

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR
BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 73

THESEN ZUR FACHSTELLENARBEIT VON MORGEN
VORTRAG
GEHALTEN AUF DER FACHKONFERENZ 1999
DER STAATLICHEN BÜCHEREISTELLEN IN DEUTSCHLAND
AM 20.9.1999 IN WITTENBERG

VON
KONRAD UMLAUF

THESEN ZUR FACHSTELLENARBEIT VON MORGEN

VORTRAG

GEHALTEN AUF DER FACHKONFERENZ 1999

DER STAATLICHEN BÜCHEREISTELLEN IN DEUTSCHLAND

AM 20.9.1999 IN WITTENBERG

VON
KONRAD UMLAUF

Berliner Handreichungen
zur
Bibliothekswissenschaft

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

Heft 73

Umlauf, Konrad:

Thesen zur Fachstellenarbeit von morgen. Vortrag gehalten auf der Fachkonferenz 1999 der Staatlichen Büchereistellen in Deutschland am 20.9.1999 in Wittenberg. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin , 1999. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 73) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h73/>

Abstract

Dieses Heft enthält - aufgrund wiederholter Nachfrage - den Papierausdruck der Netzpubikation <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h73/>. Der Vortrag umreißt zunächst die veränderten Rahmenbedingungen der Fachstellenarbeit; Schlagwörter sind vor allem Schlanker Staat, Leitbilder statt quantitativer Entwicklungspläne, abgestimmte Verantwortung von Kommunen, Bundesländern und Bund, neue Differenzierungen überlagern die alte ÖB-/WB-Abgrenzung, Fortbildungsbedarf. Es folgen Thesen zur künftigen Fachstellenarbeit. Diese wird als ministerielle Aufgabe mit dem Ziel der Beratung der Unterhaltsträger und Förderer sowie mit dem Einsatz von Fördermitteln verstanden. Diese Beratung darf sich nicht auf eine bestimmte Bibliothekssparte beschränken, sondern muß die spartenübergreifende Vernetzung herausstellen. Dienstleistungen der Fachstellen für Öffentliche Bibliotheken im engeren Sinn (Hilfen bei Bestandsaufbau und Katalogisierung, Reorganisation u.a.m.) werden zukünftig privatwirtschaftlichen Anbietern überantwortet.



Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät I, [Institut für Bibliothekswissenschaft](#)

[Prof. Dr. Konrad Umlauf](#)

Telefon 030/2093-4493, -4230, -4236

Telefax 030/2093-4335, -4206

E-Mail konrad.umlau@rz.hu-berlin.de

Thesen zur Fachstellenarbeit von morgen

Vortrag gehalten auf der
Fachkonferenz 1999 der Staatlichen Büchereinstellen in Deutschland
am 20.9.1999 in Wittenberg

Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 1999

([Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft](#), 73)

<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h73/>

Übersicht

Abstract	3 Konsequenzen für fachbezogene Beratung und Dienstleistungen
Kurzfassung	
1 Vorbemerkung	These 1: Im Zentrum muß die konzeptionelle und strategische Beratung stehen
2 Veränderte Rahmenbedingungen	These 2: Spartenübergreifende Vernetzung ist erforderlich
2.1 Neues Verständnis öffentlicher Aufgaben	These 3: Marktfähige Dienstleistungen werden dem Markt überantwortet werden
2.2 Bedeutung privatwirtschaftlicher Akteure	These 4: Projektbezogene Förderung tritt an die Stelle von Dauerunterstützung
2.3 Qualitatives Planungsverständnis	These 5: Beratung auf der Basis von Leitbildern
2.4 Unterstützung nur bei eigenen Anstrengungen	These 6: Fortbildung mehr mit öffentlicher Unterstützung statt als staatliche Veranstaltung
2.5 Abgestimmte Verantwortung	
2.6 Räumlicher Zuschnitt der Planungsgrößen	
2.7 Neue Differenzierungen	
2.8 Zusammenfassung mit anderen Bereichen	
2.9 Konfektionierung und Individualisierung	
2.10 Fortbildungsbedarf	
2.11 Nachlassende Bedeutung physischer Bestände	4 Der institutionelle Aspekt

Abstract

Der Vortrag umreißt zunächst die veränderten Rahmenbedingungen der Fachstellenarbeit; Schlagwörter sind vor allem Schlanker Staat, Leitbilder statt quantitativer Entwicklungspläne, abgestimmte Verantwortung von Kommunen, Bundesländern und Bund, neue Differenzierungen überlagern die alte ÖB-/WB-Abgrenzung, Fortbildungsbedarf. Es folgen Thesen zur künftigen Fachstellenarbeit. Diese wird als ministerielle Aufgabe mit dem Ziel der Beratung der Unterhaltsträger und Förderer sowie mit dem Einsatz von Fördermitteln verstanden. Diese Beratung darf sich nicht auf eine bestimmte Bibliothekssparte beschränken, sondern muß die spartenübergreifende Vernetzung herausstellen. Dienstleistungen der Fachstellen für Öffentliche Bibliotheken im engeren Sinn (Hilfen

bei Bestandsaufbau und Katalogisierung, Reorganisation u.a.m.) werden zukünftig privatwirtschaftlichen Anbietern überantwortet.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

1 Vorbemerkung

Herr Vorsitzender,
meine Damen und Herren,

Sie haben mich zu Ihrer Fachkonferenz mit der Bitte eingeladen, über die Fachstellenarbeit von morgen zu sprechen. Ich habe nie in einer Fachstelle gearbeitet, hatte während meiner Jahre als Bibliothekspraktiker nur losen Kontakt zur Fachstellenarbeit und bin bisher nicht durch Publikationen zu diesem Thema in Erscheinung getreten.

Wenn Sie mich dennoch eingeladen haben, so kann dies nur in der Erwartung geschehen sein, daß Sie ausdrücklich einen Blick von außen auf die Fachstellenarbeit präsentiert bekommen wollen. Von außen gesehen stellen sich viele Zusammenhänge anders dar. Lassen Sie mich das an einem Beispiel erläutern.

Kürzlich beobachteten wir die in Brandenburg erfolgte organisatorische Zusammenfassung der Kreisbildstellen mit Kreisbibliotheken. Aus der Innensicht stellte sich dies vor allem als Kürzungsmaßnahme dar: Einerseits sollten beide Einrichtungen erhalten bleiben, andererseits mußte aufgrund der Finanzlage Personal abgebaut werden.

In der Betrachtung von außen erkennt man Zusammenhänge, die sich aus der Innensicht nicht erschließen: So gibt es nicht nur in Brandenburg, sondern global einen Trend, bisherige institutionelle Sortierungen der Medienlandschaft - Bibliotheken, Bildstellen, Archive, Dokumentationsstellen - aufzugeben und zu neuen Anordnungen zu kommen. Stichworte sind hier beispielsweise Medienhaus oder virtuelle Bibliothek. Früher standen sich idealtypisch die große Staatsbibliothek mit riesigen Buchspeichern und die firmeninterne Informationsvermittlungsstelle mit Terminal, aber ohne Buch gegenüber. Heute sind Datenbankanschlüsse in jeder großen Bibliothek vorhanden; und die Informationsvermittlungsstellen sind dank PC-Netzen und benutzerfreundlicher Softwareergonomie teils an die Arbeitsplätze der Nutzer gewandert, teils zu multiplen Dienstleistungskomponenten (Informationsressourcenmanagement in Workflowsystemen, Erstellung von individuellen Mehrwertdiensten in der Informationslogistik) geworden.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

Ähnlich engagieren sich Öffentliche Bibliotheken bei der Entwicklung von digitalen Bürgerinformationssystemen, holen die Verbraucherberatung in die Bibliotheksräume, geben Bücherkisten in Kindergärten und stellen Teilbestände in Jugendfreizeiteinrichtungen auf oder entwickeln Zweigbibliotheken zu Bürgertreffpunkten mit begleitendem Medienangebot.

