

Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft
Band 31

Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag

Sandra Brücken

Oktober 2001

Fachhochschule Köln
Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

Brücken, Sandra:

Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag/

von Sandra Brücken. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich

Informationswissenschaft, 2001. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 31)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

Die Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen Claudiusstr.1 D-50678 Köln

Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Karin Finkbeiner, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 2001

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Soft Skills und Handlungskompetenz	8
2.1. Fach- und Sachkompetenz.....	9
2.1.1. Betriebswirtschaftliche Kompetenz.....	10
2.1.2. Kulturelle Kompetenz.....	10
2.1.3. Technologische Kompetenz.....	11
2.2. Methoden- und Konzeptkompetenz.....	12
2.3. Psychologische Kompetenz.....	12
2.4. Soziale Kompetenz.....	12
3. Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation	13
3.1. Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter.....	15
3.2. Ziele der Bibliothek.....	16
3.3. Maßnahmen zur Förderung und Qualifizierung.....	16
3.3.1. Leistungs- und Potentialbeurteilung.....	16
3.3.2. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.....	17
3.3.3. Formen der Arbeitsplatzgestaltung.....	19
4. Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag – eine Umfrage	20
4.1. Fragebogen.....	20
4.2. Erhebung und Auswertung.....	20
4.3. Das Ergebnis der Befragung.....	21
4.3.1. Fachliche Kompetenzen.....	21
4.3.2. Außerfachliche Kompetenzen.....	23
4.3.3. Bedingungen zur Motivationsförderung.....	27
4.3.4. Modelle der Arbeitsplatzgestaltung.....	28
4.3.5. Technische Ausstattung der Bibliothek.....	29
4.3.6. Technisches Know-how der Mitarbeiter.....	30
4.3.7. Nutzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten.....	31

4.3.8. Leistungsevaluation.....	32
4.3.9. Außerbibliothekarisches Fachpersonal.....	33
4.4. Zusammenfassung der Umfrage-Erkenntnisse.....	35
5. Fazit.....	37
Literaturverzeichnis.....	40
Anhang	
Fragebogen.....	Anlage 1
Anschreiben.....	Anlage 2
Umfrage-Ergebnis Tabelle.....	Anlage 3
Umfrage-Ergebnis Diagramme.....	VII - XXI

1. Einleitung

Soft Skills, zu deutsch „weiche Fähigkeiten“, sind die Kompetenzen, die über fachliche Qualifikationen hinausgehen, wie beispielsweise Teamfähigkeit, Kommunikationstalent und Durchsetzungsvermögen. Der Begriff Soft Skills ist nicht einheitlich definiert. Man stößt in diesem Zusammenhang auch auf die Bezeichnungen „Generelle Persönlichkeitsmerkmale“, „Persönliche Kompetenz“, und „Emotionale Intelligenz“. Soft Skills beinhalten die interaktionelle Seite einer Person, ihre intellektuellen Fähigkeiten sowie individuelle Eigenschaften (vgl. Nagel, 1997, S. 67). Diese Schlüsselqualifikationen dienen der Bewältigung verschiedener Situationen; sie haben keinen unmittelbaren Bezug zu einer bestimmten praktischen Tätigkeit, sondern ermöglichen die Ausübung einer großen Zahl von Funktionen und Positionen zum gleichen Zeitpunkt und die Bewältigung von Anforderungen, die sich im Laufe des Lebens ergeben und meist unvorhersehbar sind (vgl. Berthel, 1997, S. 229).

Zu den Persönlichkeitseigenschaften gehören Fähigkeiten, Temperamentsmerkmale, Motive, Einstellungen und Erwartungen. Menschliches Handeln ist das Ergebnis „des Zusammenspiels innerer (Persönlichkeits-) und äußerer (Umstands-) Faktoren“ (Organisationspsychologie, 1995, S. 216). Ihrer Beurteilung sind Grenzen gesetzt und im Berufsalltag ist es sinnvoll, für bestimmte Eigenschaften den Leistungsbezug herzustellen, d. h. je nach Arbeitsanforderungen können bestimmte Persönlichkeitskriterien als nötig erachtet werden. Jedoch sind Eigenschaften wie Intelligenz, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz und Leistungsmotivation auch unabhängig vom beruflichen Kontext erfolgsrelevant (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 236).

In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, inwieweit Soft Skills in der Praxis bibliothekarischer Arbeit Beachtung finden. Über welche Persönlichkeitsmerkmale sollten Bibliothekare¹ verfügen? Wie sieht der Berufsalltag in Bibliotheken heute aus? Welche Tätigkeiten werden vorwiegend ausgeübt? Wie ist Stand der technischen Ausstattung? Finden auch Maßnahmen der Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation statt? Ergänzend dazu soll festgestellt werden, ob es Unterschiede in der Bewertung je nach Bibliotheksgröße und –typ gibt.

¹ Aus sprachlichen Gründen wird im folgenden Text auf die Doppelnennung weiblicher und männlicher Berufsbezeichnungen verzichtet, grundsätzlich sind immer Bibliotheksmitarbeiterinnen und –mitarbeiter gemeint.

Bibliotheken sind Dienstleistungsunternehmen. Die Soft Skills der Mitarbeiter einer Bibliothek sind durch die soziale Interaktion mit Kollegen und Kunden von Bedeutung. Benutzer öffentlicher Bibliotheken stellen einen Querschnitt der gesamten Bevölkerung dar, so dass sich der Bibliothekar auf unterschiedlichste Kunden und deren Bedarfe einstellen muss. Die Zufriedenheit der Benutzer, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und somit die Verbesserung der Geschäftsergebnisse sind die Messlatten des Erfolges einer Bibliothek.

Die Nutzung moderner Kommunikationstechniken, verbunden mit einem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel, betreffen auch den Bibliotheksbereich. Hier finden gerade rasante technologische Entwicklungen wie Datenbanken und Internet sowie betriebswirtschaftliche Veränderungen, z. B. Neues Steuerungsmodell und Controlling statt. Damit ändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, denn fachliche Qualifikationen veralten immer schneller, so dass zunehmend Wert auf die Fähigkeiten gelegt wird, die über die fachlichen hinausgehen. So erleichtern z. B. Lernfähigkeit und -bereitschaft das Aneignen von Wissen und Kenntnissen. Der Gebrauch dieser Fähigkeiten ist auch abhängig von anderen Faktoren, wie Motivation und Arbeitszufriedenheit, Einstellungen und Wertvorstellungen, Interessen sowie Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit.

Das Thema Personalentwicklung findet in dieser Arbeit ebenfalls Beachtung, da diese sich mit der Förderung der beruflichen Kompetenzen beschäftigt. Berufliche Qualifikation ist einer ständigen Entwicklung unterworfen, die sich nicht nur auf fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten beschränkt, sondern auch auf Bereiche wie soziale Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit übergreift.

Die Ziele eines Unternehmens können nur dann verwirklicht werden, wenn es gelingt, die unterschiedlichen und eventuell widersprüchlichen Ziele der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele abzustimmen. Die Vielfalt der individuellen Ziele und Motive bilden ein wichtiges Charakteristikum der Person und sind, in Abhängigkeit von den jeweiligen Umgebungsbedingungen, für Erfolg und Zufriedenheit mitverantwortlich (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 217). Um Arbeitszufriedenheit zu erlangen, sind sowohl Merkmale der Persönlichkeit als auch Merkmale der Arbeits-

umwelt von Belang (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 224). So können auch Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung die Arbeitsbedingungen verbessern.

Um sich in Zukunft behaupten zu können, müssen die leitenden Persönlichkeiten der Bibliotheken Management- und Führungskompetenzen besitzen, die sie befähigen, erfolgreich einen modernen Bibliotheks-Betrieb zu führen (vgl. Qualifizierungsbedarf, 1998, S. 47). Und so müssen im Bereich Fortbildung für Führungskräfte neben fachlichen Kenntnissen auch solche Fähigkeiten vermittelt werden, die zur Entwicklung der Persönlichkeit beitragen.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die verschiedenen Formen von Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnissen sowie ihre Bedeutung für den Alltag bibliothekarischer Arbeit dargestellt (Kapitel 2). Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Themen Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die theoretische Darstellung beruht auf Vorarbeiten aus Bibliothekswesen, Betriebswirtschaftslehre und Organisationspsychologie. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Umfrage – bezogen auf sämtliche 82 Bibliotheken – mittels Grafiken und Tabellen betrachtet. Darüber hinaus werden bedeutsame Unterschiede der Bewertung zwischen den einzelnen Bibliothekstypen kurz beschrieben. Das Gesamtergebnis befindet sich in Form von Diagrammen und Tabellen im Anhang. Überdies wird eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis hergestellt.

Bei den befragten Bibliotheken ist das Thema auf Interesse gestoßen, wie die große Resonanz an der Umfrage mit einer Rücklaufquote von 82 % zeigt. An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen angeschriebenen Bibliotheken für die rege Beteiligung und die zahlreichen zusätzlichen Anmerkungen, die eine umfassende Auswertung ermöglicht haben.

2. Soft Skills und Handlungskompetenz

Bei den Soft Skills handelt es sich sowohl um persönliche Eigenschaften als auch um Merkmale, die sich auf Arbeitsverhalten und –leistung beziehen. Die Meinungen über den Stellenwert dieser Eigenschaften sind geteilt. Obwohl der Zusammenhang zwischen bestimmten persönlichen Eigenschaften und erfolgreicher Arbeitsleistung erwiesen ist, müssen auch äußere Faktoren (z. B. die Arbeitsumgebung) in die Beurteilung mit einbezogen werden. Überdies ist die Deutung von Charaktermerkmalen schwierig und die einzelnen Merkmale sind zum Teil schwer voneinander abzugrenzen (vgl. Mentzel, 1997, S. 88). Zudem sind Persönlichkeitseigenschaften ebenso wie Umweltstrukturen (z. B. Arbeitsbedingungen und sonstige Lebensumstände) einem steten Wandel unterworfen. Zielstrebigkeit, Selbstvertrauen und geistige Beweglichkeit können sich verändern, genauso wie Fertigkeiten und Kenntnisse verloren oder durch Erfahrung und Übung gewonnen werden können (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 228). Bei der Beurteilung von Eigenschaften hinsichtlich ihres Nutzens für bestimmte Arbeitsanforderungen ist also Vorsicht geboten, zumal der Einschätzung menschlichen Handelns ohnehin Grenzen gesetzt sind. Der Leistungsbezug ist also zu berücksichtigen, d. h. bestimmte Persönlichkeitsmerkmale werden zur Bewältigung bestimmter Arbeitsanforderungen als bedeutsam erachtet. So ist beispielsweise Kommunikationsfähigkeit für die Mitarbeiter einer Bibliothek nötig, um Auskunftsgespräche im Informationsdienst erfolgreich führen zu können. Gerade im Hinblick auf den schnellen Wandel und den damit veränderten Anforderungen sind auch Fähigkeiten wie Eigenverantwortung, Entscheidungsbereitschaft sowie Belastbarkeit und Flexibilität nötig, um auch in Ausnahmesituationen reagieren zu können. Sprachkenntnisse sind in sämtlichen Bibliotheken für die Erwerbung fremdsprachlicher Literatur unerlässlich. Darüber hinaus sollten in öffentlichen Bibliotheken einige Mitarbeiter zumindest über Grundkenntnisse verschiedener Fremdsprachen verfügen, denn diese können im Umgang mit ausländischen Benutzern hilfreich sein.

Einige Eigenschaften haben sich jedoch auch unabhängig vom beruflichen Kontext als erfolgsrelevant erwiesen. Zu ihnen gehören vor allem Intelligenz, allgemeine Leistungsmotivation, soziale Kompetenz und Selbstvertrauen (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 236).

Zu den Persönlichkeitsmerkmalen von Bibliothekaren sei auch auf die Umfrage von Fühles-Ubach / Rösch mit dem Titel „Bibliothekarisches Berufsbild im Wandel“ verwiesen, bei der die Kriterien Ordentlichkeit, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit als wichtigste Eigenschaften genannt wurden (vgl. Fühles-Ubach / Rösch, 1999, S. 24 ff. und S. 52).

Darüber hinaus hat es 1994 eine Umfrage mit dem Titel „Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland“ gegeben, bei der das Image der Bibliothekare sowie der bibliothekarischen Arbeit evaluiert wurde (vgl. Berufsbild, 1995, S. 23) sowie 1992 eine Untersuchung der IFLA zum Status und Image der Bibliothekare in der Öffentlichkeit. In beiden Umfragen wurden die Eigenschaften Hilfsbereitschaft, Ordentlichkeit und Freundlichkeit am häufigsten genannt.

Handlungskompetenz ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, vermitteltes Wissen auf die zu erfüllenden Aufgaben übertragen zu können, Kenntnisse sinnvoll in Arbeitsabläufe zu integrieren und umzusetzen und Zusammenhänge, sei es aufgabenspezifisch oder tätigkeitsübergreifend, zu erkennen (vgl. Boscheinen, 1999, S. 7). Das Erlernete muß auch auf veränderte Situationen übertragen werden können. Folgende vier Typen der Handlungskompetenz lassen sich unterscheiden:

- Fach- und Sachkompetenz
- Methoden- und Konzeptkompetenz
- Psychologische Kompetenz
- Soziale Kompetenz (vgl. Bruhn, 1997, S. 167)

2.1. Fach- und Sachkompetenz

Breiten- und Tiefenwissen, sowie die Fähigkeit, diese auch anwenden zu können, sind entscheidend, um fachliche Berufsaufgaben bewältigen zu können (vgl. Berthel, 1997, S. 228). Zu den Aufgaben in der Bibliothek gehören u. a. die Beratung der Kunden über das Medien- und Dienstleistungsangebot, die Beschaffung und Bereitstellung von Medien sowie die Erarbeitung von Dokumentationen. Von den Mitarbeitern einer Bibliothek wird Kompetenz bei Erwerb, Erschließung und Präsentation von Medien und Wissen erwartet, sie benötigen Geschick im Einsatz der unterschiedlichen Informationsmedien und –zugänge im Informationsdienst,

Fähigkeiten bei der Benutzerschulung, bei der Vermittlung von Medienkompetenz, Leseförderung und Förderung der Information Literacy.

