

**Zeitschrift:** Arbido  
**Band:** - (2009)  
**Heft:** 1: Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich =  
Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D  
= Evoluzione del management e gestione del personale in ambito I&D

**Artikel:** Auf dem Weg zur "managed library" - Entwicklung von  
Managementkompetenzen

**Autor:** Müller, Christa

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769824>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 09.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

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

Christa Müller, Bibliothekarin und  
Juristin, informo GmbH

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

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

## Einleitung

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

«Es ist schon ein seltsames Gefühl für einen alten Mann wie mich: Als meine Frau vor über zwanzig Jahren ihre Bibliotheksausbildung machte, war ein Bibliothekar ein liebenswertes, schrulliges, etwas verstaubtes, rückwärts gewandtes Wesen, und da wacht man eines Tages auf und entdeckt, dass neben einem die Angehörige eines Berufsstandes liegt, der an der Hightech-Spitze mitmarschiert und eine ganz wesentliche Rolle in den revolutionären Vorgängen spielt, die durch die Möglichkeiten computervermittelter Kommunikation eingeleitet wurden.» Dies schreibt der Religionswissenschaftler Aloys Peyer in seinem Aufsatz «Der Bibliothekar als Kultfigur in Cyberspace» (1995). Er beendet diesen Aufsatz mit dem Aufruf, Bibliothekare sollen das entwickeln, was man im Zen-

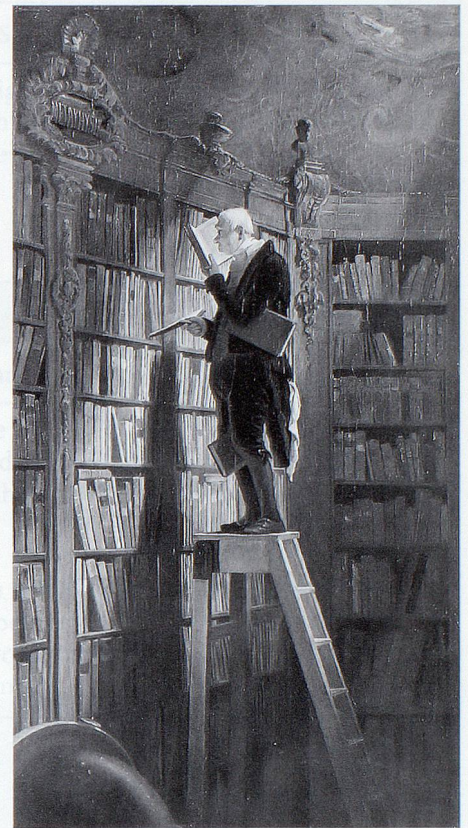
Buddhismus «a beginner's mind» nennt und was u.a. Offenheit, Neugier und die Fähigkeit umfasst, alte Denkstrukturen über Bord zu werfen – und ganz generell die Chancen zu ergreifen, die sich mit den Entwicklungen unserer Zeit für ihren Beruf ergeben.

## Die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort

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

## Die «managed library»

Die «managed library» muss primär zwei Anforderungen erfüllen können, die sich aus den Trends und Entwicklungen ergeben. Einerseits müssen die Bibliotheken ihre Aufgaben und ihr Angebot insbesondere auf die technologischen und sozialen bzw. demografischen Veränderungen ausrichten und laufend den Erfolg der getroffenen



«Der Bücherwurm» von Carl Spitzweg

Massnahmen überprüfen. Andererseits sind die Bibliotheken – gerade auch in Zeiten grösserer wirtschaftlicher Unsicherheiten – vermehrt gefordert, ihre Leistungen zu legitimieren und über Aufwand, Ressourcierung und Leistungen Rechenschaft abzulegen. Das bedeutet zum Beispiel, dass – umfassende strategische Überlegungen getroffen werden müssen, – sich die Leistungen ausschliesslich am Bedürfnis der Kunden orientieren, – das Handeln vornehmlich auf Dienstleistungen für den Kunden ausgerichtet ist, – neue Wege in der Kommunikation etabliert werden, – eine mehrjährige Finanzplanung erstellt wird, – gezielte Marketingmassnahmen umgesetzt werden,

- neue «Vertriebswege» gefunden werden müssen,
- flexiblere organisatorische Strukturen gewählt werden, die sich an den Prozessen orientieren,
- die Mitarbeitenden in diese Entwicklungen einbezogen werden,
- Kontroll- und Steuerungsmechanismen eingeführt werden, mit welchen die Entwicklungen laufend überwacht werden können,
- Qualitätskriterien definiert werden, um eine stetige Weiterentwicklung des Systems zu erreichen.

