

Bibliothek und Gesellschaft

Herausgegeben von Petra Hauke

»Challenge accepted!«

Bibliotheken stellen sich der Herausforderung
des Demografischen Wandels

Positionen – Strategien – Modelle & Projekte

Mit einem Geleitwort von Frank Simon-Ritz
Vorsitzender des Deutschen Bibliotheksverbandes e.V., dbv

2014

Bock + Herchen Verlag
Bad Honnef

Reihe: Bibliothek und Gesellschaft

Diese Veröffentlichung ist das Ergebnis einer Lehrveranstaltung des Instituts für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, angeboten unter dem Titel „Von der Idee zum Buch – Durchführung eines Publikationsprojektes einschließlich DTP“ im Wintersemester 2013/2014 unter der Leitung von Petra Hauke. Die im Folgenden genannten Studierenden haben daran teilgenommen:

Karsten Achterrath, Jeniffer Bothe, Vera Gitschmann,
Maxi Grubert, Daniel Grunenberg, Marten Grunwald,
Rita Janisch, Julia Panse, Marcus Sebastian Schuch,
Eric Spielmann, Antje Villwock, Franziska Wich, Anika Wilde

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons
Namensnennung Nicht-kommerziell
Weitergabe unter gleichen Bedingungen
4.0 International Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0).
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

Umschlagfoto: Im Jahr 2007 fotografierte der Bremer Medienkünstler Michael Weisser unter dem Projekttitel *Gesichter der Stadt* mehr als 1 000 Menschen in Bremen. Ausgewählte Portraits wurden an einer Wand im Lesegarten der Zentralbibliothek Bremen am Wall auf Platten aufgezogen und im Format 8 x 7 m montiert. Das Tableau vereint Gesichter verschiedenen Geschlechts und Alters, verschiedener Kulturen, Glaubenszugehörigkeiten, physischer Verfasstheiten und sozialer Szenen. Alle Portraits blicken in gleicher Weise direkt den Betrachter des Bildfeldes an. Dieses fotografische Werk wird ergänzt durch ein Tableau im Eingangsbereich der Zentralbibliothek, in dem die persönlichen Statements der Menschen typografisch umgesetzt ebenfalls auf quadratischen Platten wiedergegeben sind. Beantwortet werden dabei Fragen: Was machen Sie gerade? Was würden Sie gerne machen? Was sind ihre Stärken? Was sind ihre Schwächen? Wie ist ihr Lebensmotto? <http://www.mikeweisser.de>.

ISBN 978-3-88347-297-3

BOCK+HERCHEN Verlag, Bad Honnef
Printed in Germany

2025 – Bibliotheken gehen in Rente

DANIELA MEIDLINGER

Was müssen Bibliotheken in Zukunft leisten? Was müssen sie ihren Nutzern bieten? Fragestellungen, die angesichts der derzeitigen demografischen Entwicklungen noch wichtiger werden. Sie müssen Ausgangspunkt sein, bevor sowohl Personalverantwortliche als auch Belegschaften sich den Herausforderungen wie Fachkräftemangel, längeren Arbeitszeiten und einem steigenden Durchschnittsalter der Mitarbeiter stellen. Allein beim Blick in die Altersstrukturen von Bibliotheken zeichnet sich ab, dass ein dringendes Handeln erforderlich ist. Dabei wird es oft gar nicht notwendig sein, die eigene Personalarbeit völlig umzugestalten. Es bedarf oftmals lediglich der Umsetzung von bereits erprobten, innovativen Lösungsansätzen des Personalmanagements, die eine erfolgreiche Bibliotheksarbeit mittel- bis langfristig sichern hilft.

Einleitung

Die Mehrheit der Beschäftigten in Bibliotheken gehört inzwischen zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer, das heißt die meisten Vertreter unseres Berufsstandes sind schon heute älter als 45 Jahre¹ und stehen „in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens, haben aber das Pensionsalter noch nicht erreicht und sind gesund und arbeitsfähig“². Ein Blick auf die Statistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Tab. 1), macht dies deutlich. Bereits 2011 war die Altersgruppe der über 50-Jährigen mit 43,2 % in der Mehrheit. Dazu kommt noch, dass die zweitgrößte Altersgruppe mit damals knapp 40 % bei den 35- bis 50-Jährigen liegt, während der Anteil der 25- bis 35-Jährigen seit 1999 rückläufig ist.

