

Kompetente Mitarbeiter – neue Anforderungen in der Bibliothek

Josephine Bryant
Kay Poustie

Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 2001

Inhalt

Problemstellung.	3
Begriffliche Grundlagen	4
Verhaltenskompetenzen von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken	
Hintergrund	5
Beispiele / Best Practices	
Toronto Public Library	6
Weitere Kompetenzansätze im Bibliotheksbereich	11
Gewonnene Erkenntnisse	14
Umsetzung	16
Schritte bei der Umsetzung eines kompetenzbasierten Managementsystems	18
IKT-Kompetenzen von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken	21
Hauptergebnisse der britischen Studie »Building the New Library Network«	22
Die Mehrländerstudie	22
Hauptergebnisse der Mehrländerstudie	23
Unterschiedliche Nutzung von IKT-Anwendungen durch Führungskräfte und Mitarbeiter im Publikumsverkehr	24
PC-Besitz zu Hause	25
Einstellung zur IKT	25
Von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken benötigte IKT-Kompetenzen ...	26
Ausblick	27
Schlussfolgerung	28
Die Autorinnen	29
Anhänge	
1 – Kompetenzen der National Library of Canada	I
2 – Wege zu einem Kompetenzmodell	VIII
3 – Glossar	IX
4 – Bibliografie	X
5 – Fragebogen zur IKT-Kompetenz in Bibliotheken	XVI
6 – Ergebnisse des Fragebogens zur IKT-Kompetenz in Bibliotheken	XXIII
Anmerkungen	XXXII
Fragen an den Leser	A

Problemstellung

Der technologische Wandel als Motor des Fortschritts hat weltweit die Entwicklung von Unternehmen und gesamten Branchen beeinflusst. Er hat zu einer extrem wissensabhängigen Gesellschaft geführt, in der die Verbraucher die sofortige Befriedigung ihrer Informationsbedürfnisse erwarten. Auch im Bibliothekswesen haben sich die Aufgaben von Bibliotheksmitarbeitern als Informationsanbieter aufgrund dieser Entwicklung dramatisch verändert. Um diesem immer schnelleren Wandel effektiv begegnen zu können, müssen Anforderungen, die für eine erfolgreiche Erfüllung dieser neuen Aufgaben benötigt werden, klar definiert und eindeutig verstanden werden. Der Einsatz von sogenannten kompetenzbasierten Managementsystemen wird als eine der Möglichkeiten betrachtet, dem Berufsstand hier eine klare Definition vorzugeben.

Das wachsende weltweite Interesse am Thema Mitarbeiterkompetenzen fällt mit der im öffentlichen Sektor wie in der Privatwirtschaft gewonnenen Erkenntnis zusammen, dass die Mitarbeiter das wertvollste Kapital jedes Unternehmens und jeder Organisation sind. Will das Unternehmen erfolgreich sein, muss es dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter auf allen Ebenen die für einen anhaltenden Unternehmenserfolg benötigten Fähigkeiten besitzen. Einen Ansatz im Rahmen der Personalführung, der besonders diesem Aspekt Rechnung trägt, stellen kompetenzbasierte Managementsysteme dar.

Ein kompetenzbasiertes Managementsystem definiert die für den Unternehmenserfolg erforderlichen Kompetenzen und unterstützt diverse Funktionen im Personalbereich:

Das kompetenzbasierte Managementsystem kann als Grundlage für die Förderung, Einstellung, Auswahl, Vergütung, Leistungsbewertung, Laufbahnentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung und Organisationsarbeit auf der Führungsebene dienen. In seiner einfachsten Form ist es eine Messlatte, mit der sich ermitteln lässt, welche Leistung jemand erbringt, wobei die derzeitige Leistung mit einem Ideal verglichen und Maßnahmen vorgeschlagen werden, die zur Leistungsverbesserung ergriffen werden können. Ein solches Modell funktioniert, wenn es einfach zu handhaben ist, wenn es die spezifischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens berücksichtigt und wenn es von der Führungsebene wie von den Mitarbeitern akzeptiert wird.¹

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Überblick über verhaltensbezogene und fachliche Kompetenzen von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken gegeben werden. Die Verhaltenskompetenzen werden auf der Grundlage eines Erfahrungsberichts der Toronto Public Library vorgestellt. Fachliche Kompetenzen werden in Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) definiert. Dabei soll der fachliche Kompetenzgrad von Bibliotheksmitarbeitern in vier Staaten ermittelt werden. Eine umfassende Bibliographie zum Thema »Kompetenzen« enthält Anlage 4.

Begriffliche Grundlagen

Die Frage der Mitarbeiterkompetenzen hat im letzten Jahrzehnt weltweit ein nachhaltiges Interesse gefunden. Viele Unternehmen haben Kompetenzstudien durchgeführt, um die Kompetenzen zu ermitteln, die für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg unabdingbar sind. Kompetenzmodelle setzen nicht am Arbeitsergebnis, sondern am Wissen, an den Fähigkeiten und den Einstellungen der Mitarbeiter an. Demnach sind bei Kompetenzmodellen sowohl kognitive als auch verhaltensbezogene und gefühlsmäßige Faktoren beteiligt. Damit umfasst Kompetenz:

- **Wissen**, das heißt Informationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe bekannt sein müssen. Ein Beispiel könnte die genaue Kenntnis der Informationsbedürfnisse einer Benutzergruppe in einer Bibliothek sein.
- **Fähigkeiten**, um dieses Wissen zu verarbeiten, z. B. das technische Know-how, um einen Computer zu bedienen
- **Einstellungen und Wertvorstellungen**, die im Verhalten des Mitarbeiters zum Ausdruck kommen. Dabei handelt es sich gewöhnlich um Beurteilungen dessen, was als gut oder wichtig erachtet wird, wie zum Beispiel das Bestehen auf einem jederzeit optimalen Service.

Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten:

- einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d.h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen);
- mit den Aufgaben des Mitarbeiters in einem engen Zusammenhang stehen;
- auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards gemessen werden können (das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte Leistung als Grundlage für Beförderungen oder andere Personalentscheidungen dient);
- sich durch Schulung verbessern lassen.

Jede von einem Unternehmen geforderte Kompetenz umfasst:

- eine genaue **Definition** der einzelnen Kompetenzbestandteile
- **Leistungsniveaus**, die als Maßstäbe für eine Bewertung von Kompetenzen beschrieben werden.

Es lassen sich drei Hauptkategorien von Kompetenzen unterscheiden: Kernkompetenzen, Verhaltenskompetenzen und Fachkompetenzen.

- Aus Kernkompetenzen geht hervor, was ein Unternehmen am besten kann. Sie beruhen auf den Werten des Unternehmens und werden als für alle Aufgaben im Unternehmen erforderlich betrachtet. Von allen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie über diese Kompetenzen verfügen.

- Verhaltenskompetenzen (auch als persönliche Kompetenzen bezeichnet) beziehen sich auf Merkmale, die die Leistungen der Mitarbeiter beeinflussen und steigern. Sie sind gewöhnlich für viele Aufgaben im Unternehmen von Bedeutung.
- Fachkompetenzen (bisweilen auch als professionelle Kompetenzen bezeichnet) betreffen Fachwissen oder Fähigkeiten, die für die erfolgreiche Erfüllung einer bestimmten Aufgabe/Rolle erforderlich sind.

Anhang 3 enthält ein Glossar der verwendeten Begriffe.

Verhaltenskompetenzen von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken

Hintergrund

Die Toronto Public Library hat in jüngster Zeit umfassende organisatorische Veränderungen erfahren. Am 1. Januar 1998 wurden durch ein entsprechendes Gesetz sieben Gemeinden mit jeweils eigenem Bibliothekssystem zu einer Stadt mit einem einzigen Bibliothekssystem zusammengeschlossen. Die neue Toronto Public Library wird von einem Vorstand geleitet, den der Stadtrat benennt. Der City Librarian berichtet dem Vorstand, ist jedoch indirekt (»dotted-line responsibility«) dem Leiter (Commissioner) der Abteilung Nachbarschaftsdienste der Stadt Toronto unterstellt. Die Zusammenlegung der sieben Bibliothekssysteme war ein komplexer, mehrdimensionaler Prozess, der zu folgenden Ergebnissen führte:

- einer neuen Stadt mit 2,4 Millionen Einwohnern,
- einer neuen politischen Struktur mit einem einheitlichen Stadtrat, einem gewählten Oberbürgermeister und 57 Stadträten, die 28 Bezirke vertreten,
- veränderten Rahmenbedingungen für öffentliche Dienstleistungen, d.h. man arbeitet nicht mehr unter stabilen Verhältnissen, sondern unterliegt – ähnlichen der Situation in der Privatwirtschaft – einem kontinuierlichen Wandel,
- einer veränderten, sich laufend entwickelnden Verwaltungspraxis mit neuen Abläufen,
- einem neuen Bibliotheksumfeld mit komplexen Veränderungen:
 - Verschmelzung der sieben früheren Systeme zu einem einzigen,
 - zunehmender Sparzwang,
 - neuer Bibliotheksvorstand.

Vor der Zusammenlegung hatten die einzelnen Bibliotheken hinsichtlich der Leistungsbewertung sowohl gewerkschaftlich organisierter als auch nicht organisierter Mitarbeiter ihre jeweils eigene langjährige Praxis. Bei allen Mitarbeitern wurden jährliche Leistungsbewertungen vorgenommen sowie Ziele und Vorgaben festgelegt, anhand derer ein eventueller Schulungs- und Weiterbildungsbedarf ermittelt werden konnte.

Beispiele / Best Practices

Der erste Schritt bei der Definition von Kompetenzen besteht in der Ermittlung der Kernkompetenzen des Unternehmens, d. h. all dessen, was für den Erfolg des Unternehmens erforderlich ist. Neben diesen Kernkompetenzen werden arbeits- oder aufgabenspezifische Kompetenzen ermittelt. Die ermittelten Kompetenzen dienen dann zur Messung der fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen und werden außerdem für Einstellung, Ausbildung, Beratung und Beurteilung der Mitarbeiter herangezogen.

Toronto Public Library

In den Jahren 1998/1999 unternahm die Stadt Toronto große Anstrengungen, um ihre Personalpolitik zu vereinheitlichen und ein kompetenzbasiertes Leistungsmanagementsystem zu entwickeln.²

Die Stadt Toronto nahm dazu die Dienste eines Beratungsunternehmens in Anspruch, das auf der Grundlage einer Mitarbeiterbefragung einen allgemeinen Kompetenzrahmen entwickelte. Der Evaluationsprozess begann im Dezember 1998 damit, dass führende Vertreter der Stadt (City Manager), die für ihre Aufgaben notwendigen Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Fertigkeiten beschrieben. Die Ergebnisse wurden gesammelt und bildeten zusammen mit Leistungsmanagementdaten aus allen früheren Gemeinden und Informationen aus der Datenbank des Beraters einen ersten Entwurf mit insgesamt 22 Verhaltenskompetenzen. Im ersten Quartal 1999 trafen sich eine Reihe von Arbeitsgruppen, um die ermittelten Kompetenzen zu analysieren, kritisch zu hinterfragen und eventuell fehlende zu ergänzen. Am Ende dieses Diskussionsprozesses einigte man sich auf insgesamt 21 Kompetenzen:

Kompetenz	Definition
Anpassungsfähigkeit	Die Bereitschaft und Fähigkeit, flexibel zu sein und mit Einzelnen oder Gruppen in einer sich verändernden Umgebung effektiv zu arbeiten. Offenheit für das Verstehen und Bewerten abweichender oder gegenteiliger Ansichten und Anpassung des eigenen Ansatzes an sich verändernde Verhältnisse sowie Akzeptanz von Veränderungen.
Aufbau von Beziehungen	Auf- und Ausbau sowie Erhaltung starker, gegenseitiger Beziehungen und eines Netzes von Kontaktpersonen, um den Finger am Puls der Öffentlichkeit, der Politik und der internen Entwicklungen zu halten und sachkundig zu entscheiden. Ermittlung der Personen, die einbezogen werden müssen und Klärung, wann und wie sie einbezogen werden müssen, um Ziele zu erreichen und Hindernisse zu minimieren.
Begriffliches Denken	Die Fähigkeit, Strukturen oder Zusammenhänge zwischen Situationen oder Ideen zu erkennen, die nicht naheliegend miteinander verbunden sind und unter komplexen Bedingungen entscheidende oder grundlegende Fragen und/oder Grundsätze zu ermitteln. Begriffliches Denken schließt kreatives, phantasievolles Argumentieren ein.
Einflussnahme	Die Fähigkeit, andere zu überreden, zu überzeugen, zu beeinflussen, zu motivieren oder mit ihnen zu kommunizieren, um ihr Engagement zu erreichen.
Eingehen auf die Öffentlichkeit	Sicherstellen, dass Führungsebene und Mitarbeiter auf die Bedürfnisse der Öffentlichkeit eingehen, indem sie wissen, wie sich Ziele, Programme und Entscheidungen der Organisation auf öffentliche Interessen auswirken.
Ergebnisorientierung*	Der Wunsch oder das Verlangen, ermittelte Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Festlegung von Leistungszielen und Messmethoden zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistung und der Erfolgsnorm (standard of excellence) der Organisation. Schließt innovative oder unternehmerische Verhaltensweisen ein.
Finanzielle Verantwortlichkeit*	Die Fähigkeit, personelle, finanzielle und physische Ressourcen, qualitative und quantitative Messungen sowie die Ressourcenplanung und Steuerung im Sinne der Ergebnismaximierung effektiv zu lenken und zu optimieren.

Kompetenz	Definition
Förderung anderer	Die ehrliche Absicht, den langfristigen Erfolg und die Entwicklung anderer zu fördern, indem sie bei der Ermittlung ihrer individuellen Bedürfnisse sowie durch kontinuierliche Begleitung und Rückmeldung unterstützt werden. Planen und Organisieren der eigenen Arbeit und der anderer, um eine effektive Zielerreichung zu gewährleisten. Bemühen, andere in dem Maße zu fördern, wie Aufgaben und Zuständigkeiten delegiert werden können und sich auf ein Mindestmaß an Kontrolle zu beschränken.
Führung	Die Fähigkeit, eine Vision auszuarbeiten und zu vermitteln und andere für ihre Verwirklichung zu gewinnen. Vorleben von Verhaltensweisen, die die Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens befördern und seinen Erfolg sicherstellen.
Führungsstärke Zeiten des Wandels	Die Fähigkeit, eine Veränderung einzuleiten, zu erleichtern in oder umzusetzen. Den Mitarbeitern vermitteln, was die Veränderung für sie bedeutet, eine gemeinsame Vision aufbauen, eine kontinuierliche Unterstützung sicherstellen, Begeisterung und Engagement für den Veränderungsprozess fördern und aufrechterhalten.
Innovation*	Bemühen um Leistungssteigerung durch Kreativität, Förderung neuer Ideen und Einführung neuer Lösungen oder Verfahren.
Kundenorientierung*	Der Wunsch, die Bedürfnisse interner wie externer Kunden zu erkennen und zu erfüllen/übertreffen. Erkennen der Verschiedenartigkeit der Kunden in der Gesellschaft und auf allen Ebenen des Unternehmens und Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse.
Organisationskenntnis	Der Sachverstand und das Können, innerhalb von Strukturen und Beziehungen in der eigenen Organisation oder anderen Organisationen zu arbeiten. Kenntnis der formellen Entscheidungsprozesse. Die Fähigkeit, die Entscheidungsträger und Personen, die diese beeinflussen können, zu ermitteln und vorherzusagen, wie neue Ereignisse oder Situationen Einzelne und Gruppen innerhalb wie außerhalb der Organisation beeinflussen werden.
Planung, Organisation und Koordinierung	Vorausschauende Planung, Prioritätensetzung, Mittelzuteilung, Umsetzung von Plänen und Überwachung und Anpassung von Arbeiten zur Verwirklichung von Zielen.