Alle diese Handlungsfelder gehören in den Bereich dessen, was wir unter «managen» eines Systems oder einer Insti-

**Heute besteht der Auftrag einer Bibliothek – mit diesem Begriff sind immer auch die anderen Institutionen in diesem Bereich eingeschlossen – vor allem darin, der Öffentlichkeit den freien Zugang zu dem weltweit vorhandenen Wissen zu sichern und durch ein vielfältiges, variables Medienangebot und neue Dienstleistungskonzepte einen Beitrag zur Informationsgesellschaft zu leisten.**

tution verstehen: die zielgerichtete aktive Gestaltung und Steuerung einer Organisation, in welche alle Ebenen von Mitarbeitenden einbezogen werden sollen. Das bewirkt ein verändertes Anforderungsprofil und benötigt – ebenfalls auf allen Ebenen – die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der entsprechenden Kompetenzen. Das bedeutet demzufolge auch, dass innerbetrieblich der (Kader-)Förderung der Mitarbeitenden ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird und entsprechende Personalauswahlprozesse eingeführt werden.

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

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

einen ganz anderen Stellenwert im Anforderungsprofil der Bibliotheksmitarbeitenden sowie der Bibliotheksleitenden einnehmen als bisher:

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

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

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

Die Kompetenzen, von denen hier die Rede ist, orientieren sich somit vermehrt an Handlungsfeldern und Arbeitsinhalten. Gefragt sind auf der einen Seite spezifische bibliothekarische und fachwissenschaftliche Kompetenzen. Auf der anderen Seite stehen technologische Kompetenzen sowie soziale und kommunikative Kompetenzen,

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

«soft-skills», und – insbesondere bei (künftigen) Führungspersonen – vor allem auch Führungs- und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Vordergrund, welche sich besonders in einer hohen Dienstleistungsorientierung äussern.

Basierend auf diesen Überlegungen lässt sich für Mitarbeitende und Führungspersonen in einer Bibliothek folgendes Kompetenzschema ableiten, welches Grundlage für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten sowie von Personalentwicklungsmassnahmen sein sollte (siehe Tab. S. 35).

### **Neue Zielsetzungen für die Kompetenzentwicklung**

Tatsächlich gibt es viele Hinweise darauf, dass sich das Rollenbild und damit auch das Rollenverständnis der BibliothekarInnen (und der anderen Berufe der Informationswissenschaften) in den letzten Jahren stark geändert haben und noch ändern werden. Dennoch

**Die «managed library» muss primär zwei Anforderungen erfüllen können, die sich aus den Trends und Entwicklungen ergeben.**

muss man immer wieder feststellen, dass Management-Know-how teilweise in einem noch eher bescheidenen Mass vorhanden ist. In der Ausbildung kann man überdies immer noch und immer wieder erleben, dass die Notwendigkeit, sich solches Wissen in einer entsprechenden Ausbildung anzueignen und weiterzuentwickeln, von Teilnehmenden als wenig sinnvoll betrachtet und deshalb gelegentlich auch in Frage gestellt wird.