Oder wir beobachten sogar die organisatorische Zusammenführung von Bibliotheken mit anderen Einrichtungen; in Emden wurde auf diese Weise die marode und im status quo wohl nicht erhaltenswerte Öffentliche Bibliothek als Medienbereich der Volkshochschule fortgeführt, neu profiliert und gewinnt durch Synergieeffekte.

So erweist sich die Zusammenführung von Kreisbibliothek und Kreisbildstelle nur sehr vordergründig als Kürzungsmaßnahme. Es wird darauf ankommen, daß die beiden Einrichtungen die Fusion produktiv machen. Weitermachen wie bisher kann keine der beiden.

In diesem Sinn könnte die Außensicht auf die Fachstellenarbeit auch für Sie von Interesse sein.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2 Veränderte Rahmenbedingungen

Lassen Sie mich zunächst - und das ist eigentlich das wichtigste - die Rahmenbedingungen der Fachstellenarbeit reflektieren. Hier haben sich teilweise dramatische Veränderungen in den letzten zehn Jahren vollzogen; weitere, tiefgreifende Veränderungen werden folgen. Ich argumentiere weitgehend theseartig.

2.1 Neues Verständnis öffentlicher Aufgaben

Teils auf dem Hintergrund sinkender Steueraufkommen, teils infolge eines veränderten Verständnisses öffentlicher Aufgaben ("schlanker Staat") läßt das Engagement der öffentlichen Hände für öffentliche Dienstleistungen nach. Dienstleistungen, die marktfähig sind, sollen privatwirtschaftlich erzeugt werden. Öffentliche Dienstleistungen sollen tendentiell nur noch da angeboten werden, wo ihre rein privatwirtschaftliche Erzeugung zu politisch nicht erwünschten sozialen Effekten führen würde. Aber auch hier gibt es teilweise ein Nebeneinander privater und öffentlicher Angebote, denken Sie an Privatschulen und private Universitäten.

Die öffentliche Hand versteht sich bei Produkten und

Dienstleistungen, die nicht ohne weiteres oder noch nicht marktfähig sind, eher als Unterstützer bei der Entwicklung zur Marktfähigkeit, als daß sich die öffentliche Hand gleich in die Pflicht nehmen ließe, politisch erwünschte, aber nicht ohne weiteres marktfähige Produkte und Dienstleistungen selbst zu erzeugen. Eher sucht die öffentliche Hand heute Formen der public-private-partnership.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

In den 20er Jahren wurde erstmals auf gesellschaftliche Problemlagen mit der massiven Ausweitung des Öffentlichen Dienstes geantwortet. Eine Fülle von unbestreitbar segensreichen sozialen und kulturellen Dienstleistungen entstand. Vor allem im goldenen Jahrzehnt der Bibliotheken, in den Jahren etwa von 1965 bis 1975, war ein erheblicher Stellenzuwachs bei den Bibliotheken und verwandten Einrichtungen zu verzeichnen. Nicht erst die Erfahrung des wirtschaftlichen Konkurses des Sozialismus in den 80er Jahren, auch die westeuropäischen und internationalen Erfahrungen belegen jedoch, daß der bisherige Weg, zur Heilung gesellschaftlicher Problemlagen die Zahl der Stellen im Öffentlichen Dienst zu vermehren, keine Zukunft hat.

In der Tat scheint die privatwirtschaftlich organisierte Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen in der Regel im klassischen Sinn des Wortes wirtschaftlicher zu sein als die Erzeugung derselben Produkte und Dienstleistungen durch Behörden - jedenfalls in vielen Ländern und bei vielen Dienstleistungen. Die britische Erfahrung aus der Thatcher-Ära ist, jedenfalls was Öffentliche Bibliotheken angeht, in dieser Frage sehr eindeutig - bessere Leistung für weniger Geld.

Andere Finanzierungsquellen neben dem Zuschuß aus Steuermitteln gewinnen an Bedeutung für öffentliche Einrichtungen:

Sponsoring,

Gebühren,

Verkauf von Leistungen.

Ebenso neigt man verstärkt dazu, privatwirtschaftliche Organisationsformen auch da zu wählen, wo weiterhin unstrittig ein öffentlicher Zuschuß erforderlich ist. Das öffentliche Bibliothekswesen mit lediglich drei GmbHs in Deutschland hinkt hier der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung hinterher. Ich erinnere daran, daß eine erhebliche Zahl Öffentlicher Bibliotheken bis in die 30er Jahre in privater Trägerschaft mit öffentlichen Zuschüssen geführt und erst auf dem Hintergrund der

nationalsozialistischen Gleichschaltungspolitik kommunalisiert wurde. Bei den Volkshochschulen ist heute noch ein nennenswerter Teil als Verein (mit öffentlichen Zuwendungen) organisiert. Die Professionalität ihrer Arbeit steht den behördlich geführten Volkshochschulen in nichts nach.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.2 Zunehmende Bedeutung privatwirtschaftlicher Akteure und nichtstaatlicher Organisationen

Vergleicht man die Erwerbungssetats der Bibliotheken und die Umsätze auf den Buch- und Medienmärkten heute mit den Zahlen von vor zehn, 20 oder 40 Jahren, so wird deutlich, daß die Kaufkraft der Bibliotheken kontinuierlich geschrumpft ist, anders ausgedrückt, daß der Anteil der Bibliotheken an der Mediendistribution zurückgegangen ist. (Die staatlich erzwungene Sonderstellung der Bibliotheken im Gefüge der Mediendistribution in den sozialistischen Staaten - die den Bibliotheken teilweise eine Monopolstellung in der Mediendistribution zusicherte - gehört vollständig der Vergangenheit an.)

Der Rückgang des Anteils der Bibliotheken an der Mediendistribution hat indessen die Expansion der Medienmärkte keineswegs negativ beeinflusst. Im Gegenteil haben wir eine geradezu überschäumende Produktion, Innovation und Konsumtion bei allen Arten von Offline- und Online-Medien, eine offenbar immer weiter wachsende Dynamik der Medienmärkte und der Online-Dienste.