2.1.1. Betriebswirtschaftliche Kompetenz

Viele Bibliotheken sind als Bestandteil des öffentlichen Sektors auf das Gemeinwohl ausgerichtet. Daher ist es nicht möglich, sämtliche Konzepte der privatwirtschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre auf sie zu übertragen (vgl. Hofmann, 1999, S. 43). Jedoch besteht die Aufgabe heutiger Bibliotheken neben Sammeln, Bewahren und Erschließen auch darin, sich marktgerecht zu verhalten, Bedürfnisse zu erforschen und den Anforderungen eines modernen Dienstleistungsunternehmens gerecht zu werden (vgl. Klaassen / Windau, 1993, S. 761). Durch Umverteilung der Haushaltsansätze und Einsparungen im Personal- und Sachetat haben sich die Rahmenbedingungen für Bibliotheken verändert und zwingen diese, wirtschaftlich und kostenbewusst zu handeln. Um ihre Aufgaben weiterhin erfüllen und den Qualitätsstandard halten bzw. erhöhen zu können, sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse unverzichtbar (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 13).

Darüber hinaus können mit Hilfe von Verfahren wie Controlling, Quality Management, und Leistungsmessung einzelne Leistungen und Aktivitäten von Bibliotheken und deren Mitarbeitern erfasst, evaluiert und gegebenenfalls optimiert werden (vgl. Berufsbild 2000, S. 44). Um die jeweils wirtschaftlich günstigste Lösung zu finden, werden haushaltstechnische, steuerrechtliche und kaufmännische Kenntnisse benötigt (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 31), z. B. für das Aushandeln kostengünstiger Lieferbedingungen und die Nutzung von Fremdleistungen.

2.1.2. Kulturelle Kompetenz

Öffentliche Bibliotheken sind Kultureinrichtungen, denn sie bieten zahlreiche Möglichkeiten, die Entwicklung von kultureller Kompetenz und autonomer Persönlichkeit zu unterstützen, die der mündige Bürger braucht, um in seinem sozialen, kulturellen und politischen Umfeld aktiv und handlungsfähig zu sein (vgl. Qualifizierungsbedarf, 1998, S. 23). Darüber hinaus unterstützen sie mit ihren Angeboten die kulturellen Aktivitäten ihrer Nutzer, z. B. durch Autorenlesungen, Fachvorträge sowie Film- und Diavorträge. Sie organisieren Ausstellungen aus dem Bestand, aber auch von

Künstlern, Sammlern und gemeinnützigen Organisationen (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 25).

Auch wissenschaftliche und Spezialbibliotheken sind kulturelle Einrichtungen. Bezogen auf ihre Träger bedeutet dies, dass sie *die* zentrale Einrichtung für den Informationsdienst ihres Trägers bzw. ihres –unternehmens darstellen. Dafür ist unerlässlich, dass sie deren Ziele vorausschauend erkennen und umfassendes Wissen z. B. über Entwicklungen und künftige Planungen haben, um die entsprechenden Informationsdienstleistungen zur Verfügung stellen zu können (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 64).

2.1.3. Technologische Kompetenz

Die verschiedenen Komponenten, aus denen sich Handlungskompetenz ergibt, überschneiden sich. Deshalb muss auch der Bereich Technologische Kompetenz Berücksichtigung finden, denn „der Faktor Personal und die Technologien (stehen) nicht isoliert nebeneinander“, sondern sind stark voneinander abhängig (Hofmann, 1999, S. 120). Darüber hinaus erweitert der Einsatz neuer Informationstechnologien und Medien auch alle anderen Kompetenzbereiche und verändert ihre Qualität maßgeblich (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 68).

Elektronische Medien gehören heute zu den alltäglichen Arbeitsmitteln in Bibliotheken. Internet und Datenbanken sind unverzichtbare Informationsquellen, z. B. bei der Literaturrecherche. Zu den Aufgaben der Bibliotheksmitarbeiter gehören u. a. das Recherchieren in Datenbanken (online und offline), die Nutzung von Dokument-Lieferdiensten (z. B. Jason und Subito), der Aufbau und die Pflege des Opac und die Betreuung der Bibliotheks-Homepage. Die EDV beschleunigt, rationalisiert und verbessert Arbeitsprozesse und sie dient als Speichermedium (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 14). Es besteht jedoch ein großer Bedarf an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Bereich, denn „gerade bei technologieintensiven Dienstleistungen ist die Qualifikation des Personals (...) der Engpassfaktor Nummer eins beim Innovationsfortschritt“ (Hofmann, 1998, S. 33). Ein Grund dafür ist, dass die höchsten laufenden Kosten für einen PC-Arbeitsplatz durch die Schulungen verursacht werden, da den Mitarbeitern, bedingt durch den raschen technologischen Fortschritt, ständig neue Kenntnisse abverlangt werden (vgl. Fank, 1996, S. 282). Werden

jedoch keine regelmäßigen Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt, kann es durch den rapiden Wechsel von Geräten und Programmen dann zu Überforderungen kommen, wenn das individuelle Optimum an Veränderungen überschritten ist. (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 220).

2.2. Methoden- und Konzeptkompetenz

Darunter versteht man die „Fähigkeit, unterschiedliche Lösungsmethoden auf ein Problem anwenden zu können sowie Selektions- und Lernfähigkeit“ (Bruhn, 1997, S. 167). Auch die Fähigkeit, Kenntnisse auf ähnliche Arbeitssituationen zu übertragen bezeichnet man als Methodenkompetenz. Sie befähigt, zu analysieren, Entscheidungen zu treffen, Konzepte zu entwickeln und zu steuern, also eine gedankliche Antizipation derjenigen Arbeitsschritte, die für eine Tätigkeit erforderlich sind (vgl. Berthel, 1997, S. 228). Insbesondere im Informationsdienst sind Methoden- und Konzeptkompetenz des Mitarbeiters nötig, denn es wird erwartet, dass er den individuellen Informationsbedarf des Kunden erfasst, um mit Hilfe der richtigen Informationsmittel schnell und effektiv zu einer Lösung gelangen und Auskunft geben zu können.

2.3. Psychologische Kompetenz

Zur psychologischen Kompetenz gehören u. a. Motivation und Einstellungen. Sie äußert sich in Toleranz sowie Offenheit gegenüber sozialen Vorgängen und neuen Erkenntnissen. Auch Lernbereitschaft und die Befähigung zum Denken in größeren räumlichen und zeitlichen Dimensionen gehören dazu (vgl. Berthel, 1997, 228). Psychologische Kompetenz ist daher gerade im Hinblick auf die aktuelle Situation der Bibliotheken von Bedeutung, denn sie ermöglicht es, flexibel und offen auf veränderte Anforderungen zu reagieren.

2.4. Soziale Kompetenz

Sie befähigt zur Betätigung in Gruppen unterschiedlicher sozialer Strukturen und ermöglicht es, „erfolgreich zur Problemerkennung und Lösung sowie zur Handhabung von sach- und personenbezogenen Konflikten beizutragen“ (Berthel, 1997, S. 228). Die Qualifikation in sozialer Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit einer Person, innerhalb seines Arbeitsumfeldes sozial handeln zu können. Nötig hierfür sind Persönlichkeitsmerkmale wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Ver-

handlungsgeschick sowie Verhaltensmerkmale wie Kooperations- und Konfliktlösungsverhalten (vgl. Scholz, 1997, S. 17).

Da Bibliotheken kundenorientiert arbeiten und mit unterschiedlichen Personengruppen umgehen, ist Soziale Kompetenz unentbehrlich. Es müssen Fragestrategien beherrscht werden, um den Bedarf zu ermitteln (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 20), auch sollten Auskunftsinterviews und Benutzerschulungen zu einem optimalen Ergebnis führen. Die Einführung und Information der Benutzer, insbesondere im Hinblick auf die neuen Dienstleistungen und ihre Technologien, erfordert neben dem Fachwissen pädagogisch-didaktische und kommunikative Fähigkeiten, Sprachkenntnisse und rhetorische Befähigungen (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 66). Darüber hinaus ist soziale Kompetenz maßgeblich für den Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten, Lieferpartnern und Geldgebern. Daneben gehört auch die Arbeit mit Gruppen unterschiedlichster Zusammensetzung zum bibliothekarischen Berufsalltag, z. B. in Workshops, in Konferenzen und in der Öffentlichkeitsarbeit. Neben Teamfähigkeit sind hier auch Führungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz relevant.

Die zur Bewältigung der beruflichen Anforderungen nötige Handlungskompetenz ist ein Zusammenwirken von Fach-, und Methodenkenntnissen mit den sozialen und psychologischen Fähigkeiten.

3. Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation

Die grundlegende Aufgabe der **Personalentwicklung** ist es, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen (vgl. Bruhn, 1997, S. 167). Vorhandene Fähigkeiten und Anlagen der Mitarbeiter sollen erkannt und gefördert und den Erfordernissen der Arbeitsplätze angepasst werden. Ziel ist die bestmögliche Übereinstimmung zwischen Qualifikation der Mitarbeiter und Anforderung des Unternehmens (vgl. Mentzel, 1997, S. 15). Qualifikation beinhaltet das gesamte Leistungspotential eines Mitarbeiters: seine Arbeitskenntnisse, seine Eignungen und seine motivational bedingten, an die Arbeitssituation- und anforderungen gebundenen individuellen Ziele und Erwartungen“ (vgl. Berthel, 1997, S. 136). Die Personalentwicklung beinhaltet mehr als nur Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Sie ist eng mit der Organisationsentwicklung verbunden und diese Wechselwirkung ist dadurch

gekennzeichnet, dass mittel- bis langfristige Veränderungen von u. a. „individuellen Verhaltensmustern, Einstellungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern, Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie strukturelle Regelungen“ (Berthel, 1997, S. 230) stattfinden. Durch schnellen technologischen Fortschritt und wirtschaftlichen Wandel, ändern sich auch die Arbeitsbedingungen der Bibliotheksmitarbeiter, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten stets erweitern müssen. Es gilt das Prinzip des „lebenslangen Lernens“. Unternehmen müssen daher ihren Mitarbeitern die Teilnahme an geeigneten Förderungs- und Bildungsmaßnahmen ermöglichen. In Dienstleistungsunternehmen werden die Kompetenz und das Verhalten der Mitarbeiter vom Kunden als Qualitätsmerkmal gewertet (vgl. Meffert / Bruhn, 1997, S. 449), so dass durch den Mitarbeiter-Kunden-Kontakt neben einer umfassenden Qualifizierung auch der Charakter der Mitarbeiter von Belang ist (vgl. Meffert / Bruhn, 1997, S. 450).

So ist es gerade für Bibliotheken sinnvoll, dass neben der Vermittlung von Fach- und Sachkompetenzen auch soziale und psychologische Fähigkeiten gefördert werden (vgl. Bruhn, 1997, S. 167). Die Personalentwicklung umfasst alle „Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel, 1997, S. 15).

Mitarbeitermotivation

Dass eine bestimmte Leistung zustande kommt, hängt neben fachlichen Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen, Einstellungen und Wertvorstellungen auch davon ab, ob der Mitarbeiter bereit ist, das ihm zur Verfügung stehende Potential zu aktivieren, ob er also die Leistung erbringen will (vgl. Berthel, 1997, S. 37). Hier setzt die Mitarbeitermotivation ein.

Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeiter sind eng miteinander verbunden. Ihre Erhaltung bzw. Zunahme fördert den Erfolg eines Unternehmens. Eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit mit Aufstiegsmöglichkeiten, angemessene Bezahlung usw. sind Faktoren, die zur Arbeit motivieren können. Das Gebiet der Arbeitsmotivation ist ausgesprochen komplex, denn über die Betrachtungsweise der

Motive, wann und wie sie wirken, welche Effekte sie haben, gibt es zahlreiche Theorien. Versuche, Motivation zu erklären, kann man z. B. nach inhaltsorientierten und prozessorientierten Konzepten unterscheiden (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 137). Bei den Inhaltstheorien wird der Frage nachgegangen, welche Motive es sind, die Menschen zu bestimmtem Verhalten veranlassen. Die Prozesstheorien beinhalten vor allem die kognitiven Vorgänge, also die Prozesse, „die zwischen dem Motiv und dem aktiven Handeln stehen“ (Bauer, 1998, S. 4).

Da es für die Praxis bibliothekarischer Arbeit sicherlich von besonderem Interesse ist, *welche* Motive die Mitarbeiter bewegen und infolgedessen, welche Maßnahmen zur Aktivierung bzw. Steigerung der Leistungsbereitschaft zu ergreifen sind, wird hier nur auf die folgenden inhaltstheoretischen Aspekte eingegangen: Wie wichtig sind Motivationen, die sich aus der Arbeit selbst ergeben und den Mitarbeiter aus einem inneren Bedürfnis heraus veranlassen, hochwertige Arbeit zu leisten (intrinsische Faktoren) und wie wichtig sind solche Motivationen, die nach dem Leistungsverhalten erfolgen (extrinsische Faktoren)?

Anreize zur Erhaltung der intrinsischen Motivation sind u. a. persönliches Lob, Freude an der Arbeit und Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Extrinsische Motivation wird durch Anreize wie die Aussicht auf Beförderung und Bezahlung erreicht (vgl. Bruhn, 1997, S. 172).

3.1. Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Auch wenn die Bedürfnisse und Ziele aufgrund unterschiedlicher Werte, Normen, und Motive individuell verschieden sind, hat jeder Mitarbeiter Wünsche und Erwartungen im Hinblick auf seine persönliche Entfaltung und berufliches Weiterkommen. Günstig für Mitarbeiter ist die Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung. Für Ihre Arbeitszufriedenheit ist darüber hinaus entscheidend, dass ihre fachlichen Qualifikationen den Anforderungen des Arbeitsplatzes angepaßt sind, damit keine Unter- oder Überforderung eintritt. Für die Mitarbeiter einer Bibliothek ist dies insbesondere im Hinblick auf die rasche Entwicklung der Informationstechnologien von Belang. Nur die Anpassung an die Anforderung mindert für sie die Risiken, nicht Schritt halten zu können. Neben dem Wunsch nach Sicherung von erreichter Stellung und Arbeitseinkommen ist aber auch eine

abwechslungsreiche Tätigkeit wünschenswert. Ebenso wie die Entfaltung der Persönlichkeit durch Bildung. Auch wird durch die Möglichkeit der Übernahme qualifizierterer Aufgaben eine Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen erlangt.

Als persönlichkeits- und lernfördernd gelten auch Merkmale von Arbeitssituationen wie die Chance zum Experimentieren, der Wechsel von Arbeitshandlungen zu festgelegten Zeiten sowie die „Ausbildung und Anwendung einer ganzheitlichen Handlungskompetenz“ (Berthel, 1997, S. 241).