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

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

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

Bibliothekarische Basiskompetenzen	
<b>Fachliche und fachwissenschaftliche Kompetenzen</b>	<b>Technologische Kompetenzen</b>
Damit gemeint ist bibliothekarisches Fach-Know-how, welches die zukunftsweisenden Entwicklungen und Kenntnisse, welche sich inhaltlich an einem (wissenschaftlichen) Spezialbereich orientieren, integriert.	Damit gemeint ist die Fähigkeit, die für die Erfüllung der bibliothekarischen Aufgaben notwendigen technologischen Zusammenhänge zu erkennen und technologische Systeme gestalt- und beherrschbar zu machen.
Spezielle Dienstleistungskompetenzen	
<b>Persönliche und Selbstkompetenzen</b>	<b>Soziale Kompetenz</b>
Verstanden als Entfaltung der eigenen Persönlichkeit als Voraussetzung für selbständiges und selbstbewusstes Handeln, die Übernahme von Verantwortung für Handlungen gegenüber den Benutzern und Anspruchsgruppen einer Bibliothek und die Mitwirkung bei der Entwicklung des sozialen Systems.	Verstanden als Fähigkeiten im Umgang mit anderen, z.B. Benutzern, anderen Mitarbeitenden, Lieferanten, und in der Zusammenarbeit mit Dritten.
Spezielle Führungskompetenzen	
<b>Führungs- und Methodenkompetenzen</b>	<b>Managementkompetenzen</b>
Sie umschreiben einerseits die Beherrschung von Führungsinstrumenten, den Umgang mit und die Führung von Menschen, die Organisationsfähigkeit sowie das Verhalten in schwierigen Situationen und andererseits die Fähigkeit im Umgang mit Instrumenten der Entscheidungs- und Problemlösungs- sowie Darstellungsmethodik.	Diese umfassen die Fähigkeit, den Wertschöpfungsprozess effektiv und effizient zu gestalten und zu lenken. Dazu braucht es Fähigkeiten und Kenntnisse, zum Beispiel zu <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketing</li> <li>– Rechnungswesen und Finanzplanung</li> <li>– Controllingmethoden</li> <li>– Organisationsmechanismen</li> <li>– Qualitätsmanagement.</li> </ul>

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

Gleichzeitig ist es Aufgabe von interner und externer Kompetenzentwicklung, den Begriff des «Managements» in das für eine Bibliothek passende Licht zu rücken, so dass ihm et-

**Alle diese Handlungsfelder gehören in den Bereich dessen, was wir unter «managen» eines Systems oder einer Institution verstehen.**

was von dem «Mythos» oder vielmehr Vorurteil genommen wird, es könnte dabei ausschliesslich um rein ökonomisch motivierte Themen gehen, in

deren Hintergrund Kostenersparnis und Personalabbau stehen. Vielmehr muss der Nutzen aufgezeigt werden, welcher sich aus Management-Know-how ergibt, nämlich dass so manches einfacher, rascher und effizienter vonstattengeht, ohne dabei Wert zu verlieren.

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

Die genannten Zielsetzungen stellen dabei nicht in Abrede, dass einem – sich aufgrund der Entwicklungen unserer Zeit ebenfalls stark verändernden – bibliothekarischen Grundlagen-

Know-how ebenfalls der notwendige Platz eingeräumt werden muss. Zweifellos haben die ursprünglichen biblio-

**Eine moderne, zukunftsorientierte Bibliothek kann ihren Platz in einem sich stark verändernden Umfeld nur dann behaupten, wenn die Bibliothek und ihre Mitarbeitenden nicht verwaltet, sondern zielorientiert geführt und beurteilt, gefördert, gefordert und gelenkt werden.**

thekarischen Aufgaben nach wie vor einen hohen Stellenwert. Sie bilden das Handwerkszeug für diesen Beruf, sind also die Basiskompetenz, um sich in diesem Berufsfeld sicher bewegen zu können. Nur: Dies allein genügt heute längst nicht mehr.

Das Gesagte legt die Schlussfolgerung nahe: Neben externen Aus- und Weiter-

bildungsmassnahmen muss eine gezielte Fähigkeitsentwicklung und Kaderförderung von Mitarbeitenden innerhalb der Bibliotheken stattfinden, mit welcher den Mitarbeitenden auf allen Stufen passende Perspektiven für deren Zukunft aufgezeigt werden, sei es in einer Fach- oder in einer Führungskarriere.

