

Die großen Themen: Berufsbild, Aus- und Weiterbildung,
Qualifikation, Personalentwicklung

Hella Schwemer-Martienßen und Andrea Beyer

In Bewegung – Personalentwicklung in einem deutschen Großstadtbibliothekssystem

**In motion – personnel development in a
German city library system**

<https://doi.org/10.1515/bd-2017-0097>

Zusammenfassung: Mehr denn je stehen die Kollegien der Öffentlichen Bibliotheken im Fokus: Digitalisierung und Automatisierung verändern die Berufsbilder und die Anforderungen an alle Mitarbeiter. Aufgeschlossen gegenüber Kunden und technischen Neuerungen sollen sie sein und bereit zur Weiterbildung. Personalentwicklung ist Thema in jedem Bibliothekssystem, insbesondere für die Berufsgruppe der FaMI, die für neue performante Aufgabenfelder qualifiziert werden. Doch auch neue Professionen tun den Bibliotheken und ihrer Programmarbeit gut. Ein Kollegium in Bewegung verändert die Organisation.

Schlüsselwörter: Bibliothekspersonal (Öffentliche Bibliotheken), Qualifikationen, Personalentwicklung

Abstract: More than ever, the staff of public libraries is the focus of attention: digitisation and automation change the outlines of the professions and the demands on all staff members. They need to be approachable towards customers and open-minded about technical innovations as well as ready to receive further training. Personnel development is a topic in every library system, especially for the profession of FaMI (Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, specialist in media and information services), who are being qualified for new

Hella Schwemer-Martienßen: hella.schwemer@buecherhallen.de

Andrea Beyer: andrea.beyer@buecherhallen.de

performance-based fields. Still, new professions are good for libraries and their programmatic work. Staff in motion changes the organisation.

Keywords: library staff (public libraries), qualifications, personnel development

1 Einleitung

Kaum eine Institution hat sich in den vergangenen Jahren so stark gewandelt wie die Öffentliche Bibliothek. Noch vor einem Jahrzehnt standen das Angebot an Medien und die Bereitstellung von Informationen im Mittelpunkt der Aufgaben. Durch die allgemeine Verfügbarkeit des Internet können sich Menschen Informationen allüberall und jederzeit besorgen, die klassische Medienausleihe geht zurück, was insbesondere mit dem veränderten Mediennutzungsverhalten der Kunden und dem Durchbruch von Streamingdiensten erklärt werden kann. Für Öffentliche Bibliotheken werden Vermittlungsarbeit und Medienkompetenzförderung und das Bereitstellen von Räumen für Lernen und Begegnung immer wichtiger. Bibliotheken sind in den Kommunen häufig die einzigen noch schrankenlos und zweckfrei nutzbaren öffentlichen Räume. Die Proklamation der Bibliothek als ‚Dritter Ort‘ neben Familie, Schule/Ausbildung oder Beruf lässt sich an steigenden Besucherzahlen ablesen.¹

Die Bücherhallen Hamburg sind mit 33 Standorten und zwei Bücherbussen das größte Öffentliche Bibliothekssystem in Deutschland. Das Kollegium bestand Mitte 2017 aus 440 Mitarbeitern auf 356 Stellen. Bibliothekare und Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI) werden im Verhältnis 1 (entspricht 100 Mitarbeiter) zu knapp 2 (entspricht 184 Mitarbeiter) beschäftigt, 18 Mitarbeiter ohne beruflichen Abschluss nehmen Einstell- und Ordnungsarbeiten wahr – darunter sieben aus dem Inklusionsprogramm ‚Hamburger Budget für Arbeit‘, Administration und Infrastruktur werden von 54 Mitarbeitern getragen. 57 Prozent der Mitarbeiter sind über 51 Jahre alt. Die Anzahl der Auszubildenden soll deswegen in den nächsten Jahren auf sechs pro Jahr angehoben bleiben, um den verstärkten Austritt der FaMI ab 2020/21 kompensieren zu können.

¹ Aus der Fülle der Literatur, die zu diesem Thema erschienen ist, seien hier genannt: f/21 Büro für Zukunftsfragen: Bibliothekswelten im Umbruch. Die Bibliothek im Internetzeitalter. Berlin 2016. Mittrowan, Andreas: From Collections to Connections: Öffentliche Bibliothek als Kontaktpunkt der Kommune, in: Bibliotheksdienst 2017, 51 (2), S. 169–180.