3.2. Ziele der Bibliothek

In der Personalentwicklung geht es langfristig um die Erhaltung und Verstärkung des betrieblichen Humanvermögens (vgl. Berthel, 1997, S. 226). Übergeordnetes Ziel der Personalentwicklung in Bibliotheken ist der Erhalt und die Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Entscheidend ist die laufende Anpassung der Qualifikationen mit den Arbeitsplatzanforderungen. Es gilt, Leistungsdefizite auszugleichen und die Beherrschung neuer Technologien zu sichern. Überdies muss den Mitarbeitern ermöglicht werden, Zusatzqualifikationen zur Steigerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erwerben. Auch sollen geeignete Nachwuchskräfte gefördert werden, um den Bestand an Fach- und Führungskräften zu sichern. Darüber hinaus liegt es im Interesse der Bibliothek als Dienstleistungsunternehmen, dass neben fachlicher Qualifikation auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter gefördert und gefestigt wird, um deren Einstellungen sowie Leistungs- und Sozialverhalten positiv zu beeinflussen (vgl. Mentzel, 1997, S. 26 ff).

3.3. Maßnahmen zur Förderung und Qualifizierung

3.3.1. Leistungs- und Potentialbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung bildet die Basis der Mitarbeiterförderung, denn sie ist ein wichtiges Instrument zur Potentialermittlung (vgl. Mentzel 1997, S. 42). Die Leistungsbeurteilung bezieht sich auf die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen, während die Potentialbeurteilung (auch Qualifikationsdiagnose) der Ermittlung des zukünftigen Entwicklungspotentials dient. Dabei werden sowohl fachliche wie persönliche Qualifikationen evaluiert, um individuelle Stärken und Schwächen zu ermitteln. Werden Qualifikationsdefizite festgestellt, können diese nur durch Maßnahmen

der Personalentwicklung behoben werden, wenn die Mitarbeiter über entsprechendes Potential verfügen. Auch die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden, denn nicht jeder Mitarbeiter strebt nach anspruchsvolleren Tätigkeiten bzw. hierarchisch höheren Positionen.

Für die Leistungsbeurteilung gibt es die folgenden Kriterien: Ergebnisorientierte Beurteilungsmethoden gehen von erwarteten Leistungen bzw. erfüllten Aufgaben aus und können u. a. auch Fluktuationsdaten und Fehlzeiten berücksichtigen (vgl. Berthel, 1997, S. 140 f.)². Verhaltensbezogene Beurteilungen, ergeben sich z. T. aus der Beschreibung der Tätigkeiten und schätzen das Leistungsverhalten ein. Eigenschaftsbezogene Beurteilungen beziehen sich auf Fähigkeiten und andere Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 263).

Leistungsbeurteilung kann auch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen verbessern, denn mangelnde Leistungen sind keineswegs zwangsläufig der betreffenden Person zuzuordnen. Daneben bietet sie ein Feedback für die Beurteilten und kann die Führungskompetenz von Vorgesetzten verbessern. (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 262). Für die Mitarbeiter ist sie vorteilhaft, denn nur auf einem Arbeitsplatz, der ihren Fähigkeiten entspricht, also weder über- noch unterfordert, können sie erfolgreich arbeiten, sind zufrieden und weniger stressanfällig (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 277).

Die Leistungsbeurteilung dient also „als Instrument der betrieblichen Sozialisation, der Motivierung und Verhaltenssteuerung“. In der Personalentwicklung beinhaltet sie Maßnahmen, die der „Erhöhung der individuellen Bewährungswahrscheinlichkeit und Einsatzbreite“ dienen, z. B. Aufgabenerweiterung, Verhaltenstraining und Fort- und Weiterbildungsaktivitäten (Organisationspsychologie, 1995, S. 262).

3.3.2. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Eine wichtige Maßnahme der Personalentwicklung ist die Fort- und Weiterbildung. , die alle „Maßnahmen zur Erhaltung, Anpassung, Verbesserung oder Wieder

² Zu weiteren Einzelheiten der Leistungsbeurteilung wie Beurteilungsgespräche und andere Verfahren sowie die detaillierte Beschreibung der einzelnen Beurteilungskriterien mit Vor- und Nachteilen s. Berthel, 1997, S. 140 ff.

gewinnung beruflicher Basiskompetenzen umfasst“ (Organisationspsychologie, 1995, S. 287). Dazu zählen u. a. die Gebiete

- Erhaltungsqualifikationen, um einmal erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu erneuern bzw. zurückzurufen (vgl. Mentzel, 1997, S. 20).
- Anpassungsqualifikationen, um die durch Entwicklungen veränderten Anforderungen des Arbeitsplatzes bewältigen zu können.
- Aufstiegsqualifikationen zur Übernahme höherer Funktionen bzw. Positionen. Dazu zählen auch die Ausweitung des Tätigkeitsfeldes, z. B. durch Job Enrichment.³
- Ergänzungsqualifikationen zur Vermittlung allgemeiner, nicht unmittelbar zweckbestimmter oder arbeitsplatzbezogener Qualifikationen (z. B. Sprachkurse) (vgl. Organisationspsychologie, 1995, S. 287).

Die rasante technische Entwicklung und stärkerer wirtschaftlicher Druck verlangen von Bibliotheken und Bibliothekspersonal zukünftig, ihr Leistungsspektrum regelmäßig zu überdenken und den Anforderungen der Kunden anzupassen, denn selbst „mögliche negative Auswirkungen technologischer Veränderungen können (...) nicht durch grundsätzliche Ablehnung, sondern nur durch aktive Mitgestaltung verhindert bzw. minimiert werden“ (Capelleveen, 1995, S. 1634).

Dadurch, dass neue Aufgaben hinzukommen und alte Tätigkeiten wegfallen, ist nicht nur ein hohes Maß an Flexibilität nötig, es besteht auch die Notwendigkeit für die Mitarbeiter, ihre Kompetenzen ständig zu erweitern. Wollen Bibliotheken künftig einen hohen Qualitätsstandard halten bzw. erreichen, müssen geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 51). Dabei sollte sich Fortbildung nicht allein auf die Entwicklung der fachlichen und technologischen Kompetenzen beschränken, sondern auch „Schlüsselqualifikationen wie z. B. Rede- und Ausdrucksfähigkeit, Konfliktmanagement, Betriebswirtschaft und

³ Bruhn unterscheidet noch zwischen Aufstiegs- und Erweiterungsqualifikationen wie folgt: „Erweiterungsqualifizierung, bei der das Ausmaß der Handlungskompetenz vergrößert werden soll, ohne dass ein Stellenwechsel angestrebt wird“ (Bruhn, 1997, S. 168).

Arbeitsorganisation“ fördern (VdDB, 1998, S. 850), sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen, selbständigen Lernen unterstützen und Entscheidungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein hinsichtlich der Arbeitsaufgaben stärken (vgl. Berufsbild 2000, 1998, S. 51).

Auch die Anforderungen an das Führungspersonal in Bibliotheken haben sich durch diese Entwicklungen geändert bzw. erweitert. Um Bibliotheken zu managen, bedarf es u. a. Kenntnisse in Marketing, Controlling sowie Personalführung und Personalentwicklung (vgl. Klaassen / Windau, 1993, S. 762).

3.3.3. Formen der Arbeitsplatzgestaltung

Mit den verschiedenen Modellen der Arbeitsplatzgestaltung wird der Handlungsspielraum der Mitarbeiter vergrößert, denn durch die Ausweitung des Tätigkeitsfeldes bzw. des Verantwortungsbereichs erhalten sie die Möglichkeit des Aufstiegs, auch wenn das Erreichen einer höheren Hierarchiestufe nicht möglich ist. Gerade im öffentlichen Dienst, aufgrund personal- und tarifrechtlicher Regelungen, ist dies interessant. Ziel ist es, die Arbeitsfreude und Motivation zu steigern. Überdies bieten sie auch einen Leistungs- und Fortbildungsanreiz.

Bei **Job Rotation** findet ein planmäßiges Wechseln des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsaufgabe zu festgelegter Zeit- und Reihenfolge statt. Dadurch vergrößern sich die Fachkenntnisse der Mitarbeiter. Auch werden Belastungen verringert, indem beispielsweise jeder Mitarbeiter stundenweise im Informationsdienst eingesetzt wird. **Job Enlargement** bedeutet eine Aufgabenerweiterung durch Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten, wodurch die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden kann. So könnte zum Beispiel ein Bibliothekar, zu dessen Aufgaben Benutzerführungen gehören, auch Veranstaltungen und Ausstellungen organisieren. Wird der Arbeitsinhalt durch qualitativ höherwertige Aufgaben angereichert, spricht man von **Job Enrichment** (vgl. Mentzel, 1997, S. 165). Ein Bibliotheksassistent könnte neben seiner Verbuchungstätigkeit auch die Katalogisierung von Medien bestimmter Sachgruppen übernehmen. Bei **Job Sharing** teilen sich mindestens zwei Arbeitskräfte eine Vollzeitstelle. Sie übernehmen damit sämtliche Rechte und Pflichten und tragen gemeinsam die Verantwortung für diesen Arbeitsplatz (vergl. Berthel, 1997, S. 356).

4. Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag – eine Umfrage

Nach den theoretischen Betrachtungen soll im folgenden ein Blick auf die Bedeutung der Soft Skills in der Praxis bibliothekarischer Arbeit geworfen werden. Ziel der Umfrage war es, einen Überblick über den derzeitigen Stellenwert der Soft Skills zu gewinnen.

4.1. Fragebogen

Der zwei DIN-A4-Seiten umfassende Fragebogen (s. Anlage 1) enthält insgesamt 11 Fragen. Mit ihnen sollte ermittelt werden, inwieweit außerfachliche Fähigkeiten bei der Bibliotheksarbeit eine Rolle spielen und welche als besonders wichtig erachtet werden (Frage 2). Diese Persönlichkeitsmerkmale kommen in der Praxis bibliothekarischer Arbeit zum Tragen, daher müssen auch fachliche Kompetenzen (Fragen 1, 10 und 11), Motivation der Mitarbeiter (Fragen 3 und 4), Personalentwicklung (Fragen 8 und 9), technische Ausstattung und angemessenes Know-how (Fragen 5 und 6) sowie Fortbildungsmaßnahmen (Frage 7) Berücksichtigung finden.

Bei den Fragen handelt es sich um Multiple-Choice-Fragen, die vom Befragten eine Entscheidung zwischen Antwortalternativen verlangen. Dabei handelt es sich sowohl um geschlossene Fragen (ja oder nein) (vgl. Schnell / Hill / Esser, 1993, S. 339), als auch um sogenannte Hybridfragen, die neben den vorformulierten Antwortvorgaben die Möglichkeit einer anderen Antwort unter „sonstiges“ bieten (vgl. Schnell / Hill / Esser, 1993, S. 342).

4.2. Erhebung und Auswertung

Die Fragebögen wurden Anfang Februar 2001 an 100 Bibliotheken in ganz Deutschland versandt. Beigefügt waren ein persönliches Anschreiben an die Bibliotheksleiter (s. Anlage 2) sowie ein frankierter Rückumschlag; dadurch sollte ein möglichst hoher Rücklauf erzielt werden. Bei den befragten Bibliotheken handelt es sich um öffentliche Bibliotheken ab 200.000 Medieneinheiten, öffentliche Bibliotheken mit weniger als 200.000 Medieneinheiten sowie wissenschaftliche und Spezialbibliotheken. Es wurde darauf geachtet, eine repräsentative Auswahl der Bibliotheken sämtlicher deutschen Bundesländer anzuschreiben, wobei nur solche Bibliotheken angeschrieben wurden, bei denen der Bibliotheksleiter ermittelt und

persönlich angesprochen werden konnte. Diese Auswahl diene dazu, die Stichproben breit zu fassen und sollte einen eventuellen späteren Vergleich der einzelnen Bibliothekstypen ermöglichen.

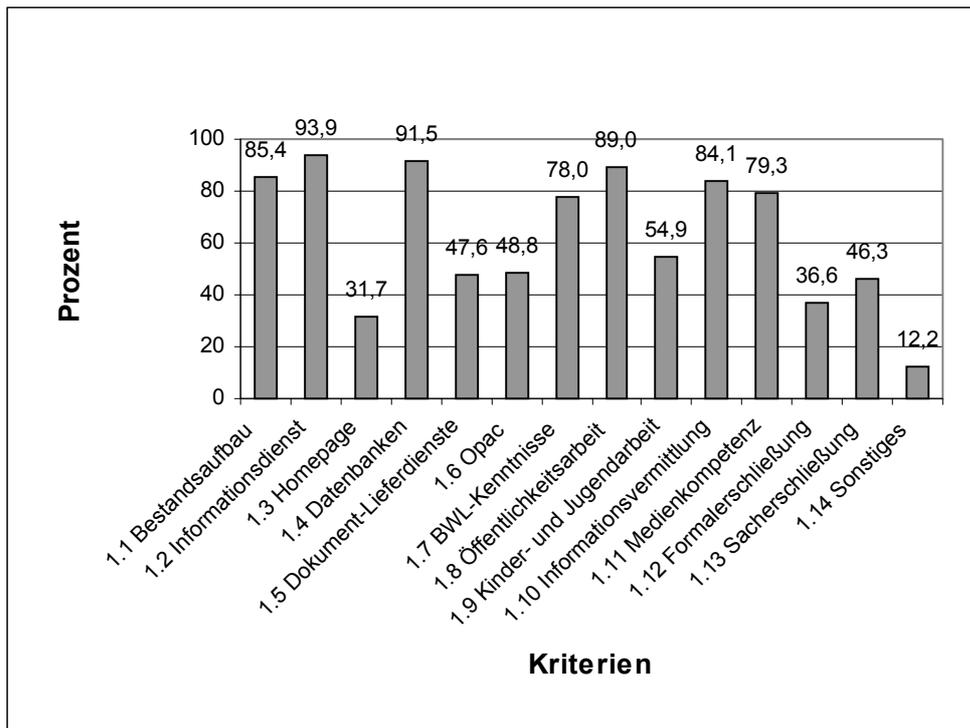
Von den 100 angeschriebenen Bibliotheken haben 82 den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt; die Rücklaufquote beträgt also 82 %. Alle 82 Fragebögen wurden bei der Auswertung berücksichtigt. Sie verteilen sich auf 33 große öffentliche Bibliotheken (im folgenden kurz als „Große ÖB“ bezeichnet), 28 mittlere und kleine öffentliche Bibliotheken („Kleine ÖB“) sowie 21 wissenschaftliche und Spezialbibliotheken („WB/Spez.“). Die Präsentation des Ergebnisses erfolgt anonym.

