



**W**er in einer Bibliothek arbeitet, muss sich fortbilden. So einfach und wahr diese Aussage ist, so schwierig ist ihre konsequente Umsetzung. Denn was müssen Bibliothekare<sup>1</sup> heutzutage überhaupt wissen? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen sie heute und morgen, welche werden sie in zehn Jahren brauchen? Wie kann Fortbildung im Arbeitsalltag integriert und im Sinne eines lebenslangen Lernens effektiv ausgestaltet werden? Diese Themen hatte die IATUL, die „International Association of Scientific and Technological University Libraries“<sup>2</sup>, auf ihre Agenda gesetzt und gemeinsam mit der Universitätsbibliothek der TUM am 30. November und 1. Dezember 2010 zu einem Seminar nach München eingeladen, zu dem 70 Teilnehmer aus dem In- und Ausland anreisten. Neben Experten für Informationsversorgung wurden gezielt auch Wissenschaftler und Vertreter der Industrie angesprochen, die in ihren Vorträgen das Thema der berufsbegleitenden Fortbildung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten. Die internationalen Gäste kamen aus Irland, Australien, Singapur, Südafrika, Polen, den USA, den Niederlanden, Schwe-

den, Spanien, Frankreich und Rumänien, vertreten waren auch viele deutsche Bibliotheken und bibliotheksnahe Einrichtungen.

### **Personalentwicklung und Change Management**

Der erste Seminartag stand ganz im Zeichen der Herausforderungen, vor denen eine sich stetig wandelnde Wissensgesellschaft und somit auch Bibliotheken stehen. Die vier Referenten aus den Bereichen Bibliothek, Forschung und Wirtschaft

***Das Thema Qualifikationsprofile und Fortbildung für Bibliothekare lockte Teilnehmer aus elf Ländern nach München.***

## **Librarians' Skills in a Changing Environment**

**IATUL-Seminar an der Universitätsbibliothek der  
TU München**

**Von Caroline Leiß und Claudia Sand**

87



**TUM-Präsident Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann unterstrich in seinem Grußwort die große Bedeutung innovativer Bibliotheksservices für Forschung und Lehre (links).**

**Bibliotheken 2020: Dr. Reiner Kallenborn präsentierte den Seminarteilnehmern die Trends und Herausforderungen für Bibliotheken in den nächsten Jahrzehnten (rechts).**



### **Bibliotheken als Dienstleister für die Wissenschaft**

gingen den Fragen nach: Welche aktuellen und zukünftigen Trends haben Einfluss auf die bibliothekarische Arbeit? Was erwarten Wissenschaftler von einer effizienten Literaturversorgung? Welche Ansätze einer strukturierten Personalentwicklung werden im Rahmen von Change Management innerhalb und außerhalb von Bibliotheken verfolgt?

Dr. Reiner Kallenborn, Bibliotheksdirektor an der TUM, beleuchtete in seinem Auftaktreferat die Trends und Entwicklungen, die die Bibliothekswelt gegenwärtig bewegen und wandeln. Veränderungen werden getrieben von den Erwartungen und Erfahrungen der Bibliotheksnutzer – heutiger wie auch zukünftiger. Als wichtige Motoren für Veränderungen benannte Dr. Kallenborn Entwicklungen im Bereich der Bildung, der Technologie und der Kommunikation. Schon heute seien Bibliotheken stark frequentierte Lern- und Kommunikationsorte. Zukünftig müssen sie jedoch vermehrt eine integrierte Lernumgebung mit multifunktionalen Raumangeboten, multimedialer technischer Ausstattung und kundenorientierten Support-Dienstleistungen bieten. Auch auf dem Gebiet des Datenmanagements, des Data Minings und der Verwaltung von Forschungsdaten eröffnen sich zahlreiche neue Aufgabengebiete für wissenschaftliche Bibliotheken. Dafür müssen sich diese intensiv mit neuen Kommunikationsformen, -technologien und -schnittstellen, wie z. B. Mobile Apps, Sozialen Netzwerken, Augmented Reality, Semantischem Web, Cloud Computing, Ubiquitous Computing oder dem Internet der Dinge, auseinandersetzen. Voraussetzung für all dies seien gut ausgebildete Bibliothekare, die sozial kompetent, kreativ und experimentierfreudig sind, sich als Experten für Wissensmanagement begreifen und sich dem Lebenslangen Lernen verschrieben haben.

Im Anschluss an den Ausblick von Dr. Kallenborn erläuterte der Wissenschaftler Prof. Dr.-Ing. Martin Faulstich, was er von einer modernen, effizienten Literaturversorgung erwartet. Prof. Faulstich ist Leiter des Lehrstuhls für Rohstoff- und Energietechnologie an der TUM, Geschäftsführender Direktor des Wissenschaftszentrums Straubing und Vorsitzender des Sachverständigenrats für Umweltfragen, der die Bundesregierung berät.

