

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

# **Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen**

## **Auswirkungen des Demografischen Wandels auf Zielgruppen und internes Personalmanagement**

SIMONE FÜHLES-UBACH

*In diesem Beitrag sollen die Auswirkungen des demografischen Wandels für Bibliotheken aus mehreren Perspektiven beleuchtet werden. Ausgangspunkt dabei ist die allgemeine Umweltperspektive, die eine massive Veränderung der Bevölkerungsentwicklung für verschiedene Altersgruppen bis zum Jahr 2050 in Deutschland vorhersagt. Darauf aufbauend wird eine Umfeldanalyse durchgeführt, d. h. es geht um die Frage, welche Folgen Dienstleistungsunternehmen generell aufgrund dieser allgemeinen Entwicklung erwarten und welche Konsequenzen sich konkret für Bibliotheken daraus ableiten lassen. Dabei geht es sowohl um die Betrachtung der sich verändernden Zielgruppen (Alter und Umfang) als auch um notwendige Anpassungen von bibliothekarischen Dienstleistungen und Produkten. Abschließend werden die Auswirkungen auf die interne Bibliotheksebene thematisiert, d. h. die Alterung und Veränderung des Bibliothekspersonals wird näher beleuchtet, und daraus werden konkrete Anforderungen für das Bibliotheksmanagement abgeleitet. Eine zusammenfassende Einschätzung mit Handlungsempfehlungen schließt die Betrachtung ab.*

### **Einleitung**

Demografie ist die Wissenschaft von Bevölkerungen bzw. Populationen. Ihre Veränderungen werden hauptsächlich an drei Prozessen gemessen. Dies sind die Geburtenrate, die Migration und die Alterung von Gesellschaften. In der Gesamtbetrachtung lässt sich aus diesen Faktoren ablesen, wie die Populationen zusammengesetzt sind und wie sie sich zukünftig wandeln werden. Es geht letztendlich darum, die Phänomene und Ursachen dieser Veränderung zu verstehen. Aufgrund der niedrigen Geburtenrate<sup>1</sup> bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung in den sog. entwickelten Ländern ist der Demografische

---

<sup>1</sup> Dies sind Geburtenraten unterhalb des Bestandserhaltungsniveaus von 2,1 Kindern pro Frau.

Wandel ein wichtiges Thema geworden, das alle gesellschaftlichen Lebensbereiche berührt.<sup>2</sup>

## 1 Deutschland wird älter, bunter und zahlenmäßig kleiner

Deutschland wird, ‚älter‘, ‚bunter‘ und ‚zahlenmäßig kleiner‘. Diese Entwicklung ist keineswegs neu und beschäftigt Wissenschaftler schon seit mehreren Jahren. Aufgrund der erst langsam eintreffenden Prognosen mit immer deutlicherer Sichtbarkeit und ersten Konsequenzen wie kleiner werdenden Schulklassen erreicht das Thema jedoch immer wieder neue Aktualität.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sich die Bevölkerungsentwicklung auf der Basis des heute vorliegenden Wissens und ausgehend von der aktuellen Größe und Struktur der Bevölkerung in Deutschland voraussichtlich entwickeln wird:

Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen im Zeitraum der Jahre von 2007 bis 2050				
	Bevölkerung 2007 in Mio	Bevölkerung 2050 in Mio	Verände- rung in Mio	Verände- rung in %
Bevölke- rung gesamt	82,2	68,8	-13,4	-16
Unter 20 Jahre	15,9	10,4	-5,5	↓ -35
20 bis 64 Jahre	49,8	35,5	-14,3	↓ -29
65 Jahre und älter	16,5	22,8	6,3	↑ 38
80 Jahre und älter	3,9	10	6,1	↑ 156

Abb. 1: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen im Zeitraum der Jahre von 2007 bis 2050.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Max-Planck-Institut für Demografische Forschung 2014.

Insgesamt wird sich ein gravierender Bevölkerungsrückgang ergeben. Von heute immerhin noch 80,5 Mio.<sup>4</sup> Einwohnern wird ein Rückgang um 16 % (ca. 13,4 Mio.) vorhergesagt. Grund dafür ist die seit Mitte der 1960er Jahre sinkende Geburtenrate, die 1990 bereits nur noch halb so groß war wie 25 Jahre zuvor und die mit einer zusammengefassten Geburtenrate von 1,39<sup>5</sup> Kindern pro Frau im Jahr 2010 einen Tiefpunkt erreicht hat. Hinzu kommt, dass die Lebenserwartung in Deutschland im selben Zeitraum erheblich zugenommen hat und davon ausgegangen wird, dass sich das Altersmaximum weiter nach oben verschiebt. Schon heute kann jedes in Deutschland neugeborene Mädchen damit rechnen, 82,4 Jahre alt zu werden, jeder Junge 77,2 Jahre.<sup>6</sup>