Kompetenz	Definition
Problemlösung	Analyse einer Situation; Fähigkeit, Informationen zu organisieren, Schlüsselfaktoren und die eigentlichen Ursachen zu erkennen, Probleme zu beseitigen und Lösungen zu entwickeln. Prioritätensetzung, Festlegung von Aufgaben, Entscheidungsfindung und entsprechendes Handeln.
Strategische Orientierung	Die Fähigkeit, langfristige Visionen und Konzepte mit der Tagesarbeit zu verknüpfen. Die strategische Orientierung entwickelt sich vom Verständnis der grundlegenden Geschäftssituationen und -strategien hin zu einer hochentwickelten Wahrnehmung der Auswirkungen des Umfeldes auf die Strategien und externer Faktoren auf die verfügbaren Optionen.
Streben nach Klarheit und Qualität	Bemühungen, durch Verhaltensweisen wie Überwachung und Überprüfung der Richtigkeit unter Betonung klarer Aufgaben und Funktionen usw. die Qualität und Konsistenz zu steigern und die Ungewissheit zu vermindern.
Teamarbeit*	Zugehörigkeit zu einem Team und Zusammenarbeit mit anderen. Unter »Team« ist im weitesten Sinne jede aufgaben- oder prozessorientierte Gruppe von Einzelnen zu verstehen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.
Überwachung der Rechenschaftspflicht	Sicherstellen, dass andere die Ziele und Erwartungen auf geeignete Weise und effektiv erfüllen. Sicherstellen, dass der Prozess des Leistungsmanagements in dem Unternehmensbereich/der Abteilung das ganze Jahr über durchgeführt wird. Gewährleistet eine klare Führung, stellt geeignete Instrumente und Ressourcen bereit und verkörpert die Autorität, die zum Erfolg führt.
Verpflichtung zum Rechenschaftspflicht	Annahme der Verantwortung für die eigene Laufbahn und Ergreifen von Maßnahmen zur Verbesserung von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Anwendung von Konzepten, Strategien und Sachverstand, die zu der eigenen Attraktivität für Arbeitgeber und dem anhaltenden Erfolg der Organisation beitragen.
Zuhören, Verstehen und Reagieren	Fähigkeit, bei der Interaktion mit Einzelnen und Gruppen aktiv zuzuhören, zu verstehen und angemessen zu reagieren. Nachdenken über das eigene verbale und nicht verbale Verhalten. Die Fähigkeit, mit der Unternehmensleitung, den Mitarbeitern, den Gewerkschaftsvertretern, gewählten Persönlichkeiten, gesellschaftlichen Gruppierungen und der breiten Öffentlichkeit effektiv Verbindung aufzunehmen.

* Kernkompetenzen

Fünf der verbliebenen 21 Verhaltenskompetenzen wurden als Kernkompetenzen ausgewählt. Die Auswahl der Kernkompetenzen für die Stadt Toronto beruhte auf:

- der Art der gewünschten Organisation und Kultur;
- den Wertvorstellungen und Zielen der Stadt.

Die Kernkompetenzen beschreiben im Einzelnen, welche Fertigkeiten, Verhaltensweisen und persönlichen Merkmale von den Mitarbeitern erwartet werden. Dabei hat die Stadt Toronto ein Interesse daran, dafür zu sorgen, dass diese Kompetenzen unabhängig von der beruflichen Stellung, der Abteilung oder der geographischen Lage in der gesamten Organisation durchgängig vorhanden sind. Sie gelten für alle städtischen Bediensteten unter Einschluss der Bibliothek.

Die Kernkompetenzen weisen folgende Verhaltensmerkmale auf:

Kundenorientierung

- Klärung der Erwartungen
- Übernahme persönlicher Verantwortung
- Tätigwerden für den Kunden
- Eingehen auf die Grundbedürfnisse des Kunden
- Verwendung eines langfristigen Ansatzes

Finanzielle Verantwortung

- Verstehen der den eigenen Verantwortungsbereich betreffenden entscheidenden Ressourcenfragen und der geschäftlichen Prioritäten beim Ressourceneinsatz zur besseren Bedienung der Kunden
- Umsichtige Ausgabenpraxis
- Entwicklung effektiver Nutzungsmodelle
- Eintreten für Vorteile zugunsten der Organisation

Innovation

- Suche nach neuen Lösungen
- Ergreifen von für die Aufgabe oder die Funktion neuen Maßnahmen
- Einführung neuer Ideen in die Organisation
- Einführung neuer Ideen in den öffentlichen Sektor
- Förderung der Innovation bei anderen

Ergebnisorientierung

- Wunsch, gute Arbeit zu leisten
- Zielorientiertes Arbeiten
- Festlegung eigener Standards zur Leistungsverbesserung

Festlegen höherer Leistungsziele, auf die hingearbeitet wird
Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen
Eingehen kalkulierter unternehmerischer Risiken

Teamarbeit

Kooperation und Leisten von Beiträgen
Förderung der Teamarbeit
Aufbau eines leistungsfähigen Teams

Perspektiven

Die Toronto Public Library hat den Eindruck, dass ihr Engagement auf dem Gebiet der Kernkompetenzen einen ersten wichtigen Schritt zum Aufbau einer Organisation bedeutet, die auf schnelle Veränderungen angemessen reagiert. Die Bibliothek wird die von der Stadt Toronto festgelegten fünf Kernkompetenzen übernehmen, da sich darin die Wertvorstellungen aller städtischen Bediensteten widerspiegeln. Die übrigen aufgabenspezifischen Kompetenzen sollen von der Bibliothek evaluiert werden, um sicherzustellen, dass sie Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter angemessen widerspiegeln, die die Voraussetzung für Bibliothekdienstleistungen bester Qualität sind.

Nachdem die Bibliothek die arbeitsspezifischen Kompetenzen ermittelt hat, kann sie damit beginnen, diese in die personalpolitischen Abläufe zu integrieren. Es sollen Stellenbeschreibungen erarbeitet werden, um die erforderlichen Kompetenzen deutlich zu machen. Diese werden dann bei Einstellung und Auswahl, dem Leistungsmanagement, Schulungs- und Förderungsmaßnahmen, der Nachfolgeplanung und der Vergütungsregelung berücksichtigt.

Weitere Kompetenzansätze im Bibliotheksbereich

Einige Gruppen von Fachbibliotheken, so die Special Library Association (SLA), haben in der Beschreibung der wesentlichen beruflichen und persönlichen Kompetenzen für Bibliothekare wegweisende Arbeit geleistet. Die SLA-Kompetenzen umfassen sowohl das persönliche und berufliche Wissen als auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Bibliothekare in Spezialbibliotheken benötigen, um den Anforderungen des Informationszeitalters gerecht werden zu können. Persönliche oder verhaltensbezogene Kompetenzen, wie sie in **Competencies for Special Librarians of the 21st Century**³ beschrieben werden, geben einige nützliche Hinweise auf die von Bibliothekaren benötigten Kompetenzen:

Verhaltensbezogene bzw. persönliche Kompetenzen stellen ein Konglomerat an Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Werten dar, die Bibliothekare dazu befähigen, effizient zu arbeiten, gut zu kommunizieren, sich während der gesamten

Berufslaufbahn fort- und weiterzubilden sowie den Wertschöpfungscharakter ihrer Leistung unter Beweis zu stellen.

Die SLA hat dreizehn verhaltensbezogene Kompetenzen herausgearbeitet:

- Engagement für exzellenten Service
- Annahme von Herausforderungen und Wahrnehmung neuer Chancen innerhalb wie außerhalb der Bibliothek
- Fähigkeit zur Gesamtschau
- Streben nach Partnerschaften und Allianzen
- Schaffung eines von gegenseitiger Achtung und Vertrauen geprägten Umfelds
- Effektive Kommunikationsfähigkeiten
- Gute Zusammenarbeit mit anderen in einem Team
- Führungsqualitäten
- Planung, Prioritätensetzung und Konzentration auf die entscheidenden Dinge
- Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und persönlicher Laufbahnplanung
- Persönliche wirtschaftliche Fähigkeiten und Schaffung neuer Chancen
- Einsicht in die Bedeutung beruflicher Vernetzung und Solidarität
- Flexible, positive Grundeinstellung in einer Zeit kontinuierlichen Wandels

Einige Bibliotheken berichten bereits über die erfolgreiche Umsetzung der SLA-Kompetenzen. Ein solches Beispiel ist die Abteilung Technische Informationsdienste des amerikanischen Unternehmens Westinghouse Energy Systems. Dort wurde eine Kombination aus beruflichen Aufgaben, Verhaltensweisen und Kompetenzen in den Prozess der Leistungsbewertung der Mitarbeiter einbezogen. Bei diesem Prozess vereinbarten der Vorgesetzte und der Mitarbeiter, welche Kompetenzen für die bekannte Arbeit des nächsten Jahres gelten, wonach Gewichtungen und Bewertungen vorgenommen werden. Stärken werden anerkannt, während an Schwächen gearbeitet wird. Dieser neue Kooperationsprozess hat die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter gefördert und das Arbeitsklima verbessert.⁴

Auch die National Library of Canada (NLC) entwickelte ein Kompetenzmodell, das sich zur Zeit in der Umsetzungsphase befindet. Der Prozess begann im Frühjahr 1996 mit einem Treffen der leitenden Bibliotheksmitarbeiter zur Ermittlung der in der Arbeit der Nationalbibliothek im Jahre 2001 wesentlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die erste Aufgabe des NLC-Ausschusses für Kernkompetenzen, der diesen Prozess leiten sollte, war die Definition des Begriffs »Kompetenzen« als:

beobachtbare und angewandte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die für die persönliche Leistung und den Erfolg der Organisation wesentlich sind.⁵

Die erste Phase umfasste drei Ziele: die Ausarbeitung eines Kernkompetenzprofils, die Aufstellung eines Schulungsplans und die Entwicklung eines Inventars von Fertigkeiten auf der Grundlage der ermittelten Kompetenzen. Der Ausschuss definierte 55 Kompetenzen, die in folgende zwölf Bereiche gegliedert wurden:

- I. Kommunikationskompetenzen
- II. Informationstechnologiekompetenzen
- III. Veränderungskompetenzen
- IV. Organisationskompetenzen
- V. Problemlösungskompetenzen
- VI. Teamarbeitskompetenzen (Teamfähigkeit)
- VII. Selbstmanagementkompetenzen
- VIII. Unternehmenskompetenzen
- IX. Servicekompetenzen
- X. Managementkompetenzen: persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten
- XI. Managementkompetenzen: Prozess- und Organisationsfähigkeiten und -fertigkeiten
- XII. Systemkompetenzen

Die Bereiche I bis VIII decken die Kernkompetenzen ab, die mit dem Auftrag und den strategischen Zielen der NLC zusammenhängen und über die alle Mitarbeiter in einem bestimmten Maße verfügen müssen.⁶

Ende 1999 legte die Nationalbibliothek den Abschlussbericht über die zweite Phase vor, die folgende Schritte umfasste:

- Überprüfung des NLC-Kompetenzprofils
- Aufstellung eines Kommunikationsplans
- Neugestaltung und Validierung des Fertigkeiteninventars
- Verteilung des Fertigkeiteninventars an die Mitarbeiter
- Einsammeln und Analyse der Befragungsergebnisse zum Fertigkeiteninventar
- Abfassen von Empfehlungen aufgrund der Ergebnisse des Fertigkeiteninventars

Während dieser Phase ermittelten die Mitarbeiter selbst Kompetenzlücken, indem sie ihre derzeitigen Kompetenzen mit den im Fertigkeiteninventar definierten zukünftigen Kompetenzen verglichen. Die Bibliothek verwendet diese Ergebnisse gegenwärtig dazu, einen strategischen Schulungsplan für die Bibliotheksmitarbeiter aufzustellen.

Weitere Länderbeispiele:

USA: Ende 1999 benannte die American Library Association (ALA) eine Task Force on Core Competencies, die sich mit zwei wichtigen Empfehlungen des im Mai 1999 abgehaltenen Congress on Professional Education beschäftigen soll. Die Task Force wird klare Aussagen zu den Kompetenzen von Bibliothekaren im 21. Jahrhundert ausarbeiten, die Pädagogen, Praktikern und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollen. Neben der Ermittlung der beruflichen Kernkompetenzen wird die Task Force allgemeine Kompetenzen für den Bibliothekar der Zukunft ausarbeiten. Ferner soll die Task Force die in den Akkreditierungsstandards von 1992 aufgeführten Kernkompetenzen überarbeiten. An einer entsprechenden Stellungnahme wird gegenwärtig gearbeitet. Diese Stellungnahme wird sich auf die Arbeiten der ALA sowie der Medical Library Association, der Special Libraries Association und der American Association of Law Libraries stützen.⁷

Australien: Die Library Industry Competency Standards (LICS) wurden im Rahmen der National Training Reform Agenda der Bundesregierung von Arts Training Australia und einer Arbeitsgruppe aus Vertretern der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und der Fachvereinigungen des Bibliothekwesens entwickelt. Sie wurden 1995 freigegeben.⁸ An der Curtin University of Technology und in der Bibliothek des Australian Taxation Office wurden einige erfolgreiche Versuche mit LICS durchgeführt.

Während sich die Curtin University der Realisierung von Kompetenzstandards im tertiären Bereich allgemein widmet, dokumentiert eine weitere ausgezeichnete Veröffentlichung die Realisierung des Kompetenzmodells im Bibliothekssektor am Beispiel der Curtin Library.⁹

Die Arbeit zeigt, wie Kernkompetenzen genutzt werden können, um wesentliche und wünschenswerte Auswahlkriterien für Stellen zu entwickeln, Personalplanung und -verwaltung mit strategischen Zielsetzungen zu verknüpfen und die Leistung der Mitarbeiter zu belohnen. Sie dokumentiert darüber hinaus den Einsatz von Kompetenzmodellen bei der Entwicklung und Überarbeitung von Schulungsprogrammen für Mitarbeiter.

Kanada: Die Alliance of Libraries, Archives and Records Management (ALARM) hat in Zusammenarbeit mit dem Cultural Human Resources Council und mit Unterstützung von Human Resources Canada ein Kompetenzprofil für Fachleute im Informationsressourcenmanagement von Archiven, Bibliotheken und in der Datenverwaltung erstellt.¹⁰

Gewonnene Erkenntnisse

Aus einer beträchtlichen Anzahl von Forschungsergebnissen geht hervor, dass die formelle Nutzung von Kompetenzen sich auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation

positiv auswirkt. In einer Managementstudie¹¹, die die wichtigsten Komponenten der strategischen Führung in einem Unternehmen untersuchte, wurden die Nutzung und Erhaltung der Kernkompetenzen als zweite von sechs entscheidend wichtigen Bestandteilen der strategischen Führung aufgeführt. Diese hohe Einstufung erklärt sich dadurch, dass viele Organisationen mittlerweile nicht nur Wert legen auf eine effiziente Automatisierung der Arbeitsprozesse, sondern vor allem auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Problemlösungspotential ihrer Mitarbeiter.

