

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 97

**KOMPETENZEN FÜR ARBEIT IN NETZWERKEN
AN ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN**

VON
KONRAD UMLAUF

KOMPETENZEN FÜR ARBEIT IN NETZWERKEN
AN ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN

VON
KONRAD UMLAUF

Berliner Handreichungen
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 97

Umlauf, Konrad:

Kompetenzen für Arbeit in Netzwerken an Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. 29 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 97).

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Der Beitrag umreißt den Wandel, dem Öffentliche Bibliotheken seit den 90er Jahren auf dem Hintergrund von Internet, Verwaltungsreform, Entstehung der Wissensgesellschaft und Haushaltskrisen unterliegen, legt dann die Kompetenzanforderungen an das Bibliothekspersonal dar, die sich daraus ergeben. Der Fokus liegt auf den Aspekten der Kompetenzen, die erfolgreiches Arbeiten in Netzwerken für Management- und Führungsqualifikationen, für Entwicklungskompetenz, soziales und gesellschaftsbezogenes Handeln, für fachlich-methodisches Wissen benötigt. Schließlich wird untersucht, wieweit Aus- und Fortbildung des Bibliothekspersonals diese Anforderungen berücksichtigen. Der Beitrag kommt zu dem Ergebnis, dass das Personal an Öffentlichen Bibliotheken über neue Kompetenzen für netzwerkorientierte Arbeitsumgebungen teils bereits verfügt, teils exzellente Bedingungen vorfindet, diese Kompetenzen zu erwerben, und insgesamt ein ausgeprägtes Bewusstsein davon hat, dass es sich neuen Anforderungen stellen muss. Es mangelt jedoch oft an systematischer Personalentwicklung; Fortbildung ist noch zu oft auf punktuelle Initiativen und persönliche Tatkraft gegründet.

Inhalt

1. EINLEITUNG	6
2. BIBLIOTHEKEN IN REALEN UND VIRTUELLEN NETZEN	7
2.1 VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN DER BIBLIOTHEKEN.....	7
2.2 KONSEQUENZEN FÜR DIE INSTITUTION BIBLIOTHEK.....	9
2.3 KONSEQUENZEN FÜR DIE DIENSTLEISTUNGEN	11
2.4 NEUE AUFGABEN FÜR ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN	12
2.4.1 Allgemeines Informationszentrum der Kommune.....	12
2.4.2 Kulturinstitut	15
2.4.3 Lerneinrichtung für die Begleitung von Aus- und Weiterbildung.....	15
2.4.4 Sozialer Knotenpunkt.....	17
3. KOMPETENZANFORDERUNGEN IN NETZWERKBEZOGENEN ARBEITS-	18
3.1 MANAGEMENT- UND FÜHRUNGSKOMPETENZ	19
3.2 ENTWICKLUNGSKOMPETENZ.....	21
3.3 SOZIALE KOMPETENZ.....	22
3.4 GESELLSCHAFTSBEZOGENE KOMPETENZ.....	22
3.5 ANWENDUNGSKOMPETENZ.....	23
4. QUALIFIZIERUNGSWEGE DES BIBLIOTHEKSPERSONALS	25
5. FORTBILDUNG.....	28
6. FAZIT.....	29

1. Einleitung

Sind Bibliothekare weniger kreativ, weniger ehrgeizig, weniger extrovertiert, weniger sportlich als die Angehörigen anderer Berufe, dafür aber vielseitiger interessiert und altruistischer, wenn auch nicht besonders technisch ausgerichtet? Eine Befragung von Studienanfängern im Fach Bibliothekswesen kam 1989 zu diesem Ergebnis, was das Selbstbild der Studierenden anging¹. 1994 fand eine Studie² heraus, dass sich Bibliothekare an Öffentlichen Bibliothek für hilfsbereit, freundlich, intelligent, ordentlich halten, sich vor allem den Nutzern, den Bürgern und der Sache an sich verpflichtet fühlen, weniger dem Arbeitgeber und dem Vorgesetzten.

Wohl kein anderer Beruf diskutiert so lebhaft und ausdauernd wie die Bibliothekare über sein Berufsbild³, die Rolle der Bibliotheken in der Gesellschaft und die Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationen dafür gebraucht werden. Die bisherigen Erörterungen⁴ betonen vor allem die universellen Anforderungen an Informationsmanager: konzeptionelles Arbeiten, betriebswirtschaftliches Know-how, soziale Kompetenzen, u.a. für die Personalführung, Dienstleistungs- und Kundenorientierung. Vor allem in USA⁵, auch in Europa und in Deutschland, wurden bibliotheksbezogene Studiengänge oft erweitert um Inhalte aus der Kognitionspsychologie, Organisationslehre, Ökonomie und Politik, aus der Archivwissenschaft, der Informationswirtschaft, dem Informationsmanagement, ja dem E-Commerce.

Dieser Beitrag legt den Fokus auf die Frage, welche Aspekte in netzwerkbezogenen Arbeitsumgebungen eine besondere Bedeutung erlangen. Der Begriff Netzwerk wird dabei auf zwei Ebenen berücksichtigt:

- Netzwerk als technische Infrastruktur, die Computernetze so miteinander verbindet, dass jederzeit weltweit ein reibungsloser Datenaustausch möglich ist, vom E-Mailing über das World Wide Web bis Video-Conferencing,
- Netzwerk als soziale und organisatorische Infrastruktur, die auf Basis von Computernetzen, aber teilweise auch ohne diese, neue Formen der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit, ein neues Verständnis von Kooperation und Ressourcennutzung möglich macht.

Zunächst soll umrissen werden, welchen Veränderungen Bibliotheken auf dem Hintergrund des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels seit den 90er

¹ Bruyns (1989), R.A.C.: Study motivation and work orientation of future librarians. Den Haag: Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum.

² Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994 (1995). Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien; 141).

³ Berufsbild 2000 = Career Profile 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. 2. Aufl. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände.

⁴ Zusammenfassend dargestellt bei: Roth-Plettenberg (2000), Volker; Blechschmidt, Romana: Qualifiziert für das neue Jahrtausend – Forderungen an die Aus-, Fort- und Weiterbildung. Bericht über eine Podiumsdiskussion. In: Bibliotheksdienst 34, S. 1163-1167.

⁵ Frost (2001), C. Olivia: Schools of Information in an Information Age. In: Bibliothek in der Wissensgesellschaft. Festschrift für Peter Vodosek. Hrsg. von Askan Blum. München: Saur 2001, S. 73-79.

Jahren unterliegen, welche neue Aufgaben sich daraus speziell für kommunale Öffentliche Bibliotheken ergeben. Dann werden die Kompetenzanforderungen an das Bibliothekspersonal, die aus diesem Wandel erwachsen, dargelegt. Schließlich soll der Blick auf Qualifizierungswege und Fortbildung für Bibliothekspersonal gerichtet sein; hier geht es also um die Frage, wieweit das Personal diese Kompetenzanforderungen kraft Aus- und Fortbildung erfüllen kann.

2. Bibliotheken in realen und virtuellen Netzen

Dieses Kapitel referiert thesenartig die Veränderungen, denen Bibliotheken seit den 90er Jahren unterliegen, und legt den Fokus auf Öffentliche Bibliotheken sowie auf den Aspekt des Netzes.

2.1 Veränderte Rahmenbedingungen der Bibliotheken

- Mediennutzung ist längst allgegenwärtig geworden. Jedoch klafft eine Lücke zwischen einer verbreiteten passiv-konsumtiven Mediennutzung einerseits und der Nutzung gezielt ausgewählter Medien zur systematischen Informationsbeschaffung. Information Literacy wird gefordert, als Grundbedingung für gelingende Lebensbewältigung in der Wissensgesellschaft genannt, ist aber keineswegs Allgemeingut. In der schulischen, beruflichen und tertiären Bildung steht nach wie vor die Vermittlung von Fakten und Fachmethoden im Vordergrund, im internationalen Vergleich besonders in Deutschland.
- Nach den ARD/ZDF-Online-Studien 2000⁶ und 2001⁷ haben die meisten Internet-Nutzer zu diesem Medium eine nüchtern-pragmatische Einstellung, während die Rezipienten an das Medium Fernsehen stark emotional gebunden sind. Die überwiegend funktionale Nutzungserwartung wird indessen von charakteristischen, angebotstypischen Defiziten in erheblichem Maß enttäuscht. Sowohl Online-Neulinge wie auch mehrjährig erfahrene WWW-Nutzer klagen über den Aufwand, den das gezielte Auffinden von Informationen bereitet, über unübersichtliche Homepages, veraltete Links, störende Werbung und unvollkommen arbeitende Suchmaschinen, ferner über technische Mängel wie langsamen Seitenaufbau, langwieriges oder nicht funktionierendes Herunterladen von Software bzw. über das oft überhaupt erforderliche Herunterladen und Installieren zusätzlicher Software, um Seiten betrachten zu können. Frustrationsfördernd wirkt sich aus, dass die Nutzer sich häufig selbst nicht in der Lage sehen, die Validität der gefundenen Informationen einzuschätzen.
- Alle Medien expandieren, während die Bibliotheksetats stagnieren. Die Schere zwischen Publikationsaufkommen und Kaufkraft der Bibliotheken klafft weiter. Die Preise für Medien sind im Verhältnis zu den Einkommen durchschnittlich gefallen, während sich eine kleine Gruppen von Medien – besonders Fachzeitschriften – enorm verteuert hat. Die Bedeutung der Bibliotheken im Gefüge der Mediendistribution geht gesamtgesellschaftlich zurück, wenn auch weiterhin

6 Eimeren (2000), Birgit van; Gerhard, Heinz: ARD/ZDF-Online-Studie 2000. In: Media Perspektiven 2000, S. 338-349.

7 Eimeren (2001), Birgit van; Gerhard, Heinz; Frees, Beate: ARD/ZDF-Online-Studie 2001. In: Media Perspektiven 2001, S. 382-397.

bestimmte Bevölkerungsgruppen (vor allem Kinder, Schüler, Studenten, alle Personen in Bildungsinstitutionen, mit Forschung und Entwicklung befasstes Personal) weiterhin auf spezielle Bibliotheksdienstleistungen angewiesen sind. Das legt nahe, dass Bibliotheken ihre knappen Mittel auf jene Dienstleistungen konzentrieren.