Die Bedeutung öffentlicher Angebote in der Mediendistribution geht zurück - teilweise ist dies das Resultat eines erfolgreichen Lobbyismus der privatwirtschaftlichen Akteure. Dieser Lobbyismus zeigt sich bekanntlich u.a. im *EU-Richtlinienvorschlag zur Harmonisierung des Urheberrechts und der verwandten Schutzrechte* vom Dezember 1997, der über Regelungen des WIPO-Urheberrechtsvertrags weit hinausgeht und den Bibliotheken im Fall der Umsetzung in nationales Recht praktisch verbieten würde, andere als auf Papier gedruckte Materialien den Benutzern zur Verfügung zu stellen.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

Aber auch unabhängig von diesem besonderen Vorstoß müssen wir nüchtern feststellen, daß der gesamte Bereich der Information, Dokumentation und der Medienvermittlung zunehmend von privatwirtschaftlichen Akteuren geprägt wird - oder von Akteuren, die ursprünglich zur öffentlichen Hand gehörten, aber inzwischen privatwirtschaftlich agieren bzw. mehr und

mehr so agieren sollen. Denken Sie an die Dokumentlieferdienste der British Library, an bibliographische Dienste wie First Search oder auch an den deutschen Dienst *subito*, der bald kostendeckend arbeiten soll.

Diese Tendenz ist keine Besonderheit der Medienbranche. In anderen Bereichen - etwa im Verkehrswesen - ist diese Tendenz sogar stärker und früher ausgeprägt gewesen. Ich darf daran erinnern, daß der Betrieb öffentlicher Nahverkehrssysteme aufgrund einer EU-Richtlinie europaweit öffentlich ausgeschrieben werden muß - um berechtigterweise Wirtschaftlichkeit zu steigern und die Motivation zum Handeln im Wettbewerb zu schaffen. Oder denken Sie an die mit Erfolg betriebenen privatwirtschaftlichen Musicalhäuser. Wiederkehrende Pleiten in diesem Bereich sind kein Gegenbeweis, sondern bestätigen die Tendenz.

In Bereichen, die zwar zum Nonprofit-Sektor gehören und insoweit für privatwirtschaftliche Akteure uninteressant sind, beobachten wir eine ähnliche Tendenz der Erstarkung nichtstaatlicher Organisationen und Initiativen, teilweise mit öffentlicher Förderung. Vor 30 Jahren war - mit Ausnahme der Verlage - nahezu die gesamte kulturelle Szene Öffentlicher Dienst. Auf dem Hintergrund der Alternativ- und Bürgerbewegungen entstand eine unüberschaubare Fülle von Freien Gruppen, innovativen Kulturinitiativen, Kinovereinen (die sich manchmal Kommunales Kino nennen, weil sie eine kommunale Förderung erhalten) usw. Statt eine Behörde zu gründen, die cineastisches Kino oder nichtetablierte Kultur anbietet, gibt die öffentliche Hand klugerweise eine Förderung an private Akteure. Nebenbei ist dies in vielen Fällen mit dem Vorteil des bürgerschaftlichen Engagements statt der Betätigung öffentlicher Bediensteter verbunden.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.3 Qualitatives statt quantitativen Planungsverständnisses

Stadtentwicklungsplanung als Gestaltungsmittel der kommunalen Gesamtentwicklung kam in den 60er Jahren auf. Stadtentwicklungsplanung wie überhaupt staatliche und kommunale Planungsvorhaben wurden damals primär als quantitativ fundierte Schrittfolgen hin zu zahlenmäßig fixierten Ausbauzielen verstanden.

In dieser Phase legten auch die kommunalen Bibliotheken und ihre Verbände Planungspapiere vor, die vor allem quantitative Standards festlegten. Viele Städte verabschiedeten mehr oder minder verbindliche Bibliotheksentwicklungspläne, die Schritte zur Erreichung der mengenmäßigen Ausbauziele (Zweigbibliotheken,

Personalstellen, Medieneinheiten u.v.a.m.) festlegten. Eine gute Bibliothek war eine Bibliothek, die bestimmte Zahlenstandards erreichte.

Dieser Ansatz im Sinn eines primär quantitativ orientierten Politikprogramms erwies sich bald als Illusion. Die hochkomplexe Entwicklung mit ihren kaum überschaubaren und durch kommunale Politik oft auch nur begrenzt beeinflussbaren Faktoren und Interdependenzen schien sich einem umfassenden planerischen Zugriff zu entziehen.

Inzwischen sind an die Stelle umfassender und perfektionistischer Ansätze in der öffentlichen Planung solche Ansätze getreten, die mehr auf qualitativ formulierte Perspektiven und Szenarios setzen. Hintergrund dieses Wandels ist teils die Erkenntnis, daß nicht alles, was man sich vorgenommen hat, finanzierbar erscheint, teils aber auch die Erfahrung, daß trotz erreichter Ausbauziele die gewünschten Resultate wie Lebensqualität und Akzeptanz seitens der Bürgerinnen und Bürger nicht immer herbeigeführt werden konnten. Unterschiede von Stadt zu Stadt oder Region zu Region werden eher positiv bewertet als daß sie Ansporn zum Ausgleich sind.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

Dieses neue Planungsverständnis führt einerseits zur Konzentration auf Projekte, die in Hoffnung auf impulshafte Wirkungen beispielhaft in Angriff genommen werden, andererseits führt dieses neue Planungsverständnis zu strategischen Ansätzen: Offene Planungen werden hierbei in langfristiger Perspektive in Angriff genommen, und im Sinn eines dauerhaften Prozesses der Selbstverständigung und Gestaltung beziehen Verwaltungsspitze und Kommunalpolitik Bürgerinnen und Bürger, Gruppen und Unternehmen in den Planungsprozeß mit ein.

Man formuliert Leitbilder statt Entwicklungspläne, die quantitative Schritte hin zu mengenmäßigen Ausbauzielen nannten.

Dieses neue Planungsverständnis hat in einer meiner Wissens in bibliothekarischen Kreisen bisher nicht erreichten Klarheit Hannelore Jouly, Direktorin der Stadtbücherei Stuttgart, zum Ausdruck gebracht, als sie sich auf der **vba**-Jahrestagung 1999 in Meiningen in ihrem Referat sinngemäß gegen "das mittlere Niveau" wandte, weil dieses keinen Glanz in die Stadt bringen könne. Offen bleibt dabei natürlich die Frage, wie es den Bibliotheken in den Städten ergeht, die den Glanz in ihren Mauern gerade **nicht** mit der Bibliothek erzeugen wollen.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.4 Öffentliche Unterstützung nur noch bei erheblichen eigenen Anstrengungen

Entsprechend wird die Neigung öffentlicher Geldgeber immer stärker, Unterstützung nur noch da zu geben, wo eigene Anstrengungen erkennbar sind.

Eine wachsende Rolle spielen Fördermodelle, bei der die öffentliche Förderung im Sinn einer Anschubfinanzierung konzipiert ist, von Jahr zu Jahr also in der Erwartung eigener Wertschöpfung beim Empfänger der Förderung zurückgefahren wird.

Beides spielt bei der Förderung privatwirtschaftlicher Akteure und Initiativen durch die öffentliche Hand ebenso eine Rolle wie bei der Förderung der kommunalen Ebene durch die staatliche Ebene oder innerhalb der staatlichen Trägerschaften. Ich erinnere beispielsweise daran, daß für die Hochschulbibliotheken in Hessen Bibliothekssondermittel aus dem Landeshaushalt nur dann zu erreichen sind, wenn gewisse Mindestöffnungszeiten garantiert sind. Ähnliche Elemente sind in den Richtlinien für die Ausreichung von Fördermitteln für Öffentliche Bibliotheken in vielen Bundesländern enthalten. Oder denken Sie an die bekannten Fördermodelle, bei denen die Landesförderung kommunale Mittel um den Faktor 1,0 oder wie immer aufstockt; oder das Land finanziert die PCs und die Kommune muß die Folgekosten übernehmen.