Die positiven Auswirkungen der konsequenten Kompetenzorientierung einer Organisation werden auf vielfache Weise sichtbar:

- Kompetenzen sind mit den Werten einer Organisation verknüpft und fördern darum diese Werte.
- Kompetenzen liefern klare und spezifische Definitionen, die den Zweck der Organisation stützen.
- Kompetenzen liefern klare Leitlinien dafür, was für den Erfolg der Organisation erforderlich ist.
- Kompetenzen liefern praktische Werkzeuge für das Leistungsmanagement.
- Kompetenzen zielen auf den zur Personalentwicklung nötigen Schulungsbedarf ab. Dieser Prozess führt zur Entwicklung einer Organisation mit einem kontinuierlichen und dynamischen Lernumfeld.
- Kompetenzen sorgen für eine bessere Übereinstimmung zwischen den Mitarbeitern und ihren Arbeitserfordernissen mit der Folge:
 - größerer Effektivität
 - gesteigerter Mitarbeiterzufriedenheit
 - schnelleren Lernens/anpassungsfähigerer Mitarbeiter

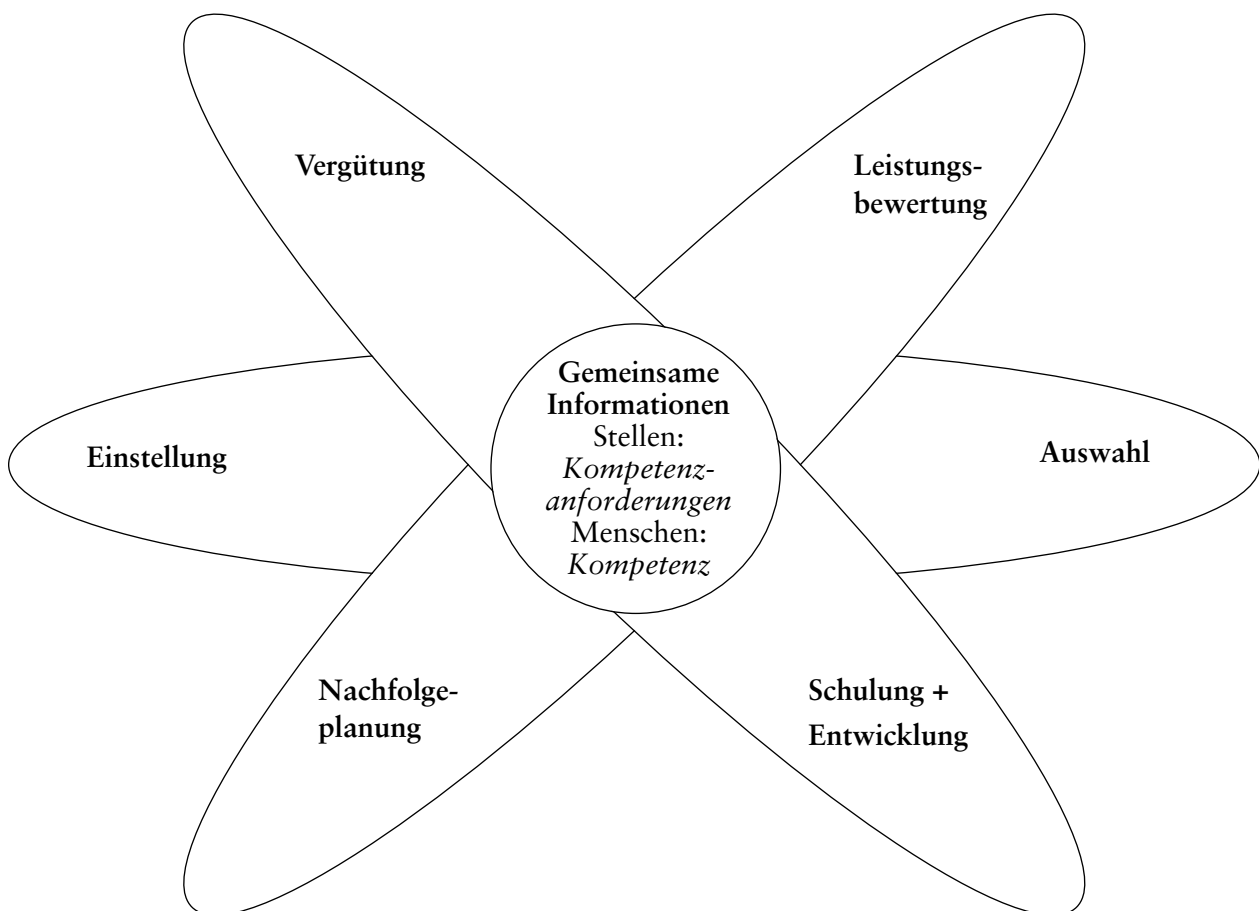
Im Folgenden werden Faktoren genannt, die zu einer erfolgreichen Entwicklung von Kompetenzen beitragen. Diese Erfolgsfaktoren beruhen auf den Erfahrungen von sechs großen nordamerikanischen Unternehmen: AT&T Capital Corporation, Burger King, Canadian Imperial Bank of Commerce, Chase Manhattan Bank, Herman Miller Incorporated und Houston Lighting & Power Company.¹²

- Kompetenzmodelle müssen auf die spezifischen Bedingungen der einzelnen Organisation hin ausgerichtet sein. Trotz dieser Betonung der Spezifität sollten aber auch Kompetenzmodelle von Konkurrenten der eigenen Branche sowie von Spitzenunternehmen anderer Branchen betrachtet werden.
- Kompetenzen sollten langfristig Anwendung finden, damit eine kontinuierliche Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie eine entsprechende Personalentwicklung gewährleistet ist. Einige Unternehmen benötigten bis zu einem Jahr, um den Mitarbeitern Zielsetzung und Inhalt eines Kompetenzmodells zu vermitteln. Im Anschluss daran muss den Mitarbeitern ausreichend Zeit eingeräumt werden, um fehlende Kompetenzen zu erwerben.

- Ein Kompetenzmodell verändert sich ständig, da es von einer sich ändernden Arbeitsumgebung beeinflusst wird. Dementsprechend muss es regelmäßig überarbeitet werden, um den jeweiligen Anforderungen der Organisation zu genügen.
- Die Mitarbeiter sollten so weit wie möglich in den Entwicklungsprozess eines Kompetenzmodells einbezogen werden; auch die Rolle der Gewerkschaften sollte hier sorgfältig bedacht werden.
- Kompetenzen müssen messbar und so einfach sein, dass die Mitarbeiter sie verstehen können.

Umsetzung

Im Rahmen eines kompetenzbasierten Managementsystems bilden die Kompetenzen, genauer die Kompetenzbewertung den Kern aller Personalaktivitäten. Das lässt sich durch Nutzung eines integrierten Personalmanagement-Informationssystems erreichen, dass eine für alle Personalfunktionen gemeinsame Datenbank enthält. Diese Datenbank sorgt für eine gemeinsame Sprache und integriert sämtliche Personaldienstleistungen. Das nachfolgende Diagramm, das auf der Arbeit von Spencer und Spencer aufbaut, erläutert das Konzept eines integrierten Personalmanagement-Informationssystems:¹³



Im Mittelpunkt des Systems steht die Datenbank mit den Informationen über die Kompetenzanforderungen der Stellen und die Kompetenzen der Mitarbeiter, die von allen Personalfunktionen benutzt wird – bei der Einstellung, der Auswahl, der Vergütung, der Stellenbesetzung, dem Leistungsmanagement, der Nachfolgeplanung sowie der Schulung und Personalförderung.

Die Kompetenzanforderungen ergeben sich aus Kompetenzprofilen, die für jede Stelle oder Aufgabe innerhalb der Organisation entwickelt worden sind. Die Profile geben an, welche Kompetenzen für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung notwendig sind. Jede Kompetenz enthält ein Bewertungssystem, das den unter Beweis zu stellenden Leistungsgrad angibt. Die Leistungsgrade werden mit zunehmender Hierarchie immer komplexer.

Die tatsächlich bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen beruhen auf einer Selbsteinschätzung der Mitarbeiter. Unter Verwendung des gleichen Bewertungssystems wie beim Arbeitsplatzprofil gibt die persönliche Kompetenz an, in welchem Maße ein Mitarbeiter bei einer bestimmten Aufgabe jede der geforderten Kompetenzen unter Beweis gestellt hat. Kompetenzlücken werden aufgedeckt, sofern eine persönliche Kompetenz über oder unter dem Kompetenzprofil der Stelle liegt. Wird der erforderliche Grad übertroffen, weist das darauf hin, dass bereits ein Niveau erreicht wurde, das für eine künftige Position erforderlich ist. Bei Kompetenzdefiziten hingegen werden mit Hilfe der Schulungs- und Entwicklungskomponente des Modells Unzulänglichkeiten aufgespürt, was zu einer Anhebung des Leistungsniveaus führt und die Arbeitsleistung verbessert.

Auch Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern beruhen auf den für eine Stelle erforderlichen Kompetenzen. Es ist anzunehmen, dass eine auf den Kompetenzen basierende Personalauswahl die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigert und die Fluktuation senkt, denn entsprechend den Arbeitsanforderungen ausgesuchte Mitarbeiter sind motivierter und verbessern das Betriebsklima.¹⁴ Ebenso erfolgt die Nachfolgeplanung durch einen Vergleich der Mitarbeiterkompetenzen mit der für eine künftige Aufgabe verlangten Kompetenz. Bei Vergütungsregelungen bilden kompetenzbasierte Gehaltsbestandteile einen Anreiz, um Mitarbeiter zur Entwicklung der benötigten Kompetenzen anzuhalten. Ein Leistungsbewertungssystem beurteilt die Kompetenzen der Mitarbeiter mindestens einmal jährlich und gibt diese Daten in die Datenbank ein, um zu gewährleisten, dass das System den jeweils aktuellen Stand der Mitarbeiterkompetenzen angibt.¹⁵

Ein kompetenzbasiertes Personalmanagementsystem kann in verschiedenen Schritten realisiert werden. Einige Organisationen verwenden zunächst die Schulungs- und Entwicklungskomponente, nachdem bei der Beurteilung Kompetenzlücken erkannt wurden. So plant zum Beispiel die National Library of Canada, ihre Mitarbeiter durch Schulung und Entwicklung Kompetenzen erwerben zu lassen, die dann später auch für die Einstellung herangezogen werden. Nach einer Studie¹⁷ von 57 kanadischen Institutionen waren 32 an Kompetenzinitiativen beteiligt. Die Hälfte von ihnen stand in der Frühphase der Kompetenzentwicklung und hatte bislang keine Kompetenzprofile verwendet. Diese Organisationen wollen Kompetenzen für Schulung und Entwicklung von

Mitarbeitern nutzen, später aber auch bei der Personaleinstellung einsetzen. Die andere Hälfte nutzte Kompetenzmodelle wie folgt:

- 9 für das Lernen
- 7 für die Personalsuche und Einstellung
- 2 für die Leistungsbewertung
- 1 für die Nachfolgeplanung

Die Umsetzung kann zwar schrittweise erfolgen, allerdings ist die Entwicklung eines kohärenten und systematischen Umsetzungsprozesses zu empfehlen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Scheitern eines neuen Programms oft an mangelnder strategischer Umsetzung liegt.¹⁷ Letztlich sollten Kompetenzen mit der Auswahl, der Vergütung und dem Aufstieg der Mitarbeiter verknüpft werden, um zu einem Teil des Personalmanagementsystems zu werden.¹⁸ Werden Kompetenzen nur zur Entwicklung genutzt, dürften sie kaum lange Bestand haben.

Schritte bei der Umsetzung eines kompetenzbasierten Managementsystems¹⁹

1. Festlegung der strategischen Ziele der Organisation (unter Einbeziehung der Führungsebene, der Geschäftsverteilungspläne des Unternehmens usw.)
 - Definition der strategischen Ziele der Organisation.
 - Analyse der vorhandenen Kompetenzen und der verfügbaren Ressourcen. Es ist zu klären, welche Kompetenzen entwickelt werden sollen, welche bewahrt und welche abgebaut werden sollen.
2. Erarbeitung der Grundsätze und einer generellen Struktur des Kompetenzmodells.
 - Wie soll das gesamte Kompetenzsystem unter besonderer Berücksichtigung der erfolgskritischen Personalfunktionen Beförderung, Auswahl und Vergütung aussehen und funktionieren?
 - Wie sollen Kompetenzen mit den Stellen verknüpft werden? Beispielsweise könnte für jedes Hauptziel der Organisation eine Gruppe von Kompetenzen geschaffen werden. Eine andere Option sieht die Schaffung gesonderter Detailebenen innerhalb einer einfachen Gesamtstruktur vor. Diese würde folgende Bestandteile umfassen:
 - ein Katalog potenzieller Kompetenzen für die Gesamtorganisation
 - hierarchisch untergeordnet 6-12 Kompetenzen für jede größere Stellenkategorie
 - 4-10 Aussagen zur Beschreibung einer jeden Kompetenz im Hinblick auf das Verhalten des Mitarbeiters
3. Entwicklung eines Kompetenzmodells und Entwicklung von Instrumenten zur Verknüpfung der Personalfunktionen mit dem Kompetenzmodell. Es gibt mehrere Möglichkeiten, ein solches Modell zu entwickeln.²⁰ Besonders empfohlen wird dabei ein Ansatz,

der die Mitarbeiter interaktiv einbezieht.

- Ermittlung und Beschreibung der einzelnen Kompetenzen (im Hinblick auf die Anzahl von Kompetenzen wird empfohlen, sich auf solche Kompetenzbereiche zu beschränken, die unmittelbar leistungsrelevant sind.²¹)
 - Verwendung von für die potenziellen Benutzer verständlichen Begriffen
 - Verwendung einer Kompetenzsprache, die für die gesamte Zielgruppe gleich ist
- Erarbeitung von Kompetenzprofilen für jede Aufgabe/Rolle/Stelle. (Ein Profil ist die für die Aufgabe/Rolle/Stelle spezifische Gruppe von Kompetenzen: Dazu gehören die Kernkompetenzen, die Verhaltenskompetenzen sowie die fachlichen/wissensbezogenen Kompetenzen)
 - Ausgewogene Erfassung der Kompetenzen in den derzeitigen Stellen.

Mögliche Methoden:

- Direkte Beobachtung
- Ein Gremium von Experten, die die Stellen und die für einen Erfolg erforderlichen Kompetenzen kennen
- Arbeitsgruppen unter Einbeziehung der Stelleninhaber, Vorgesetzten und Kunden
- Umfragen
- Arbeitsplatzanalysen
- Benchmarking mit ähnlichen Organisationen
- Datenbanken mit Leistungsinformationen
- Aufnahme von Kompetenzbeschreibungen mit unterschiedlicher Detailfülle
- Entwicklung von Instrumenten zur Verknüpfung des Kompetenzmodells. Mögliche Instrumente sind:
 - Bewertungs- und Rückmeldungsverfahren, darunter Selbstbewertung, Bewertung durch das Management und »360° Feedback« (eine Person und ihr Vorgesetzter, Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden [oder eine Kombination derselben] bewerten deren Leistung)
 - Hilfestellung bei der Erarbeitung von Entwicklungsplänen
 - Verbindung der Entwicklungsvorstellungen mit den Kompetenzen
 - Hilfen für die Laufbahnplanung
 - Lernprogramme für Aktivitäten
 - Verbindung der Schulung mit den Kompetenzen
 - ein kompetenzbasiertes Vergütungsgefüge
 - Einstellungs- und Auswahlssystem
- Verfügbarkeit der Instrumente. Damit die Instrumente für alle Mitarbeiter zugänglich sind, sollte jeder auf Kompetenzmodell und Instrumente elektronisch zugreifen können.

4. Vermittlung von Nutzen und Weiterentwicklung des Kompetenzmodells an alle Interessierten.

5. Eine schrittweise Einführung und Umsetzung erlaubt es den Mitarbeitern, sich langsam an das neue kompetenzbasierte Managementsystem zu gewöhnen und dieses mit zu entwickeln.

Schließlich ist zu beachten, dass eine Validierung des Kompetenzmodells im Hinblick auf Zuverlässigkeit und Messbarkeit fester Bestandteil des Umsetzungsprozesses sein muss.