Ursächlich hierfür ist zum einen der Baby Boom der 1950er bis 1960er Jahre, zum anderen, dass in den darauf folgenden Jahrzehnten weniger Kinder geboren wurden, mit der Folge, dass auch die Zahl potenzieller, jüngerer Arbeitskräfte geringer wird. Dieser Fachkräftemangel wird bereits seit längerem in anderen Berufszweigen beklagt und für den allgemeinen Arbeitsmarkt befürchtet. Und dazu kommt aktuell die Tatsache, dass die Deutschen,

¹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008: 9.

² Ebd.

die Erwerbstätigen und damit auch das Bibliothekspersonal allesamt aktuell eine steigende Lebenserwartung haben.

Tab. 1: Altersgruppen von Bibliothekaren, Archivaren, Museumsfachleuten, Dokumentaren, Bücherei-, Archivhelfern und Assistenten an Bibliotheken im gesamten Bundesgebiet.³

	1999	2002	2005	2010	2011
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Anzahl)	45 458	44 445	41 885	42 845	42 596
<i>Beschäftigtengruppen</i>					
unter 25 Jahre	2,90 %	2,90 %	2,70 %	3,10 %	2,90 %
25 bis unter 35 Jahre	19,00 %	15,40 %	13,20 %	13,90 %	14,20 %
35 bis unter 50 Jahre	47,20 %	48,90 %	48,30 %	41,10 %	39,70 %
50 Jahre und älter	31,00 %	32,80 %	35,70 %	41,80 %	43,20 %

Deutlich zu erkennen sind die Auswirkungen des demografischen Wandels auch am Altersaufbau der deutschen Bevölkerung aus dem Jahr 2010 (Abbildung 1).

Es ist augenscheinlich, dass zu diesem Zeitpunkt die Deutschen zwischen 40 und 50 Jahren die größte Bevölkerungsgruppe bildeten. Es ist außerdem zu erkennen, dass die Zahl der Menschen in den daran anschließenden jüngeren Gruppen der Bevölkerung abnimmt und damit auch die Zahl der aktuell Erwerbstätigen sowie der zukünftigen Studierenden bzw. potenziellen neuen Mitarbeiter.

Natürlich könnte sich diese Bevölkerungsstruktur durch eine unerwartet hohe und zeitnahe Zuwanderung von Menschen aus den Bevölkerungsgruppen der 20- bis 30-Jährigen und der 30- bis 40-Jährigen grundlegend ändern. Allerdings wird eine solche Entwicklung gegenwärtig in Politik und Gesellschaft noch nicht einmal diskutiert, geschweige denn vorbereitet, und so gehen wir im Folgenden davon aus, dass sich an der Bevölkerungsstruktur mittelfristig zunächst nichts grundlegend ändern wird.

³ Differenzen durch Runden der Zahlen. Berechnet auf der Basis der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (ohne Personen in Ausbildung, Selbstständige und Beamte). Quelle: Berufe im Spiegel der Statistik – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), bisds.infosys.iab.de/bisds.de/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2.