Aus Sicht des Förderers ist der Ansatz, nur denjenigen zu fördern, bei dem eigene Anstrengungen erkennbar sind, richtig - jeder andere Ansatz erzeugt ja passive Mitnahmeeffekte statt gesteigerte Wirksamkeit der Fördermittel. Das heißt dann auch, die Chancen, in den Genuß von Förderung zu kommen, haben vor allen Dingen diejenigen Organisationen bzw. Körperschaften, die ihrerseits konzeptionell und konsistent handeln. Freilich ist dies schmerzhaft für diejenigen Einrichtungen, die Teil einer zufällig und inkonsistent handelnden Organisation bzw. Körperschaft sind oder Teil einer Körperschaft, die insgesamt andere Konzepte als einzelne ihrer Untergliederungen verfolgt, also etwa für die Stadtbibliothek, die den Internet-PC dank Landeszuschuß bekommen will, aber nicht bekommt, weil die Stadt die Übernahme der Leitungs- und Providerkosten verweigert.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.5 Abgestimmte Verantwortung der Unterhaltsträger

Sowohl die Finanznot der Unterhaltsträger (bei den Öffentlichen Bibliotheken die Kommunen) wie auch die technischen Gegebenheiten der Entwicklung von Datennetzen und Bibliotheksverbänden erfordern neue,

synergetische Qualitäten der Kooperation und Arbeitsteilung. Verstärkte Kooperation und gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung durch Kommunen, Bundesländern und Bund sind dringend geboten, entwickeln sich aber nur zögerlich.

Ich denke an die Entwicklung von virtuellen Katalogen und virtuellen Bibliotheken. Ich denke an die zentralörtliche Funktion größerer Bibliotheken. Ich denke an die gebotene Kooperation zwischen Einrichtungen verschiedener Träger, beispielsweise kommunaler Bibliothek, Volkshochschule in Vereinsträgerschaft oder staatlichem Museum. Oder man kann an die Kooperation einer städtischen Bibliothek mit einer Kreisberufsschule denken oder an die Beteiligung kommunaler Bibliotheken am einem Katalogisierungsverbund von Landes- und Universitätsbibliotheken.

Das Abgrenzungsbedürfnis der verschiedenen Trägerebenen, die bürokratischen Hindernisse einer Kooperation und die oft vorgetragenen technokratischen Scheinargumente führen zu Steuermittelverschwendung. Es ist nicht länger tragbar, daß in Ministerien verschiedene Ressorts für einerseits Öffentliche, andererseits wissenschaftliche Ministerien zuständig sind.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.6 Räumlicher Zuschnitt der Planungsgrößen

Ein weiterer Aspekt dieses Themas betrifft den räumlichen Zuschnitt der Planungsgrößen. Der räumliche Zuschnitt der politischen Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen ist den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen und den finanziellen Möglichkeiten nicht mehr ganz angemessen ist. Teils sind die räumlichen Zuschnitte zu groß für bürgernahe Planungen (Länder), teils sind sie vielerorts zu klein geworden (Kommunen).

So fallen die Kosten der Verkehrsinfrastruktur (Pendler), der hochwertigen, aber auch vieler alltäglicher kultureller Angebote und besonders der sozialen Transferleistungen schwerpunktmäßig den großen Städten zu, während die kleineren Umlandgemeinden und ihre Bürgerinnen und Bürger an dieser Infrastruktur ohne Ausgleich der Lasten partizipieren. Zahl und Umfang der Aufgaben, die von den einzelnen Städten und Gemeinden nicht mehr allein bewältigt werden können, haben deutlich zugenommen.

In der Vergangenheit konnte ein Teil der typischen Stadt-Umland-Probleme durch Eingemeindungen oder andere Formen der Gebietsreformen gelöst werden. Heute haben andere Probleme im Stadt-Umland-Verhältnis das Gewicht von Daueraufgaben einer die Grenzen der

eigenen Kommune überschreitenden Entwicklungsplanung erlangt.

Kooperation zwischen den Kommunen und zwischen Land und Kommunen ist gefordert, sei es in Gestalt von Zweckverbänden, von gemeinsamem Outsourcing der betreffenden Dienstleistungen oder einfacher Verwaltungsabsprachen. An die Stelle einer schematischen Aufgabenabgrenzung zwischen kommunaler und Landesebene muß eine abgestimmte und gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung treten. Dies gilt allgemein, in besonderem Maß jedoch für die Kulturpolitik.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.7 Neue Differenzierungen

Traditionell sind die Flaggschiffe der Bibliothekslandschaft die National- und Staatsbibliotheken; in einigen Ländern ? besonders in Deutschland ? spielen auch die Universitätsbibliotheken eine bedeutende Rolle. Daneben gibt es ein mehr oder minder gut ausgebauten Netz von Stadt- und Gemeindebibliotheken. Lange wurde die Bedeutung der Institutsbibliotheken und der Bibliotheken in Unternehmen unterschätzt. Wenn man vor 25 Jahren von einer Bibliothek erfuhr, zu welchem Bibliothekstyp sie gehört, dann konnte man sich ziemlich zuverlässig vorstellen, worin ihre Dienstleistungen bestanden.

Das ist heute nicht mehr so. Wir werden weitergehende Differenzierungen bekommen. In Zukunft werden sich Bibliotheken weniger als heute nach Trägerschaft und Bibliothekstyp, sondern vielmehr innerhalb desselben Bibliothekstyps nach Größenordnungen, Zielgruppen und nach Qualifikationsniveaus des Personals, der Dienstleistungen und der Benutzer, kurz nach Profil unterscheiden.

Vielleicht erleben wir bald die Auslagerung der Dienstleistung der telefonischen Auskunft, die jetzt meistens neben dem persönlichen Auskunftsdienst von denselben Fachkräften wahrgenommen wird, in bibliothekarische Call Centers. Bereits jetzt haben eine ganze Reihe von großen Bibliotheken die Auskunftsplätze für die telefonische Auskunft von den Auskunftsplätzen für die persönliche Auskunft getrennt, weil andernfalls mindestens einer der beiden Benutzergruppen zu kurz kommt.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

Einige Bibliotheken werden sich zu sozialen Treffpunkten entwickeln, die nebenbei noch ein paar Medien anbieten, während andere Bibliotheken ganz auf den persönlichen

Publikumsverkehr verzichten und nur noch Dienstleistungen über Telefon, E-Mail und im Internet anbieten.

Der Inhalt des Begriffs Öffentliche Bibliothek, der Mitte der 70er Jahre auf dem Hintergrund des KGSt-Gutachtens und des Bibliotheksplans '73 so klar vor Augen stand, daß man sogar Wert auf die Unterscheidung zwischen großem und kleinem Ö legte, wird zunehmend unscharf: Wenn in Emden die Stadtbibliothek der Volkshochschule angeschlossen wird und ihr Medienangebot mit Blick auf den einschlägigen Bedarf profiliert, wenn in St. Augustin die Kreisbibliothek in die Bibliothek der Fachhochschule Rhein-Sieg integriert wird, wenn in Berlin-Tempelhof die Angebote an Freizeit- und Unterhaltungsmedien stark reduziert werden und eine bestandspolitische Offensive mit Medien für Lernen, Bildung und Kompetenzerwerb umgesetzt wird - sind dies dann noch Öffentliche Bibliotheken im herkömmlichen Sinn? Handelt es sich um einen neuen Typ von Spezialbibliothek, ein Begriff, den wir bisher ausschließlich bei den sogenannten wissenschaftlichen Bibliotheken angewendet haben?