Folgende Faktoren tragen zu einer erfolgreichen Umsetzung bei:

- Ein effektiver Umsetzungsprozess ist von entscheidender Bedeutung. Dafür muss den Mitarbeitern vermittelt werden, warum die Organisation ein kompetenzgestütztes Managementsystem einführen will, wie die gewonnenen Informationen verwendet werden und wie das Kompetenzmodell mit der Gesamtstrategie der Organisation sowie mit der Personalverwaltung verknüpft werden soll.
- Das Management muss diesen Prozess langfristig unterstützen. (Einige Organisationen lagern ihre Nicht-Kernaufgaben aus, damit mehr Managementzeit und -ressourcen auf die Kernkompetenzen verwandt werden können²²).
- Eine Organisation muss sicherstellen, dass ein entsprechendes Schulungs- und Personalentwicklungsprogramm die Einführung eines Kompetenzmodells begleiten.
- Einige Kompetenzmodelle können nicht zur Ermittlung der individuellen Vergütung eines Mitarbeiters herangezogen werden. Es besteht zwar allgemeine Übereinstimmung darüber, dass »kompetentere« Mitarbeiter höher bezahlt werden sollten als »weniger kompetente« Personen, doch ist es schwierig, das Kompetenzkonzept in messbare Merkmale umzuwandeln, die eine zuverlässige und brauchbare Festlegung der Vergütungshöhe erlauben.²³
- Die Personalabteilung sollte bereits in einer frühen Phase oder in Form eines Pilotprojekts in das Kompetenzprogramm einbezogen werden. Damit werden Reibungsverluste bei der Übergabe des entwickelten Modells zur laufenden Betreuung an die Personalabteilung vermieden.
- Kompetenzen müssen sachgerecht angewandt werden, sonst machen sie keinen Sinn mehr.

Bei der Umsetzung eines Kompetenzmodell sollte eine Organisation auf Folgendes achten:

- Die Entwicklung und Umsetzung von Kompetenzen ist arbeitsintensiv. Gewöhnlich sind mehrere Arbeitsgruppen sowie eine intensive Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich.
- Der Prozess kann kostspielig sein und zahlt sich erst langfristig wirklich aus.
- Ist das Budget begrenzt, wird vorgeschlagen, 10% für den Aufbau des Modells und 90% für die Umsetzung zu verwenden.
- Der gesamte Prozess kann mehrere Jahre dauern. So reicht der geplante Zeithorizont bei der Stadt Toronto von Dezember 1998 bis Januar 2002.

- Eine Organisationskultur, die den Mitarbeitern Verantwortung überträgt und immer schon von persönlichen Entwicklungschancen und einem einflussreichen Management geprägt war, ist für den Erfolg des Modells entscheidend.

Im folgenden Abschnitt der Studie geht es vor allem um die in Bibliotheken benötigten fachlichen Kompetenzen, insbesondere auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Anhand eines praktischen Beispiels wird der Arbeitsaufwand, der zur Ermittlung spezifischer Kompetenzen notwendig ist, beschrieben.

IKT-Kompetenzen von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken

In der überarbeiteten Fassung der Leitlinien für Öffentliche Bibliotheken der IFLA, die im August 1999²⁴ von der IFLA im Internet veröffentlicht wurde, heißt es in Kapitel 8.1.9 **The management of change:**

Genau wie viele andere Organisationen durchlaufen Öffentliche Bibliotheken infolge der schnellen Entwicklung der Informationstechnologie und des gesellschaftlichen wie auch demographischen Wandels eine Zeit beispielloser, ständiger Veränderungen. Damit ergeben sich für die Öffentliche Bibliothek gewaltige Chancen, da eine ihrer Hauptaufgaben in der Bereitstellung von Informationen besteht. Gleichzeitig kommen auf Führung und Mitarbeiter neue Herausforderungen zu, da sichergestellt werden muss, dass jede Neuerung mit größtmöglicher Effektivität und möglichst geringer Belastung der Mitarbeiter und der Organisation eingeführt werden kann. Die Bibliotheksleitung muss sich über die Probleme im Klaren sein, die sich aus einem kontinuierlichen, tiefgreifenden Wandel der Rahmenbedingungen ergeben, und Methoden zu ihrer Bewältigung einführen.

Die Einführung der Informationstechnologie in Öffentlichen Bibliotheken und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsplätze der Mitarbeiter erfordern, dass neue ebenso wie langjährige Mitarbeiter sich Kompetenzen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie aneignen müssen, die noch vor fünf Jahren nicht verlangt wurden.

In dem von der Library and Information Commission erstellten britischen Bericht **Building the new library network**²⁵, wurde eine Untersuchung über die Einstellung von

Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken gegenüber neuen Technologien an ihrem Arbeitsplatz durchgeführt. Außerdem wurden darin Schulungsanforderungen für Mitarbeiter definiert, um deren Kompetenz im Umgang mit neuen Informationstechnologien zu fördern.

Hauptergebnisse der britischen Studie »BUILDING THE NEW LIBRARY NETWORK«

In Bezug auf die Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken trifft der Bericht vor allem folgende Feststellungen:

1. Aus der Studie ging hervor, dass Führungskräfte aller Bereiche typischerweise deutlich mehr mit IKT in Berührung kommen als Mitarbeiter im Publikumsverkehr.
2. Zu den Prioritäten der Mitarbeiter im Publikumsverkehr gehören IKT-Grundkenntnisse, Navigieren im Internet und die Lösung von Problemen bei IKT-Ausrüstungen.
3. Die Bedürfnisse auf der mittleren Führungsebene beziehen sich vor allem auf fünf in New Library: The People's Network genannte Aufgaben: Netz-Navigator, IT-Gatekeeper, Informationsberater, Informationsmanager und Ausbilder (Educator).
4. Die beiden beliebtesten Schulungsmethoden in allen Gruppen waren i) ein Kurzlehrgang mit laufender Online-Unterstützung am Arbeitsplatz und ii) interne Schulungen.

Im Rahmen der Studie über die für Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken erforderlichen Kompetenzen wurde der von BECTA (der British Educational Communications and Technology Agency) eingesetzte Fragebogen, den diese in Großbritannien für die Library and Information Commission ausgearbeitet hatte, zur Bewertung von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken in Schottland, Finnland, Kanada und Australien herangezogen.

Die Library and Information Commission erlaubte der Verfasserin die Verwendung des Fragebogens. Bei der Wiederholung der Studie ging es um die Klärung der Frage, ob Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken aus anderen Staaten auf den Fragebogen anders antworteten als die Befragten in der Originaluntersuchung. Darüber hinaus sollte evaluiert werden, ob die beiden Jahre, die seit Durchführung der Studie vergangen waren, die Antworten der Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken auf die IKT-Nutzung in ihren Einrichtungen irgendwie verändert hatten.

Die Mehrländerstudie

Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken in Schottland, Finnland, Kanada und Australien füllten den Fragebogen über das Internet aus. Es wurde versucht, Mitarbeiter aller Ebenen an der Befragung zu beteiligen.

Jede der Öffentlichen Bibliotheken hatte eine Führungskraft, die am von der Bertelsmann Stiftung initiierten Internationalen Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken beteiligt war, so dass ohne Weiteres die Bereitschaft bestand, die Fragebögen an die Verfasserin zurücksenden zu lassen.

Die vier befragten Bibliotheken waren die von West Lothian in Schottland, Helsinki in Finnland, Toronto in Kanada und Stirling in Australien.

Hauptergebnisse der Mehrländerstudie

1. In den vier befragten Öffentlichen Bibliotheken gaben 100% der Mitarbeiter aller Ebenen an, sie hätten bei der Arbeit Zugang zu einem Computer.
2. Als Hauptanwendungsgebiete der Informationstechnologie nannten alle Mitarbeiter die Ausleihverwaltung und die Textverarbeitung.
3. 100% der Mitarbeiter aller Bibliotheken hatten Zugang zu Textverarbeitung und einer Tabellenkalkulation, doch war die Nutzung der Tabellenkalkulation, insbesondere in Kanada und Australien, nicht weit verbreitet.
4. 100% der Mitarbeiter aller Bibliotheken hatten Zugang zum Internet, allerdings nutzten einige Mitarbeiter in Australien und Schottland diese Möglichkeit nicht.
5. Obwohl zwei Mitarbeiter angaben, sie hätten keinen Zugang zum Intranet, ist zu vermuten, dass sie durchaus Zugang zu einem Intranet hatten, dies aber nicht wussten, oder dass sie den Fragebogen falsch ausfüllten. Deshalb lässt sich wohl vermuten, dass 100% aller Mitarbeiter Zugang zu einem Intranet hatten, ob nun zu dem der Bibliothek oder dem der jeweiligen Gemeinde.
6. 100% aller Befragten hatten Zugang zu E-Mail und arbeiteten damit.
7. Die Befragten gaben als bevorzugte Schulungsmethode zum Erwerb von IKT-Kompetenz einen Kurzlehrgang in einem Schulungszentrum oder interne Schulungen an. 100% der Befragten erklärten, sie seien an Fernkursen nicht interessiert und nur sehr wenige von ihnen zeigten sich bereit, an Online-Schulungen teilzunehmen.
8. Bibliotheksmitarbeiter aller Ebenen hatten in Kanada, Finnland und Australien zu einem hohen Prozentsatz zu Hause einen eigenen PC. Der vergleichsweise geringe Anteil der PC-Besitzer in der schottischen Stichprobe könnte sich durch die geringe Zahl von Mitarbeitern in der Länderstichprobe im Vergleich mit den größeren Stichproben der anderen Länder erklären.

Unterschiedliche Nutzung von IKT-Anwendungen durch Führungskräfte und Mitarbeiter im Publikumsverkehr

Ein Ergebnis der ursprünglichen britischen Studie zeigte, dass Führungskräfte am stärksten mit IKT-Anwendungen in Berührung kamen und diese intensiv nutzten. Dieses Ergebnis bestätigte sich auch in der Mehrländerstudie, allerdings gaben hier alle Mitarbeiter an, das Internet regelmäßig zu nutzen. Ein Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hinsichtlich der Nutzung von IKT-Anwendungen ist weitgehend verschwunden.

Seit der Durchführung der Originalstudie hat sich also mit der universellen Nutzung des Internet in den letzten zwei Jahren ein dramatischer Wandel vollzogen.

Mitarbeiterkategorie	Textverarbeitung	CD-Rom	Internet
Helsinki Mitarbeiter im Publikumsverkehr	Ja – 88,9% Nein – 11,1%	Ja – 55,6% Nein – 44,4%	Ja – 100%
Helsinki Führungskräfte	Ja – 100%	Ja – 50% Nein – 50%	Ja – 100%
Stirling Mitarbeiter im Publikumsverkehr	Ja – 80% Nein – 20%	Ja – 40% Nein – 60%	Ja – 100%
Stirling Führungskräfte	Ja – 83,3% Nein – 16,7%	Ja – 100%	Ja – 100%
Toronto Mitarbeiter im Publikumsverkehr	Ja – 100%	Ja – 66,7% Nein – 33,3%	Ja – 100%
Toronto Führungskräfte	Ja – 100%	Ja – 100%	Ja – 100%
West Lothian Mitarbeiter im Publikumsverkehr	Ja – 100%	Ja – 100%	Ja – 100%
West Lothian Führungskräfte	Ja – 100%	Ja – 100%	Ja – 100%

PC-Besitz zu Hause

In der Originalstudie hatten 50% der Führungskräfte und über 50% der übrigen Mitarbeiter zu Hause Zugang zu einem eigenen PC.

Der 100%-ige PC-Zugang zu Hause bei beiden Mitarbeiterkategorien in Toronto und West Lothian steht im Gegensatz zu dem niedrigen privaten PC-Zugang von 40% der Mitarbeiter in Stirling und von 50% der Führungskräfte in Helsinki.

Hier müsste eine größere Stichprobe gezogen werden, um zu klären, ob diese Zahlen die tatsächlichen Unterschiede zwischen den beteiligten Ländern wiedergeben.

Mitarbeiterkategorie	PC-Zugang zu Hause Ja	PC-Zugang zu Hause Nein
Helsinki Mitarbeiter im Publikumsverkehr	77,8%	22,2%
Helsinki Führungskräfte	50%	50%
Stirling Mitarbeiter im Publikumsverkehr	40%	60%
Stirling Führungskräfte	83,3%	16,7%
Toronto Mitarbeiter im Publikumsverkehr	100%	
Toronto Führungskräfte	100%	
West Lothian Mitarbeiter im Publikumsverkehr	100%	
West Lothian Führungskräfte	100%	

Einstellung zur IKT

Alle Befragten wurden gebeten, ihre Einstellung zur IKT zu bewerten.

1 = Ich nutze die IKT intensiv und komme im Allgemeinen gut damit zurecht.

2 = Ich nutze die IKT intensiv, mache mir da aber einige Sorgen.

3 = Ich habe keine besondere Meinung zur IKT.

4 = Ich weiß nicht viel über die IKT, befürchte aber, ins Hintertreffen zu geraten.

5 = Ich weiß nicht viel über die IKT und bin nicht sicher, ob ich das wirklich muss.

Keiner der Mitarbeiter stufte sich in die Kategorie 4 oder 5 ein, was deutlich macht, dass Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken auf beiden Ebenen mit der IKT gut zurecht kamen und sich darin kompetent fühlten.

Es wurde keine Frage gestellt, die Schlussfolgerungen darüber zuließ, welche Sorgen sich diejenigen machten, die sich in die Kategorie 2 einstuften. Diese Sorgen könnten von der allgemeinen Fähigkeit der befragten Personen, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten, bis hin zu der Tatsache reichen, dass sich die IKT auf den persönlichen Service auswirken kann, den die Mitarbeiter dem Kunden ihrer Bibliothek bieten wollen.

Die Sorgen der Führungskräfte betreffen vor allem die Möglichkeiten Öffentlicher Bibliotheken, die für eine Aktualisierung der IKT-Systeme sowie eine entsprechende Mitarbeiterfortbildung erforderlichen Finanzmittel aufzubringen.

Dennoch machen die Antworten auf diese Frage deutlich, dass die Mitarbeiter in der neuen IKT-Umgebung grundsätzlich gut zurechtkommen, sich dort kompetent fühlen und dass alle Mitarbeitererebenen die Veränderungen in ihrer Arbeitsumgebung außerordentlich gut bewältigt haben.

Mitarbeiterkategorie	1	2	3	4	5
Helsinki Mitarbeiter im Publikumsverkehr	55,6%	33,3%	11,1%		
Helsinki Führungskräfte		100%			
Stirling Mitarbeiter im Publikumsverkehr	20%	80%			
Stirling Führungskräfte	16,7%	83,3%			
Toronto Mitarbeiter im Publikumsverkehr	66,7%	33,3%			
Toronto Führungskräfte	100%				
West Lothian Mitarbeiter im Publikumsverkehr	100%				
West Lothian Führungskräfte		100%			

Von Mitarbeitern Öffentlicher Bibliotheken benötigte IKT-Kompetenzen

In mehreren Ländern wird daran gearbeitet, die Kompetenzen zu analysieren, die Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken bei der IKT-Komponente ihrer Arbeit benötigen.

In Anhang 11 des Berichts **Building the new library network**²⁶ heißt es, das grundle-

gende Kompetenzniveau der Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken solle aus Grundlagen der Informations- und Kommunikationstechnologie mit Zusatzkompetenzen in vier Aufgabenbereichen bestehen:

1. Benutzerfortbildung
2. Zugang zu Informationen
3. Leseförderung
4. Hilfestellung bei der Nutzung öffentlicher Einrichtungen

Diese IKT-Kompetenz soll über den Europäischen Computer-führerschein (ECDL) vermittelt werden, den die European Computer Driving Licence Foundation entwickelt hat. Sie hält das Urheberrecht an den für das Schulungsprogramm erarbeiteten Lernmodulen.

Der ECDL besteht aus einer theoretischen und sechs praktischen Prüfungen, in denen die Kompetenz im Umgang mit dem Computer bewertet wird. Es handelt sich um ein international anerkanntes Dokument, das den Arbeitgebern die Kompetenz des Führerscheininhabers gewährleistet.

Der ECDL wird jetzt als Grundlage für die Ausarbeitung von IKT-Kompetenzlehrgängen für Bibliotheksmitarbeiter in Australien verwendet, wobei die Macquarie University zur Zeit auf der Grundlage des ECDL und der IT-Kompetenzen gemäß den Arbeiten des Australischen Normenausschusses einen Lehrplan für die Verwendung in Australien entwickelt.