Die moderne Wissenschaft habe längst ihren Elfenbeinturm verlassen, so Prof. Faulstich. Wissenschaftler seien heute nicht nur Forscher und Dozenten, sondern auch Unternehmer, politische Berater und internationale Netzwerker, die an nachhaltigen Lösungen für die globalen Herausforderungen arbeiten und dabei große Datenmengen sammeln und analysieren. Unterstützend erhofft er sich von modernen Bibliotheken:

- die Bereitstellung von großen Metadaten-Archiven mit interdisziplinären Informationen
- Zugang zu umfangreichen Volltextquellen
- Support beim Publizieren, Editieren, Recherchieren und Networking.

Dennoch möchte er nicht die klassische Bibliothek missen: Sie soll auch weiterhin ein Ort des Lesens, der Konzentration und der Bibliophilie bleiben.

Dr. Tobias Schmidt-Reintjes, Leiter der Personalstrategie, Personalpolitik, Planung und Steuerung bei BMW, bot den Seminarteilnehmern einen Einblick in die Personalentwicklung eines Großunternehmens in Zeiten des Wandels. Die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise, aber auch neue politisch-gesellschaftlich motivierte Herausforderungen, wie z. B. nachhaltiger Ressourceneinsatz und CO<sub>2</sub>-Reduzierung sowie veränderte Absatzmärkte, haben bei Führungskräften und Mitarbeitern zu einer erhöhten Bereitschaft zur Neuorientierung geführt. BMW verfolge dabei einen Top-Down-An-

### Lebenslanges Lernen

Der zweite Seminartag begann mit einem Grundlagenthema: Wie lernt ein Mensch? Warum lernt er, wann lernt er am effektivsten und wie können Lernstile und -motivationen im Rahmen eines Lebenslangen Lernens berücksichtigt werden? Prof. Dr. Tina Seidel von der TUM School of Education unterstrich zu Beginn ihres Vortrags die hohe Bedeutung, die dem Lebenslangen Lernen prinzipiell zukomme. Nicht nur die schnellen Entwicklungen in der Informationstechnik, sondern auch die Flexibilisierung von Lebensläufen

**„Library services we need“: Prof. Dr. Martin Faulstich erläuterte die Arbeitsweise heutiger Forscher und ihre Anforderungen an Bibliotheken.**

führten zwangsläufig dazu, dass immer seltener ein erlernter Beruf unverändert über eine lange Lebensspanne ausgeübt werden könne. Am nachhaltigsten sei das Lernen, wenn intrinsische Gründe vorliegen und das Interesse der Sache selbst gelte. Wichtig für den beruflichen Lernprozess sei darüber hinaus eine Vielzahl von Faktoren, die sich aus dem unmittelbaren beruflichen Umfeld und der Art der Lernanforderung ergäben. So solle z. B. ein Mitarbeiter das zu erlernende Wissen als relevant und strukturiert wahrnehmen und sich in seinem Lernprozess von der Leitungsebene unterstützt fühlen. Viele Forderungen an Konzepte für das Lebenslange Lernen werden jedoch bisher nur zögerlich umgesetzt.

**Personalentwicklung aus einer anderen Perspektive: Dr. Tobias Schmidt-Reintjes gab Einblicke in die Personalstrategien bei BMW.**

satz. Veränderungsstrategien, die in der Unternehmensleitung entwickelt wurden, werden nicht nur in operative Ziele für die einzelnen Geschäftsfelder heruntergebrochen, sondern fließen auch in Kompetenzprofile für Mitarbeiter ein. Um Führungskräfte zu befähigen, neue Strategien in ihrem Arbeitsbereich kommunizieren und umsetzen zu können, nehmen alle am sogenannten Enabling Change Programm teil. Ergänzend suche man bei BMW nach Lösungen, um die Selbstorganisation und den informellen Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern zu stärken. Gegenwärtig diskutiere man die Chancen und Risiken eines internen sozialen Netzwerkes.