Was bedeuten all diese Entwicklungen für Bibliotheken und ihre Zukunft? Die in die Tabelle integrierten Pfeile verdeutlichen die Tendenzen der entsprechenden Zielgruppen zusätzlich. Demnach wird die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen, anders ausgedrückt der Schüler und Auszubildenden, die heute z. B. in einer Öffentlichen Bibliothek eine der wichtigsten Kundengruppen stellt, sich um etwa ein Drittel im Gesamtgefüge der Bevölkerung verringern. Die Gruppe der Berufstätigen (20 bis 65 Jahre), die meist die zahlenmäßig größte Zielgruppe stellt, wird um ca. 30 % reduziert sein. Einen erheblichen Anstieg wird die Zielgruppe der älteren (65 bis 79 Jahre) und der alten Menschen (älter als 80 Jahre) erleben. Auf diese stark veränderte Situation müssen sich Bibliotheken mit ihrem Personal, ihrem Medienbestand und ihren Dienstleistungen einstellen.

Auch der Faktor der Zuwanderung spielt für Bibliotheken eine Rolle. Der Bevölkerungsrückgang kann bis zu einem gewissen Grad durch Zuzug von Menschen aus anderen Ländern ausgeglichen werden. Dabei ist die Integration der Zuwanderer ein entscheidender Punkt für einen gelungenen gesellschaftlichen Zusammenhalt. Hier tragen Bibliotheken in maßgeblichem Umfang zur Integrationsfähigkeit der Kommunen bei. Laut Prognose können die Zuwanderungen von Migranten die Bevölkerung in den kommenden Jahren zwar verjüngen, da die zuziehenden ausländischen Personen jünger sind als die Fortziehenden und somit ein steigendes Durchschnittsalter abbremsen, jedoch werden sie die Alterung und den Bevölkerungsrückgang nicht in erheblichem

---

<sup>3</sup> Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248090/umfrage/entwicklung-der-bevoelkerungsstruktur-deutschlands-nach-altersgruppen/>.

<sup>4</sup> <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html>.

<sup>5</sup> Pöttsch 2012: 15.

<sup>6</sup> Max-Planck-Gesellschaft 2010.

Umfang verhindern können, da man bis zum Jahr 2040 auch mit einem Rückgang der Zuwanderung von Aussiedlern rechnet.<sup>7</sup>

## 2 Zielgruppen der bibliothekarischen Arbeit

Die Auswirkungen für Bibliotheken in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel können sowohl von extern, aus der Sicht der sich verändernden Nutzergruppen, als auch von intern, aus der Sicht der sich verändernden Personalkonstellation betrachtet werden. Zunächst wird die Seite der sich verändernden bibliothekarischen Zielgruppen in der Einzelbetrachtung diskutiert.

### 2.1 Kinder und Jugendliche am Beispiel der Schüler

Die Größe der Zielgruppe Kinder und Jugendliche wird in den kommenden Jahren stark zurückgehen. Da der Anteil von Kindern und Jugendlichen unter den Bibliotheksbesuchern weit höher ist als der in der gesamten Bevölkerung<sup>8</sup>, steckt hier das größte Potenzial zur dauerhaften Kundenakquise. Es hat sich gezeigt, dass gerade eine Nutzung der Bibliothek im Erwachsenenalter wahrscheinlicher wird, wenn sie bereits im Kindesalter begonnen hat. Derzeit ist jedoch ca. jeder dritte Bibliotheksbesucher Schüler, Student oder Auszubildender, während sich nur jeder zehnte Besucher im Ruhestand befindet. Als Qualitätsindikator für die Akzeptanz des Bibliotheksangebotes gilt bisher, 60 % der Schüler einer Kommune sollen aktive Nutzer der Öffentlichen Bibliothek sein.<sup>9</sup> Da diese Gruppe hinsichtlich ihrer Mediennutzung und auch auf Grund der Nutzungsgründe ein besonders vielfältiges Angebot erwartet, gibt es in nahezu allen Öffentlichen Bibliotheken einen besonderen Kinder- und Jugendbereich mit entsprechendem Medienbestand.