2 Personalentwicklung – Professionalisierung und Spezialisierung²

Nach wie vor dominieren Beschäftigte mit bibliothekarischen Abschlüssen die Kollegien der Öffentlichen Bibliotheken. Bis vor gut einem Jahrzehnt gab es selbst in Hamburg noch gute Möglichkeiten des internen beruflichen Aufstiegs für bewährte Mitarbeiter, die Bibliotheksausbildungen in Praxis und Studium durchlaufen hatten und nach dem Einsatz im Kundenservice dann in meist (etwas) höherwertige Back Office-Positionen versetzt wurden. Diese Wechsel konnten mühelos im öffentlichen Tarifsysteem abgebildet werden. Heute setzt man auf Grund gestiegener Anforderungen im Kaufmännischen, in der Buchhaltung und im Controlling, in der Personalabteilung und im Gebäudemanagement sowie in der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing etc. ausschließlich professionell ausgebildete Fachkräfte ein. Die Eingliederung von qualifizierten Mitarbeitern anderer Professionen in das Tarifsysteem kann durchaus unter Konkurrenzdruck stehen, da die Entlohnungssysteme in anderen Branchen oft großzügiger sind. Argumente gegen diese Sichtweise sind die höhere soziale Sicherheit, die durch das öffentliche Tarifsysteem immer noch gegeben ist und ihm durchaus Attraktivität verleihen kann sowie die Güte des ‚Produkts Bibliothek‘.

Auch in den Publikumsbereichen werden mittlerweile fachfremde Professionen integriert, mit guten Gründen und zum Nutzen aller, wenn es gut gemacht wird. Und was ist mit der Professionalität der übrigen Beschäftigten, die dem Unternehmen schon lange verbunden sind?

Die letzten beiden Jahrzehnte waren geprägt von viele Veränderungen: Budgetbedingte Konsolidierungsprogramme, technische Innovationen, die Einführung neuer Dienstleistungen, die Straffung der Geschäftsprozesse, ein neues Serviceverständnis und nicht zuletzt die Ausweitung der Öffnungszeiten bei gleichzeitigem Personalabbau wurden von vielen Mitarbeitern oft als Belastung empfunden. Mittlerweile ist deutlich geworden, dass ein von Teilen des Kollegiums erhoffter Stillstand nicht mehr eintreten wird: Die Ausleihzahlen gehen zurück und die Bibliothek wird sich stärker öffnen müssen und aktiv in das kommunale Geschehen eingreifen. Für diesen Paradigmenwechsel haben die vorhandenen Führungskräfte und Mitarbeiter neue Qualifikationen und Arbeitsinhalte zu erlernen.

² Für die Wissenschaftlichen Bibliotheken s. dazu: Bonte, Achim: Befähigung im Wandel. Personalgewinnung und -entwicklung in deutschen Bibliotheken. In: Bibliothek – Forschung und Praxis 2017, 41(1), S. 115–121.

Die Abkehr von den Alltagsroutinen, verbunden mit der Hinwendung zu differenzierter Aufgabenwahrnehmung stellt die Kollegien derzeit (noch) vor große Herausforderungen. Die Teamleistung setzt sich aus unterschiedlichen Facetten zusammen, wodurch die Teammitglieder stärker einzeln wahrgenommen werden. Es wird darauf ankommen, die unterschiedlichen Fähigkeiten in eine Gesamtdienstleistung zu transformieren, in der die individuellen Talente am besten zur Geltung kommen. Um das zu erreichen, wird die Personalentwicklung diverse Aufgabenfelder parallel unterstützen müssen. Mitarbeiter, die sich stärker an Routinen halten (mögen) und aufgrund ihres Alters und der langen Betriebszugehörigkeit in der traditionellen Aufgabenwahrnehmung bleiben möchten, werden ihren Kollegen den Rücken frei halten müssen, um ihnen Zeit für den Einstieg in neue Qualifikationsprofile zu ermöglichen. Auch das muss gelernt werden.