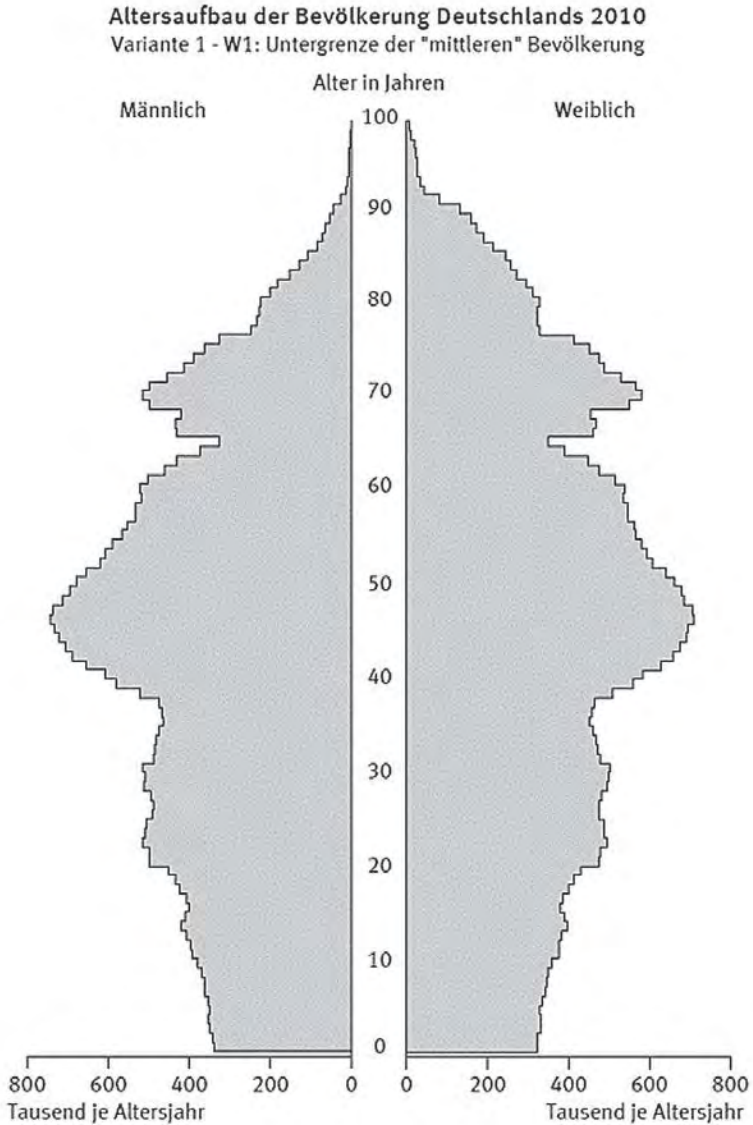


Abb. 1: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands 2010.⁴

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt (2011). Bevölkerungspyramide 2010. Wiesbaden.

1 Die Änderung der Bevölkerungsstruktur im Spiegel der Bibliotheken

Überträgt man diese Beobachtung nun auf eine fiktive Bibliothek, von der wir annehmen, dass sie heute einen Altersdurchschnitt von 47 Jahren aufweist, so ist zu erwarten, dass viele der dort tätigen Mitarbeiter in den nächsten 15 Jahren in Rente gehen werden. Vorausgesetzt natürlich, es findet entgegen der aktuell in den meisten Bibliotheken stattfindenden Personalpolitik kein massiver Personalaufbau statt, der eine deutliche Reduzierung des Durchschnittsalters zum Ziel hat. Auch wenn nicht alle Mitarbeiter der Bibliothek gleichzeitig in den Ruhestand gehen werden, so wird sich doch das Durchschnittsalter und damit das ‚Gesicht‘ der Bibliothek durch das höhere Alter stark verändern. Denn es wird dieser Beispiel-Bibliothek aufgrund schwindender Mittel und gleichzeitigen Fachkräftemangels nicht gelingen, ihren Altersdurchschnitt zu senken und die demografischen Veränderungen damit auszugleichen.

Unsere Beispiel-Bibliothek wird also mit den folgenden demografischen Herausforderungen konfrontiert:

- Es wird ein Fachkräftemangel erwartet,
- Mitarbeiter und Kollegen altern im Durchschnitt stark,
- mit zunehmendem Alter wandeln sich das Leistungsvermögen und damit die Einsatzmöglichkeiten,
- zusätzlicher Stellenabbau verstärkt das Arbeitsaufkommen und die zusätzliche Belastung für den verbleibenden Rest der Belegschaft,
- durch geringere finanzielle Mittel und weniger Personal steht weniger Zeit zur Weiterentwicklung zur Verfügung,
- kulturelle Veränderungen und technologische Neuerungen bedingen höhere Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und an Qualifikationen,
- durch abnehmendes Personal und den Abschied der größten Altersgruppe in die Rente verlieren wir einen wichtigen Wissensschatz innerhalb kurzer Zeit.