In Kanada hat die Nationalbibliothek Informationstechnologie-Kompetenzen erarbeitet, die Teil dieses Berichts sind.

Ausblick

Aus den Ergebnissen der Anfang 2000 durchgeführten Mehrländerstudie scheint deutlich zu werden, dass Bibliotheksmitarbeiter auf allen Ebenen mittlerweile mit der IKT-Komponente ihrer Arbeit besser zurechtkommen und darin kompetenter sind. Die Mitarbeiter haben in den achtziger und neunziger Jahren den großen Sprung von papiergebundenen Systemen zur Automatisierung fast aller Bibliotheksabläufe bewältigt und die neue Internet-Technologie nun mit Begeisterung angenommen. Diese Begeisterung ist in dem Maße gewachsen, wie sie erfahren haben, welcher Beitrag zur Verbesserung der Informationsdienstleistungen für ihre Kunden ihnen damit ermöglicht wird.

Das Ausmaß eines persönlichen PC-Zugangs zu Hause zeigt, dass die Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken die neuen IKT-Technologien auch in ihr Privatleben mit übernommen haben. Das ist ein gutes Zeichen für die künftige Verbesserung der Kompetenz auf dem Gebiet der IKT.

Angesichts solcher Veränderungen in der Einstellung der Mitarbeiter ist die Rolle Öffentlicher Bibliotheken als Anbieter von Informationen mittels neuer Technologien als gesichert anzusehen.

Schlussfolgerung

Bei der Vorbereitung dieses Berichts wurde die Literatur des öffentlichen wie des privaten Sektors gesichtet. Zu den Verhaltenskompetenzen, die für erfolgreiche Organisationen in beiden Sektoren als entscheidend angesehen werden, zählen Kundenorientierung, Innovation, Teamarbeit, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit/Flexibilität und kontinuierliches Lernen.

Wie die Studie deutlich macht, bedeutet die Entwicklung eines kompetenzbasierten Managementsystems für eine Organisation eine beträchtliche Aufgabe. Auch wenn die Umsetzung schrittweise verläuft, ist schon die erste Phase der Ermittlung und Beschreibung der Kompetenzen zeitraubend und bindet zahlreiche Mitarbeiter. Sind die Kompetenzen in einer Bibliothek gut entwickelt, tragen sie jedoch zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter bei und fördern eine kontinuierliche Fortbildung. Die Verwendung von Kompetenzmodellen bei Arbeitsplatzbeschreibungen und Einstellungen wird dazu beitragen, solche Mitarbeiter zu gewinnen, die den neuen Anforderungen der Bibliotheks- und Informationsberufe gut entsprechen.

Die Autorinnen

Josephine Bryant

Toronto Public Library

789 Yonge Street

Toronto, Ontario

Kanada M4W 2G8

Tel.: 001 / 416 / 393 70 32

Fax 001 / 416 / 393 70 83

E-mail: jbryant@tpl.toronto.on.ca

Internet: <http://www.tpl.toronto.on.ca>

Kay Poustie

Poustie Consulting Pty Ltd.

9 Rosmunde Court

West Leederville 6007

Western Australia

E-mail: tpousti@tpgi.com.au

Anhänge

Anhang 1

Kompetenzen der National Library of Canada (NLC)

I. Kommunikationskompetenzen

Kommunikation bedeutet das Verstehen und Verstandenwerden von Einzelnen und Gruppen auf allen Ebenen innerhalb und außerhalb der Nationalbibliothek. Eine effektive Kommunikation sollte klar, knapp, höflich, konstruktiv, zutreffend und vollständig sein.

1. Zuhören

- Zuhören, um die mitgeteilte Botschaft zu verstehen
- anderen die Möglichkeit bieten, etwas zu sagen
- den Bemerkungen und Fragen anderer Aufmerksamkeit schenken
- zwischenmenschliche und nicht verbale Kommunikation verstehen, darunter auch die Rolle von Konflikten als Kommunikationsbarriere

2. Sprechen

- klare und knappe mündliche Formulierung von Gedanken
- Verwendung einer angemessenen Sprache
- Anpassung des Stils und des Inhalts der Rede an die Zuhörer

3. Lesen

- Lesen und Verstehen, um die Grundgedanken und Einzelheiten zu erfassen

4. Schreiben

- klare und knappe schriftliche Darlegung von Gedanken
- Verwendung einer angemessenen Sprache
- Erstellung eines Textes, der in sich schlüssig, grammatikalisch korrekt und für den Zweck und die Zuhörer geeignet ist
- Erstellung effektiver schriftlicher Unterlagen und Erwidern in den am besten geeigneten Medien oder Formen, z.B. Berichte, Briefe, elektronische Mitteilungen (E-Mail und Internet), Artikel, Leistungsbeurteilungen und Verfahrenshandbücher
- Verwendung von Folien, Grafiken und Diagrammen zur Erläuterung von Konzepten und Ideen

II. Informationstechnologiekompetenzen

Kompetenz bei der Nutzung und dem Verstehen der Informationstechnologie setzt den effektiven Einsatz technischer Ausrüstungen und Instrumente für die Erledigung der Arbeit voraus. Außerdem müssen ausreichender technischer Sachverstand sowie die Fähigkeit unter Beweis gestellt werden, neue Technologien zur Verbesserung der Dienstleistungen und Produkte der NLC anzupassen und anzuwenden.

5. Computerkenntnisse

- Verwendung der Tastatur und der Maus
- Verwendung von der beruflichen Aufgabe entsprechenden Anwendungsprogrammen
- Finden und Abrufen von Informationen im lokalen Netz (LAN)
- Nutzung der Bibliographie- und Online-Systeme der Nationalbibliothek
- Organisation der Online-Ressourcen und Dateien für einen effektiven Zugriff
- Verstehen und Anwenden der die Computernutzung regelnden Vorschriften

6. Elektronische Kommunikation

- Verstehen und Anwenden eines E-Mail-Systems
- Verstehen und Anwenden des Intranets als internes Kommunikationsinstrument
- Verstehen und Verwenden des Telefons einschließlich Sprachnachrichten (Voice Mail) und Telefax

7. Anpassung an die neuen Technologien

- Zugang zu verfügbar werdenden neuen Ressourcen
- Finden und Anwenden von Online-Hilfefunktionen bei der Verwendung neuer Software

III. »Veränderungskompetenzen«

»Veränderungskompetenzen« betreffen die Fähigkeit, das eigene Verhalten auf die Anforderungen einer sich ändernden Arbeitsumgebung abzustimmen. Dazu gehört die Bereitschaft, zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Aufgaben zu übernehmen und effektiv auf die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden, der Mitarbeiter und der Vorgesetzten/Untergebenen einzugehen.

8. Anpassungsfähigkeit an Veränderungen

- Erkennen der Auswirkungen des Wandels auf sich selbst sowie auf die eigene Gruppe
- Abbau der eigenen Widerstände gegenüber Veränderungen
- Unterstützung anderer bei der Annahme von Veränderungen
- Erhaltung der eigenen Produktivität auch in Übergangsphasen
- Realistischer und konstruktiver Umgang mit negativen Folgen von Veränderungen

9. Bereitschaft zum Erlernen neuer Fertigkeiten
 - Betrachtung des Wandels als Chance für neue Initiativen und Verbesserung der Arbeitsabläufe
 - Übernahme neuer Arbeitsmethoden
 - Betrachtung von »Veränderungsmechanismen« (Technologie, Ablaufverbesserungen usw.) als »Türöffner« für neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen
10. Flexibilität
 - Schnelle Anpassung an den Umgang mit neuen beruflichen Aufgaben und Themen
 - Effektives Arbeiten in unterschiedlichen Situationen mit Einzelpersonen oder Gruppen
 - Hinnehmen von Unklarheit und Ungewissheit im eigenen Umfeld
 - Abwägen der notwendigen Veränderungen gegen die erforderliche Kontinuität

IV. Organisationskompetenzen

Zu den organisatorischen Kompetenzen gehört die Fähigkeit, Arbeit zu planen und auszuführen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Sie umfassen außerdem die Fähigkeit, sich auf die Aufgabe zu konzentrieren und auch bei Terminarbeit gute Qualität zu liefern.

11. Arbeitsplanung und -steuerung
 - klare Beschreibung der Ziele, Zielvorstellungen und Einzelschritte
 - Ermittlung und Beschaffung der für die Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Ressourcen
 - andere über potenzielle Probleme oder Schwierigkeiten informieren und Lösungsmöglichkeiten anregen
 - Betrachtung der kurzfristigen Ziele und der Gesamtsituation
12. Zeitmanagement und Prioritätensetzung
 - Anwendung von Zeitmanagementmethoden (To-do-Listen, Zeitplaner, Tagebücher, Wiedervorlagesysteme (B/F systems²⁷) zur Organisation des Arbeitsablaufs und zur Prioritätensetzung
 - Vorwegnahme von Verzögerungen und potenziellen Problemen bei der Arbeitsplanung und entsprechende Anpassung des Zeitrahmens
 - Steuerung einer Vielzahl von Aufgaben bei gleichzeitiger Erzielung von Ergebnissen
13. Termintreue
 - Entschiedenes Handeln zwecks fristgerechter Erreichung der Hauptziele
 - Beachtung der eigenen Rechenschaftspflicht und der Notwendigkeit, Zusagen einzuhalten
 - Verarbeitung von Erfahrungen, damit schwierige Situationen sich nicht wiederholen

14. Erledigung der Aufgaben

- Konzentration auf das zu Erledigende
- Einsicht in die eigene Zuständigkeit für die Aufgabe
- Arbeiten an der Lösung von die Arbeitsabläufe behindernden Problemen

V. Problemlösungskompetenzen

Problemlösungskompetenz ist die Fähigkeit, zu einer effektiven, fristgerechten Erledigung oder Lösung beizutragen. Der Prozess besteht aus zwei getrennten, aber komplementären Fertigkeiten: Analyse und Kreativität. Bei der Analyse geht es um diszipliniertes, logisches Denken, während die Kreativität neue, einfallsreiche Wege verlangt, um zu Ideen und Lösungen zu kommen.

15. Analytische Fähigkeiten

- Erfassung und Synthese von Daten
- Systematisches Herangehen an Probleme, um die Kernfragen zu ermitteln und logische Schlüsse zu ziehen
- Überdenken der Folgen aller Entscheidungen
- Vorgehen mit Augenmaß, da nicht alle Probleme gleich sind

16. Kreative Fähigkeiten

- Entwicklung neuer, phantasievoller Ideen für arbeitsbezogene Themen
- Herstellen von Zusammenhängen zwischen auf den ersten Blick nicht miteinander verbundenen Situationen
- Entschlossenheit, selbst und zusammen mit anderen von den allgemein anerkannten Arbeitsweisen abzuweichen

17. Anwendung der eigenen kognitiven Fähigkeiten

- Nutzung des gesunden Menschenverstands und gemachter Erfahrungen
- Erkennen von Mustern, Trends oder Ursachen von Ereignissen
- Betrachtung eines breiten Spektrums von Faktoren bei der Problemlösung
- Stellen der richtigen Fragen, um die erforderlichen Informationen zu erhalten

18. Bereitschaft zum Handeln

- die Initiative ergreifen beim Auftreten von Problemen, handlungs- und ergebnisorientiertes Vorgehen
- Ermittlung optimaler Lösungen bei unklaren Verhältnissen, Ressourcenkonkurrenz, externen und internen Sachzwängen
- Eingehen von Risiken und Treffen von Entscheidungen auf der Grundlage – auch unvollständiger – verfügbarer Daten

VI. Teamfähigkeit

Teamarbeit erfordert die Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten, um gemeinsame Ziele und Zielsetzungen der Organisation zu erreichen. Dazu gehören zwischenmenschliche Fähigkeiten und Fähigkeiten, wie sie für das effektive Arbeiten in Gruppen benötigt werden.

19. Zwischenmenschliche Fähigkeiten

- Achtung der Ansichten und Vorstellungen anderer
- Lösung von Konflikten auf konstruktive, nicht bedrohliche Weise
- Aufforderung an andere, Ideen vorzuschlagen und Bekundung von Interesse an ihren Ansichten

20. Effektive Zusammenarbeit mit anderen

- Aufbau und Beibehaltung reibungsloser kooperativer Arbeitsbeziehungen
- Aktive Teilnahme an Problemlösungsprozessen in der Gruppe
- Teilen der eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen mit anderen, um die Ziele der Organisation zu erreichen
- Förderung der Entscheidungsfindung im Konsens

21. Förderung der Teamarbeit

- Suche nach Foren und Gelegenheiten für die Gruppenzusammenarbeit
- Ermittlung von Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und zum Gedankenaustausch über Probleme
- Anregung einer offenen Diskussion zwischen den Arbeitsgruppen

VII. Selbstmanagementkompetenzen

Selbstmanagementkompetenzen sind Fähigkeiten, die der Mitarbeiter in die Organisation im Allgemeinen und an seinen Arbeitsplatz oder bei seinem Auftrag im Besonderen mitbringt. Das Selbstmanagement ist auf die eigene Zielstrebigkeit und die Bereitschaft, für das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen, konzentriert. Es geht davon aus, dass der Mitarbeiter ein ausgeprägtes Gefühl dafür hat, was richtig und was falsch ist und stets bemüht ist, das Richtige zu tun: für sich selbst, die Kollegen, die gesamte Organisation und für die Kunden.

22. Selbstmotivation

- Übernahme von Verantwortung für die Aufrechterhaltung des eigenen Arbeitswillens und der eigenen Zielstrebigkeit
- Festlegung anspruchsvoller, aber realistischer Ziele für sich selbst
- Streben nach Spitzenleistungen bei der eigenen Arbeit

23. Initiative

- Hinausgehen über die Routineanforderungen der Arbeit oder des Auftrags

- Selbständige Arbeit zur Erfüllung seiner Aufgaben in dem ständigen Bemühen, diese Selbständigkeit zu steigern und die Notwendigkeit der Weisungen anderer zu vermindern
- Übernahme persönlicher Verantwortung für das Arbeitsergebnis
- Tätigwerden über den ausdrücklich vorgegebenen Arbeitsumfang hinaus
- Suche nach Chancen, die Ereignisse zu beeinflussen und Maßnahmen einzuleiten
- Festlegen, wann Handeln zweckmäßig ist und wann nicht

24. Steuerung des eigenen Lernens

- Wachhalten des aktiven Interesses an der eigenen Weiterentwicklung und Übernahme von Verantwortung für die Förderung der eigenen Fortbildung
- Festlegung und Aktualisierung von Karrierezielen
- Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen
- Änderung des Verhaltens nach Äußerungen anderer zu der eigenen Leistung und Selbstanalyse der gemachten Erfahrungen
- Ständiges Suchen nach Lern- und Schulungsmöglichkeiten

25. Ethisches Verhalten

- Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit bei den ergriffenen Maßnahmen und konsequente Befolgung der persönlichen Grundsätze und Wertvorstellungen wie auch derjenigen der Organisation
- Umsetzung der eingegangenen Verpflichtungen
- Faires und solidarisches Verhalten («wir sitzen alle in einem Boot») beim Umgang mit Kollegen und Kunden

VIII. »Unternehmenskompetenzen«

»Unternehmenskompetenzen« sind als die Fähigkeiten definiert, die den Auftrag und das Mandat der Organisation stützen. Dazu gehört die Unterstützung des Leistungsversprechens der Nationalbibliothek, ihrer Rolle im Kreise der kanadischen und der internationalen Bibliotheken sowie ihrer Vision, ihrer Wertvorstellungen und strategischen Prioritäten.