Zur Aufrechterhaltung der Publikumsarbeit wird eine zahlenmäßige Präsenz von Mitarbeitern benötigt, wobei derzeit nicht alle zu allen Zeiten sinnvoll ausgelastet sind. Mittel- bis langfristig wird die Anzahl der Mitarbeiter budgetbedingt weiter sinken, die Qualifizierung und die Anforderungen an jeden einzelnen aber steigen. Das ist nicht nur im Hamburger System der Fall, sondern bildet einen bundesweiten Trend ab. 2016 wurde damit begonnen, Mitarbeiter in größerer Zahl für zukünftige Aufgabenwahrnehmungen weiterzubilden.

Die wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung sind jetzt,

- die Aufgeschlossenheit aller Mitarbeiter gegenüber Kunden und Technik zu befördern,
- die Eigeninitiative im Hinblick auf Lernen und Weiterbildung zu unterstützen und
- für die Berufsgruppe der FaMI neue performante Aufgabenfelder zu etablieren.

3 Fortbildungsoffensive – Lebenslanges Lernen, Eigeninitiative stärken

Bibliotheken definieren sich als Orte Lebenslangen Lernens; im Focus stehen dabei auch die in ihnen tätigen Kollegien. In jährlichen Mitarbeitergesprächen ergibt sich die Gelegenheit, Fortbildungswünsche und Arbeitsplatzoptionen zu äußern. Die Führungskräfte sind gehalten, diese nach Möglichkeit aufzugreifen.

Vielen jüngeren Mitarbeitern ist der Umgang mit digitalen und sozialen Medien bestens vertraut. Schwieriger gestaltet sich dies für Gruppe der ab 50jährigen (von Ausnahmen abgesehen), die zum Teil große Berührungsängste vor eMedien und elektronischen Geräten haben. Kleine Lerngruppen und die Förde-

rung von Programmen wie ‚Kollegen geben Wissen an Kollegen weiter‘ können zum Abbau solcher Hemmungen beitragen. Zur Vermeidung einer Ablehnungshaltung trägt sicherlich auch bei, denjenigen, die diese Anforderungen nicht mehr erfolgreich bewältigen können, mit Wertschätzung zu begegnen und ihre Arbeit im Kundenkontakt und bei Ordnungstätigkeiten und im administrativen Bereich (Präsentation, Bestandspflege etc.) zu würdigen. Auch dabei sollten sie die Unterstützung der Organisation durch gezielte Ansprache und Fortbildungsangebote erhalten.

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in allen Lebensbereichen wird sich die Öffentliche Bibliothek zukünftig noch stärker für die Bereitstellung, Vermittlung und den Support digitaler Angebote einzusetzen haben. Das erwarten die Kunden von ihrer Bibliothek. Die Vermittlung von Informations- und digitaler Kompetenz ist die logische Fortsetzung der Erwerbung und Erschließung digitaler Medien.

3.1 Blended Learning

Die Produktzyklen neuer Technologien und Angebote werden immer dynamischer. Um alle Mitarbeiter in einem Filialsystem effizient auf einen Wissenstand zu qualifizieren, bietet sich der Einsatz von multimedialen Online-Kursen an. Ziel ist, durch die Ermöglichung praktischer Online-Lernerfahrung zu Perspektiven einer Arbeitswelt zu kommen, in der auch lebenslanges (Online)-Lernen am Arbeitsplatz eine betriebliche Selbstverständlichkeit ist. Dies gilt prinzipiell für alle Berufsgruppen.

‚Blended-Learning‘ ist eine multimediale Lernform, die die Vorteile von Präsenzveranstaltungen mit eLearning-Kursen kombiniert. Zum Einsatz in Hamburg soll dabei die bereits vorhandene eLearning-Plattform kommen, die den Kunden bereits mit über 80 Kursen in der eBuecherhalle zur Verfügung steht. Für das Kollegium wird ab 2018 ein eigener Bereich mit Schulungsinhalten für die Angebote der eBuecherhalle eingerichtet. Nach der Selbstlernphase wird zu einem Präsenztraining eingeladen, das die Schulungsinhalte vertieft und die Selbstlernphase reflektieren hilft. Ziel der Fortbildung ist, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt die digitalen Angebote kompetent vermitteln können. Das Konzept kann auch auf andere Lerninhalte, zum Beispiel ‚Anmeldegespräche‘ oder die Vermittlung weiterer Qualitätsstandards übertragen werden.

