nummerierung der einzelnen Aufgaben erlaubt eine eindeutige Identifizierung und einen schnelleren Zugriff auf die Elemente.

Nach der Erstellung des PSPs werden für die Aufgaben einzelne Beschreibungen (Arbeitspakete) definiert. Inhalte der Arbeitspaketbeschreibungen sind u. a. Ziele, Verantwortlichkeiten, erwartete Ergebnisse, Aktivitäten und Termine sowie Voraussetzungen und Einschränkungen. (Führer und Züger 2010, S. 78).

Ablauf- und Terminplanung

Die Ablauf- und Terminplanung dient dazu, die im PSP definierten Aufgaben inhaltlich und zeitlich festzulegen (Schulze 2005, S. 23).

Dafür sind drei Schritte notwendig (Führer und Züger 2010, S. 86-88):

1. Vorgangsliste erstellen

Die Schätzung der Vorgangsdauer und die Ermittlung der Vorgänger für die Arbeitspakete gehören zur Erstellung der Vorgangsliste. Die Schritte werden chronologisch angeordnet, so dass ein Ablauf entsteht. Hierfür eignen sich z.B. die Delphi-Methode, bei welcher Fach-

experten befragt oder das Analogieverfahren, bei welchem Erfahrungen bereits beendeter Projekte genutzt werden (Führer und Züger 2010, S. 82-83).

2. Netzplan erstellen

Das Ziel des Netzplans ist die graphische Darstellung der Vorgänge aus Schritt 1 sowie das Aufzeigen von Abhängigkeiten und der chronologischen Abfolge. Dafür existieren verschiedene Methoden, wie dies umgesetzt werden kann: die Methode des kritischen Pfads (engl. Critical chain project management, kurz. CMP) , die Metra-Potential-Methode oder die "Program Evaluation and review technique", kurz PERT genannt (Schlick 2011, S. 8).

Linda Main (1989, S. 40) hat den Nutzen dieser Darstellung für Bibliotheken folgendermassen erläutert:

„CPM/PERT can do for library managers the same thing that grammar does for language. They structure, systematize, clarify, and economize on something librarians already do.“

3. Terminplan erstellen

Abbildung 5 zeigt ein Gantt-Diagramm, welches das Ziel hat, gleichzeitige Aktivitäten übersichtlich abzubilden. Je nach Darstellungstiefe können Meilensteine und Abhängigkeiten aufgezeigt werden (Führer und Züger 2010, S. 87-88; Meyer und Reher 2016, S. 178-179).

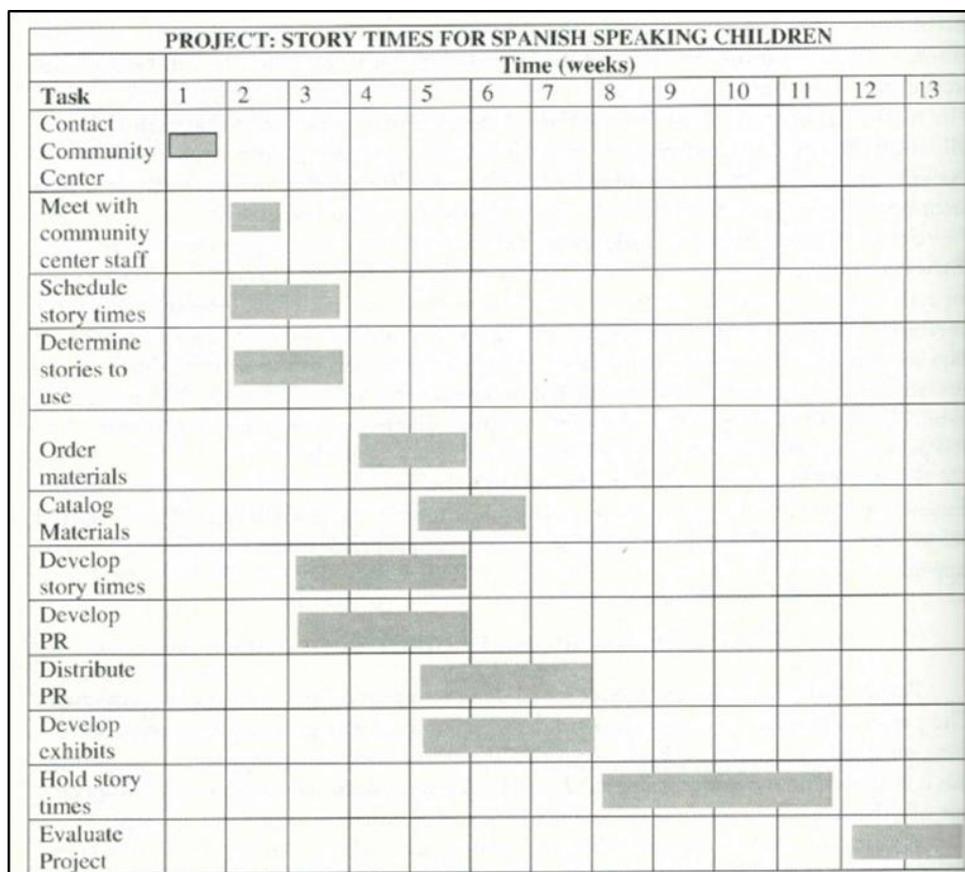


Abbildung 5: Gantt-Chart (Buser et al. 2014, S. 60)

Einsatzmittelplanung

Die im vorherigen Schritt geplanten Vorgänge müssen nun so mit Personal und Sachmittel versorgt werden, dass diese rechtzeitig umgesetzt werden können. Der Bedarf muss abgeschätzt und die Ressourcen müssen den einzelnen Arbeitspaketen zugeteilt werden (Führer und Züger 2010, S. S. 90-93).

Die Wahl der Projektmitarbeitenden ist in Bibliotheken oft beschränkt. Weiter kann es vorkommen, dass die Projektgruppe nur aus übermotivierten Mitarbeitenden besteht, was entgegen der allgemeinen Erwartung nicht der optimale Fall ist. Weniger motivierte und kritischere Mitarbeiter bilden gesunde Gegenspieler, welche Risiken erkennen (Allan 2004, S. 20).

Die Mitarbeitenden, die im Projekt mitwirken, müssen Zeit für die Umsetzung der Projektaufgaben haben. Bibliothekare können aufgrund der diversen Aufgaben, die in Bibliotheken anfallen, gestresst sein. Deshalb müssen sich diese gut organisieren. Die Autorin empfiehlt an dieser Stelle gerne Linda Burkey Wade (2013, S. 235-243), welche eine kompakte Aufzählung veröffentlichte, wie sich einzelne Personen, die sich u.a. auch im Projektteam befinden, organisieren können. Denn jemanden in ein Projekt einzuplanen ist nur sinnvoll, wenn diese Person die Projektrolle auch ausfüllen kann.

Kostenplanung

Die Kosten müssen mittels der vorhergehenden Planung geschätzt werden. Erst wenn diese Planung ausreichend gefestigt und detailliert ist, kann ein realistischer Kostenrahmen festgelegt werden. Ansonsten könnte folgendes geschehen:

„A prominent national library recently awarded a multi-year, multi-million dollar digitalization project to a private company. [...] The requirements seemed to be complete and comprehensive. However, after the tender was awarded and the contract was signed, the library began to "revise" the requirements, adding complex and expensive technical details. Such "revisions" are guaranteed to add cost to the project and postpone its completion date." (Zarndt 2011, S. 171)

Die Kosten setzen sich aus Personal-, Material-, Betriebsmittel- und sonstigen Kosten (einmalige oder vereinzelt anfallende Kosten) zusammen (Führer und Züger 2010, S. 95-97). Gerade in Bibliotheken werden Projekte oft ohne klar zugeteiltes Budget durchgeführt, was jedoch nicht bedeutet, dass die verwendeten Finanzen unbedeutend sind (Note 2016, S. 101).

3.1.3 Umsetzung

In dieser Phase geht es darum, die zuvor geplanten Aktivitäten durchzuführen. Dabei müssen die Projektmitarbeitenden, die Projektressourcen und der Projektfortschritt überwacht werden (Allan 2004, S. 61).

In der Umsetzung werden folgende vier Unterkapitel vorgestellt (Führer und Züger 2010, S. 103-137):

- Das Projektcontrolling
- Das Bearbeiten von Änderungen
- Das Bearbeiten von Risiken
- Die Projektdokumentation

Projektcontrolling

Das Projektcontrolling beinhaltet zwei Aufgaben: die Überwachung des Projektfortschritts und das Eingreifen bei Abweichungen des Projektverlaufs vom Projektplan.

Um das Projektcontrolling durchzuführen, muss der IST-Zustand erhoben und mit dem SOLL-Zustand verglichen werden (Führer und Züger 2010, S. 103).

Gerade wenn mehrere Projekte in einer Bibliothek gleichzeitig durchgeführt werden, kann ein sogenanntes Ampelsystem helfen, die Projektstatus übersichtlich darzustellen. Dafür werden Projekte, welche nach Projektplan laufen, grün eingefärbt, Projekte, die kritisch sind, gelb und rot steht für Projekte, die nicht mehr dem Plan folgen (Fingerle und Mumenthaler 2016, S. 91).

Dieses Vorgehen ist auch bei grossen Projekten mit mehreren Arbeitsgruppen empfehlenswert (Meyer und Reher 2016, S. 237-238).

Änderungen bearbeiten

Es gibt mehrere Gründe, warum sich Projektziele wandeln können. Entweder kommen neue Anforderungen hinzu, Anforderungen entfallen oder die Rahmenbedingungen verändern sich. Das kann dazu führen, dass der Projektauftrag und die davon abhängigen Dokumente überarbeitet werden müssen (Führer und Züger 2010, S. 121).

Dabei ist nicht jede Änderung notwendig oder wünschenswert. Ein Instrument zur strukturierten Erfassung von Änderungsanträgen, ist ein sogenanntes Chance-Request-Formular (Buser et al. 2014, S. 92-94).

Risiken bearbeiten

Bereits in der Initialisierungsphase wurden mögliche Risiken notiert. Inzwischen können weitere hinzugekommen sein. Die Risiken müssen gesammelt, verwaltet und eingeschätzt werden. Danach wird entschieden, wie mit den verschiedenen Risiken umgegangen wird (Buser et al. 2014, S. 75-80).

Projektdokumentation

Ziel der Dokumentation ist es, das erschaffene Wissen für spätere Projekte sicherzustellen, so dass Ressourcen eingespart werden können (Keach 2012).

Es ist notwendig, sich von Beginn an darüber im Klaren zu sein, wie die Dokumentation aussehen soll und ein gutes Dokumentationsmanagement zur Verfügung zu stellen. In diesem Zusammenhang sollen die üblichen W-Fragen beantwortet werden.

Auch muss über die Art der Aufbewahrung nachgedacht werden: Wer hat Zugriff und wie lange soll die Dokumentation aufbewahrt werden (Führer und Züger 2010, S. 135)?

3.1.4 Abschluss

Für viele Bibliotheken ist es schwierig, Projekte abzuschliessen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass Projekte vor sich hinvegetieren, die Motivation des Projektteams sinkt und unnötig Ressourcen vergeudet werden (Allan 2004, S. 71).

Ein wichtiger Teil des Abschlusses ist die Durchführung einer Projektevaluation. Mittels dieser werden Verbesserungsmöglichkeiten für künftige Projekte erarbeitet, damit vergangene Fehler verhindert und erfolgreiche Vorgänge weitergeführt werden können. Auch soll geklärt werden, ob die Rahmenbedingungen und Ziele eingehalten wurden und wie die Stakeholder die Projektdurchführung empfunden haben (Allan 2004, S. 73-74).

Im Abschlussbericht werden kritische Würdigungen der vergangenen Projektarbeit sowie Schlussfolgerungen zusammengefasst. Nach diesem letzten Dokument wird das Projektteam aufgelöst (Kirstein 2002, S. 39).

Natürlich ist es nach dem offiziellen Projektabschluss weiterhin möglich, dass Anfragen zum Projekt gestellt oder Anpassungen vorgenommen werden müssen. Deshalb ist es wichtig, Ansprechpersonen für nach dem Projektabschluss zu definieren und zu kommunizieren. Oft werden Projektanfragen an das ursprüngliche Projektteam gestellt, obwohl dieses nicht mehr dafür zuständig ist. Dieses soll Anfragen stets den neuen Verantwortlichen zukommen lassen und die Anfragen, wenn möglich, nicht mehr selbst bearbeiten (Führer und Züger 2010, S. 141).

3.1.5 Fazit Literatur

Das Projektmanagement in Bibliotheken folgt, wie in anderen Betrieben, einem standardisierten PM-Verlauf. Dabei können kompliziertere Instrumente durch einfachere Listen oder Vorgänge ersetzt werden (Keach 2012).

Projekte in Bibliotheken sind verschiedenster Art. Ein klarer Ablauf hilft, Projekte effizient und kontrolliert durchzuführen. Deswegen sollen Bibliotheken die für sie relevanten Instrumente benutzen. Ein besonderes Projektmanagementsystem soll nicht verwendet werden, sondern ein umfassendes (Diem 2013a, S. 315).

Wer sich als Projekt setzt, eine neue Bibliothek zu gestalten und zu bauen, dem sei das Werk "Concevoir et construire une bibliothèque" (Collignon und Gravier 2011) empfohlen.

Der grundlegende Ablauf kann für den Vorschlag eines PM-Modells für die GGG Stadtbibliothek Basel verwendet werden (Kapitel 6).

4 Online-Umfrage

Dieses Kapitel beinhaltet die Vorgehensweise, die Rahmenbedingungen und die Ergebnisse der Online-Umfrage.

Behandelt werden die Forschungsfragen der Untersuchungsgebiete 1-4 aus Kapitel 1.2.

4.1 Zielgruppe

Zur Grundgesamtheit gehören alle öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz. Diese wurden über die Bibliothekenstatistik der Schweiz ausgewählt.

Weil die Bibliothekenstatistik 2016 erst Mitte 2017 oder später erscheint, musste auf die Erhebung der Daten aus dem Jahr 2016, Untersuchungszeitraum 2015, zurückgegriffen werden (Schweizerische Eidgenossenschaft 2016b).

Die Autorin vermutete strukturiertes Projektmanagement eher in grösseren Bibliotheken und musste daher einen Schwellenwert festlegen, der für die Umfrage sowohl eine genügend grosse Gruppe grösserer Bibliotheken hervorbrachte sowie realistisch war.

Um einschätzen zu können, welche Bibliotheken die Umfrageeinladung erhalten sollen, teilte die Autorin die Bibliotheken in Gruppen ein, welche sich nach der Anzahl Mitarbeitenden nach Köpfen richtete.

Zusammengezählt entstand eine Verteilung der öffentlichen Bibliotheken wie in Tabelle 1 ersichtlich (Schweizerische Eidgenossenschaft 2016d, 2016e):

Anzahl Mitarbeitende	Anzahl öffentliche Bibliotheken
1-10	581
Über 10	63

Tabelle 1: Anzahl öffentliche Bibliotheken in der Schweiz (durch die Autorin erstellt)

Somit werden grössere, öffentliche Bibliotheken in der weiteren Arbeit folgendermassen definiert:

- Alle öffentlichen und kombinierten Bibliotheken, in welchen mehr als 10 Mitarbeitende (Köpfe) beschäftigt sind.

Kleinere, öffentliche Bibliotheken beschäftigen somit 1-10 Mitarbeitende.

Anschliessend musste für die 581 Bibliotheken der Kategorie "Anzahl Mitarbeiter 1-10" eine proportional geschichtete Stichprobe gezogen werden, bei welcher die Autorin eine Zielmenge von ebenfalls 63 Bibliotheken anstrebte.

Um eine realistische Abbildung der Wirklichkeit zu erhalten wurden die Bibliotheken mit 1-10 Mitarbeitenden nach Mitarbeiteranzahl sortiert sowie jede 9te Bibliothek ausgewählt. Auf diese Weise wurden 64 Bibliotheken selektioniert.

Es ist einem glücklichen Zufall zuzuschreiben, dass zwei kleinere, ausgewählte Bibliotheken von der gleichen Person geführt werden und diese Person somit nur einmal angeschrieben werden musste. Aus diesem Grund konnten für die Gruppe der kleineren, öffentlichen Bibliotheken ebenfalls 63 Bibliotheken gefunden werden, welche eine Umfrageeinladung erhielten.

Für die Wahl der wissenschaftlichen Bibliotheken wurden nur die Universitätsbibliotheken sowie die Bibliotheken der pädagogischen Hochschulen ausgewählt. Die Fachhochschulbibliotheken sind in Verbänden organisiert und wurden aufgrund deren komplexen Organisationsform nicht angeschrieben (Schweizerische Eidgenossenschaft 2016a, 2016c, 2016f).

Somit ergaben sich 23 wissenschaftliche Bibliotheken (PHs und UBs), 63 öffentliche und kombinierte Bibliotheken bis und mit 10 Mitarbeitern und 63 öffentliche und kombinierte⁶ Bibliotheken mit über 10 Mitarbeitern.

4.2 Fragenbogenaufbau, Pretest und Durchführung

Die Umfrage wurde auf Limesurvey⁷ (Version 2.64.4+170330) aufgesetzt, welches den Studierenden der HTW Chur kostenfrei zur Verfügung steht.

Aufgrund der Schwierigkeit, dass verschiedenartigste Bibliotheken befragt wurden, mussten die Fragen so gestellt werden, dass sie für alle Teilnehmer möglichst beantwortbar und logisch waren. Deswegen befinden sich geschlossene und offene Fragen sowie Mischformen in der Umfrage. Auch konnte nicht vorausgesetzt werden, dass alle Bibliotheken ihre Projekte oder ihr Projektmanagement als solche identifizieren würden. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, hat die Autorin Beispiele und Definitionen in die Umfrage integriert. Eine Gabelung sowie ein optionales Kommentarfeld haben es erlaubt, vertiefte Informationen sowie allgemeine Hinweise zu erhalten (Anhang, Kapitel 9.1).

Die Häufigkeitsskalen sind nach der Empfehlung von Rohrmann (1978, S. 239) gestaltet. Bei der Erstellung des Fragebogens lehnte sich die Autorin an die zum gleichen Thema erstellte Umfrage von Horwarth (2012) und passte diese auf ihre Bedürfnisse an.

⁶ Einfachheitshalber schreibt die Autorin in der weiteren Arbeit nur noch von öffentlichen Bibliotheken.

⁷ <https://www.limesurvey.org/de/> (18.7.2017)

Offiziell zählen nach Art. 116 die Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch zu den Landessprachen der Schweiz (Schweizerische Eidgenossenschaft 2013). Weil die Bibliotheken nicht aufgrund des Sprachraums ausgesucht wurden, konnten sich diese in jedem Sprachgebiet befinden (vgl. Kapitel 4.1). Deshalb hat sich die Autorin dazu entschlossen, die Umfrage in deutscher sowie französischer Sprache aufzusetzen. Die italienischsprachigen Bibliotheken mussten sich für eine der zwei Sprachen entscheiden.

Am 11.5.2017 wurde die deutsche Version der Umfrage zu einem Pretest freigegeben. Die Autorin verschickte die Umfrage an fünf Probanden (Pretester Mai 2017):

- HTW Teilzeitstudentin im vierten Semester (Fächer Projektmanagement und Empirische Sozialforschung sind präsent)
- Programmiererin und ehemalige Lehrerin
- Externe Projektassistenz der GGG Stadtbibliothek Basel
- Öffentliche Stadtbibliothek mit 4 Mitarbeitern
- One-Person Librarian in einer wissenschaftlichen Bibliothek

Diese wurden insbesondere darum gebeten, sich kritisch mit der Umfrage auseinanderzusetzen, die fürs Ausfüllen benötigte Zeit zu notieren und Unklarheiten, Auffälligkeiten und Wünsche zu melden. Insgesamt enthält die Umfrage 20 Fragen und dauerte nach der Einschätzung der Pretester zwischen 15 und 20 Minuten.

Trotz allgemeiner Empfehlung, die Umfrage mit einer Einleitungsfrage zu eröffnen (Dahinden 2015, Folie 42), hat sich die Autorin dagegen entschieden. Begründet ist das dadurch, dass für die Auswertung der Bibliothekstyp von grösster Wichtigkeit war, da ansonsten nicht zu Ende geführte Befragungen nicht ausgewertet werden konnten. Somit musste die Fragegruppe "Teilnehmerangaben" an den Anfang gestellt werden.

Nach einer Überarbeitung wurde die Umfrage durch [lengoo.de](https://www.lengoo.de/)⁸ übersetzt sowie die französische Version von der Autorin in Limesurvey hinzugefügt.

Um eine möglichst hohe Beteiligung zu erzielen, verschickte die Autorin am 27.5.2017 personalisierte Einladungsmails an die ausgewählten Bibliotheken.

Die Bibliotheken, die nach zwei Wochen nach Versand der Einladung noch nicht teilgenommen hatten, erhielten am 10.6.2017 einen personalisierten Reminder.

Die Umfrage blieb drei Wochen geöffnet und konnte bis zum 18.6.2017 ausgefüllt werden.

⁸ <https://www.lengoo.de/de/> (15.7.2017)

4.3 Ergebnisse

Angedacht war eine Auswertung der Ergebnisse für öffentliche Bibliotheken bis und mit 10 Mitarbeiter, für öffentliche Bibliotheken über 10 Mitarbeiter, für wissenschaftliche Bibliotheken und für Mischformen. Weil die 11 Antworten aus wissenschaftlichen Bibliotheken für ein repräsentatives Bild nicht ausreichten, wurde nach Absprache mit den Referenten beschlossen, die 14 Bibliotheken, welche sich selbst als Mischformen ansehen und hauptsächlich Kantonsbibliotheken ausmachen, zwischen den öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken aufzuteilen. Kantonsbibliotheken⁹ wurden den wissenschaftlichen Bibliotheken zugeordnet, die übrigen Bibliotheken wurden mithilfe der Schweizerischen Bibliothekensstatistik¹⁰ zwischen den öffentlichen und den wissenschaftlichen Bibliotheken aufgeteilt.

Alle Antworten wurden prozentual berechnet, so dass ein Vergleich zwischen den Bibliotheksgruppen stattfinden konnte.

Um die Graphen übersichtlicher zu gestalten, wurden die Bibliotheksbeschreibungen abgekürzt.

Hierbei bedeutet:

Abkürzung	Bedeutung
Kl. öff. Bibl.	Kleine, öffentliche Bibliothek
Gr. öff. Bibl.	Grosse, öffentliche Bibliothek
Wiss. Bibl.	Wissenschaftliche Bibliothek

Tabelle 2: Abkürzungen

4.3.1 Rücklaufquote und Bibliotheken

149 Bibliotheken erhielten eine Einladung zur Online-Umfrage. Es konnten neun unvollständige und 58 vollständige Datensätze zur Auswertung gezählt werden, woraus sich eine Rücklaufquote von rund 44.9% ergibt. Die Abbruchrate liegt bei rund 13.4%.

Nach einer Neuordnung der 14 Mischformen wurde eine Verteilung wie in Abbildung 6 erzielt.

⁹ Kantonsbibliotheken, die sich nicht als Mischformen eingeschätzt haben, wurden bei ihrer Wahl belassen und nicht neu zugeordnet.

¹⁰ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.gnpdetail.2016-0320.html> (18.7.2017)

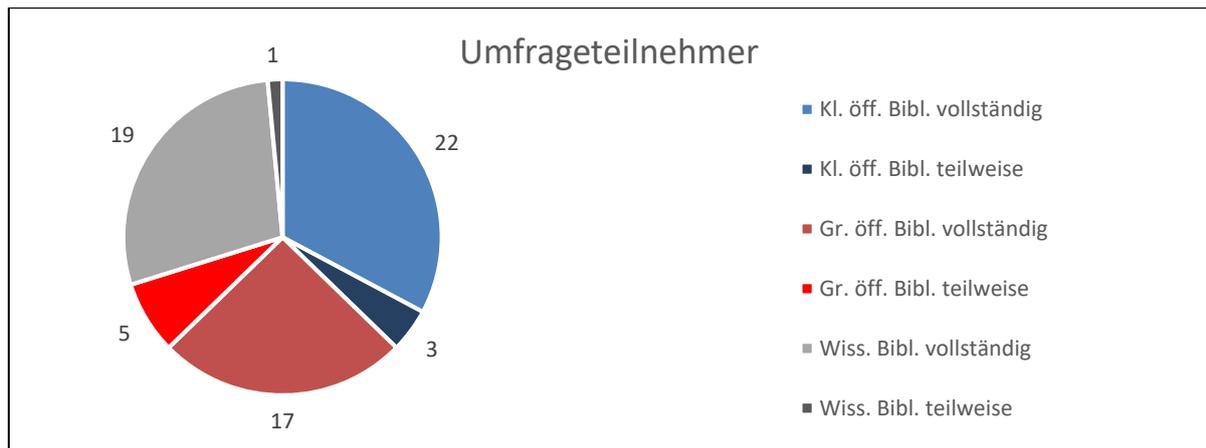


Abbildung 6: Umfrageteilnehmer (effektive Anzahl)

Die Mitarbeiteranzahl wurde in der Umfrage lediglich für die Unterteilung der Bibliotheksgrösse erfasst und für die weitere Arbeit nicht mehr benötigt, weshalb keine detailliertere Auswertung vorgenommen wurde.

Ebenso erhob die Autorin die Bibliotheksnamen. Diese waren für den Versand der Reminder sowie die Verlosung des Dankeschöns¹¹ notwendig, finden in der vorliegenden Arbeit jedoch keine weitere Verwendung. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt anonymisiert.

Die optionalen Bemerkungen am Ende der Umfrage dienten der Autorin bei der Auswertung als Interpretationshilfe der Ergebnisse.

¹¹ Die Verlosung wurde am 23.6.2017 durchgeführt.

4.3.2 Ergebnis U1: Projektdefinition und Projektkultur

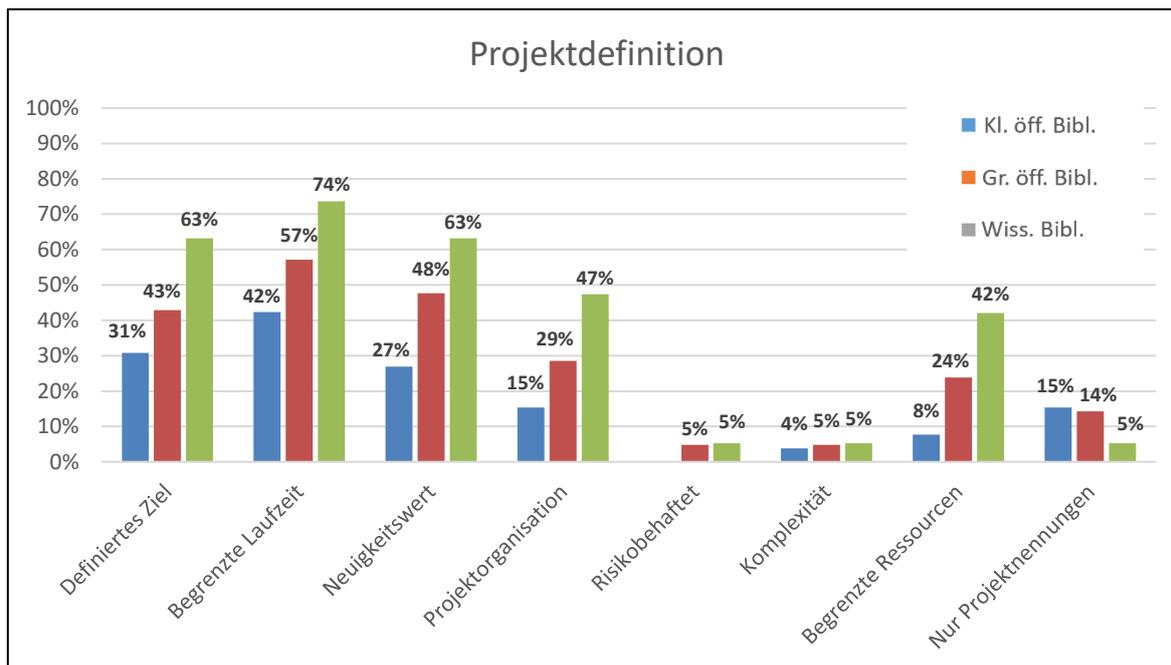


Abbildung 7: Was verstehen Sie unter einem Projekt?
(Kl. öff. Bibl. N=26, Gr. öff. Bibl. N=21, wiss. Bibl. N=19)

Die Bibliotheken definierten in der offenen Frage "Was verstehen Sie unter einem Projekt?" welche Merkmale sie Projekten zuschreiben.