- Die wissenschaftliche Publikationskette verändert sich⁸: Der Anteil des Publikationsaufkommens außerhalb der Publikationswege, an denen Verlage beteiligt sind, steigt. Die Rolle der Qualitätskontrolle übernehmen in Teilen wissenschaftliche Gesellschaften. Die Publikation erfolgt auf den Servern wissenschaftlicher Gesellschaften oder der wissenschaftlichen Institutionen. Eine Besonderheit der wissenschaftlichen Publikationskette besteht darin, dass Autoren und Rezipienten überwiegend dieselbe Gruppe sind.
- Anders war bisher die Lage auf den populären Medienmärkten: Einer kleinen Gruppe von Urhebern (Journalisten, Musikern, Schriftstellern, Regisseuren usw.) und Herstellern (Verlagen, Platten- und Filmproduktionsfirmen etc.) stand eine riesige Zahl individualisierter Kunden und Nutzer gegenüber. Heute kann mehr oder minder jedermann mithilfe eines CD-Brenners oder mit ein paar Megabyte Speicherplatz auf dem Server seines Internet-Providers Autor und Distributor werden – die Plattenkonzerne führen einen erbitterten Feldzug gegen die Musikausbörsen im Internet; Millionen von Zeitgenossen stellen die Fotos und Sprüche, die früher im Familienkreis herumgereicht wurden, weltweit zugänglich ins WWW, und in vielen Chatrooms, Foren und Mailinglisten werden Informationen ausgetauscht, die im Inhalt wie in den Kommunikationsnormen eine Grauzone zwischen publizierter und privater Information einnehmen. Hunderttausende von Schülerreferaten und –hausarbeiten, teils vorbildlich, teils haarsträubend, sind im Internet öffentlich zugänglich.
- An die Stelle lebenslanger Erwerbstätigkeit im erlernten Beruf treten zunehmend diskontinuierliche Berufsverläufe mit Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit, Wechsel der Betriebe und der Branchen, der Arbeitsinhalte, mit ständigen Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen, mit Umschulungen.
- Das Modell des Normalarbeitstages, der für die ganze Belegschaft morgens beginnt und am Nachmittag endet, scheint ein Auslaufmodell zu sein. Der Druck zur optimalen Auslastung der immer teurer werdenden Produktionsanlagen erfordert möglichst lange Maschinenlaufzeiten. Die wachsende Freizeit in Verbindung mit wachsender Kaufkraft erzeugt den Bedarf nach Einkauf und Dienstleistungskonsum zu jeder Tages- und Nachtzeit. Auf diesem Hintergrund müssten auch Bibliotheksdienstleistungen rund um die Uhr zugänglich sein.
- Lernformen, Lernmethoden und Lernorganisation wandeln und differenzieren sich. Noch vor wenigen Jahren hieß Lernen, in einer mehr oder minder schulklassenmäßigen Gruppe unterrichtet zu werden. Heute werden eine Vielzahl unterschiedlicher Formen eingesetzt, z.B.

⁸ Schmolling (2001), Regine: Paradigmenwechsel in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 35, S. 1037-1060 = <http://www.tu-dresden.de/slub/elib/htwk.ppt>.

- Fernunterricht in Kombination mit gelegentlichen Konsultationen,
 - training on the job,
 - interaktive Selbstlernprogramme,
 - interaktive Hilfen, die auf der Basis knapper Einführungen fallweise benutzt werden (z.B. die ausgefeilten Hilfefunktionen in guter Standardsoftware),
 - Abendunterricht,
 - Tageskurse,
 - Selbstlerngruppen ohne Lehrkraft.
- Früher war der Lernort i.d.R. die Bildungsinstitution. Heute findet Lernen an einer Vielzahl von Lernorten statt, die bei organisierten Lernprozessen oft aufeinander abgestimmt werden:
 - Bildungsinstitution,
 - Partnerinstitution, die z.B. über spezielle Hard- oder Software verfügt,
 - eigener Betrieb,
 - Fremdbetrieb,
 - Exkursion,
 - Wohnung.
 - Die zu vermittelnden Qualifikationen werden komplexer. Früher bedeutete berufliche Fortbildung meistens, dass zusätzliche oder neue Sachinhalte angeeignet werden. Heute wird der klassische Tätigkeitstyp "Umgang mit Sachen" mehr und mehr abgelöst von den Tätigkeitstypen "Umgang mit Symbolen" und "Umgang mit Menschen". Heute geht es deshalb meistens gleichzeitig um:
 - Sachqualifizierung,
 - soziale Qualifizierung,
 - Handlungsqualifizierung,
 - Methodenqualifizierung.
 - Diesem Wandel kommen die Verlage und Hersteller von Lernprogrammen mit einem schwer überschaubaren Angebot von Lernmedien entgegen - und die expandierenden privatwirtschaftlichen Anbieter von Fortbildung bieten eine in Umfang und Anzahl bislang unfassbare Menge an Fortbildungs- und Lernangeboten. Auch im Bereich öffentlich finanzierter Aus- und Fortbildung beobachten wir eine Tendenz, Bildung zur Ware zu machen.

2.2 Konsequenzen für die Institution Bibliothek

- Früher standen sich idealtypisch die Institution Staats- oder Universitätsbibliothek als riesige Bücherspeicher einerseits und die Informationsvermittlungsstelle als besondere Unternehmens- oder Universitätsabteilung mit Datenbankanschlüssen, aber ohne Buch gegenüber. Heute sind Datenbankanschlüsse in jeder großen Bibliothek vorhanden; und die Informationsvermittlungsstellen sind dank PC-Netzen und benutzerfreundlicher Softwareergonomie teils an die Arbeitsplätze der Nutzer gewandert, teils zu multiplen Dienstleistungskompo-

nenten geworden (Informationsressourcen-Management in Workflow-Systemen, Erstellung von individuellen Mehrwertdiensten in der Informationslogistik).

- Ähnlich engagieren sich Öffentliche Bibliotheken bei der Entwicklung von digitalen Bürgerinformationssystemen, holen die Verbraucherberatung in die Bibliotheksräume, geben Bücherkisten in Kindergärten und stellen Teilbestände in Jugendfreizeiteinrichtungen auf oder entwickeln Zweigbibliotheken zu Bürgertreffpunkten mit begleitendem Medienangebot. Die Öffnung gegenüber komplexen Dienstleistungen ganz nah am Endnutzer und die Bereitschaft zur Kooperation mit Nutzergruppen hat in Öffentlichen Bibliotheken sowie auch in Spezialbibliotheken an wissenschaftlichen Instituten eine längere Tradition, wurde von einigen Nestoren des Öffentlichen Bibliothekswesen ausdrücklich propagiert und praktiziert, beispielsweise die institutionelle Verbindung zwischen Bücherei und Volkshochschule.
- Die Digitalisierung erlaubt die Verfügbarmachung unterschiedlichster Informationsarten und -formen (Text, Standbild, Bewegtbild, Ton und Algorithmen) auf derselben medialen Plattform, in denselben Mediensystemen, nämlich im Computernetz. Damit entfällt der Grund für die tradierte Trennung von Bibliothek (gedruckte Bücher), Archiv (nichtpublizierte Akten), Bildstelle (Filme und Dias), Mediothek (Schallplatten und Videos).
- Die auf vielen Servern verteilte Vorhaltung von Dokumenten bedeutet, dass der Zugang zur Information wichtiger wird als die Sammlung einer großen Zahl von Informationsträgern (Dokumentlieferdienste, Netzpublikationen, Informationssammlungen auf Servern).
- Kommerzielle und halbkommerzielle Dokumentlieferdienste machen teils den Bibliotheken Konkurrenz, teils werden sie von Bibliotheken geschaffen und lassen Bibliotheken untereinander in Konkurrenz treten.
- Beim Bestandsaufbau zur Nachfrageantizipation wird es in Zukunft um Profildefinitionen und Optimierung der Beschaffungswege und -quellen statt um Einzelfallentscheidungen und festgefügte Rollenverteilungen unter etablierten Lieferanten gehen (Beschaffungsmarketing).
- Die Aufbereitung von in anderer Form bereits vorliegenden Publikationen für die digitale Vorhaltung zur Nutzung über Datennetze wird mehr und mehr eine Aufgabe von Bibliothekaren (Aufbau digitaler Bibliotheken mit einer Fülle von technischen und urheberrechtlichen Klippen, die das Bibliothekspersonal kenntnisreich umschiffen muss). So werden Bibliotheken Verlage - auch hier eine Vermischung früher getrennter Rollen.
- Auf diesem Hintergrund wächst die Bedeutung der Kooperation und Abstimmung beim konventionellen Bestandsaufbau, aber auch bei Digitalisierungsprojekten und bei der Schaffung von Navigationsstrukturen in Datennetzen. Die Sicherung der kulturellen Überlieferung, die Bibliotheken bisher durch den Aufbau von physischen Sammlungen geleistet haben, wird in Zukunft um die Archivierung von Netzpublikationen durch Spiegelung auf bibliothekseigenen Servern ergänzt werden.