4 Veränderte Anforderungen an die Berufsgruppen in den Öffentlichen Bibliotheken

4.1 Bibliothekare und andere Professionen

Das klassische Bibliotheksstudium ist spätestens seit der ‚Bologna-Reform‘ mit dem sechssemestrigen Bachelor-Studium³ weniger konzentriert auf die konkrete Berufswelt ‚Bibliothek‘ ausgerichtet. Das ist einerseits durchaus von Vorteil, da dadurch für die Studierenden eine fachliche Öffnung in die verschiedenen Medien- und Informationsbranchen vollzogen wird; andererseits schwindet bei den Studierenden latent die Perspektive, dass die Bibliothek in der beruflichen Praxis in erster Linie ein Raum der Kommunikation und des Austausches mit Kunden ist und dies mehr denn je. Die Vermittlung entsprechender Soft-Skills ist durch die strenge Reglementierung des Studiums oft allein der Praxis überlassen.

Bei Einstellungen vom Arbeitsmarkt wurden mangels Alternativen oder auch durch bewusste Entscheidung Bewerber ohne bibliothekarischen Abschluss, zum Beispiel (Medien)Pädagogen oder Kulturwissenschaftlern auf Leitungspositionen oder Funktionsstellen eingestellt. Positiv an dieser Entwicklung ist, dass Perspektivwechsel entstehen und neue Impulse gesetzt werden, die gerade jetzt von großer Bedeutung sind, da neben die klassischen Bibliotheksfunktionen vor allem Vermittlungsthemen treten.

Am Beispiel von zwei Stellenanzeigen wird gezeigt, wie sich die Berufsbilder und die Qualifikationsanforderungen in den Publikumsbereichen der Öffentlichen Bibliotheken in den letzten Jahren verändert haben. Beiden Ausschreibungen ist gemeinsam, dass sie eine Reihe von Schlüsselqualifikationen auflisten: Dienstleistungsorientierung, Kreativität, Kontaktfreudigkeit, Kommunikationskompetenz, Loyalität, Ideen für Zusammenarbeit, Offenheit für Neuerungen und Veränderungen. Fachfremde Bewerber bringen viele dieser Kompetenzen aufgrund früherer Tätigkeiten jenseits der in Bibliotheken regelhaften Komfortabilitäten eher mit als Kollegen, die eine bibliothekarische Ausbildung erhalten und Zeit ihres Berufslebens in einer Bibliothek gearbeitet haben.

³ In der Praxis hat sich gezeigt, dass vor allem Absolventen mit abgeschlossenem Master-Studium bei Neueinstellungen zum Zuge gekommen sind.

4.1.1 Stellenbesetzung 1: Leitung einer Stadtteilbibliothek

In der Stellenausschreibung werden als Aufgabengebiete genannt:

- ergebnisverantwortliche fachliche und personelle Führung einer Stadtteilbibliothek,
- Verantwortung für das Medienangebot sowie Bestandsaufbau und Pflege unter Berücksichtigung moderner Informationstechnologien,
- Pflege und Intensivierung bestehender Kundenverbindungen, Akquisition neuer Kunden,
- Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit und Erarbeitung von Kommunikationsstandards für den Kundenkontakt,
- Förderung vorhandener Kompetenzen im Kollegium und Mitarbeit an der Qualifizierungsoffensive der Bücherhallen,
- Entwicklung und Durchführung von Veranstaltungsformaten für alle Alters- und Zielgruppen,
- Flächendeckende Kooperation mit den Schulen und Kitas im Stadtteil durch aktive Kontaktaufnahme,
- PR und Öffentlichkeitsarbeit, Steuerung der Aktivitäten, Positionierung und Repräsentation der Bücherhalle als Bildungs- und Kulturpartner aller potentiellen Netzwerkpartner im Stadtteil.

Diese Ausschreibung richtet sich auf den ersten Blick an Bibliothekare, da Bestandsaufbau als Kompetenzfeld in der bibliothekarischen Ausbildung vermittelt wird. Gleichzeitig werden viele Aufgaben aufgelistet, die nur wenig in der bibliothekarischen Ausbildung berücksichtigt werden⁴.