4.3. Das Ergebnis der Befragung

4.3.1. Fachliche Kompetenzen

Die erste Frage bezieht sich auf die fachlichen Kompetenzen, die aus Sicht der Bibliotheksleiter für heutige Bibliothekare wichtig sind. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Betrachtet man das Ergebnis (s. Abb. 1), so lässt sich feststellen, dass 93,9 % der Bibliotheken „Geschick im Einsatz unterschiedlicher Informationsmedien und –zugänge im Informationsdienst“ als besonders wichtig erachten, gefolgt von „Kompetenz bei der Abfrage von Internet und kommerziellen Datenbanken“ (91,5 %) sowie „Kenntnissen in der Öffentlichkeitsarbeit und weiterer Methoden des Marketing“ (89 %). Darüber hinaus werden „Gespür für den bedarfsgerechten Bestandsaufbau“ (85,4 %) und „Fähigkeiten bei der Informationsvermittlung und Benutzerschulung“ (84,1 %) genannt. Im Vergleich dazu werden „Kompetenz beim Aufbau einer Bibliotheks-Homepage im Internet“ (31,7 %), RAK-Kenntnisse für die Formalerschließung (36,6 %) sowie Sacherschließung (46,3 %) als weniger relevant beurteilt. Der Umgang mit Dokument-Lieferdiensten (47,7 %) und Kompetenz bei Aufbau und Pflege eines Opac (48,8 %) wurden von knapp der Hälfte der Befragten als wichtig erachtet.

Abb. 1: Fachliche Kompetenzen für heutige Bibliothekare aus der Sicht von Bibliotheksleitern



N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

Unter „Sonstiges“ wurden noch die folgenden fachlichen Kompetenzen genannt:

- Geschick für Lobby-Arbeit
- Gespür dafür, wo in Kooperation mit anderen Bibliotheken Einfluß genommen werden kann auf Anbieter zentraler Dienstleistungen (E-DBI, EKZ...) zur Verbesserung der Angebote.
- Interesse am lokalen Geschehen und Umsetzung für die tägliche Arbeit
- Kenntnisse der Buch-, Bibliotheks- und Buchhandelsgeschichte
- Kenntnisse in Personalführung, -entwicklung und Mitarbeitermotivation
- Kompetenz bei der Bestandspflege
- Konzeptionelle Phantasie
- Rechtliche Kenntnisse

Bei der Entscheidung über die Bedeutung bestimmter fachlicher Kompetenzen gab es Abweichungen zwischen den drei verschiedenen Bibliothekstypen. „Kompetenz beim Aufbau einer Bibliotheks-Homepage“ wird von 66,7 % der WB/Spez. als wichtiges Kriterium erachtet, jedoch nur von 18,2 % der Großen ÖB und von 21,4 % der Kleinen ÖB. Abweichungen gab es auch bei der Frage nach „Kompetenz bei der

Nutzung von Dokument-Lieferdiensten“ (von 33,3 % der Großen ÖB, 46,4 % der Kleinen ÖB und von 71,4 % der WB/Spez. als grundlegend beurteilt). Sehr unterschiedlich wurde auch die Frage nach betriebswirtschaftlichen Kenntnissen bewertet (90,9 % Große ÖB, 71,4 % Kleine ÖB und 66,7 % WB/Spez.) sowie das Kriterium Formalerschließung (33,3 % Große ÖB, 17,9 % Kleine ÖB und 66,7 % WB/Spez.).⁴

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass insbesondere Kompetenzen im Bereich der Datenverarbeitung elementar sind. Auch Kenntnisse im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sind unentbehrlich. Formalerschließung ist demnach für die bibliothekarische Arbeit kaum maßgebend.

4.3.2. Außerfachliche Kompetenzen

Die zweite Frage behandelt die Soft Skills. Die Bibliotheksleiter wurden gefragt, welche Eigenschaften eines Bibliothekars besonders wichtig sind. Mehrfachnennungen waren möglich. Teamfähigkeit gilt demnach als besonders relevant, denn 84,1 % aller Bibliotheken entschieden sich dafür, gefolgt von Kontaktfähigkeit (79,3%), Lernbereitschaft (78 %) und Kooperationsfähigkeit (76,8%). Weitere zentrale Persönlichkeitsmerkmale sind Belastbarkeit (75,6 %), Eigenverantwortung (75,6 %) und Entscheidungsbereitschaft (75,6 %).

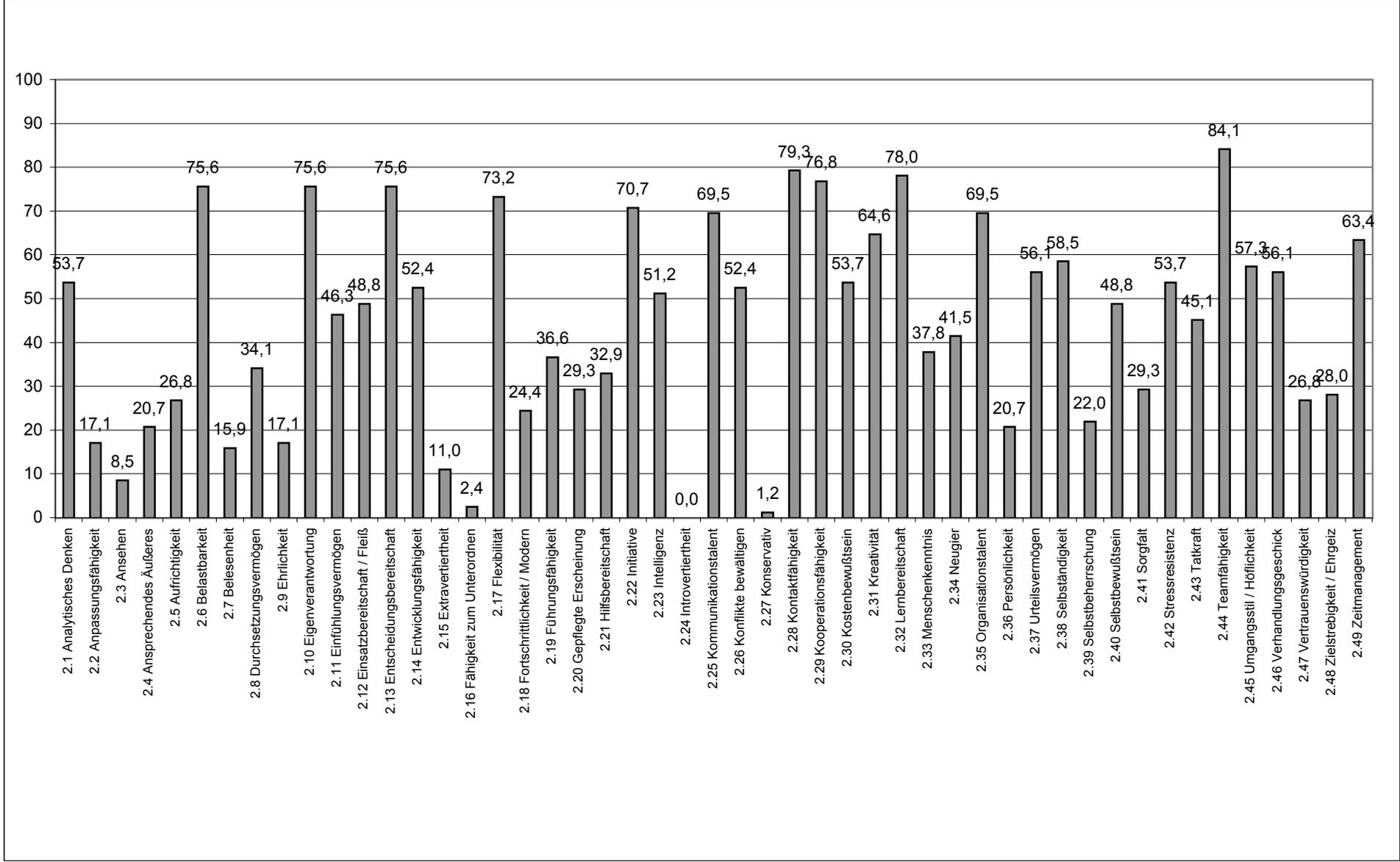
Ungefähr die Hälfte der Befragten erachtete die Kompetenzen Einfühlungsvermögen (46,3 %), Einsatzbereitschaft (48,8 %) und Selbstbewusstsein (48,8 %) als relevant. Das gleiche gilt für die Fähigkeiten zum analytischen Denken (53,7 %) und Konflikte zu bewältigen (52,4 %) sowie die Merkmale Entwicklungsfähigkeit (52,4 %), Kostenbewusstsein (53,7 %) und Intelligenz (51,2 %).

Für rund ein Drittel der Bibliotheken ist eine gepflegte Erscheinung (29,3 %), Hilfsbereitschaft (32,9 %) und Sorgfalt (29,3 %) von Belang. Ähnlich bewertet wurden auch Zielstrebigkeit (28 %) und Durchsetzungsvermögen (34,1 %).

⁴ Das detaillierte Umfrage-Ergebnis der einzelnen Kriterien sowie Differenzierung der verschiedenen Bibliothekstypen befindet sich in Form von Tabelle (Anlage 3) und Diagrammen (S. VII – XXI) im Anhang.

Als weniger elementar wurden dagegen Selbstbeherrschung (22 %), ein ansprechendes Äußeres (20,7 %), Persönlichkeit/Charisma (20,7 %), Anpassungsfähigkeit (17,1 %), Belesenheit (15,9 %) und Ansehen (8,5 %) bewertet

Betrachtet man Persönlichkeitsmerkmale, die Gegensätze bilden, wird folgendes erkennbar: Introvertiertheit wurde von keiner der Bibliotheken als wünschenswert erachtet, Extravertiertheit jedoch auch nur von 11 % der Befragten. Konservativ (1,2 %) wurde von einer Bibliothek genannt, Fortschrittlichkeit von 24,4 %. Ein Drittel der Befragten bewertete Führungsfähigkeit als entscheidend, die Fähigkeit zum Unterordnen wurde dagegen mit 2,4 % als kaum wichtig beurteilt. (s. Abb. 2).



Einige Persönlichkeitsmerkmale wurden von den drei verschiedenen Bibliothekstypen sehr unterschiedlich bewertet: Ein ansprechendes Äußeres ist für 36,4 % der Großen ÖB von Belang, aber nur für 10,7 % der Kleinen ÖB und für 9,5 % der WB/Spez. Durchsetzungsvermögen sehen von den Großen ÖB 45,5 % als bedeutsam an, 32,1 % der Kleinen ÖB und 19 % der WB/Spez. Auffallend ist auch die Einschätzung des Kriteriums Entscheidungsbereitschaft: 90,5 % der WB/Spez. bewerten diese Eigenschaft als erforderlich, 75,8 % der Großen ÖB, jedoch nur 64,3 % der Kleinen ÖB. Selbständigkeit ist für 75,8 % der Großen ÖB ein zentrales Charakteristikum, aber nur für 46,4 % der Kleinen ÖB und für 47,6 % der WB/Spez. Zu erwähnen ist auch noch das Merkmal Kreativität, denn sie ist für 81,8 % der Großen ÖB von Wichtigkeit, für 66,7 % der WB/Spez., aber nur für 42,9 % der Kleinen ÖB (s. Anhang).

Die Tabelle zeigt die Rangplätze der am häufigsten genannten Persönlichkeitsmerkmale in der bibliotheksspezifischen Differenzierung (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Bibliotheksspezifische Differenzierung der Persönlichkeitsmerkmale

Große ÖB (N = 33)	Kleine ÖB (N = 28)	WB/Spez. (N = 21)
Eigenverantwortung (90,9 %)	Teamfähigkeit (92,9 %)	Entscheidungsbereitsch (90,5 %)
Teamfähigkeit (87,9 %)	Lernbereitschaft (82,1 %)	Eigenverantwortung (76,2 %)
Belastbarkeit (84,8)	Kontaktfähigkeit (75 %)	Initiative (76,2 %)
Kontaktfähigkeit (84,8 %)	Kooperationsfähigkeit (71,4 %)	Kontaktfähigkeit (76,2 %)
Kooperationsfähigkeit (81,8 %)	Organisationstalent (71,4 %)	Kooperationsfähigkeit (76,2 %)
Kreativität (81,8 %)	Flexibilität (67,9 %)	Lernbereitschaft (71,4 %)

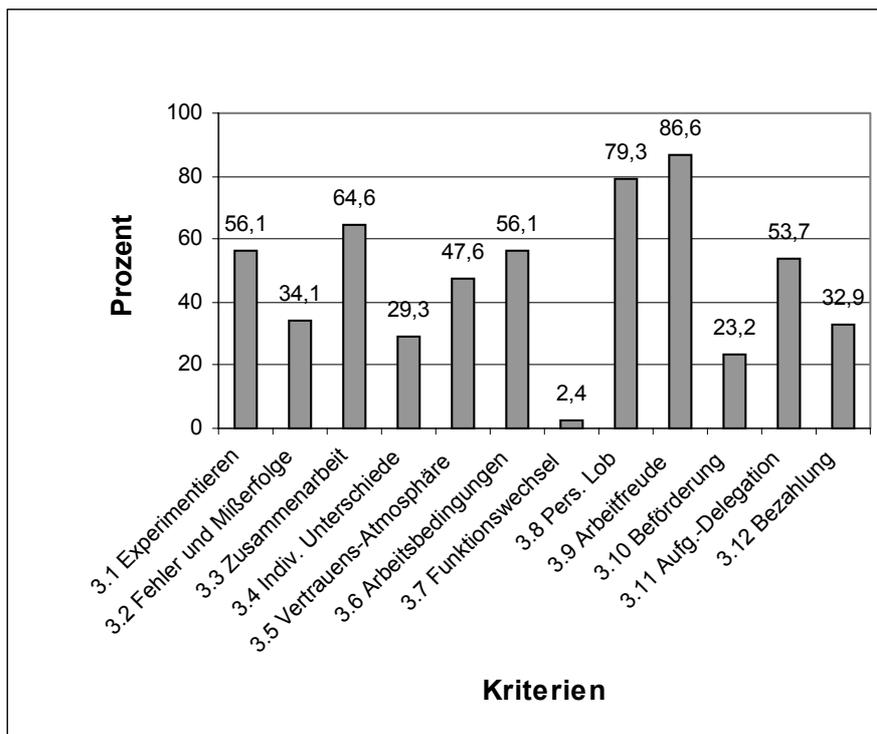
Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

Obwohl Unterschiede in der Rangordnung der verschiedenen Bibliotheken bestehen, ist zu erkennen, dass Kontaktfähigkeit, Lernbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und Teamfähigkeit für den bibliothekarischen Beruf unverzichtbare Eigenschaften sind. Weitere wesentliche Fähigkeiten sind Entscheidungsbereitschaft, die für die WB/Spez. oberste Priorität hat, sowie Eigenverantwortung, die für die Großen ÖB das Hauptkriterium ist.