- Die formale Erfassung und die inhaltliche Erschließung von Medien, Dokumenten und Online-Ressourcen gewinnt an Bedeutung und bekommt neue Qualitäten:
 - Während der urheberrechtliche Status von körperlichen Medien klar und gesetzlich geregelt ist, besteht bei Online-Publikationen das Erfordernis, die jeweils individuellen Zugriffsberechtigungen zu verwalten.
 - Bei der Bestandserschließung wird es mehr und mehr um Verzicht auf eigene Erschließung zugunsten mehrdimensionaler überörtlicher Nachweise gehen. Die Recherche ist möglich anhand mehrerer Klassifikationen, die ihrerseits über Registerbegriffe zugänglich sind, anhand von Schlagwörtern bzw. Deskriptoren, auf die wahlweise auch über klassifikatorische Merkmale zugegriffen werden kann, anhand von semantischen Netzen u.a.m. (Schaffung von strukturierten Landkarten des Wissens).
 - Während früher die Erschließungsinstrumente (Bibliothekskataloge) reine Referenzinstrumente waren, sind sie heute zunehmend Hyperlinks zum Online-Dokument, oder bei Offline-Publikationen werden in die Erschließungsinstrumente Bestellkomponenten integriert: Der Benutzer findet die gewünschten Nachweise in Datennetzen und bestellt über das Datennetz zur Lieferung an die Arbeits- oder Privatadresse; die Lieferung erfolgt wiederum über das Datennetz.
 - Die Erschließungsgegenstände werden in sich zunehmend multimedial und erfordern teilweise je individuelle Systemvoraussetzungen.

2.3 Konsequenzen für die Dienstleistungen

- Die Neupositionierung der Printmedien im Mediengefüge erzwingt die Umorientierung in den Bibliotheken. Die Bibliothek muss zu neuen Verbindungen zwischen verschiedenen Medienarten in Präsentation, Erschließung und Nutzungsmöglichkeiten kommen. Man kann hier beispielsweise an PCs mit Anschluss an das Internet ebenso wie an das lokale CD-ROM-Netz denken, umgeben von einem leicht nutzbaren konventionellen Bestand in bequemer Reichweite, dessen ältere Teile aber bereits digitalisiert im Netz verfügbar sind.
- Wohl noch auf lange Jahre hin wird mehr auf Papier als elektronisch publiziert werden. Und längere Texte wird man auch weiterhin in Form eines gedruckten Buches lesen wollen und nicht am Bildschirm. Deshalb bleiben Benutzerarbeitsplätze in der Bibliothek, nun ausgerüstet mit Steckdosen und Internet-Anschlüssen für die mitgebrachten Laptops der Nutzer, teils auch mit vernetzten PCs, wichtig – auch die tradierte Ausleihe körperlicher Medien wird noch lange Jahre eine zentrale Rolle spielen.

- Neue Dienstleistungen treten dem zur Seite, oder tradierte Dienstleistungen gewinnen neues Gewicht:
 - Neben die Erschließung physischer Medien tritt für den Beruf des Bibliothekars, Archivars und Dokumentars die Erzeugung von Navigationshilfen in Datennetzen für entfernte Benutzer der bibliothekseigenen Website. Weder Suchmaschinen noch kommerziell erstellte Internetkataloge kommen zu überzeugenden Ergebnissen.
 - Die Bedeutung veredelter Dienstleistungen (Mehrwertdienste) nimmt zu, weil die einfacheren Dienstleistungen (Bestandsnachweise, Information Retrieval, Aufbau und Pflege von Sammlungen, Beratung bei der Benutzung von Sammlungen und Bestandsnachweisen, Medienverbuchung) immer stärker als Fremdleistung eingekauft oder automatisiert, mit Komfort versehen und der Selbstbedienung durch die Benutzer überantwortet werden.
 - Netzpublikationen erfordern verstärkt die fachliche Selektion von Ressourcen, indem die Bibliotheksmitarbeiter aus der Fülle von Netzpublikationen die qualitätsvollen selektieren müssen und so Aufgaben von Verlagslektoren übernehmen.
- Das Bibliothekspersonal übernimmt zunehmend folgende Aufgaben:
 - Informationsberater,
 - Informationen analysieren und interpretieren, Informationen für die Nutzer individuell selektieren und aufbereiten,
 - Unterstützung und Training von Nutzern bei der Informationsbeschaffung,
 - Management von Intranet-Inhalten,
 - Planung und Marketing von Informationsprodukten,
 - Wissensmanagement für die Trägerorganisation.

2.4 Neue Aufgaben für Öffentliche Bibliotheken

Speziell für Öffentliche Bibliotheken lassen sich diese Veränderungen in folgenden Funktionszuweisungen konkretisieren⁹.

2.4.1 Allgemeines Informationszentrum der Kommune

Die Bereitstellung von publizierter Information und die Schaffung des Zugangs dazu ist die traditionelle Kernaufgabe der Öffentlichen Bibliothek. Schon immer wurde betont, dass die Bibliothek diese Kernaufgabe auf den lokalen Bedarf ausrichtet. Auf

⁹ Vgl. Public Libraries and the Information Society (1997). Study on behalf of the European Commission, DG-XIII/4, Prolib/PLIS 10340. Luxembourg: Office for Official Publications of the EC (EUR 17648 EN).

dem Hintergrund der digitalen Vernetzung ergeben sich folgende spezielle Ausrichtungen bzw. Ergänzungen:

- Die Bibliotheken ergänzen ihr körperliches Medienangebot um Online-Ressourcen. Dabei fassen sie auch bisher wenig beachtet Zielgruppen wie den örtlichen Einzelhandel, kleine Unternehmen und Selbstständige ins Auge.
- Die Website der Bibliothek wird um eine Linksammlung zu lokalen Websites ergänzt. Die Bibliothek wird zum Knotenpunkt der virtuellen Stadt, zum Netznavigator. Allerdings ist diese Funktion in vielen Städten bereits durch das Presse- und Informationsamt oder durch private Anbieter auf kommerzieller Basis besetzt. Hier käme der Bibliothek die Aufgaben einer qualitätsbasierten Selektion zu. Inhaltlich sollte der Schwerpunkt auf solchen Netzressourcen liegen, die dem Profil der Bibliothek entsprechen.
- Die Selektion von WWW-Ressourcen wird kooperativ wahrgenommen, sobald sie über einen engen lokalen Bezug hinausgeht.
- Der Online-Katalog der körperlichen Medien und die Linksammlung zu externen Online-Ressourcen werden integriert, darüber hinaus mit der Startseite zu den CD-ROM-Anwendungen der Bibliothek zusammengeführt. Aus lizenzrechtlichen Gründen kann die Integration mit den Anwendungen im CD-ROM-Netz der Bibliothek freilich in den meisten Fällen nur auf den PCs in der Bibliothek geleistet werden, weil die Verlage bisher selten an Öffentliche Bibliotheken diejenigen abgestuften Lizenzen verkaufen, die bei Universitätsbibliotheken üblich sind. Dort erhalten Universitätsangehörige meistens ein Passwort oder melden ihren PC mit IP beim Rechenzentrum an, so dass sie von der Wohnung oder vom Arbeitsplatz aus auf CD-ROMs im Universitätsnetz zugreifen können.
- Ob der Aufbau lokaler Kooperationen für Dokumentlieferdienste sinnvoll ist, muss örtlich entschieden werden. Denn netzbasierte Dokumentlieferdienste haben ja gerade den Vorzug der Enträumlichung von Angebot und Nachfrage.
- Sehr sinnvoll ist dagegen der kooperative Aufbau gemeinsamer Datenbanken, in denen Auskunftsfragen und die richtigen, nachgeprüften Antworten gespeichert sind. Derartige Datenbanken auf der Basis automatischer Indexierungssysteme können auch direkt den Benutzern zur Verfügung gestellt werden.
- Die Bibliothek entwickelt, ggf. in Kooperation mit lokalen Partnern, proaktive Informationsdienste, die auf den Bedarf jeweils spezifischer Zielgruppen abgestellt sind, und an diese per E-Mail vermittelt werden. Besonderes Interesse verdienen Zielgruppen wie die Teilnehmer von VHS-Kursen, Selbstständige, Lehrer, Bildungsinstitutionen, Bürgergruppen. Der Inhalt kann sein:
 - Information über neue WWW-Ressourcen gemäß dem Interessenprofil,
 - Information über neue körperliche Medien im Bestand der beteiligten Bibliotheken,

