

Tags: Bibliothek Management, Ausbildung, Weiterbildung,

## **Auf dem Weg zur «managed library» – Entwicklung von Managementkompetenzen**

*«Wenn du einen Garten und dazu noch eine Bibliothek hast, wird es dir an nichts fehlen.» –(Cicero, ad Familiares IX, Brief IV. an Varro) – Ob das Cicero heute immer noch gleich sehen würde?*

Die Trends und Entwicklungen unserer Zeit eröffnen neue Handlungsfelder in der Führung von Bibliotheken und verlangen nach der Entwicklung von Managementkompetenzen. Eine auf diese Anforderungen ausgerichtete externe und interne Aus- und Weiterbildung und parallel dazu ein gezielter interner Personalentwicklungsprozess sind die idealen Voraussetzungen, um ein neues Rollenverständnis auf allen Stufen von Mitarbeitenden zu fördern und weiterzuentwickeln.

### **Einleitung**

Welche Gedanken löst «Der Bücherwurm» von Carl Spitzweg in Ihnen aus, der da hoch oben auf der Leiter steht?

«Es ist schon ein seltsames Gefühl für einen alten Mann wie mich: Als meine Frau vor über zwanzig Jahren ihre Bibliotheksausbildung machte, war ein Bibliothekar ein liebenswertes, schrulliges, etwas verstaubtes, rückwärts gewandtes Wesen, und da wacht man eines Tages auf und entdeckt, dass neben einem die Angehörige eines Berufsstandes liegt, der an der Hightech-Spitze mitmarschiert und eine ganz wesentliche Rolle in den revolutionären Vorgängen spielt, die durch die Möglichkeiten computervermittelter Kommunikation eingeleitet wurden.» Dies schreibt der Religionswissenschaftler Aloys Peyer in seinem Aufsatz «Der Bibliothekar als Kultfigur in Cyberspace» (1995). Er beendet diesen Aufsatz mit dem Aufruf, Bibliothekare sollen das entwickeln, was man im Zen-Buddhismus «a beginner's mind» nennt und was u.a. Offenheit, Neugier und die Fähigkeit umfasst, alte Denkstrukturen über Bord zu werfen – und ganz generell die Chancen zu ergreifen, die sich mit den Entwicklungen unserer Zeit für ihren Beruf ergeben.

## **Die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort**

Diese alte Anforderung an eine Bibliothek gilt auch heute noch, verlangt jedoch nach einer Anpassung an aktuelle Trends und Entwicklungen unserer Zeit. Heute besteht der Auftrag einer Bibliothek – mit diesem Begriff sind immer auch die anderen Institutionen in diesem Bereich eingeschlossen – vor allem darin, der Öffentlichkeit den freien Zugang zu dem weltweit vorhandenen Wissen zu sichern und durch ein vielfältiges, variables Medienangebot und neue Dienstleistungskonzepte einen Beitrag zur Informationsgesellschaft zu leisten. Angefangen von einer rasend schnellen technologischen Entwicklung, einer immensen Informationsflut, neuen Regelungen der übergeordneten Institutionen bis hin zu einem stark veränderten Kundenverhalten werden völlig neue Anforderungen an die Bibliotheken gestellt. Diese Anforderungen bewirken, dass in den Bibliotheken neben fachspezifischen auch neue und andere Kompetenzen gefragt sind. Diese Feststellung führt uns auf direktem Weg zur «managed library».

## **Die «managed library»**

Die «managed library» muss primär zwei Anforderungen erfüllen können, die sich aus den Trends und Entwicklungen ergeben. Einerseits müssen die Bibliotheken ihre Aufgaben und ihr Angebot insbesondere auf die technologischen und sozialen bzw. demografischen Veränderungen ausrichten und laufend den Erfolg der getroffenen Massnahmen überprüfen. Andererseits sind die Bibliotheken – gerade auch in Zeiten grösserer wirtschaftlicher Unsicherheiten – vermehrt gefordert, ihre Leistungen zu legitimieren und über Aufwand, Ressourcierung und Leistungen Rechenschaft abzulegen. Das bedeutet zum Beispiel, dass – umfassende strategische Überlegungen getroffen werden müssen, – sich die Leistungen ausschliesslich am Bedürfnis der Kunden orientieren,

- das Handeln vornehmlich auf Dienstleistungen für den Kunden ausgerichtet ist,
- neue Wege in der Kommunikation etabliert werden,
- eine mehrjährige Finanzplanung erstellt wird,
- gezielte Marketingmassnahmen umgesetzt werden,
- neue «Vertriebswege» gefunden werden müssen,
- flexiblere organisatorische Strukturen gewählt werden, die sich an den Prozessen orientieren,
- die Mitarbeitenden in diese Entwicklungen einbezogen werden,
- Kontroll- und Steuerungsmechanismen eingeführt werden, mit welchen die Entwicklungen laufend überwacht werden können,
- Qualitätskriterien definiert werden, um eine stetige Weiterentwicklung des Systems zu erreichen.