Bibliotheksnutzer als Kunden zu sehen, deren Zufriedenheit letztlich über den Fortbestand der Bibliothek entscheidet, wird bei den Öffentlichen Bibliotheken seit langem als verbindliche Einstellung der Beschäftigten erwartet. Seit ungefähr 15 Jahren wird im internen Sprachgebrauch nicht mehr von Lesern/Nutzern gesprochen, sondern von Kunden. Die Thematik wird immer wieder auch in internen Fortbildungen aufgegriffen.

Die Entwicklung und Durchführung von (Kinder)Veranstaltungsformaten im Rahmen der Sprach- und Leseförderung gehört zu den bibliothekarischen

⁴ Vgl. Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Departement Information: Modulhandbuch Bibliotheks- und Informationsmanagement – Bachelor of Arts. ‚Interne und externe Kommunikation‘ wird zwei Semesterwochenstunden im 2. Semester unterrichtet und geht zusammen mit ‚Medien- und Benutzerforschung‘ mit 4 Prozent in die Endnote ein. <http://www.haw-hamburg.de/dmi-i.html> [Zugriff: 14.08.2017].

Aufgaben. Die Präsentation von (digitalen) Angeboten, für die die souveräne Beherrschung moderner Gerätetechnik Voraussetzung ist, erfordert zusätzliche Qualifikationen, sowohl im Hinblick auf die Handhabung als auch auf medienpädagogische bzw. darstellerische Kenntnisse der Vermittlung.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkarbeit, Kooperationen und Kontaktaufnahme mit institutionellen Kunden setzt gleichfalls Kenntnisse und Fähigkeiten voraus, die kaum im bibliothekarischen Studium vermittelt und von den Stelleninhabern daher durch Weiterbildungen bzw. Learning-by-Doing erworben werden.

Für die Stellenausschreibung ‚Leitung Stadtteilbibliothek‘ ist eine bibliothekarische Ausbildung sicherlich vorteilhaft. Um diese Stelle aber im Sinne der gewandelten Aufgaben einer erfolgreichen Stadtteilbibliothek auszufüllen, sind viele weitere Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich.

Bei den Bücherhallen Hamburg wurde im Januar 2017 mangels qualifizierter anderer Bewerbungen erstmals die Leitung einer Stadtteilbibliothek mit einem gänzlich ‚fachfremden‘ Kandidaten⁵ besetzt⁶. Er brachte viele der geforderten Qualifikationen aus dem Stand aus seinen vorherigen Tätigkeiten mit. Die notwendigen bibliothekarischen Kompetenzen für die tägliche Arbeit erlernte er u. a. durch den Austausch mit Kollegen. Zudem erklärte er sich bereit, an einer bibliothekarischen Weiterbildung teilzunehmen⁷.

4.1.2 Stärkung der Führungskräfte

In fast allen Öffentlichen Bibliotheken mangelt es an qualifiziertem Nachwuchs: Seit Jahren ist es problematisch, Führungskräfte, vor allem Leitungen für die dezentralen Bibliotheken, aus dem eigenen Personalbestand zu gewinnen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Gruppe der 35 bis 45jährigen Mitarbeiter, aus der in der Regel die mittleren Führungskräfte gewonnen werden, gegenüber den älteren deutlich unterrepräsentiert ist durch die budgetbedingten Einstellungsstopps der Jahre 1995 bis 2005.

Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung besteht daher darin, die gewonnenen Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben zu

⁵ Projektstellen im Universitätsbereich, Auslandsprojekte, diverse befristete Stellen.

⁶ Die Zustimmung des Betriebsrats zur Einstellung musste in einem arbeitsgerichtlichen Verfahren erwirkt werden.