Nach dem Ausflug in das Personal- und Veränderungsmanagement eines Weltunternehmens präsentierte Prof. Ainslie Dewe, Bibliotheksdirektorin der La Trobe University Library in Melbourne und Präsidentin der IATUL, den Umstrukturierungsprozess an ihrer Hochschule, dessen Ziele die Reduzierung von Personal- und Sachausgaben im Verwaltungsbereich und die Etablierung einer neuen Servicekultur seien. Eine Ist-Analyse der Bibliotheksdienstleistungen kam zum Ergebnis, dass die Bibliothek sich verstärkt neuen Aufgaben u. a. im Bereich Informationskompetenz und Forschungsprimärdaten stellen müsse. Die gleichzeitig geforderte Stellenreduzierung habe man durch vorzeitige Ruhestandsregelungen erreichen können. Dem neuen Aufgabenprofil trage die La Trobe University Library Rechnung, indem Personal aus den Bereichen Bestandserhaltung und Katalogisierung in die Bereiche Qualitätsmanagement, digitale Infrastruktur sowie Lern- und Forschungssupport verlagert wurde. Ähnlich wie Dr. Schmidt-Reintjes von BMW betonte Prof. Dewe die Bedeutung einer proaktiven Kommunikationskultur und umfassender Fortbildungsmöglichkeiten, um Mitarbeiter erfolgreich für Veränderungen gewinnen zu können.





**Viele Teilnehmer nutzten am Rande des Seminars die Gelegenheit zum internationalen Erfahrungsaustausch: Prof. Ainslie Dewe aus Melbourne im Gespräch mit einer französischen Teilnehmerin (links).**

**Das IATUL-Seminar bot deutschen Bibliothekaren die Möglichkeit, Fortbildungsfragen mit einem internationalen Expertennetzwerk zu diskutieren (rechts).**

Der Vortrag von Prof. Dr. Tina Seidel hatte eine hohe Praxisrelevanz für die Teilnehmer des Seminars, und viele Anregungen des Vortrags konnten leicht auf die jeweils eigenen hausinternen bibliothekarischen Fortbildungsprogramme übertragen werden.

Der nachfolgende Vortrag lenkte den Blick auf einen anderen Kontinent: Wie steht es um die Personalausstattung südafrikanischer Bibliotheken, welche Kompetenzprofile werden erwartet? Dr. Elisha R.T. Chiware, Leiter der CPUT Libraries der Cape Peninsula University of Technology in Cape Town, stellte zunächst das bibliothekarische Aus- und Fortbildungsprogramm in Südafrika vor. Zwar gebe es bibliothekarische Abschlüsse auf allen akademischen Niveaus, aber die Zahl der Bewerber für die Studiengänge sei gering und ihre Qualifikation und Motivation häufig unzureichend. Eine Verbesserung könne erreicht werden, indem ein fachliches Studium absolviert und erst im Anschluss eine Zusatzqualifikation im Bereich der Literatur- und Informationsdienste erworben werde. Sehr anschaulich beschrieb Dr. Elisha Chiware den gegenwärtig mit großem Engagement betriebenen Prozess, südafrikanische Bibliotheken regional und überregional sichtbar zu machen, die finanzielle Ausstattung zu verbessern und das Personal nachhaltiger aus- und fortzubilden.

### **Fortbildungsprogramme im internationalen Vergleich**

Der dritte Teil des Seminars war dem Bereich „Best Practice“ gewidmet. Drei Bibliotheken aus Europa und Asien stellten ihre Definitionen eines bibliothekarischen Kompetenzprofils und ihre Konzepte für interne Fortbildung vor. Nachdem bisher der Eindruck im Vordergrund stand, dass alle vertretenen

Bibliotheken mehr oder weniger vor ähnlichen Herausforderungen stehen, waren es in diesem Vortragsblock vor allem die Unterschiede bei den vorgestellten Lösungsansätzen, die die Teilnehmer des Seminars interessierten.

Dr. Caroline Leiß berichtete über das interne Fortbildungsprogramm der Universitätsbibliothek der TU München. Bereits in den Jahren 2003 bis 2009 habe die Universitätsbibliothek ein umfangreiches internes Fortbildungsprogramm aufgebaut. Der Ausbau der Dienstleistungen im Bereich Informationskompetenz mache es jedoch notwendig, das bisherige Fortbildungsprogramm zu überarbeiten und sowohl quantitativ wie auch qualitativ auszubauen. Das Qualifikationsprofil für alle Mitarbeiter, die im Bereich der Informationsvermittlung tätig sind, sei erweitert worden und umfasse jetzt z. B. auch IT-Kompetenz, Didaktik und English for Librarians. Auch die Lehr- und Lernmethoden seien umgestellt worden, so dass im neuen Fortbildungsprogramm E-Learning, Blended Learning und Lerngruppen neben die traditionellen Formen der Präsenzveranstaltung mit Vortragscharakter treten. Das neue Fortbildungsprogramm sei langfristig angelegt und solle einen formalen Rahmen bieten, in dem auch selbstbestimmtes, informelles Lernen nach individuellen Lernbedürfnissen möglich sei.