- Angebote von Mehrwertdiensten, besonders im Rahmen von Stadt- oder Regionalinformationssystemen.
- Die Bibliothek richtet Bulletin-Boards, Diskussionsforen und Mailing-Listen ein und moderiert sie ggf. auch, in denen die Bürger oder spezielle Zielgruppen über lokale Ereignisse oder Informationsangebote informiert werden bzw. sich darüber austauschen.
- Es gilt, die Information Literacy zu fördern. Die Bibliothek macht mit Online-Dienstleistungen bekannt und bietet Trainingskurse hierfür an. Das Spektrum reicht von kurzen Einführungen für kleine Gruppen in der Bibliothek über geführte Anleitungen zur CD-ROM-Nutzung, die arbeitsteilig erstellt und ausgetauscht werden, bis hin zu strukturierten Kursen in Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen¹⁰. Ein solches Modell wurde beispielsweise an der Universität Heidelberg entwickelt¹¹: Die Studierenden erhalten einen Kurs in Informationskompetenz, an dem im Wechsel der Module Fachdozenten, Institutsbibliotheken, Universitätsbibliothek und Rechenzentrum beteiligt sind. Didaktische Perspektive sind nicht die Informationsinstrumente (Bibliothekskatalog, Bibliografien, Suchmaschinen usw.), sondern ausgehend von einem beispielhaft simulierten persönlichen Bedarfsfall der Durchgang durch die Phasen Bedarfsermittlung, Selektion geeigneter Informationsquellen, Zugang zu den Ressourcen, Informationsextraktion und –aufbereitung und schließlich Informationsevaluation. Die Universitätsbibliothek Freiburg¹² hat mit ihren „Roadshows“ außerordentlich werbewirksame, didaktisch aber konventionellere Formen der Benutzerschulung entwickelt. Freilich sind die Roadshows (an exponierten Orten in der Universität werden elektronische Angebote wie E-Journals, allgemeine und Fachdatenbanken, elektronische Dokumentliefersysteme, Volltextserver u.a.m. mittels Großbildprojektion vorgestellt) in ein abgestuftes Konzept des Marketing und der Werbung eingebunden, zu dem u.a. auch elektronische Tutorate gehören. Vorbild sind amerikanische Ansätze¹³, die Bibliothek als Partner für Lehrende und Lernende zu profilieren. Vergleichbare Ansätze in Öffentlichen Bibliotheken wurden bisher nur für den Bereich der Kinder- und Jugendbibliothek entwickelt, meistens auf der Grundlage einer Spielhandlung¹⁴.

¹⁰ Dannenberg (2000), Detlev: Wann fangen Sie an? Das Lernsystem Informationskompetenz (LIK) als praktisches Konzept einer Teaching Library. In: Bibliotheksdienst 34, S. 1245-1259.

¹¹ Homann (2001), Benno: Derzeit noch beträchtliche Defizite. Informationskompetenz: Grundlage für ein effizientes Studium und lebenslanges Lernen. In: BuB 53, S. 553-559.

¹² Sühl-Strohenger (2001), Wilfried: Die Roadshow als Mittel des Informationsmarketing der Universitätsbibliothek. In: Bibliotheksdienst 35, S. 1027-1036.

¹³ Spribille (2001), Ingeborg: In order to survive. Amerikanische Bibliotheken als unverzichtbare Partner für Lehrende und Lernende. In: Bibliothek in der Wissensgesellschaft. Festschrift für Peter Vodosek. Hrsg. von Askan Blum. München: Saur 2001, S. 80-87.

¹⁴ Umlauf (1989d), Konrad, zs. mit T. Belgrad u. A. Schau: Bericht über ein Praxisprojekt: das Bibliotheksspiel. In: Bibliotheksdienst 23, S. 118-130. – Derselben Grundidee folgte ein Projekt der Bertelsmann Stiftung: Vom Entdecker zum Rechercheprofi (1998). Klassenführungen im Projekt Öffentliche Bibliothek und Schule – neue Formen der Partnerschaft. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

2.4.2 Kulturinstitut

Zeitweilig, besonders in Klein- und Mittelstädten Süddeutschlands, haben sich Öffentliche Bibliothek insbesondere als Kulturveranstalter positioniert. Sie sind dabei vielfältige Kooperationen eingegangen, beispielsweise mit dem örtlichen Buchhandel, etwa bei Literaturveranstaltungen und Autorenlesungen, oder mit der Volkshochschule, die mancherorts ihre Veranstaltungen zur kulturellen Bildung in den Bibliotheksräumen durchführt. Die digitalen Techniken bieten hier die Chance zu neuen Vernetzungen. Insbesondere Museen, Galerien oder Archive entwickeln sehr ähnliche Projekte und Aktivitäten bei der Digitalisierung ihrer Ressourcen. Hier kann die Öffentliche Bibliothek ihre spezifischen Kompetenzen bei der Ressourcenerschließung einbringen, ihre eigenen Ressourcen, z.B. Bücher oder Online-Links, mit denen des Museums, des Archivs vernetzen. So können aus verstreuten Einzelnachweisen, die selbst gewiefte Nutzer nicht leicht verknüpfen können, komplexe multimediale Angebote werden. Beispielsweise bringt das örtliche Museum dreidimensionale Abbildungen seiner Objekte, das Archiv gescannte Zeitungsartikel in einen virtuellen Rundgang durch die historische Ortskultur ein, und die Bibliothek führt diese Ressourcen unter einer gemeinsamen Oberfläche mit Links zu digitalisierten, ursprünglich gedruckten Quellen zusammen.

2.4.3 Lerneinrichtung für die Begleitung von Aus- und Weiterbildung

Traditionell unterstützen Öffentliche Bibliotheken Aus- und Weiterbildung, indem sie entsprechende Medien bereithalten, auch – weniger als bei Universitätsbibliotheken – indem sie Benutzerarbeitsplätze zur Verfügung stellen. Oben wurde bereits ausgeführt, dass diese Funktion sich nun auch auf die Erschließung von Netzressourcen erstreckt. Darüber hinaus entwickeln Öffentliche Bibliotheken zunehmend den Ehrgeiz, über Ressourcenangebote hinaus Lernarrangements zu gestalten.

Das Lernarrangement als neue Komponente im Lernprozess trat in den 90er Jahren in das Blickfeld der Andragogik und der Bibliotheken¹⁵. Ein Lernarrangement ist eine zielgruppenorientierte Bündelung der Elemente

- Lernanlass,
- Lernbegleitung,
- Lernort und
- Lerninhalt.

Es hat folgende Funktionen:

1. eine emotional-motivationale Funktion. Diese reflektiert die Erkenntnis, dass für die Entscheidung, Lernanlässe überhaupt wahrzunehmen, eine emotionale Beteiligung des Lernenden am Thema, auch an möglichen Lernformen Voraussetzung ist. Erst emotionale Verknüpfungen, das Erlebnis, *dass mich*

¹⁵ Bibliotheken und lebenslanges Lernen (2001). Stang, Richard; Puhl, Achim (Hrsg.). Bielefeld: Bertelsmann.

die Sache angeht, erlaubt es, Sinnbezüge herzustellen und als Konsequenz einerseits fehlendes Wissen zu erkennen, andererseits angebotenes Wissen als adaptierenswert einzustufen.

2. eine inhaltliche Funktion. Sie bezieht sich durchaus auf den angebotenen Lerninhalt, aber davor noch auf
 - a. die Vermittlung einer Lernkompetenz, die es erst erlaubt, den Inhalt aufzunehmen, zu verarbeiten und zu erinnern,
 - b. Lernkontakte zu anderen Personen, die denselben Inhalt sich aneignen möchten,
 - c. konkrete Lernangebote, seien es Kurse oder Medien.

In Bezug auf Bibliotheken kann das Konzept des Lernarrangements bedeuten¹⁶:

- In den Räumen der Bibliothek geben Bibliothekare und Bildungsanbieter eine Beratung zur individuellen Auswahl geeigneter Lernangebote von traditionellen Lehrbüchern und Multimedia-CD-ROMs über herkömmliche Kurse bis hin zu Online-Kursen.
- In der Bibliothek wird durch Veranstaltungen, bereits durch Display, Raumorganisation und Warenleitbilder¹⁷ eine einladende Atmosphäre erzeugt, die neugierig macht, zu Entdeckungen verlockt, Lust auf Unbekanntes weckt.
- Da Lernen außerhalb akademischer Zusammenhänge selten den Einteilungen der Wissenschaftsdisziplinen folgt, sondern komplex, gegenstands-, problemlösungs- und -anlassbezogen ist, werden Medien nicht gemäß wissenschaftsorientierter Klassifikationen präsentiert, sondern in thematischen Gruppierungen, die auf eben jene Anlässe, Probleme und auf Zielgruppen bezogen sind.
- Die Bibliothek erschließt einschlägige Interressourcen und vernetzt auf diese Weise die bisher unverbunden nebeneinander bestehenden lokalen Bildungsangebote, ferner die lokalen mit den globalen Bildungsangeboten und beides mit den Nutzern.