2 Konsequenzen

Der demografische Wandel ist auch in diesem Zusammenhang ein langfristiger Prozess und entwickelt sich ebenso weiter fort wie Institutionen, die Mitarbeiter und auch andere äußere Einflüsse sowie Erwartungen und Ziele. Und da sich im Personalmanagement wie in anderen Projekten, Prozessen usw. Resultate auch erst mit Verzögerung einstellen können, ist es unbedingt erforderlich, rechtzeitig bezüglich der Auswirkungen eines solchen demografischen Wandels notwendige Gegenmaßnahmen umzusetzen, um aus-

reichend Zeit für Maßnahmen wie Nachfolgeplanung usw. zu haben. Bibliotheken benötigen also eine Strategie, die auf den heutigen Begebenheiten und auf den Wünschen und Bedürfnissen der Benutzer und der betroffenen Mitarbeiter basiert und die versucht, zukünftige Entwicklungen mit einzu-beziehen.

Welche Konsequenzen kann nun eine Bibliothek aus diesen Herausforderungen ziehen, um sich optimal vorzubereiten?

- Es muss sich vor allem zuerst auf Führungsebene ein Problem-bewusstsein einstellen.
- Die Probleme bzw. Herausforderungen müssen erkannt und definiert werden.
- Eine Bestandsaufnahme muss gemacht und es müssen Zukunfts-szenarien erstellt werden.
- Ein Plan muss erstellt werden, in dem die Handlungsfelder festgelegt werden.
- Langfristige und nachhaltige Maßnahmen müssen ausgeführt und regel-mäßig überprüft werden.

Daraus abgeleitet ergeben sich zunächst einige wesentliche Voraussetzungen im Hinblick auf die demografischen Herausforderungen.

3 Analyse der Personalstruktur

Zum einen sollte man sein Personal kennen. Dazu ist die Analyse der Altersstruktur ein erster Schritt. Dieses Instrument stellt die Altersverteilung in einer Einrichtung dar. Es werden die Altersdaten der Mitarbeiter nach verschiedenen Gesichtspunkten wie dem Arbeitsbereich, den Standorten, der Berufsstruktur, dem Status usw. aufgenommen. Damit wird ermittelt, wie alt die Mitarbeiter sind, das heißt, in welchen Abteilungen z. B. der Anteil an über 55-Jährigen besonders hoch oder niedrig ist.

Eine Analyse der Personalstruktur liefert insbesondere Statistiken zu den Zu- und Abgängen, zu den Fluktuationen und zur Anzahl an Auszubildenden und vertieft so die Altersstrukturanalyse. So ist gut zu erkennen, in welchen Abteilungen beispielsweise die Mitarbeiter häufiger verfrüht in Rente gehen und gehen werden.

Ein Arbeitsfähigkeitsprofil kann ebenfalls ein nützliches Instrument darstellen. Es vereint Daten zu Qualifikation, Motivation und Gesundheit eines Mitarbeiters. Als Parameter dienen Angaben zu Fehl- oder Arbeitszeiten, Teilnahme an Programmen der Personalentwicklung sowie Ergebnisse aus

Mitarbeiterbefragungen oder Arbeitsplatzbegehungen usw., je nach Alter, Geschlecht, Tätigkeitsdauer usw. betrachtet.

Die Daten bzw. die darauf aufbauenden Analysen sollten auf circa fünf bis zehn Jahre fortgeschrieben und mittelfristig überprüft bzw. neu erfasst werden.⁵ Als Analyse-Instrumente eignen sich verschiedene Methoden wie z. B. schriftliche Befragungen über Fragebögen, Interviews, sogenannte Gesundheitszirkel und Mitarbeitergespräche.⁶ Je genauer die Analysen durchgeführt werden, umso individueller kann die Umsetzung von Maßnahmen gestaltet werden.