Hierfür wurde ein Codebook erstellt. Die Autorin analysierte alle Antworten und kategorisierte die einzelnen Aussagen. Antworten wie z.B. den Verweis auf einen Ort, an dem die Definition nachgelesen werden kann, flossen nicht in die Auswertung mit ein.

In Abbildung 7 ist auffällig, dass die wissenschaftlichen Bibliotheken die verschiedenen Kategorien prozentual am häufigsten erwähnten. Darauf folgen die grösseren, öffentlichen Bibliotheken, dann die kleineren, öffentlichen Bibliotheken.

Besonders die Kategorien "Definiertes Ziel", "Begrenzte Laufzeit", "Neuigkeitswert", "Projektorganisation" und "Begrenzte Ressourcen" werden mit Projekten in Verbindung gebracht. Die "Begrenzte Laufzeit" ist hierbei bei allen Bibliotheksgruppen mit 73%, 57% und 42% der Nennungen das am häufigsten vorkommende Merkmal, während das "Risiko" und die "Komplexität" nirgends über 10% der Nennungen überschreiten.

Die Kategorie "Nur Projektnennungen" beinhaltet Bibliotheken, die keine Angaben zu ihrem Projektverständnis gemacht, sondern Projektbeispiele aufgezählt haben. Ob dies aus Unsicherheit, was ein Projekt ist, oder Einfachheit halber gemacht wurde, kann die Autorin nicht nachvollziehen.

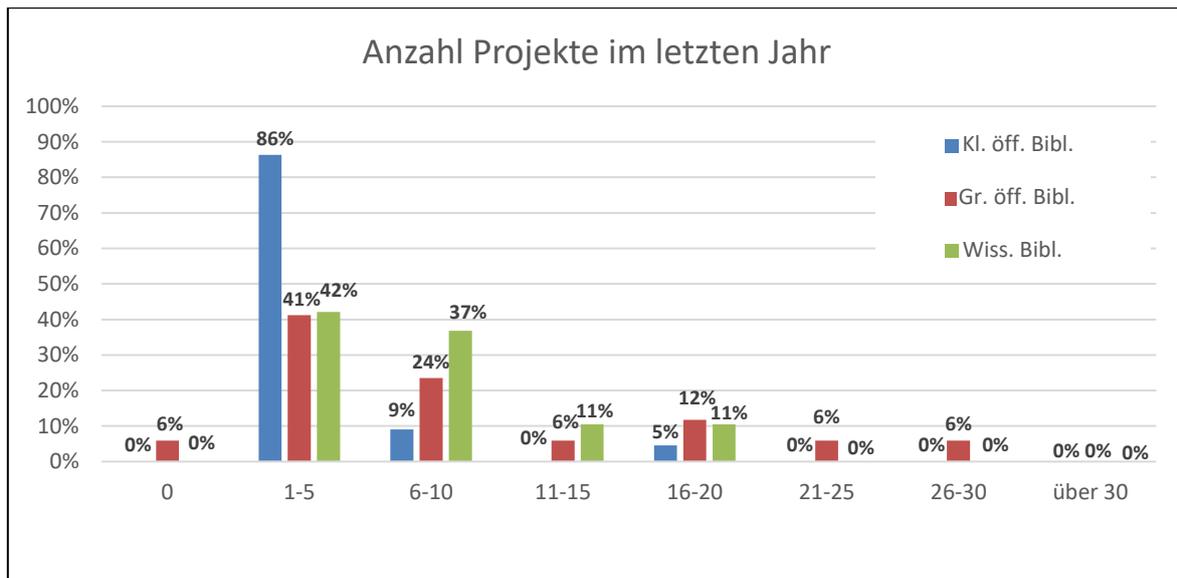


Abbildung 8: Wie viele Projekte wurden etwa innerhalb des letzten¹² Jahres in Ihrer Bibliothek begonnen? (Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Kleine, öffentliche Bibliotheken führten im letzten Jahr meist 1-5 Projekte durch, während die Projektanzahl bei grossen, öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken auch grösser sein kann (vgl. Abbildung 8).

Im letzten Jahr wurde nur vereinzelt zwischen 11 bis 30 Projekte durchgeführt. Keine Bibliothek gab an, im vergangenen Jahr mehr als 30 Projekte in Durchführung gehabt zu haben.

¹² Als letztes Jahr zählt das Datum der Umfrageteilnahme minus 365 Tage

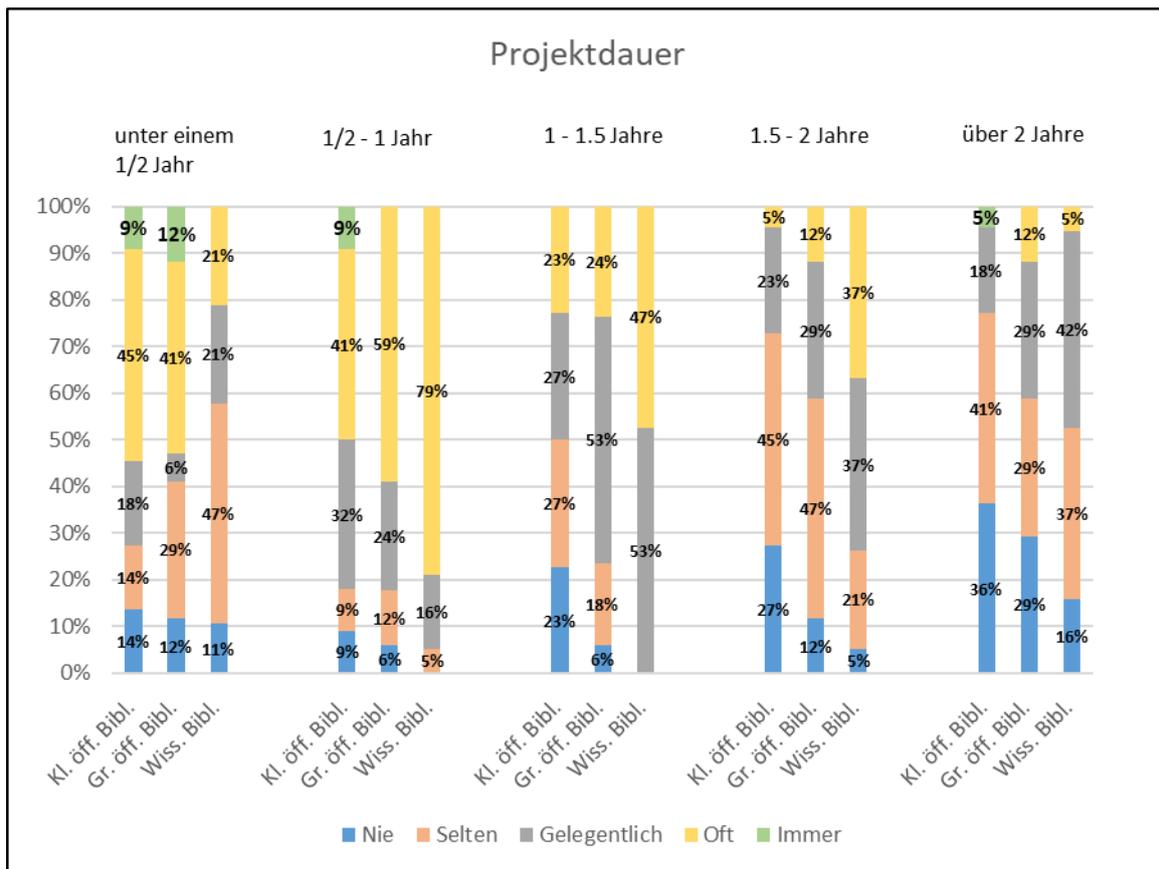


Abbildung 9: Wie lange dauern die Projekte normalerweise?
(Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Mit der Frage nach der Projektdauer (vgl. Abbildung 9) wurde danach gefragt, wie häufig Projekte eine gewisse Dauer einnehmen. Die Dauer zwischen einem halben Jahr bis einem Jahr wurde von allen Bibliotheken am häufigsten ausgewählt. Danach nimmt die Dauer von Säulengruppe zu Säulengruppe stetig ab.

In wissenschaftlichen Bibliotheken dauern Projekte im Vergleich zu kleinen, öffentlichen und grossen, öffentlichen Bibliotheken am längsten. So gaben 37% der wissenschaftlichen Bibliotheken an, dass Projekte oft zwischen 1.5 bis 2 Jahre dauern würden, während die anderen Gruppen dies nur noch zu 5% (kleine, öffentliche Bibliotheken) und 12% (grosse, öffentliche Bibliotheken) bejahten.

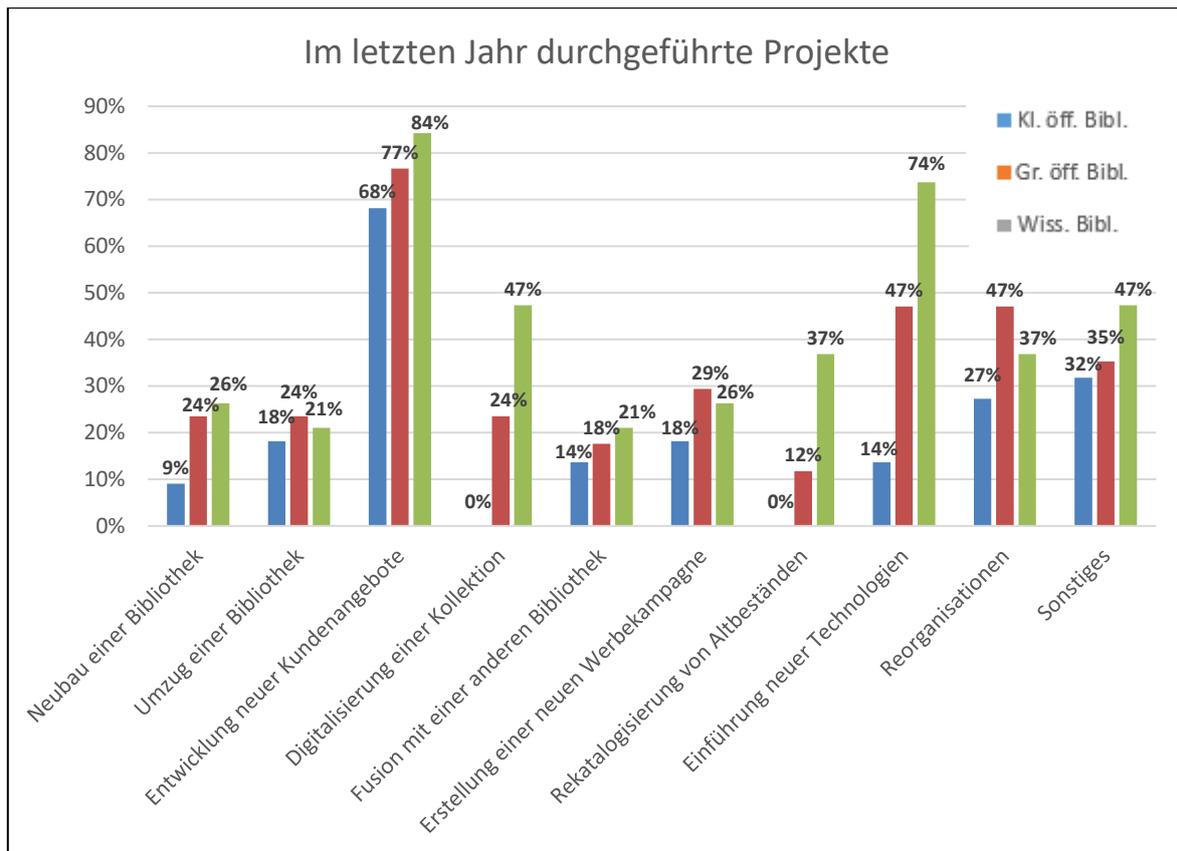


Abbildung 10: Welche Projekte wurden im letzten¹³ Jahr in Ihrer Bibliothek begonnen?
(Kl. Öff. Bibl. N=22, Gr. Öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Abbildung 10 ist das Ergebnis der Frage, welche Projekte im vergangenen Jahr in Bibliotheken durchgeführt wurden.

Die Kategorie "Entwicklung neuer Kundenangebote" ist mit 68%, 76% und 84% der Nennungen die am häufigsten genannte Antwort. Viel Zuspruch erhält die "Einführung neuer Technologien", wobei auffällig ist, dass kleine, öffentliche Bibliotheken solche Projekte nur selten (13%) durchführen, grosse, öffentliche (47%) und wissenschaftliche Bibliotheken (73%) hingegen deutlich häufiger.

Hinter der Kategorie "Sonstiges" verbergen sich diverse Projekte, wie z.B. die Planung von Jubiläen oder die Neugestaltungen von Websites. Diese wurden aufgrund der Vielfältigkeit nicht weiter kategorisiert.

Fazit ist, dass Projekte in Bibliotheken von sehr unterschiedlicher Art sind. Die hohe Projektanzahl an und für sich (vgl. Abbildung 8), sowie die hohe Anzahl Reorganisationsprojekte (27% kl. öff. Bibl, 47% gr. öff. Bibl., 37% wiss. Bibl.) weisen darauf hin, dass sich die Bibliotheken im Wandel befinden.

¹³ Als letztes Jahr zählt das Datum der Umfrageteilnahme minus 365 Tage

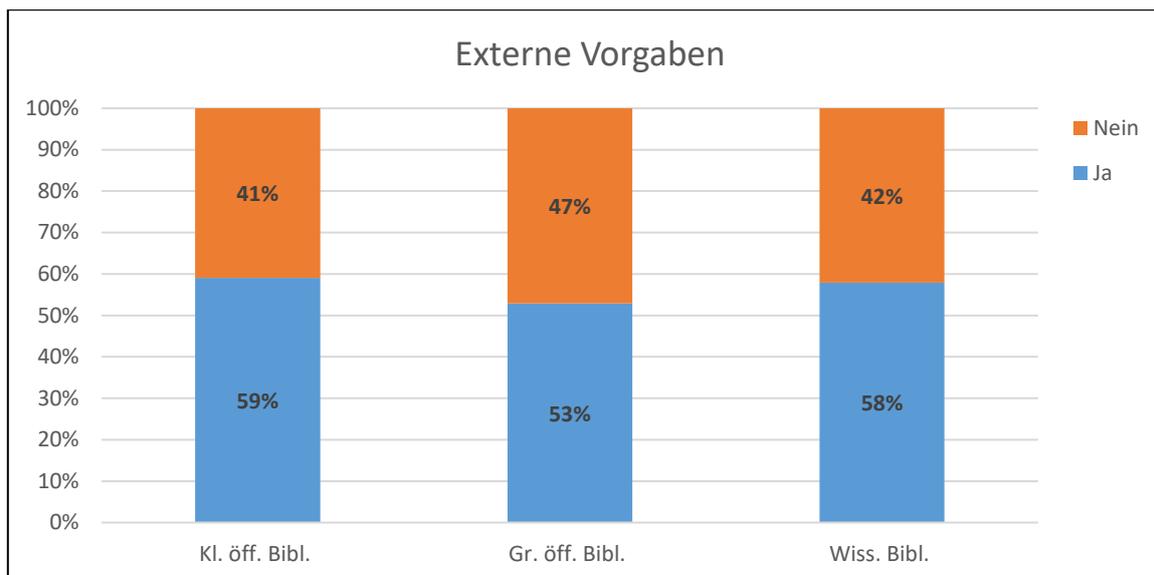


Abbildung 11: Gibt es externe Vorgaben, welche das Projektmanagement betreffen?
(Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Externe Vorgaben der Gemeinden, Kantone oder Träger haben 53% der Bibliotheken zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 11). Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Bibliotheksgruppen nur geringfügig voneinander.

Beantworteten die Bibliotheken die Frage nach den externen Vorgaben mit "ja", wurde ihnen eine weitere, offene Frage zugeschaltet, bei welcher sie gebeten waren, ihre Vorgaben zu formulieren.

Hierbei sind die finanziellen Einschränkungen bei allen Bibliotheksgruppen die am häufigsten genannte Vorgabe. Drei wissenschaftliche Bibliotheken haben angegeben, HERMES verwenden zu müssen. Weitere, ein- oder zweimal genannte Vorgaben waren Ausschreibungsrichtlinien oder bauliche Vorgaben¹⁴.

¹⁴ Die Antworten auf die Frage, welche Vorgaben befolgt werden müssen, sind nicht repräsentativ. Viele Antworten der Bibliotheken gingen nicht oder nur sehr bedingt auf den Inhalt der Vorgaben ein und konnten deswegen nicht ausgewertet werden. Die am häufigsten genannte Antwortkategorie war: Einschränkungen der Gemeinde, Trägerschaft oder des Kantons.

4.3.3 Ergebnis U2: Projektteam

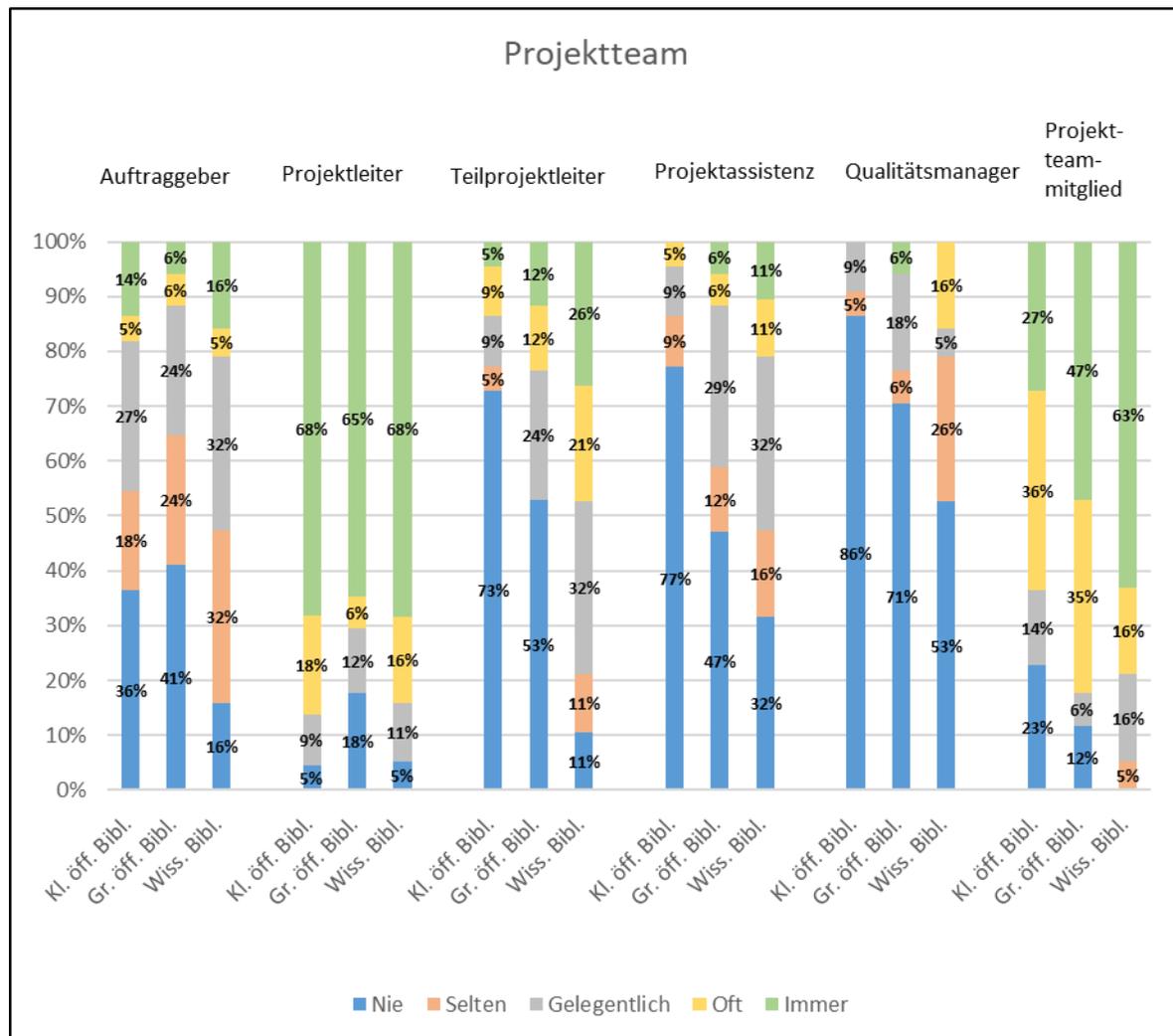


Abbildung 12: Wie oft arbeiten folgende Personen in Projekten mit? (Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Üblicherweise befinden sich immer Projektleiter sowie Projektteammitglieder im Projektteam, wobei Projektteammitglieder in kleinen, öffentlichen Bibliotheken nur zu 27% immer Bestandteil des Teams sind. Dies könnte daraus resultieren, dass die Projektteams aufgrund der Mitarbeiteranzahl bereits kleiner sind und gelegentlich nur aus einer Person bestehen, falls es sich um eine One-Person-Library handelt.

Mitglieder mit spezialisierten Rollen befinden in Ausnahmefällen im Team. So sind Teilprojektleiter, Qualitätsmanager, Projektassistenten oder der Auftraggeber nur selten vertreten. Je grösser und wissenschaftlicher die Bibliothek ist, desto eher werden diese Rollen besetzt (vgl. Abbildung 12).

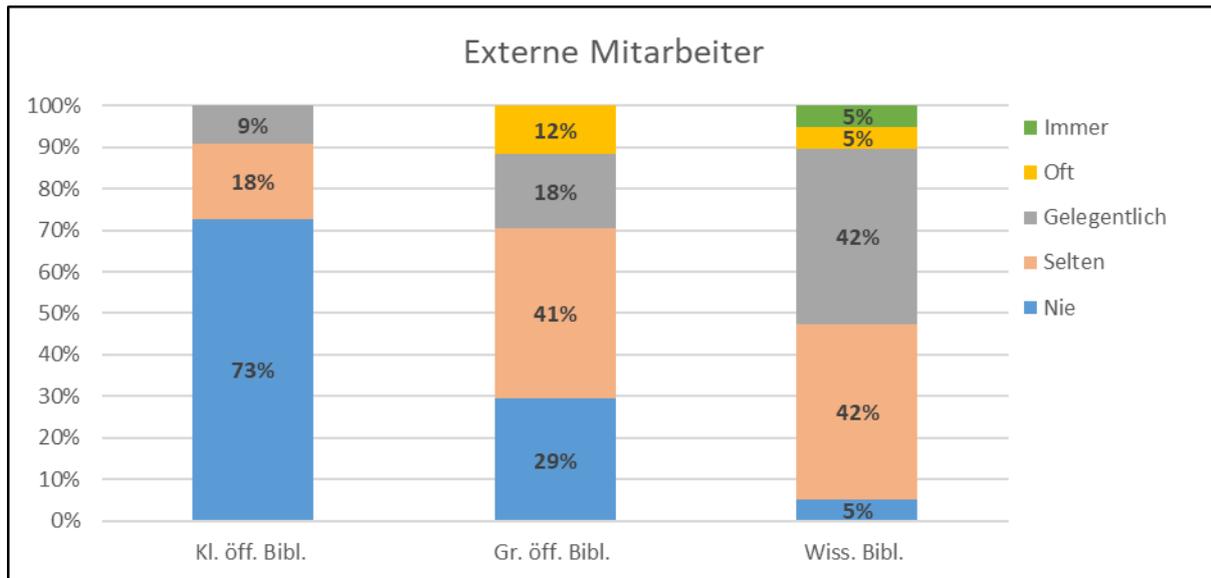


Abbildung 13: Wie häufig werden bei Ihnen temporäre Mitarbeiter für bestimmte Projekte eingestellt? (Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

In kleinen, öffentlichen Bibliotheken werden zu 73% keine externen Mitarbeiter eingestellt. Nur 9% dieser Bibliotheken ziehen für die Projektdauer "gelegentlich" externe Mitarbeiter hinzu.

Grosse, öffentliche Bibliotheken geben zu 29% an, nie auf externes Personal zurückzugreifen, stellen aber auch nur zu 12% oft solches an.

In wissenschaftlichen Bibliotheken wird zu 5% nie externes Personal eingestellt. Die meisten Bibliotheken dieser Gruppe suchen entweder selten (42%) oder gelegentlich (42%) nach externem Personal.

5% der wissenschaftlichen Bibliotheken stellen immer externe Mitarbeiter ein.

Interessant wäre eine weiterführende Untersuchung, ob Bibliotheken aus finanziellen Gründen nicht auf externes Personal zurückgreifen, oder ob externe Mitarbeiter schlichtweg nicht benötigt werden.

Denn in der im Jahr 2012 in Ontario (Howarth 2012, S. 10) durchgeführten Untersuchung gaben von 86 Bibliotheken 34 an, nur manchmal über geeignetes Personal für Projekte zu verfügen.

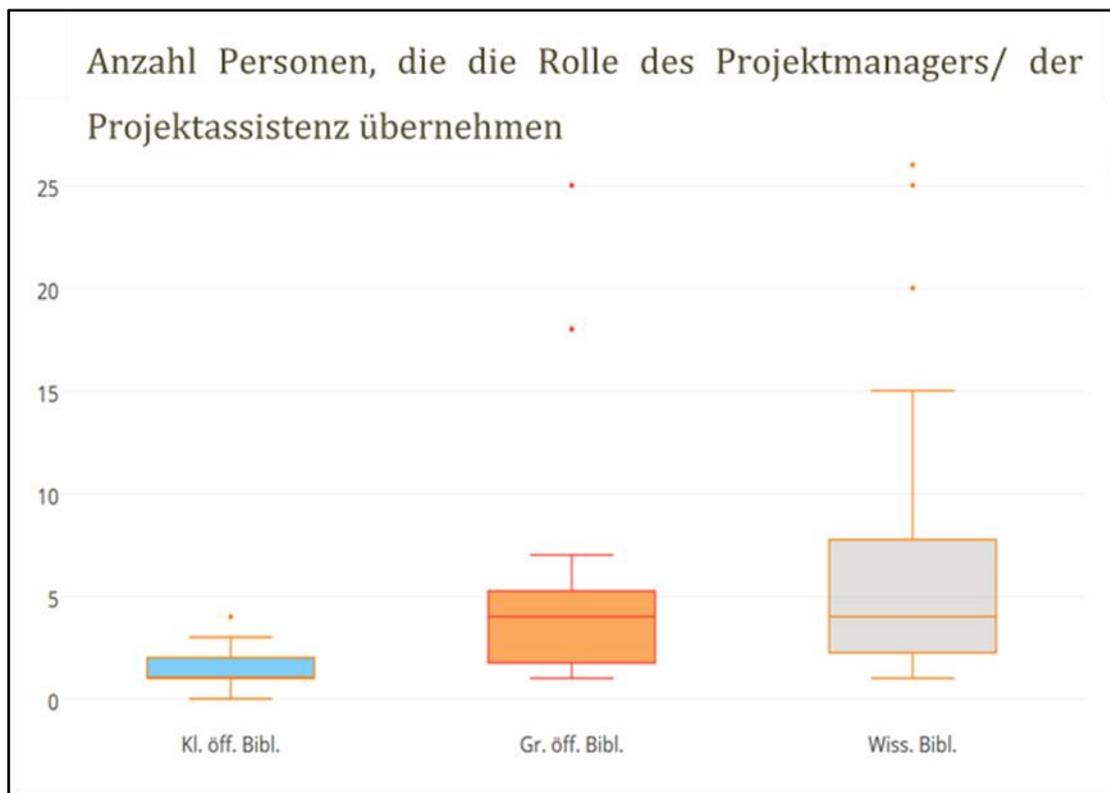


Abbildung 14: Wie viele Personen übernehmen bei Ihnen gänzlich oder teilweise die Rolle des Projektmanagers/ der Projektassistenz? (Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Der Median (oranger Strich in den Boxen) ist der Wert, der grössenmässig in der Mitte aller Nennungen steht. Somit sind jeweils die Hälfte der restlichen Zahlen grösser oder kleiner (oder jeweils gleich gross). Die Boxen markieren die mittleren 50% der Nennungen, die zwei orangen Stiche unter und über der Box, genannt Whisker, zeigen jeweils weitere 25% der Nennungen. Die Punkte sind als Ausreisser zu verstehen, also als Daten, die sich durch deren Wert stark von den restlichen Daten abheben (Minitab 2017).