Im Idealfall versucht die Bibliothek, durch umfangreichere Kooperationsarbeit mit Kindertagesstätten, Kindergärten und Schulen eine noch größere Abdeckung der Zielgruppe in einem möglichst frühen Stadium zu erreichen. Bereits heute gibt es zahlreiche Kooperationen, die von den Bibliotheken ausgehen, aber häufig von einzelnen Akteuren und deren Engagement abhängig sind. Eine konsequente und flächendeckende Planung der bibliothekarischen Erstversorgung, beispielsweise gemeinsam entwickelt mit dem Schul- und Kulturamt der Kommune für die Kindergarten- und Schulzeit, könnte diese Aktivitäten deutlich professionalisieren. Voraussetzung dafür ist allerdings,

---

<sup>7</sup> Bundesministerium des Innern 2011: 75 ff.

<sup>8</sup> Blim 2006: 2.

<sup>9</sup> BID Bibliothek und Information Deutschland 2009: 5.

dass auch die Spitzen der Kommunalverwaltung diese Sichtweise teilen und aktiv unterstützen, indem die Bibliotheken mit Fachpersonal ausgestattet bleiben.

Desweiteren sollte eine Kooperation mit den Schul- und Ausbildungseinrichtungen in einer Art Kinder- und Jugend-Informationsstrategie auch für die Schulen fest vereinbart werden. Für den Fall, dass sich die Zielgruppe tatsächlich radikal reduziert, ist eine Anpassung der entsprechenden Abteilung an die neuen Gegebenheiten unumgänglich. Eine Reduktion des Medienbestandes könnte allerdings noch einmal andere Optionen bieten. Nicht nur in Hochschulen oder Universitäten, auch für Schülergruppen stellen Bibliotheken Orte des Lernens dar, und da der Anteil von Gruppenarbeit tendenziell eher zunimmt, kann auf diese Weise Raum für gemeinsame Arbeit und Kommunikation geschaffen werden.

## 2.2 Familien

Durch die geringe Geburtenziffer wird auch die Zielgruppe der Familien schrumpfen, bei der ähnliche Prämissen wie für Kinder- und Jugendliche gelten. Da die Frauenerwerbsquote in den letzten Jahren in Deutschland stärker gestiegen ist als im EU-Vergleich und 2011 fast 3 von 4 Frauen zwischen 15 und 65 Jahren erwerbstätig waren<sup>10</sup>, verlagert sich die Zeit, die Familien gemeinsam in der Bibliothek verbringen können, immer mehr auf Nachmittage bzw. frühe Abende und vor allem auf das Wochenende. Um hier eine stärkere Bindung zu entwickeln, wäre es sinnvoll, über alternative Öffnungszeiten und Angebote an Wochenenden nachzudenken. Auf diese Weise wird die Bibliothek ähnlich wie Museen ein möglicher Treffpunkt und ‚Ausflugsort‘ für Familien am Wochenende. Amerikanische Großstadtbibliotheken geben hier ein richtungweisendes Beispiel.

## 2.3 Berufstätige

Mit dem Rückgang der jüngeren, aber auch der älteren Erwerbstätigen reduziert sich die meist größte Benutzergruppe Öffentlicher Bibliotheken. Um hier weiterhin präsent zu bleiben, ist der Ausbau der 24/7-Bibliothek mit elektronischen Dienstleistungen besonders wichtig. Die Bibliotheken können sich auf diese Weise als moderne Informationsdienstleister profilieren, deren Angebote in Teilen rund um die Uhr zugänglich sind.

---

<sup>10</sup> [o. Verf.] 2013, Frankfurter Rundschau.

Für Berufstätige jeden Alters gilt das Stichwort des lebenslangen Lernens, das von Bibliotheken gefördert und unterstützt werden kann. Sowohl Kooperationen mit anderen Weiterbildungseinrichtungen wie Volkshochschulen oder Arbeitsämtern als auch das eigene Angebot von Weiterbildungsdienstleistungen wie z. B. Sprach- oder EDV-Kursen bieten hier zahlreiche Möglichkeiten.

## 2.4 Ältere und alte Menschen

Wie bereits erwähnt, ist die Zielgruppe der älteren und auch der alten Menschen in den Öffentlichen Bibliotheken eher unterrepräsentiert. Genau diese beiden Zielgruppen sind es aber, die in Zukunft zahlenmäßig deutlich ansteigen werden und die daher besondere Berücksichtigung verdienen. Dabei gilt es allerdings, verschiedene Besonderheiten zu beachten. So ist es insbesondere den ‚jungen Alten‘ wichtig, nicht als alt bezeichnet zu werden, weil sie sich sonst stigmatisiert fühlen. Neu entwickelte Begrifflichkeiten wie z. B. *Best Ager* und *Silver Generation* zeigen dies deutlich. Spezifische Dienstleistungen müssen angeboten werden, aber eben nicht ‚für Alte‘. Darüber hinaus haben Studien über das Lesen festgestellt, dass in allen untersuchten Ländern die Leseintensität im Alter abnimmt, obwohl die Menschen mehr Zeit zur Verfügung haben.<sup>11</sup>