Unter dem Leitstern des Lernarrangements gewinnen Bibliotheken folgende Funktionen oder bauen sie aus¹⁸:

1. Integration verschiedener Lernorte, die Bibliothek wird selbst zum Ort des Lernens durch geeignete Möbel und Räume, holt Lernveranstaltungen in ihre Räume und verweist auf Lernveranstaltungen an anderen Orten.
2. Entdeckung neuer Lernorte. Die Bibliothek verknüpft ihre Angebote mit denen anderer Lernanbieter und erlaubt in der Bibliothek durch Raumorganisation und Veranstaltungen neue Lernerfahrungen.

¹⁶ Puhl (2001), Achim: Lernarrangements und Lernorte – die Bibliothek der Zukunft. In: BuB 53, S. 172-176.

¹⁷ Kreft (1993), Wilhelm: Ladenplanung. Leinfelden-Echterdingen: Koch.

¹⁸ Puhl (2001), Achim: Lernarrangements und Lernorte – die Bibliothek der Zukunft. In: BuB 53, S. 172-176, hier S. 175.

3. Entwicklung stadtteilbezogener Lernmöglichkeiten.
4. Entwicklung herausfordernder, integrierender und animierender Arrangements.
5. Inhaltliche Abstimmung unterschiedlicher Angebote. Bisher gibt es kaum irgendwo einen gebündelten Zugang zu den Angeboten lokaler Bildungsanbieter, vielmehr existieren diese meist unverbunden nebeneinander. Dagegen sind im Internet Portale im Entstehen, die virtuelle Angebote unter mehr oder minder einheitlicher Oberfläche und unter integrierten Such- und Erschließungsstrukturen zusammenführen¹⁹.
6. Zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Lernmöglichkeiten. Das setzt einerseits eine massiver Erweiterung der bisher meist beschränkten Öffnungszeiten²⁰ voraus, andererseits die Schaffung von Angeboten, vor allem im World Wide Web, die ohne Öffnungszeit im herkömmlichen Sinn genutzt werden können.
7. Lernbegleitende Unterstützung durch Beratung, Informations- und Recherchedienstleistungen, beispielsweise auf der Suche nach geeigneten Lernmedien oder Kursen.
8. Schaffung von Kommunikationsorten, weil Kommunikation einerseits Anregung bietet, andererseits Erfahrungsaustausch erlaubt. Diese Kommunikation kann face-to-face in der Bibliothek ermöglicht werden, kann sich aber auch in Chaträumen vollziehen, die die Bibliothek einrichtet und moderiert.

Auf diesem Hintergrund können Bibliotheken zu lernbezogenen Kommunikationsorten, Motivationsorten und Wissensbrokern werden – wobei jeder dieser drei Aspekte real und virtuell zu denken ist. In Großbritannien²¹ ist dank gezielter staatlicher Förderung, aber auch infolge konsequenter Forderung nach einer Umprofilierung der Wandel zum learning center in akademischen wie in Öffentlichen Bibliotheken viel weiter vorangeschritten als in Deutschland.

2.4.4 Sozialer Knotenpunkt²²

Soziale Netzwerke fungieren als Bindeglied zwischen Individuen und dem sozialen Nahbereich einerseits und größeren sozialen Einheiten andererseits. Auch soziale

¹⁹ Umlauf (1999h), Konrad: Lernstoff aus dem Internet. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 64: Materialien zur Fortbildung. 8) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h64/>.

²⁰ Umlauf (1993c), Konrad: Öffnungszeiten in Öffentlichen Bibliotheken. Ergebnisse einer Befragung von Bibliotheken zur Bewertung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen und bibliothekspolitischer Optionen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft u. Bibliothekausbildung der Freien Universität Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekausbildung. 10).

²¹ Bulpitt (2001), Graham: From library to learning center. New ways of working together in the UK. Vortrag gehalten am 28.9.2001 in der Volkshochschule Donaustadt auf der Zukunftskonferenz Neue Lernorte in Wien. Unveröff. Vgl. www.shu.ac.uk/services/lc.

²² Vgl.: Der Beitrag der Öffentlichen Bibliothek zur Stadtentwicklung (1998). Hrsg. von der Plattform Öffentliche Bibliotheken in der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.

Netzwerke dienen der Kommunikation und dem Informationsaustausch, nicht zuletzt dem Austausch von Gütern und Dienstleistungen. Schließlich artikulieren soziale Netzwerke Erwartungen hinsichtlich Normen und Werten in Gestalt von Zuwendung, Belohnung und Sanktionen.

Gerade in Städten - viel stärker als in ländlichen Gebieten - erfahren soziale Netze eine Enträumlichung: Man hat sein soziales Netz, aber die Partner in diesem Netz leben nicht nebenan, sondern mehr oder minder weit entfernt, in einem anderen Stadtteil, in einer anderen Stadt. Dank des Telefons und schneller Verkehrsverbindungen kann so ein selektives Netz seine ganze Funktion entfalten. Indessen darf nicht übersehen werden, dass diese Enträumlichung sozialer Netze nur für Teile der Bevölkerung gilt, nur für bestimmte soziale Milieus, für bestimmte Lebensphasen, insbesondere für Kinder nicht und für ältere Menschen weniger. Nach wie vor brauchen soziale Netze deshalb Orte, die zur realen Begegnung einladen.

Der städtische Raum lebt von Übergängen und Verbindungen zwischen privaten und öffentlichen Räumen, zwischen lebhaften und ruhigen Zonen, von den Möglichkeiten der persönlichen Kommunikation und des Zusammentreffens.

Nach wie vor bieten kommunale Bibliotheken hierfür ideale Voraussetzungen. Kaum eine andere kommunale Einrichtung erreicht so viele Besucher; im allgemeinen kann man von jährlich zwei bis drei Besuchern pro Einwohner ausgehen. Freilich sind die Bibliotheken aufgefordert, Wege zur deutlichen Verlängerung ihrer Öffnungszeiten zu finden, um jene Funktionen zu stärken. Durch Lesecafés, großzügige Flächen mit vielfältigen Aufenthalts- und Nutzungsmöglichkeiten von der Schmökerecke bis zum Internetarbeitsplatz, vom Spielort für die ganze Familie bis zum Arbeitsraum für eine selbstgesteuerte Lerngruppe bieten kommunale Bibliotheken hier bereits sehr viel. So können sie sich als Nukleus sozialer Netzwerke präsentieren.

Gegenwärtig haben sich Shopping Centers zu neuen quasi-urbanen Mittelpunkten entwickelt, oft am Rande der Innenstädte oder außerhalb des Weichbilds der Städte. Ein künstliches Ambiente aus Tageslicht, warmen Farben, stimulierenden Klängen, Brunnen, Bäumen, Cafés, Events und einer überbordenden Warenvelfalt in weiten und großzügigen, ästhetisch hochwertigen Räumen, die zwischen Innen und Außen vermitteln, simuliert die in den Innenstädten verloren gegangene Einladung zur Begegnung, zur persönlichen Kommunikation, zum offenen Austausch. Wenn der politische Wille vorhanden ist, können Bibliotheken im Verbund mit weiteren, gewiss auch kommerziellen Angeboten zur Wiedergewinnung von zentralörtlicher Urbanität jenseits einseitig ökonomischer Verwertungsinteressen beitragen und zu Orten realer Begegnungen in virtuellen Welten werden.

3. Kompetenzanforderungen in netzwerkbezogenen Arbeitsumgebungen

Welche Kompetenzanforderungen an das Bibliothekspersonal ergeben sich aus den genannten Veränderungen der Rahmenbedingungen und der Funktionszuweisungen?

Allgemein wird die wachsende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen zusätzlich zu den fachlich-methodischen Qualifikationen hervorgehoben:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Verantwortungsfähigkeit, Selbstständigkeit,
- Selbstorganisationsfähigkeit,
- Kreativität,
- Problemlösungsfähigkeit,
- Flexibilität,
- Teamfähigkeit.

Freilich kann man Schlüsselqualifikationen nicht als Studieninhalt ohne Gegenstand lehren, nach einigen Auffassungen überhaupt nicht lehren, sondern vor allem durch Wahl geeigneter Formen des Lehrens und Lernens an anderen Gegenständen fördern. In netzwerkbezogenen Arbeitsumgebungen kommt den Schlüsselqualifikationen eine herausragende Bedeutung zu; sie müssen fachlich-methodische, betriebswirtschaftliche und technologische Kompetenzen durchdringen und erst für die Verwendung in sozialen und kommunikativen Netzwerken tauglich machen.

Im Einzelnen lassen sich folgende Anforderungen formulieren²³; freilich bleibt die Zuordnung einzelner Anforderungen zu den Kompetenzbündeln nicht ganz eindeutig. Insgesamt wird deutlich, dass einerseits die Kompetenzanforderungen unter dem Leitstern der netzwerkbezogenen Arbeitsumgebungen so vielfältig und so breit wie noch nie zuvor sind, dass andererseits Kenntnisse von Medieninhalten - ein ganz traditionelles bibliothekarisches Qualifikationsfeld – ein neues, starkes Gewicht erhalten, und nun auf den empirischen Bedarf der Zielgruppen bezogen werden müssen. Besonders deutlich wird dies bei der Aufgabe der Lernberatung mit Blick auf Medien und Dienstleistungen.