Die Rolle der Projektassistenz oder des Projektmanagers übernehmen in kleinen Bibliotheken meist nur 1-2 Personen. Der Median ist bei 1 angesiedelt (vgl. Abbildung 14¹⁵).

In grossen, öffentlichen Bibliotheken beträgt der Median 4. Das untere Quartil beträgt 1.75 und das obere 5.25. In zwei Bibliotheken übernehmen diese Rolle sogar 17 sowie 25 Personen.

Der Median in wissenschaftlichen Bibliotheken ist ebenfalls 4, wobei die Werte des unteren Quartils bei 2.25 und die des oberen Quartils bei 7.75 liegen.

Mit wachsender Mitarbeiteranzahl und Wissenschaftlichkeit beschäftigen sich mehr Personen mit dem Projektmanagement.

¹⁵ Die Darstellung des Boxplots erfolgte über die Webseite Plot.ly.

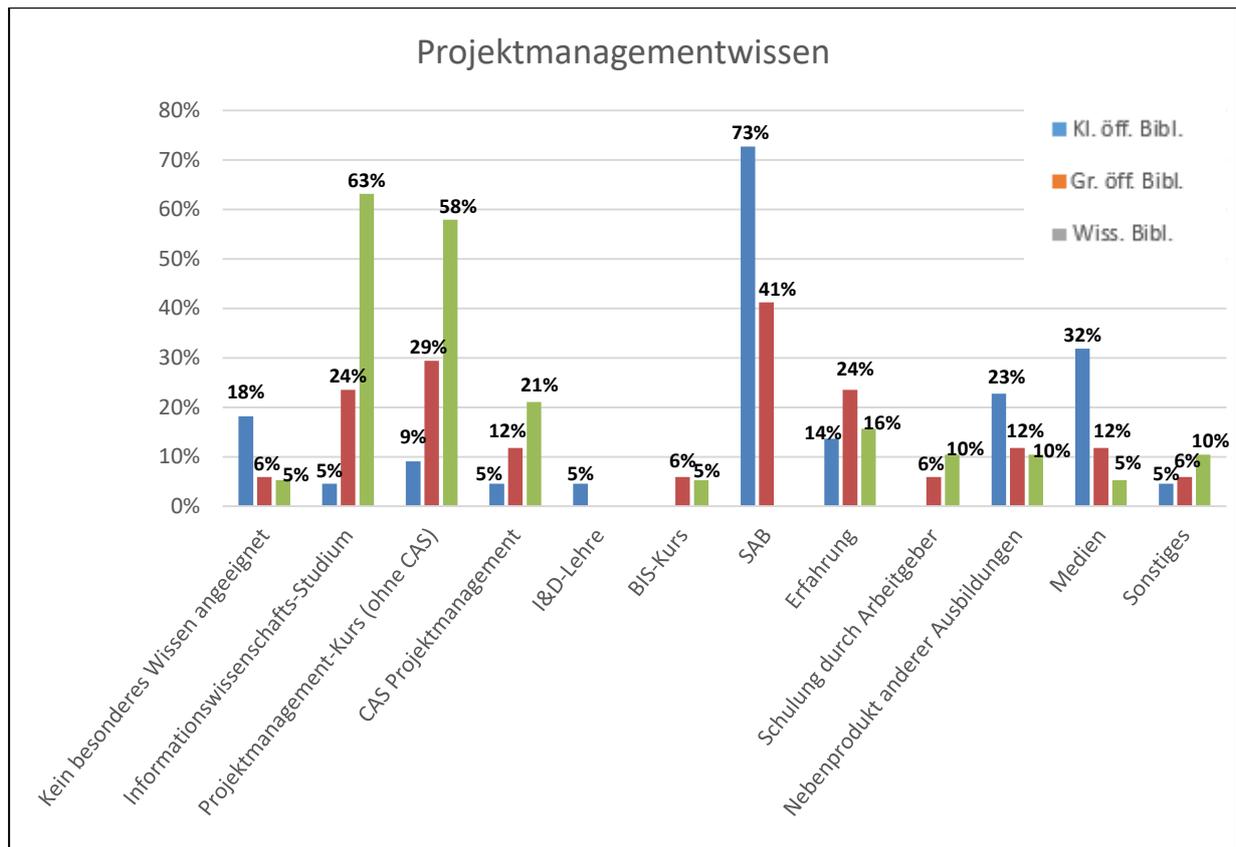


Abbildung 15: Woher stammt Ihr Projektmanagement-Wissen?
(Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19, Mehrfachnennungen möglich)

In der Frage über das Projektmanagementwissen wurden die Bibliotheken danach befragt, woher ihr Projektmanagementwissen stammt. Die Antworten sind in Abbildung 15 grafisch dargestellt.

73% der kleinen, öffentlichen Bibliotheken gab an, PM-Wissen aus SAB-Kursen (Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken) generiert zu haben. Mit 32% folgt das Konsumieren von Medien und 23% konnten PM-Wissen aus früheren Ausbildungen schöpfen. 18% gaben an, kein spezielles PM-Wissen erarbeitet zu haben.

Grosse, öffentliche Bibliotheken konnten zu 41% von SAB-Kursen profitieren. 29% besuchten einen PM-Kurs (ohne CAS¹⁶) und jeweils 24% gaben die Optionen Informationswissenschafts-Studium sowie Erfahrung¹⁷ an.

Wissenschaftliche Bibliotheken konnten mit Abstand am meisten Wissen aus dem Informationswissenschafts-Studium (63%) und Projektmanagementkursen (ohne CAS) (58%) schöpfen. 21% besitzen einen CAS im Projektmanagement.

¹⁶ Certificate of Advanced Studies

¹⁷ Die Kategorien "Nebenprodukt aus anderer Ausbildung", "Erfahrung" und "Schulung durch Arbeitgeber" wurden nachträglich durch die Autorin hinzugefügt. Dafür wurde ein Codebook erstellt.

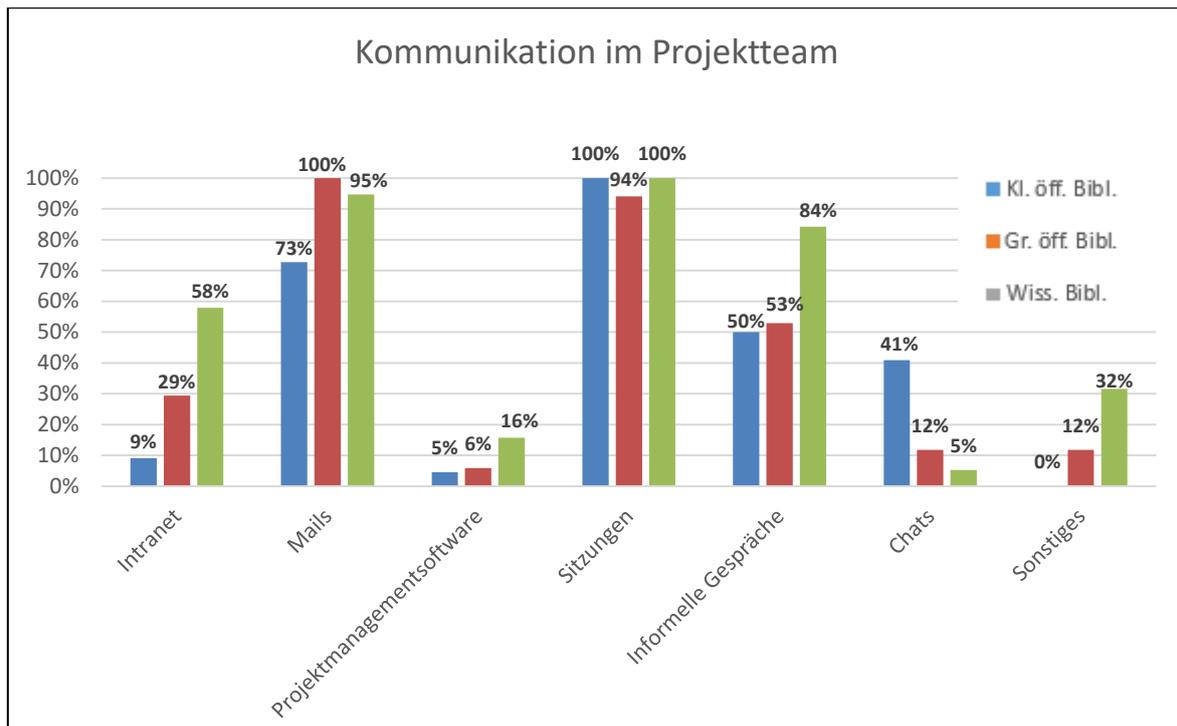


Abbildung 16: Über welche Kanäle läuft die Kommunikation innerhalb des Projektteams?
(Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19, Mehrfachnennungen möglich)

Die Kanäle der Projektkommunikation im Projektteam sind in Abbildung 16 zusammengetragen. Beinahe alle Bibliotheken tauschen sich in Sitzungen aus. Nebst den Sitzungen verwenden grosse, öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken nahezu immer Mails. Die kleinen, öffentlichen Bibliotheken benutzen diese nur zu 73% als Kommunikationsmittel innerhalb des Projektteams. Unterschiede zwischen den Bibliotheksgruppen sind bei den "Informellen Gesprächen", den "Chats", der "Kommunikationssoftware" und in den "Intranets" zu finden.

Erstaunlich ist, dass rund 41% der kleinen, öffentlichen Bibliotheken Chats wie z.B. Whatsapp verwenden. Die grösseren Bibliotheken machen davon nur selten Gebrauch. Die Kommunikation über das Intranet steigt mit zunehmender Bibliotheksgrösse sowie Wissenschaftlichkeit. Hinter der Kategorie "Sonstiges" verbergen sich zwei Wikis, Sharepoint, der Postversand, ein Blog, Dropbox und ein zentraler Server.

4.3.4 Ergebnis U3: Projektdurchführung

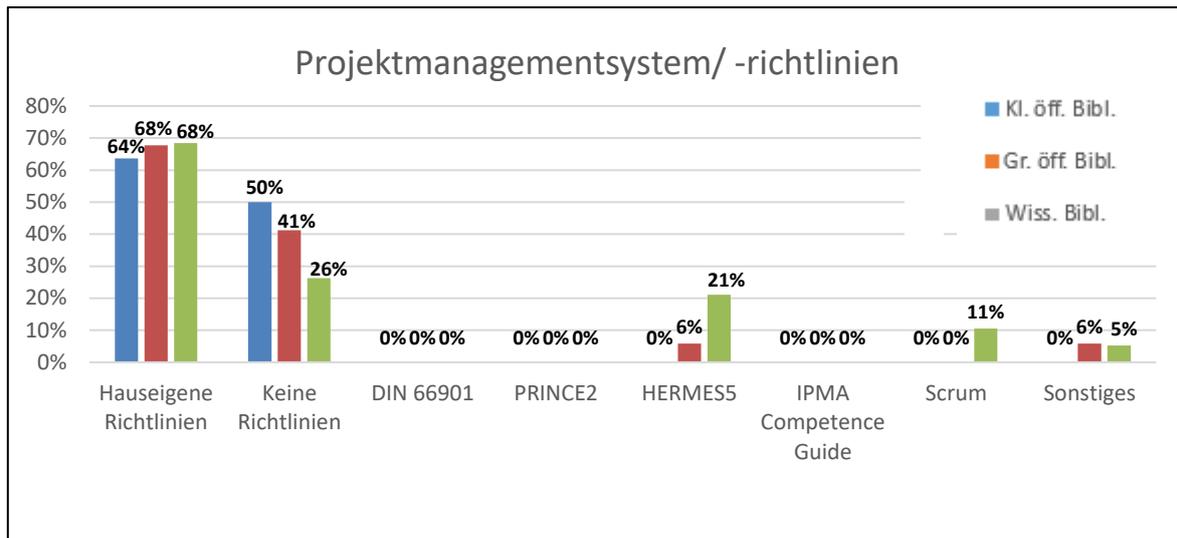


Abbildung 17: Welchen Projektmanagementrichtlinien folgen Sie?
(Mehrfachnennungen möglich) (Kl. öff. Bibl. N=17, Gr. öff. Bibl. N=22, Wiss. Bibl. N=19)

Alle Bibliotheksgruppen haben mehrheitlich hauseigene oder keine Richtlinien für das PM (vgl. Abbildung 17). Verwenden wissenschaftliche Bibliotheken ein Projektmanagementsystem, so ist dieses das schweizerische HERMES oder die agile Methode Scrum.

Unter "Sonstiges" wurden folgende Antworten genannt:

- Je nach Projektowner unterschiedlich
- Kanton

HERMES wurde in der Fragestellung "Welche externen Vorgaben müssen Sie berücksichtigen" drei Mal von den wissenschaftlichen Bibliotheken genannt (vgl. S. 38). Es kann somit angenommen werden, dass Bibliotheken grundsätzlich keine bestehenden Projektmanagementsysteme übernehmen, sondern bestehende Strukturen auf sich anpassen.

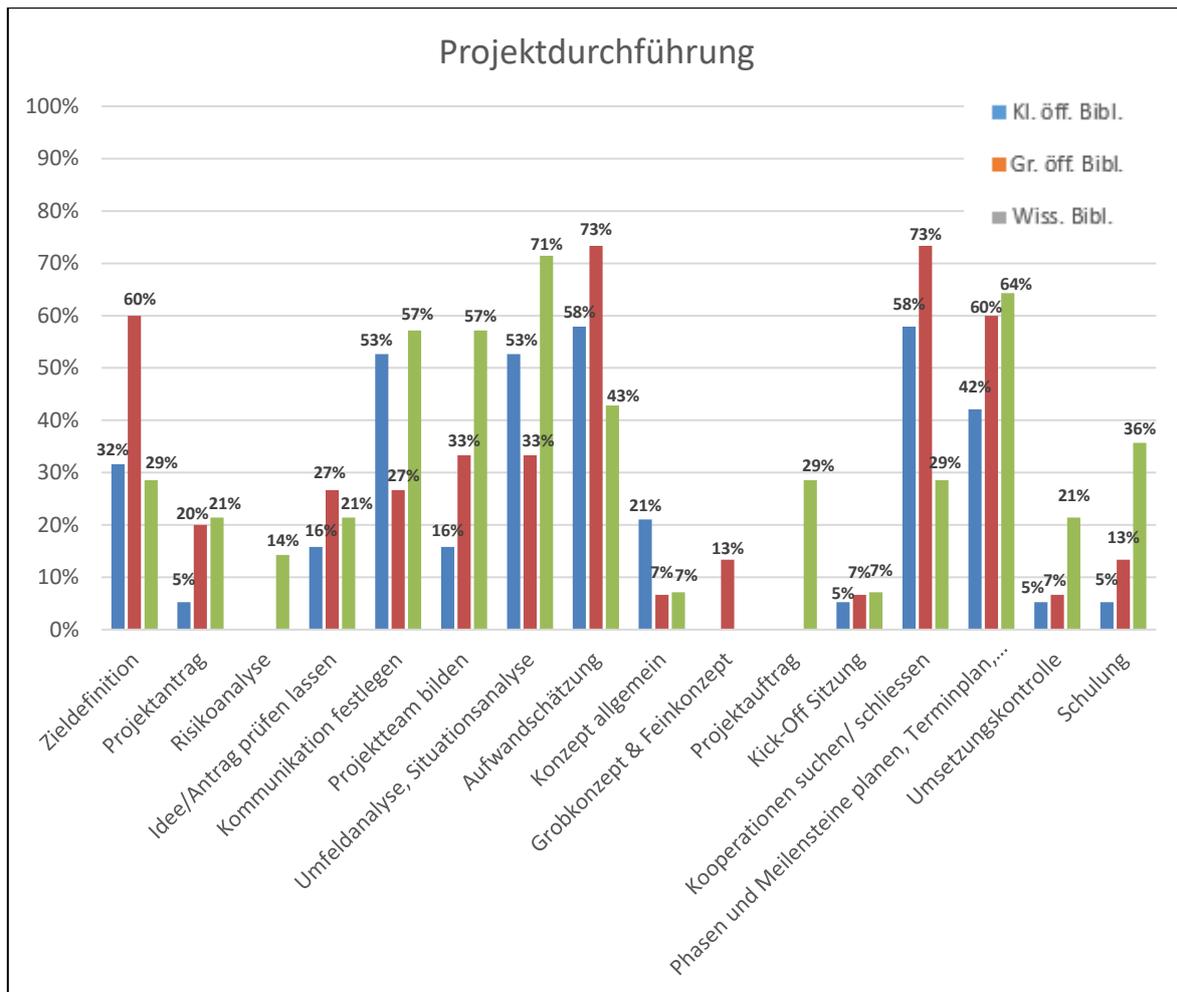


Abbildung 18: Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Medienlieferdienst/ Hauslieferdienst für Ihre Bibliothek einrichten wollen. Bitte beschreiben Sie stichwortartig, wie Sie vorgehen und welche Dokumente Sie erstellen würden. (Kl. öff. Bibl. N=19, Gr. öff. Bibl. N=15, Wiss. Bibl.= 14)

Die Aufgabe "Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Medienlieferdienst/ Hauslieferdienst für Ihre Bibliothek einrichten wollen. Bitte beschreiben Sie stichwortartig, wie Sie vorgehen und welche Dokumente Sie erstellen würden" wurde offen gestellt. Deshalb wurde es abermals notwendig, ein Codebook zu den verschiedenen Kategorien zu erstellen. Das Codebook entstand durch eine inhaltliche Kategorisierung (Brosius et al. 2012, S. 141- 142).

Bei mehrfacher Nennungen der gleichen Kategorien oder ihrer Merkmale durch Bibliotheken wurden diese nur einmal gezählt. Die Autorin bemühte sich um eine objektive Zählung.

Folgend sollen die typischen Vorgänge für die einzelnen Bibliotheksgruppen abgeleitet werden.

Etwa die Hälfte der kleinen, öffentlichen Bibliotheken gab an, die Kommunikation (intern und/oder extern) zu planen, eine Umfeldanalyse/ Situationsanalyse durchzuführen und den Aufwand zu schätzen. Auch sind für sie die Kooperationen mit möglichen Freiwilligen,

Lieferanten oder Sponsoren von grosser Wichtigkeit. Knapp über 40% würden eine zeitliche Planung für die Umsetzung erstellen und rund 30% bemühen sich um eine Zieldefinition.

60% der grossen, öffentlichen Bibliotheken nannten die Zieldefinition, die Aufwandschätzung, die Suche nach Kooperationen und die Terminplanung.

Etwas über 30% würden bewusst ein Projektteam bilden und eine Umfeldanalyse durchführen.

Rund 70% der wissenschaftlichen Bibliotheken tätigen eine Umfeldanalyse und 60% machen sich Gedanken über die Kommunikation und das Projektteam.

Eine Aufwandschätzung kommt in 40% der Fälle vor.

Etwa 30% würden Schulungen oder Unterlagen für die Mitarbeitenden anbieten, eine Zieldefinition erstellen, Kooperationen suchen und einen Projektauftrag anfertigen.

Grosse Unterschiede gibt es bei der Erstellung von Projektanträgen und der Risikoanalyse, welche nur die wissenschaftlichen Bibliotheken in ihren Antworten vermerkten (29% und 14%) sowie in der Suche von Kooperationen. Hierbei haben sich die öffentlichen Bibliotheken mindestens doppelt so häufig für die Suche nach Partnern ausgesprochen. Ein ähnliches, abgeschwächtes Bild zeigt sich in der Aufwandschätzung.

Obwohl einige Kategorien deutlich häufiger genannt wurden als andere, kann festgestellt werden, dass Schweizer Bibliotheken Projekte unterschiedlich bearbeiten. Eine Vermutung, welche sich auf Abbildung 17 stützt, besteht darin, dass die unterschiedlichen Vorgänge auf die hauseigenen Richtlinien zurückzuführen sind.

Bei dieser Untersuchung wurden 10 von 16 Kategorien gleich oft oder am häufigsten von wissenschaftlichen Bibliotheken genannt.

4.3.5 Ergebnis U4: Erfolg und Zukunft des Projektmanagements

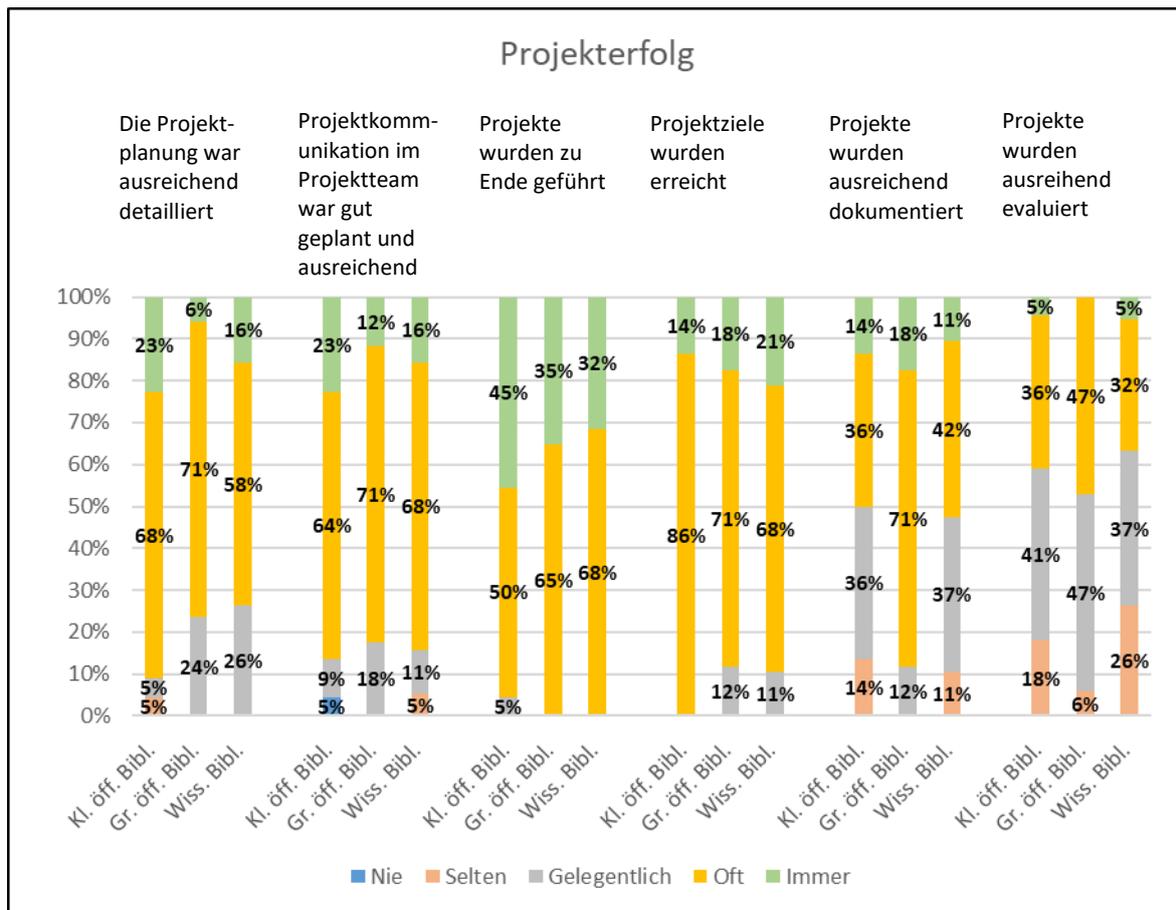


Abbildung 19: Wie schätzen Sie bei Ihnen durchgeführte Projekte ein?
 (Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Abbildung 19 zeigt die Einschätzungen der Bibliotheksgruppen, was in ihrem PM gut funktioniert und was eine Schwierigkeit darstellt.

Grundsätzlich scheinen die Bereiche "Projektplanung", "Projektkommunikation", "Abschluss" (keine Abbrüche) und die "Erreichung der Projektziele" gut zu funktionieren.

Mehr Probleme bereitet den Bibliotheken die "Evaluation" und die "Dokumentation", welche klar am schlechtesten abschnitten. Bemerkenswert ist hier, dass die grossen, öffentlichen Bibliotheken eindeutig am wenigsten Probleme bei der Dokumentation haben.

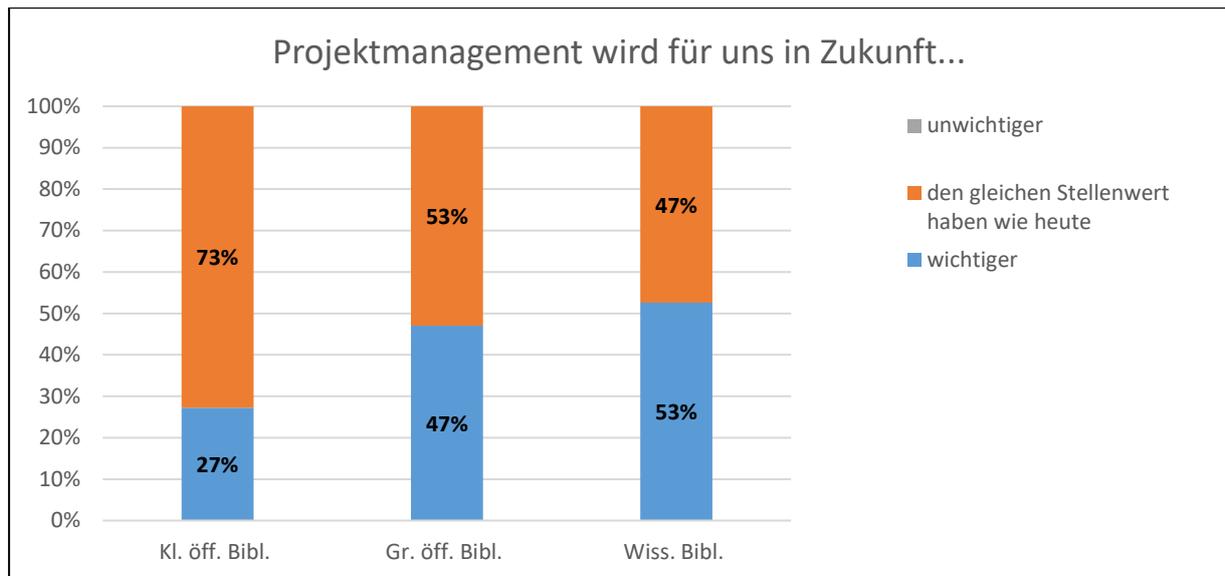


Abbildung 20: Projektmanagement wird für uns in Zukunft.
(Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Die Abbildung 20 verdeutlicht, dass Projektmanagement seinen Stellenwert im Bibliotheksumfeld behalten oder gar noch wichtiger wird.

27% der kleinen, öffentlichen, 47% der grossen, öffentlichen und 53% der wissenschaftlichen Bibliotheken denken, dass Projektmanagement in ihren Bibliotheken wichtiger wird.

Keine Bibliothek erwartet, dass Projektmanagement in Zukunft an Bedeutung verlieren wird.