⁷ Teilnahme am weiterbildenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft im Fernstudium an der Humboldt-Universität zu Berlin.

unterstützen und ihre Souveränität und Eigenverantwortung zu stärken. Unterstützende Fortbildungen und ein Ausbau des bestehenden Mentor-Mentee-Programms für neue Führungskräfte stehen dabei im Mittelpunkt der Maßnahmen. Dadurch soll u. a. folgendes erreicht werden:

- ‚Selbstverständlich und gelassen Führen‘ soll als Motto und Motiv für ein positives Führungsverhalten etabliert werden. Dafür werden individuelle Beratungsangebote und auch solche für Gruppen von Führungskräften aufgelegt.
- Die Führungskräfte sollen für eine Kultur sensibilisiert werden, in ihren Kollegien Lernen und Weiterbildung als permanente Aufgabe zu ermöglichen und die Mitarbeiter dazu zu motivieren.
- Da zudem in den nächsten Jahren viele Führungskräfte in den Ruhestand gehen werden, gilt es, Mitarbeiter für die Übernahme von Führungsaufgaben zu gewinnen bzw. sie darauf vorzubereiten.

4.1.3 Stellenbesetzung 2: Mitarbeiter*in für die Vermittlungs- und Programmarbeit

Die Stellenausschreibung richtet sich explizit an Absolventen aus Studiengängen im Bereich Medienpädagogik, Medientechnik oder verwandten Studiengängen. Als Aufgaben werden u. a. genannt:

- Konzeption und Entwicklung digitaler Vermittlungsangeboten für Schüler und Erwachsene,
- Erprobung und Durchführung dieser Angebote,
- Entwicklung von Schulungsangeboten für Kollegen,
- Kontakt- und Netzwerkarbeit in der Stadt.

Pädagogisches Vorwissen und Erfahrung in der Gestaltung von Angeboten für Schüler und Erwachsene werden vorausgesetzt, ebenso wie gute Kenntnisse im Internet und im Hardware- und Softwarebereich. Erwartet werden Dienstleistungsorientierung, Kreativität, Kontaktfreudigkeit und Kommunikationskompetenz. Erwünscht sind ferner: Offenheit für zukünftige Entwicklungen und technische Neuerungen sowie die Bereitschaft, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und eine ausgeprägte Bereitschaft zur Weiterbildung.

Mit der Neuausrichtung der großstädtischen Musikabteilung auf eine intensive Vermittlungs- und Programmarbeit, die gleichzeitig der Kundenakquise und der Kundenbindung dienen sollte, wurde 2014 begonnen. Dafür wurden explizit musikpädagogische Fachkräfte eingestellt. Mittlerweile arbeiten in diesem Bereich drei Kollegen, die einen Berufsabschluss als Diplom-Musikerzieher/

Musiklehrer bzw. Musikwissenschaftler haben. Sie bieten unterschiedliche Veranstaltungsformate an, wie Schnupperkurse zum Kennenlernen von Instrumenten, praktische Übungen zu Musik-Software (z. B. Kompositionsprogramme) sowie After-Work-Konzerte und vieles mehr. Die Mitarbeiter sind mit der Musikszene Hamburgs verbunden, spielen teilweise selbst in Bands und halten den Kontakt zur Jugendmusikschule, zum Konservatorium, zum Chorverband und zu den musikalischen Hochkulturstätten der Stadt. Die Angebote werden sehr gut aufgenommen und rege besucht. Zudem bringen die Kollegen viel technisches Know How mit, von dem auch die übrigen im Haus tätigen Vermittler von Veranstaltungsformaten profitieren.

Aufgrund der positiven Erfahrungen wurde 2015 eine Medienpädagogin eingestellt. Zu ihren Aufgaben gehört neben der Konzeption von medienpädagogischen Angeboten für alle Altersgruppen die Ausgestaltung und Zuarbeit zu internen Weiterbildungen für das Kollegium, sowie die Netzwerkarbeit mit geeigneten Kooperationspartnern, z. B. der Medienanstalt Hamburg Schleswig-Holstein, der örtlichen Game-Szene, dem kommunalen Radio und Fernsehen, den medienpädagogischen Schulprojekträgern und einschlägigen Universitätseinrichtungen sowie dem Verein für Medienpädagogische Praxis, Hamburg, e. V. Durch die Erfahrungen der Medienpädagogin in der Arbeit mit Jugendlichen konnte das Angebot an multimedialen Veranstaltungsformaten für Kinder, Jugendliche und Schulklassen erheblich erweitert werden. Mittlerweile hat eine medienpädagogische Teambildung mit mehreren Teilnehmern in der Vermittlungsabteilung stattgefunden.