Andererseits nimmt das lebenslange Lernen auch bei den älteren Menschen mehr Raum ein, denn es gibt durchaus auch ein Bedürfnis nach Wissen und Weiterbildung nach dem Ende des Berufslebens. So ist die Fortbildung im Bereich der Medienkompetenz auch bei der Erwachsenen- bzw. Seniorenweiterbildung eine Aufgabe für Bibliotheken. Gerade in diesem Kontext kommen auch generationenübergreifende Projekte zum Tragen, wo sich Bibliotheken als Orte generationenverbindender Kultur- und Freizeiteinrichtungen profilieren können.

## 2.5 Menschen mit Zuwanderungsgeschichte

Der internationale Dachverband der Bibliotheken, *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* sieht Bibliotheken als Dienstleister für eine kulturell vielfältige Gesellschaft und hat formuliert, dass Bibliotheken insbesondere im Bereich der interkulturellen Bibliotheksarbeit eine Schnittstellenfunktion wahrnehmen sollen.<sup>12</sup> Im Rahmen des demogra-

---

<sup>11</sup> Menges 2004:112.

<sup>12</sup> <http://www.ifla.org/publications/iflaunesco-multicultural-library-manifesto>.



fischen Wandels sind hier die Menschen mit Zuwanderungsgeschichte angesprochen, die mit ihren Familien in Deutschland leben.

Gerade im Bereich von Sprach- und Leseförderung gibt es zahlreiche Projekte in Öffentlichen Bibliotheken, die Kindern- und Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund helfen, ihre Bildungschancen zu verbessern. Studien in Herne und Hamm (2009, 2010)<sup>13</sup> haben ergeben, dass z. B. Kinder mit Migrationshintergrund die Bibliothek signifikant häufiger für Hausaufgaben, Prüfungsvorbereitung sowie für die PC-Nutzung und Recherchen benutzen als Kinder ohne Migrationshintergrund. Diese Beispiele machen deutlich, dass Bibliotheken in maßgeblichem Umfang zur Integrationsfähigkeit von Kommunen beitragen können und eine wichtige soziale und integrative Funktion haben.

### 3 Mögliche Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen

Ein Wechsel zur Perspektive von Unternehmen beleuchtet das Phänomen des demografischen Wandels unter völlig anderen Aspekten, da sich für das Bibliothekspersonal nicht nur die Kundensituation sondern gleichzeitig häufig auch die Rahmenbedingungen der Trägerinstitutionen sowohl Öffentlicher als auch Wissenschaftlicher Bibliotheken in konstantem Wandel befinden. Bevor speziell auf die Situation der Bibliotheken eingegangen wird, soll die gesamtgesellschaftliche Problematik des demografischen Wandels aus Mitarbeiterperspektive dargestellt werden. Die nachfolgende Grafik listet die Folgen auf, mit denen Unternehmen heute aufgrund des demografischen Wandels für ihre Belegschaft rechnen.

Es gibt insgesamt vier Folgen, die hauptsächlich in den unterschiedlichen Branchen erwartet werden. Dies sind:

- ein Mangel an Fachkräften,
- die starke Alterung der Belegschaft,
- ein steigender Weiterbildungsbedarf und
- der Verlust betriebsinternen Wissens.

In allen Branchen gibt es jedoch auch einen Prozentsatz zwischen 18 und 31 %, den keinerlei Folgen erwarten. Da Bibliotheken im weitesten Sinne zum Dienstleistungssektor zählen, werden diese Zahlen genauer betrachtet und auf ihre Übertragbarkeit auf den Bibliothekssektor hin untersucht.

---

<sup>13</sup> Anlauf [u. a.] 2009: 765 768.