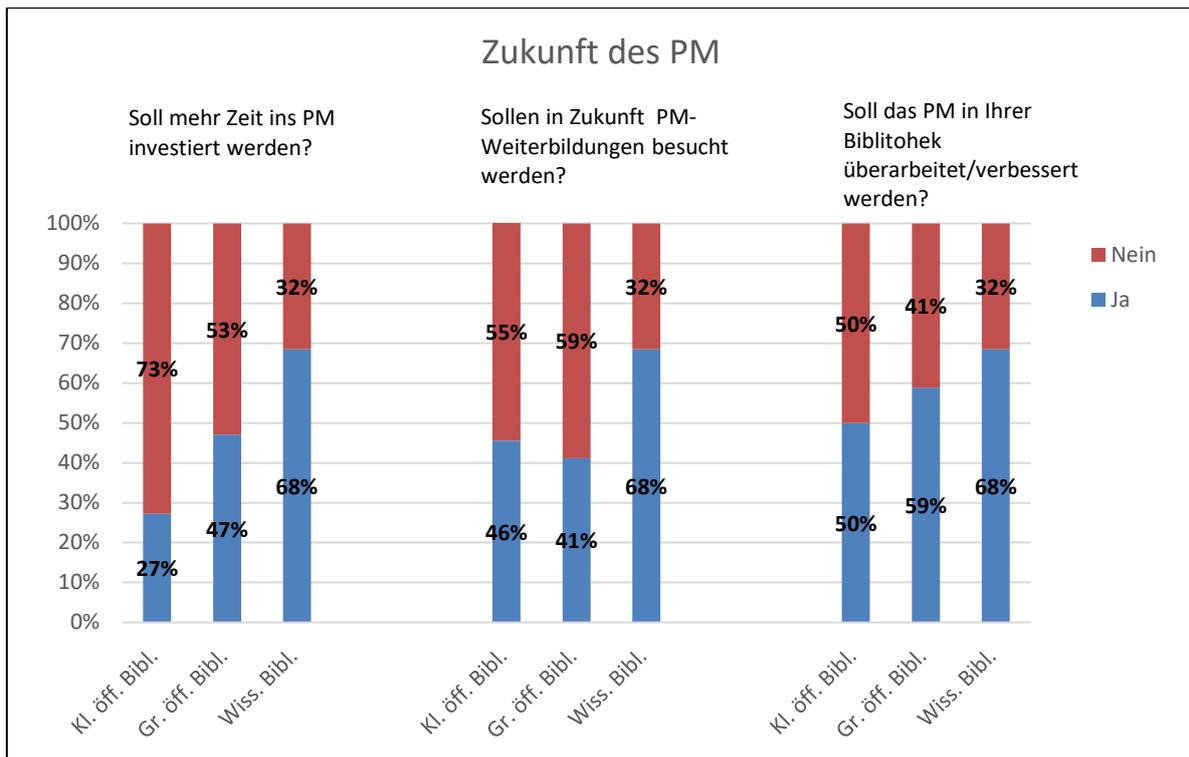


Abbildung 21: Gedenken Sie oder andere Personen in Ihrer Bibliothek in Zukunft mehr Zeit ins Projektmanagement zu investieren? (Kl. öff. Bibl. N=22, Gr. öff. Bibl. N=17, Wiss. Bibl. N=19)

Abbildung 21 zeigt, wie Bibliotheken ihr PM in Zukunft weiterentwickeln wollen.

Wissenschaftliche Bibliotheken wollen das PM in allen gefragten Bereichen ausbauen. So wollen sie mehr Zeit ins PM investieren (68%), Weiterbildungen besuchen (68%) und das Projektmanagement in ihrer Bibliothek überarbeiten (68%).

59% der grossen, öffentlichen Bibliotheken möchten das bestehende Projektmanagement überarbeiten oder verbessern und 47% künftig mehr Zeit ins Projektmanagement investieren. Weiterbildungen sind in 41% angedacht.

Die Hälfte der kleinen, öffentlichen Bibliotheken haben vor, in Zukunft ihr bestehendes Projektmanagement zu überarbeiten und 46% Weiterbildungen zu besuchen. Lediglich 27% möchten mehr Zeit fürs Projektmanagement investieren.

4.3.6 Fazit Umfrage

Die Umfrage zeigt die Tendenz auf, dass mit zunehmender Wissenschaftlichkeit sowie Bibliotheksgrösse die Teilnehmer häufig so antworteten, dass bei ihnen die Projektarbeit ein grösseres Thema wäre oder sein wird. Das zeichnet sich z. B. durch die Projektdefinition aus, bei der die wissenschaftlichen Bibliotheken die einzelnen Projektmerkmale am häufigsten nannten. Dieser Trend zieht sich durch die gesamte Umfrage hindurch.

Mit einem Projekt verbinden die Bibliotheken am ehesten die Merkmale "Definiertes Ziel", "Begrenzte Laufzeit", "Neuigkeitswert", "Projektorganisation" und "Begrenzte Ressourcen".

Schweizer Bibliotheken führen jährlich meist 1-5 Projekte durch, die rund ½ bis ein Jahr dauern und sich mit der Entwicklung neuer Kundenangebote, der Einführung neuer Technologien oder Reorganisationen beschäftigen. Nebst diesen werden diverse andere Projekte durchgeführt.

Externe Vorgaben existieren in rund der Hälfte der Bibliotheken und werden von den Geldgebern vorgegeben. Diese können z.B. das Projektmanagementsystem betreffen.

Im Projektteam befinden sich hauptsächlich Projektleiter und Projektmitarbeiter. Spezialisierte Rollen werden selten vergeben. Externe Mitarbeiter befinden sich am ehesten in wissenschaftlichen Bibliotheken. Das PM wird in der Bibliothek meist von mehreren Mitarbeitern übernommen, wobei das Wissen in wissenschaftlichen Bibliotheken aus dem Informationswissenschafts-Studium und PM-Kursen mit oder ohne CAS stammt und die öffentlichen Bibliotheken von SAB-Kursen profitieren. Kommuniziert wird innerhalb des Projektteams über Mails, Sitzungen und informelle Gespräche.

Bibliotheken führen Projekte nach hauseigenen oder ohne Richtlinien durch. Nur vereinzelt werden HERMES oder Scrum verwendet.

Die sich im Gebrauch befindenden Instrumente um ein vorgegebenes Projekt durchzuführen unterscheiden sich je nach Bibliothekstyp. So wird z.B. der Projektauftrag nur in wissenschaftlichen Bibliotheken erstellt.

Projekte können mehrheitlich zufriedenstellend durchgeführt werden. Nur gegen Ende des Projekts (Evaluation und Dokumentation) lässt die Quote etwas nach.

Das PM wird in Zukunft bei allen Bibliotheken den gleichen Stellenwert haben oder sogar noch wichtiger werden. Alle Bibliothekstypen gaben zu mindestens 50% an, dass das PM in ihrer Bibliothek überarbeitet werden soll.

5 Interviews mit Bibliotheken

Drei Interviews mit den Winterthurer Bibliotheken, der Pestalozzi-Bibliothek Zürich und der ETH-Bibliothek sollen exemplarisch und vertieft aufzeigen, wie drei grössere, Schweizer Bibliotheken Projekte managen. Die Bibliotheken wurden vom Betreuer der Autorin, Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler, vorgeschlagen.

Die Autorin bemühte sich um eine bessere Lesbarkeit. Hierfür nahm sie eine Einteilung der Informationen in die Kategorien "Grundsätzliches", "Projekttool und Hilfsmittel"¹⁸, "Projekt-ablauf", "Projektteam", "Projektkommunikation", "Zukunft und Erfolg" und "Fazit" vor. Es ist möglich, dass Informationen mehreren Kategorien hätten zugeteilt werden können. Um Redundanz zu vermeiden, wies die Autorin jede Information nur einer Kategorie zu.

5.1 Winterthurer Bibliotheken

(Interview mit Hermann Romer, 23.05.2017)

Grundsätzliches

Die Winterthurer Bibliotheken gehören vollumfänglich der Stadt Winterthur und beschäftigen rund 105 Personen, von denen ca. 25 als Hilfskräfte tätig sind. Als Hauptaufgaben gelten die Informations- und die Wissensvermittlung.

Nebst der Stadtbibliothek, die als Flagshipstore verstanden wird, gibt es sechs Quartierbibliotheken und die Sammlung Winterthur. Projekte und Innovationen entstehen meist in der Stadtbibliothek und werden, falls sinnvoll, in einem späteren Schritt auf die Quartierbibliotheken übertragen.

Die Stadtbibliotheken Winterthur unterscheiden zwischen drei Projektarten:

- Kleinstprojekte: Gehören zum Tagesgeschäft und sind vielzählig.
- Mittlere Projekte: Sie bieten Nischen im Normalbetrieb, welche sich in einer Matrixstruktur manifestieren und somit über diverse Abteilungen reichen. Sie beschäftigen sich mit Sonderfragen nebst dem Alltagsgeschäft wie z.B. neuen Angeboten. Jährlich werden von der Geschäftsleitung (GL) etwa 10-12 solcher Projekte in Auftrag gegeben.
- Grossprojekte: Sie werden von der Bibliothek häufig nicht selbst durchgeführt, sondern von der Stadt Winterthur übernommen. Dies hängt damit zusammen, dass die Projektleitung ab gewissen Beträgen an die Stadt übergeht.

So zum Beispiel bei Bauprojekten. Gibt es kleinere Unterhaltarbeiten, können diese von den Bibliotheken in Auftrag gegeben werden - bei grösseren Projekten wie z.B. Neubauten übernimmt das Baudepartement der Stadt Winterthur.

¹⁸ Nur im Kapitel 5.3 vorhanden.

Eine Ausnahme bilden Grossprojekte, welche Reorganisationen und Organisationsentwicklungen betreffen und von den Winterthurer Bibliotheken geleitet und durchgeführt werden.

Die letzten zwei Jahre waren von Sparprojekten geprägt, zu welchen eine Standort-schliessung, Bestandsreduktionen und -anpassungen sowie organisatorische Änderungen gehörten.

Externe Vorgaben bezüglich des PMs gibt es nur insofern, dass finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen.

Der Projektvorgang

Es wird keinem speziellen Projektmanagementsystem gefolgt, da dies für die Winterthurer Bibliotheken mehr Aufwand als Ertrag bedeuten würde.

Im hauseigenen Intranet sowie auf dem G:-Laufwerk, einem allgemein öffentlichen Laufwerk für die Mitarbeitenden, werden diverse Formulare und Checklisten für die Projektdurchführung zur Verfügung gestellt. Alle Mitarbeiter können darauf zugreifen und sich über den Vorgang sowie rechtliche und formelle Rahmenbedingungen informieren. Für neue Mitarbeiter mögen diese Hilfsmittel zu Beginn etwas verwirrend sein. Meistens klären sich die Fragen aber, wenn Kollegen um Hilfe gebeten werden.

Zusätzlich zu den 10-12 jährlichen Projektaufträgen der Geschäftsleitung ist es den Mitarbeitern möglich, eigene Projektvorschläge an die Geschäftsleitung heranzutragen.

Hierzu wird den Mitarbeitern ein standardisiertes Formular, die Projekteingabe, zur Verfügung gestellt, welches u.a. den Finanz- und den Zeitplan sowie die Projektorganisation beinhaltet. Ebenso sollen die Antragssteller darlegen, wie sie Human Resources sinnvoll einsetzen wollen, da die Projektarbeit immer im Konflikt zu Alltagsaufgaben steht und dafür keine gesonderte Zeit zur Verfügung steht. Ab einer gewissen Projektlänge müssen Meilensteine sowie Teilziele vermerkt sein.

Werden ähnliche Projekte in leicht abgeänderter Version mehrfach eingereicht, z.B. die Schaffung neuer Social-Media-Kanäle, generiert die Geschäftsleitung eigens dafür ausgerichtete Antragsformulare.

Mithilfe des Projektantrags entscheidet die Geschäftsleitung, ob die Idee umgesetzt wird. Wird ein Projekt bewilligt, wird es nach den Meilensteinen der Projekteingabe abgearbeitet. Das Controlling (eine Mitarbeiterin) überprüft hierbei den Projektverlauf. Der GL werden Projektberichte gesendet.

Am Ende wird ein Abschlussbericht verfasst, welcher der GL zugestellt und von ihr abgenommen wird. Das Projektteam kommt nochmals zusammen und nimmt das Feedback zur Kenntnis.

Die Projektdokumentation, welche nicht durch die Stadt verlangt wird, wird systematisch auf dem G:-Laufwerk im Bereich "Projekte", abgelegt. Nach dem Abschluss werden diese in den Ordner "Alte Projekte" verschoben. Die Projektgruppen arbeiten zusätzlich mit Papierdokumenten, die aber nicht aufbewahrt werden.

Als Dank wird den Projektmitgliedern, die sich in das Projekt einbrachten und sich engagierten, auf Betriebskosten ein Essen spendiert. Gerade bei anspruchsvollen Projekten ist es wichtig, Wertschätzung zu zeigen.

Ein halbes Jahr später erkundigt sich die Geschäftsleitung nach dem Erfolg des Projekts.

Das Projektteam

Die Winterthurer Bibliotheken legen grossen Wert darauf, dass die Bibliotheksmitarbeitenden, falls von ihnen gewünscht, in Projekte involviert werden. Dies kann für die Mitarbeitenden eine Bereicherung der Arbeit darstellen und stärkt deren Motivation.

In den von der GL beauftragten Projekten befindet sich im Projektteam jeweils ein Mitglied der Geschäftsleitung, wobei diese Person nicht unbedingt die Projektleitung übernimmt. Ansonsten variiert es von Projekt zu Projekt, wer Teil des Projektteams ist. So ist z.B. bei Projekten, welche sich mit IT-Themen beschäftigen, jemand aus der IT und bei Projekten der baulichen Infrastruktur jemand aus dem Hausdienst dabei.

Bei Projekten für Kundenangebote, die produktübergreifend sind, soll immer ein Mitarbeiter aus der Stadtbibliothek sowie jemand aus den Quartierbibliotheken vertreten sein.

Normalerweise werden keine externen Mitarbeiter für Projekte eingestellt. Aufgrund des glücklichen Umstands, dass viele Mitarbeiter der Winterthurer Bibliotheken vor ihrer Bibliothekskarriere bereits eine andere berufliche Tätigkeit ausgeübt haben, kann auf unterschiedlichstes Wissen zurückgegriffen werden. Eine Ausnahme bildet ein Unternehmensberater, der seit 15 Jahren für Ratschläge hinzugezogen wird, jedoch nicht bei den Winterthurer Bibliotheken angestellt ist. Er steht für bestimmte Anliegen (z.B. Reorganisationen) in verschiedenen Funktionen, aber nicht als Projektleitung, zur Verfügung.

Eine Controllerin führt die Übersicht über alle geschäftsleitungsrelevanten Projekte. Projekte, die nur in einem Produkt durchgeführt werden, zählen normalerweise nicht dazu. Sie ist grundsätzlich für die Planung, Leitung und Kontrolle zuständig. Dabei überprüft sie keine Inhalte, sondern kümmert sich darum, dass die Projekte voranschreiten und Projektberichte

vollständig und rechtzeitig abgegeben werden. Vollständige Projektberichte leitet sie an die Geschäftsleitung weiter.

Jedes neue Kadermitglied muss innerhalb der ersten drei bis vier Jahre eine obligatorische, städtische Kaderweiterbildung besuchen. Diese beinhaltet eine Einführung ins Projektmanagement.

Die Projektkommunikation

Die Kommunikation wird über verschiedene Kanäle geführt.

Die Winterthurer Bibliotheken bekennen sich zur diskursiven Kultur. Für den Austausch gibt es deshalb Team-, Produkt- und Kadersitzungen sowie produktübergreifende Runden (z.B. IT-Kommunikation, Personalforum), bei denen alle Mitarbeiter, welche an diesen Themen interessiert sind, teilnehmen können. Weiter existiert ein Kaderforum, an welchem nur Kaderpersonen teilnehmen und vertieft über ein Thema diskutieren.

In diesen Runden wird u.a. über Projekte berichtet.

Die Gespräche im Forum können Konflikte bergen. Hier muss die Geschäftsleitung entscheiden, was ins Projektportfolio aufgenommen wird und was nicht. Ein Beispiel, bei welchem ein Vorschlag angenommen wurde, ist die Schaffung verschiedener Social-Media-Kanäle.

Innerhalb der Teams werden Wikis für Diskussionen und Fragen genutzt. Übergeordnet wird ein SimpleMachine-Forum¹⁹ zur Verfügung gestellt, in welchem diverse Themen abgehandelt werden (z.B. Weiterbildungen und übergeordnete Projekte).

Die Mitarbeiter können sich über das frei zugängliche G:-Laufwerk im Ordner "Projekte" selbst ein Bild über die Projekte machen. Die Winterthurer Bibliotheken sprechen sich für Transparenz aus – auch wenn so manchmal ein Dokument gelöscht oder verändert wird.

Via Mail wird eine offizielle Wocheninformation an alle Mitarbeiter versendet. Ihr Inhalt ist ein Bericht, was die vergangene Woche über geschah und was für die nächste Woche vorgesehen ist. Diese Mail wird zusätzlich im Intranet abgelegt.

Es muss eine Projekteingabe vorliegen, welche offiziell in die Pendenzenliste der Geschäftsleitung aufgenommen wird. So ist die Geschäftsleitung immer darüber unterrichtet, wann Projektberichte zu erwarten sind. Diese müssen der GL alle sechs Monate zugestellt werden, sobald ein Projekt über ein halbes Jahr dauert.

Bei gewissen Projekten ist es möglich, dass sie der GL zusätzlich präsentiert werden.

¹⁹ <https://www.simplemachines.org/> (8.7.2017)

Zukunft und Erfolg

In der Vergangenheit sind drei Schwierigkeiten bei der Projektdurchführung vorgekommen:

- Dadurch, dass die Mitarbeiter keine gesonderte Projektarbeitszeit besitzen und sie diese nebst ihrer gesetzten Arbeit erledigen müssen, können Termine nicht immer eingehalten werden.
- Projekte, die vom Weg abweichen, sind schwierig zu korrigieren.
- Oft möchten immer mehr Mitarbeiter involviert werden. Mit fortschreitendem Projektfortschritt wächst das Projektteam an. Alle, die nicht von Anfang an dabei waren, stossen mit weniger Projektwissen dazu, was zu sehr unterschiedlichen Wissensständen im Projektteam führt. Einmal war es schlussendlich dermassen komplex, dass das Projekt geschlossen und wieder neu aufgerollt werden musste. Es fällt schwer, das Projektteam schlank zu halten.

Fazit

Der Vorteil am Vorgehen der Winterthurer Bibliotheken ist, dass flexibel, problemorientiert und mit geringem Verwaltungsaufwand vorgegangen werden kann, was gut funktioniert. Lieber wird etwas begonnen, das nicht vollständig durchstrukturiert ist und wo der Projektverlauf eventuell korrigiert werden muss, als dass so lange darüber diskutiert wird, dass das Projekt nie startet.

Entscheidend ist für die Winterthurer Bibliotheken, dass die Geschäftsleitung weiss, wie miteinander umgegangen wird und mit den Mitarbeitern zusammenarbeitet. Ein auf den Betrieb angepasstes Projektmanagement ist optimal.

Die Winterthurer Bibliotheken sind bemüht, Innovation und Engagement der Mitarbeiter nicht unter Papierkrieg zu ersticken.

5.2 Pestalozzi-Bibliothek Zürich

(Interview mit Felix Hüppi, 30.05.2017b; Interview mit Felix Hüppi, 30.05.2017a)

Grundsätzliches

Die Pestalozzi-Bibliothek Zürich, kurz auch PBZ genannt, ist ein privater Nonprofit-Verein, der hauptsächlich von der Stadt subventioniert wird. Sie besteht aus 14 Bibliotheken und beschäftigte Ende 2016 111 Mitarbeiter.

Jährlich werden zwischen 20-30 grössere Projekte durchgeführt, bei denen die PBZ aufgrund ihrer Organisationsform als Verein keine Unterstützung von der Stadt oder sonstigen Akteuren erhält. Dies kann Vorteil und Nachteil sein: Es gibt keine Restriktionen, aber auch keine Unterstützung in der Projektarbeit.

Ein grosses Projekt wird durch die Dauer, die Ressourcen und die umfassenden Veränderungen, die das Projekt mit sich bringt, definiert.

Die PBZ führt viele IT-Projekte (neue Geräte, eMedien, WLAN, neue Server), Organisationsprojekte (Strukturanpassungen), fachliche Projekte (Systematikanpassungen, Katalogisierung) und Bauprojekte durch.

Der Projektvorgang

Es wird auf keine bestehenden Projektmanagementsysteme oder Projektmanagementsoftware zurückgegriffen. Ebenso gibt es keinen Leitfaden für Projektdurchführende.

Projektideen haben ihren Ursprung bei den Mitarbeitern und in der Geschäftsleitung. Diverse Arbeitsgruppen sind beauftragt, ihr Umfeld auf bestimmte, unterschiedliche Themen zu beobachten, so dass möglichst alle wichtigen Trends gefunden werden. Dafür wird ihnen gesonderte Arbeitszeit zur Verfügung gestellt.

Wenn einer Arbeitsgruppe ein projektwürdiges Thema auffällt, beantragen sie dieses als Projekt.

Hierfür wird die Projektidee über das Formular „Antrag an die Geschäftsleitung“ eingegeben, das eine allgemeine Antragsform darstellt und nicht nur für Projektanträge genutzt wird. Wird das Formular als Projektantrag verwendet, muss es um folgende Punkte erweitert werden: Ziele, Ablauf, ungefährender Ressourcenbedarf, grober Zeitplan und Evaluationskonzept.

Die Geschäftsleitung prüft den Antrag und entscheidet über die Durchführung. Bei einem positiven Entscheid wird ein Mitglied der Geschäftsleitung, die aus vier Personen besteht, dem Projekt zugeteilt. Diese Person erarbeitet u.a. die Zeitpläne und strukturiert den weiteren Vorgang. Weiter unterstützt sie bei Schwierigkeiten und führt eine grobe Ressourcenkontrolle durch.

Es wird keine Form vorgegeben, wie z.B. Zeitpläne erstellt werden müssen – diese Entscheidung unterliegt dem Projektteam. Jedoch gibt es eine Dokumentvorlage für allgemeine Dokumente, die verwendet werden kann.

Eine Endevaluation muss durchgeführt werden, was eine Anweisung der Geschäftsleitung und nicht des Vorstands darstellt. Diese ist nicht standardisiert. Der Vorstand ist normalerweise nicht an der Vorgehensweise, sondern nur am Endergebnis des Projekts interessiert.

Wichtig ist der Geschäftsleitung ein sinnvoller Inhalt der Evaluation. Wie dieser zustande kommt (z.B. Messung der Projektziele, Kundenrückmeldungen) ist dabei unwichtig. Es gibt keine festgelegten Richtfragen und es steht dem Projektteam frei, ob es sich nochmals zu einem Abschlussgespräch trifft.

Das Projekt gilt als beendet, sobald die Evaluation durchgeführt und das Lieferobjekt der Geschäftsleitung zugestellt wurde.

Die Projektdokumentation geschieht über die vorgegebenen Dokumente, welche das Projektteam liefern muss. Dazu gehören die Ziele, der Ablauf, die Kosten, der Zeitplan und die Evaluation.

Im internen System sind Ordner vorhanden, in welchen die Dokumente abgelegt werden. In Papierform wird nichts aufbewahrt und Mails werden nur im Ausnahmefall in Dokumente kopiert und gespeichert.

Die Gesamtübersicht über alle Projekte wird von der Geschäftsleitung geführt.

Das Projektteam

Im Projektteam vertreten sind die Projektleitung, ein Mitglied aus der GL und Teammitglieder, die über das notwendige, inhaltliche Fachwissen verfügen. Oft stammen diese Personen aus verschiedenen Standorten, was der PBZ wichtig ist.

Die Rolle des Projektleiters, welche die Verantwortung für das Hands-on-Management beinhaltet, kann von Mitarbeitern aus verschiedenen Gebieten übernommen werden. Normalerweise wird sie jedoch durch die Leitung der Arbeitsgruppe besetzt.

Die Mitarbeiter, welche hauptsächlich Alltagsgeschäfte übernehmen, z.B. in der Ausleihe tätig sind und keine Leitungsfunktion innehaben, übernehmen die Projektleitung normalerweise nicht. Somit sind es immer etwa dieselben 25-30 Mitarbeitenden, die die Rolle des Projektleiters übernehmen. Mitglieder der Geschäftsleitung sind davon ausgenommen.

Bei Bauprojekten ist die Projektleitung die Leitung des Standorts.

Jemand aus der Geschäftsleitung ist zuständig für das Projekt, wobei die Zuteilung themenorientiert erfolgt. Das zugeteilte Mitglied der Geschäftsleitung ist fürs Management im Sinne des Controllings zuständig. Die Belastung, die dabei auf die Geschäftsleitung wirkt, variiert stark. Es gibt Zeitpunkte, an denen die Belastung sehr hoch ist. Die Gesamtgeschäftsleitung bemüht sich deshalb, die Projekte den Ressourcen und dem Wissen entsprechend zu verteilen. So betreut ein Mitglied der Geschäftsleitung durchschnittlich fünf Projekte, was vom Arbeitsaufwand her vertretbar ist.

Sind Mitarbeiter stark in Projekte involviert, können andere Aufgaben von ihnen umverteilt werden, so dass diese ihre Projektpflichten wahrnehmen können. Die PBZ beschäftigt sogenannte Springer, die an verschiedenen Standorten Kundendienst übernehmen können. Es ist möglich, dass die Projektmitarbeiter auf diese Art entlastet werden.

Es wurden weder in der Vergangenheit externe Projektmitarbeiter eingestellt, noch soll dies in Zukunft geschehen.

Nach Beendigung der Projektarbeit wird kein Abschlussritual durchgeführt.

Die Mitarbeiter haben keine spezifischen Projektmanagementweiterbildungen belegt. Das Projektmanagementwissen stammt oft von Informationswissenschaftsabsolventen (Bachelor oder MAS), die in ihrer Ausbildung Projektmanagementgrundlagen erlernten²⁰. Es ist anzunehmen, dass sich in jedem Projektteam mindestens ein Absolvent befindet.

Die Projektkommunikation

Die Kommunikation innerhalb des Projektteams ist nicht standardisiert und wird vom Team selbst bestimmt. Das Hauptkommunikationsmittel ist die E-Mail, welche den Vorteil bietet, dass Mitarbeitende von unterschiedlichen Standorten miteinander kommunizieren können, ohne sich häufig sehen zu müssen.

Die Kommunikation in der Gesamtbibliothek hängt vom Projekt ab. Fast immer werden der Start und das Ergebnis kommuniziert, während Zwischenschritte nur von grösseren Projekten mitgeteilt werden.

Die einen Bibliotheksmitarbeitenden würden gerne mehr Informationen über Projekte erhalten, andere weniger.

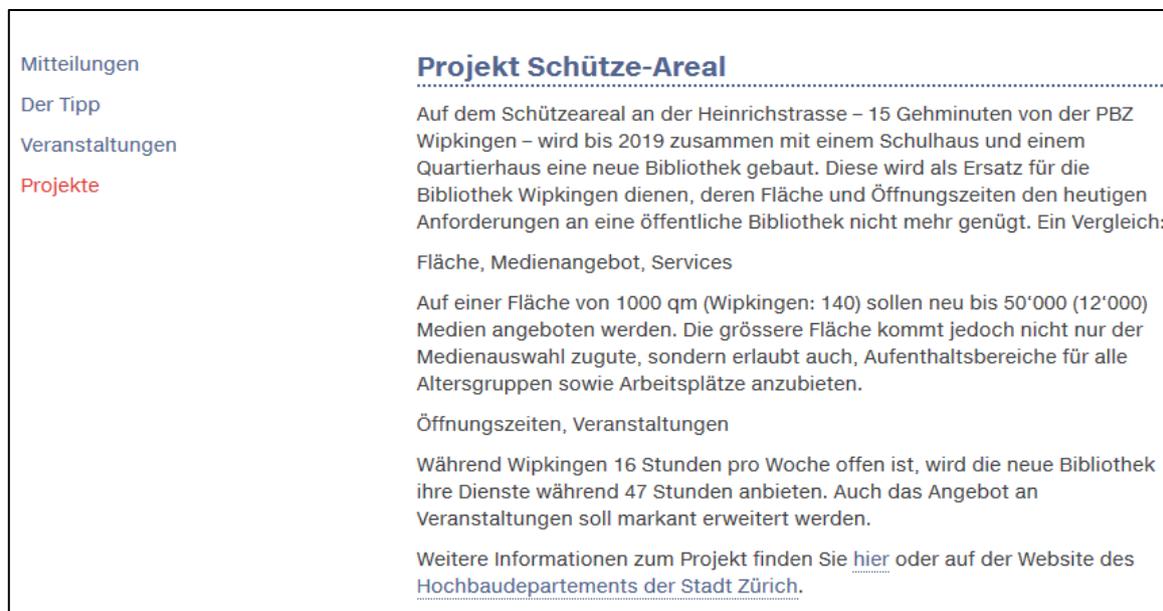
Alle Projektdokumente der Arbeitsgruppen sind für die Mitarbeitenden im Intranet frei zugänglich. Wer mehr zu einem Projekt wissen möchte, kann sich dort informieren. Die Arbeitsgruppen teilen über das Intranet mit, wenn ein neues Protokoll verfügbar ist.

Werden allgemein von den Bibliotheksmitarbeitern mehr Informationen gewünscht, kann ein Projektteammitglied in Sitzungen dazukommen, das Projekt vorstellen und Fragen der Mitarbeitenden beantworten.