4.3.3. Bedingungen zur Motivationsförderung

Die Bibliotheksleiter wurden gefragt, welche Bedingungen die Motivation der Mitarbeiter am ehesten fördern. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Freude an der Arbeit ist für 86,6 % aller Befragten unentbehrlich. Als weitere maßgebliche Kriterien wurden persönliches Lob (79,3 %) sowie Forderung und Förderung der Zusammenarbeit (64,6 %) genannt. Häufige Aufgaben- und Funktionswechsel bewerten die Bibliotheksleiter dagegen mit 2,4 % als kaum relevant. Auch die Aussicht auf Beförderung (23,2 %) sowie die Bezahlung (32,9 %) fallen als Bedingungen zur Motivationsförderung weniger ins Gewicht (s. Abb. 3).

Abb. 3: Bedingungen zur Förderung der Motivation der Mitarbeiter als der Sicht der Bibliotheksleiter



N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

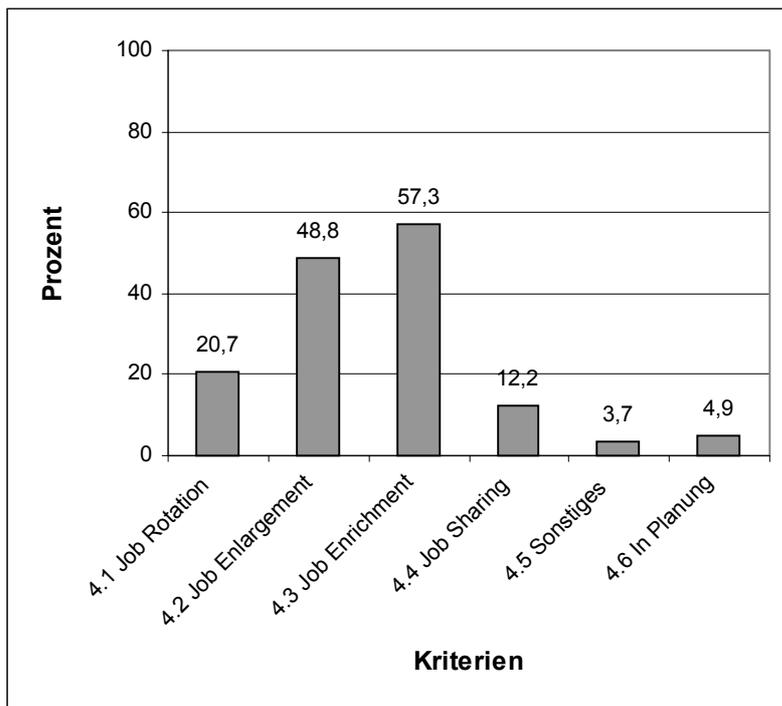
Die Großen ÖB bewerten das Kriterium Ermutigung zum Experimentieren mit 75,8 % als entscheidend. Von den Kleinen ÖB sind es nur 39,3 %, von den WB/Spez. 47,6 %. Auch bei der Frage nach dem Dominieren von Vertrauens-Atmosphäre sind die Meinungen different. 63,6 % der Großen ÖB schätzen diesen Punkt als wichtig ein, 35,7 % der Kleinen ÖB und 38,1 % der WB/Spez (s. Anhang).

Freude an der Arbeit und persönliches Lob sind demnach die wichtigsten Voraussetzung, um motiviert zu sein. Häufige Aufgaben- und Funktionswechsel wurden dagegen als kaum relevante Bedingung zur Förderung der Motivation beurteilt.

4.3.4. Modelle der Arbeitsplatzgestaltung

Die vierte Frage behandelt die Modelle der Arbeitsplatzgestaltung wie Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und Job Sharing. Die Bibliotheksleiter wurden gefragt, welche Modelle der Arbeitsplatzgestaltung in ihrer Bibliothek bereits eingeführt wurden, oder in Planung sind. Damit sollte festgestellt werden, inwieweit diese Formen der Arbeitsplatzgestaltung, die allgemein als Instrumente zur Förderung von Motivation und Handlungskompetenz gelten, im Bibliothekswesen bereits praktiziert werden. Betrachtet man das Ergebnis (s. Abb. 4), stellt man fest, dass 57,3 % aller Bibliotheken bereits Job Enrichment eingeführt haben. Job Enlargement wird in 48,8 % aller Bibliotheken praktiziert, Job Sharing gaben dagegen nur 12,2 % an, Job Rotation 20,7 %.

Abb. 4: Modelle der Arbeitsplatzgestaltung dt. Bibliotheken



N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

Unter Sonstiges wurden noch die folgenden Aspekte genannt:

- Ermöglichung des probeweisen Einsatzes in ein neues Arbeitsgebiet vor Stellenwechsel
- Flexible Arbeitszeit
- Gruppenarbeit
- Mischarbeitsplätze

Manche Bibliotheken gaben an, dass sämtliche Maßnahmen in Planung seien bzw. gegenwärtig diskutiert würden. Eine Bibliothek plant ein Hospitationsprogramm.

Einige Bibliotheken machten noch folgende Anmerkungen: Mit den eingeführten Arbeitsplatzmodellen Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment habe man auch zum Teil negative Erfahrungen gemacht. Job Enlargement finde statt in Verbindung mit Arbeitsstundenerweiterung. Auch gab es die zwangsläufige Einführung von Job Enlargement und Job Enrichment durch Stellenstreichungen. Eine Bibliothek gab an, dass verschiedene Arbeitsplatzmodelle nicht systematisch, sondern nur auf Wunsch des Beschäftigten zum Tragen kämen. In einer Bibliothek werde die Teilung aller, auch leitender Stellen praktiziert.

Abweichungen der Angaben zwischen den einzelnen Bibliothekstypen hat es bei dieser Frage nur in geringer Form gegeben. Ausnahme ist das Kriterium Job Enrichment, das in 66,7 % der WB/Spez. praktiziert wird, in 63,6 % der Großen ÖB und in 42,9 % der Kleinen ÖB.

Das Ergebnis läßt darauf schließen, dass die Modelle der Arbeitsplatzgestaltung im bibliothekarischen Berufsalltag von Belang sind, sei es, dass sie bereits eingeführt wurden, in Planung sind oder diskutiert werden.

4.3.5. Technische Ausstattung der Bibliotheken

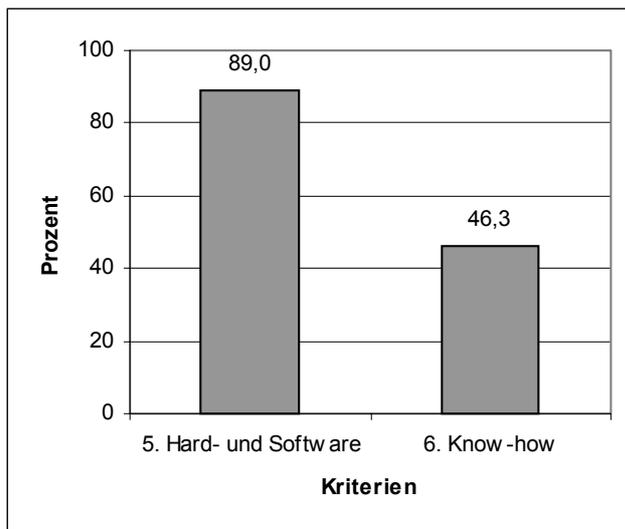
Die Bibliotheksleiter wurden gefragt, ob ihre Bibliotheken über die notwendige Ausstattung an Hard- und Software verfügen, um der gesteigerten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken gerecht zu werden (Frage 5). Mit dieser Frage sollte der aktuelle technologische Stand im Bibliothekswesen ermittelt werden. 89 % der Bibliotheken beantworteten diese Frage mit „Ja“ (s. Abb. 5).

Sämtliche 21 WB/Spez. (100 %) gaben an über die notwendige technische Ausstattung zu verfügen, von den Großen ÖB waren es 84,8 %, von den Kleinen ÖB 85,7 % (s. Anhang).

4.3.6. Technisches Know-how der Mitarbeiter

Im Anschluß an die Ermittlung der technischen Ausstattung der Bibliotheken folgte die Frage, ob die Bibliotheksmitarbeiter über angemessenes technisches Know-how zur effektvollen Nutzung und Vermittlung des Netzangebotes einschließlich des Marketings für diese Dienstleistung verfügen. Diese Frage wurde jedoch nur von 46,3 % aller Bibliotheken mit „Ja“ beantwortet (s. Abb. 5).

**Abb. 5: Die notwendige Ausstattung an Hard- und Software dt. Bibliotheken
Angemessenes technisches Know-how der Bibliotheks-Mitarbeiter**



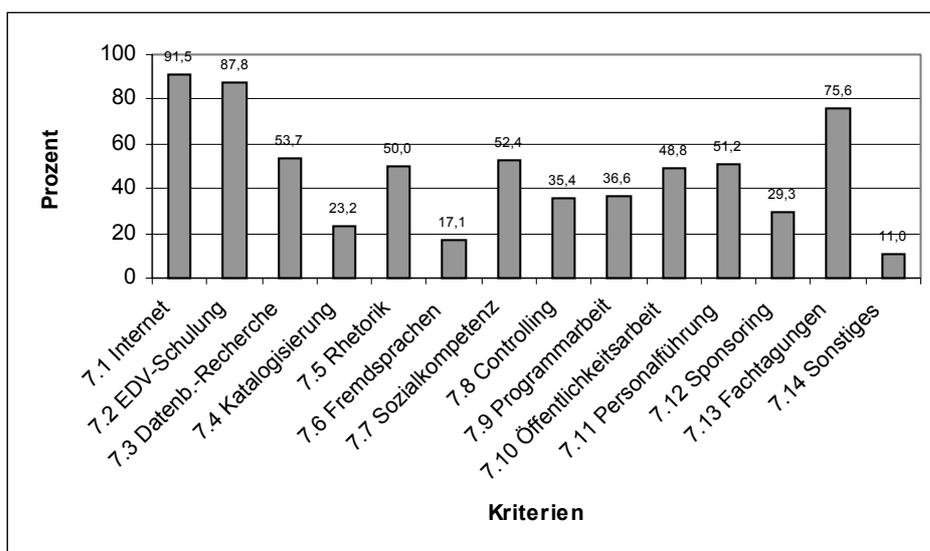
N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

Bei dieser Frage gab es Unterschiede zwischen den einzelnen Bibliothekstypen, denn 57,1 % der WB/Spez. und 54,5 % der Großen ÖB bewerten das technische Know-how ihrer Mitarbeiter als angemessen; von den Kleinen ÖB tun dies aber nur 28,6 %. Zusammenfassend läßt sich feststellen, dass die technische Ausstattung der wissenschaftlichen und Spezialbibliotheken mit 100 % als sehr gut, das Gesamtergebnis mit 89 % als gut bezeichnet werden kann, die Kenntnisse der Mitarbeiter jedoch auf diesem Gebiet noch geschult werden müssen.

4.3.7. Nutzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten

Auf die Frage 7 „In welchen thematischen Bereichen nehmen Ihre Mitarbeiter Fortbildungsangebote wahr?“, wurde das Gebiet Internet mit 91,5 % an erster Stelle genannt, gefolgt von EDV-Schulung mit 87,8 % und der Teilnahme an Fachtagungen mit 75,6 %. Das Kriterium Fremdsprachen wurde dagegen nur von 17,1 % der Befragten genannt. Auch betriebswirtschaftliche Fortbildungsangebote in den Bereichen Sponsoring (29,3 %), und Controlling (35,4 %) werden als weniger relevant bewertet. Die Fortbildungsaktivitäten im Bereich der Soft Skills wurden wie folgt bewertet: 50 % der Bibliotheksleiter gaben an, dass ihre Mitarbeiter Seminare im Bereich Rhetorik, Kommunikationsfähigkeit, besuchen. Psychologische Schulungen zur Verbesserung der Sozialkompetenz sind für 52,4 % vordringlich. (s. Abb. 6).

Abb. 6: Bereiche, in denen Bibliotheks-Mitarbeiter Fortbildungsangebote wahrnehmen



N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

Die Frage nach den Fortbildungsaktivitäten wurde von den einzelnen Bibliothekstypen teilweise sehr unterschiedlich beantwortet. Das Gebiet der Datenbank- und Online-Recherche gaben 72,7 % der Großen ÖB an, 66,7 der WB/Spez., aber nur 21,4 % der Kleinen ÖB an. Fortbildungskurse im Bereich Katalogisierung werden von 47,6 % der WB/Spez., von 24,2 % der Großen ÖB und von 3,6 % der Kleinen ÖB besucht (s. Anhang).

Auch die Wichtigkeit von Rhetorik-Kursen wird different bewertet: 72,7 % der Großen ÖB nehmen Fortbildungsangebote auf diesem Gebiet wahr, 32,1 % der Kleinen ÖB und 38,1 % der WB/Spez. Ein ähnliches Zahlenverhältnis findet sich auf dem Gebiet der Psychologischen Schulungen, Sozialkompetenz: 72,7 % Große ÖB, 42,9 % Kleine ÖB und 33,3 % WB/Spez.

Das Resultat dieser Frage weist darauf hin, dass die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen im Bereich der Datenverarbeitung unumgänglich ist. Schulungen im Bereich Sozialkompetenz werden jedoch als zweitrangig bewertet.

4.3.8. Leistungsevaluation

Da die Leistungsbeurteilung eine bedeutende Informationsquelle zur Analyse des vorhandenen Mitarbeiterpotentials ist, wurden die Bibliotheksleiter in Frage 8 gefragt,

ob die Leistung ihrer Mitarbeiter evaluiert werde. 68,3 % der Befragten antworteten mit „Ja“. Die Leistungsevaluation erfolgt bei 32,9 % durch Kundenumfragen und bei 45,1 % durch betriebsinterne Erhebungen.