Die Vorteile dieser Analysen sind Folgende⁷:

- Sie helfen, die Personalplanung besser durchführen zu können.
- Sie helfen bei der Gestaltung von Maßnahmen der Personalentwicklung und deren Kontrolle.
- Sie können konkrete Arbeitsprobleme, vor allem älterer Mitarbeiter, ermitteln und Lösungen dafür offenlegen.
- Sie schaffen Transparenz für alle Mitarbeiter.
- Sie fördern die sachliche Kommunikation, vor allem bei sensiblen Themen wie der Qualifikation oder dem Alter im Allgemeinen.
- Sie decken noch nicht erkannte Kompetenzen von Mitarbeitern auf.

4 Personalmanagement

Bei einer immer älter werdenden Personalstruktur gilt es besonders, die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sicherzustellen. Das heißt die Arbeitnehmer müssen in der Lage sein, ihre Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen, ihrer Gesundheit und ihrer Motivation möglichst gut zu leisten. Das heißt zum Beispiel auch, das vorhandene Personal für die eigene Institution zu gewinnen. Auch vom Team ‚abgekoppelte‘ Mitarbeiter sollten z. B., wenn möglich, wieder integriert und damit in ihrem Wohlbefinden und ihrer Arbeitsmoral gestärkt werden. Die Work-Life-Balance spielt eine immer größere Rolle, denn Arbeitgeber werden immer häufiger spezielle Lebenslagen ihrer Mitarbeiter wie Fernbeziehungen, Pflege von Eltern usw. berücksichtigen müssen. Körperliche Leistungsfähigkeit kann mit dem Alter abnehmen, insbesondere bei längeren und einseitigen Belastungen. Die Büroarbeit ist

⁵ Meidlinger 2006: 51–55.

⁶ Institut für gesundheitliche Prävention 2010: 30.

⁷ Initiative Neue Qualität der Arbeit 2011: 29–31.

davon nicht ausgenommen.⁸ Wirkungsvolle Gegenmittel sind beispielsweise Gesundheitschecks, Weiterbildungsseminare oder professionell geführte Kurse zu Themen wie Raucherentwöhnung, Entspannung, Rückenschulung usw. oder die Bildung von Gesundheitszirkeln, z. B. in Zusammenarbeit mit ortsansässigen Sportvereinen oder Krankenkassen.⁹ Die Gesundheit der Mitarbeiter sollte Teil des eigenen Leitbildes sein.

Auch ein gesundheits- und altersgerechter Arbeitsplatz spielt eine wichtige Rolle. Verordnungen, Checklisten und Handlungshilfen sowie DIN EN ISO-Normen für Büromöbel, Raumklima, Licht usw. helfen, Fehlzeiten zu reduzieren sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft zu steigern.¹⁰ Auch sogenannte *Schonarbeitsplätze* können demotivieren und eine abnehmende Arbeitsleistung mit sich bringen. Daher sollten die Arbeitsaufgaben die Erfahrungen und Kompetenzen eines Mitarbeiters berücksichtigen, vielseitig und bedeutsam sein, dem Mitarbeiter genug Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten geben.

Zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit ist die Weiterbildung der Mitarbeiter ein wesentliches Element. Eine Umfrage von ver.di zum Thema *Gute Arbeit*¹¹ ergab, dass 43 % der befragten Bibliotheksbeschäftigten ihre Fachausbildung als nicht nützlich empfinden. Nicht einmal die Hälfte davon wurde allerdings in ihren Weiterbildungswünschen unterstützt, insbesondere ältere Mitarbeiter. Lebenslanges Lernen ist das Stichwort, und dazu zählen neben den üblichen Fortbildungen auch das Lernen durch die Arbeit und das zwanglose Lernen über die Zusammenarbeit. Hierzu sind interne Praktika in anderen Abteilungen, Teams oder Zweigstellen denkbar. Aber auch offene Besprechungsräume, Kaffee- oder Sitzecken sind wichtige, oft unterschätzte Möglichkeiten des erfahrungsorientierten Austauschs.¹²

5 Wissensmanagement

Wie sichern wir das Wissen unserer Mitarbeiter? Es gibt zwei Formen des Wissens: das explizite Wissen, das objektiv ist und das visuell oder verbal kommuniziert werden kann und damit leichter weiterzugeben ist. Dazu gehören alle Formen der Information und das professionelle Wissen. Auf der anderen Seite steht das implizite Wissen, das subjektiv ist, kontext-spezifisch

⁸ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008: 6.