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.8 Zusammenfassung von Bibliotheken mit anderen Dienstleistungsbereichen

Hiermit haben wir bereits eine weitere Tendenz angesprochen: die organisatorische Zusammenfassung der Bibliothek mit verwandten Einrichtungen oder eine Verschmelzung mit dem Bereich, für den die ehemals organisatorisch abgegrenzte Bibliothek Dienstleistungen erbringt, beispielsweise eine Zusammenfassung mit der Informationsvermittlungsstelle der Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines Unternehmens, dem Archiv (z.B. in Rundfunkanstalten, wo teilweise die organisatorische Trennung von betriebsinterner Fachbibliothek und Archiv nie praktiziert wurde) oder einer Lexikonredaktion (bei früheren Fachbibliotheken in Verlagen), dem kommunalen Kulturamt, der Volkshochschule, der Stadt- oder Kreisbildstelle, in mancher Kleinstadt mit dem Museum. Dies geht einher mit wachsender Eigenverantwortung, aber auch höherem Leistungsdruck für den einzelnen Mitarbeiter. Scheinbar verschwinden dann Bibliotheken. In Wirklichkeit wird die bibliothekarische Dienstleistung anders, unmittelbar kundenbezogen erbracht.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.9 Konfektionierung und Individualisierung von Dienstleistungen

Dienstleistungen unterliegen ebenso wie die industrielle

Produktion einem starken Rationalisierungsdruck. Das Mittel zur Steigerung der Produktivität hier wie dort ist u.a. die Konfektionierung: Das Produkt wird aus vorgefertigten, in großen Stückzahlen und damit billig erzeugten Elementen zusammengefügt. Zugleich ist in weiten Bereichen der Warenwelt eine hohe Produktreife erreicht. Kunden bei Marktsättigung dennoch zum Kauf zu motivieren bieten sich unterschiedliche Strategien an; eine ist die durch Design und Werbung hergestellte Emotionalisierung der Produkte, eine andere ist die Individualisierung der Produkte.

Auch im Dienstleistungsbereich beobachten wir entsprechende Tendenzen. Es kommt darauf an, auf den individuellen Bedarf des Kunden zugeschnittene Dienstleistungen aus konfektionierten Elementen zu erzeugen. Dienstleistungen sind aber meistens komplexe Handlungen; deshalb stellt sich die skizzierte Tendenz im Dienstleistungsbereich oft als Erfordernis wachsender Qualifikation, erweiterter Flexibilität, vermehrter Kreativität und gesteigerter Innovation dar.

Für Bibliotheken bedeutet dies einerseits, daß ihre Kunden immer stärker individuelle und hochkomplexe Dienstleistungen - beispielsweise die vielzitierten Informationsdienstleistungen mit Mehrwert - erwarten, daß andererseits die Bibliothek bei der Erzeugung dieser Dienstleistungen und vor allem der Standarddienstleistungen einem enormen Kostendruck unterliegt.

Ein Beispiel: Erinnern Sie sich noch an die Diskussionen der 70er Jahre im Kontext der dreigeteilten Bibliothek über die Frage, welche Angaben auf den Katalogkarten für die Benutzer wie wichtig sind? Eine ganze Philosophie der Katalogführung in Relation zum Nah-, Mittel- und Fernbereich entstand. Sie beruhte auf der Voraussetzung, daß die einzelne Bibliothek selbst katalogisierte. Heute diskutieren wir darüber nicht mehr, sondern kaufen die preiswertesten Katalogisate unbesehen ein, die der Markt anbietet, und parametrisieren allenfalls das Anzeigeformat der Kurztitelanzeige im OPAC.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

2.10 Fortbildungsbedarf

Mit dem Aspekt des wachsenden Qualifikationsbedarfs ist auch der Aspekt der Fortbildung angesprochen. Generell erzeugt der wirtschaftlich-technische Wandel (Einführung der Kostenrechnung, Budgetierung, EDV-Einsatz als Arbeitsmittel und als Medium) einen wachsenden Fortbildungsbedarf. In einzelnen Bibliotheken beginnt man darüber hinaus, eine systematische Personalentwicklung zu betreiben.

Der massiv wachsende Fortbildungsbedarf muß deutlicher als bisher durch planvolle innerbetriebliche Maßnahmen bis hin zur Personalentwicklung gedeckt werden. Die bibliothekarischen Fortbildungsanbieter müssen verstärkt

personal-kommunikative Kompetenzen vermitteln,

bei den didaktischen Formen auf Training setzen,

sparten- und laufbahnübergreifende Inhalte anbieten,

die Verknüpfung bibliothekarischer und außerbibliothekarischer Fragestellungen und Kompetenzen (bes. mit dem Archiv- und Dokumentationsbereich, auch mit der Betriebswirtschaftslehre) beachten. Ein markantes Beispiel wären hier innerbetriebliche Trainingsseminare zum management of change; hier geht es nicht um den Erwerb einer zusätzlichen Qualifikation, sondern um einen grundlegenden Einstellungswandel.

Es besteht erheblicher Bedarf nach modularisierter, berufsbegleitender Fortbildung ebenso wie nach berufsbegleitender systematischer Höherqualifizierung mit anerkannten Abschlüssen. Eine berufsbegleitende Höherqualifizierung mit anerkanntem Abschluß fehlt für die Höherqualifizierung der Assistenten bzw. Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste vollständig.

In Zukunft wird man erwarten, daß Fortbildungsangebote ein Qualitätszertifikat vorweisen können.

2.11 Nachlassende Bedeutung der physischen Bibliotheksbestände

Zum Abschluß dieser Skizze der veränderten Rahmenbedingungen erwähne ich, daß die Bedeutung physischer Bestände auf dem Hintergrund der wachsenden Publikation in Datennetzen und der Ausweitung von Dokumentlieferdiensten nachläßt. Darüber ist auch in bibliothekarischen Kreisen viel geschrieben und referiert worden, so daß ich es beim Hinweis belasse.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

3 Konsequenzen für fachbezogene Beratung und Dienstleistungen

Ich vermute, die meisten von Ihnen haben bei diesem Aufriß der veränderten Rahmenbedingungen immer schon mitgedacht, welche Zukunftsaufgaben für die

Fachstellenarbeit sich daraus ableiten ließen. Und in der Tat sind in dem gerade gelieferten Aufriß implizit eine Reihe von Thesen mit Blick auf zukünftige Aufgaben enthalten.

Raffinierterweise impliziert aber die Themenformulierung, die Sie mir vorgegeben haben, die Institution Fachstelle. Auf diese Begrenzung lasse ich mich indessen nicht ein.