26. Kundenorientierung

- Betrachtung der von den Mitarbeitern der NLC entwickelten und bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen im Lichte der Kundenbedürfnisse
- Aktive Konzentration auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden sowie die Vorwegnahme und Erfüllung dieser Bedürfnisse
- Ausgleich der unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen und Einzelpersonen
- Versuch, die Kundenbedürfnisse mit der Politik und den Bestandsprioritäten der Nationalbibliothek zu vereinbaren

27. Marketing und Absatzförderung

- Grundkenntnisse des Marketings und der Absatzförderung, soweit sie die eigene Arbeit betreffen

28. Arbeiten innerhalb des Systems

- Verstehen der Kultur und der Struktur der Organisation
- Sachgerechte Anwendung der für die Organisation geltenden Politik, Regeln, Vorschriften und Gesetze
- Verstehen der Ziele und Werte der Institution und Identifizierung mit ihnen

29. Nutzung des Know-hows der Organisation

- Einstimmung auf die interne »Politik« und Wachsamkeit gegenüber Veränderungen der Binnendynamik der Organisation
- Kenntnisse über und Erfahrungen mit einer Reihe verschiedener Aufgabenbereiche
- Ständige Aktualisierung des Fachwissens auf dem eigenen Gebiet

30. Sensibilität für das Umfeld

- Verstehen der Auswirkungen und Folgen politischer, sozialer, wirtschaftlicher und technologischer Trends
- Beachtung der Gesamtsituation der eigenen Branche

Anhang 2

Wege zu einem Kompetenzmodell²⁸

Methode	Kosten	Richtigkeitswahrscheinlichkeit	Verwendungswahrscheinlichkeit
1. Hinzuziehen eines externen Beraters zur Befragung einer Stichprobe besonders leistungsfähiger Vertreter jeder Zielgruppe mit anschließendem Vergleich mit der Befragung durchschnittlicher Mitarbeiter. Es wird festgehalten, was die Spitzenkräfte häufiger tun.	H	H	N
2. Hinzuziehen externer Berater zur Einweisung interner Mitarbeiter in die Aufgaben der Methode 1.	M	H	M
3. Zuerst Verwendung eines Modells eines anderen angesehenen Unternehmens (mit Genehmigung); anschließend Befragung von Spitzenkräften, um zu klären, ob das entlehnte Modell das Vorgehen der Spitzenkräfte zutreffend beschreibt.	N	H	N
4. Zusammenkunft einiger Führungskräfte zu einem moderierten Brainstorming über die heutigen und die künftigen Merkmale von Spitzenkräften.	N	M	H

H = hoch; N = niedrig; M = mittel

Anhang 3

Glossar der verwendeten Begriffe

Berufliche Kompetenz: Vorab festgelegte Kompetenzgrade und Leistungsniveaus, die für die erfolgreiche Erfüllung einer bestimmten Aufgabe oder Übernahme einer Rolle erforderlich sind.

Fachkompetenz: Fachwissen und Fähigkeiten, die für den Erfolg einer bestimmten Arbeit oder Rolle erforderlich sind.

Fertigkeit: Besonderes Talent, wie z. B. das technische Können bei der Bedienung eines Computers.

Kernkompetenz: Fähigkeiten, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und persönlichen Merkmale, die alle Mitarbeiter unter Beweis stellen sollen. Kernkompetenzen beruhen auf den Werten der Organisation.

Kompetenz: Das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Wertvorstellungen, die für den Erfolg am Arbeitsplatz benötigt werden.

Kompetenzlücke: Der messbare Unterschied zwischen einer in der Arbeitsplatzbeschreibung definierten Kompetenz und derselben Kompetenz in der Beschreibung eines Einzelnen.

Kompetenzmodell: Das Ergebnis einer Kompetenzstudie, in der die Kompetenzen dargestellt werden, die für die erfolgreiche Ausfüllung einer Aufgabe, Rolle oder Stelle innerhalb einer Organisation erforderlich sind. Zu dem Modell sollten auch eine genaue Definition der Kompetenzen, der damit verbundenen Verhaltensindikatoren sowie von Leistungsniveaus gehören. Ein Kompetenzmodell kann auch als Kompetenzprofil bezeichnet werden.

Kompetenzskala: Definition und Beschreibung einer Kompetenz mit Hinweisen auf entsprechende Abstufungen in aufsteigender Reihenfolge je nach der Komplexität oder dem Leistungsgrad, wobei die jeweils höhere Stufe über den vorigen liegt (und diese einschließt).

Persönliche Kompetenz: Die Kompetenzen, über die ein Einzelner verfügt. Es stehen verschiedene Bewertungsmethoden zur Beurteilung des individuellen Kompetenzgrades zur Verfügung.

Rolle: Allgemeine berufliche Tätigkeiten, die sich auf eine oder mehrere konkrete Aufgaben beziehen.

Tüchtigkeit: Maß dafür, wie viel von einer bestimmten Kompetenz eine Person besitzen muss, um bei ihrer Arbeit erfolgreich zu sein. Es handelt sich um den Grad der Beherrschung einer Fähigkeit, Fertigkeit oder eines Wissensgebiets.

Verhaltenskompetenz: Eine Kompetenz, die die für eine Aufgabe erforderlichen persönlichen Merkmale beschreibt. Diese Kompetenz beschreibt wie eine Person handelt, nicht was sie weiß.

Wissen: Informationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe bekannt sein müssen.

Anhang 4

Bibliografie

Literaturvorschläge zum Thema Kompetenzen

1. Allgemeine Literatur

- Anonym (1997). Measuring the impact of competencies. *Compensation & Benefits Review*, 29 (2), 70-71.
- Anonym (1997). Six companies share their insights: the challenges in applying competencies. *Compensation & Benefits Review*, 29 (2), 64-75.
- Armstrong, M., Brown, D. (1998). Relating competencies to pay: the UK experience. *Compensation & Benefits Review*, 30 (3), 28-39.
- Alvarez, J.L., Rabade, A. (1997). The new management competencies and how they are learned and developed. IESE University of Navarra, 19 Seiten.
- Athey, T.R., Orth, M.S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38 (3), 215-225.
- Barney, J.B., Spender, J.C., Reve, T. (1994). Does management matter?: on competencies and competitive advantage. Lunds universitet. Institutet for ekonomisk forskning, 89 Seiten.
- Bennis, W. (1999). Five competencies of new leaders. *Executive Excellence*, 16 (7), 4-5.
- Bogeley, E.G., Schaeffer, L.J. (1995). Link employee pay to competencies and objectives. *HRMagazine*, 40 (10), 75-81.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 37-52.
- Daley, D.M., Naff, K.C. (1998). Gender differences and managerial competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 18 (2), 41-56.
- Dougherty, D. (1995). Managing your core incompetencies for corporate venturing. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19 (3), 113-135.
- Edwards, J., Gregory, D. (1998). New executive competencies for leading change. *Public Manager*, 27 (2), 41-43.
- Gendron, Marie (1996). Competencies and what they mean to you. *Harvard Management Update*, 9/1/96.
- Green, P.C. (1999). Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 213 Seiten.
- Hagen, A.F., Hassan, M.T., Amin, S.G. (1998). Critical strategic leadership components: an empirical investigation. *SAM Advanced Management Journal*, 63 (3), 39-44.

- Hofrichter, D.A., Spencer, L.M. Jr. (1996). Competencies: The right foundation for effective human resources management. *Compensation & Benefits Review*, 28 (6), 21-24.
- Kochanski, J.T. (1996) Designing a competency-based human resources organization. *Human Resource Management*, 35 (1), 19-33.
- Lawler, E.E. III, (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 3-15.
- Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 197 Seiten.
- McLagan, P.A. (1997). Competencies: the next generation. *Training & Development*, 51 (5), 40-47.
- Parry, S.B. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?) *Training*, Juni, 58-64.
- Parry, S.B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33 (7), 48-56.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Mai-Juni, 79-91.
- Rollins, T., Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. *Training*, 29 (1), 47-51.
- Smythe, D. (1999). Facing the future: preparing new information professionals. *The Information Management Journal*, 33 (2), 44-48.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 372 Seiten.
- Stenson, A., Raddon, R., Abell, A. (1999). Skills and competencies in the corporate sector. *British Library. Research and Innovation Report*, (162), 165 Seiten.
- Stone, F.M., Sachs, R.T. (1995). *The high-value manager: developing the core competencies your organization demands*. New York: AMACOM, 218 Seiten.
- Worledge, L. (1992). Competencies – the quest for the managerial »x« factor. *Practising Manager*, 12 (2), 11-14.

2. Literatur zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft

- Anonym (1998). Competencies for teacher-librarians in the 21st century. *Teacher Librarian: The Journal for School Library Professionals*, 26 (2), 22-25.
- Anonym (1998). Self assessment for one person librarians (III): using the SLA personal competencies. *One Person Library*, 14 (9), 4-5.
- Anonym (1995). Competencies for librarians serving children in public libraries: a self-evaluation tool. *Ohio Libraries*, 8 (1), 21-23.

- Arts Training Australia (1995), Library Industry Competency Standards. Woollloomooloo, N.S.W., 152 Seiten, mit Diskette.
- Bates, M.E. (1997). Outsourcing, co-sourcing and core competencies: what's an information professional to do? *Information Outlook*, 1 (12), 35-37.
- Benefiel, C.R., Miller, J.P. & Ramirez, D. (1997). Baseline subject competencies for the academic reference desk. *Reference Services Review*, 25 (1), 83-93.
- Bergeron, P. (1997). Quelles compétences devra maîtriser le professionnel de l'information pour pénétrer le marché du travail de demain? Analyse de la perception des représentants du marché du travail. *Argus*, 26 (1), 21-26.
- Bryant, S.L. (1997). Pursuing professional development: the core competencies. *One Person Library*, 14 (5), 1-4.
- Buttlar, L. & Du Mont, R. (1996). Library and information science competencies revisited. *Journal of Education for Library and Information Science*, 37 (1), 44-62.
- Byrne, D. (1998). What law librarians need to know to survive in an age of technology. *Law Librarian*, 29 (1), 18-22.
- Casey, V. (1995). Profession for the Millennium. *Information Highways*, Dezember.
- Corcoran, M., Dagar, L., Stratigos, A. (2000). The changing roles of information professionals: excerpts from an Outsell, Inc. study. *Online*, 24 (2), 28-34.
- Corcoran, M. (2000). Industry insights – changing roles of information professionals: choices and implications. *Online*, 24 (2), 72-74.
- Duberman, J. (1999). Reflections in a fun house mirror: web trends and evolving roles for information specialists. *Searcher*, 7 (2), 30. Februar.
- Field, J. (1998). S_ + E_ = quality information providers. *Database*, April/Mai, 44-46.
- Giesecke, J., McNeil, B. (1999). Core competencies and the learning organization. *Library Administration & Management*. 13 (3), 158.
- Gopinath, M.A. (1998). Professional competence development of library and information personnel. *Library Science With a Slant to Documentation and Information Studies*, 35 (3), 197-200.
- Green, T.C. (1993). Competencies for entry-level independent information professionals: an assessment by practitioners. *Journal of Education for Library and Information Science*, 34 (2), 105-108.
- Griffiths, J.M. (1998). The new information professional. *Bulletin of the American Society for Information Science*, Februar/März, 8-12.
- Hazell, A. (1996). Flying solo. Implementing the library competency standards. *Australian Library Journal*, 45 (1), 40-48.
- Howland, J.S. (1998). Survival in the cyberjungle. *Trends in Law Library Management and Technology*, 9 (2), 1-6.
- Hunt, P.J. (1995). Interpreters as well as gatherers: the librarian of tomorrow . . . today. *Special Libraries*, 86 (3), 195-204.

- Jurow, S. (1996). Core competencies: strategic thinking about the work we choose to do. *The Journal of Academic Librarianship*, 22 (4), 300-302.
- Kim, M. (ed.). (1993). Research record. *Journal of Education for Library and Information Science*, 34 (2), 165-168.
- Koenig, M.E.D. (1993). Educational requirements for a library-oriented career in information management. *Library Trends*, 42 (2), 277-289.
- Levett, J. (1993). Key competencies and public librarians: shaping a new curriculum. *Australasian Public Libraries and Information Services*, 6 (2), 53-57.
- Mahmoodi, S.H., King, G. (1991-92). Identifying competencies and responsibilities of top management teams in public libraries. *Minnesota Libraries*, 30 (1/2), 26-32.
- Malhan, I.V., Ali, G. (1993). Desired professional competence and psychosocial traits of professional librarians as perceived by teachers and postgraduate students of Jammu University. *Lucknow Librarian*, 25 (1/2), 45-51.
- Malinconico, M.S. (1992). What librarians need to know to survive in an age of technology. *Journal of Education for Library and Information Science*, 33, Sommer, 226-240.
- Martin, S.K. (1993). Achieving the vision: rethinking librarianship. *Journal of Library Administration*, 19 (3/4), 209-227.
- Massey-Burzio, V. (1991). Education and experience: or, the MLS is not enough. *Reference Services Review*, 19 (1), 72.
- Matthews, C.J. & Perry, E. (1997). Skills and competencies for success. *Fee for Service*, 4 (3), 10-12.
- Mendelsohn, S. (1996). Will a different kind of person be needed to staff the information service of the future? *Information World Review*, (112), 28-29.
- Minai, H. (1999). Basic competencies indispensable to public librarians: from the discussion on natural abilities of librarians. *Toshokan-Kai (The Library World)*, 50 (5), 224-237.
- Morgan, S. (1998). Developing academic library skills for the future. *Library Review*, 45 (5), 41-53.
- Mouer, S. (1997). The Australian library industry competency standards: present perspectives and future prospects. *The Australian Library Journal*, 46 (2), 136-146.
- Murphy, M. (1988) The managerial competencies of twelve corporate librarians. Washington DC, SLA Research Series, Nr. 2.
- Nichols, M.T., Sikes, J. Isselmann, & Ayers, R.S. (1996). Survival in transition or implementing information science core competencies. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 22 (2), 11-15.
- Nofsinger, M.M. (1999). Training and retraining reference professionals: core competencies for the 21st century. *Reference Librarian*, 64, 9-19.
- Ojala, M. (1993). Core competencies for special library managers of the future. *Special Libraries*, 84 (4), 230-234.

- Ojala, M. (1994). What will they call us in the future? *Special Libraries*, 84 (4), 226-229.
- Paris, M. (1999). Beyond competencies: a trendspotter's guide to library education. *Information Outlook*, 3 (12), 31-36.
- Patel, B., Hlady, K. & Stewart, J. (1996). Synchronicity revisited: BNR's next generation of information services. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 22 (4), 12-14.
- Poustie, K. (1996). Who cares if I'm competent? *Education for Library and Information Services: Australia*, 13 (1), 43-49.
- Rehman, S.U., Baker, A.B.A., Majid, S. (1997). Defining competencies for special library professionals: Malaysian experience. *Aslib Proceedings*, 49 (6), 162-163, 165-169.
- Reid, D. (1997). Staples or strawberries? Competencies for a new working and learning environment. *Libri*, 47 (2), 77-86.
- Reid, D. (1996) Ariadne's web, or Escaping from the maze: competency based education, training and assessment for library technicians. *Education for Library and Information Services: Australia*, 13 (1), 50-56.
- Remeikis, L.A. (1996) Knowledge management-roles for information professionals. *Business and Finance Division Bulletin, SLA 101*. Winter, 41-43.
- Roberts, G. (1999). Recruitment and selection: a competency approach. *Library Review*, 48 (5&6) 298-299.
- Sherrer, J. (1996). Thriving in changing times: competencies for today's reference librarians. In K. Low (Ed.), *The roles of reference librarians: today and tomorrow* (pp. 11-20). The Haworth Press, Inc.
- Shukla, K.H., Nair, S. (1998). Competency in profession: a tool to achieve for survival. *Information Management in Academic and Research Libraries*, 4-5 March, 43-47.
- Siess, J. (1995). The MLS is not enough: one solo librarian's view. *The One-Person Library*, 12 (5), 4-6.
- Smythe, D. (1999). Facing the future: preparing new information professionals. *The Information Management Journal*, 33 (2), 44-48.
- Special Libraries Association (1991). *Future competencies of the information professional*. Washington DC, SLA Occasional Paper Series. Nr. 1.
- Stafford, C.D. & Serban, W.M. (1990). Core competencies: recruiting, training, and evaluating in the automated reference environment. *Journal of Library Administration*, 13 (1/2), 81-97.
- Taylor, V. (1998). Competencies survey: focus on special libraries. *Information Outlook*, 2 (11), 42-43.
- Watkins, C. (1999). Can librarians play basketball. *American Libraries*, 30 (3), 58-61.
- Williams, R. (1999). Assessing competency based library technician courses. *Education for Library and Information Services: Australia*, 16 (1), 5-13.
- Williamson, V & White, S. (1996) *Competency standards in the library workplace*. Adelaide, Auslib Press.