Auch Leistungsprämien werden praktiziert. Bei einer Bibliothek wird zwischen Beamten (Leistungsbeurteilung) und Angestellten (keine Leistungsbeurteilung) unterschieden.

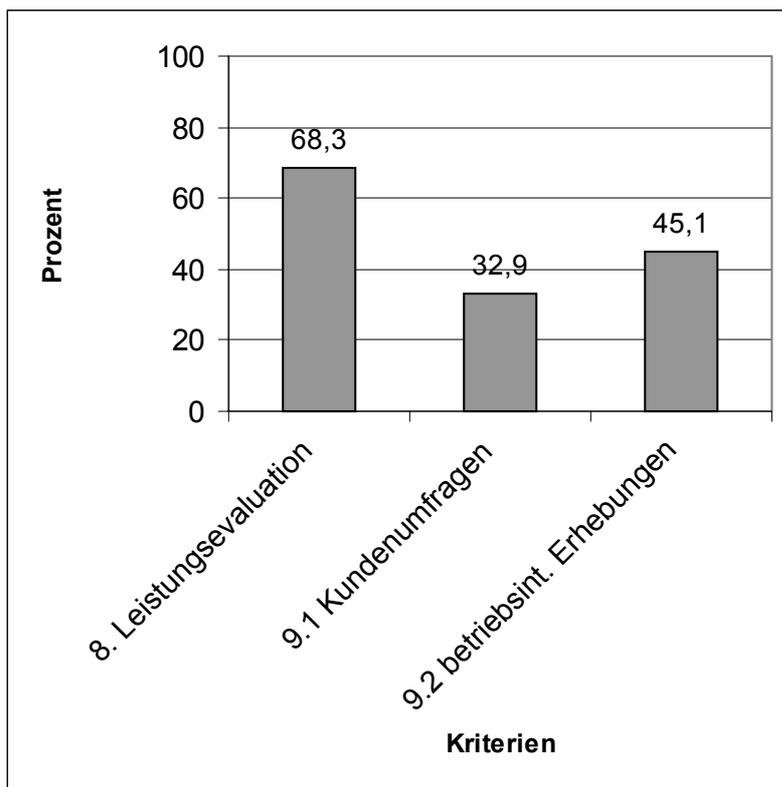


Abb. 7: Leistungsbeurteilung der Bibliotheks-Mitarbeiter

N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001

Mit 57,1 % finden in weniger Kleinen ÖB Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter statt als es bei den Großen ÖB mit 75,8 % und den WB/Spez. mit 71,4 % der Fall ist (s. Anhang).

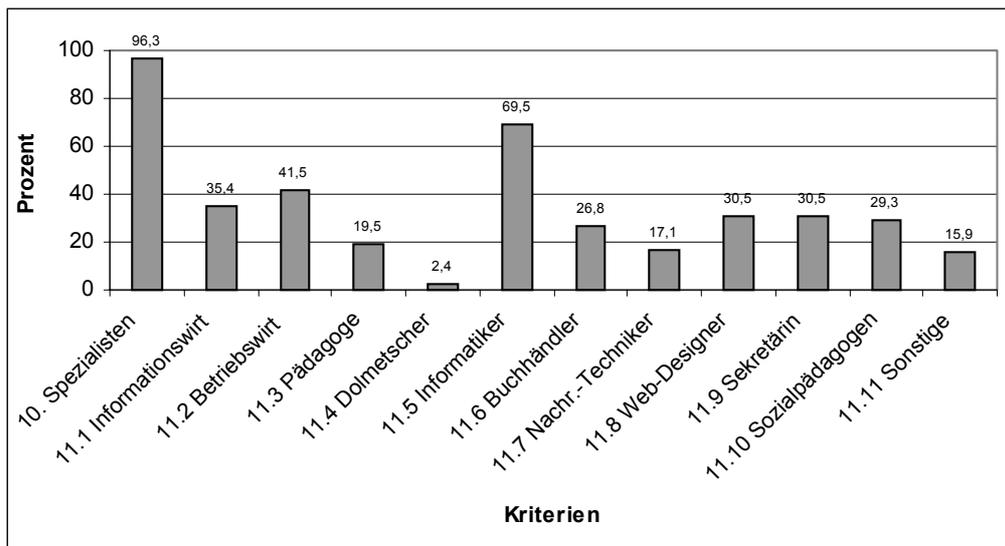
4.3.9. Außerbibliothekarisches Fachpersonal

Die Bibliotheken wurden gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, auch Spezialisten einzustellen, die nicht dem bibliothekarischen Berufsstand angehören und wenn ja, welche dies wären. Mit dieser Frage sollte festgestellt werden, ob die Fortschritte der Kommunikations- und Informationstechnologie sowie betriebswirtschaftliche Überlegungen schon so weit in den bibliothekarischen Berufsalltag Einzug gehalten haben, dass Bedarf an Tätigkeiten besteht, die mit einem Bibliotheksstudium alleine nicht mehr zu bewältigen sind.

Das Ergebnis (s. Abb. 8) zeigt, dass 96,3 % aller Bibliotheken Spezialisten einstellen würden – vorausgesetzt der Etat ließe dies zu. An erster Stelle steht dabei der Beruf des Informatikers, den 69,5 % der Befragten einstellen würden. Laut Umfrage-Ergebnis werden auch Betriebswirte (41,5 %) und Informationswirte (35,4 %) benötigt. Weniger Bedarf besteht an Pädagogen (19,5 %) und Nachrichtentechnikern (Telekommunikationsfachleuten) (17,1 %). Entbehrlich für Bibliotheken sind Dolmetscher und Übersetzer (2,4 %), was in Anbetracht der großen Anzahl ausländischer Nutzer überraschend ist.

Besonders häufig wurde unter „Sonstiges“ auf den Bedarf an Fachleuten für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing hingewiesen. Darüber hinaus wurden noch Dokumentare, Germanisten, Juristen, Medienpädagogen und Verwaltungsfachkräfte genannt. Eine Bibliothek bemerkt, dass eine Zusatzausbildung nötig sei, um Bibliothekare vielseitiger einsetzen zu können.

Abb. 8: Außerbibliothekarisches Fachpersonal



N = 82; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001 (für Frage 10)

N = 79; Quelle: Befragung dt. Bibliotheksleiter, Februar 2001 (für Frage 11)

Unterschiede zwischen den verschiedenen Bibliothekstypen gab es bei der Relevanz von Betriebswirten, die 63,6 % der Großen ÖB, 42,9 % der WB/Spez., aber nur 14,3 % der Kleinen ÖB einstellen würden. Auch Informatiker wurden unterschiedlich bewertet: 85,7 % der WB/Spez. würden diese einstellen, 78,8 % der Großen ÖB und 46,4 % der Kleinen ÖB.

4.4. Zusammenfassung der Umfrage-Erkenntnisse

Fachliche Kompetenzen und Soft Skills

Die Interpretation der Ergebnisse lässt den Schluß zu, dass elektronische (Kommunikations-)Medien wie PC, Datenbanken und Netzwerke für die Bibliotheken alltägliche Arbeitsinstrumente geworden sind. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören Recherchen im Informationsdienst unter Ausnutzung der verschiedenen Informationsmedien und –zugänge sowie Kompetenz bei der Abfrage von Internet und kommerziellen Datenbanken. Jedoch besteht in diesem Bereich großer Fortbildungsbedarf, denn fast alle Bibliotheken bestätigten, dass ihre technische Ausstattung der gesteigerten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken gerecht wird, jedoch nur wenige Bibliotheken gaben an, dass ihre Mitarbeiter über angemessenes technisches Know-how zur effektvollen Nutzung und Vermittlung des Netzangebotes verfügen (s. auch Kapitel 2.1.3).

„Kenntnisse in der Öffentlichkeitsarbeit und weiterer Methoden des Marketing“ wurden von den meisten Bibliotheken als wichtig erachtet. Diese Antwort bestätigt, dass auch betriebswirtschaftliches Wissen für heutige Bibliothekare unerlässlich ist.

Da auch Fähigkeiten bei der Informationsvermittlung und Benutzerschulung von einer großen Zahl der Bibliotheksleiter genannt wurden, ist auch Soziale Kompetenz, hier z. B. Kommunikationsfähigkeit nötig. Die klassischen bibliothekarischen Tätigkeiten wie formale und inhaltliche Erschließung sind dagegen kaum noch akut.

Die Tatsache, dass 96,3 % aller Bibliotheken Spezialisten einstellen würden, die nicht dem bibliothekarischen Berufsstand angehören, macht deutlich, dass in heutigen Bibliotheken Arbeiten anfallen, die mit einem Bibliotheksstudium alleine kaum noch zu bewältigen sind. Der Bedarf an technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen wird noch einmal bestätigt, denn zahlreiche Befragten nannten die Berufe Informatiker, Betriebswirt und Informationswirt. Dieses Resultat wird um so deutlicher, als dass einige Bibliotheken unter Sonstiges extra auf Fachleute für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing hingewiesen haben. Eine Bibliothek bestätigte, dass eine Zusatzausbildung günstig wäre, um Bibliothekare vielseitiger einsetzen zu können.

Der Dienstleistungssektor und somit Service und Kundenorientierung gewinnen an Bedeutung. Um die Anforderungen heutiger Bibliotheksarbeitsplätze erfüllen zu können, sind Soft Skills wie Eigenverantwortung und Entscheidungsbereitschaft sowie Team- und Kontaktfähigkeit unverzichtbare Eigenschaften, wie das Ergebnis der Umfrage zeigt.

Das Ergebnis läßt die Interpretation zu, dass durch die Entwicklung moderner Kommunikationsmedien, auch ein gesellschaftlicher Wandel eingetreten ist, der Fähigkeiten wie eigenverantwortliches Handeln und Lernbereitschaft zur Grundlage für die Arbeit in einem modernen Dienstleistungsunternehmen macht. Überdies ist Teamfähigkeit durch die soziale Interaktion mit Kunden und Kollegen von Belang.

Personalentwicklung

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden vor allem in den Bereichen Internet und elektronische Datenverarbeitung wahrgenommen. Gleichzeitig besteht hier immer noch großer Bedarf (s. Fachliche Kompetenzen sowie Kapitel 2.1.3). Betriebswirtschaftliche Fortbildungsveranstaltungen werden dagegen kaum besucht, obgleich Kenntnisse auf diesem Gebiet erforderlich sind (s. Kapitel 2.1.1).

Ungefähr die Hälfte der befragten Bibliotheken gab an, dass ihre Mitarbeiter Fortbildungskurse zur Förderung der Soft Skills wahrnehmen. Fortbildungsaktivitäten finden in den Bereichen psychologischer und sozialer Kompetenz sowie Rhetorik und Kommunikationsfähigkeit statt. Fremdsprachenkenntnisse werden dagegen als kaum wesentlich angesehen.

Leistungsbeurteilungen finden vor allen in größeren Öffentlichen Bibliotheken sowie in Wissenschaftlichen und Spezialbibliotheken statt. Dies geschieht in erster Linie durch betriebsinterne Erhebungen wie Mitarbeitergespräche und weniger durch Kundenbefragungen.

Mitarbeitermotivation

Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass die intrinsischen Motivationsfaktoren Freude an der Arbeit und Persönliches Lob einen hohen Stellenwert bei den Bibliotheken haben. Auch auf Förderung und Forderung der Zusammenarbeit wird Wert gelegt. Die extrinsischen Anreizfaktoren Aussicht auf Beförderung und Bezahlung sind für die Motivation weniger von Belang. Dieses Ergebnis könnte mit den personal- und tarifrechtlichen Regelungen im öffentlichen Dienst begründet werden.

Alle Formen der Arbeitsplatzgestaltung wurden in den Bibliotheken bereits eingeführt. Die Erfahrungen sind sowohl positiv als auch negativ. Job Enrichment ist neben Job Enlargement die am häufigsten praktizierte Maßnahme. Beide Formen der Arbeitsplatzgestaltung wurden jedoch von einigen Bibliotheken auch zwangsläufig – aufgrund von Stellenstreichungen – eingeführt, ohne damit ausdrücklich motivationssteigernde Ziele zu verfolgen. Überraschend ist die Tatsache, dass Job

Sharing in deutschen Bibliotheken kaum Anklang zu finden scheint (s. auch Kapitel 3.3.3.)

5. Fazit

Die Defizite, die in Bibliotheken beobachtet werden, sind u. a. zurückzuführen auf mangelnde Motivation und Partizipation der Mitarbeiter, zu wenig materielle und immaterielle Leistungsanreize, zu wenig Selbständigkeit, Verantwortlichkeit und Flexibilität am Arbeitsplatz, Nutzerferne sowie mangelndes Effizienzdenken und Kostenbewußtsein (vgl. Hofmann, 1999, S. 42). Bedarf besteht an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Versetzungsstrategien (z. B. Job Rotation), einer zielorientierten Mitarbeiterbeurteilung und –beförderung, um die nötigen Kompetenzen zu erlangen und handlungsfähig zu sein (vgl. Hofmann, 1998, S. 33).

Dass dieses Thema von Belang ist, beweist auch das Projekt „New Book Economy“, das vom Europarat initiiert wurde und sich mit den neuen Schwerpunkten der sich entwickelnden Informationsgesellschaft in den Bereichen Bibliothekswesen, Verlagswesen und Buchhandel beschäftigt. Das Deutsche Bibliotheksinstitut hat für den Bereich Bibliothekswesen in diesem Zusammenhang die Studie „Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken“ veröffentlicht, die von der NBE-Arbeitsgruppe Qualifizierungsbedarf erstellt wurde. Darin heißt es, dass Bibliothekare in einer dem ständigen Wandel unterworfenen Organisation arbeiten. Daher gilt für sie das Prinzip des lebenslangen Lernens. Die Arbeitsgruppe verweist auf die Europa-Studie, die „in ihren Länderberichten gezeigt (hat), dass als eine der meist genannten Barrieren gegen fortschrittliche Entwicklung Öffentlicher Bibliotheken im Informationszeitalter das Bibliothekspersonal eingeschätzt wird“. Als Gründe hierfür werden neben fehlenden technologischen auch „mangelndes Bewußtsein für notwendige Veränderungen konventioneller bibliothekarischer Aufgabenvorstellungen“ genannt. (Qualifizierungsbedarf, 1998, S. 50).