Die neuen Mitarbeiter bringen ihre beruflichen Kontakte und Verbindungen mit in die Bibliothek, die sich dann wiederum als Trainer und Vermittler für die betrieblichen Fortbildungsprogramme anbieten.

Die Social Media-Kanäle werden übrigens von einer Kommunikationswissenschaftlerin koordiniert, die diese Arbeit zuvor in einer Bank ausgeführt hatte.

Für eine gelingende Zusammenarbeit der ‚Neuen‘ mit den bibliothekarischen Kollegen ist die wechselseitige Anerkennung der unterschiedlichen Qualifikationen wichtig, ebenso wie die Bereitschaft, voneinander zu lernen.

Auf Nachfrage bekunden die Kollegen mit anderen Studienabschlüssen, dass sie gern in einer Öffentlichen Bibliothek arbeiten und ihre Arbeit positiv sehen. Für einige ist es die erste geregelte unbefristete Anstellung nach oft jahrelangen und wiederholten befristeten Beschäftigungsverhältnissen ohne Absicherung und sie wissen die Arbeit zu den Bedingungen des Öffentlichen Diensts zu schätzen, auch im Sinne der Familienfreundlichkeit. Von allen schätzen sie das ‚Produkt Bibliothek‘ mit seinen überwiegend positiven Konnotationen.

5 Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI)

Der dreijährigen Ausbildung der FaMI wird bei den Bücherhallen Hamburg eine sehr große Bedeutung zugemessen. Das Berufsbild ist schon seit Jahren einer Wandlung unterworfen, da ein großer Teil der Arbeit der FaMI sukzessive durch Automatisierungsprozesse wegrationalisiert wurde. Die RFID-Selbstbedienungsfunktionen für die Ausleihe und Rückgabe der Medien sowie der flächendeckende Einsatz der Kassenautomaten eröffnet für die FaMI zeitlich die Möglichkeit, eigene Optionen der Aufgabenwahrnehmung zu wählen, die durch Fortbildungsprogramme vertieft werden müssen.

5.1 Kompetenzcluster (nicht) nur für FaMI

FaMI haben nun die Möglichkeit, neue und auch höherwertige Aufgaben zu übernehmen. Gleichzeitig kann die Bibliothek ihre Mitarbeiter bedarfsgerecht und auf die eigenen Ziele ausgerichtet schulen. Die Bedarfe wurden zunächst in sechs ‚Kompetenz-Clustern‘ zusammengefasst, die im Einzelfall auch Bibliothekaren zugänglich sind. Zur Ausübung der neuen Aufgaben sind jeweils bestimmte Kompetenzen erforderlich, die durch geeignete Fortbildungen erworben werden können. Die aktuell konzipierten Kompetenzcluster sind:

- Veranstaltungsarbeit für Kinder: Entwicklung von Formaten und Durchführung von Veranstaltungen für Kinder, perspektivisch auch für andere Kundengruppen,⁸
- Bibliothekstechnik: Hardware vor Ort, Bedienung und Wartung,⁹
- Medienkompetenz: Umgang mit allen Medienformen und Geräten, wie zum Beispiel eMedien und eReader, Vermittlung an Kunden über Beratung und Veranstaltungsformate,¹⁰

⁸ Die 15 Teilnehmer dieses Clusters aus sieben Modulen, durchgeführt von eigenen Fachkräften und Partnern (KinderbuchHaus, Seiteneinsteiger, Medienpädagogen) werden 2017 weit über 200 Veranstaltungen in verschiedenen dezentralen Bücherhallen durchführen.

⁹ Die vielfältige neue Technik, aber auch die bereits vorhandene, machen es notwendig, dass in allen Organisationseinheiten des Systems besonders geschulte Mitarbeiter als eine Art ‚Task Force‘ und als erste Ansprechpartner über besondere Kenntnisse auf dem Gebiet der Bibliothekstechnik verfügen. Geschult werden diese Inhalte durch die EDV-Abteilung.