3.1 Management- und Führungskompetenz

Folgende Handlungsfelder der Management- und Führungskompetenz gewinnen in netzwerkbasierten Arbeitsumgebungen an Bedeutung:

- Bibliotheksplanung,
- Image- und Lobbyarbeit,
- Leistungsmessung, Controlling,
- Marketing,
- Krisenmanagement,
- Zeitmanagement,
- Projektmanagement,
- Change-Management,
- Personalentwicklung.

²³ Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken. Berlin: Dbi (Dbi-Materialien. 171).

Entscheidend ist, dass der Personenkreis, der über diese Kompetenzen verfügen muss, wächst – tendenziell müssen alle Bibliotheksmitarbeiter über diese Kompetenzen verfügen und im Rahmen delegierter Verantwortungsstrukturen in ihrem Bereich souverän einsetzen.

Der Aspekt der Personalentwicklung soll näher beleuchtet werden²⁴.

Die Handlungsfelder der Personalentwicklung sind keineswegs die Fort- bzw. Weiterbildung allein, sondern auch die Karriereplanung und die Arbeitsstrukturierung. Karriereplanung ist nicht allein als Aufstiegsplanung zu verstehen, sondern umfassend als Berufswegplanung, schließt also eine horizontale Entwicklung ein, beispielsweise eine Kompetenzerweiterung oder Umqualifizierung mit dem Ziel des (innerbetrieblichen) Arbeitsplatzwechsels, ohne dass höhere Hierarchiestufen oder Gehaltsgruppen erreicht werden sollen. Bei der Gestaltung der Arbeitsstrukturierung gewinnen Personalentwicklungsmaßnahmen eine Nähe zur Organisationsentwicklung.

Fortbildungsveranstaltungen können in folgenden Organisationsformen durchgeführt werden und erfordern dann jeweils spezifische Vermittlungsformen:

- on the job, also im Betrieb während der Aufgabenwahrnehmung. Hier steht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt; die Maßnahmen sind meistens individuell zugeschnitten: Als Vermittlungsformen bieten sich an:
 - a. Anleitung,
 - b. Patenschaft,
 - c. Job Rotation,
 - d. Projektarbeit,
 - e. Wissensbasis im Intranet.
- betriebsintern off the job, also im Betrieb, aber die Mitarbeiter werden in Kursen zusammengefasst und nehmen während der Kursteilnahme ihre Aufgaben nicht wahr. Vermittlungsformen sind in der Regel Schulungen oder Seminare mit eigenen oder fremden Dozenten. Eine andere, weniger verbindliche Form, die dennoch großen Nutzen stiften kann, besteht in einem jour fixe unter einem Titel wie „Marktplatz Neues im Haus“ mit regelmäßiger Weitergabe von Informationen und kurzem Erfahrungsaustausch.
- Die klassische Form der Fortbildung ist die Teilnahme an betriebsexternen Seminaren und Schulungen.

Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung dienen dazu, durch Wechsel der Aufgabengebiete sowie der Weisungs- und Verantwortungsstrukturen Chancen für Kompetenzerweiterungen zu bieten und stellen damit herausragende Instrumente zur Einführung von netzwerkbasierter Arbeitsformen bzw. zur Förderung von netzwerkorientierten Organisationsnormen und –kulturen dar. Folgende Maßnahmen können in Betracht gezogen werden:

24 Umlauf (2001f), Konrad: Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 94) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h94/>.

- Job Enlargement (begrenzt, hilft aber gegen Monotonie),
- Job Enrichment (kann zu Konflikten mit dem Bundes-Angestellentarifvertrag führen, weil Eingruppierungsfragen berührt sein können. Hier muss man auf die Eingruppierungsvorschrift achten, nach der ausschlaggebend für die Eingruppierung diejenigen Tätigkeitsmerkmale sind, die auf mindestens 50 % der Tätigkeit dem zeitlichen Umfang nach zutreffen. Das heißt, bis zu 49 % der Arbeitszeit können mit höherwertigen Tätigkeiten ausgefüllt sein. Allerdings entsteht die Gefahr der Frustration, weil der Mitarbeiter diese Situation als ungerechte Vergütung erleben könnte.)
- Job Rotation,
- teilautonome Arbeits- und Projektgruppen, die etablierte Hierarchien ergänzen, in Teilbereichen durchbrechen und exzellente Mittel netzwerkorientierter, heterarchischer Organisationsstrukturen darstellen können.
- Lage und Dauer der Arbeitszeit, z.B. bei Berufsrückkehrer/innen,
- arbeitsbegleitende Fortbildung.

Im Optimalfall werden die Maßnahmen in einem Personalentwicklungsprogramm gebündelt. Dieses enthält Aussagen über:

- Ziele und Grundsätze der Personalentwicklung auf dem Hintergrund eines Leitbildes,
- Zuständigkeit für die und Methoden der Bedarfsermittlung,
- Lernziele, -inhalte, -methoden,
- Angebot an Maßnahmen, Teilnahmebedingungen, Anmeldeformalitäten,
- Budget,
- ggf. auch über die Organisation der Maßnahmen und die erforderliche Infrastruktur für die Durchführung im Haus.

3.2 Entwicklungskompetenz

Hierunter soll die Fähigkeiten verstanden werden, bibliothekarisches Praxiswissen unter den technischen und gesellschaftlichen Bedingungen der Wissensgesellschaft weiterzuentwickeln:

- Kenntnisse der Medienproduktion, -distribution und -rezeption,
- Kenntnisse der örtlichen und regionalen Kultur- und Bildungsszene,

- Entwurf kommunaler Informationsdienstleistungen, insbesondere im kooperativen Kontext,
- Fähigkeit, strategische und operative Partnerschaften einzugehen,
- Fähigkeit, Dienstleistungen kooperativ zu planen und zu erstellen.

3.3 Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz bezieht sich vor allem auf folgende Aspekte; im Vordergrund steht die Ausformung der Schlüsselqualifikationen:

- professionelles Auftreten im Rahmen der gewählten Organisationskommunikation und –kultur,
- verbale, schriftliche und visuelle Kommunikationsfähigkeit in diesem Rahmen,
- Problemlösungstechniken, Konfliktmanagement,
- Team- und Kooperationsfähigkeit, aber nicht im Stil der gerade in Öffentlichen Bibliotheken verbreiteten Selbstlosigkeit, die womöglich die eigene Institution gefährdet,
- Fremdsprachenkenntnisse,
- Belastbarkeit.

3.4 Gesellschaftsbezogene Kompetenz

Nicht überall erkennt die Kommunalpolitik von sich aus den Wert der Infrastruktureinrichtung Bibliothek, um deren Ressourcen und Potenziale sowohl für den Planungsprozess zu nutzen wie auch im Sinn der kommunalpolitischen Ziele zu aktivieren. Umgekehrt muss gefordert werden, dass die Bibliotheken selbst in ihrer Profilsetzung und Schwerpunktbildung sich als Element der kommunalpolitisch gestalteten öffentlichen Infrastruktur zu erkennen geben.

Die Orientierung an allgemeinen bibliothekspolitischen Deklarationen reicht nicht aus, den Wert der konkreten Bibliothek gerade in dieser Gemeinde überzeugend darzulegen.

Sehr häufig ist es erst die Einführung des Neuen Steuerungsmodells, die die Bibliothek veranlasst, im individuellen kommunalpolitischen Rahmen eine Platzierung des örtlichen Bibliotheksleitbildes und der lokalen Bibliotheksangebote vorzunehmen. Im Ergebnis können die kommunalen Bibliotheken ein klareres, aber auch individuelleres Profil gewinnen. Diese individuelle Profilierung wird nicht als nachteilig, sondern als erforderlich gesehen. Sie steht im Mittelpunkt einer gesellschaftsbezogenen Kompetenz, die die Öffentliche Bibliothek als Teil der im Dialog mit Verwaltung und Bürgern gestalteten kommunalen Infrastruktur begreift.

Wenn die Kommunalpolitik klare Zielaussagen und überzeugende Strategien von den kommunalen Bibliotheken gerade in Zeiten der Haushaltsrestriktionen erwartet, dann erwartet sie zu Recht bibliothekarische Antworten auf die jeweilige kommunale Gemengelage. Dabei darf die Bibliothek der Gefahr nicht erliegen, die vorhandene

Infrastruktur nur quantitativ weiterzudenken. Vielmehr muss sie qualitativ gepflegt und weiterentwickelt werden. Hier berührt sich die gesellschaftsbezogene mit den anderen Kompetenzen.

3.5 Anwendungskompetenz

Die Anwendungskompetenz steht traditionell im Mittelpunkt der bibliothekarischen Ausbildung. Sie ist weiterhin wichtig, muss unter den Auspizien netzwerkbezogener Arbeitsumgebungen aber im Licht der vorangehend umrissenen Kompetenzen gesehen werden. Im Einzelnen verändern sich Kompetenzbereiche folgendermaßen:

1. Medienbereitstellung

- Die traditionelle Funktion der Auswahl erstreckt sich auch auf elektronische Ressourcen. Über die Beurteilung des Inhalts hinaus müssen folgende Aspekte zur Auswahlentscheidung herangezogen werden:
 - a. Copyright-Status, Lizenzbindungen,
 - b. Validität,
 - c. Stellenwert der enthaltenen Hyperlinks, Aussagefähigkeit des Linktextes,
 - d. Kongruenz von Inhalt und medialer Form,
 - e. Navigation innerhalb der Ressource,
 - f. Beständigkeit.
- Elektronische Medien sind meistens stärker erklärungsbedürftig als konventionelle Medien. Das Bibliothekspersonal muss die Kompetenz haben, diese Erklärung hinsichtlich Systemvoraussetzungen, Inhalt, Eignung und Nutzungsmöglichkeiten zu geben.
- Erforderlich ist die Fähigkeit, einzelne Ressourcen zu themen- und zielgruppenorientierten Informationspaketen zu bündeln.
- Während Bücher im Regal ohne weiteres sichtbar sind, bedürfen elektronische Medien oft besonderer Vermittlungsanstrengungen, damit ihr Wert sich dem potenziellen Nutzer erschließt.