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

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

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

– ausserbetriebliche Kompetenzentwicklung: Darunter werden Massnahmen verstanden, die örtlich ausserhalb der Institution, zum Teil durch exter-

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

ne Veranstalter, durchgeführt werden und an denen auch Mitarbeitende anderer Institutionen teilnehmen;

– innerbetriebliche Kompetenzentwicklung: Dabei handelt es sich um Massnahmen, die arbeitsplatznah oder direkt am Arbeitsplatz stattfinden. Sie zielen darauf ab, in der konkreten Arbeitsaufgabe direkt umsetzbar zu sein;

– selbst gesteuerte Kompetenzentwicklung: Vor allem dort, wo kaum ein internes Bildungsangebot besteht, ist die Kompetenzentwicklung über selbst gesteuertes Lernen eine häufig anzutreffende Lernform. Sie bedingt eine Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und ist deshalb nicht in allen Fällen geeignet.

Für die Anbieter von ausserbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsangebo-

ten bedeutet das, dass sie gezielte Kompetenzförderung in allen Bereichen des oben erwähnten Kompetenzschemas für unterschiedliche Niveaustufen anbieten. Die Inhalte sollen dabei einer-

**Eine optimale Wirkung kann diese Form der Ausbildung dann entfalten, wenn sie auf die Bedürfnisse der Berufsgruppe ausgerichtet ist und sich an praktischen Sachverhalten aus dem Alltag der Bibliotheken orientiert.**

seits leadership- und dienstleistungsorientierte Fachbereiche enthalten, und zwar insbesondere:

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

Andererseits sollen managementorientierte Fachbereiche angeboten werden, zum Beispiel

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

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

Denkbar sind in der Zukunft auch überbetriebliche Weiterentwicklungsformen (z.B. in Form von internetbasierten Lernplattformen oder e-Learning), welche ausgewählte Themen

über Lerngruppen behandeln. Diese Formen eignen sich vor allem auch für selbst gesteuertes Lernen bei Mitarbeitenden aus Kleinbibliotheken.

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

Idealerweise sind Aus- und Weiterbildungsmassnahmen Teil eines innerbetrieblich gesteuerten, gezielten Personalentwicklungsprozesses, der die Mitarbeitenden stufenweise über eine reine Fachstelle hinaus in Richtung einer verantwortungsvolleren Position innerhalb der Bibliothek begleitet. Die Führungsverantwortlichen müssen einerseits in engem Kontakt mit den Ausbildungsverantwortlichen stehen; andererseits ist es notwendig, dass die

**Idealerweise sind Aus- und Weiterbildungsmassnahmen Teil eines innerbetrieblich gesteuerten, gezielten Personalentwicklungsprozesses, der die Mitarbeitenden stufenweise über eine reine Fachstelle hinaus in Richtung einer verantwortungsvolleren Position innerhalb der Bibliothek begleitet.**

Führungspersonen die Lernenden unterstützen und begleiten und den Lernerfolg überprüfen. Nur so ist der praktische Nutzen und die Motivation sowohl der Geförderten als auch ihrer Förderer sichergestellt.

### **Zusammenfassung**

Die Bibliothek der Zukunft, die sich an den (Mega-)Trends und Entwicklungen unserer Zeit orientiert, soll zur «managed library» werden. Sie erfordert ein neues Rollenverständnis und stellt ver-

änderte Ansprüche an das Anforderungsprofil eines Bibliothekars/einer Bibliothekarin. Dieses Kompetenzprofil wird erweitert um leadership- und managementorientierte Kenntnisse, welche die Bibliotheksmitarbeitenden befähigen, als (Dienstleistungs-)Manager ihre Handlungsfelder zu gestalten und zu steuern. Die Aus- und Weiterbildung dieser Kompetenzen muss – begleitet von einem gezielten Persönlichkeitsentwicklungsprozess innerhalb der Bibliothek – auf diese neuen Anforderungen ausgerichtet werden.

Kontakt: [c.mueller@informo.ch](mailto:c.mueller@informo.ch)

## ABSTRACT

### «Managed library»

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



**Huber & Lang**  
Fachbücher • Medien • Zeitschriften

**Der Dienstleistungspartner  
für Bibliotheken**

[www.huberlang.com](http://www.huberlang.com)

**HUBER & LANG**  **DER SCHWEIZER SPEZIALIST  
FÜR FACHINFORMATION**