Wer in einer Institution sitzt, hat ein vitales Interesse am Erhalt dieser Institution. Es ist in meinen Augen nicht besonders überzeugend, wenn Bibliotheken benutzerbezogene Marketingziele herausstellen. Ihr wichtigstes Marketingziel muß naturgemäß Erhalt und Ausbau der eigenen Institution sein. Vielleicht haben Sie den Fehler gemacht, einen Referenten einzuladen, der nicht aus der Fachstellenarbeit kommt. Ich gehe erst zum Schluß auf den Aspekt der Organisation von Aufgaben ein. In diesem Kapitel spreche ich nicht von der Fachstellenarbeit von morgen, sondern von der Zukunft der fachbezogenen Beratungstätigkeit und fachbezogener Dienstleistungen.

In einem ersten Schritt müßte man die eingangs skizzierten Problemlagen gewichten. Erst in einem zweiten Schritt kann man dann zu Aussagen über die Aufgaben im einzelnen und ihrer Bedeutung kommen. Ich möchte diese beiden Schritte zusammenfassen und gleich Thesen über die Zukunft der fachbezogenen Beratungstätigkeit und fachbezogener Dienstleistungen vorstellen.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

These 1: Im Zentrum muß die konzeptionelle und strategische Beratung stehen

An der Strukturierung des Informations-, Dokumentations- und Bibliotheksbereichs sind eine Vielzahl von formal unabhängigen Akteuren beteiligt: Unternehmen, Hochschulen, Schulen, Ministerien, Kommunen, Non-profit-Organisationen usw. Erforderlich ist eine Koordination der Entscheidungen mit Blick auf Synergieeffekte und wirtschaftlichen Mitteleinsatz. Wahrscheinlich ist keine beteiligte Entscheidungsinstanz in der Lage, den Informations-, Dokumentations- und Bibliotheksbereich insgesamt zu überblicken und auf diesem Hintergrund zu klugen Entscheidungen zu kommen.

Diese Koordination kann nur gelingen, wenn allen Akteuren die eigenen Vorteile der Koordination deutlich vor Augen stehen. Dies zu leisten ist herausragende Aufgabe einer konzeptionellen und strategischen Beratung. Deshalb sind die Adressaten der konzeptionellen und strategischen Beratung nur

ausnahmsweise Bibliotheken und verwandte Einrichtungen, sondern vor allem die Geldgeber und Unterhaltsträger - und das heißt auch, Adressaten sind vor allem Gremien und die handelnden Personen darin, die Entscheidungen treffen, etwa Gemeinderäte und Kreistage, Stadtverordnetenversammlungen, Landtage, Unternehmens- und Vereinsvorstände, Hochschulsenate.

Dies ist auch die Ebene zur Abstimmung der Verantwortungsebenen zwischen Kommunen, Bundesländern und Bund. Ebenso gehört hierher die Koordination innerhalb jeder dieser Ebenen. Wenn ich vorhin von einer gemeinsamen Wahrnehmung von Verantwortung statt von schematischer Aufgabenabgrenzung gesprochen habe, so betone ich hier, daß es eine fachliche Instanz geben muß, die einerseits den Entscheidern im Sinn einer Stabsstelle zugeordnet ist, die andererseits nicht selbst zur ausführenden Ebene gehören kann, weil es sonst Interessenkollisionen gibt. Insofern greift es zu kurz, vordergründig vom Bedürfnis der einzelnen Einrichtungen oder Unterhaltsträger auszugehen, sei es der Bedarf einzelner Bibliotheken nach Katalogisierungsdienstleistungen, sei es der Bedarf einzelner Unterhaltsträger, der sich naturgemäß vor allem darauf richtet, von anderer Seite Finanzmittel zu bekommen.

Instrumente einer konzeptionellen und strategischen Beratung können Einzelgespräche, Tagungen, Ausstellungen, Rund- und Infobriefe, Jahresberichte, Gutachten, individuelle Briefe, Informationssammlungen zum gezielten Abruf, Gremien u.v.a. mehr sein. Eine ganze Menge davon gibt es dank Ihrer Aktivität schon. Jetzt kommt es auf Bündelung und Zuspitzung für die Zielgruppen an.

Ohne Zweifel wird man hier die Verbände mit einbeziehen müssen, wenn man sie auch andererseits nicht ganz vereinnahmen darf - was die Verbände wohl auch nicht mit sich tun lassen werden.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

These 2: Spartenübergreifende Vernetzung ist erforderlich

Ich habe vorhin ausgeführt, daß zukünftig die Spartenzugehörigkeit weniger wichtig als das Dienstleistungsangebot sein wird. Teils sind es ja die technischen Entwicklungen, teils wirtschaftliche Erfordernisse, vor allem ist es die Erwartung der Kunden, die eine spartenübergreifende Vernetzung erzwingt. Man kann beispielsweise an die Verknüpfung von dokumentarischen Dienstleistungen in Form

bibliographischer Datenbanken mit bibliothekarischen Bestandsnachweisen denken, was heute schon ziemlich verbreitet ist (selten allerdings noch in Öffentlichen Bibliotheken), oder an die Teilnahme wissenschaftlicher und Öffentlicher Bibliotheken an denselben Bibliotheksverbänden.

Insofern erachte ich Dienststellen, deren Wirksamkeit von vornherein auf eine Sparte begrenzt ist, für anachronistisch. Im Gegenteil wird es gerade darum gehen, politische Impulse ebenso wie technisch-organisatorische Infrastrukturen für diese Vernetzung zu schaffen und den bürokratischen und arbeits- und beamtenrechtlichen Widerständen gegen eine spartenübergreifende Vernetzung entgegenzuarbeiten.

Deshalb wäre es verfehlt, allein an der Interessenlage jeweils einer Sparte oder gar einzelner Unterhaltsträger oder einzelner Bibliotheken anzuknüpfen. In These 1 habe ich gesagt, Koordination wird nur akzeptieren, wer darin eigene Vorteile sieht. Jetzt füge ich hinzu, die Optimierung eines komplexen Systems kann einschließen, daß die Akteure in einzelnen Systemelementen für ihren Bereich vordergründig und kurzfristig betrachtet Nachteile erleben. Insgesamt muß ein Mehrwert entstehen.

Bei dieser Vernetzung gehört wiederum zu den Aufgaben der Stabsinstanzen, den Geldgebern zu vermitteln, daß aus fachlicher Sicht eine Förderung nur dann sinnvoll ist, wenn alle Einzelentscheidungen netzorientiert sind. Dies betrifft die Auswahl von Software ebenso wie die Weiterentwicklung von Regeln der Zusammenarbeit. Dies muß sich auf den Informations-, Dokumentations- und Bibliotheksbereich insgesamt beziehen, also beispielsweise auch Gefängnis-, Schul- und kirchliche Bibliotheken miteinbeziehen. Netzorientierung heißt ja keineswegs, daß alle dieselbe Software oder dieselbe Klassifikation anwenden müssen.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

These 3: Marktfähige Dienstleistungen werden dem Markt überantwortet werden

Zukünftig wird die Neigung der öffentlichen Hand, marktfähige Dienstleistungen und Produkte zu erzeugen, stark zurückgehen. Dieses Feld soll und wird die öffentliche Hand von Ausnahmen abgesehen privatwirtschaftlichen Akteuren überlassen. Im Bibliotheksbereich reicht das Spektrum bei Dienstleistungen, um die es hier geht, von Hilfen bei Bestandsaufbau und -erschließung über Retrokatalogisierung und buchbinderische Dienste bis zur Einrichtungs-, und Umbauplanung und zur Reorganisation ganzer Bibliotheken. Vor 25 Jahren war es eine ziemlich

sensationelle Ausnahme, wenn sich eine Unternehmensberatungsfirma mit einer Bibliothek befaßte; heute kommt das fast jede Woche vor.