In der Geschäftsleitung findet eine wöchentliche Sitzung statt. Die Informationen über die Projektstände erfolgen hierbei über das Push-Prinzip. Da in jedem grösseren Projekt ein Mitglied der Geschäftsleitung Teil des Projektteams ist, ist sie immer bestens über die laufenden Projekte informiert - die Kommunikationswege aus dem Projektteam zur Geschäftsleitung sind somit optimal gehalten.

²⁰ Anmerkung der Autorin: Im Bachelorstudiengang Informationswissenschaft belegen die Studenten ein Modul "Projektmanagement", welches 4 ETCS (120 h) umfasst. Die Ausbildung der MAS-Studenten umfasst 50 Lektionen (eine Lektion dauert normalerweise 45 Minuten) zum Thema "Projektmanagement (HTW Chur o.J.a, o.J.b).

Die Bibliothekskunden werden über Projekte und deren Stand informiert. Auf der Webseite "Projekte" können die Kunden einsehen, welche Projekte aktuell sind. Die Entscheidung, welche Inhalte präsentiert werden, ist dabei eher zufälliger Natur (vgl. Abbildung 22).



The image shows a screenshot of a website interface. On the left, there is a vertical menu with the following items: 'Mitteilungen', 'Der Tipp', 'Veranstaltungen', and 'Projekte' (highlighted in red). To the right of the menu, the main content area features a section titled 'Projekt Schütze-Areal' with a dotted underline. The text in this section describes a new library building project at Heinrichstrasse, comparing the new facility to the existing one in Wipkingen. It mentions a larger area, more media offerings, and extended opening hours. At the bottom of the section, there is a link for further information: 'Weitere Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#) oder auf der Website des [Hochbaudepartements der Stadt Zürich](#)'.

Abbildung 22: Kundeninformation der PBZ auf deren Webseite (Pestalozzi-Bibliothek Zürich 2016)

Weiter können in einem monatlichen Newsletter Projektinformationen an die Kunden weitergegeben werden.

Es kam noch nie vor, dass während einem Projekt Kritik von Kundenseite her kam, die zu einer Projektänderungen geführt hätte. Widerstand gab es bei einer geplanten Bibliotheksschliessung. Daraufhin versuchte die PBZ den Kunden die Lage zu erklären.

Zukunft und Erfolg

Der Arbeitsaufwand der Geschäftsleitung bezüglich Projekten unterliegt starken Schwankungen. Es gibt immer wieder Zeiten, in denen eigentlich zu viel gleichzeitig durchzuführen ist und Zeiten, in denen es sehr ruhig ist. Es wäre besser, wenn die Gesamtkoordination ausgleichend entgegenwirken könnte. Bei IT-Projekten kommt es häufig zu Verspätungen.

Sehr zufrieden ist die PBZ mit dem Engagement der Mitarbeiter. Die Arbeitsgruppen liefern immer wieder wertvolle Projektideen, was die Geschäftsleitung entlastet.

Laut Felix Hüppi werden in Zukunft wohl keine Projektmanagementweiterbildungen nötig sein.

Die Kommunikation funktioniert grundsätzlich gut, da die PBZ ein Mittelmass bei der Informationsmenge zu finden versucht.

Der Projektmanagementprozess ist nur in gewissen Bereichen standardisiert. F. Hüppi kann sich aber vorstellen, dass sich dies in Zukunft ändern könnte.

Fazit

Durch die Bildung von Arbeitsgruppen ist es der PBZ gelungen, ein effizientes Gefäss für Projektideen zu schaffen. Dies entlastet die Geschäftsleitung, welche in den Projekten vertreten ist. Die PBZ versucht möglichst transparent zu kommunizieren, wodurch die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber Projekten steigt.

Der Projektmanagementprozess ist nur in gewissen Bereichen standardisiert.

Für F. Hüppi ist das Wichtigste, dass sich Bibliotheken und Projektteams nicht überschätzen. Es darf nicht zu viel auf einmal erzwungen und es soll immer Schritt für Schritt gegangen werden.

Wichtig sind Ruhepausen, in denen sich die Mitarbeitenden an die Veränderungen gewöhnen können.

5.3 ETH-Bibliothek

(Interview mit Lisa Ott, 31.05.2017)

Grundsätzliches

In der ETH-Bibliothek Zürich (Eidgenössische Technische Hochschule) arbeiten rund 300 Personen (inkl. Hilfskräften) - viele in Teilzeitstellen.

Sie besteht aus einer Hauptbibliothek sowie fünf Teilbibliotheken und ist in vier Sektionen unterteilt:

- Sammlungen und Archive
- Kundenservices
- Medien- und IT-Services
- Innovation und Entwicklung

Die Sektion "Innovation und Entwicklung" besteht aus den Teams "Web- und Digital Media" und "Innovation und Projektentwicklung". In letzterem ist das Projektbüro beheimatet, welches als zentrale Koordinationsstelle für Projekte gilt.

Das Projektmanagement wird von der ETH-Bibliothek Zürich als Mittel und Möglichkeit wahrgenommen, Projekte strukturiert, schnell und professionell abzuwickeln.

Jährlich werden rund 30 Projekte verschiedenster Art durchgeführt. Es gibt keine externen Stellen, die das Projektmanagement übernehmen oder Vorgaben machen, wie das Projektmanagement auszusehen hat (Abweichungen kann es geben, wenn mit externen Partnern zusammengearbeitet wird).

Tools und Hilfsmittel

Die ETH-Bibliothek arbeitet unter anderem mit dem Tool Sharepoint²¹.

Dieses beinhaltet ein für die Mitarbeitenden frei verfügbares Projektmanagement-Handbuch, in welchem sie grundsätzliche Informationen über das Projektmanagement finden können, sowie auf der Seite "Projekte" die Projektphasen inklusive KANN- und MUSS-Dokumentvorlagen. Die MUSS-Vorlagen sind Pflicht und müssen bei allen Projekten ausgefüllt werden, Ausnahmen davon gibt es nur selten. KANN-Vorlagen sind optional.

Dem Projektteam wird somit ein Leitfaden, eine Plattform zum Erfassen von Aufgaben und Nachrichten und eine Dokumentenablage zur Verfügung gestellt. Sind externe Partner in Projekte involviert, kann diesen Zugriff auf die Sharepointseite oder einzelne Dokumente gegeben werden.

Sharepoint wird nebst der Projektarbeit, für welche jedes Projektteam eine eigene Seite erhält, für interne News und weitere Zwecke verwendet.

Das Projektmanagement der ETH-Bibliothek wurde ursprünglich auf einer Light-Version von HERMES aufgebaut und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst. Inzwischen wird die neuste, angepasste Version, HERMES5, verwendet.

Im vergangenen Jahr begann die ETH-Bibliothek Zürich mit dem agilen Vorgehen Scrum zu experimentieren und hat damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Die hauseigene IT verwendet diesen Ansatz bereits und hat zusätzlich die Ticketing-Software Jira²² in Gebrauch, die in einigen wenigen Fällen bereits für gesamte Projekte verwendet wurde.

Selten wird MS Project²³ als Tool verwendet.

Trotz den diversen Programmen, die der ETH-Bibliothek Zürich zur Verfügung stehen, arbeiten die Projektteams normalerweise mit Sharepoint, Word und Excel.

²¹ <https://products.office.com/de-de/sharepoint/collaboration> (13.6.2017)

²² <http://beecom.ch/display/B2/JIRA> (14.7.2017)

²³ <https://products.office.com/de-ch/project/project-and-portfolio-management-software?tab=tabs-1> (20.6.2017)

Der Projektvorgang

Projekte können verschiedenartig entstehen:

- Ideen werden vom Management weitergeleitet
- Über das Ideenmanagement der ETH-Bibliothek Zürich, welches sich ebenfalls auf Sharepoint befindet, erfassen Mitarbeiter Projektideen. Ein Gremium prüft die eingegangenen Ideen und spricht eine Empfehlung aus.
- Projektideen können innerhalb eines Teams oder eines Bereichs entstehen und als Jahresziele eingegeben werden.

Die Hemmschwelle für die Ideeneingabe soll möglichst niedrig gehalten werden. Die Eingabe ist zwar standardisiert, beinhaltet aber nur den Projekttitel sowie die Projektbeschreibung, die angegeben werden müssen.

Kommt es zur Durchführungsentscheid, können das Gremium oder die Geschäftsleitung Präzisierungen verlangen. Erst wenn alle Fragen geklärt sind, kann eine definitive Entscheidung getroffen werden.

Wird die Idee als Projekt bewilligt, wird ein Projektantrag geschrieben, welcher ein MUSS-Dokument darstellt.

Grundsätzlich existieren folgende Pflichtdokumente, an welchen sich der Projektablauf orientiert:

Schritte	MUSS-Dokumente
Initialisierung	Projektentscheide Projektantrag Kick-Off Präsentation
Analyse	Ziele- und Lösungsvarianten
Konzept und Evaluation	Anforderungskatalog Evaluationsbericht
Implementierung	Testkonzept Testbericht Betriebshandbuch
Einführung	Betriebskonzept
Projektabschluss	Abschlussbericht

Tabelle 3: Pflichtdokumente (MUSS-Dokumente) der ETH-Bibliothek

Diverse KANN-Dokumente (z.B. Checklisten) werden den Projektteams unterstützend zur Seite gestellt. Die Form, wie die Projektplanung aufzusetzen ist, wird nicht vorgegeben. So kann diese aus Word- oder Excellisten bestehen oder auch ganz andere Darstellungsformen annehmen.

Quartalsweise müssen die Projektleitenden einen Statusbericht an das Projektbüro senden.

In jedem Projekt gibt es ein Review (Was lief gut? Was lief schlecht? Was sind die "Lessons-Learned"?). Diese Fragen sind Teil des Abschlussberichts, der das offizielle Ende des Projekts markiert und an den Steuerungsausschuss sowie den Auftragsgeber übermittelt wird.

Die Projektdokumentation wird über die Pflichtdokumente gesichert. Gilt ein Projekt als beendet, kontrolliert das Projektbüro, ob alle MUSS-Dokumente vollständig hochgeladen wurden. Erst wenn alle Pflichtdokumente vorhanden sind, archiviert das Projektbüro die entsprechende Sharepoint-Projektseite. Die Dokumente archivierter Projekte sind weiterhin lesbar, können jedoch nicht mehr verändert werden. Es wird alles in digitaler Form aufbewahrt.

Das Projektteam schliesst grössere Projekte oftmals mit einem kleinen Apéro ab.

Das Projektteam

Das Projektteam besteht immer aus verschiedenen Mitarbeitern. Belegt werden sicher die Rollen des Projektleiters, des Projektteams, des Steuerungsausschusses und des Auftraggebers. Das Projektteam setzt sich aus den Personen zusammen, die für das Projekt sinnvoll sind.

Die Rolle des Projektleiters kann von verschiedenen Mitarbeitern übernommen werden. Dabei werden Mitarbeiter nie gezwungen, diese Funktion einzunehmen. Gewisse Mitarbeitende übernehmen die Projektleitung nur sehr selten und beschäftigen sich eher mit operativen Aufgaben, während es Mitarbeiter gibt, zu deren Aufgabengebiet fast nur die Projektleitung gehört. Auch Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion können Projektleiter werden.

Die Projektleitung muss nicht gezwungenermassen von der Person übernommen werden, welche die Idee eingereicht hat. Aufgaben, die von der Projektleitung übernommen werden, sind die Kommunikation, die Dokumentation, die Planung des Projekts sowie die operative Leitung von Sitzungen.

Somit ist der Projektleiter für das Gesamtprojektmanagement seines Projekts verantwortlich. Es gibt wenige Ausnahmen, in denen eine Projektassistenz zur Seite gestellt wird, welche administrative Aufgaben abnimmt und in der Planung unterstützt.

Den Projektleitern wird nicht vorgeschrieben, eine Ausbildung/ Weiterbildung im PM abzuschliessen, bevor sie ein Projekt übernehmen. Gerade für Projektleiter von grossen Projekten ist ein Kurs aber von Vorteil. Es wurden bereits diverse Weiterbildungen im PM-

Bereich belegt und an Projektmanagementtagen in München oder St. Gallen teilgenommen. Die Dauer der Kurse kann von 2 Tagen bis zu einem halben Jahr reichen.

Die ETH-Bibliothek Zürich stellt nur selten externe Projektmitarbeiter ein – und wenn, dann sind es meist studentische Hilfskräfte. Für Themen, die nur vereinzelt im bibliothekarischen Alltag vorkommen und einen Blick von aussen oder zusätzliche inhaltliche Unterstützung nötig machen, können externe Berater hinzugezogen werden.

Das Projektbüro entwickelt das Projektmanagement weiter, ist die zentrale Anlaufstelle für Projektfragen und unterstützt die Projektleiter bei der Einrichtung der SharePoint-Projektseiten. Es ist wichtig, dass sich die im Projektbüro befindende Person mit dem Projektmanagement und dem Tool auskennt. Jedem Projektleiter wird angeboten, eine ein- bis zweistündige Einführung zu besuchen, bei welcher die wichtigsten Punkte erklärt werden.

Durch den erhöhten Arbeitsaufwand im Rahmen eines Projekts können im Projektteam Überstunden anfallen, die wieder gleichwertig abgebaut werden sollen.

Die Projektkommunikation

Die Kommunikation im Projektteam ist individuell gelöst. In gewissen Abständen wird an den Steuerungsausschuss rapportiert, so dass dieser seine Meinungen und Ideen einbringen und nötige Entscheide treffen kann. Im Steuerungsausschuss befinden sich Vertreter der Leitung oder Mitarbeiter mit besonderen Fachkenntnissen.

Quartalsweise wird der erweiterten Geschäftsführung ein Projektreporting vorgelegt. Hierfür wird jeder Projektleiter gebeten, einen kurzen Statusbericht zum Zeitplan, zu den Kosten und zur Qualität zu verfassen. Diese Meldungen werden in einem Excel-File gesammelt und inkl. Ampelsystem an die Geschäftsleitung weitergeleitet.

Die ETH-Bibliothek führte eine Umfrage durch, welche Kommunikationsart und -inhalte die Mitarbeiter bevorzugen. Es wurde deutlich, dass Informationen aus anderen Bereichen von den Mitarbeitern sehr geschätzt werden. Denn es gibt viele Mitarbeiter, die nur in gewissen Bereichen tätig sind und wenig oder nicht an Projekten mitarbeiten. So haben auch sie die Möglichkeit, zu erfahren, was sich im Projektumfeld tut. Veröffentlichungen im Intranet, die zeitlich flexibel konsumiert werden können, werden E-Mails vorgezogen.

Ein interner Newskanal über Sharepoint verteilt Informationen aus diversen Bereichen an die ganze Bibliothek. Diese Nachrichten werden alle zwei Wochen aufgeschaltet und bieten einen kurzen Überblick über das Thema.

Einmal pro Quartal erscheint zudem ein Newsletter, der vertiefte Angaben zu den Projekten enthält.

Die Kundeninformation läuft über verschiedene Kanäle. Das kann über Screens, Poster, Mails, Aktuellmeldungen auf der Website der Bibliothek oder im Intranet, Social Media und diverse weitere Kanäle geschehen. Die Wahl der geeigneten Instrumente hängt vom Projekt ab.

Zukunft und Erfolg

Geplante Entwicklungen:

- HERMES allein reicht nicht mehr in allen Projekten aus. Deswegen wird ein hybrides Modell basierend auf HERMES und agilen Methoden entwickelt.
- Das Multiprojektmanagement/ Portfoliomanagement soll weiterentwickelt werden.
- Ein Austausch der "Lessons Learned" zwischen den Projekten findet aktuell nicht statt, wird aber momentan aufgebaut. Dadurch könnten Projektleiter voneinander profitieren.
- Ein Coachingangebot für neue Projektleiter wird durch das Projektbüro ausgebaut.
- Die ETH-Bibliothek hat grundsätzlich sehr gute Erfahrungen mit dem aktuellen Vorgehen gesammelt. Der strukturierte Aufbau und die Vorlagen dienen als Leitfaden, an welchem sich die Mitarbeiter orientieren können. Zusätzlich ist das Projektbüro in seiner Schulungsfunktion und als Ansprechpartner sehr wertvoll für die ETH-Bibliothek Zürich und die Projektleiter.

Das Ideenmanagement wird von den Mitarbeitenden genutzt und es muss nur selten an das Instrument erinnert werden.

Fazit

Das Allerwichtigste beim Aufbau des Projektmanagements ist die Unterstützung des Managements/ der Bibliotheksleitung.

Existiert ein Projektmanagement, das jedoch nicht ernstgenommen wird, wird es schwierig, dieses umzusetzen.

So gehört es z.B. nicht unbedingt zu den Lieblingsaufgaben der Projektleiter, die MUSS-Dokumente mit Inhalt zu füllen, da der Nutzen oft erst im Nachhinein erkannt wird. Wenn die Unterstützung fehlt und es niemanden kümmert, ob die Dokumentation geführt wird, besteht die Gefahr, dass die Strukturen versanden.

Notwendig ist die Wertschätzung gegenüber dem Projektteam. Das Projektteam erbringt die Leistung meist nebst den operativen Aufgaben und leistet somit zusätzliche Arbeit. Deswegen sollen Projekterfolge unbedingt wertgeschätzt und kommuniziert werden.

Das Projektmanagement verändert sich und muss im Betrieb immer wieder angepasst werden, weshalb das PM flexibel sein sollte.

5.4 Fazit Interviews

Ziel der Interviews war die Darstellung des PMs ausgewählter Bibliotheken. So war es möglich, das Projektmanagement der interviewten Bibliotheken genauer zu erkunden um einen Eindruck zu gewinnen, was für die GGG Stadtbibliothek Basel sinnvoll sein könnte (vgl. Kapitel 6). Das ist auch der Grund, warum nur grössere Bibliotheken interviewt wurden.

Alle drei Bibliotheken interpretieren das Projektmanagement auf eine andere Art und Weise. Während die ETH-Bibliothek Zürich ein sehr umfassendes und strukturiertes Projektmanagement betreibt, ist es bei den öffentlichen Bibliotheken PBZ und Winterthurer Bibliotheken legerer gehalten – was nicht bedeutet, dass es schlechter ist.

Jede Bibliothek hat seine Stärken und Besonderheiten.

Bei der ETH-Bibliothek Zürich sind dies sicher die Struktur und die Hilfestellungen, bei den Winterthurer Bibliotheken und der PBZ die Transparenz und die Nähe zum Anwender.

Alle Bibliotheken kommunizieren transparent.

6 Anwendung der Ergebnisse auf die GGG Stadtbibliothek Basel

Behandelt wird in diesem Kapitel das Untersuchungsgebiet 5.

6.1 Die GGG Stadtbibliothek Basel

Nebst der Hauptstelle "Schmiedenhof" gehören sechs Quartierbibliotheken, zwei Gemeindebibliotheken und vier Schulbibliotheken zur GGG Stadtbibliothek Basel. In der Stadtbibliothek arbeiteten zum Zeitpunkt des Interviews zwischen 120 und 130 Mitarbeiter, wovon 80-90 festangestellt sind (Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017a).

Im seit 1.1.2017 gültigen Organigramm wurde u.a. neu der Bereich "Projekte" (vgl. Abbildung 23) geschaffen. Dieser ist der Abteilung "Bibliothekarische Fachdienste" unterstellt und beinhaltet eine 50 Prozent-Stelle "Projektassistentin", deren Aufgaben noch nicht abschliessend geklärt sind (Anmerkung der Autorin).

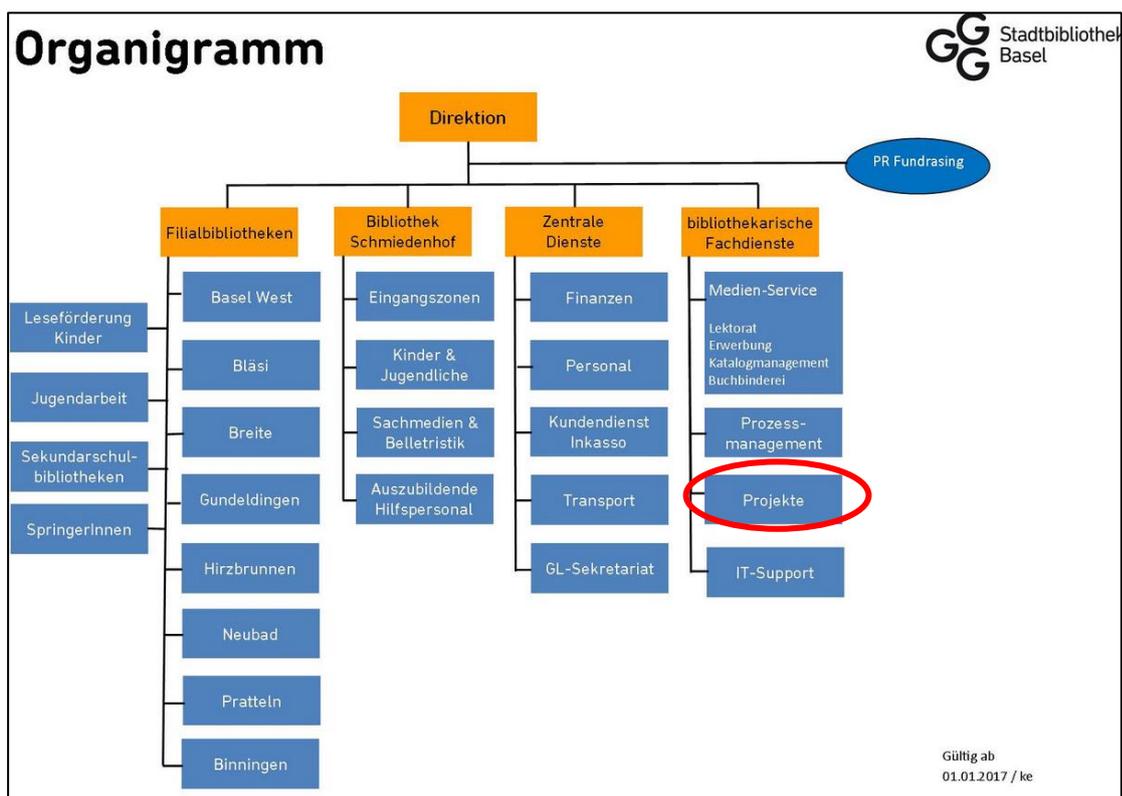


Abbildung 23: Organigramm der Stadtbibliothek Basel (Egli 2017)

6.2 Ist-Zustand Projektmanagement

(Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017a; Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017b).

Die Interview-Leitfragen für Herrn K. Egli, Direktor der GGG Stadtbibliothek Basel, über den IST-Zustand wurden auf der Basis des Organisationhandbuch des Bundesministeriums des Innern (2017), den Erkenntnissen der Theorie und der Interviews aus Kapitel 5 erstellt.

Grundsätzliches

Anders als bei vielen anderen Stadtbibliotheken, ist die GGG Stadtbibliothek keine staatliche Organisation. Es muss eine Vollkostenrechnung durchgeführt werden.

Als Klaus Egli Direktor der GGG Stadtbibliothek Basel wurde, stellte er fest, dass rund 80 bis 90 Prozent der Bibliotheksmitarbeiter nicht in Projekten involviert waren. So kam es, dass die vergangenen Projekte hauptsächlich von der Geschäftsleitung getragen wurden – was nebst den weiteren Aufgaben, welche die Geschäftsleitung zu erfüllen hat, zu einer Überbelastung führte. Nur vereinzelt wurden andere Mitarbeiter, z.B. aus der Katalogabteilung, in Projekte involviert.

Es werden verschiedenartige Projekte durchgeführt, bei denen aber früher oder später fast immer IT-Komponenten beachtet werden müssen. Es gibt weder Dokumente, noch Vorgänge, die standardmässig verwendet werden.

Das Projektteam

Das Projektmanagement übernimmt üblicherweise ein Mitglied der Geschäftsleitung. Dies aus dem Grund, weil es unter den Bibliotheksmitarbeitenden aktuell niemanden gibt, der über die nötigen fachlichen Kenntnisse verfügt um die anderen Mitarbeitenden im Projektmanagement unterstützen zu können.

Im Projektteam befinden sich immer Mitarbeiter, welche vom Projekt direkt betroffen sind sowie unterstützende Teammitglieder aus der IT und anderen Bereichen. Beim Projekt "Evaluation eines neuen Bibliotheksystems" wurde erstmals auf externe Mitarbeitende zurückgegriffen, welche die Stadtbibliothek in technischer und planerischer Hinsicht unterstützten. Die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden ist hierbei schwierig zu erlangen.

Einige Mitarbeiter besuchten PM-Weiterbildungen oder Weiterbildungen, welche das Projektmanagement beinhalteten. So hat Herr Egli einen SGO-Kurs (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) belegt, in welchem ebenfalls Grundlagen von HERMES gelehrt wurden. Zwei weitere Mitarbeiterinnen besuchten Weiterbildungen, in welchen das Projektmanagement einen Teil der Ausbildung ausmachte.

Ein eintägiger Workshop hätte den Abteilungsleitenden die Thematik näherbringen sollen.

Die Projektkommunikation

Die Projektkommunikation wird über verschiedene Kanäle geführt. Innerhalb des Projektteams wird hauptsächlich mit der vor wenigen Monaten eingeführten Projektmanagementsoftware Teamwork.com²⁴, in Sitzungen und via Mail kommuniziert.

Vorteile von Teamwork.com bestehen darin, dass Projektmitglieder eine Mail vom Programm erhalten, wenn Dateien hochgeladen, Aufgaben bearbeitet oder Nachrichten gepostet wurden und die Informationen an einem Ort gebündelt gesammelt werden. Die Kommunikation im Team funktioniert grundsätzlich gut.

Es wird versucht, Projektbetroffene regelmässig zu informieren. Meistens werden hierzu Informationen im Intranet der Stadtbibliothek veröffentlicht, was monatlich geschieht. Ob diese Art der Kommunikation für die Mitarbeitenden stimmt und wie intensiv diese wahrgenommen wird, wurde bisher nicht untersucht.

Die zu kommunizierenden Inhalte auszusuchen, fällt der GGG Stadtbibliothek Basel schwer. Gerade bei längeren, komplexeren Projekten unterscheidet sich der Wissensstand der Projektmitarbeitenden zu den Projektbetroffenen deutlich. Manchmal gibt es über den Projektstand nichts Neues zu berichten. Dann stellt sich die Frage, ob in solchen Fällen eine Mitteilung benötigt wird oder nicht.

Im betriebsinternen Wiki, auf welchem Anleitungen und Informationen zu finden sind, wurde bis vor Kurzem versucht, die Projekte und deren Fortschritt den Mitarbeitern zugänglich zu machen. Hierfür existieren vier Wikiseiten, auf welchen die Projektübersicht, geplante, beantragte und abgelehnte Projekte gesammelt wurden.

Die genannten Seiten wurden von den Projektteams jedoch nicht verwendet und werden demnächst aus dem Wiki gelöscht (vgl. Abbildung 24).

Projekte Bläsi						
Projekt	Projektleitung	Start	Ende	Status	nächste Schritte	Bemerkungen

Abbildung 24: Ausschnitt aus der Wikiseite "Übersicht Projekte" (GGG Stadtbibliothek Basel 2014)

Von der Autorin wurden einige Bibliotheksmitarbeiter²⁵ danach befragt, wie sie die aktuelle Kommunikation wahrnehmen (Mitarbeiter der GGG Stadtbibliothek Basel Juni 2017²⁶).

²⁴ <https://www.teamwork.com/> (7.7.2017)

²⁵ Es wurden alle Mitarbeiter geordnet und jeweils die erste auftauchende und noch nicht vertretene Funktion ausgewählt. Um die Identität der befragten Mitarbeiter zu wahren, wird die Autorin nicht genauer auf die Auswahl eingehen.

²⁶ Aussagen von der Autorin umformuliert

Die Antworten zeigen deutliche Probleme in der Projektkommunikation auf:

- "Es ist derzeit nur schwer möglich, sich über laufende Projekte, bei denen man nicht selber involviert ist, zu informieren."
- "Ich erhalte nicht genügend Informationen, oft werden diese über inoffizielle Wege erlangt. Die Informationen sind zu verzettelt: Es gibt Mails, das Intranet, das Wiki und Protokolle."
- "Ich erhalte über diverse Kanäle Informationen."