Die vorsichtige Interpretation des Ergebnisses dieser Umfrage läßt jedoch den Schluß zu, dass diese Defizite in den Bereichen fachlicher Qualifikation, Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation in den Bibliotheken allgemein bekannt sind und dass daran gearbeitet wird, diese zu beheben. Das beweist auch die Bewertung

der Soft Skills: Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Ordentlichkeit und Freundlichkeit, die in den letzten Studien noch einen großen Stellenwert hatten, (s. Kapitel 2.) sind zwar auch noch wünschenswert, jedoch gegenüber Persönlichkeitsmerkmalen wie z. B. Kommunikationsfähigkeit weniger maßgebend. Das Bibliothekswesen befindet sich in einer Phase des Umbruchs, denn durch den raschen technologischen Fortschritt und den damit verbundenen gesellschaftlichen Wandel, mit veränderten Werten und Normen, sind Fähigkeiten wie Eigenverantwortung, Entscheidungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Belastbarkeit und Kontaktfähigkeit elementar für die Arbeit in einer Bibliothek.

Ein Ranking der Soft Skills ist jedoch schwierig, denn erst das Zusammenwirken verschiedener Eigenschaften macht Handlungskompetenz aus. Berücksichtigt werden muß auch, dass mit der „zunehmenden Bedeutung der Soft Skills (...) innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, um ihrem wissenschaftlichen Anspruch gerecht zu werden, Schwierigkeiten bei der Erfüllung nach Objektivität Reliabilität und Validität“ entstanden (vgl. Heinen / Fank, 1997, S. 241). Zwar sind generelle Persönlichkeitseigenschaften wie Teamfähigkeit schwerer einzuschätzen als aktive Verhaltensmerkmale wie Kooperationsverhalten (vgl. Scholz, 1997, S. 17). Zu dem können sich Persönlichkeitseigenschaften verändern und Erfolg im Beruf wird – neben Fähigkeiten, Fertigkeiten, Interessen und Persönlichkeitsmerkmalen – auch noch von Faktoren wie Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude beeinflusst. Trotzdem sind die Beachtung und Entwicklung der Soft Skills für die Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen unbedingt nötig. Gerade in Zeiten gesellschaftlichen Wandels mit veränderten Anforderungen, sind sie – neben der Bereitschaft zum „lebenslangen Lernen – die Basis, um auch fachliche Fähigkeiten zu verbessern. Dadurch können Bibliotheken auch in Zukunft einen qualitativ hochwertigen Service leisten.

Literaturverzeichnis

(Bauer, 1998)

Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Köln, 1998 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Bd. 9)

(Berthel, 1997)

Berthel, Jürgen: Personalmanagement: Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 5. Aufl., Stuttgart, 1997

(Berufsbild 2000, 1998)

Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V.: Berufsbild 2000 : Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB e.V. Berlin, 1998

(Berufsbild und Selbstverständnis, 1994)

Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994. Deutsches Bibliotheksinstitut. Hrsg. von einer Arbeitsgruppe Berliner Bibliothekare. Berlin, 1995 (dbi-Materialien ; 141)

(Boscheinen, 1999)

Boscheinen, Claudia: Die Bedeutung berufsbegleitender Personalentwicklung im Bibliotheksmanagement. Köln, 1999 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 17)

(Bruhn, 1997)

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, 1997

(Capelleveen, 1995)

Capelleveen, Remco van: Gedanken zur beruflichen Fortbildung – anlässlich eines (ärgerlichen) Vortrags. In: Bibliotheksdienst 29. Jg. (1995), H. 10, S. 1633 – 1637

(Dehnert-Kleibrink /Stock, 1997)

Dehnert-Kleibrink, Dagmar / Stock, Wolfgang G.: Informationsspezialisten in der Informationsgesellschaft. Köln, 1997. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 6)

(Fank, 1996)

Fank, Matthias: Einführung in das Informationsmanagement : Grundlagen, Methoden, Konzepte, München, 1996

(Fühles-Ubach / Rösch, 1999)

Fühles-Ubach, Simone / Rösch, Hermann: Bibliothekarisches Berufsbild im Wandel. Umfrage bei den Studierenden des Fachbereichs Bibliothek- und Informationswesen der Fachhochschule Köln 1998. Köln, 1999. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 15)

(Heinen / Fank, 1997)

Heinen, Edmund / Fank, Matthias: Unternehmenskultur : Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl., München, 1997. Darin: Fank, Matthias: Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie.

(Hofmann, 1998)

Hofmann, Ulrich: Qualitäts- und Technologiemanagement in Bibliotheken, Wiesbaden, 1998

(Hofmann, 1999)

Hofmann, Ulrich: Globale Informationswirtschaft : Management, Technologien, Strategien, München, 1999

(Huesmann, 1999)

Huesmann, Anna-Maria: Qualitätssicherung in der bibliothekarischen Fortbildung : Evaluations der Fortbildungsangebote. Ein Fragebogen der Kommission Aus- und Fortbildung des VdDB. In: Bibliotheksdienst 33. Jg. (1999), H. 5, S. 748 – 759

(Jedwabski, 1996a)

Jedwabski, Barbara: Fortbildung von BibliotheksmitarbeiterInnen im Umgang mit dem Internet. – Vortrag DFG-Workshop Bielefeld 1996.

URL: <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/bielefeld.htm>

(Jedwabski, 1996b)

Jedwabski, Barbara: „Ja, wenn Sie das neben ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen...“ : Über den Stellenwert von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken. – Vortrag gehalten auf dem 86. Deutschen Bibliothekartag in Erlangen am 31.05.1996.

URL: <http://www.ub.uni-dortmund.de/specials/erlangen.htm>

(Klaassen / Windau, 1993)

Klaassen, Ute / Windau, Bettina: Management in Öffentlichen Bibliotheken. / Themenkreis I auf dem Leipziger Bibliothekskongreß. In: Buch und Bibliothek 45. Jg. (1993), H. 9, S. 758 – 765

(Kompetenzen, 1996)

Kompetenzen für Spezialbibliothekare des 21. Jahrhunderts : Zusammenfassung der Leitsätze / Bericht vorgelegt auf der Jahrestagung der Spezialbibliotheken, 1996. In: Bibliotheksdienst 31. Jg., (1997), H. 4,

(Kübler, 1998)

Kübler, Hans-Dieter: Von der Bibliothekarin zur Informationsmanagerin?. In: Buch und Bibliothek 50. Jg. (1998), H. 8, S. 504 – 510

(Meffert / Bruhn, 1997)

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing : Grundlagen – Konzepte – Methoden ; mit Fallbeispielen, 2. Aufl., Wiesbaden, 1997,

(Mentzel, 1997)

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung : Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Freiburg i. Br., 1997

(Nagel, 1997)

Nagel, Annette: Sozialkompetenz : Schlüsselqualifikation für die Zukunft. In: Karriereführer Hochschulen : Informationsmarkt für Studenten und Unternehmen / hrsg. von Georg von Landsberg. Köln, 1993. Band 21, II / 1997: Soft Skills : Faktoren sozialer Kompetenz, Köln, 1997. S. 67 - 69

(Organisationspsychologie, 1995)

Lehrbuch Organisationspsychologie / Heinz Schuler (Hrsg.). 2. Aufl.. Bern [u.a.], 1995

(Paul, 2000)

Paul, Gerd: Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktionen in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Köln, 2000 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 25)

(Positionspapier, 1999)

Positionspapier zu einer verwaltungsexternen Ausbildung Wissenschaftlicher Bibliothekare / Kommission für Ausbildungsfragen des Vereins Deutscher Bibliothekare. In: Bibliotheksdienst 33. Jg. (1999), H. 5, S. 761 – 770

(Praxisbezug, 1994)

Praxisbezug und soziale Kompetenz: Hochschule und Wirtschaft im Dialog. [hrsg. vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln]. Köln, 1994. (Kölner Texte & Thesen ; 20)

(Qualifizierungsbedarf, 1998)

Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken : Studie, Projekt New Book Economy. Berlin, 1998 (dbi-Materialien ; 171)

(Schnell / Hill / Esser, 1993)

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. München, 1993

(Scholz, 1997)

Scholz, Christian: Kriterien Sozialer Kompetenz. In: Karriereführer Hochschulen : Informationsmarkt für Studenten und Unternehmen / hrsg. von Georg von Landsberg. Köln, 1993. Band 21, II / 1997: Soft Skills : Faktoren sozialer Kompetenz, Köln, 1997. S. 17 - 24

(Soziale und personale Kompetenzen, 1993)

Soziale und personale Kompetenzen als Basisqualifikation in der Erwachsenenbildung. Pädagogische Arbeitsstelle, Deutscher Volkshochschul-Verband. Frankfurt/M., 1993

(VdDB, 1998)

VdDB: Thesenpapier zur Fortbildungspolitik in deutschen Bibliotheken / Kommission Aus- und Fortbildung des VdDB. In: Bibliotheksdienst 32. Jg. (1998), H. 5, S. 849 – 851

Anhang

Fragebogen an Bibliotheken: **Softskills im bibliothekarischen Berufsalltag**

Fragebogen bitte zurücksenden bis möglichst 19.02.2001 an:

Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, Prof. Dr. W. Stock,
Claudiusstraße 1, 50678 Köln. Telefon: 0221/82 75-33 87. Fax: 0221/331 85 83

1. Welche fachlichen Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für heutige Bibliothekare wichtig?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Gespür für den bedarfsgerechten Bestandsaufbau
- Geschick im Einsatz unterschiedlicher Informationsmedien und –zugänge im Informationsdienst
- Kompetenz beim Aufbau einer Bibliotheks-Homepage im Internet
- Kompetenz bei der Abfrage von Internet und kommerziellen Datenbanken
- Kompetenz bei der Nutzung von Dokument-Lieferdiensten (z. B. Jason, Subito)
- Kompetenz bei Aufbau und Pflege eines Opac
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse wie Controlling, neues Steuerungsmodell, Personalführung
- Kenntnisse in der Öffentlichkeitsarbeit und weiterer Methoden des Marketing
- Kenntnisse der Kinder- und Jugendarbeit und sozialer Bibliotheksarbeit
- Fähigkeiten bei der Informationsvermittlung und Benutzerschulung
- Fähigkeiten bei der Vermittlung von Medienkompetenz, Leseförderung und Förderung der Information Literacy
- Formalerschließung, RAK-Kenntnisse
- Sacherschließung
- Sonstiges, nämlich _____

2. Welche Eigenschaften eines Bibliothekars sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig?
(Mehrfachnennungen möglich)

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Analytisches Denken | <input type="checkbox"/> Anpassungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Ansehen |
| <input type="checkbox"/> Ansprechendes Äußeres | <input type="checkbox"/> Aufrichtigkeit | <input type="checkbox"/> Belastbarkeit |
| <input type="checkbox"/> Belesenheit | <input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen | <input type="checkbox"/> Ehrlichkeit |
| <input type="checkbox"/> Eigenverantwortung | <input type="checkbox"/> Einfühlungsvermögen | <input type="checkbox"/> Einsatzbereitschaft / Fleiß |
| <input type="checkbox"/> Entscheidungsbereitschaft | <input type="checkbox"/> Entwicklungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Extravertiertheit |
| <input type="checkbox"/> Fähigkeit zum Unterordnen | <input type="checkbox"/> Flexibilität | <input type="checkbox"/> Fortschrittlichkeit / Modern |
| <input type="checkbox"/> Führungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Gepflegte Erscheinung | <input type="checkbox"/> Hilfsbereitschaft |
| <input type="checkbox"/> Initiative | <input type="checkbox"/> Intelligenz | <input type="checkbox"/> Introvertiertheit |
| <input type="checkbox"/> Kommunikationstalent | <input type="checkbox"/> Konflikte/Mißerfolge bewältigen | <input type="checkbox"/> Konservativ |
| <input type="checkbox"/> Kontaktfähigkeit | <input type="checkbox"/> Kooperationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Kostenbewußtsein |
| <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Lernbereitschaft | <input type="checkbox"/> Menschenkenntnis |
| <input type="checkbox"/> Neugier | <input type="checkbox"/> Organisationstalent | <input type="checkbox"/> Persönlichkeit (Charisma) |
| <input type="checkbox"/> Urteilsvermögen | <input type="checkbox"/> Selbständigkeit | <input type="checkbox"/> Selbstbeherrschung |
| <input type="checkbox"/> Selbstbewußtsein | <input type="checkbox"/> Sorgfalt | <input type="checkbox"/> Stressresistenz |
| <input type="checkbox"/> Tatkraft | <input type="checkbox"/> Teamfähigkeit | <input type="checkbox"/> Umgangsstil / Höflichkeit |
| <input type="checkbox"/> Verhandlungsgeschick | <input type="checkbox"/> Vertrauenswürdigkeit | <input type="checkbox"/> Zielstrebigkeit / Ehrgeiz |
| <input type="checkbox"/> Zeitmanagement | <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ | |

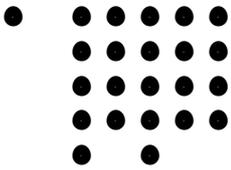
3. Welche der folgenden Bedingungen fördert die Motivation der Mitarbeiter am ehesten?
(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ermutigung zum Experimentieren | <input type="checkbox"/> Persönliches Lob |
| <input type="checkbox"/> Tolerieren von Fehlern und Mißerfolgen | <input type="checkbox"/> Freude an der Arbeit |
| <input type="checkbox"/> Forderung und Förderung der Zusammenarbeit | <input type="checkbox"/> Aussicht auf Beförderung |
| <input type="checkbox"/> Respektieren individueller und kultureller Unterschiede | <input type="checkbox"/> Delegation von Aufgaben |
| <input type="checkbox"/> Dominieren von Vertrauens-Atmosphäre | <input type="checkbox"/> Bezahlung |
| <input type="checkbox"/> Verbesserung der Arbeitsbedingungen | |
| <input type="checkbox"/> Häufige Aufgaben- und Funktionswechsel | |