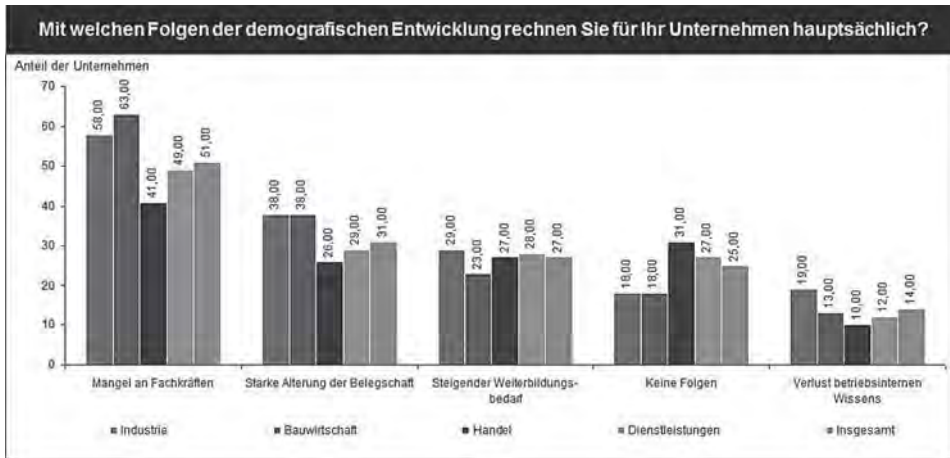


Abb. 2: Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen.<sup>14</sup>

### 3.1 Mangel an Fachkräften

Ein Mangel an ausgebildeten bibliothekarischen Fachkräften ist momentan nicht absehbar. An den deutschen Hochschulen werden derzeit aufgrund der steigenden Studierendenzahlen und des Hochschulpaktes 2020, einer Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern u. a. zur Bewältigung der doppelten Abiturjahrgänge, mehr Studierende aufgenommen als die Grundkapazität der Einrichtungen es vorschreibt.

Vorhandene bibliothekarische Fachkräfte sollten ihre inhaltlichen Schwerpunkte zunehmend in Führungs- und Managementaufgaben sehen und sich damit von der Fach- zur Führungskraft entwickeln. Insofern ist hier zwar kein Mangel festzustellen, doch wird eine neue Priorisierung der Aufgaben erforderlich.

Eine weitere Problematik liegt in der Differenz der finanziellen Situation von kommunalen Trägern Öffentlicher Bibliotheken und den Universitäten bzw. Ländern als Träger der Hochschulbibliotheken. Eine Befragung von knapp 700 Öffentlichen Bibliotheken durch den Deutschen Bibliotheksverband im Jahr 2013 hat ergeben, dass die Finanzausstattung weiterhin auf einem niedrigen Niveau liegt und die Bibliotheken unter Sparmaßnahmen leiden.

<sup>14</sup> Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/169488/umfrage/demografischer-wandel---folgen-fuer-unternehmen/>. Die Reihenfolge der Balken entspricht der Reihenfolge der Legendeneinträge.

Bezüglich der Personalsituation wurde in jeder zweiten Stadt mit mehr als 100 000 Einwohnern bereits eine Wiederbesetzungssperre umgesetzt oder ist für die Zukunft in Planung. Da Öffentliche Bibliotheken zu den sog. freiwilligen kommunalen Leistungen zählen, werden zukünftig weitere Kürzungen als wahrscheinlich angenommen.<sup>15</sup> Der Sparzwang in den Kommunen führt also langfristig in den Öffentlichen Bibliotheken eher zu einem Stellenabbau bzw. zur Reduktion des Fachpersonals, das für die Aufgaben einer modernen Bibliothek zwingend erforderlich ist. Die Arbeit mit Ehrenamtlichen darf nicht als Lösung ins Feld geführt werden, da diese zwar bestimmte Arbeiten erlernen oder unterstützen können, jedoch nicht über die erforderlichen Fachqualifikationen verfügen. Die finanzielle Situation der Wissenschaftlichen Bibliotheken ist häufig weniger brisant, weil die Mittel des Hochschulpaktes und auch die Qualitätsverbesserungsmittel (in NRW) Gelder in die Hochschulen bringen und damit auch den Bibliotheken teilweise zugutekommen.

### 3.2 Starke Alterung der Belegschaft

Ältere Mitarbeiter sind nicht öfter krank, aber länger. Eine Untersuchung der Technikerkrankenkasse hat ergeben, dass ältere Mitarbeiter anders auf Belastungen reagieren als jüngere: Sie brauchen länger, um wieder fit zu werden. Jüngere Arbeitnehmer sind dafür häufiger krankgeschrieben.<sup>16</sup>

Die Herausforderung für Bibliotheken und andere Unternehmen liegt zukünftig also darin – auch vor dem Hintergrund der längeren Lebensarbeitszeit – die dienstliche Fürsorge noch stärker als bisher auch auf die Gesundheit und Fitness auszurichten. Da die Gesundheit und auch der Krankenstand in engem Zusammenhang mit der Motivation der Mitarbeiter stehen, ist die persönliche Zufriedenheit mit der beruflichen und kollegialen Situation besonders wichtig. Die Fürsorgepflicht geht also über die rein körperliche Verfassung hinaus, und auch die Unternehmenskultur und die innere Haltung zur Arbeitsstelle sind wichtige Faktoren. Gerade im Dienstleistungsbereich, in dem die Personalkosten häufig zwischen 60 und 70 % der Gesamtkosten betragen, muss klar sein, dass gesundes und gut motiviertes Personal die wichtigste und vor allem teuerste Ressource im Unternehmen ist.