- Woodsroth, A. & Lester, J. (1991). Educational imperatives of the future research library: a symposium. *The Journal of Academic Librarianship*, 17 (4), 204-215.
- Woodsworth, A. (1997). New library competencies. *Library Journal*, 15. Mai, 46.
- Young Adult Library Services Association (2000). Competencies for librarians serving young adults. *Teacher Librarian*, 27 (4), 64-66.

3. Internetadressen

- Australian Library and Information Association Board of Education Competency Standards (1995). Library industry competency standards. [WWW document] URL <http://www.alia.org.au/gc/committees/boe/competencies.html>.
- Marshall, J., Fisher, B., Moulton, L. & Piccoli, R. (1997). Competencies for special librarians of the 21st Century. Washington, D.C.: Special Libraries Association. [WWW document] URL <http://www/sla.org/professional/competency.html>.
- References on career planning and competencies. [WWW document] URL <http://www.sla.org/membership/irc/carecomp.html>.

Anhang 5

Fragebogen zur IKT-Kompetenz in Bibliotheken

Fragebogen

IKT (IT) Für Öffentliche Bibliotheken

Generelle Zielsetzung

Fragebogen für die von Kay Poustie, Westaustralien, durchgeführte Studie für das »Internationale Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken« über die IKT-Kenntnisse der Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken in verschiedenen Ländern

Dieser Fragebogen beruht auf einem Fragebogen der BECTA: Die Library and Information Commission des Vereinigten Königreichs hat seiner Verwendung zugestimmt.

Exemplare des Fragebogens sollten jeweils von folgenden Mitarbeitern ausgefüllt werden:

- (i) Leitender Bibliothekar / Bibliotheksdirektor
- (ii) Koordinator der Mitarbeiterschulung (soweit vorhanden)
- (iii) Vertreter der mittleren Führungsebene
- (iv) Nicht-Fachpersonal (paraprofessionals) (soweit bei Ihnen vorhanden)
- (v) Mitarbeiter im Publikumsverkehr
- (vi) Technischer Mitarbeiter

Generelle Zielsetzung:

Sammeln von Informationen, um den ganzen Umfang der IKT- (IT)-Kenntnisse der Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken in verschiedenen Ländern zu ermitteln und darzustellen, wie diese Mitarbeiter den Schulungsbedarf zur Steigerung ihrer Kompetenz sehen.

Teil 1

Der erste Teil des Fragebogens soll allgemeine Informationen über Ihre Aufgaben, Ihre Kenntnisse und Ihre Anwendung neuer Technologien sowie zu Ihrer Einstellung gegenüber neuen Technologien und ihren potenziellen Vorteilen sammeln. Personennamen brauchen nicht angegeben zu werden.

Verwaltungstechnische Angaben:

1. Bitte füllen Sie dieses Formular aus

Stadt:	<input type="text"/>	E-Mail :	<input type="text"/>
Art der Bibliothek:	<input type="text"/>	Land:	<input type="text"/>
Dienstzeit in Bibliotheken:	<input type="text"/>	Männlich oder weiblich:	<input type="text"/>

Ihre Stellung

2. Kreuzen Sie bitte das Feld an, das Ihre Stellung am besten beschreibt:

Leitender Bibliothekar / Bibliotheksdirektor	<input type="checkbox"/>
Koordinator der Mitarbeiterschulung	<input type="checkbox"/>
Vertreter der mittleren Führungsebene	<input type="checkbox"/>
Nicht-Fachpersonal (paraprofessional)	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter im Publikumsverkehr	<input type="checkbox"/>
Technischer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

Persönliche IKT- (IT)-Nutzung

3. Haben Sie Zugang zu einem PC:

	ja	nein
zu Hause?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
am Arbeitsplatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Technologiekennntnisse

4. Kreuzen Sie bitte die Felder an, die Ihre allgemeinen Kenntnisse über folgende Beispiele von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT [IT]) am besten beschreiben

	Kenne ich nicht			Kenne ich sehr gut	
	1	2	3	4	5
Fax					
Internet/World Wide Web					
PC					
CD-ROM					
Modem					
Scanner					

IKT- (IT)-Anwendungen, die Sie verwenden

5. Kreuzen Sie bitte die Felder an, die den IKT- (IT)-Anwendungen und -Systemen entsprechen, zu denen Sie gegenwärtig zu Hause oder bei der Arbeit Zugang haben und die Sie regelmäßig nutzen:

IKT- (IT)- Anwendungen und -Systeme	Ich habe Zugang zu:	Ich nutze regelmäßig:
Computerspiele		
Computergestützte Fortbildung/Schulung (z.B. Lernprogramme über Buchhaltung, Französisch, Einsatz einer Tabellenkalkulation usw.)		
Textverarbeitung		
Datenbankprogramm		
Tabellenkalkulationsprogramm (z.B. Excel)		
Desktop Publishing (z. B. Microsoft Publisher)		
Präsentationssoftware (z. B. PowerPoint)		
Multimedia Authoring-Software		
CD-ROMs		
Ausleihsystem		
Elektronische Anschaffung und Katalogisierung		
Online-Benutzerkataloge (OPACs)		
Internet		
Intranet		
E-Mail		
Videokonferenzen		
Telefax		
Sonstige (bitte genau angeben)		

Wie stehen Sie zur IKT (IT) ?

6. Kreuzen Sie bitte den Kasten an, der Ihre generelle Einstellung zur IKT (IT) am besten beschreibt

	Bitte ankreuzen
Ich nutze die IKT (IT) intensiv und fühle mich im Allgemeinen wohl dabei	
Ich nutze die IKT (IT) intensiv, mache mir aber deswegen einige Sorgen	
Ich habe über die IKT (IT) keine Meinung	
Ich weiß nicht viel über die IKT (IT), habe aber Angst, ins Hintertreffen zu geraten	
Ich weiß nicht viel über die IKT (IT) und bin nicht sicher, ob ich das muss	

Bevorzugte IKT (IT)-Schulungsmethoden

7. Bitte kreuzen Sie die Felder an, die Ihre bevorzugten IKT (IT)-Schulungsmethoden am besten beschreiben:

	Bitte ankreuzen
Kurzlehrgang im Schulungszentrum	
Interner Kurs	
Fernunterricht	
Online-Schulungskurs	
Selbststudium	
Kombination aus kurzem Lehrgang und kontinuierlicher Online-Unterstützung am Arbeitsplatz	
Sonstige (bitte näher angeben)	
Weiß nicht	

Beruflich relevanter IKT- (IT) Schulungsbedarf

8. Bitte kreuzen Sie die Felder an, die Ihre IKT- (IT) Kompetenz bei den verschiedenen Anwendungen am besten beschreiben und weisen Sie ggf. darauf hin, wenn die IKT- (IT) Anwendung für Ihre Arbeit keine Bedeutung besitzt:

	Bitte kreuzen Sie eine dieser fünf Spalten an.				
	Keine Erfahrung	Anfänger	Fort-geschritten	Sicher	Nicht relevant
IKT- (IT) Anwendung					
Fortbildung/Schulung am PC					
Textverarbeitung					
Datenbankprogramm					
Tabellenkalkulation					
Desktop Publishing					
Präsentationssoftware (z.B. PowerPoint)					
Multimedia Authoring-Software					
CD-ROMs					
Verbuchungssystem (Ausleihe/Rückgabe usw.)					
Elektronisches Beschaffungs-/ Katalogisierungssystem					
OPACs					
Internet					
Intranet					
E-Mail					
Videokonferenzen					
Telefax					
Sonstiges (bitte erläutern)					

Neue Aufgaben für die Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken

9. Die New Library: In dem in Großbritannien veröffentlichten **The People's Network**-Bericht wurden fünf mögliche neue Aufgaben für Bibliotheksmitarbeiter genannt. Bitte kreuzen Sie unten die Felder an, die Ihren Eindruck von Ihrem Kompetenzniveau auf jedem der Gebiete am besten beschreiben.

IKT- (IT) Aufgaben und Fertigkeiten	Bitte kreuzen Sie eine dieser fünf Spalten an.				
	Keine Erfahrung	Anfänger	Fort-geschritten	Sicher	Nicht relevant
1 Netz-Navigator					
Internet-Wissen und -Verständnis					
Fähigkeit zur Recherche und zum Download elektronischer Quellen					
Bewertung und Evaluierung elektronischer Materialien					
Informationssammlung aus verschiedenen elektronischen Quellen					
2 IT-Gatekeeper					
Teile IKT- (IT) Budgets und Ressourcen zu					
Verstehe die Auswirkungen der IKT (IT) auf Service und Produktentwicklung					
Setze Technologien in Dienstleistungen um, die die Kunden brauchen					
Verwende die IKT (IT), um Menschen zu vernetzen					
Gebe Ziele vor und bewillige Mittel für die Digitalisierung von Inhalten					
3 Informationsberater					
Verstehe den IKT- (IT) Bedarf des Anwenders					
Weiß über die IKT-(IT)-Ressourcen in meiner Organisation und die anderer Organisationen Bescheid					
Verstehe und vermarkte die neue Palette beruflicher Fertigkeiten					

	Keine Erfahrung	Anfänger	Fort- geschritten	Sicher	Nicht relevant
4 Informationsmanager					
Beeinflusse Stadtrat und Ausschüsse im Hinblick auf die Entwicklung der IKT- (IT) Politik					
Verstehe und beachte (Urheber-) Rechtsfragen					
Entwickle IKT- (IT) Leistungsindikatoren für die Qualitätssicherung, Effizienz und Effektivität					
Erkunde und nutze IKT- (IT) Kooperationsmöglichkeiten					
Verstehe die Notwendigkeit einer anderen IKT- (IT) Personalentwicklungspolitik					
Habe eine klare Vorstellung von der langfristigen IKT- (IT) Strategie					
5 Pädagoge					
Plane die Personalentwicklung und den Zugang der Mitarbeiter zur IKT (IT)					
Plane die IKT- (IT) Fortbildung der Anwender					
Verstehe die Anwendung der IKT (IT) für Schulungsmaßnahmen					
Begleitung und Betreuung anderer Mitarbeiter bei ihren IKT- (IT) –Bemühungen					

Weitere Anmerkungen:
--

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, diesen Fragebogen auszufüllen.

Bitte senden Sie ausgefüllte Fragebögen an Kay Poustie, Manager Libraries, Arts and Culture, City of Stirling Libraries, Civic Place, Stirling. 6021, Western Australia.

Anhang 6

Ergebnisse des Fragebogens zur IKT-Kompetenz in Bibliotheken

Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken				
Fragebogen zur IKT-Kompetenz in Bibliotheken				
Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
Durchschnittsalter	48,2	41,5	35	40,3
Durchschnittliche Beschäftigungsdauer	19,7	14,6	19,7	21,6
Geschlecht				
Männlich	28,6%	28,6%	37,5%	33,30%
Weiblich	71,4%	71,4%	62,5%	66,70%
Stellung				
Direktor	7,1%	16,7%		
Koordinator Mitarbeiterschulung	7,1%	5,6%	12,5%	16,7%
Mittlere Führungsebene	14,3%	33,3%	25,0%	16,7%
Nicht-Fachpersonal (<i>paraprofessional</i>)	22,2%	25,0%	16,7%	
Mitarbeiter im Publikumsverkehr	64,3%	22,2%	37,5%	16,7%
Technik	7,1%	27,8%	16,7%	
PC-Zugang zu Hause				
Ja	71,4%	71,4%	87,5%	33,3%
Nein	28,6%	28,6%	12,5%	66,7%
PC-Zugang am Arbeitsplatz				
Ja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Faxkenntnisse				
Niedrig 1				
2	7,1%			
3	12,5%	50,0%		
4	22,2%	25,0%	16,7%	
Hoch 5	92,9%	77,8%	62,5%	33,3%
Internetkenntnisse				
Niedrig 1				
2	16,7%			
3	22,2%	33,3%		
4	28,6%	11,1%	12,5%	16,7%
Hoch 5	71,4%	66,7%	87,5%	33,3%
PC-Kenntnisse				
Niedrig 1				
2				
3	14,3%	16,7%	50%	
4	7,1%	16,7%	25,0%	16,7%
Hoch 5	78,6%	66,7%	75,0%	33,3%
CD-ROM-Kenntnisse				
Niedrig 1				

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
2	14,3%	5,6%	33,3%	
3	7,1%	22,2%	33,3%	
4	14,3%	5,6%	25,0%	
Hoch 5	64,3%	66,7%	75,0%	33,3%
Modem-Kenntnisse				
Niedrig 1				
2	21,4%	22,2%	50,0%	
3	7,1%	16,7%	25,0%	16,7%
4	14,3%	11,1%	25,0%	
Hoch 5	57,1%	50,0%	50,0%	33,3%
Scanner-Kenntnisse				
Niedrig 1				
2	16,7%	12,5%	16,7%	
3	7,1%	11,1%	16,7%	
4	14,3%	22,2%	25,0%	33,3%
5	21,4%	5,6%	12,5%	16,7%
Hoch 5	57,1%	44,4%	50,0%	16,7%
PC-Spiele				
Zugang Ja	92,9%	55,6%	87,5%	50,0%
Zugang Nein	7,1%	44,4%	12,5%	50,0%
Nutzung Ja	14,3%	11,1%	37,5%	33,3%
Nutzung Nein	85,7%	88,9%	62,5%	66,7%
PC-Schulung				
Zugang Ja	64,3%	66,7%	100,0%	66,7%
Zugang Nein	35,7%	33,3%	33,4%	
Nutzung Ja				
Nutzung Nein	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Textverarbeitung				
Zugang Ja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zugang Nein				
Nutzung Ja	92,9%	83,3%	100,0%	66,7%
Nutzung Nein	7,1%	16,7%	33,3%	
Datenbankprogramm				
Zugang Ja	100,0%	72,2%	100,0%	83,3%
Zugang Nein	27,8%	16,7%		
Nutzung Ja	21,4%	27,8%	12,5%	50,0%
Nutzung Nein	78,6%	72,2%	87,5%	50,0%
Tabellenkalkulationsprogramm				
Zugang Ja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zugang Nein				
Nutzung Ja	57,1%	27,8%	37,5%	66,7%
Nutzung Nein	42,9%	72,2%	62,5%	33,3%
Desktop Publishing				
Zugang Ja	57,1%	88,9%	50,0%	66,7%
Zugang Nein	42,9%	11,1%	50,0%	33,3%
Nutzung Ja	21,4%	22,2%	12,5%	16,7%
Nutzung Nein	78,6%	77,8%	87,5%	83,3%
PowerPoint				
Zugang Ja	92,9%	50,0%	100,0%	66,7%
Zugang Nein	7,1%	50,0%	33,3%	
Nutzung Ja	21,4%	5,6%	25,0%	
Nutzung Nein	78,6%	94,4%	75,0%	100,0%