⁹ Initiative Neue Qualität der Arbeit 2011: 16.

¹⁰ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008: 14.

¹¹ Ver.di 2011: 18f.

¹² Meidlinger 2007: 344.

und sehr schwierig zu erfassen.¹³ Darunter fällt auch alles Wissen über die Organisation, über Kollegen, Kunden und Geschäftspartner, über Tabus, Rituale usw. Es kann nur schwer weitergegeben werden, und es nimmt vor allem durch Erfahrung, also mit dem Alter, zu. Gezieltes Wissensmanagement umfasst alle Prozesse, die Wissen erzeugen, übernehmen, identifizieren, organisieren, zur Verfügung stellen, repräsentieren, übertragen und es wiederverwenden und auch teilen.¹⁴ Das individuelle Wissen muss übergehen in das Wissen der Institution. Eine Studie der Bar-Ilan-Universität in Israel hat gezeigt: Je mehr Anerkennung die befragten Bibliothekare erfahren, je älter und erfahrener, also je länger die Mitarbeiter an der Institution sind und damit auch vertrauter mit der eigenen Einrichtung und je sicherer sie sich mit dem Arbeitsplatz fühlen, umso bereitwilliger sind sie, ihr Wissen an andere weiterzugeben.¹⁵

Wissensmanagement – das heißt zuerst einmal, alle relevanten Ereignisse, Strukturen und Abläufe schriftlich zu fixieren und sie unabhängig von Personen nutzbar zu machen. Es sollten Regeln erstellt werden, die beschreiben, was und in welcher Form dokumentiert und abgelegt wird.

Möglichkeiten, das Teilen von Wissen zu fördern, sind unter anderem:

- Gruppenarbeit: Durch zielgerichtete Zusammenarbeit in altersheterogenen Gruppen können sich die Beteiligten fachlich weiterqualifizieren, Erfahrungen austauschen, besser voneinander lernen, die Gruppenarbeit effizienter gestalten und Fehler vermeiden. Die Gruppenmitglieder sind meist für die Ergebnisse selbst verantwortlich, handeln somit flexibler und motivierter und identifizieren sich stärker mit ihren Aufgaben. Durch enge Zusammenarbeit werden soziale Kontakte gefördert, Konflikte verringert und das Verständnis für die Kollegen erhöht.¹⁶
- Kommunikationsforen: Hierzu zählen Zirkelarbeit oder Arbeitskreise zum Erfahrungsaustausch, aber auch informelle Foren wie Pausengespräche, gemeinschaftliche Freizeitaktivitäten.¹⁷
- „Communities of Practice“: Darunter versteht man informelle bereichsinterne oder bereichsübergreifende Personengruppen innerhalb einer Organisation, die sich aufgrund ihrer Expertise und gemeinsamer Interessen zusammenschließen und über einen längeren Zeitraum

¹³ Nonaka & Takeuchi 1997: 72.

¹⁴ Skyrme 1997.

¹⁵ Aharony 2010.

¹⁶ Heeg 1994: 237–243.

¹⁷ Rump 2001: 27.

Kenntnisse, Wissen, vor allem implizites Wissen sowie Erfahrungen austauschen.¹⁸ Sie sind im Gegensatz zu Teams freiwillig und entwickeln sich im Laufe der Zeit. Sie dienen allein dem Austausch und dem eigenen Lernen.