Alle diese Handlungsfelder gehören in den Bereich dessen, was wir unter «managen» eines Systems oder einer Institution verstehen: die zielgerichtete aktive Gestaltung und Steuerung einer Organisation, in welche alle Ebenen von Mitarbeitenden einbezogen werden sollen. Das bewirkt ein verändertes Anforderungsprofil und benötigt – ebenfalls auf allen Ebenen – die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der entsprechenden Kompetenzen. Das bedeutet demzufolge auch, dass innerbetrieblich der (Kader-)Förderung der Mitarbeitenden ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird und entsprechende Personalauswahlprozesse eingeführt werden.

## **Veränderungen im Anforderungsprofil und im Rollenverständnis**

Für das Anforderungsprofil der zukünftigen Bibliotheksmitarbeitenden sowie der Leitungspersonen bedeutet das eben Gesagte – abgeleitet von den oben genannten Handlungsfeldern –, dass der Fokus auf andere und bisher eher weniger gefragte Qualitäten gelegt werden muss. So werden künftig Auswahlkriterien wie die nachstehenden einen ganz anderen Stellenwert im Anforderungsprofil der Bibliotheksmitarbeitenden sowie der Bibliotheksleitenden einnehmen als bisher:

- strategisches und vernetztes Denken,

- Kundenorientierung,
- Innovation,
- Zielorientierung,
- Effizienz und Effektivität im Handeln,
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit,
- Kommunikationsvermögen.

Von entscheidender Bedeutung ist es zudem, dass die Bibliotheksmitarbeitenden vermehrt für ein neues, modernisiertes Berufsbild werben und positive Rollenbilder entwickeln. Dazu gehört, dass Bibliotheken ihren Mitarbeitenden Perspektiven bieten und einen Personalentwicklungsprozess etablieren. Dies mit dem Ziel, auch nach aussen ein neues Image zu prägen.

## **Management- und Leadership- Kompetenzen in der Bibliothek**

Die Kompetenzen, von denen hier die Rede ist, orientieren sich somit vermehrt an Handlungsfeldern und Arbeitsinhalten. Gefragt sind auf der einen Seite spezifische bibliothekarische und fachwissenschaftliche Kompetenzen. Auf der anderen Seite stehen technologische Kompetenzen sowie soziale und kommunikative Kompetenzen, «soft-skills», und – insbesondere bei (künftigen) Führungspersonen – vor allem auch Führungs- und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Vordergrund, welche sich besonders in einer hohen Dienstleistungsorientierung äussern.

Basierend auf diesen Überlegungen lässt sich für Mitarbeitende und Führungspersonen in einer Bibliothek folgendes Kompetenzschema ableiten, welches Grundlage für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten sowie von Personalentwicklungsmassnahmen sein sollte.

## **Neue Zielsetzungen für die Kompetenzentwicklung**

Tatsächlich gibt es viele Hinweise darauf, dass sich das Rollenbild und damit auch das Rollenverständnis der BibliothekarInnen (und der anderen Berufe der Informationswissenschaften) in den letzten Jahren stark geändert haben und noch ändern werden. Dennoch muss man immer wieder feststellen, dass Management-Know-how teilweise in einem noch eher bescheidenen Mass vorhanden ist. In der Ausbildung kann man überdies immer noch und immer wieder erleben, dass die Notwendigkeit, sich solches Wissen in einer entsprechenden Ausbildung anzueignen und weiterzuentwickeln, von Teilnehmenden als wenig sinnvoll betrachtet und deshalb gelegentlich auch in Frage gestellt wird.

Eine moderne, zukunftsorientierte Bibliothek kann ihren Platz in einem sich stark verändernden Umfeld nur dann behaupten, wenn die Bibliothek und ihre Mitarbeitenden nicht verwaltet, sondern zielorientiert geführt und beurteilt, gefördert, gefordert und gelenkt werden. Es muss deshalb eine wichtige Zielsetzung der Kompetenzentwicklung sein, ein entsprechendes Bewusstsein und Rollenverständnis zu entwickeln und zu fördern.

Eine Kompetenzentwicklung darf jedoch nicht auf eine (externe) Aus- und Weiterbildung beschränkt bleiben. Sie muss zugleich bibliotheksintern über Mitarbeiterqualifikation, Personalentwicklung und Kaderförderung als auch über die (externe) Aus- und Weiterbildung auf allen Stufen gefördert werden.