---

<sup>15</sup> Deutscher Bibliotheksverband 2013: 4.

<sup>16</sup> Technikerkrankenkasse 2013.

### 3.3 Steigender Weiterbildungsbedarf

Der steigende Bedarf im Bereich der Fort- und Weiterbildung knüpft unmittelbar an die Argumentation zur Zufriedenheit der Mitarbeiter an, denn Fort- und Weiterbildung eröffnen Entwicklungsperspektiven und können die Motivation der Mitarbeiter erhöhen. Die in Bibliotheken eingesetzte und auch ausleihende Technik, wie z. B. verschiedene E-Book-Reader, entwickelt sich kontinuierlich weiter. Hier ist es wichtig, dass das Personal nicht nur mit den eigenen Geräten bestens vertraut ist und alle Facetten erläutern kann, sondern dass auch eine gewisse Marktkenntnis über die Aktualität der eigenen Produkte sowie über den Stand von Konkurrenzprodukten vorhanden ist. Dafür benötigen die Mitarbeiter Zeit und auch Fortbildung, die in den Bibliotheken häufig von Mitarbeitern mit Multiplikatoren-Funktion auch intern geleistet werden kann. Gleiches gilt auch für die Dienstleistungen, die über das Internet angeboten werden. Die Klärung der Frage, was in anderen Bibliotheken bereits angeboten wird national wie international und was vor dem Hintergrund der eigenen Personalsituation möglich sein könnte oder sollte, benötigt Zeit und Austausch mit anderen Kollegen auf Tagungen und Fortbildungen. Darüber hinaus gibt es ganze Arbeitsgebiete in Bibliotheken, die sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt haben. So ist das Zeitschriftenmanagement nicht nur durch die Substitution oder die Ergänzung von Print- durch Online-Zeitschriften verändert worden, sondern auch durch das Aufkommen der Open Access-Bewegung, die neue grundsätzliche Überlegungen zum Bestandsmanagement erfordert. Gerade im Bereich der neuen Medien und des Internets ist es unabdingbar, dass die Bibliotheksmitarbeiter auf breiter Front ein gutes und aktuelles Fachwissen besitzen und den Benutzern quasi einen Schritt voraus sind. Dies gilt sowohl für die Nutzung bibliothekarischer Dienstleistungen, die über das Internet angeboten werden, als auch für die Kenntnis von Informationsquellen, die der Benutzer z. B. nur über das Deep Web recherchieren kann. Die Weiterbildung in diesen sich rasant entwickelnden Feldern ist für alle, d. h. auch für die älteren Bibliotheksmitarbeiter, im Zuge steigender Technisierung unerlässlich. Fortbildung ist demnach kein *nice to have*, sondern ein *Muss*, um auf dem aktuellsten Stand zu bleiben. Die Investitionen in die Fortbildung der Mitarbeiter als wichtigste Ressource des Dienstleistungsbetriebes ist daher eine Investition in die Zukunft der Institution.

### 3.4 Verlust (betriebs-)internen Wissens

Der Verlust von internem Wissen stellt in Bibliotheken eher ein weniger akutes Problem dar als in anderen Dienstleistungsbereichen. Sieht man von der

Tatsache ab, dass Langzeitarchivierung eine der größten Herausforderungen für die gesamte Bibliotheksbranche darstellt, geht es in den meisten Dienstleistungsbetrieben eher um die Dokumentation interner Prozesse und die Weitergabe von Erfahrungs- oder Expertenwissen. Detaillierte Prozess- und Aufgabenbeschreibungen sind besonders in den Bibliotheken sinnvoll, wo mit kleinem Personalstamm intensive Vertretungsregelungen auch für solche Bereiche vorgesehen sind, in denen man selbst nicht dauerhaft eingesetzt ist.

#### **4 Fazit: Herausforderungen für das Bibliotheksmanagement**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen auf Kunden- und auf Mitarbeiterseite lassen sich verschiedene Entwicklungen postulieren, auf die von Seiten des Bibliotheksmanagements Einfluss genommen werden kann. Auch wenn häufig einzelne Mitarbeiter von Maßnahmen betroffen sind, so ist es doch die strategische, d. h., langfristige Planung durch die Bibliotheksleitung, die die Weichen für die Zukunft stellt.