2. Schaffung des Zugangs zu Ressourcen

- Erforderlich sind die konzeptionellen sowie hardware- und softwarebezogenen Fähigkeiten zur Integration konventioneller Medien und Online-Ressourcen unter einheitlichen, für die Nutzer sinnfälligen Erschließungsstrukturen.
- Während konventionelle Medien seitens der Bibliothek gekauft und den Benutzern gebührenfrei oder gegen eine geringe Pauschalgebühr (Jahresgebühr) zur Verfügung gestellt werden, verlangt die Nutzung von Online-Ressourcen vielfältige, oft individuelle Abrechnungsverfahren, beispielsweise nach der Zahl der PCs im Netz oder Pay-per-View-Modelle. Das Bibliothekspersonal muss die Vielfalt der Formen kennen und Durch-

setzungsvermögen und Verhandlungsgeschick gegenüber den Anbietern zeigen.

- Mehr und mehr werden vielfältige Ressourcen in Portalen gebündelt. Hier kommt es auf die Kompetenz zur Entwicklung selbsterklärender Strukturen und komfortabler Navigationsinstrumente an.

3. Einstiegshilfen

- Wer Einstiegshilfen in Netzressourcen geben will, muss noch stärker als bei konventionellen Ressourcen die Motivationen und Erwartungen der Zielgruppen kennen.
- Das Bibliothekspersonal muss die Fähigkeit haben, Suchstrategien beim Informationsretrieval nicht nur zu beherrschen, sondern darüber hinaus zu vermitteln.
- Die heutige Standard-Anwendersoftware erlaubt in besonderem Maß eine Individualisierung der Funktionen und der Bedienung. Die Voraussetzungen der Benutzer divergieren individuell erheblich. Hier kommt es auf die empathische Kompetenz an, zwischen beiden Polen so zu vermitteln, dass die Nutzer auf der Basis ihrer Gewohnheiten und Voraussetzungen zu für sie optimalen Ergebnissen kommen.
- War oben von der Fähigkeit die Rede, den Zugang zu Ressourcen in Portalen zu bündeln, so geht es hier um die Kenntnis von Ressourcen, zu denen die Bibliothek den Zugang schafft, die sie aber anders als körperliche Bestände nicht in ihrem Bestand hat – und das sind potenziell alle im Internet verfügbaren Inhalte.

4. Lernmanagement

Stand bisher die Fähigkeit, ein auf die Zielgruppen abgestimmtes Medien- und Ressourcenangebot zu gestalten, im Mittelpunkt der bibliothekarischen Qualifikation, wird dies nun ausgeweitet und erstreckt sich in einer bisher nicht bekannten Tiefe und Breite auch auf die Anwendungsberatung. Es geht um Kompetenzen für folgende Aufgaben:

- Motivationen, Voraussetzungen und Erwartungen von Lernern erkunden,
- Hilfestellung geben bei der Formulierung individueller Lernziele und -pläne,
- Auswahl individuell oder für jeweilige Zielgruppen geeigneter Programme, nicht nur von Medien,
- Informationen vermitteln über finanzielle Unterstützung in Lernprozessen, z.B. bei Umschulungsmaßnahmen, Fortbildungsmaßnahmen,
- Lernpakete und -programme individuell und zielgruppenbezogen zusammenstellen und evaluieren,
- bei der Evaluation des Nutzungserfolgs von Lernmedien, -ressourcen und -programmen helfen,

- Schaffung von Lernarrangements²⁵.

5. Technologische Kenntnisse

Die erforderlichen technologischen Kenntnisse beziehen sich auf ein sehr breites Spektrum von Hardware- und Softwaremerkmalen:

- Grundstrukturen des Telekommunikationsnetzes und seiner Preisstrukturen,
- Geräteausstattung eines Multimedia-Platzes,
- Betriebssysteme und Benutzeroberflächen,
- Standard-Anwenderprogramme wie z.B. zur Datenkommunikation,
- Retrievaltechniken, -algorithmen und -sprachen,
- Filetransfer- und Download-Techniken,
- Website-Gestaltung,
- Pannenhilfe bei der Hardware-Nutzung,
- Virusbekämpfung,
- Netzadministration.

4. Qualifizierungswege des Bibliothekspersonals

Die Qualifizierungswege des Bibliothekspersonals haben in den 90er Jahren einen Umbruch erfahren:

- Die Ausbildung zum höheren Bibliotheksdienst im Beamtenanwärterverhältnis (Bibliothekreferendare) zielt auf hochqualifizierte Sachbearbeiteraufgaben (Fachreferent) sowie auf Führungsaufgaben und wird für die beiden Sparten Öffentliche Bibliotheken und wissenschaftliche Bibliotheken in getrennten Laufbahnen angeboten. Voraussetzung ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium, z.T. wird die Promotion verlangt. In einigen alten Bundesländern wurde diese Beamtenausbildung, die mit einem Staatsexamen endet, aufgegeben, in den neuen Bundesländern nicht eingeführt. Entsprechend herausgehobene berufliche Positionen sind an Öffentlichen Bibliotheken weitgehend nur in den Großstädte vorhanden; insgesamt sind weniger als 3 % der Personalstellen an Öffentlichen Bibliotheken entsprechend diesem Qualifikationslevel dotiert. Sie sind überwiegend mit Angestellten besetzt, so dass auch qualifizierte Bewerber ohne das für die Beamtenlaufbahn in der Regel erforderliche Staatsexamen eine Chance haben. In nennenswertem Umfang sind entsprechend herausgehobene Stellen in kommunalen Öffentlichen Bibliotheken mit Berufsaufsteigern besetzt, die als Qualifikation ein FH-Examen, eventuell zusätzlich ein Universitätsstudium, mitbringen. Zukünftig wird die Rekrutierung des hochqualifizierten und Führungspersonals in Öffentlichen, teilweise auch wissenschaftlichen Bibliotheken aus Absolventen von bibliotheksbezogenen Aufbaustudiengängen (teilweise Masterstudiengängen) ohne Bezug zu Beamtenlaufbahnen erfolgen, die seit den 90er Jahren einzelne Fachhochschulen sowie unter den Universitäten einzig die Humboldt-Universität Berlin anbieten.

²⁵ Puhl (2001), Achim: Lernarrangements und Lernorte – die Bibliothek der Zukunft. In: BuB 53, S. 172-176.

- Das Berufsbild des Bibliotheksassistenten mit zweijähriger Ausbildung wurde durch das Berufsbild des Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste ersetzt. Die wichtigsten Unterschiede sind:
 - Die Ausbildungsdauer im neuen Beruf beträgt drei Jahre.
 - Der enge Bezug zu Bibliotheken wurde aufgegeben zugunsten einer Ausrichtung auf fünf Fachrichtungen (Bibliothek, Information und Dokumentation, Archiv, Bildagenturen, medizinische Dokumentation); eine spezifische Ausrichtung des Berufes auf Tätigkeiten im öffentlichen Dienst, wie das bei den Bibliotheksassistenten der Fall war, gibt es nicht mehr.
 - Inhaltlich wurde der Beruf aufgewertet, indem höherwertige Aufgaben zum neuen Berufsbild gehören. Im Mittelpunkt des Berufes stehen „mittlere“ Aufgaben: Mitwirkung bei der inhaltlichen Erschließung, EDV-Nutzung und eine Fülle von Aufgaben in der Öffentlichkeitsarbeit, im Benutzungsdienst und in der Informationsvermittlung wie beispielsweise Beratung über das Dienstleistungs- und Medienangebot, Medien verbuchen, Recherche in Datenbanken und Datennetzen, Medien für die Benutzung ordnen, bearbeiten und bereitstellen, Verwaltung, auch Führungsaufgaben gegenüber Mitarbeitern mit gleicher oder rangniedrigerer Qualifikation.

An der beruflichen Situation, dem tatsächlichen Einsatz und der Stellung im Gehaltsgefüge der Berufsangehörigen in Bibliotheken hat die Aufwertung des Berufes bisher mehr oder minder nichts geändert. Beispielsweise werden die Fachangestellten selten für informationsdidaktische Aufgaben wie Klassenführungen oder Benutzerschulungen eingesetzt, obwohl ihr Berufsbild dies einschließt. Knapp die Hälfte der Personalstellen an Öffentlichen Bibliotheken zusammengenommen ist in Gehaltsstufen eingruppiert, die dieser Qualifikation entsprechen.