Das Vorhandensein eines Bedarfs nach Beratung, nach Dienstleistungen ist kein hinreichender Grund mehr, daß eine Behörde oder überhaupt eine aus Steuermitteln finanzierte Stelle diesen Bedarf bedienen soll.

Ich kann mir denken, daß auch die Organisation kultureller Veranstaltungen mehr und mehr privat organisiert wird. Bereits heute gibt es Literaturagenturen, die Autorenreisen organisieren, wo die Verlage es nicht selbst tun, Museumsdienstleister oder Festivalagenturen, bei denen man gelungene Veranstaltungen vom besseren Dorffest bis zum metropolitanen Großevent ordern kann. Das ist auch konsequent, denn in einer freiheitlichen Gesellschaft ist es berechtigterweise immer schon etwas suspekt, wenn die öffentliche Hand in Kultur macht.

Daß politische Entscheidungen in sich immer widersprüchlich sind, tut dem keinen Abbruch. So erleben wir einerseits, daß private Initiative gefordert und in Grenzen auch gefördert wird, daß sie andererseits durch gutgemeinte sozialpolitische Maßnahmen wieder behindert wird.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

These 4: Projektbezogene Förderung tritt an die Stelle von Dauerunterstützung

Glücklicherweise gibt es noch immer öffentliche Förderung für nicht marktfähige oder nur eingeschränkt marktfähige Güter. Wir müssen auch dafür kämpfen, denn der Markt bringt zwar eine sonst nicht erreichbare wirtschaftliche Effizienz und Effektivität hervor, aber auch eine Reihe von unerwünschten sozialen Effekten. Ferner besteht ein Bedarf an nicht marktfähigen Gütern, der allerdings schwer einzugrenzen und kaum abzuschätzen ist.

Auf dem Hintergrund des Paradigmenwechsels öffentlicher Aufgaben wird die Neigung zur Dauerförderung von Aufgaben im Grenzbereich zwischen Markt und öffentlichen Gütern (oder meritorischen Gütern) weiterhin abnehmen. An die Stelle von Dauerunterstützung tritt die Projektförderung in der Hoffnung, daß eine Anschubfinanzierung andere öffentliche oder private Geldgeber oder Kunden dazu motiviert, zukünftig zu zahlen bzw. zu kaufen.

Nimmt man These 3 und These 4 zusammen, bedeutet dies, daß eher ministerielle Förderabteilungen gebraucht werden als behördliche Dienstleister. Eine zentrale

Aufgabe dieser Förderabteilungen wird sein, Aufgaben und Bedarfe unter dem Gesichtspunkt der Marktfähigkeit und der sozialen Kosten infolge mangelnder Bedienung des Bedarfs zu beleuchten und auf diesem Hintergrund Projektideen zu entwickeln sowie den Kernbereich einer öffentlichen Dauerförderung einzukreisen.

These 5: Beratung auf der Basis von Leitbildern

Basis der Beratung und Maßstab der Förderung werden in Zukunft weniger quantitative Standards sondern mehr qualitative Normen sein, wie sie insbesondere in Leitbildern formuliert werden können. Wenn es also beispielsweise um die Förderung von Bibliotheksneubauten geht, wird man weniger die Zahl der Quadratmeter, sondern mehr den innovativen Charakter eines Gebäudes bzw. der im Gebäude umzusetzenden Konzepte zum Maßstab der Prüfung auf Förderwürdigkeit machen. Der Beitrag der zu fördernden Einrichtung zur Stadt- und Regionalentwicklung und die Funktion der Stadt, in der eine Einrichtung gefördert werden soll, im regionalen Gefüge werden wichtige Maßstäbe werden. Dies begegnet sich mit meiner These 1 hinsichtlich der Abstimmung der Verantwortungsebenen zwischen Kommunen und Bundesländern.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

These 6: Fortbildung wird mehr mit öffentlicher Unterstützung statt als staatliche Veranstaltung stattfinden

Noch nie gab es so viele und so vielfältige Fortbildungsangebote wie heute. Das gilt im Informations-, Dokumentations- und Bibliotheksbereich genauso wie in allen anderen Branchen. Ein wachsender Teil der Fortbildungsmaßnahmen wird privatwirtschaftlich angeboten, beispielsweise durch freiberuflich tätige Trainer. Eine Koordination ist nicht zu erwarten, wäre auch eher schädlich.

Aber es wird darauf ankommen, die beiden Aspekte der Eigeninitiative und des systematischen Vorgehens auch in der Fortbildung stärker hervorzuheben.

In der Konsequenz bedeuten die im [Kapitel 2](#) angestellten Überlegungen,

daß die Berufsverbände und Branchenorganisationen verstärkt Fortbildungen planen und anbieten müssen,

daß die öffentliche Hand dafür Fördermittel bereitstellen muß,

daß die Förderung an Qualitätszertifikate, Evaluation und Modularisierung gebunden werden muß,

daß diese Fortbildungen zu aufeinander aufbauenden anerkannten Abschlüssen führen müssen,

daß die Förderung sich auch auf innerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen erstrecken muß, sofern diese auf methodisch abgesicherter Grundlage stattfinden.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

4 Der institutionelle Aspekt

Vielleicht ist dieser Aspekt für Sie der heikelste Aspekt des Themas. Nicht aus diesem Grund ist dieses Kapitel das kürzeste. Sondern deshalb, weil dieser Aspekt aus meiner Sicht nachgeordnet ist. Er ergibt sich für mich aus den vorangegangenen Überlegungen.

Die Fachstellenarbeit ist gegenwärtig recht vielfältig organisiert:

Dominant ist der traditionelle Behördentyp - meistens als nachgeordnete staatliche Behörde der Mittelstufe im dreistufigen Verwaltungsaufbau der Bundesländer. Dies ist historisch entstanden, spiegelt wohl auch die Zwitterstellung der Fachstellen einerseits als Dienstleister, andererseits als Stabsorgan wider.

Daneben gibt es Fachstellen in Trägerschaft von Vereinen oder einzelner Bibliotheken - mit der mehr oder minder ausschließlichen Funktion als Dienstleister. An die DDR-Tradition im positiven Sinn scheint die Zuordnung der Fachstelle in Brandenburg zur Stadt- und Landesbibliothek Potsdam anzuknüpfen. Die Streichungen bei den Fachstellen in Nordrhein-Westfalen veranlaßten kürzlich den Direktor einer Großstadtbibliothek zu Überlegungen, ob nicht sein vollbudgetiertes Haus bibliothekarische Dienstleistungen für kleinere Bibliotheken der Region anbieten könne - gegen einen angemessenen Preis versteht sich, egal, ob diese Zahlungen nun von den Kunden selbst kämen oder von dritter Seite, vielleicht der staatlichen Ebene, geleistet würden.