¹⁰ Kunden, Eltern, auch Lehrer, Erzieher wünschen Beratung im Umgang mit Endgeräten, eReadern, Downloads, Apps Datenbankrecherche sowie im Umgang mit neuen Publikationsformen (Tigerbooks, eLearning) und Geräten (Ting, TipToi). Da diese Kenntnisse nicht von allen glei-

- Service und Präsentation: Medien- und Bestandspräsentation, kleine Ausstellungen, Medientipps, anlassgebundene Empfehlungslisten u. ä.,¹¹
- Öffentlichkeitsarbeit, PR, Redaktionelle Beiträge für Social-Media Kanäle und lokale Wochenblätter für die jeweilige Stadtteilbibliothek,¹²
- Interkulturelle Bibliotheksarbeit: Interkulturelle Kompetenz i. w. S.

Für jedes Kompetenzcluster werden die passenden Fortbildungen und Curricula zusammengestellt. Nach Abschluss der Fortbildung erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat und starten systemweit mit ihren neuen Aufgaben. Sie sollen bewusst ihr Wissen verbreiten. Der Arbeitsalltag der teilnehmenden FaMI wird interessanter und abwechslungsreicher. Wenn die neuen Aufgaben stellenprägend verstetigt werden, sind damit Zulagen und ggf. Aufstiegsmöglichkeiten gerade für diese Berufsgruppe verbunden. Neue Bedarfe und Gegebenheiten können zur Auflage weiterer Kompetenzcluster führen.

Auf die verschiedenen Kompetenzen sollen sich je eine Anzahl von Mitarbeiter im System besonders konzentrieren. Sie dienen dann in jedem Fall bei einem über die Heimatbibliothek hinausgehenden Einsatz als Multiplikatoren. Es werden perspektivisch nicht alle Stadtteilbibliotheken in jedem Cluster eigene Spezialisten vorhalten können. Deshalb müssen insbesondere die Stadtteilbibliotheken mit ihren kleineren Teams ihre Kompetenzen bündeln und weiter geben. Hierfür werden Zeiteile vorgesehen und Vertretungen. Eine solche Neuorganisation stärkt auch die Kommunikation zwischen der Zentralbibliothek, den zentralen Dienstleistern und den Zweigstellen und ist deshalb außerordentlich produktiv für das Gesamtsystem, insbesondere aber stärkt sie die Kompetenzentwicklung in den Zweigstellen.

chermaßen beherrscht werden können, ist eine Spezialisierung und Kompetenzbündelung unabdingbar. Die Teilnehmer sollen mit ihrem erworbenen Wissen Kollegen im System unterstützen und ihr Wissen verbreiten. Die Schulung wird von externen Medienpädagogen und eigenen Fachkräften durchgeführt.

11 Laufende Kompetenzvermittlung in verschiedenen Qualitätszirkeln, Aus- und Weiterbildung, Qualitätsmanagement: Neue Formen der Medienpräsentation (Präsentationsecken, Präsentationsmöbel), mehr ‚präsentierte‘ Aktualität (Kultur/Themen im Gespräch), Bestandspflege, Reduzierung physischer Bestände, Schaffung von mehr Aufenthaltsqualität und Arbeitsplätzen für Kunden; ein weiterer Schwerpunkt ist eine neue Qualität der Kundenbetreuung (Stichwort: Mobile Mitarbeiter).

12 Dieses Cluster wird weitgehend durch eigene Spezialisten geschult.

6 Fazit

Erfolgreich werden die Öffentlichen Bibliotheken sein, die ihre Mitarbeiter durch gezielte Fortbildungsprogramme und kooperative Erprobungsphasen dabei unterstützen, im ‚Dritten Raum‘ eine lebendige, einladende, ansprechende und anspruchsvolle Atmosphäre zu gestalten. Professionalisierung und Spezialisierung und eine personell differenzierte Aufgabenwahrnehmung bringt Bewegung in die Kollegien und damit in die gesamte Organisation.



Hella Schwemer-Martienßen
Bibliotheksdirektorin und Vorstand
Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen
Hühnerposten 1
20097 Hamburg
Deutschland
E-Mail: hella.schwemer@buecherhallen.de



Andrea Beyer
Personalentwicklung/Weiterbildung
Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen
Hühnerposten 1
20097 Hamburg
Deutschland
E-Mail: andrea.beyer@buecherhallen.de