Das größte Risiko für die Bibliotheksleitung besteht darin, das eigene Personal als teuerste und wichtigste Ressource des Unternehmens Bibliothek zu unterschätzen und nicht ausreichend zu fördern und zu fordern. Die Qualität aller Bibliotheksdienstleistungen hängt maßgeblich von der Fachkenntnis und der Motivation des Personals ab, sodass an dieser Stelle auf unterschiedlichen Ebenen viel investiert werden muss. In Zeiten von Finanznot ist die innere Kündigung von Mitarbeitern auf Dauer durchaus mit größeren monetären Verlusten vergleichbar. Benötigt wird eine langfristige Personalplanung und -entwicklung, die auch eventuell eintretende Stellenkürzungen als ein mögliches Szenario enthalten sollte. Die Personalplanung ist in der Regel Teil einer umfangreicheren Bibliotheksstrategie, die klare Aussagen und Zielsetzungen für die (eigene) Bibliothek der Zukunft formuliert und konkrete Maßnahmen, Kennzahlen und Ressourcen beinhaltet.

Zentraler Aspekt bei der Formulierung der eigenen Strategie ist die Verbindung von Bibliothek und Trägerinstitution. Es muss aufgezeigt werden, welchen direkten oder indirekten Beitrag die Arbeit der Bibliothek auf die langfristigen Ziele und Interessen des Trägers (Universität, Kommune) haben kann. Die Darstellung dieser Zusammenhänge ist zwingend notwendig, da die Funktion der Bibliothek als Dienstleister und Infrastruktureinrichtung in erster Linie darin besteht, entweder die Leistungen von Wissenschaftlern und Studierenden oder Bildung und Kultur sowie die Freizeitgestaltung der Bürger entscheidend voranzubringen und damit ihre Leistung für den Geldgeber nicht unmittelbar sichtbar ist. Die Strategie muss kommuniziert werden, um die Sichtbarkeit der Leistungen beim Träger und beim Kunden zu garantieren. Es gilt also auch, neue Marketingaktivitäten zu entwickeln: für spezifische

Zielgruppen, für neue, (unsichtbare) elektronische Produkte, für eine attraktive Arbeitsstelle und für eine größere Sichtbarkeit der eigenen Leistungen.

Die Bibliotheksleitung setzt sich in einem solchen Strategieprozess damit auseinander, welche längerfristigen Veränderungen und Innovationen zu planen sind und wie diese mit dem vorhandenen Personal umgesetzt werden können. Dazu gehört ein klares Bekenntnis zur Förderung des lebenslangen Lernens, das jeden Mitarbeiter in die langfristige Personalplanung und -entwicklung einbezieht.

Viele Unternehmen gehen in dieser Hinsicht schon neue Wege. Sie bilden z. B. altersgemischte Teams, d. h. jüngere und ältere Kollegen arbeiten gemeinsam, was für beide Seiten sicherlich nicht immer konfliktfrei, aber auch durchaus vorteilhaft sein kann. Da die Nutzer ebenso wie die Mitarbeiter älter werden, könnten diese die Zielgruppe der älteren Nutzer eventuell besser ansprechen, auf ihre Bedürfnisse eingehen und adäquate Serviceangebote entwickeln und umsetzen. Gleiches gilt im Umkehrschluss für die jüngeren Nutzer. So ergeben sich neue Stellenzuschnitte und -profile. Problematisch können in solchen Teams allerdings unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse sein, wenn z. B. unbefristete Arbeitsverträge älterer Mitarbeiter Kurzzeitarbeitsverträgen jüngerer Mitarbeiter gegenüberstehen und damit auch verschieden ausgeprägte Loyalität vorhanden sein kann.<sup>17</sup>

Aufgrund des demografischen Wandels und der veränderten Erwartungen neuerer Generationen gegenüber Arbeit und Karriere sowie neuer Qualifikationsanforderungen und wegen des zunehmenden Wettbewerbs mit anderen Informationsanbietern wird es für alle Bibliotheken wichtig werden, eine Bibliotheksstrategie zu entwickeln, deren Kernstück auch ein langfristiges Personalplanungs- und -entwicklungskonzept beinhaltet, unabhängig davon, wie groß sie sind und welchem Bibliothekstypus sie angehören. Dabei müssen sie berücksichtigen, dass auch sie selber ‚älter‘, ‚zahlenmäßig weniger‘ und ‚bunter‘ werden. Der demografische Wandel ist hier kein abstrakter soziologischer Begriff, sondern ist die Lebenswirklichkeit von Bibliotheksmitarbeitern und -nutzern in gleichem Maße. Er ist damit eine Herausforderung, die – wenn auch nicht in ihrer gefühlten Geschwindigkeit, so aber doch in ihren Konsequenzen – mit den technischen Veränderungen der letzten 30 Jahre gleichzusetzen ist. Während es die elektronischen Entwicklungen