Führt man sich die Aufgaben im [Kapitel 3](#) im Sinn fachbezogener Beratung und fachbezogener Dienstleistungen vor Augen, so scheint die Zukunft der Fachstellen am ehesten darin zu liegen, als ministerielle Abteilung einerseits Stabs- und Lobbyfunktionen wahrzunehmen und andererseits Fördermittel zu verausgaben und deren Verwendung zu kontrollieren. Zu

dem Charakter der Stabs- und Lobbyfunktionen habe ich vorhin bereits einiges gesagt.

Die Fördermittel könnten sich auf folgende Projekte beziehen:

Erstellung von Gutachten über Arbeitsorganisation, Dienstleistungsniveau und Wirtschaftlichkeit von Bibliotheken als Voraussetzung zur Ausreichung von Fördermitteln an die Bibliotheken,

Initiierung und Förderung innovativer Projekte,

Förderung outgesourcter bibliothekarischer Dienstleistungen wie z.B. die Erzeugung virtueller Bibliotheken oder die Durchführung von Kulturwochen,

Förderung von Fortbildungsaktivitäten der Berufs- und Branchenverbände,

Unterstützung von Bibliotheken bei der Beantragung von Fördermitteln anderer Geldgeber, z.B. der EU,

systematisches Aufspüren von Fördermöglichkeiten anderer Geldgeber einerseits und förderungswürdiger Einrichtungen andererseits, um den förderungswürdigen Einrichtungen dazu zu verhelfen, die Förderungen der anderen Geldgeber in Anspruch zu nehmen; eine Funktion, die gegenwärtig von niemanden wahrgenommen wird.

Das Motto zukünftiger Fachstellenarbeit könnte sein: Tue selbst weniger, veranlasse stärker andere, das Richtige zu tun.

Bedenkt man die Vielheit der beteiligten Akteure und das Fehlen durchgreifender Weisungsbefugnisse, wird die wichtigste Rolle der Fachstellen in Zukunft die des Ideengebers, Koordinators, Moderators und Initiators sein, während die Rolle als Dienstleister im engeren Sinn stark zurückgehen wird. Bei der hervortretenden Rolle wird es maßgeblich darauf ankommen, daß die Fachstellen den Akteuren nachhaltig deutlich machen, welche Vorteile es für jeden einzelnen Akteur bringt, den Ideen der Fachstellen zu folgen.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

Kurzfassung



Humboldt-Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät I, Institut für Bibliothekswissenschaft

Prof. Dr. Konrad

Umlauf

Telefon 030/2093-4493, -4230, -4236

Telefax 030/2093-4335, -4206

E-Mail konrad.umlaufrz.hu-berlin.de

Thesen zur Fachstellenarbeit von morgen

<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h73/>

1. Vorbemerkung
2. Veränderte Rahmenbedingungen

11 Thesen
3. Konsequenzen für fachbezogene Beratung
und Dienstleistungen

6 Thesen
4. Der institutionelle Aspekt

2.1 Neues Verständnis öffentlicher Aufgaben

Das Engagement der öffentlichen Hände für öffentliche Dienstleistungen läßt nach.

Marktfähige Dienstleistungen sollen privatwirtschaftlich erzeugt werden.

2.2 Zunehmende Bedeutung privatwirtschaftlicher Akteure und nichtstaatlicher Organisationen

Die Bedeutung öffentlicher Angebote in der Mediendistribution geht zugunsten privatwirtschaftlicher Mediendistribution zurück.

2.3 Qualitatives statt quantitativen Planungsverständnisses

Man formuliert Leitbilder statt Entwicklungspläne.

2.4 Öffentliche Unterstützung nur noch bei erheblichen eigenen Anstrengungen

2.5 Abgestimmte Verantwortung der Unterhaltsträger

Verstärkte Kooperation und gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung sind dringend geboten.

2.6 Räumlicher Zuschnitt der Planungsgrößen

Der räumliche Zuschnitt der politischen Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen ist den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen und finanziellen Möglichkeiten nicht mehr angemessen.

An die Stelle einer schematischen Aufgabenabgrenzung zwischen Kommunen untereinander und zwischen Kommunen und Land muß eine abgestimmte und gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung treten.

2.7 Neue Differenzierungen

In Zukunft werden sich Bibliotheken weniger nach Trägerschaft und Typ, sondern mehr nach Größenordnungen, Zielgruppen, Qualifikationsniveaus und Dienstleistungen unterscheiden.

2.8 Zusammenfassung von Bibliotheken mit anderen Dienstleistungsbereichen

Scheinbar verschwinden Bibliotheken. In Wirklichkeit wird die bibliothekarische Dienstleistung nicht mehr durch eine separierte Organisation, sondern unmittelbar kundenbezogen erbracht.

2.9 Konfektionierung und Individualisierung von Dienstleistungen

Es kommt darauf an, auf den individuellen Bedarf des Kunden zugeschnittene Dienstleistungen aus konfektionierten Elementen zu erzeugen.

2.10 Wachsender Fortbildungsbedarf

Der massiv wachsende Fortbildungsbedarf muß deutlicher als bisher durch planvolle innerbetriebliche Maßnahmen bis hin zur Personalentwicklung gedeckt werden.

Die bibliothekarischen Fortbildungsanbieter müssen verstärkt

personal-kommunikative Kompetenzen vermitteln,

bei den didaktischen Formen auf Training setzen,

sparten- und laufbahnübergreifende Inhalte anbieten,

die Verknüpfung bibliothekarischer und außerbibliothekarischer Fragestellungen und Kompetenzen beachten.

2.11 Nachlassende Bedeutung der physischen Bibliotheksbestände

These 1

Im Zentrum muß die konzeptionelle und strategische Beratung stehen.

Es greift zu kurz, vordergründig vom Bedürfnis einzelner Einrichtungen oder Unterhaltsträger auszugehen.

These 2

Spartengreifende Vernetzung ist erforderlich.

Dienststellen, deren Wirksamkeit auf eine Sparte begrenzt ist, sind anachronistisch.

Einzelentscheidungen müssen netzorientiert sein.

These 3

Marktfähige Dienstleistungen werden dem Markt überantwortet werden.

These 4

Projektbezogene Förderung tritt an die Stelle von Dauerunterstützung.

Eher werden ministerielle Förderabteilungen als behördliche Dienstleister gebraucht.

These 5

Beratung auf der Basis von Leitbildern

These 6

Fortbildung wird mehr mit öffentlicher Unterstützung statt als staatliche Veranstaltung stattfinden.

4 Der institutionelle Aspekt

Die Zukunft der Fachstellen liegt nicht bei Dienstleistungen, sondern in Stabs- und Lobbyfunktionen und in der Verausgabung von Fördermitteln.

Die Fördermittel könnten sich auf folgende Projekte beziehen:

Erstellung von Gutachten über Arbeitsorganisation, Dienstleistungsniveau und Wirtschaftlichkeit von Bibliotheken,

Initiierung und Förderung innovativer Projekte,

Förderung outgesourcter bibliothekarischer Dienstleistungen,

Förderung von Fortbildungsaktivitäten der Berufs- und Branchenverbände,

Unterstützung von Bibliotheken bei der Beantragung von Fördermitteln anderer Geldgeber, z.B. der EU,

systematisches Aufspüren von Fördermöglichkeiten anderer Geldgeber einerseits und förderungswürdiger Einrichtungen andererseits.

[\[Zurück zur Übersicht\]](#)

Letzte Änderung 15.10.1999