- Der Zugang zum Bibliothekarberuf an Öffentlichen Bibliotheken besteht in einem Fachhochschulstudium (Diplom-Bibliothekar FH). Etwa ein Drittel des Personals an Öffentlichen Bibliotheken verfügt über diese Qualifikation. Rund 70 % davon haben auch Führungsaufgaben; meistens handelt es sich um die Leitung einer kleinen oder mittleren Bibliothek, sei sie selbständig oder ein Filialbetrieb in einem Bibliothekssystem.. Diese Studiengänge wurden bis in die späten Neunzigerjahre in den beiden getrennten Fachrichtungen Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken angeboten. Die Trennung hing u.a. mit dem Laufbahnrecht für den gehobenen Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken zusammen, in denen die Diplom-Bibliothekare in der Regel verbeamtet wurden und deshalb ein spartenspezifisches Staatsexamen ablegten, während sie an Öffentlichen Bibliotheken in aller Regel Angestellte sind. Sowohl die im Kapitel 2 umrissenen Veränderungen wie auch die nachlassende Neigung zur Verbeamtung ließen die Spartenentrennung obsolet erscheinen, so dass heute entsprechende Studiengänge fast durchweg ohne Bezug nur zu einer der beiden Bibliothekssparten angeboten werden; teilweise sind die Studiengänge inhaltlich noch breiter angelegt und qualifizieren zugleich für Aufgaben in

Mediotheken, Film- und Bildstellen, Rundfunkarchiven, Informations-bteilungen in Unternehmen, Medienredaktionen, Verlagen, Medienvertrieb – also eine ähnliche Breite wie beim Beruf des Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste und eine Ausrichtung sowohl auf den öffentlichen Dienst wie auch auf die Privatwirtschaft.

Zugleich wurden alle einschlägigen Studiengänge modernisiert und an international aktuelle Inhalte²⁶ angepasst, schließen teilweise nicht mit dem Diplom, sondern mit dem Bachelor ab. Die Dauer beträgt nach EU-Vorgaben mindestens sechs theoretische Semester, so dass einschließlich eines Praktikums von einem Semester Dauer (und weiterer, kürzerer Praktika) und teilweise eines Prüfungssemesters eine Studiendauer von sieben oder acht Semestern entsteht. Als Bezeichnung für die Studiengänge wurde die verstaubt erscheinende Formulierung *Bibliothekswesen* teilweise ersetzt durch *Bibliotheks- und Informationswissenschaft* oder *Bibliotheks- und Medienmanagement* oder *Bibliotheks- und Informationsmanagement*.

In mehr oder minder allen bibliotheksbezogenen Studiengängen wiederkehrende Modulinhalte (unter wechselnden Bezeichnungen und in variierten Gewichtungen) sind:

- Informations- und Kommunikationstechnologie, Bibliotheksinformatik,
- Medientheorie, -produktion, -rezeption,
- Informationsdesign, Electronic Publishing,
- Betriebswirtschaftslehre, Management, Marketing,
- Bibliotheks- und Informationsdienstleistungen, Fachinformation, Bestands- und Informationsvermittlung,
- Medien- und Informationsbeschaffung, Bestandsmanagement,
- Kulturmanagement,
- Informationsorganisation, Medienschließung, Information Retrieval,
- Fremdsprachen.

Erkennbar ist in Terminologie und Blickwinkel eine Annäherung an informationswissenschaftliche Ansätze. Einige Fachhochschulen bieten im Rahmen dieser Studiengänge Pflicht- oder Wahlmodule, teilweise Zusatzkurse mit Zusatzprüfungen zu Themen wie den folgenden an:

- Literaturbewertung, Texte im Medienverbund, Comics,
- Buch- und Bibliotheksgeschichte, historische Bestände,
- Leseförderung, Kinderkultur und -medien, Kinderbibliotheken, Schulbibliotheken, Medienpädagogik,
- Musikbibliotheken, Musikinformation,
- Presse- und Rundfunkdokumentation,
- Workflow in Informationseinrichtungen,
- Lifelong Learning.

²⁶ Einen Überblick gibt: Chaudhry (2001), Abdus Sattar; Higgins, Susan Ellen: Perspektive on Education for Knowledge Management. In: International Federation of Library Associations and Institutions (ILFA), Section on Education and Training: Set Bulletin, Vol. 2, No.2, S. 5-11.

Die meisten Fachhochschulen betonen ausdrücklich, dass sie in der Organisation ihrer Lehre und des Lernens, in ihren didaktischen Formen handlungsorientierte Ansätze verfolgen, Team- und Gruppenarbeit fördern, praktische Projekte durchführen, teilweise Kurse in Kommunikationstraining anbieten.

5. Fortbildung

Dem Bibliothekspersonal steht eine bemerkenswert breite Palette an Fortbildungsangeboten zur Verfügung. Allerdings ist der Anteil der für Fortbildung verwendeten Arbeitszeit (durchschnittlich 1,5 %²⁷, was etwa drei Fortbildungstagen pro Mitarbeiter und Jahr entspricht) zu niedrig, um mit dem Wandel der Kompetenzanforderungen Schritt zu halten. Freilich wird in dieser Zahl nur die organisierte Fortbildung, vor allem der Besuch externer Fortbildungsveranstaltungen, gezählt, nicht die informelle Fortbildung beispielsweise durch Lektüre von Fachliteratur oder durch Berichte über besuchte Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen üblicher Dienstbesprechungen. Die Beteiligung des Personals unterhalb der Qualifikationsebene der Diplombibliothekare an Fortbildungen ist unbefriedigend.

Insgesamt ist Fortbildung weitgehend auf persönliche Initiative und individuelle Tatkraft gegründet. Fortbildung als vom Bibliotheksträger veranlasste Maßnahme gibt es meistens nur dann, wenn sie im Zusammenhang mit einer über den Rahmen der Bibliothek hinausgehenden Verwaltungsreform steht oder wenn ein neues EDV-System eingeführt wird und die Fortbildung Teil des implementierten Dienstleistungspakets ist. Personalentwicklung findet an zwei Sachverhalten Grenzen und wird deshalb selten systematisch betrieben: Erstens sind die meisten Öffentlichen Bibliotheken kleine Betriebe; 78 % der Öffentlichen Bibliotheken in kommunaler und kirchlicher Trägerschaft verfügen über weniger als fünf Personalstellen, womit etliche Personalentwicklungsmaßnahmen ins Leere laufen würden, denn aufgrund der spezifischen Qualifikation in den Bibliotheken sind Personalentwicklungsmaßnahmen betriebsspezifisch. Denkbar, aber sehr selten praktiziert, sind Personalentwicklungsmaßnahmen in Kooperation mehrerer, etwa räumlich benachbarter Bibliotheken. Zweitens fehlt es oft auch in größeren Bibliotheken an planvoll betriebener Fortbildung als Teil eines umfassenden Personalentwicklungskonzepts unter Einschluss von Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung. Ausnahme bilden die Bibliothekssysteme einiger Großstädte, etwa in Hamburg, Bremen, München, Köln, Dresden sowie in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Sie verfügen teilweise über entwickelte innerbetriebliche Fortbildungs-Infrastrukturen.

Fortbildungsträger sind in besonderem Maß die bibliothekarischen Verbände²⁸ und Arbeitsgemeinschaften, die Fachhochschulen mit bibliotheksbezogenen Studiengängen, das Referat Weiterbildung der Freien Universität Berlin und das Hochschulbibliothekszentrum Nordrhein-Westfalen²⁹, alle mit deutschlandweit

²⁷ BIX, Der Bibliotheksindex (2001). Gütersloh: Bertelmann Stiftung = <http://www.bix-bibliotheksindex.de>.

²⁸ <http://www.bdbibl.de>.

²⁹ <http://www.hbz-nrw.de>.

offenen Angeboten. Inhaltlich sind diese Fortbildungsangebote durchaus auch auf aktuelle Kompetenzanforderungen abgestimmt; freilich fehlt es in der bunten Fortbildungslandschaft an konzeptionell fundierter Kooperation. Zertifizierte und modularisierte Fortbildungsangebote sind in Planung³⁰.

6. Fazit

Insgesamt haben heute alle bibliotheksbezogenen Studiengänge an Universitäten und Fachhochschulen die Herausforderung neuer oder in der Gewichtung veränderter Kompetenzanforderung aufgenommen und bilden für Tätigkeiten in modernen Netzwerken sowohl in der technologischen wie auch in der organisatorischen Bedeutung des Begriffes aus. Auch in der gut organisierten und lebhaften Fortbildung für Bibliothekspersonal spielen entsprechende Kompetenzinhalte und geeignete Vermittlungsformen eine maßgebliche Rolle. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Personal an Öffentlichen Bibliotheken über neue Kompetenzen für netzwerkorientierte Arbeitsumgebungen teils bereits verfügt, teils exzellente Bedingungen vorfindet, diese Kompetenzen zu erwerben, und insgesamt ein ausgeprägtes Bewusstsein davon hat, dass es sich neuen Anforderungen stellen muss. Es mangelt jedoch oft an systematischer Personalentwicklung; Fortbildung ist noch zu oft auf punktuelle Initiativen und persönliche Tatkraft gegründet.

³⁰ Roth-Plettenberg (2000), Volker; Blechschmidt, Romana: Qualifiziert für das neue Jahrtausend – Forderungen an die Aus-, Fort- und Weiterbildung. Bericht über eine Podiumsdiskussion. In: Bibliotheksdienst 34, S. 1163-1167.