Die Bibliothekskunden werden vor der Projekteinführung normalerweise nicht informiert, was zwei Gründe hat: Einerseits setzt sich das Projektteam mit der Kommunikation des Einführungszeitpunktes selbst unter Druck, dass das Projekt dann auch wirklich beendet sein muss, andererseits könnte bereits im Vorfeld Widerstand entstehen, der sich nach der Einführung als unbegründet erweist.

Bereits unternommene Versuche, das Projektmanagement einzuführen/ zu verbessern

Es wurde in der Vergangenheit mehrmals versucht, das Projektmanagement umzugestalten. So sollten die Mitarbeitenden dazu motiviert werden, eigene Projektvorschläge einzureichen, wofür ein Vorschlagswesen/ Formular eingeführt wurde. Nach nur 2-3 Vorschlägen kam das Vorhaben zum Erliegen.

Heute werden der Geschäftsleitung zwar Ideen zugetragen, diese sind jedoch nicht genügend ausgearbeitet um eine Entscheidung über die Durchführung zu treffen. Oft fehlen die Darstellung der Problematik sowie Lösungsvarianten.

Ein zweiter Versuch betrifft die Einführung eines Projektauftragsformulars. Eigentlich sollte dieses für jedes Projekt ausgefüllt werden. Die Einführung sowie Durchsetzung des Formulars war jedoch harzig und so kam es, dass es wieder in Vergessenheit geriet.

Die Projektevaluation

Projekte werden in kleinem Rahmen mittels nicht formalisierten Abschlussgesprächen im Projektteam evaluiert.

In Protokollen der Geschäftsleitung sind teilweise schriftliche Vermerke festgehalten.

Die Projektdokumentation

Informationen werden in Papierform, elektronisch oder auf beide Arten gespeichert. Werden sie elektronisch aufbewahrt, wird ein Computerlaufwerk (G:-Laufwerk) verwendet.

Die Autorin hat das G:-Laufwerk nach Ordnern mit der Bezeichnung "Projekt" durchsucht. Sie fand verschiedenste Ablageorte innerhalb des Laufwerks, wobei sich die Strukturierung der

Ordnerinhalte stark unterscheidet. Es gibt keine einheitliche Handhabung bezüglich Ordner- und Dokumentenbenennungen (Anmerkung der Autorin).

Mails werden im Mailarchiv "Barracuda Message Archiver²⁷" automatisch archiviert (Präzisierung durch die Autorin).

Bisher wurde noch kein Projekt in Teamwork.com abgeschlossen. Es gilt zu prüfen, inwiefern sich diese Form eignet.

Für die analogen Aufbewahrungsformen existieren je nach Projektgrösse eigene Ablage-Ordner oder, bei kleineren Projekten, Sammelordner für Filialen. Verträge werden analog und digital aufbewahrt.

Herrn Egli äusserte die Befürchtung, dass in der elektronischen Ablage die Auffindbarkeit leiden könnte. Auch teilte er der Autorin mit, dass alle aktuellen Formen der Aufbewahrung suboptimal seien.

Diverses

Häufig fehlt die Akzeptanz gegenüber Projekten bei den Mitarbeitern der GGG Stadtbibliothek Basel. Es wird nicht verstanden, warum trotz des momentan herrschenden Spardrucks auch noch Projekte durchgeführt werden. Dass die Stadtbibliothek in dieser Form auf neue Anforderungen der Umwelt reagiert, scheint den Mitarbeitenden wenig bekannt zu sein.

Weiter besteht die Vermutung, dass es Mitarbeitern, welche hauptsächlich im operativen Tagesgeschäft verankert sind, schwerfällt, den logischen Hergang des Projektmanagements zu verinnerlichen. Zu ihren Tätigkeiten gehören u. a. der Kundendienst oder die Katalogisierung eines Mediums. Im Gegensatz zu operativen Geschäften, die meist recht schnell abgeschlossen sind, dauern Projekte länger und sind nach Feierabend nicht beendet. Gewisse Projekte werden durch die Mitarbeitenden als Störfaktoren in der alltäglichen Arbeit wahrgenommen.

Aus den genannten Gründen wurde mit der Reorganisation des Betriebs die 50%-Stelle der Projektassistenz geschaffen.

Fazit

Die PM-Abläufe sind in der GGG Stadtbibliothek Basel aus vielerlei Gründen schwierig einzuführen. Nebst strukturellen Schwierigkeiten kommen Akzeptanzprobleme hinzu.

²⁷ <https://www.barracuda.com/products/messagearchiver?L=de> (24.7.2017)

Auf die Frage, warum das Projektmanagement der Stadtbibliothek überarbeitet werden soll, antwortete Herr Egli folgendermassen:

„Ich sage es eigentlich noch drastischer, wir müssen eines [Projektmanagement] einführen.“ (Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017a Min. 3:20)

6.3 Soll-Zustand Projektmanagement

(Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017a; Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017b).

Die Interview-Leitfragen für Herrn K. Egli, Direktor der GGG Stadtbibliothek Basel, über den IST- und den SOLL-Zustand wurden auf der Basis des Organisationhandbuchs des Bundesministeriums des Innern (2017), den Erkenntnissen der Theorie und der Interviews aus Kapitel 5 erstellt.

Grundsätzliches

Jährlich sollen nicht mehr als zwei grosse Projekte gleichzeitig durchgeführt werden.

Grosse Projekte werden hierbei über die Projektdauer definiert, die in diesem Fall über ein Jahr beträgt. Parallel dazu werden kleinere Projekte durchgeführt. Egal, ob die Projekte als "gross" oder "klein" eingestuft werden – sie sollen einem geregelten Ablauf unterworfen sein, so dass sie zügig und kontrolliert abgewickelt werden können.

Der Projektvorgang

Werden Projekte aktuell von der Geschäftsleitung getragen, soll dies künftig nicht mehr der Fall sein.

Die Geschäftsleitung soll strukturierte und durchdachte Projektvorschläge von den Mitarbeitenden erhalten und gut informiert darüber entscheiden können, welche Projekte durchgeführt werden. Hierbei wird eine Methode gewünscht, die nicht zu sehr an ein Formular erinnert, da dieses nicht dem Denken der Mitarbeiter entspricht. Dringend beinhalten muss der Projektvorschlag die Problemstellung sowie verschiedene Lösungsvarianten.

Die GGG Stadtbibliothek Basel ist von den bereits existierenden Projektmanagementsystemen wenig angetan. Sie möchte ein auf sie angepasstes Vorgehen, welches dem Prinzip "Vom Groben ins Detail" folgt.

Ist dieser Ablauf definiert, soll er allen Mitarbeitenden bekannt und bewusstgemacht werden. Die Mitarbeitenden, welche generell mehr Verantwortung erhalten, dürften für die Erarbeitung und Durchführung von Projekten die Geschäftsleitung um Arbeitsstunden oder Entlastung bei Alltagsarbeiten bitten.

Eine von Klaus Egli geäußerte Idee ist die Erstellung von Projektvorlagen, die von den Projektteams kopiert und angepasst werden können. Damit wären die Vorgaben jedem Projektteam bekannt. Nebst der Durchführung soll der Projektfortschritt der GL regelmässig kommuniziert werden.

Das Projektteam

Es soll eine Verbreiterung der Kompetenzen stattfinden. Die Mitarbeitenden sollen mehr Eigenverantwortung entwickeln und sich trauen, ein Projekt zu übernehmen. Diese Veränderung verlangt ein neues Denken der Mitarbeitenden, welches in der Vergangenheit schwer zu erreichen war.

Mitarbeitende, welche ein Projekt leiten, müssen ein gewisses Arbeitspensum (mindestens 30%) besitzen, da ihnen ansonsten keine Zeit für die Projektaufgaben bleibt.

Die Projektassistenz soll hierbei jederzeit unterstützend zur Seite stehen. Explizite Aufgaben der Projektassistenz sind:

- Die Erarbeitung von Vorlagen und Abläufen
- Das Hinweisen auf Projekte
- Die Unterstützung in allen Bereichen von Projekten
- Die Kontrolle der Abläufe

Die Projektassistenz ist vorerst in grossen Projekten Teil des Projektteams. Lassen es die Kapazitäten zu, wäre es möglich, dass sie in kleineren Projekten tätig wird. Für die Projektassistenz ist eine umfassende Ausbildung im Projektmanagement (CAS) geplant.

Weiter ist die Projektassistenz dafür verantwortlich, dass die Projektleiter über die nötigen PM-Grundkenntnisse verfügen. Dies muss einerseits über den direkten Kontakt, andererseits über die zu erarbeitende, vorgegebene PM-Struktur geschehen.

Eine Stellvertretung der Projektassistenz existiert zum Zeitpunkt des Interviews nicht.

Die Projektkommunikation

Die Projektkommunikation innerhalb des Betriebs soll transparenter gestaltet werden, um Misstrauen abzubauen.

Diese Transparenz ist dabei in zwei Richtungen zu verstehen:

- Kommunikation an die Geschäftsleitung
- Kommunikation an die Mitarbeitenden

Mittels eines strukturierten Benachrichtigungswesens soll die Geschäftsleitung über den Projektfortschritt informiert werden.

Die Autorin hat nach einem Zufallsprinzip²⁸ einige Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und in verschiedenen Funktionen der GGG Stadtbibliothek Basel danach befragt, wie ihre ideale Projektkommunikation aussähe.

Anbei einige Antworten²⁹ (Mitarbeiter der GGG Stadtbibliothek Basel Juni 2017):

- "Es braucht einen zentralen Ablageort [nicht Wiki] bzw. andere Vorgehensweisen. Ich wünsche mir bei jedem Projektstart eine Information über den Inhalt, das Ziel und die beteiligten Personen - der Kanal spielt mir hierbei keine Rolle. Interessieren einen Projekte, dann sollen diese bei Bedarf unabhängig weiterverfolgt werden können."
- "Ich wünsche mir, dass die Projektinformationen an einem Ort gebündelt werden. Mails finde ich hierbei eher ungünstig. Optimal wäre ein Ort, an welchem Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, Personellem etc. gesammelt wären."
- "Meine Vorstellung wäre eine wöchentliche Informationsmail, die über allerlei Dinge berichtet (Stand der Dinge, Veranstaltungen, Infos usw.). Diese dürfte nicht über eine A4-Seite lang sein. Diese Mail sollte an alle Mitarbeitenden der Bibliothek versendet werden, wofür es eine Koordinationsstelle, welche Berichte entgegennimmt, bräuchte."

Für die Prozessmanagerin ist es wichtig, früh über mögliche Prozessänderungen, welche im Zusammenhang mit Projekten stehen, informiert zu werden, so dass sie Prozesse anpassen, erstellen oder löschen kann (Fröhlich Juni 2017).

Teamwork.com hat sich bisher gut bewährt. Deshalb soll die Kommunikation innerhalb des Projektteams weiterhin darüber stattfinden. Abzuklären bleibt, ob sich das Tool auch für kleinere Projekte lohnen würde.

Die Kommunikation gegenüber den Benutzern der GGG Stadtbibliothek Basel kann so beibehalten werden.

Die Projektevaluation

Die Projektevaluation darf nicht ausufernd sein und bedarf einer Prozessdefinition.

Die Projektdokumentation

Es soll getestet werden, ob die Projektdokumentation über Teamwork.com sinnvoll ist. Damit könnten verschiedene Arten der Dokumentation (Nachrichten, Dateien...) gebündelt werden.

²⁸ Es wurden alle Mitarbeiter geordnet und jeweils die erste auftauchende und noch nicht vertretene Funktion ausgewählt. Um die Identität der befragten Mitarbeiter zu wahren, wird die Autorin nicht genauer auf die Auswahl eingehen.

²⁹ Aussagen von der Autorin umformuliert

Zu testen ist ebenfalls, wie die in Teamwork.com archivierten Projekte sinnvoll und strukturiert abgelegt werden können und ob diese auch ohne zusätzliche Software eingesehen werden kann. Dies auch im Hinblick auf die von Klaus Egli geäußerte Befürchtung, dass bei der digitalen Aufbewahrungsform die Auffindbarkeit leiden könnte (Anmerkung der Autorin) (Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017a; Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017b).

Zwingend aufbewahrt werden müssen Verträge und Nachweise, wie das Projektbudget verwendet wurde.

Fazit

Die GGG Stadtbibliothek Basel soll ein strukturiertes, für die Mitarbeitenden logisches und auf den Betrieb angepasstes Projektmanagement erhalten. Dabei steht im Vordergrund, dass die Mitarbeitenden mehr Verantwortung in Projekten tragen und einem klaren Vorgang folgen. Die Geschäftsleitung würde insofern entlastet, als dass sie sich auf die Aufgaben "Projektbeauftragung und -bewilligung", "Controlling" und "Abnahme" konzentrieren könnte.

Die Projektakzeptanz und Motivation der Mitarbeitenden soll steigen.

6.4 Ergebnis U5: PM-Vorschlag³⁰

Alle in diesem Kapitel vorhandenen Instrumente und Vorschläge müssten vor einer Einführung in der GGG Stadtbibliothek Basel mit der GL abgesprochen und verfeinert werden.

Ausgehend vom IST- und SOLL-Zustand (Kapitel 6.2 und 6.3) wurden die Bereiche "Projektkultur", "Projektteam", Projektumgebung", "Projektdurchführung", "Projektkommunikation", "Projektelevaluation" und "Projektdokumentation" identifiziert, welche einer Überarbeitung oder Anpassung bedürfen.

Projektkultur

In der GGG Stadtbibliothek Basel muss für die Erreichung der Ziele eine völlig neue Projektkultur aufgebaut werden. Befanden sich Mitarbeiter früher selten im Projektteam, soll ihnen in Zukunft mehr Verantwortung übertragen werden.

Dies ist nicht einfach dadurch lösbar, dass den Mitarbeitern ein neues Formular für Projektanträge vorgelegt wird. Eine funktionierende Projektübernahme durch die Mitarbeitenden kann nur glücken, wenn diverse Faktoren wie das Vertrauen in die Unterstützung durch die GL und

³⁰ In Kapitel 7 hat sich die Autorin oft eigene Gedanken zur Thematik gemacht. Stammen Ideen aus anderen Quellen, so sind diese vermerkt. Grundsätzlich wird dem allgemein bekannten, klassischen PM-Modell gefolgt, wie ihn Führer und Zügler in ihrem Werk erläutern (vgl. Kapitel 3). Ergänzend stammen Ideen aus den interviewten Bibliotheken. Informationen aus dem IST- und dem SOLL- Zustand (Kapitel 6.2 und 6.3) wurden beachtet und verwendet.

die Kollegen, die hilfreiche und transparente Struktur und die angepasste Kommunikation stimmen (Noé 2009).

Um Ideen zu generieren, könnte der Ansatz der PBZ (vgl. Kapitel 5.2) interessant sein, Arbeitsgruppen zu bilden und diesen ein bestimmtes Themengebiet zur Beobachtung zu übertragen. Dieses Vorgehen würde wohl die meisten Projektvorschläge hervorbringen.

Bevor die Mitarbeitenden Projekte übernehmen können, sollen bereits diverse Hilfsmittel für sie erstellt werden. Ansonsten könnten die Mitarbeitenden, die sich an Projekte wagen, verunsichert werden und künftig keine Projekte mehr übernehmen wollen.

Die Unterstützung dieser Mitarbeiter muss jederzeit durch die Projektassistenz gegeben sein. Deswegen ist es notwendig, eine Stellvertretung für diese Stelle zu schaffen. Diese braucht nicht alle Kenntnisse des Projektmanagements zu besitzen, sondern soll bei Abwesenheiten der Projektassistenz Ansprechperson sein und grundsätzliche Fragen beantworten können. Die Mitarbeiter dürfen zu keiner Zeit auf sich alleine gestellt sein. Besonders in der Einführungsphase muss die Unterstützung garantiert sein.

Die Projektkultur wird sich nicht nur bei den Mitarbeitern ändern, sondern erfährt auch in der Geschäftsleitung grosse Veränderungen. Hatte diese bisher immer den vollen Überblick, muss sie sich nun distanzieren. Das scheint in der PBZ (vgl. Kapitel 5.2) gut zu funktionieren.

Eventuell kann es zu Beginn beiden Parteien helfen, wenn einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung an Sitzungen teilnehmen und die Mitarbeiter von deren Erfahrung lernen können. Dabei muss die Geschäftsleitung darauf achten, dass sich die Mitarbeiter nicht überwacht oder zu stark gesteuert fühlen.

Projektteam

Das Projektteam soll jeweils einem Projektleiter unterstellt sein, der sich mit Hilfe der Projektassistenz um das Projektmanagement und die Einhaltung der Rahmenbedingungen kümmert. Der Projektleiter soll selbst entscheiden, welche Ressourcen er benötigt und somit die Projektteammitglieder auswählen. Natürlich kann er sich auch an die Geschäftsleitung wenden und sich nach geeigneten Mitarbeitern erkundigen. Das Projektteam muss im Antrag an die GL vermerkt sein. Gerade bei bereichsübergreifenden Projekten wäre eine Zusammensetzung aus verschiedenen Fachbereichen und Bibliotheken sinnvoll (Anlehnung an die Winterthurer Bibliotheken und die PBZ, Kapitel 5.1 und 5.2).

Die Projektleiter benötigen vor dem Projektstart eine Einführung ins Projektmanagement und ins Tool, so dass sie ihre Aufgaben kennen und wahrnehmen können. Diese soll von der Projektassistenz übernommen werden (Anlehnung an die ETH-Bibliothek, Kapitel 5.3).

Ist der Projektleiter nicht gleich dem Ideensteller, muss die GL eine geeignete Person für diese Rolle finden.

Projektumgebung

Teamwork.com soll weiterhin und vermehrt genutzt werden, ist vielen Mitarbeitern aber relativ unbekannt. Gerade zu Beginn, wenn die ganze Projektmanagement-Thematik den Mitarbeitern noch weitgehend fremd ist, sollen sie nicht gezwungen werden, mit diesem Tool zu arbeiten. Die Möglichkeit, davon Gebrauch zu machen, soll aber gegeben sein.

Die Autorin folgt der Idee von K. Egli (Interview, 16.05.2017b), ein Referenzmodell in Teamwork.com zu erstellen, dass bei Bedarf für die verschiedenen Projekte kopiert und verwendet werden kann. Dieses ist bereits mit der groben, logischen Struktur eines Projekts und Hilfestellungen zum Tool versehen (vgl. Abbildung 25 und 26).

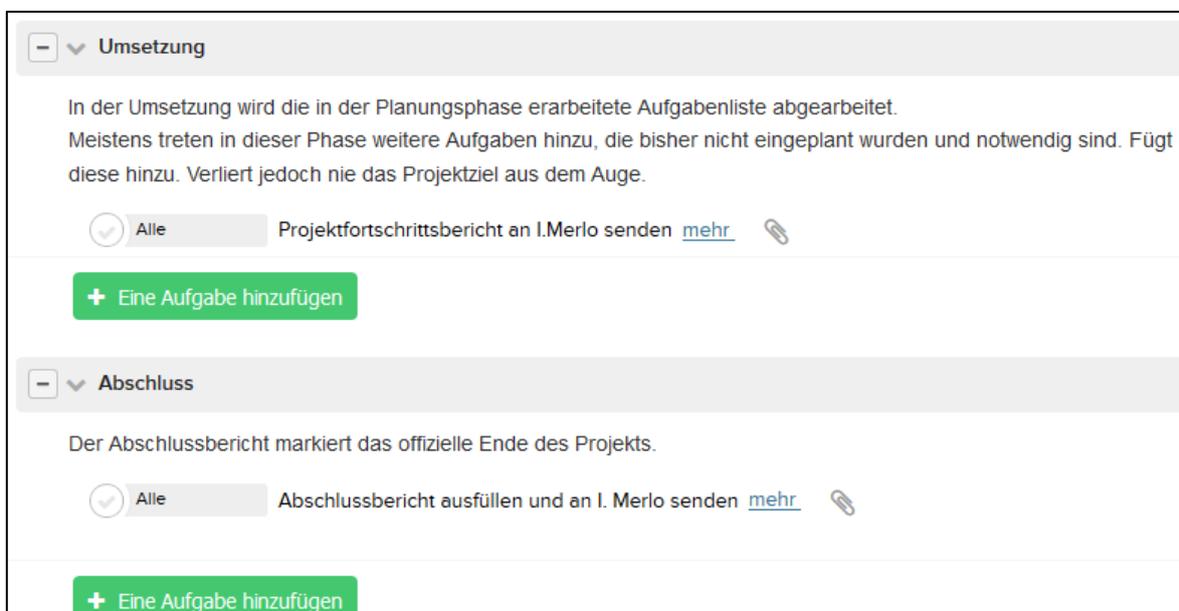


Abbildung 25: Beispielschnitt der vergebenen Struktur in Teamwork.com (die Büroklammer dahinter verweist auf eine angehängte Vorlage) (Abbildung der Autorin)

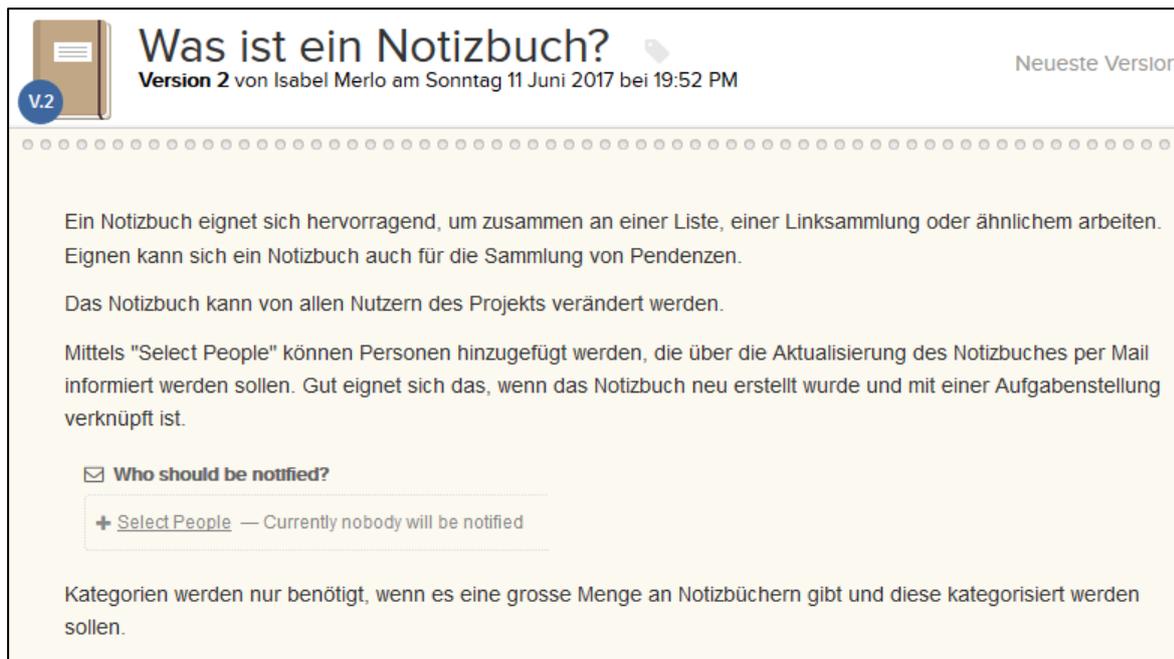


Abbildung 26: Erklärung des Tools mittels des Tools Teamwork.com (Abbildung der Autorin)

Parallel dazu wird auf dem G:-Laufwerk ein Referenzprojekt-Ordner entstehen, der als Unterordner die einzelnen Phasen und Erklärungen sowie Dokumente beinhaltet (vgl. Abbildung 27). Dieses Angebot kann insbesondere für kleinere Projekte nützlich sein und soll nicht für bibliotheksübergreifende Projekte verwendet werden.



Abbildung 27: Beispiel einer Ordnerstruktur für das G:-Laufwerk. 1. Bild: Erstansicht nach Betreten des Ordners "Projekte". 2. Bild: Inhaltliche Strukturierung eines Projektes (Projektreferenz). 3. Bild. Einheitliche Benennung der Projekte Jahr (Projektstart) Bibliothek_Projekt. (Abbildung der Autorin)

Projektdurchführung

Für die Projektdurchführung ist ein strukturierter Vorgang notwendig. Hierbei empfiehlt die Autorin kein spezielles Projektmanagementsystem, sondern ein auf die GGG Stadtbibliothek Basel angepasstes Vorgehen. Dies wird nicht nur von Veronika Diem (2013b, S. 315), sondern auch von den interviewten Bibliotheken stets als zweckmässiger empfunden (vgl. Kapitel 5).

Die Autorin kann sich ein Phasenmodell wie in Kapitel 3 vorstellen, das aber in einer schlankeren Version verwendet werden würde. Eine Variante ist in Abbildung 28 ersichtlich.

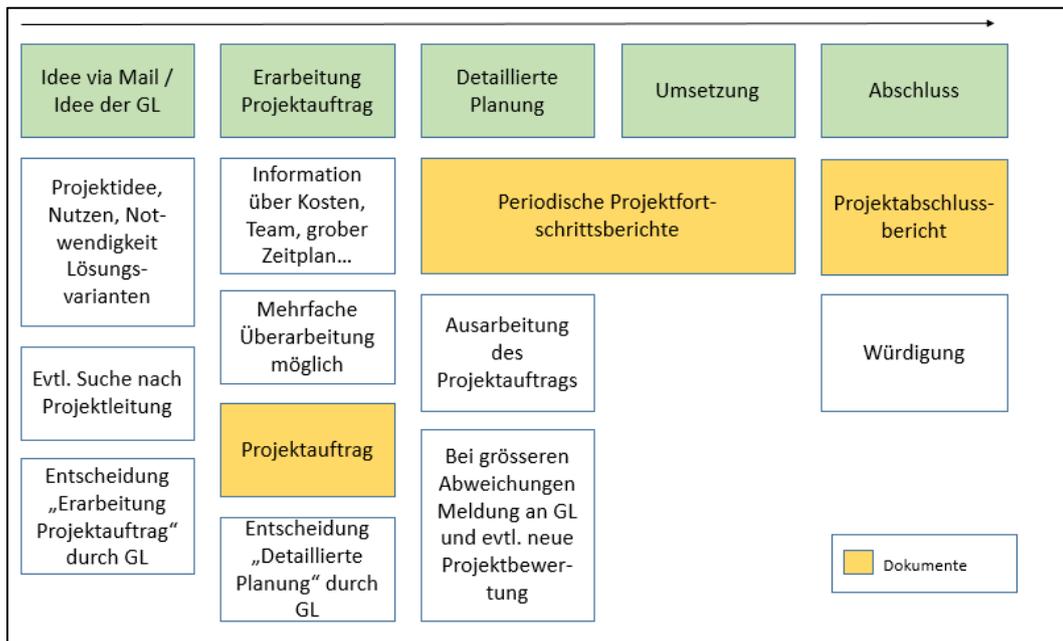


Abbildung 28: Möglicher Vorgang GGG Stadtbibliothek Basel (Abbildung der Autorin, Anlehnung an Führer und Züger (2010))

Initialisierung

(Ablauf und Instrumente in Anlehnung an Führer und Züger 2010, S. 34)

Die Projektidee wird nicht mittels eines Formulars eingegeben, da dies bereits eine grössere Hürde darstellen kann. Ein Mail an die GL und die Projektassistenz mit den Inhalten "Projektidee", "Notwendigkeit", "Nutzen" und "Lösungsvarianten" ist ausreichend (vgl. Abbildung 29) (Anlehnung an die ETH-Bibliothek Kapitel 5.3).