---

<sup>17</sup> Entnommen aus: D. Meidlinger, Der demografische Wandel und seine Bedeutung für Bibliotheken. Konzeptionelle Ansätze für das Personalmanagement. Stuttgart: Hochschule für Medien, 2006. Dipl.-Arbeit, nicht publiziert.

erforderten, dass Bibliothekare in Teilen zu Technikern wurden, wird die demografische Zukunft sie zu Managern machen. Strategie, Führungs- und Motivationstheorien, Planung, Steuerung, Kennzahlen und Konzepte sind die Themen künftiger Bibliothekstagungen. Eine Anforderung, die nur gemeinsam bewältigt werden kann.

## Literatur und Internetquellen

- [1] [o. Verf.] (2013). Berufstätige Frauen auf dem Vormarsch. Frankfurter Rundschau, 14. Jan. <http://www.fr-online.de/arbeit---soziales/frauen-erwerbsquote-berufstaetige-frauen-auf-dem-vormarsch,1473632,21456284.html>.
- [2] ANLAUF, K., FÜHLES-UBACH, S., & SEIDLER-DE ALWIS, R. (2009). Interkulturelle Bibliotheksarbeit. Schüler mit Migrationshintergrund gehen häufiger in die Bibliothek. Wichtiger Ort des Lernens und Arbeitens. Kundenbefragung in der Stadtbibliothek Herne. *BuB, Forum Bibliothek und Information*, 61 (11/12), 765-768. <http://www.b-u-b.de/archiv/>.
- [3] Deutscher Bibliotheksverband (2013). *Bericht zur Lage der Bibliotheken 2013. Zahlen und Fakten*. Berlin. [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/DBV/publikationen/2013\\_Bericht\\_Lage\\_der\\_Bibliotheken\\_online\\_kompr.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/publikationen/2013_Bericht_Lage_der_Bibliotheken_online_kompr.pdf).
- [4] BLIM, J. (2006). Der Benutzer – das unbekannte Wesen? Gutes Zeugnis für Baden-Württembergs Öffentliche Bibliotheken. *B.I.T. Online*, 41-44. <http://www.b-i-t-online.de/pdf/BIX2006.pdf>.
- [5] BID – Bibliothek und Information Deutschland (2008). *Grundlagen für gute Bibliotheken. Leitlinien für Entscheider*. (21 gute Gründe für gute Bibliotheken, Suppl.). Berlin. [http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen\\_endg\\_16-1-09.pdf](http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen_endg_16-1-09.pdf).
- [6] Bundesministerium des Innern (Stand: Okt. 2011). *Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes*. Berlin. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?blob=publicationFile>.

- [7] Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften (2010). Alternde Gesellschaft. Sieht Deutschland bald alt aus? *Geomax*, Ausg. 16. [http://www.demogr.mpg.de/mediacms%5C186 main GEOMAX% 2016 Alternde%20Gesellschaft Sieht%20Deutschland%20alt%20aus m axheft5648.pdf](http://www.demogr.mpg.de/mediacms%5C186%20main%20GEOMAX%2016%20Alternde%20Gesellschaft%20Sieht%20Deutschland%20alt%20aus%20maxheft5648.pdf).
- [8] Max-Planck-Institut für Demografische Forschung (2014). Was ist Demografie? Rostock. [http://www.demogr.mpg.de/de/ausbildungskarriere /was\\_ist\\_demografie\\_1908/default.htm](http://www.demogr.mpg.de/de/ausbildungskarriere/was_ist_demografie_1908/default.htm).
- [9] MENGES, A. (2004). *Literarische Bildung und gesellschaftliche Modernisierung. Eine Untersuchung über Funktionen der Literatur in der Bildungsarbeit*. Bad Heilbrunn: Klinghardt.
- [10] Pöttsch, O. (2012). *Geburten in Deutschland*, Ausg. 12. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen /Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsbewegung/BroschuereGeburte nDeutschland0120007129004.pdf? blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsbewegung/BroschuereGeburtenDeutschland0120007129004.pdf?blob=publicationFile).
- [11] Technikerkrankenkasse (2013). *Gesundheitsreport 2013. Berufstätigkeit, Ausbildung und Gesundheit*. Hamburg (Veröffentlichungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, 28). [http://www.tk.de /centaurus/servlet/contentblob/516416/Datei/83065/Gesundheitsreport- 2013.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/516416/Datei/83065/Gesundheitsreport-2013.pdf).

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 20.01.2014 aufgerufen.