4. Welche Modelle der Arbeitsplatzgestaltung wurden in Ihrer Bibliothek eingeführt?
- Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel, Arbeitsplatzringtausch)
 - Job Enlargement (Ausweitung durch Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Aufgaben)
 - Job Enrichment (Anreicherung des Arbeitsinhalts mit qualitativ höherwertigen Aufgaben)
 - Job Sharing
 - Keins davon, sondern _____
 - Keins davon, aber in Planung _____
5. Verfügt Ihre Bibliothek über die notwendige Ausstattung an Hard- und Software, um der gesteigerten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken gerecht zu werden?
- Ja Nein
6. Verfügen Ihre Mitarbeiter über angemessenes technisches Know-how zur effektvollen Nutzung und Vermittlung des Netzangebotes einschließlich des Marketings für diese Dienstleistung?
- Ja Nein
7. In welchen thematischen Bereichen nehmen Ihre Mitarbeiter Fortbildungsangebote wahr? (Mehrfachnennungen möglich)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> EDV-Schulung |
| <input type="checkbox"/> Datenbank- und Online-Recherche | <input type="checkbox"/> Katalogisierung |
| <input type="checkbox"/> Rhetorik, Kommunikationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Fremdsprachen |
| <input type="checkbox"/> Psychologische Schulung, Sozialkompetenz | <input type="checkbox"/> Controlling, Budgetierung |
| <input type="checkbox"/> Programmarbeit, Veranstaltungen | <input type="checkbox"/> Öffentlichkeitsarbeit |
| <input type="checkbox"/> Personalführung | <input type="checkbox"/> Sponsoring |
| <input type="checkbox"/> Teilnahme an Fachtagungen (Buchmesse, Bibliothekartag, Infobase) | |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges, nämlich _____ | |
8. Wird die Leistung Ihrer Mitarbeiter in irgendeiner Weise evaluiert bzw. beurteilt?
- Ja Nein
9. Wenn ja, durch Kundenumfragen, betriebsinterne Erhebungen
10. Könnten Sie sich vorstellen, auch Spezialisten einzustellen, die nicht dem bibliothekarischen Berufsstand angehören, vorausgesetzt, der Etat ließe dies zu?
- Ja Nein
11. Wenn ja, wäre(n) dies (ein/e) ausgebildete(r)
- Informationswirt
 - Betriebswirt
 - Pädagoge
 - Dolmetscher / Übersetzer
 - Informatiker
 - Buchhändler / Verlagskaufleute
 - Nachrichtentechniker (Telekommunikationsfachleute)
 - Designer (Web- oder Screendesigner)
 - Sekretär/in (Kaufleute für Bürokommunikation, Bürokaufleute)
 - Fachleute für Sozialarbeit / Sozialpädagogen
 - Sonstige: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Platz für zusätzliche Bemerkungen:



W. Stock • Fachhochschule Köln • Claudiusstr. 1 • D 50678 Köln

Claudiusstr. 1
D 50678 Köln

Tel.: [49] 221 / 8275 - 3387
oder: (49) 2273 / 954352
Fax: [49] 221 / 3318583
E-Mail: wolf.stock@uni-koeln.de
<http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/personen/stock.htm>

Ihr Zeichen

Ihre Nachricht

Mein Zeichen

Köln

7. Februar 2001

+

Projekt Soft Skills im bibliothekarischen Berufsalltag

Sehr geehrte

wir bitten Sie um Ihre Unterstützung an einer wissenschaftlichen Arbeit, in deren Rahmen der Frage nachgegangen werden soll, ob und in welchem Maße außerfachliche Qualifikationen, die sogenannten „Soft Skills“, im heutigen Bibliotheksmanagement eine Rolle spielen.

Durch immer schnellere technische Entwicklungen und durch wirtschaftlichen und sozialen Wandel veraltet fachliches Wissen, ändern sich Tätigkeitsinhalte und Arbeitsanforderungen in immer kürzeren Abständen.

Für diese Untersuchung haben wir etwa 100 öffentliche Bibliotheken unterschiedlicher Größen und Institutsbibliotheken angeschrieben und bitten auch Sie, uns durch Ausfüllen des anliegenden Fragebogens zu unterstützen.

Selbstverständlich werden die Ergebnisse anonym dargestellt.

Um eine zügige Auswertung der Umfrage zu ermöglichen, bitten wir um Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens **bis 19. Februar 2001. Ein frankierter Rückumschlag liegt bei.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen aus Köln!

Wolfgang G. Stock

Sandra Brücken

Anlagen

	Alle Bibl. N=82		Große ÖB N=3		Kleine ÖB N=28		WB/Spez. N=21	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
1.1 Bestandsaufbau	70	85,4	27	81,8	26	92,9	17	81,0
1.2 Informationsdienst	77	93,9	31	93,9	27	96,4	19	90,5
1.3 Bibl.-Homepage	26	31,7	6	18,2	6	21,4	14	66,7
1.4 Datenbank-Abfrage	75	91,5	30	90,9	25	89,3	20	95,2
1.5 Dokument-Lieferdienst	39	47,6	11	33,3	13	46,4	15	71,4
1.6 Opac	40	48,8	14	42,4	9	32,1	17	81,0
1.7 BWL	64	78,0	30	90,9	20	71,4	14	66,7
1.8 Öffentlichkeitsarbeit	73	89,0	30	90,9	25	89,3	18	85,7
1.9 Kinder und Jugend	45	54,9	23	69,7	19	67,9	3	14,3
1.10 Informationsverm.	69	84,1	27	81,8	24	85,7	18	85,7
1.11 Medienkompetenz	65	79,3	31	93,9	22	78,6	12	57,1
1.12 Formalerschließung	30	36,6	11	33,3	5	17,9	14	66,7
1.13 Sacherschließung	38	46,3	12	36,4	15	53,6	11	52,4
1.14 Sonstiges	10	12,2	4	12,1	3	10,7	3	14,3
2.1 Analyt. Denken	44	53,7	20	60,6	12	42,9	12	57,1
2.2 Anpassungsfähigkeit	14	17,1	9	27,3	2	7,1	3	14,3
2.3 Ansehen	7	8,5	4	12,1	2	7,1	1	4,8
2.4 Anspr. Äußeres	17	20,7	12	36,4	3	10,7	2	9,5
2.5 Aufrichtigkeit	22	26,8	13	39,4	3	10,7	6	28,6
2.6 Belastbarkeit	62	75,6	28	84,8	19	67,9	15	71,4
2.7 Belesenheit	13	15,9	7	21,2	4	14,3	2	9,5
2.8 Durchsetzungsverm.	28	34,1	15	45,5	9	32,1	4	19,0
2.9 Ehrlichkeit	14	17,1	8	24,2	1	3,6	5	23,8
2.10 Eigenverantwortung	62	75,6	30	90,9	16	57,1	16	76,2
2.11 Einfühlungsvermög.	38	46,3	21	63,6	10	35,7	7	33,3
2.12 Einsatzbereitschaft	40	48,8	19	57,6	7	25,0	14	66,7
2.13 Entscheidungsber.	62	75,6	25	75,8	18	64,3	19	90,5
2.14 Entwicklungsfähigk.	43	52,4	21	63,6	12	42,9	10	47,6
2.15 Extravertiertheit	9	11,0	6	18,2	1	3,6	2	9,5
2.16 Fähigk. z. Unterord.	2	2,4	2	6,1	0	0,0	0	0,0
2.17 Flexibilität	60	73,2	26	78,8	19	67,9	15	71,4
2.18 Fortschrittlichkeit	20	24,4	9	27,3	6	21,4	5	23,8
2.19 Führungsfähigkeit	30	36,6	19	57,6	7	25,0	4	19,0
2.20 Gepfl. Erscheinung	24	29,3	11	33,3	10	35,7	3	14,3
2.21 Hilfsbereitschaft	27	32,9	15	45,5	5	17,9	7	33,3
2.22 Initiative	58	70,7	24	72,7	18	64,3	16	76,2
2.23 Intelligenz	42	51,2	21	63,6	12	42,9	9	42,9
2.24 Introvertiertheit	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2.25 Kommunikationstal.	57	69,5	25	75,8	19	67,9	13	61,9
2.26 Konflikte bewältigen	43	52,4	20	60,6	14	50,0	9	42,9
2.27 Konservativ	1	1,2	1	3,0	0	0,0	0	0,0
2.28 Kontaktfähigkeit	65	79,3	28	84,8	21	75,0	16	76,2
2.29 Kooperationsfähigk.	63	76,8	27	81,8	20	71,4	16	76,2
2.30 Kostenbewußtsein	44	53,7	18	54,5	13	46,4	13	61,9
2.31 Kreativität	53	64,6	27	81,8	12	42,9	14	66,7
2.32 Lernbereitschaft	64	78,0	26	78,8	23	82,1	15	71,4
2.33 Menschenkenntnis	31	37,8	18	54,5	7	25,0	6	28,6
2.34 Neugier	34	41,5	17	51,5	10	35,7	7	33,3
2.35 Organisationstalent	57	69,5	22	66,7	20	71,4	15	71,4
2.36 Persönlichkeit	17	20,7	12	36,4	3	10,7	2	9,5

	Alle Bibl. N=82		Große ÖB N=3		Kleine ÖB N=28		WB/Spez. N=21	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
2.37 Urteilsvermögen	46	56,1	21	63,6	11	39,3	14	66,7
2.38 Selbständigkeit	48	58,5	25	75,8	13	46,4	10	47,6
2.39 Selbstbeherrschung	18	22,0	11	33,3	3	10,7	4	19,0
2.40 Selbstbewußtsein	40	48,8	20	60,6	13	46,4	7	33,3
2.41 Sorgfalt	24	29,3	12	36,4	5	17,9	7	33,3
2.42 Stressresistenz	44	53,7	19	57,6	14	50,0	11	52,4
2.43 Tatkraft	37	45,1	17	51,5	11	39,3	9	42,9
2.44 Teamfähigkeit	69	84,1	29	87,9	26	92,9	14	66,7
2.45 Umgang/Höflichkeit	47	57,3	23	69,7	13	46,4	11	52,4
2.46 Verhandlungsgesch.	46	56,1	20	60,6	14	50,0	12	57,1
2.47 Vertrauenswürdigk.	22	26,8	13	39,4	4	14,3	5	23,8
2.48 Zielstrebigkeit	23	28,0	14	42,4	5	17,9	4	19,0
2.49 Zeitmanagement	52	63,4	24	72,7	16	57,1	12	57,1
3.1 Experimentieren	46	56,1	25	75,8	11	39,3	10	47,6
3.2 Fehler/Mißerfolge	28	34,1	12	36,4	6	21,4	10	47,6
3.3 Zusammenarbeit	53	64,6	23	69,7	16	57,1	14	66,7
3.4 Unterschiede	24	29,3	14	42,4	8	28,6	2	9,5
3.5 Vertrauens-Atmos.	39	47,6	21	63,6	10	35,7	8	38,1
3.6 Arbeitsbedingungen	46	56,1	20	60,6	16	57,1	10	47,6
3.7 Funktionswechsel	2	2,4	1	3,0	1	3,6	0	0,0
3.8 Persönliches Lob	65	79,3	27	81,8	20	71,4	18	85,7
3.9 Arbeitsfreude	71	86,6	29	87,9	26	92,9	16	76,2
3.10 Beförderung	19	23,2	8	24,2	4	14,3	7	33,3
3.11 Delegation v. Aufg.	44	53,7	20	60,6	13	46,4	11	52,4
3.12 Bezahlung	27	32,9	11	33,3	8	28,6	8	38,1
4.1 Job-Rotation	17	20,7	9	27,3	4	14,3	4	19,0
4.2 Job Enlargement	40	48,8	18	54,5	10	35,7	12	57,1
4.3 Job Enrichment	47	57,3	21	63,6	12	42,9	14	66,7
4.4 Job Sharing	10	12,2	6	18,2	3	10,7	1	4,8
4.5 Keins, sondern	3	3,7	0	0,0	2	7,1	1	4,8
4.6 Keins, Planung	4	4,9	0	0,0	1	3,6	3	14,3
5. Hard-/Software	73	89,0	28	84,8	24	85,7	21	100,0
6. Know-how	38	46,3	18	54,5	8	28,6	12	57,1
7.1 Internet	75	91,5	32	97,0	25	89,3	18	85,7
7.2 EDV-Schulung	72	87,8	31	93,9	23	82,1	18	85,7
7.3 Recherche	44	53,7	24	72,7	6	21,4	14	66,7
7.4 Katalogisierung	19	23,2	8	24,2	1	3,6	10	47,6
7.5 Rhetorik	41	50,0	24	72,7	9	32,1	8	38,1
7.6 Fremdsprachen	14	17,1	8	24,2	1	3,6	5	23,8
7.7 Sozialkompetenz	43	52,4	24	72,7	12	42,9	7	33,3
7.8 Controlling	29	35,4	20	60,6	5	17,9	4	19,0
7.9 Programmarbeit	30	36,6	17	51,5	9	32,1	4	19,0
7.10 Öffentlichkeitsarb.	40	48,8	21	63,6	12	42,9	7	33,3
7.11 Personalführung	42	51,2	23	69,7	9	32,1	10	47,6
7.12 Sponsoring	24	29,3	17	51,5	5	17,9	2	9,5
7.13 Fachtagungen	62	75,6	25	75,8	18	64,3	19	90,5
7.14 Sonstiges	9	11,0	5	15,2	3	10,7	1	4,8

	Alle Bibl. N=82		Große ÖB N=33		Kleine ÖB N=28		WB/Spez. N=21	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
8. Leistungsevaluat.	56	68,3	25	75,8	16	57,1	15	71,4
9.1 Kundenumfragen	27	32,9	17	51,5	4	14,3	6	28,6
9.2 betriebsint. Erheb.	37	45,1	13	39,4	14	50,0	10	47,6
10. Spezialisten	79	96,3	32	97,0	27	96,4	20	95,2
11.1 Informationswirt	29	35,4	15	45,5	6	21,4	8	38,1
11.2 Betriebswirt	34	41,5	21	63,6	4	14,3	9	42,9
11.3 Pädagoge	16	19,5	7	21,2	7	25,0	2	9,5
11.4 Dolmetscher	2	2,4	2	6,1	0	0,0	0	0,0
11.5 Informatiker	57	69,5	26	78,8	13	46,4	18	85,7
11.6 Buchhändler	22	26,8	12	36,4	6	21,4	4	19,0
11.7 Techniker	14	17,1	8	24,2	2	7,1	4	19,0
11.8 Web-Designer	25	30,5	14	42,4	5	17,9	6	28,6
11.9 Sekretärin	25	30,5	13	39,4	7	25,0	5	23,8
11.10 Sozialpäd.	24	29,3	15	45,5	8	28,6	1	4,8
11.11 Sonstige	13	15,9	6	18,2	2	7,1	5	23,8