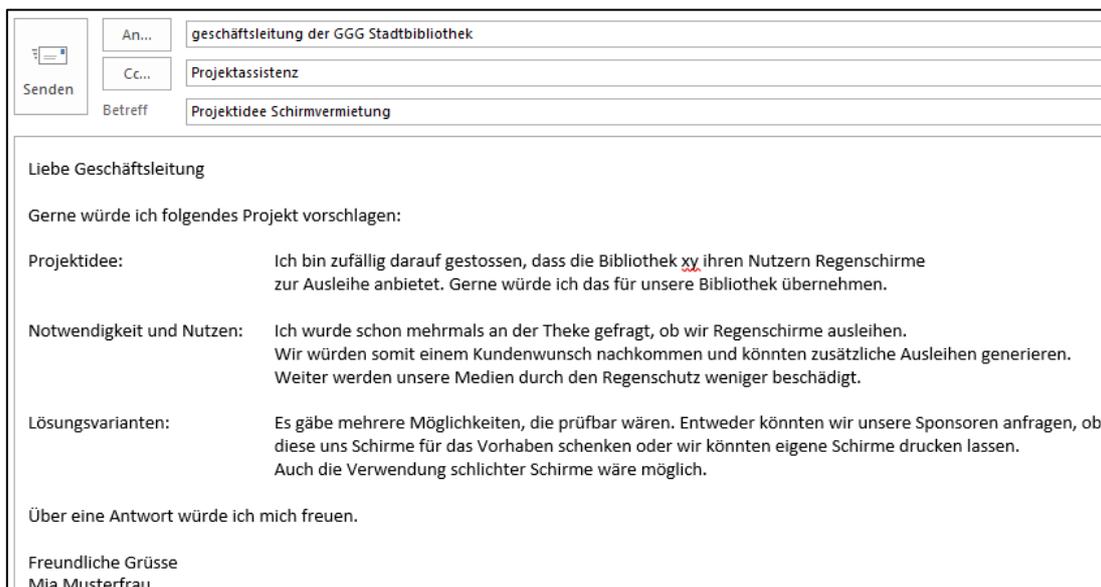


Abbildung 29: Mögliche Kommunikation Projekteingabe (Beispiel der Autorin)

Die Projektassistenz notiert die Projekteingabe und die Geschäftsleitung entscheidet, ob die Idee grundsätzlich weiterverfolgt wird. Die Entscheidung muss zeitnah getroffen werden, da dies eine Anerkennung und eine Wertschätzung darstellt.

Wird die Idee als prüfenswert erachtet, arbeitet der/die BibliotheksmitarbeiterIn die Idee weiter aus und formuliert einen Projektauftrag³¹.

Der Projektauftrag wird einer weiteren Prüfung unterzogen. Wird er bewilligt, teilt die Geschäftsleitung der Projektassistenz und dem Projektleiter mit, in welchen Abständen ein Projektfortschrittsbericht gewünscht wird, wobei die Projektassistenz dafür sorgt, dass die Berichte zum vereinbarten Termin vollständig abgegeben werden (Anlehnung an die Winterthurer Bibliotheken, Kapitel 5.1).

Bei einer Ablehnung des Projektauftrags muss ein begründeter Entscheid durch die Geschäftsleitung kommuniziert werden.

Die Projektideen sollen von den Mitarbeitenden und der GL stammen (Anlehnung an die Interviews Kapitel 5). Der Bottom-up Ansatz soll deswegen verstärkt und der Top-down Ansatz weitergeführt werden.

Planung

(Ablauf und Instrumente in Anlehnung an Führer und Züger 2010, S. 72)

Für die Planung muss kein Format vorgegeben werden. Das Projektteam soll selbst entscheiden, in welcher Form sie die Planung erstellen möchte. Wichtig ist, dass der Inhalt logisch und korrekt wiedergegeben und ein Endtermin gesetzt wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich das Projekt unnötig in die Länge zieht (Anlehnung an die ETH-Bibliothek Kapitel 5.3 und Allan 2004, S. 71).

Wenn die Planung nur eine Verfeinerung des Projektauftrags zur Folge hat und Termine sich nicht oder nur geringfügig verschieben, sieht es die Autorin als nicht notwendig an, der Geschäftsleitung eine überarbeitete Version des Auftrags zukommen zu lassen. Werden jedoch grössere Änderungen bezüglich der Projektdauer oder den Projektkosten erwartet, muss die Geschäftsleitung darüber informiert werden, bevor mit der Umsetzung begonnen wird. Es kann zu einer Neubewertung des Projekts kommen.

³¹ Die Autorin hat das von Veronika Diem (2013a, S. 3-4) bereitgestellte Formular geringfügig verändert und im Anhang 9.2 abgelegt. K. Egli hat darum gebeten, wenig Formulare zu verwenden. Die Autorin versuchte diesem Anliegen entgegenzukommen, hat jedoch festgestellt, dass Formulare die Mitarbeitenden bis zu einem bestimmten Punkt auch unterstützen, da sie einen Faden vorgeben, an dem sie sich orientieren können. Die Vorlagen wurden nicht nach den internen Vorgaben der GGG Stadtbibliothek Basel gestaltet und müssten bei einer Inbetriebnahme angepasst werden.

Umsetzung

(Ablauf und Instrumente in Anlehnung an Führer und Züger 2010, S. 103-137)

Während der Umsetzung kann das Projektteam die zuvor erstellte Planung abarbeiten. Falls mit der Geschäftsleitung vereinbart wurde, Projektstatusberichte³² abzuliefern, müssen diese zuerst an die Projektassistenz gesendet werden, die sie auf Vollständigkeit prüft und im positiven Fall an die Geschäftsleitung weiterleitet. Auch hier ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung zeitnah ein Feedback und Inputs gibt. Die Projektstati als fixe Traktanden in die Geschäftsleitungssitzung zu integrieren, wäre empfehlenswert (Anlehnung an die ETH-Bibliothek Zürich, die PBZ und die Winterthurer Bibliotheken, Kapitel 5).

Abschluss

(Ablauf und Instrumente in Anlehnung an Führer und Züger (2010, S. 135-141)

Es muss dringend geklärt werden, ob es nicht beendete Aufgaben gibt und wer die Ansprechperson bei Fragen und Problemen ist. Die Ansprechpersonen, der Abschluss und die Würdigung des Projektteams soll in der GGG Stadtbibliothek Basel offen kommuniziert werden. Dies markiert das offizielle Projektende und die Übergabe der Arbeiten in den regulären Betrieb (Anlehnung an die ETH-Bibliothek, Kapitel 5.3) (Führer und Züger 2010, S. 138-141).

Wie von K. Egli gewünscht, soll die Projektevaluation im kleinen Rahmen durchgeführt werden und kann deswegen durch zwei sich im Abschlussbericht befindende Fragen abgedeckt werden (Diem 2013a, S. 9; Interview mit Klaus Egli, 16.05.2017b):

- Was würden Sie wie verändern?
- Was soll in künftigen Projekten anders gemacht werden?

Die Abgabe des Abschlussberichts³³ markiert das offizielle Ende des Projekts und wird ebenfalls via Projektassistenz an die Geschäftsleitung weitergeleitet (Anlehnung an die Winterthurer Bibliotheken, Kapitel 5.1).

Die Projektdokumentation erhält durch die Pflicht-Dokumente ein Grundgerüst mit den wichtigsten Unterlagen. Weitere, vom Projektteam erstellte Dokumente ergänzen diese (Anlehnung an die ETH-Bibliothek, Kapitel 5.3).

³² Die Autorin hat das von Veronika Diem (2013a, S. 7) bereitgestellte Formular geringfügig verändert und auf im Anhang 9.3 abgelegt.

³³ Die Autorin hat das von Veronika Diem (2013a, S. 9) bereitgestellte Formular geringfügig verändert und im Anhang 9.4 abgelegt.

Die Befürchtung, bei der digitalen Archivierung den Überblick zu verlieren, versucht die Autorin dadurch einzudämmen, dass die Benennung der Projekte vereinheitlicht und der Speicherort vorgegeben wird. Mittels der Ordner-Benennung Jahr(Projectstart)_Bibliothek_Projekt kann nach verschiedenen Kriterien gesucht werden (vgl. Abbildung 27).

In Teamwork.com können Projekte nach deren Fertigstellung archiviert werden. Befindet sich ein Projekt in diesem Status, kann es nicht mehr verändert, jedoch weiterhin eingesehen werden³⁴.

Entscheidet sich die GGG Stadtbibliothek Basel zu einem späteren Zeitpunkt dazu, die eingesetzte Software nicht weiter zu verwenden, können die archivierten Projekte heruntergeladen werden und würden somit bei einem Systemwechsel erhalten bleiben (Pat 08.06.2017).

Die Autorin fände es eine schöne Geste, wenn dem Projektteam ein Dankeschön wie bei den Winterthurer Bibliotheken oder der ETH-Bibliothek Zürich zugesprochen würde (Kapitel 5.1 und 5.3). Dabei muss es sich nicht um ein grosses Essen handeln, sondern kann sich auch bereits in einem Znüni zeigen.

Projektkommunikation

Grossen Verbesserungsbedarf gibt es bei der Kommunikation. Bei der stichprobenartigen Umfrage unter den Mitarbeitern zeigte sich, dass diese, falls überhaupt, ihre Informationen über diverse Kanäle erhalten. Gewünscht wird eine bereichsübergeordnete, sich periodisch wiederholende Information. Dabei geht diese weit über die Projektinformation hinaus (Mitarbeiter der GGG Stadtbibliothek Basel Juni 2017).

Konzentriert man sich auf die Projektkommunikation, so nimmt die Autorin an dieser Stelle die Idee eines Mitarbeiters auf, welcher sich jeweils zu Projektbeginn Informationen wünscht (Push) und das Projekt danach selbstständig weiter beobachten möchte (Pull). Eine solche Startinformation könnte entweder über das Intranet oder, falls dies in Betracht gezogen wird, über die allgemeine, periodische Benachrichtigung gestreut werden (Mitarbeiter der GGG Stadtbibliothek Basel Juni 2017).

Da die Dokumente von Teamwork.com Sicherheitskopien auf dem G:-Laufwerk erhalten, können diese eigenständig eingesehen werden. Die Sicherheitskopien werden jeweils am ersten Arbeitstag des Monats durch die Projektassistenz durchgeführt. Somit wissen alle Mitarbeitenden, wann neue Dokumente aus Teamwork.com zu erwarten sind.

³⁴ Test der Autorin vom 18.6.2017

Danach soll es den Mitarbeitern überlassen werden, ob sie sich weiter über das Projekt informieren möchten, indem sie dem Projekt via G:-Laufwerk folgen (Anlehnung an die Winterthurer Bibliotheken und die PBZ Kapitel 5.1 und 5.2).

Bibliothekskunden werden weiterhin nur ausnahmsweise (z.B. Bibliotheksschliessung) im Voraus über Projekte informiert. Richtlinien, wie und über welche Projekte die Kundschaft informiert werden soll, wäre wünschenswert.

Mittels dieser Vorschläge könnte die Projektkommunikation transparent und kontrolliert durchgeführt werden.

6.5 Fazit GGG Stadtbibliothek Basel

Die Schaffung einer neuen Projektkultur sowie von Formularen und Hilfsunterlagen wird zeitintensiv.

Erwähnte Methoden und Instrumente sind wirkungslos, wenn die PM-Kultur inklusive der Bereitschaft der Bibliotheksleitung zur Abgabe der Kompetenzen und zur offenen Kommunikation fehlen.

Die Bibliotheksmitarbeitenden müssen zuerst ein Gefühl dafür entwickeln, was die Rolle des Projektleiters beinhaltet und wie Projekte grundsätzlich durchgeführt werden. Deswegen wird die Projektassistenz besonders am Anfang viel Zeit darauf verwenden, eventuell vorhandenen Ängsten entgegenzuwirken sowie unterstützend zur Seite zu stehen.

Vor der Einführung des neuen Prozesses muss eine Wikiseite mit dem grundsätzlichen Vorgang erstellt werden, damit sich die Mitarbeitenden über den internen PM-Ablauf informieren können. Dabei sollen Fragen und Verbesserungsvorschläge angenommen und beantwortet werden. Als die Newcastle University Library das Projektmanagement einführte, wurde ein eintägiger Workshop über die Thematik durchgeführt (z.B. Was ist ein Projekt? Welche Instrumente und Stufen gibt es?) (Chambers und Perrow 1998, S. 225). Möglicherweise wäre eine allgemeine Einführung, bei der Mitarbeitende Fragen stellen könnten, auch für die GGG Stadtbibliothek Basel sinnvoll.

Fingerle und Mumenthaler (2016, S. 151) weisen darauf hin, dass sich eine schrittweise Einführung des PMs anbietet und die ETH-Bibliothek Zürich gute Erfahrungen damit gemacht hat. So hat diese zu Beginn nur den Projektantrag eingeführt und erst später weitere Methoden hinzugezogen. Trotzdem würde die Autorin der GGG Stadtbibliothek Basel empfehlen, nicht nur mit einem Teil des PMs zu beginnen, sondern gerade in Zeiten der Unsicherheit einen groben, aber durchgängigen Leitfaden vorzugeben. Dieser Leitfaden kann in einem späteren Schritt vertieft werden.

Funktionale Anpassungen im Projektmanagementmodell können und sollen jederzeit möglich sein, denn erst in der realen Anwendung zeigen sich die Stärken und Schwächen eines Systems (Anlehnung an die ETH-Bibliothek, Kapitel 5.3).

7 Schlussteil

Das Kapitel "Schlussteil" beinhaltet eine kritische Reflexion über die Arbeitsweise der Autorin und ein Fazit.

7.1 Reflexion

Die vorliegende Arbeit behandelt ein grosses Thema und musste daher von Beginn an stark eingegrenzt werden. Deswegen wurden manche der behandelten Gebiete nur oberflächlich gestreift. Die Autorin bemühte sich um eine Untersuchung der relevantesten Themen, die aus der Literatur und aus den Kolloquien zusammengetragen wurden.

Die Online-Umfrage war zeitintensiver als ursprünglich von der Autorin angenommen. So stellte es eine grosse Herausforderung dar, den Fragebogen für die aus verschiedensten Bibliotheken bestehende Zielgruppe zu formulieren. Obwohl sich die Autorin um eine verständliche Sprache, Hilfestellungen und aus der Wissenschaft erprobte Skalen bemühte, konnte der Fragebogen nicht für alle Bibliotheken 100% passend erstellt werden, was sich in den Feedbacks der Online-Umfrage (Frage "Bemerkungen") widerspiegelte. Die zufriedenstellende Rücklaufquote von 44.9% schliesst die Autorin auf die personalisierten Umfrageeinladungen und den Reminder.

Beim Versand des Reminders kam es zum Problem, dass viele Nachrichten nicht versendet werden konnten. Die Autorin versuchte deshalb immer zuerst den Versand über die HTW-Adresse und wich bei einem Fehler auf ihre private Mailadresse aus. Später zeigte sich, dass das Problem darin bestand, dass der gesamte Schulmailserver auf der Blacklist vermerkt war und die Mails als Spam eingeordnet und von den Empfängern zurückgewiesen wurden.

Für die Auswertung wurde die Unterteilung der Bibliotheken in kleine, öffentliche Bibliotheken, grosse, öffentliche Bibliotheken, wissenschaftliche Bibliotheken und Mischformen vorgesehen. Während der Umfrage wurde aber klar, dass es für die Auswertung aussagekräftiger sein wird, die Mischformen auf die wissenschaftlichen und die öffentlichen Bibliotheken aufzuteilen (vgl. Kapitel 4). Somit konnten grössere Gruppen für die Auswertung erzielt werden.

In den geführten Interviews konnte vertiefter auf die Thematik eingegangen werden als in der Online-Umfrage. Sie boten sehr interessante Aspekte und boten den Vorteil, dass individuelle Vorgänge besser untersucht werden konnten. Im Nachhinein hätte es die Autorin als ergebnisreicher erachtet, mehr Interviews in den verschiedenen Bibliotheken durchzuführen und dafür den Umfang der Online-Umfrage zu verringern.

Interessant wäre ein PM-Vergleich zwischen französisch- und deutschsprachigen Bibliotheken der Schweiz gewesen. So hätte überprüft werden können, ob grundsätzliche Unterschiede im Projektmanagement sowie den Begrifflichkeiten existieren.

7.2 Gesamtfazit

„Projet = avenir“ (Anonymisierte Antwort eines Umfrageteilnehmers 2017)

Die einzelnen Fragestellungen aus Kapitel 1.2 konnten beantwortet werden. Die Ergebnisse der Untersuchungsgebiete 1-4 sind in den Kapiteln 4.3.2-4.3.5 zusammengetragen. Jene des fünften Untersuchungsgebiets in Kapitel 6.4.

Die Autorin erhielt durch die vorliegende Arbeit die Möglichkeit, viele interessante Personen zu treffen und das Projektmanagement der Schweizer Bibliotheken zu untersuchen.

Eine Zauberformel, welches Projektmanagement für welchen Bibliothekstyp empfehlenswert ist, gibt es nicht. Hierzu bedarf es einer eingehenden Analyse der jeweiligen Bibliothek und ihrer Strukturen. Das Projektmanagement kann unterschiedlich umgesetzt werden: klare und starre Richtlinien oder auch nur Empfehlungen. Wichtig scheint die Frage zu sein, welche Ziele die Bibliothek mit der Einführung des Projektmanagements verfolgt.

Jedoch kann gesagt werden, dass es für Bibliotheken sinnvoller ist, ein auf sich angepasstes Projektmanagement zu entwickeln, als ein bestehendes Projektmanagement unverändert zu übernehmen, was bereits Veronika Diem erkannte (2013b, S. 315).

Projektmanagement wird in Zukunft für Schweizer Bibliotheken tendenziell wichtiger, was sich mit der gefundenen Literatur deckt. So planen viele Bibliotheken, ihre Mitarbeiter im PM weiterzubilden, ihr Projektmanagement zu überarbeiten und mehr Zeit ins Projektmanagement zu investieren.

Dieser Trend führt dazu, dass Projektmanagementskills von I&D³⁵-Fachleuten zunehmend verlangt werden. Deswegen müssen Ausbildungsorganisationen verstärkt darauf reagieren (Pho 2012; Avilés et al. 2014). Mit diesen Mitarbeiterfähigkeiten könnten Bibliotheken in gewissen Gebieten auf externe Consultingpartner verzichten, was gerade in finanziell angespannten Zeiten sehr willkommen sein kann (Crowley und Crowley 2012, S. 53).

Eine wiederholte Untersuchung des Themas in einigen Jahren würde sich anbieten.

Dass sich das Projektmanagement in Bibliotheken gegenüber Projektmanagement in anderen Betrieben grundlegend unterscheidet, wird nicht angenommen (Interview mit Lisa Ott, 31.05.2017; Egli 2017; Interview mit Felix Hüppi, 30.05.2017b; Interview mit Hermann Romer, 23.05.2017).

Die Autorin hofft, dass die vorliegende Arbeit Bibliotheken dabei unterstützen kann, ein für sie geeignetes PM zu finden.

³⁵ Information & Dokumentation

8 Quellenverzeichnis

- Allan, Barbara (2004): *Project management: tools and techniques for today's ILS professional*. London: Facet Publishing.
- Anonymisierte Antwort eines Umfrageteilnehmers (2017): *Bemerkungen/ freies Feld der Online-Umfrage "Projektmanagement in Bibliotheken"* (Rohdaten Limesurvey - nicht öffentlich zugänglich).
- APM-Group (2017): *PRINCE2-Certification*. Verfügbar unter: <http://www.apmg-international.com/prince2>. [14.7.2017].
- Avilés, Rosario A; Serrano, Silvia C; Simón, Ramos (2014): *International presence of project management in the university curricula in library and information science. Qualitative and quantitative methods in libraries* (2), S. 367–375. Verfügbar unter: http://www.qqml.net/papers/June_2014_Issue/321QQML_Journal_2014_Avilesetal_June_367-375.pdf. [24.3.2017].
- Bernhard, Ralph; Sztuka, Achim (2017): *Projektmanagement: Überblick über Projektphasen und Projektorganisation*. Verfügbar unter: <http://www.manager-wiki.com/methodik/59-projektmanagement>. [12.5.2017].
- Brosius, Hans-Bernd; Haas, Alexander; Koschel, Friederike (2012): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung* (6., erw. und aktualisierte Aufl.). Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-94214-8>. [30.6.2017].
- Bundesministerium des Innern (2017): *Ist-Erhebung*. Verfügbar unter: http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/2_Vorgehensmodell/23_Hauptuntersuchung/231_IstErhebung/isterhebung-node.html. [7.7.2017].
- Buser, Robin A; Massis, Bruce E; Pollack, Miriam (2014): *Project Management for Libraries: a practical approach*.
- Chambers, Shirley; Perrow, David (1998): *Introducing project management techniques to the Robinson Library, University of Newcastle. Journal of Librarianship & Information Science*, 30 (4), S. 249–258. Verfügbar unter: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/096100069803000405>. [25.7.2017].
- Chia, Christopher (2001): *Transformation of libraries in Singapore. Library Review*, 50 (7/8), S. 343–348. Verfügbar unter: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000006071>. [7.7.2017].
- Collignon, Laure; Gravier, Colette (2011): *Concevoir et construire une bibliothèque: Du projet à la réalisation*. Paris: Moniteur.
- Crowley, B; Crowley, W. A. (2012): *Defending Professionalism: A Resource for Librarians, Information Specialists, Knowledge Managers, and Archivists*: ABC-CLIO, LLC. Verfügbar unter: <https://books.google.ch/books?id=BnbkHeewmEUC>. [25.7.2017].
- Dahinden, Urs (2015): *Empirische Sozialforschung & angewandte Statistik (ESAS): Teil: Empirische Sozialforschung Teil 4: Befragung*. Empirische Sozialforschung & angewandte Statistik. Zürich. Verfügbar unter: <https://moodle.htwchur.ch/course/view.php?id=1916> (nur eingeloggt einsehbar). [24.5.2017].

- Diem, Veronika (2013a): *Dokumentvorlagen zum Beitrag: Projektmanagement in der bibliothekarischen Praxis*. *b.i.t online* (4), S. 314–316. Verfügbar unter: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2013-04-index.php>. [8.4.2017].
- Diem, Veronika (2013b): *Projektmanagement in der bibliothekarischen Praxis*. *b.i.t online* (4), 314-316. Verfügbar unter: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2013-04-nachrichtenbeitrag-diem.pdf>. [30.6.2017].
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2016): *Projektmanagement: Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme* (3. Auflage, Stand der abgedruckten Normen: September 2016). DIN-Taschenbuch.
- Egli, Klaus (2017): *Organigramm: GGG Stadtbibliothek Basel*. Verfügbar unter: http://www.stadtbibliothekbasel.ch/fileadmin/pics/Front/Organigramm_2017.jpg. [14.4.2017].
- Emerald Publishing Limited (2017): *Project management for librarians: The benefits of a project management approach*. Verfügbar unter: <http://www.emeraldgrouppublishing.com/librarians/management/viewpoints/projects.htm?part=2>. [1.5.2017].
- Fingerle, Birgit I; Mumenthaler, Rudolf (2016): *Innovationsmanagement in Bibliotheken*. Praxiswissen. Berlin, Boston: De Gruyter Saur. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1515/9783110338850>. [30.6.2017].
- Fröhlich, Gabriela (Juni 2017): *Zukünftige Projektkommunikation in der GGG Stadtbibliothek Basel*.
- Führer, Andreas; Züger, Rita-Maria (2010): *Projektmanagement - Management-Basiskompetenz: Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten* (3., überarbeitete Auflage): Compendio.
- Galluzzi, Anna (2015): *Öffentliche Bibliotheken im Spannungsfeld zwischen flüchtigen Modeerscheinungen und dauerhaften Perspektiven*. *Leseforum.ch* (1). Verfügbar unter: http://www.leseforum.ch/myUploadData/files/2015_1_Galluzzi_de.pdf. [14.7.2017].
- Gubbels, Holger (2013): *SAP-ERP-Praxishandbuch Projektmanagement: SAP ERP als Werkzeug für professionelles Projektmanagement; aktualisiert auf ECC 6.0* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Vieweg. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8348-2160-7>. [30.6.2017].
- Hagen, Stefan (2011): *Projektauftrag: Vorlage zum kostenlosen Download*. Verfügbar unter: <http://pm-blog.com/2010/02/11/projektauftrag-vorlage-zum-kostenlosen-download/>. [1.5.2017].
- Haughey, Duncan (2014): *A brief history of project management*. Verfügbar unter: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>. [28.3.2017].
- Herrmann, Michael (o. J.): *HERMES*. Verfügbar unter: <http://www.guteprojekte.ch/grundlagen/projektmanagement-methoden/methoden-hermes/82-methoden-hermes-einleitung>. [14.7.2017].
- Horwath, Jenn A. (2012): *How Do We Manage? Project Management in Libraries: An Investigation*. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and*

- Research*, 7 (1). Verfügbar unter:
<https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/download/1802/2492>. [30.6.2017].
- HTW Chur (o.J.a): *Information Science: Master of Advanced Studies (MAS)*. Verfügbar unter:
<http://www.htwchur.ch/uploads/media/HTW-Chur-MAS-Information-Science.pdf>.
[11.6.2017].
- HTW Chur (o. J.b): *Studienplan BSc in Information Science TZ Chur ab Studienjahr 2015*.
Verfügbar unter: <https://moodle.htwchur.ch/course/view.php?id=5> (nur mit
Moodleanmeldung einsehbar). [11.6.2017].
- Karavul, Berekat (2017): *Was ist ein Projekt?* Verfügbar unter:
<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/projektdefinition/>.
[30.6.2017].
- Keach, Jennifer A. (2012): *Project management as a core competency for librarians*.
Verfügbar unter: <https://libraryworksucess.wordpress.com/2012/11/26/project-management-as-a-core-competency-for-librarians/>. [14.5.2017].
- Kirstein, Andreas (2002): *Aufbau eines Multiprojekt-Managements (MPM) für die ETH-Bibliothek Zürich. Diplomarbeit*. IFA. Verfügbar unter: <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:8290/eth-8290-01.pdf>. [17.4.2017].
- Main, Linda (1989): *CPM and PERT in library management. Special libraries* (Vol. 80).
Verfügbar unter: http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-3/CPM_in_Lybrary_Management.pdf. [10.5.2017].
- Merlo, Isabel (2017a, 16. Mai), Interview mit Klaus Egli. Basel.
- Merlo, Isabel (2017b, 16. Mai), Interview mit Klaus Egli. Basel.
- Merlo, Isabel (2017, 23. Mai), Interview mit Hermann Romer. Winterthur.
- Merlo, Isabel (2017a, 30. Mai), Interview mit Felix Hüppi. Zürich.
- Merlo, Isabel (2017b, 30. Mai), Interview mit Felix Hüppi. Zürich.
- Merlo, Isabel (2017, 31. Mai), Interview mit Lisa Ott. Zürich.
- Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016): *Projektmanagement: Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss* (1. Aufl. 2016). Verfügbar unter:
<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-07569-9>. [30.6.2017].
- Minitab (2017): *Interpretieren der wichtigsten Ergebnisse für Boxplot*. Verfügbar unter:
<https://support.minitab.com/de-de/minitab/18/help-and-how-to/graphs/how-to/boxplot/interpret-the-results/key-results/>. [29.6.2017].
- Mitarbeiter der GGG Stadtbibliothek Basel (Juni 2017): *Kommunikationsbedarf GGG Stadtbibliothek Basel* (Word - nicht öffentlich zugänglich).
- Munique, Ilona (2015): *Crowdfunding für OPL-Projekte nutzen: Finanzierung, Marketing, Social Networking*. Verfügbar unter: http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check36_2A.pdf. [21.7.2017].