Ellen Breen, Leiterin des Bereichs Information & Public Services an der Dublin City University Library, erläuterte anschließend die Personal- und Fortbildungsstrategien ihrer Heimatbibliothek. Die Bibliothekare der DCU sähen sich selbst in der Tradition der Teaching Library und setzten dementsprechend einen Schwerpunkt auf ihre didakti-

schen und pädagogischen Kompetenzen. Schon seit längerer Zeit gebe es an der DCU ein differenziertes, curricular integriertes und von den Studierenden sehr gut angenommenes Kursangebot für Informationskompetenz. Die Akzeptanz des Programms hänge von den Kompetenzen der lehrenden Bibliothekare ab: Sie müssten professionell präsentieren und vortragen können, über umfassende Kenntnisse im Bereich der Informationsrecherche und -aufbereitung verfügen, sozialkompetent und kundenorientiert handeln und ein gutes Gespür für Außenwirkung und Öffentlichkeitsarbeit besitzen. Mehrtägige Trainings, E-Learning, Gruppenarbeit und Modelle eines berufsbegleitenden Lebenslangen Lernens unterstützten alle Lehrenden bei diesen Aufgaben.

Eine ganz eigene und für alle Teilnehmer des Seminars beeindruckende Umsetzung des Konzepts Lebenslanges Lernen stellte Choy Fatt Cheong, der Leiter der Nanyang Technological University Library, vor. Singapur biete mit seiner überschaubaren Zahl von Bibliotheken einen Rahmen, in dem im Jahr 2009 unbürokratisch und flächendeckend ein Modell für bibliothekarische Fortbildung umgesetzt werden konnte. Das System beruhe darauf, dass alle Fortbildungsveranstaltungen sowie andere, weiterbildende Tätigkeiten nach einem bestimmten Punktesystem bewertet werden. Durch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen oder Konferenzen, aber auch durch Gremienarbeit, Publikationen, Lektüre und Vortragstätigkeiten erwerbe ein Bibliothekar Punkte, die in einem be-

stimmten Zeitraum summiert werden. Wer die erforderliche Punktezahl erziele, darf sich selbst als „Practicing Professional“ bezeichnen – ein Titel, der von Bibliotheken mittlerweile hoch geschätzt und bei Einstellungsverfahren berücksichtigt werde. Das System sei einfach und transparent, erfordere einen geringen Verwaltungsaufwand und lebe von seiner Akzeptanz unter den Bibliothekaren in Singapur.

### Kompetenzen in Informationsberufen

Zu den Themen Fortbildungsbedarf und Zukunftsperspektiven von Bibliotheken gibt es eindeutig mehr Fragen als Antworten, wie auch Paul Sheehan, Bibliotheksdirektor an der Dublin City University, in seiner abschließenden Zusammenfassung ausführte. Der Informations- und Meinungsaustausch über die Ländergrenzen hinweg ist unverzichtbar. Zwar sind die jetzigen Studierenden mit der neuen Informationstechnologie aufgewachsen, aber die Defizite im Bereich der Informationskompetenz sind nach wie vor groß und Bibliotheken werden weiterhin Lern- und künftig auch verstärkt Lehrorte sein. Gefragt sind Bibliothekare darüber hinaus auch in neuen Themengebieten wie E-Research, Data Mining, Open Access oder Langzeitarchivierung, für die erforderliche Kompetenzen häufig berufsbegleitend erworben werden müssen.

Auch wenn es viele Überlegungen gibt, wie die Bibliothek der Zukunft aussehen könnte – Lernzentrum, Idea Shop, Multimedia-Experimentarium oder weitgehend klassische Bibliothek mit Büchern und Lesesälen –, ohne bestens aus- und fortgebildete Mitarbeiter werden auch künftig die Dienstleistungen einer Bibliothek nicht anzubieten sein.

Alle Vorträge finden Sie online unter [www.ub.tum.de/iatul-seminar-2010](http://www.ub.tum.de/iatul-seminar-2010) bzw. [www.iatul.org/conferences/seminarpresentations.asp](http://www.iatul.org/conferences/seminarpresentations.asp).



**DIE AUTORINNEN**  
**Dr. Caroline Leiß** ist zuständig für das Referat Aus- und Fortbildung an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

**Claudia Sand** ist Referentin für Öffentlichkeitsarbeit an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.



**Prof. Dr. Tina Seidel** von der TUM School of Education unterstrich in ihrem Vortrag die hohe Bedeutung selbstmotivierten Lernens.

### ANMERKUNG

- 1) Bei geschlechtsabhängigen Formulierungen sind stets die männliche und weibliche Form gemeint. Zur einfacheren Lesbarkeit wird im Text nur die männliche Form gewählt.
- 2) Die IATUL organisiert jährlich eine Konferenz ([iatul2011.bgpw.congressor.eu/](http://iatul2011.bgpw.congressor.eu/)) und einen Workshop, weitere Informationen s. [www.iatul.org](http://www.iatul.org) [Datum des letzten Zugriffs für beide URLs: 28.2.2011].