So können die Studierenden die Theorien in die Praxis umsetzen. Ihren Nutzen werden Aus- und Weiterbildungsmassnahmen erst dann entfalten, wenn sie einen Zusammenhang zu einem umfassenden (internen) Förderprogramm aufweisen.

Ziel interner wie externer Förderungsprogramme muss es sein, dass jede in einer Bibliothek mitarbeitende Person bei der Entwicklung der Institution mitdenkt und ihren Beitrag an diese veränderten Anforderungen leistet, dass sie sich als Teil eines (ökonomischen) Systems versteht.

Gleichzeitig ist es Aufgabe von interner und externer Kompetenzentwicklung, den Begriff des «Managements» in das für eine Bibliothek passende Licht zu rücken, so dass ihm etwas von dem «Mythos» oder vielmehr Vorurteil genommen wird, es könnte dabei ausschliesslich um rein ökonomisch motivierte Themen gehen, in deren Hintergrund Kostenersparnis und Personalabbau stehen. Vielmehr muss der Nutzen aufgezeigt werden, welcher sich aus Management-Know-how ergibt, nämlich dass so manches einfacher, rascher und effizienter vonstattengeht, ohne dabei Wert zu verlieren.

Schliesslich sollen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Managementbereich ein weiteres Ziel verfolgen: Sie sollen vernetztes Denken fördern, um so vermehrt Zusammenhänge zwischen den Entwicklungen unserer Zeit und den Aufgaben einer Bibliothek erkennen, den Einfluss von Trends und Veränderungen interpretieren und geeignete Massnahmen treffen zu können.

Die genannten Zielsetzungen stellen dabei nicht in Abrede, dass einem – sich aufgrund der Entwicklungen unserer Zeit ebenfalls stark verändernden – bibliothekarischen Grundlagen-Know-how ebenfalls der notwendige Platz eingeräumt werden muss. Zweifellos haben die ursprünglichen bibliothekarischen Aufgaben nach wie vor einen hohen Stellenwert. Sie bilden das Handwerkszeug für diesen Beruf, sind also die Basiskompetenz, um sich in diesem Berufsfeld sicher bewegen zu können. Nur: Dies allein genügt heute längst nicht mehr.

Das Gesagte legt die Schlussfolgerung nahe: Neben externen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen muss eine gezielte Fähigkeitsentwicklung und Kaderförderung von Mitarbeitenden innerhalb der Bibliotheken stattfinden, mit welcher den Mitarbeitenden auf allen Stufen passende Perspektiven für deren Zukunft aufgezeigt werden, sei es in einer Fach- oder in einer Führungskarriere.

## **Aus- und Weiterbildung als Teil der Kompetenzentwicklung**

Was bedeutet das Gesagte nun für die Fähigkeitsentwicklung und die Ausbildung von Führungspersonen und Bibliotheksmitarbeitenden?

Generell kann Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Formen stattfinden. Vorliegend sollen nur drei Formen des Lernens aufgezeigt werden:

- ausserbetriebliche Kompetenzentwicklung: Darunter werden Massnahmen verstanden, die örtlich ausserhalb der Institution, zum Teil durch externe Veranstalter, durchgeführt werden und an denen auch Mitarbeitende anderer Institutionen teilnehmen;
- innerbetriebliche Kompetenzentwicklung: Dabei handelt es sich um Massnahmen, die arbeitsplatznah oder direkt am Arbeitsplatz stattfinden. Sie zielen darauf ab, in der konkreten Arbeitsaufgabe direkt umsetzbar zu sein;
- selbst gesteuerte Kompetenzentwicklung: Vor allem dort, wo kaum ein internes Bildungsangebot besteht, ist die Kompetenzentwicklung über selbst gesteuertes Lernen eine häufig anzutreffende Lernform. Sie bedingt eine Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und ist deshalb nicht in allen Fällen geeignet.

Für die Anbieter von ausserbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsangeboten bedeutet das, dass sie gezielte Kompetenzförderung in allen Bereichen des oben erwähnten Kompetenzschemas für unterschiedliche Niveaustufen anbieten. Die Inhalte sollen dabei einerseits leadership- und dienstleistungsorientierte Fachbereiche enthalten, und zwar insbesondere:

- Kommunikation,
- Teamentwicklung,
- Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement sowie
- Führung,
- Konfliktmanagement.

Andererseits sollen managementorientierte Fachbereiche angeboten werden, zum Beispiel

- Betriebswirtschaft,
- Projektmanagement und Organisation,
- finanzwirtschaftliche Themen,
- Marketing.