- Job Shadowing: Hier beobachtet eine Person eine andere bei der Arbeit, um deren Tätigkeit kennenzulernen. Im Gegensatz zu einem Praktikum arbeitet der Beobachtende nicht selbst mit, sondern sieht anderen bei ihrer Tätigkeit zu.¹⁹
- Mentoring: Hierbei werden neue Mitarbeiter oder Wiedereinsteiger von einem erfahrenen Kollegen, dem Mentor, eingearbeitet und unterstützt. Der Mentor ist Orientierungshilfe und Ansprechpartner. Die Mentees profitieren von den Erfahrungen des Mentors, und der Mentor verbessert wiederum seine fachlichen Kompetenzen. Bei einem Reverse-Mentoring übernimmt der jüngere Kollege den Part des Mentors²⁰, beim Cross Mentoring gehören Mentor und Mentee nicht derselben Einrichtung an.²¹
- Patenschaft: Dies ist eine dem Mentoring ähnliche Methode, bei der allerdings die Paten ihren neuen Kollegen bei einem Learning-on-the-job vor allem fachliche Kompetenzen vermitteln und dauerhafte fachliche Unterstützung bieten. Ziel ist die Arbeitsentlastung des Paten.²²
- Coaching: Hier geht es vor allem darum, den zu Betreuenden dabei zu unterstützen, sein Selbstvertrauen zu stärken und seine sozialen Kompetenzen zu verbessern.²³
- Learning of History: Hier sollen Wissen und Erfahrung eines Bibliotheksmitarbeiters an möglichst viele junge Kollegen weitergegeben werden. Dazu berichtet er in ein- bis zweistündigen Treffen aus seinem Arbeitsumfeld und von vergangenen Arbeitsprozessen, die seiner Meinung nach erfolgreich bzw. nicht erfolgreich verlaufen sind.²⁴

¹⁸ Hinterhuber & Renzl 2002: 30.

¹⁹ Young Adult Library Services Association [um] 2010.

²⁰ Regnet 2004: 114.

²¹ Rühl 2004: 77.

²² Freller [u. a.] 2004: 95.

²³ Ebd.: 96

²⁴ Seitz 2001.

- Referate/Vorträge: Ein interner Experte, dessen Wissen für andere Fachbereiche nützlich ist, trägt seine Kenntnisse und Erfahrungen in Form eines Referates vor. Danach gibt es eine Diskussionsrunde.
- Knowledge calls: Ein interner Experte oder ein ehemaliger Mitarbeiter steht seinen Kollegen am Telefon, z. B. über eine sogenannte Erfahrungs-Hotline²⁵ in fachlichen Fragen zur Verfügung.

6 Fazit

Möglicherweise werden die derzeitigen demografischen Veränderungen einen Fachkräftemangel zur Folge haben. Oder es wird einen Fachkräftemangel bei Bibliothekaren und Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste gar nicht geben. Und zwar, weil es weniger Nachwuchs in diesem Bereich geben wird, aber gleichzeitig die klassischen Aufgaben wie beispielsweise die Erwerbung oder die Katalogisierung weiter zurückgehen. Dafür kann aber zum Beispiel ein Mangel im Bereich Bibliotheks-IT auftreten. Wer sind also die zukünftigen Fachkräfte? Und wie sehen ihre Aufgaben aus? Unabhängig davon wird die Personalstruktur definitiv alterszentrierter werden. Die Mitarbeiter werden zum größten Teil älter als 50 Jahre alt sein. Aber ist das nicht sogar von Vorteil?

Rafael Ball meint in seinem Buch *Was von Bibliotheken wirklich bleibt*: „Die Pflege der Kundenbeziehungen wird entscheiden über die Verteilung der Märkte und der Anteile am Geschäft.“²⁶ Informationsprofis werden weiterhin gebraucht, und wenn sie mindestens 30 Jahre Erfahrung im Informationsgeschäft mit sich bringen, ist das von großem Vorteil. Dieses Wissen muss also rechtzeitig gesichert, optimal genutzt, weiterentwickelt und weitergegeben werden. Leistungseinbußen, verursacht durch Stress oder durch das Alter, kann durch Training, durch ein gut organisiertes Gesundheitsmanagement und sinnvolle Arbeitsplatzgestaltung begegnet werden.

Die Erwartungen der Mitarbeiter an den Arbeitgeber werden sich verändern. Arbeitszeiten werden sich vermehrt an den einzelnen, individuellen Lebensphasen orientieren müssen. Hier werden die Arbeitgeber neue Ansätze finden und umsetzen müssen. Das Personalmanagement ist vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen neu zu betrachten.²⁷ Es muss künftig noch stärker altersgerecht, integrativ und stärkenbetont sein.

²⁵ Sabel 1997: 145.

²⁶ Ball 2013: 109.

²⁷ Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004: 37.