- Noé, Manfred (2009): *Der effektive Projektmanager. die persönliche Komponente im Projektmanagement*. Wiley. Verfügbar unter: <https://books.google.ch/books?id=EhnIDP0YDqwC>. [26.7.2017].
- Note, Margot (2016): *Project management for information professionals*. Chandos information professional series. Waltham MA: Chandos Publishing an imprint of Elsevier. Verfügbar unter: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780081001271>. [25.7.2017].
- Pat, Teamwork.com (2017, 8. Juni): *How can I use archived projects, if I'll no longer use the software?* (Word - nicht öffentlich zugänglich).
- Pestalozzi-Bibliothek Zürich (2016): *Projekt Schütze-Areal*. Verfügbar unter: <http://www.pbz.ch/aktuell/projekte/>. [11.6.2017].
- Pho, Annie (2012): *Librarian as project manager*. Verfügbar unter: <https://hacklibraryschool.com/2012/07/17/librarian-as-project-manager/>. [17.4.2017].
- Pretester (Mai 2017): *Rückmeldungen zur ersten Version der Online-Umfrage* (Word - nicht öffentlich zugänglich).
- Riehle, Jan-Philip (2014): *Klassiker des Projektmanagements: Wasserfall-Modell vs. agiles Vorgehen*. Verfügbar unter: <https://www.pinuts.de/blog/webstrategie/projektmanagement-wasserfall-gegen-scrum>. [22.7.2017].
- Rohrman, Bernd (1978): *Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung*. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9 (3), S. 222–245. Verfügbar unter: <http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/pdf/Antwortskalen.pdf>. [9.6.2017].
- Schlick, Christopher M. (2011): *Qualitäts-, Projekt- und Personalmanagement. Lehrinheit 11*. Verfügbar unter: http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/11_qpp_ss2011_folien+notizen.pdf. [30.6.2017].
- Schneegans, Michael (2012): *"Klassisches" versus agiles IT-Projektmanagement. die Wahl der richtigen Vorgehensweise*. Verfügbar unter: http://www.amendos.de/publikationen/fachartikel/Whitepaper_klassisch-vs-agil-PM.pdf. [30.6.2017].
- Schulze, Dorothea-Katharina (2005): *Projektmanagement im Bibliothekswesen: dargestellt am Beispiel des Verbundes Öffentlicher Bibliotheken Berlins (VÖBB)*. *Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft* (161). Verfügbar unter: <http://www.ib.huberlin.de/~kumlau/handreichungen/h161/h161.pdf>. [29.3.2017].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2013): *Amtssprachen und Landessprachen der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.nb.admin.ch/dienstleistungen/swissinfodesk/03034/03232/04411/index.html?lang=de>. [11.5.2017].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016a): *Bibliotheken der pädagogischen Hochschulen: Daten 2015*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.assetdetail.305134.html>. [28.7.2017].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016b): *Bibliothekenstatistik 2015: Aktualisierung*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.gnpdetail.2016-0320.html>. [28.7.2017].

- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016c): *Bibliotheksverbunde der Fachhochschulen: Daten 2015*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.assetdetail.152760.html>. [28.7.2017].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016d): *Öffentliche Bibliotheken in den Städten (Gemeinden ab 10'000 Einwohnern): Daten 2015*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.assetdetail.152756.html>. [28.7.2017].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016e): *Öffentliche und kombinierte Gemeindebibliotheken (Gemeinde- und Schulbibliotheken) in Gemeinden unter 10'000 Einwohnern von 12 Kantonen: Daten 2015*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.assetdetail.265144.html>. [28.7.2017].
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016f): *Universitätsbibliotheken: Daten 2015*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport.assetdetail.111600.html>. [28.7.2017].
- Susanne Zumstein (2013): *Kino in der Bibliothek*. Verfügbar unter: <https://wemakeit.com/projects/kino-in-der-bibliothek>. [9.5.2017].
- Vinopal, Jennifer (2012): *Project Portfolio Management for Academic Libraries: a gentle Introduction*: Bd. 76. Verfügbar unter: <http://crl.acrl.org/content/73/4/379.full.pdf+html>. [9.10.2016].
- Wade, Linda B. (2013): *Time management, reducing stress, and get organized*. In: C. Smallwood, J. Kuhl & L. Fraser (Hrsg.): *Time and Project Management Strategies for Librarians*. Lanham: Scarecrow Press.
- Winston, Mark D; Hoffmann, Tara (2005): *Project Management in Libraries*. *Journal of Library Administration* (42, Iss. 1). Verfügbar unter: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J111v42n01_03. [25.7.2017].
- Zarndt, Frederick (2011): *Project management 101*. *OCLC Systems & Services*, 27 (3), S. 170–174. [8.3.2017].

9 Anhang

Folgende Dokumente wurden im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit erstellt, dem Anhang aber nicht angefügt:

Deutsche und französische Version der Online-Umfrage

- Codebooks der Antworten für eine bessere Einschätzung der Kategorien (Umfrage)
- Leitfragen der Interviews mit F. Hüppi, H. Romer, K. Egli und L. Ott
- Transkripte der Interviews mit F. Hüppi, H. Romer, K. Egli und L. Ott
- Anonymisierten Rohdaten der Online-Umfrage

Bei Interesse wenden Sie sich bitte direkt an die HTW Chur.

9.1 Deutsche Version des Online-Fragebogens

Projektmanagement in Bibliotheken

Vielen Dank, dass Sie sich dazu entschlossen haben, diese Umfrage auszufüllen.

Bei Fragen oder Anregungen dürfen Sie sich jederzeit gerne an isabel.merlo@iw.htwchur.ch wenden.

Die Umfrage dauert zwischen 15 und 20 Minuten.

Diese Umfrage enthält 21 Fragen.

Teilnehmerangaben

Für welche Bibliothek füllen Sie die Umfrage aus? *

Die Autorin wertete diese Umfrage anonymisiert aus. Diese Angabe war für den Reminder sowie die Verlosung jedoch notwendig.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Welchem Bibliothekstyp gehört diese Bibliothek an? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Wissenschaftliche Bibliothek
- Öffentliche Bibliothek
- Mischung aus öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliothek

Wie viele Personen arbeiten in Ihrer Bibliothek? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- 71-80
- 81-90
- 91-100
- über 100

Es geht hierbei nicht um die Anzahl Vollzeitstellen, sondern um die effektive Anzahl Mitarbeitende.

Projektdefinition

Was verstehen Sie unter einem Projekt? *

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Grundlegendes zum Projektmanagement

Für die weitere Beantwortung des Fragebogens bitte folgende Projektdefinition verwenden:
Ein Projekt ist ein einmaliger Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gelenkten Vorgängen mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt, wobei Beschränkungen in Bezug auf Zeit, Kosten und Ressourcen berücksichtigt werden.
(ISO 10006)

Gibt es externe Vorgaben, welche das Projektmanagement beeinflussen? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

Beispiel einer externen Vorgabe: Es muss HERMES verwendet werden.

Welche externen Vorgaben müssen Sie befolgen? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
Antwort war 'Ja' bei Frage '6 [Vorgaben]' (Gibt es externe Vorgaben, welche das Projektmanagement beeinflussen?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Wie viele Projekte wurden etwa innerhalb des letzten Jahres in Ihrer Bibliothek begonnen? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- über 30

Als letztes Jahr gilt das heutige Datum minus 365 Tage.

Welche Projekte wurden im letzten Jahr in Ihrer Bibliothek begonnen?

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Neubau einer Bibliothek
- Umzug einer Bibliothek
- Entwicklung neuer Angebote für Kunden
- Digitalisierung einer Kollektion
- Fusion mit einer anderen Bibliothek
- Erstellung einer neuen Werbekampagne
- Rekatalogisierung von Altbeständen
- Einführung neuer Technologien
- Reorganisation
- Sonstiges:

Als letztes Jahr gilt das heutige Datum minus 365 Tage.

Wie lange dauern die Projekte normalerweise? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
Über 2 Jahre	<input type="radio"/>				
1.5 - 2 Jahre	<input type="radio"/>				
1 - 1.5 Jahre	<input type="radio"/>				
1/2 - 1 Jahr	<input type="radio"/>				
Weniger als 1/2 Jahr	<input type="radio"/>				

Projektteam

Woher stammt Ihr Projektmanagement-Wissen? *

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Kein besonderes Wissen angeeignet
- Informationswissenschafts-Studium
- Projektmanagement-Kurs (ohne CAS)
- CAS Projektmanagement
- I&D-Lehre
- BIS-Kurs
- SAB
- Medien
- Sonstiges:

Wie oft arbeiten bei Ihnen folgende Personen in Projekten mit? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
Auftraggeber	<input type="radio"/>				
Projektleiter	<input type="radio"/>				
Teilprojektleiter	<input type="radio"/>				
Projektassistenz	<input type="radio"/>				
Qualitätsmanager	<input type="radio"/>				
Projektteammitglied	<input type="radio"/>				

Wie häufig werden bei Ihnen temporäre Mitarbeiter für bestimmte Projekte eingestellt? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nie
- Selten

- Gelegentlich
- Oft
- Immer

Wie viele Personen übernehmen bei Ihnen gänzlich oder teilweise die Rolle des Projektmanagers/ der Projektassistenz? *

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Diese Funktion beinhaltet die Planung, Umsetzung, Abnahme und Nachbereitung von Projekten.

Über welche Kanäle läuft die Kommunikation innerhalb des Projektteams? *

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Intranet
- Mails
- Projektmanagementsoftware
- Sitzungen
- Informelle Gespräche
- Chats (z.B. Whatsapp)
- Sonstiges:

Durchführung

Welchen Projektmanagementrichtlinien folgen Sie? *

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Hauseigenen Richtlinien
- Keinen Richtlinien
- DIN 66901

- PRINCE2
- HERMES5
- IPMA Competence Guide
- Scrum
- Sonstiges:

Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Medienlieferdienst/ Hauslieferdienst für Ihre Bibliothek einrichten wollen. Bitte beschreiben Sie stichwortartig, wie Sie vorgehen und welche Dokumente Sie erstellen würden. *

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Erfolg und Zukunft

Wie schätzen Sie die bei Ihnen durchgeführten Projekte ein? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
Die Projektplanung war ausreichend detailliert	<input type="radio"/>				
Die Projektkommunikation im Projektteam war gut geplant und ausreichend	<input type="radio"/>				
Projekte wurden zu Ende geführt	<input type="radio"/>				
Die Projektziele wurden im gesetzten Rahmen erreicht	<input type="radio"/>				

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
Projekte wurden ausreichend dokumentiert	<input type="radio"/>				
Projekte wurden ausreichend evaluiert	<input type="radio"/>				

Projektmanagement wird für uns in Zukunft... *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- wichtiger
- den gleichen Stellenwert haben wie heute
- unwichtiger

Gedenken Sie oder andere Personen in Ihrer Bibliothek in Zukunft... *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ja	Nein
mehr Zeit ins Projektmanagement zu investieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterbildungen in diesem Bereich zu besuchen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
das Projektmanagement in der Bibliothek zu überarbeiten/ zu verbessern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Allgemeine Bemerkungen

Falls von Ihnen gewünscht dürfen Sie hier allgemeine Bemerkungen platzieren.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

z.B. wenn das Projektmanagement oft von einer externen Stelle übernommen wird...

Vielen Dank für das Ausfüllen der Umfrage.

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

9.2 Für die GGG Stadtbibliothek Basel angepasster Projektantrag

Projektauftrag	
Projekttitlel	Kurz, prägnant, aussagekräftig
Eingereicht von	Projektleiter
Projektleitung	Wer soll das Projekt leiten?
Projektteam	Wer soll zum Projektteam gehören?
Ausgangssituation	Wie stellt sich die momentane Situation dar? Warum ist das Projekt notwendig?
Projektziel	Was ist das Projektziel?
Mitwirkende	Gibt es externe Partner, die am Projekt mitwirken müssten? Welche internen Abteilungen wären vom Projekt betroffen?
Personalressourcen	Wie viele Personentage würden zur Umsetzung des Projekts innerhalb des Projektteams etwa verwendet werden? Welcher Aufwand fällt in anderen Abteilungen an?
Infrastruktur	Welche zusätzlichen Mittel würden benötigt? (Hard- und Software, Arbeitsräume, Material, Weiterbildungen...)
Finanzierung	Welche Projektkosten werden geschätzt? Welche laufenden Kosten fallen nach der Umsetzung des Projekts an?
Kritische Faktoren	Welche Risiken könnten sich für die Durchführung des Projekts ergeben, woran könnte es scheitern? Wie könnte man diesen Faktoren sinnvoll begegnen?
Dokumentations- und Planungstools	Soll Teamwork.com oder das G://-Laufwerk verwendet werden?

Kommunikation	Wie wird innerhalb des Projektteams kommuniziert? Welche Beteiligte ausserhalb des Projektteams sollten wann von wem informiert werden?
Zeitplan	Wann soll das Projekt starten? Wann soll es abgeschlossen sein? Wie lange sollen die verschiedenen Aufgaben/ Abschnitte des Projekts ungefähr dauern?

Freilassen für GL:

Entscheid Geschäftsleitung inkl. Begründung:

- Zur feineren Planung freigegeben
- Überarbeitung nötig und erneute Einreichung (Begründung notwendig)
- Abgelehnt (Begründung notwendig)

Projektfortschrittsbericht soll in folgenden Abständen geliefert werden:

Erster Projektfortschrittsbericht fällig am:

Unterschrift Mitglied der GL

Unterschrift Projektleiter

Tabelle 4: Von der Autorin geringfügig angepasster Projektauftrag nach Veronika Diem (2013a, S. 3-4)

9.3 Für die GGG Stadtbibliothek Basel angepasster Projektfortschrittsbericht

Projektfortschrittsbericht Nummer X			
Projekttitel			
Projektleitung			
Projektteam			
Projektantrag und -beschreibung	1. An welchem Ort kann der Projektauftrag eingesehen werden?		
Status	<input type="checkbox"/> planmässig	<input type="checkbox"/> abweichend	<input type="checkbox"/> problematisch
Berichtszeitraum	1. Welchen Zeitraum beschreibt der folgende Bericht?		
Zeitplan	1. Konnte alles in der geplanten Zeit umgesetzt werden? 2. Wo kam es zu Verzögerungen? Was konnte schneller abgewickelt werden?		
Veränderungen	1. Mussten Veränderungen in der Planung vorgenommen werden? Wenn ja, hat dies Konsequenzen auf den weiteren Verlauf/ auf den Zeitplan?		
Ausblick	1. Was werden die nächsten Schritte sein? 2. Werden Schwierigkeiten vermutet? 3. Wann ist der nächste Projektfortschrittsbericht fällig?		

Tabelle 5: Von der Autorin geringfügig angepasster Projektfortschrittsbericht nach Veronika Diem (2013a, S. 7)

9.4 Für die GGG Stadtbibliothek Basel angepasster Projektabschlussbericht

Projektabschlussbericht	
Projekttitlel	
Projektleitung	
Projektteam	
Projektantrag und -beschreibung	1. An welchem Ort können der Projektantrag und die Projektbeschreibung sowie die gesamte Dokumentation dauerhaft eingesehen werden?
Projektlaufzeit	1. Wann wurde das Projekt der GL vorgeschlagen und wann wurde der Abschlussbericht der GL zugesandt (offizieller Abschluss)?
Kommunikation	1. Wer wurde über den Abschluss des Projekts informiert?
Zeitplan Reflexion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie lange sollte das Projekt ursprünglich dauern? 2. Was war bei der Zeitplanung problematisch? 3. Hat die Zeitplanung gut funktioniert? 4. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
Personal- und Sachaufwand / Reflexion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konnte der geplante Personal- und Sachaufwand eingehalten werden? 2. Wo war das weshalb nicht möglich? 3. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
Restaufgaben	1. Was muss noch erledigt werden?
Folgeprojekte	1. Haben sich aus dem Projekt Folgeprojekte ergeben?

Resümee	<ol style="list-style-type: none">1. Wie lassen sich Verlauf und Ergebnis des Projekts kurz zusammenfassen?2. Was lief gut?3. Was lief nicht gut?
Erfahrungen / Lessons Learned	<ol style="list-style-type: none">1. Was würden Sie wie verändern?2. Was soll in künftigen Projekten anders gemacht werden?

Tabelle 6: Von der der Autorin geringfügig angepasster Projektabschlussbericht nach Veronika Diem (2013a, S. 9)

Bisher erschienene Schriften

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

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

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 1

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 1:

Josef Herget

Thomas Seeger

Zum Stand der Berufsmarktforschung in der Informationswissenschaft in deutschsprachigen
Ländern

Chur, 2007 (im Druck)

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 2

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 2:

Josef Herget

Norbert Lang

Berufsmarktforschung in Archiv, Bibliothek, Dokumentation und in der Informationswirtschaft:

Methodisches Konzept

Chur, 2007 (im Druck)

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 3

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 3:

Josef Herget

Norbert Lang

Gegenwärtige und zukünftige Arbeitsfelder für Informationsspezialisten in privatwirtschaftlichen
Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Institutionen

Chur, 2004

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 4

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Sonja Hierl

Die Eignung des Einsatzes von Topic Maps für e-Learning

Vorgehensmodell und Konzeption einer e-Learning-Einheit unter Verwendung von Topic Maps

Chur, 2005

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 5

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Nina Braschler

Realisierungsmöglichkeiten einer Zertifizierungsstelle für digitale Zertifikate in der Schweiz

Chur, 2005

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 6

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 4:

Ivo Macek

Urs Naegeli

Postgraduiertenausbildung in der Informationswissenschaft in der Schweiz:

Konzept – Evaluation – Perspektiven

Chur, 2005

ISSN 1660-945X

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 25
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Jonas Rebmann
Web 2.0 im Tourismus, Soziale Webanwendungen im Bereich der Destinationen
Chur, 2008
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 26
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Isabelle Walther
Idea Stores, ein erfolgreiches Bibliothekskonzept aus England – auf für die Schweiz?
Chur, 2008
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 27
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Scherer Auberson Kirsten
Evaluation von Informationskompetenz: Lässt sich ein Informationskompetenzzuwachs messen?
Eine systematische Evaluation von Messverfahren
Chur, 2009 (im Druck)
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 28
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Nadine Wallaschek
Datensicherung in Bibliotheksverbänden.
Empfehlungen für die Entwicklung von Sicherheits- und Datensicherungskonzepten in
Bibliotheksverbänden
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 29
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Laura Tobler
Recherchestrategien im Internet
Systematische Vorgehensweisen bei der Suche im Internet, dargestellt anhand ausgewählter
Fallstudien
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 30
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Bibliotheken und Dokumentationszentren als Unternehmen:
Antworten von Bibliotheken und Dokumentationszentren auf die Herausforderungen der digitalen
Gesellschaft
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 31
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Karin Garbely, Marita Kieser
Mystery Shopping als Bewertungsmethode der Dienstleistungsqualität von wissenschaftlichen
Bibliotheken
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 32
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Tristan Triponez
E-Mail Records Management
Die Aufbewahrung von E-Mails in Schweizer Organisationen als technische, rechtliche und
organisatorische Herausforderung
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 33
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Urs Dahinden, Sonja Hierl
und Hans-Dieter Zimmermann
Die Lernende Bibliothek 2009
Aktuelle Herausforderungen für die Bibliothek und ihre Partner im Prozess des
wissenschaftlichen Arbeitens
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 34
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Rene Frei
Die Informationswissenschaft aus Sicht des Radikalen Konstruktivismus
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 35
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Hans-Dieter Zimmermann
Lydia Bauer, Nadja Böller, Sonja Hierl
DIAMOND Didactical Approach for Multiple Competence Development
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 36
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Michaela Spiess
Einsatz von Competitive Intelligence in Schweizer Spitäler
Chur, 2009
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 37
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Jasmine Milz
Informationskompetenz-Vermittlung an Deutschschweizer Fachhochschulen:
eine quantitative Inhaltsanalyse der Curricula
Chur, 2010
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 38
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Corinne Keller
RFID in Schweizer Bibliotheken – eine Übersicht
Chur, 2010
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 39
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Bibliotheksbau in der Schweiz 1985 – 2010
Planung – Nutzung – Ästhetik
Herausgegeben von Robert Barth und Iris Kuppelwieser
Chur, 2010
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 40
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Stephan Becker
Klassifikationsraster zur Relevanzanalyse aktueller Themenanfragen an einer
Mediendokumentationsstelle in der Schweiz
Chur, 2010
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 41
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 5:
Iris Capatt, Urs Dahinden
Absolventenbefragung 2010
Bachelorstudiengang Informationswissenschaft und Diplomstudiengang Information und
Dokumentation der HTW Chur
Chur, 2010
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 42
Herausgegeben von Robert Barth, Nadja Böller, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Saro Adamo Pepe Fischer
Bestandserhaltung im Film-/Videoarchiv des Schweizer Fernsehens
Chur, 2010
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 43
Herausgegeben von Robert Barth, Iris Capatt, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Patricia Düring
Ökonomischer Mehrwert von Bibliotheken, aufgezeigt anhand ausgewählter Dienste der Zentral-
und Hochschulbibliothek Luzern
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 44
Herausgegeben von Robert Barth, Iris Capatt, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Pia Baier Benninger
Model Requirements for the Management of Electronic Records (MoReq2).
Anleitung zur Umsetzung
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 45
Herausgegeben von Robert Barth, Iris Capatt, Sonja Hierl und Wolfgang Semar
Martina Thomi
Überblick und Bewertung von Musiksuchmaschinen
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 46
Herausgegeben von Robert Barth, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Regula Trachsler
Angebote für Senioren in Deutschschweizer Bibliotheken
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 47
Herausgegeben von Robert Barth, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Wolfgang Semar (Hrsg.)
Arge Alp Tagung 23.-24. September 2010, Chur
Informationsgesellschaft und Infrastrukturpolitik im Alpenraum
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 48
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Heinz Mathys
Jungs lesen weniger als Mädchen.
Was können Bibliotheken gemeinsam mit den Schulen tun, um dies zu ändern?
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 49
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Anina Baumann
Stärken und Schwächen von Discovery Diensten am Beispiel des EBSCO Discovery Service
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 50
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 6:
Iris Capatt, Urs Dahinden
Absolventenbefragung 2011
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur Weiterbildungsstudiengänge
Informationswissenschaft.
Externer Bericht.
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 51
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 7:
Iris Capatt, Urs Dahinden
Absolventenbefragung 2011
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur Weiterbildungsstudiengänge Management.
Externer Bericht.
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 52
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Salome Arnold
Auf den Spuren der Barrieren für ein barrierefreies Webdesign
Chur, 2011
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 53
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Iris Capatt und Wolfgang Semar
Laura Stadler
Die Gläserne Decke in Schweizer Bibliotheken
Chur, 2012
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 54
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Brigitte Lutz und Wolfgang Semar
Ruth Süess
Evaluation von Web Monitoring Tools zur softwaregestützten Informationsbeschaffung
am Beispiel ausgewählter Open Source Web Monitoring Tools
Chur, 2012
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 55
Herausgegeben von Robert Barth, Lydia Bauer, Brigitte Lutz und Wolfgang Semar
Michael Hunziker
Approval Plans und andere Outsourcing-Formen im Bestandaufbau an den
Wissenschaftlichen Bibliotheken der Deutschschweiz
Chur, 2012
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 56
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Urs Dahinden, Michael Aschwanden und Lydia Bauer
Verpasste Chancen? Altersspezifische digitale Ungleichheiten bei der Nutzung von
Mobilkommunikation und Internet
Chur, 2012
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 57
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Grégoire Savary
Eine Konservierungsstrategie für das Archiv der Siedlungsgenossenschaft Freidorf bei Muttenz.
Eine Hilfestellung für kleine Archive mit gemischten Beständen
Chur, 2013
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 58
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Patrick Wermelinger
Die Georeferenzierung von Katalogdaten mit Hilfe von Linked Open Data
Chur, 2013
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 59
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Carla Biasini
E-Books in öffentlichen Bibliotheken der Schweiz – Determinanten der Akzeptanz bei Kunden
Chur, 2013
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 60
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Nadja Böller
Modell zur strategischen Analyse von Konzepten zur Förderung der Informationskompetenz durch
Hochschulbibliotheken – MOSAIK-PRO
Chur, 2013
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 61
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Nina Santner
Von der Mediothek zum Recherchezentrum
Chur, 2013
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 62
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Daniela Denzer
Gründe für die Nichtnutzung von Bibliotheken bei Pensionierten in der Deutschschweiz
Chur, 2013
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 63
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Verena Gerber-Menz
Übernahme von born-digital Fotobeständen und Fotografennachlässen ins Archiv
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 64
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Vanessa Kellenberger
E-Shop Analytics und Erfolgsoptimierung – Die wichtigsten Kennzahlen
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 65
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Matthias Dudli
Open Innovation in Bibliotheken – Eine Konzeptstudie der ETH-Bibliothek Zürich
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 66
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Sarah Carbis
Welche Verbandszeitschrift wünschen sich die Mitglieder des BIS?
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 67
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Yvonne Lingg
Patientenverfügung als Informations- und Kommunikationsinstrument
Analyse der Vielfalt sowie Dokumentation der Inhalte und Standardisierungsmöglichkeiten
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 68
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Mara Sophie Hellstern
Förderung von Engagement in GLAM (Galleries, Libraries, Archives and Museums) durch
Wikipedians in Residence (WiR)
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 69
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Philipp Trottmann
Die epochale Trendwende: Der Benutzerrückgang an öffentlichen Bibliotheken der Deutschschweiz
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 70
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Ursula Huber
10 Jahre Open Access Initiative – Eine Zwischenbilanz für die Schweiz
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 71
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Beat Mattmann
Die Möglichkeiten von RDA bei der Erschliessung historischer Sondermaterialien
Chur, 2014
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 72
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Diane Golay
User-center redesign of the Biotechgate portal: a remote usability testing case study
Chur, 2015
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 73
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Felicitas Isler
Inklusion von Mitarbeitenden mit einer Beeinträchtigung in Bibliotheken
Chur, 2015
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 74
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Tamara Müller
Die Schwierigkeiten bei der Recherche im Archiv(-katalog): Ursachenforschung und
Vorschläge zur Problembhebung
Chur, 2015
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 75
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Benjamin Fischer
Potential von automatischen Videoanalysen im Fussball am Beispiel der Schweizer
Super League
Chur, 2015
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 76
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Simon Schultze
Videospieleturniere in öffentlichen Schweizer Bibliotheken
Ein Pilotprojekt der St. Galler Stadtbibliothek Katharinen
Chur, 2015
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 77
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Charlotte Frauchiger
Barrierefreie E-Books
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 78
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Stefanie Dietiker
Cognitive Map einer Bibliothek
Eine Überprüfung der Methodentauglichkeit im Bereich Bibliothekswissenschaft –
am Beispiel der Kantonsbibliothek Graubünden
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 79
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Sharon Alt
Konzeption und Evaluation eines Online-Tutorial zur Förderung der
E-Health-Literacy von Männern im Alter von 50 bis 80 Jahren
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 80
Herausgegeben von Wolfgang Semar und Brigitte Lutz
Bettina Wille
Automatisierung und Digitalisierung in den wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz
Ein Oral History Projekt
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 81
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Michael Mente
Ansichtskarten sind Ansichtssache – Bilder, Grösse und Metadaten
Über den Wert topografischer Ansichtskarten in Archivbeständen und
Einsichten in Fragen ihrer archivischen Erschliessung
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 82
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Fabian Muster
Datenstrategiemodell: Ein Referenzmodell zur Entwicklung von Datenstrategien
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 83
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Sandro Lorenzo
Bibliotheken und Integration
Aspekte der interkulturellen Bibliotheksarbeit und deren Einfluss auf die Integration von
Migranten und Migrantinnen sowie Menschen mit Migrationshintergrund in der Deutschschweiz
mit einem Fokus auf den deutschsprachigen Teil des Kantons Bern
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 84
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Johannes Reitze
Was öffentliche Bibliotheken meinen, wenn sie vom Dritten Ort sprechen
Chur, 2016
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 85
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Simone Beeler
Sonntagsöffnungszeiten in öffentlichen Bibliotheken in der Schweiz
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 86
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Marco Humbel
Die Umsetzung von Open Data an Wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz:
Eine qualitative Untersuchung
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 87
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Flurina Huonder
Medieninhaltsanalyse Big Data:
Big Data, Datenschutz und Privatsphäre in Schweizer und US-amerikanischen Zeitungen
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 88
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Marcel Hanselmann
Makerspaces in öffentlichen Bibliotheken:
Eine Untersuchung der didaktischen Ziele und eine Evaluation der Technologie littleBits
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 89
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Franziska Brunner
Überlieferungsbildung 2.0:
Eine Untersuchung zum Mehrwert von Partizipation Dritter in staatlichen Archiven
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 90
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Marcella Haab-Grothof
„Kleider machen BibliothekarInnen“:
Der Einfluss von Kleidung des Bibliothekspersonals auf die Kontaktaufnahme von Benutzenden
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 91
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Sven Lenz
Customer Engagement Analytics: Clustering User Navigation Behaviour
Chur, 2017
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 92
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Isabel Merlo
Projektmanagement in Schweizer Bibliotheken
Eine Untersuchung, wie Schweizer Bibliotheken Projekte managen und ein
Projektmanagementvorschlag für die GGG Stadtbibliothek Basel
Chur, 2018
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der HTW Chur

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

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

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

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory

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

IMPRESSUM

Verlag & Anschrift

Arbeitsbereich Informationswissenschaft

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

www.informationswissenschaft.ch

www.htwchur.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Niklaus Stettler
Telefon: +41 81 286 24 61
Email: niklaus.stettler@htwchur.ch

Sekretariat

Telefon : +41 81 286 24 24
Fax : +41 81 286 24 00
Email: clarita.decurtins@htwchur.ch