Eine optimale Wirkung kann diese Form der Ausbildung dann entfalten, wenn sie auf die Bedürfnisse der Berufsgruppe ausgerichtet ist und sich an praktischen Sachverhalten aus dem Alltag der Bibliotheken orientiert. Dabei sollen auch Parallelen und Unterschiede zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen beleuchtet und analysiert werden. Wichtig ist bei dieser Form der Ausbildung vor allem auch, dass die Teilnehmenden lernen, die einzelnen Fachbereiche miteinander zu vernetzen, Einflussfaktoren zu erkennen, Massnahmen abzuleiten und sie in einen Zusammenhang mit ihrer Institution und deren Umfeld zu stellen.

Denkbar sind in der Zukunft auch überbetriebliche Weiterentwicklungsformen (z.B. in Form von internetbasierten Lernplattformen oder e-Learning), welche ausgewählte Themen über Lerngruppen behandeln. Diese Formen eignen sich vor allem auch für selbst gesteuertes Lernen bei Mitarbeitenden aus Kleinbibliotheken.

Im innerbetrieblichen Bereich kann die Aus- und Weiterbildung beispielsweise über Erfahrungsgruppen oder Betreuungspersonen erfolgen, insbesondere wenn es um die Entwicklung von sozialen und kommunikativen bzw. Teamfähigkeiten geht. Auch im Rahmen von Projektaufgaben können einzelne Fähigkeiten wie Zielorientierung oder betriebswirtschaftliche Themen geübt und vertieft werden. Auch hier ist es wichtig, dass Betreuungspersonen Feedback geben und steuernd eingreifen können, um einen optimalen Lernerfolg nahe an der Arbeit selber zu erzielen.

Idealerweise sind Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen Teil eines innerbetrieblich gesteuerten, gezielten Personalentwicklungsprozesses, der die Mitarbeitenden stufenweise über eine reine Fachstelle hinaus in Richtung einer verantwortungsvolleren Position innerhalb der Bibliothek begleitet. Die Führungsverantwortlichen müssen einerseits in engem Kontakt mit den Ausbildungsverantwortlichen stehen; andererseits ist es notwendig, dass die Führungspersonen die Lernenden unterstützen und begleiten und den Lernerfolg überprüfen. Nur so ist der praktische Nutzen und die Motivation sowohl der Geförderten als auch ihrer Förderer sichergestellt.

## **Zusammenfassung**

Die Bibliothek der Zukunft, die sich an den (Mega-)Trends und Entwicklungen unserer Zeit orientiert, soll zur «managed library» werden. Sie erfordert ein neues Rollenverständnis und stellt veränderte Ansprüche an das Anforderungsprofil eines Bibliothekars/einer Bibliothekarin. Dieses Kompetenzprofil wird erweitert um leadership- und managementorientierte Kenntnisse, welche die Bibliotheksmitarbeitenden befähigen, als (Dienstleistungs-)Manager ihre Handlungsfelder zu gestalten und zu steuern. Die Aus- und Weiterbildung dieser Kompetenzen muss – begleitet von einem gezielten Persönlichkeitsentwicklungsprozess innerhalb der Bibliothek – auf diese neuen Anforderungen ausgerichtet werden.



**Christa Müller**

**Bibliothekarin und Juristin, informo GmbH**

## **Abstract**

### **Français**

**Le développement des techniques actuelles de communication entraîne une reconsidération du rôle des bibliothèques et des compétences du personnel. Le concept de «managed library» permet de cerner le rôle de ces institutions qui doivent s'adapter au monde contemporain. Elles sont aussi confrontées à des problèmes économiques et doivent pouvoir rendre compte de leur raison d'être par des innovations dans leur fonction. Pour les responsables et le personnel, cela signifie adopter de nouvelles stratégies dans les domaines de l'orientation des clients, de l'innovation, de la flexibilité et de la communication. En plus des compétences scientifiques et techniques, les bibliothécaires doivent également faire preuve de compétences sociales et de management. Il est important pour une bibliothèque qui se veut active que la direction et les collaborateurs soient bien conscients de leur rôle et puissent développer des compétences nouvelles avec des objectifs bien définis. Les bibliothécaires de demain ne sont plus de simples administrateurs d'un monde établi, calfeutré dans le monde du livre, mais doivent être de vrais managers capables de travailler en équipe et en relation avec d'autres institutions; ils se doivent de proposer de nouveaux projets. Il y a là tout un travail à faire si l'on veut que les bibliothèques gardent leur signification et aient encore un rôle à jouer dans la société.**