Bibliotheken müssen jetzt über ihre Zukunft nachdenken und darüber, wer diese vorantreibt. Aus den dargestellten Überlegungen heraus muss die erste und wichtigste Frage an alle Bibliotheken heute lauten: Wie sieht unser Berufsbild im Jahr 2025 aus, also dann, wenn die heute 40- bis 50-Jährigen in Rente gehen?

Literatur und Internetquellen

- [1] AHARONY, N. (2010). *Librarians' Attitudes towards Knowledge Management*. crl.acrl.org/content/early/2010/04/29/crl-87.full.pdf.
- [2] BALL, R. (2013). *Was von Bibliotheken wirklich bleibt. Das Ende eines Monopols*. Wiesbaden: Dinges & Frick.
- [3] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008). *Alles grau in grau? Älter werdende Belegschaften und Büroarbeit*. Dortmund.
- [4] Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004). *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*. Bielefeld. <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/77809/herunterladen>.
- [5] FRELLER, C., KLEIN, G., & SCHLEHAIDER, J. (2004). 60 Jahre und ein bisschen weise – oder aktiv vor dem Ruhestand statt Vorruhestand. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung, *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (S. 87–96). Bielefeld.
- [6] HEEG, F.-J. (1994). Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren im Auftragsteam. In H.-J. Bullinger, V. Volkholz, & W. Risch (Hrsg.), *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft* (S. 238–243). Berlin: Springer.
- [7] HINTERHUBER, H. H., & RENZL, B. (2002). Die strategische Dimension des Wissensmanagements (S. 19–32). In M. Bornemann (Hrsg.), *Anwendungsorientiertes Wissensmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- [8] Institut für gesundheitliche Prävention (2010). *Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demographischen Wandels motivieren*. Münster: IFGP.
- [9] MEIDLINGER, D. (2006). Der demographische Wandel und seine Bedeutung für Bibliotheken. Konzeptionelle Ansätze für das Personalmanagement. Stuttgart: Hochschule der Medien, Dipl.-Arb. [nicht publiziert].

- [10] MEIDLINGER, D. (2007). Das Bibliothekspersonal im Schwabenalter. Überlegungen zum Personalmanagement von Bibliotheken in Zeiten des demographischen Wandels. *Bibliothek. Forschung und Praxis*, 31 (3), 337–346. Auch unter <http://fiz1.fh-potsdam.de/volltext/frei/07376.pdf>.
- [11] NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verlag.
- [12] REGNET, E. (2004). *Karriereentwicklung 40+*. Weinheim: Beltz.
- [13] RÜHL, M. (2004). Lufthansa-Aktivitäten für „Senior Professionals“. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung, *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele* (S. 72–80). Bielefeld.
- [14] RUMP, J. (2001). Intergeneratives Wissensmanagement. *Trojaner. Alt und Jung in Unternehmen*, 9 (1), Nr. 11, 24–27. http://www.kfaiss.de/pdf/t11_kpl.pdf.
- [15] SABEL, H. (1997). Ältere Menschen im Wirtschaftsleben. In F. Kayser, & H. Uepping (Hrsg.), *Kompetenz der Erfahrung* (S. 140–151). Neuwied: Luchterhand.
- [16] Initiative Neue Qualität der Arbeit (2011). *Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen*. Berlin.
- [17] SEITZ, C. (2001). Ein blinder Fleck wirft Schatten. *Trojaner. Alt und Jung in Unternehmen*, 9 (1), Nr. 11, 4–9. http://www.kfaiss.de/pdf/t11_kpl.pdf.
- [18] SKYRME, D. (1997). Knowledge management. Making sense of an oxymoron. *Management insights*, 22. <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>.
- [19] Ver.di (2011). *Arbeit in Bibliotheken. Wie die Beschäftigten die Qualität der Arbeitsbedingungen in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken beurteilen*. Berlin.
- [20] Young Adult Library Services Association [um 2010]. *Young Adult Librarian Job Shadowing. Toolkit for Public Librarians*. <http://www.ala.org/yalsa/sites/ala.org.yalsa/files/content/final%20job%20shadowing%20toolkit%20public%20librarian.doc>.

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 24.01.2014 aufgerufen.