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
Multimedia Authoring-Software				
Zugang Ja	42.9%	5.6%	25.0%	16.7%
Zugang Nein	57.1%	94.4%	75.0%	83.3%
Nutzung Ja	21.4%			
Nutzung Nein	78.6%	100.0%	100.0%	100.0%
CD ROMs				
Zugang Ja	100.0%	100.0%	100.0%	83.3%
Zugang Nein	16.7%			
Nutzung Ja	50.0%	61.1%	75.0%	33.3%
Nutzung Nein	50.0%	38.9%	25.0%	66.7%
Verbuchungssystem				
Zugang Ja	85.7%	100.0%	100.0%	100.0%
Zugang Nein	14.3%			
Nutzung Ja	71.4%	94.4%	75.0%	83.3%
Nutzung Nein	28.6%	5.6%	25.0%	16.7%
Zugang zu und Nutzung der Systeme				
Elektronische Beschaffung/				
Katalogisierung				
Zugang Ja	92,2%	50,0%	37,5%	66,7%
Zugang Nein	7,1%	50,0%	62,5%	33,3%
Nutzung Ja	85,7%	22,2%	25,0%	33,3%
Nutzung Nein	14,3%	77,8%	75,0%	66,7%
OPAC				
Zugang Ja	92,9%	100,0%	100,0%	100,0%
Zugang Nein	7,1%			
Nutzung Ja	92,9%	83,3%	100,0%	66,7%
Nutzung Nein	7,1%	16,7%	33,3%	
Internet				
Zugang Ja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zugang Nein				
Nutzung Ja	100,0%	94,4%	100,0%	83,3%
Nutzung Nein	5,6%	16,7%		
Intranet				
Zugang Ja	100,0%	100,0%	87,2%	100,0%
Zugang Nein	12,5%			
Nutzung Ja	92,9%	55,6%	75,0%	33,3%
Nutzung Nein	7,1%	38,9%	25,0%	66,7%
E-Mail				
Zugang Ja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zugang Nein				
Nutzung Ja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Nutzung Nein				
Videokonferenz				
Zugang Ja	12,5%	16,7%		
Zugang Nein	100,0%	100,0%	87,5%	83,3%
Nutzung Ja				
Nutzung Nein	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Telefax				
Zugang Ja	100,0%	100,0%	100,0%	66,7%
Zugang Nein	33,3%			
Nutzung Ja	92,9%	77,8%	87,5%	50,0%

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
Nutzung Nein	7,1%	22,2%	12,5%	50,0%
Einstellung der Einzelnen zur IKT				
Intensive Nutzung / zufrieden	50,0%	27,8%	87,5%	33,3%
Intensive Nutzung / einige Sorgen	42,9%	66,7%	12,5%	33,3%
Ambivalent	7,1%	16,7%		
Weiß nicht so recht / besorgt	5,6%	16,7%		
Weiß nicht so recht / muss ich wohl auch nicht				
IKT-SCHULUNG				
Fortbildung				
Kurzlehrgang Ja	78,6%	77,8%	75,0%	16,7%
Kurzlehrgang Nein	21,4%	22,2%	25,0%	83,3%
Intern Ja	92,9%	72,2%	62,5%	50,0%
Intern Nein	7,1%	27,8%	37,5%	50,0%
Fernunterricht Ja	16,7%			
Fernunterricht Nein	100,0%	100,0%	100,0%	83,3%
Online Ja	11,1%	25,0%	16,7%	
Online Nein	100,0%	88,9%	75,0%	83,3%
Selbststudium Ja	78,6%	38,9%	37,5%	33,3%
Selbststudium Nein	21,4%	61,1%	62,5%	66,7%
Kombination Kurzlehrgang/Online Ja	50,0%	62,5%	50,0%	
Kombination Kurzlehrgang/Online Nein	100,0%	50,0%	37,5%	50,0%
Schulungsbedarf				
PC-gestützte Fortbildung/Schulung				
Keine Erfahrung	38,9%			
Anfänger	14,3%	5,6%	25,0%	33,3%
Fortgeschritten	21,4%	33,3%	25,0%	
Sicher	28,6%	22,2%	37,5%	66,7%
Nicht relevant	35,7%	12,5%		
Vertrautheit mit IKT-Anwendungen				
Textverarbeitung				
Keine Erfahrung	16,7%			
Anfänger	14,3%	12,5%		
Fortgeschritten	35,7%	50,0%	12,5%	16,7%
Sicher	50,0%	50,0%	75,0%	66,7%
Nicht relevant				
Datenbankprogramm				
Keine Erfahrung	14,3%	38,9%	12,5%	33,3%
Anfänger	28,6%	11,1%	37,5%	
Fortgeschritten	35,7%	16,7%		
Sicher	21,4%	27,8%	25,0%	50,0%
Nicht relevant	5,6%	25,0%	16,7%	
Tabellenkalkulationsprogramm				
Keine Erfahrung	14,3%	16,7%	25,0%	16,7%
Anfänger	28,6%	55,6%	16,7%	
Fortgeschritten	21,4%	16,7%	37,5%	33,3%
Sicher	21,4%	11,1%	12,5%	16,7%
Nicht relevant	14,3%	25,0%	16,7%	
Desktop Publishing				
Keine Erfahrung	28,6%	27,8%	12,5%	16,7%
Anfänger	27,8%			

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
Fortgeschritten	22,2%	16,7%		
Sicher	14,3%	5,6%	12,5%	16,7%
Nicht relevant	57,1%	16,7%	75,0%	50,0%
PowerPoint				
Keine Erfahrung	50,0%	50,0%	37,5%	50,0%
Anfänger	28,6%	16,7%	25,0%	16,7%
Fortgeschritten	7,1%	5,6%	16,7%	
Sicher	14,3%	5,6%	12,5%	
Nicht relevant	22,2%	25,0%	16,7%	
Multimedia Authoring-Software				
Keine Erfahrung	14,3%	77,8%	12,5%	50,0%
Anfänger	7,1%			
Fortgeschritten	12,5%			
Sicher	28,6%	5,6%		
Nicht relevant	50,0%	16,7%	75,0%	50,0%
CD-ROMS				
Keine Erfahrung	7,1%	33,3%		
Anfänger	14,3%	22,2%	16,7%	
Fortgeschritten	35,7%	33,3%	25,0%	
Sicher	35,7%	38,9%	75,0%	33,3%
Nicht relevant	7,1%	5,6%	16,7%	
Verbuchungssystem				
Keine Erfahrung				
Anfänger	5,6%	16,7%		
Fortgeschritten	14,3%	25,0%		
Sicher	78,5%	94,4%	75,0%	83,3%
Nicht relevant	1,7%			
Beschaffung/Katalogisierung				
Keine Erfahrung	7,1%	27,8%	16,7%	
Anfänger	14,3%	16,7%	16,7%	
Fortgeschritten	21,4%	16,7%	12,5%	16,7%
Sicher	50,0%	22,2%	12,5%	33,3%
Nicht relevant	7,1%	16,7%	75,0%	16,7%
Online-Benutzerkatalog (OPAC)				
Keine Erfahrung	21,4%			
Anfänger	16,7%			
Fortgeschritten	14,3%	12,5%	16,7%	
Sicher	57,1%	100,0%	87,5%	66,7%
Nicht relevant	7,1%			
Internet				
Keine Erfahrung	16,7%			
Anfänger				
Fortgeschritten	14,3%	33,3%	25,0%	50,0%
Sicher	85,7%	66,7%	75,0%	33,3%
Nicht relevant				
Intranet				
Keine Erfahrung	7,1%	27,8%	12,5%	16,7%
Anfänger	7,1%	11,1%	50,0%	
Fortgeschritten	7,1%	16,7%	25,0%	16,7%
Sicher	78,6%	44,4%	50,0%	16,7%
Nicht relevant	12,5%			

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
E-Mail				
Keine Erfahrung				
Anfänger	5,6%			
Fortgeschritten	21,4%	16,7%	37,5%	16,7%
Sicher	78,6%	77,8%	62,5%	83,3%
Nicht relevant				
Videokonferenzen				
Keine Erfahrung				
Anfänger	21,4%	33,3%	25,0%	50,0%
Fortgeschritten	12,5%			
Sicher	5,6%			
Nicht relevant	78,5%	33,3%	62,5%	50,0%
Telefax				
Keine Erfahrung				
Anfänger	16,7%			
Fortgeschritten	33,3%			
Sicher	7,1%	16,7%	25,0%	
Nicht relevant	92,9%	83,3%	75,0%	33,3%
Nicht relevant				
16,7%				
IKT-Aufgaben und -Fertigkeiten				
Netz-Navigator				
Wissen / Verständnis				
Keine Erfahrung				
Anfänger	7,1%	16,7%		
Fortgeschritten	21,4%	66,7%	12,5%	50,0%
Sicher	64,3%	33,3%	87,5%	33,3%
Nicht relevant	7,1%			
Ermittlung und Abruf von der Datenquelle				
Keine Erfahrung				
Anfänger	33,3%			
Fortgeschritten	28,6%	12,5%		
Sicher	14,3%	72,2%	25,0%	33,3%
Nicht relevant	50,0%	27,8%	62,5%	33,3%
1,7%				
Beurteilung der Materialien				
Keine Erfahrung				
Anfänger	7,1%	5,6%	33,3%	
Fortgeschritten	21,4%	44,4%	12,5%	33,3%
Sicher	14,3%	33,3%	25,0%	16,7%
Nicht relevant	42,9%	16,7%	62,5%	16,7%
14,3%				
Zusammenstellen von Informationen				
Keine Erfahrung				
Anfänger	5,6%	33,3%		
Fortgeschritten	14,3%	22,2%	12,5%	33,3%
Sicher	21,4%	55,6%	25,0%	16,7%
Nicht relevant	35,7%	16,7%	62,5%	16,7%
28,6%				

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
IT-Gatekeeper				
Zuteilung von Budgets und Ressourcen				
Keine Erfahrung	28,6%	38,9%	12,5%	83,3%
Anfänger	11,1%			
Fortgeschritten	22,2%	12,5%		
Sicher	7,1%	12,5%		
Nicht relevant	64,3%	27,8%	62,5%	16,7%
Erfassung der Serviceauswirkungen				
Keine Erfahrung	27,8%	50,0%		
Anfänger	22,2%			
Fortgeschritten	14,3%	16,7%	62,5%	50,0%
Sicher	64,3%	11,1%	37,5%	
Nicht relevant	21,4%	22,2%		
Umsetzung in nützlichen Service				
Keine Erfahrung	44,4%	50,0%		
Anfänger	11,1%			
Fortgeschritten	14,3%	33,3%	50,0%	50,0%
Sicher	7,1%	25,0%		
Nicht relevant	78,6%	11,1%	25,0%	
IT-Nutzung zur Vernetzung von Menschen				
Keine Erfahrung	7,1%	33,3%	83,3%	
Anfänger	21,4%	27,8%	12,5%	
Fortgeschritten	21,4%	16,7%	37,5%	
Sicher	28,6%	5,6%	12,5%	16,7%
Nicht relevant	21,4%	16,7%	37,5%	
Digitalisierungsziele setzen				
Keine Erfahrung	44,4%	25,0%	83,3%	
Anfänger	7,1%	22,2%		
Fortgeschritten	5,6%	12,5%		
Sicher	7,1%	16,7%		
Nicht relevant	85,7%	27,8%	62,5%	
Informationsberater				
Die Benutzerbedürfnisse verstehen				
Keine Erfahrung	14,3%	16,7%		
Anfänger	27,8%	50,0%		
Fortgeschritten	35,7%	61,1%	50,0%	16,7%
Sicher	50,0%	5,6%	50,0%	16,7%
Nicht relevant	5,6%			
Kenntnis der internen IT-Ressourcen				
Keine Erfahrung	14,3%	16,7%		
Anfänger	7,1%	33,3%	12,5%	50,0%
Fortgeschritten	50,0%	44,4%	50,0%	16,7%
Sicher	28,6%	16,7%	37,5%	16,7%
Nicht relevant	5,6%			
Neue Fertigkeiten kennen und vermarkten				
Keine Erfahrung	22,2%			

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
Anfänger	7,1%	27,8%	50,0%	66,7%
Fortgeschritten	50,0%	33,3%	25,0%	16,7%
Sicher	28,6%	25,0%		
Nicht relevant	14,3%	16,7%	16,7%	
Informationsmanager				
Beeinflussung des Stadtrats / der Ausschüsse				
Keine Erfahrung	22,2%	25,0%	50,0%	
Anfänger	27,8%	16,7%		
Fortgeschritten	12,5%	16,7%		
Sicher	14,3%	25,0%		
Nicht relevant	85,7%	50,0%	37,5%	16,7%
Urheberrecht kennen und schützen				
Keine Erfahrung	35,7%	27,8%	16,7%	
Anfänger	28,6%	22,2%	12,5%	66,7%
Fortgeschritten	7,1%	16,7%	25,0%	16,7%
Sicher	11,1%	50,0%		
Nicht relevant	28,6%	22,2%	12,5%	
Entwicklung von IT- Leistungsindikatoren				
Keine Erfahrung	28,6%	44,4%	25,0%	66,7%
Anfänger	7,1%	16,7%		
Fortgeschritten	7,1%	5,6%	12,5%	16,7%
Sicher	25,0%			
Nicht relevant	57,1%	33,3%	37,5%	16,7%
Erkundung von IT-Partnerschaften				
Keine Erfahrung	14,3%	38,9%	25,0%	66,7%
Anfänger	7,1%	5,6%	12,5%	
Fortgeschritten	28,6%	5,6%	16,7%	
Sicher	7,1%	37,5%		
Nicht relevant	42,9%	50,0%	25,0%	16,7%
Wissen über die IT-Förderung des Personals				
Keine Erfahrung	22,2%	25,0%	33,3%	
Anfänger	7,1%	22,2%	12,5%	50,0%
Fortgeschritten	35,7%	11,1%		
Sicher	21,4%	12,5%		
Nicht relevant	35,7%	44,4%	50,0%	16,7%
Vision der IT-Langzeitstrategie				
Keine Erfahrung	14,3%	33,3%	12,5%	16,7%
Anfänger	21,4%	22,2%	25,0%	33,3%
Fortgeschritten	7,1%	11,1%	37,5%	33,3%
Sicher	14,3%	12,5%		
Nicht relevant	42,9%	33,3%	12,5%	16,7%

Kategorie	Helsinki	Stirling	Toronto	West Lothian
Pädagoge				
Plan zur Mitarbeiterförderung				
Keine Erfahrung	27,8%	16,7%		
Anfänger	27,8%	25,0%	33,3%	
Fortgeschritten	42,9%	16,7%	25,0%	16,7%
Sicher	28,6%	5,6%	50,0%	16,7%
Nicht relevant	28,6%	22,2%	16,7%	
Plan zur Benutzeraufklärung				
Keine Erfahrung	21,4%	22,2%	12,5%	50,0%
Anfänger	7,1%	16,7%	16,7%	
Fortgeschritten	21,4%	33,3%	50,0%	16,7%
Sicher	14,3%	5,6%	37,5%	
Nicht relevant	35,7%	22,2%	16,7%	
IT-Kenntnisse für die Schulungsarbeit				
Keine Erfahrung	7,1%	33,3%	33,3%	
Anfänger	42,6%	33,3%	25,0%	33,3%
Fortgeschritten	28,6%	5,6%	37,5%	16,7%
Sicher	11,1%	37,5%		
Nicht relevant	21,4%	16,7%	16,7%	
Begleitung u. Betreuung anderer Mitarbeiter				
Keine Erfahrung	21,4%	11,1%	12,5%	50,0%
Anfänger	14,3%	33,3%	12,5%	16,7%
Fortgeschritten	14,3%	33,3%		
Sicher	28,6%	11,1%	75,0%	33,3%
Nicht relevant	21,4%	11,1%		

Anmerkungen

- 1 Ronald LeBleu & Roger Sobkowiak, „New Workforce Competency Models,“ Information Systems Management (Sommer 1995), Business Source Plus, EBSCO: 5.
- 2 Performance Management for the City of Toronto: Progress Report, (Oktober 1999): 2-26.
- 3 <http://www.sla.org/professional/competency.html>
- 4 Pamela J. Scott & Anne E. Kirby, „The SLA Competencies: Raising the Bar on Performance,“ Library Journal (Juli 1999): 48.
- 5 Competencies at the National Library of Canada: a Report of the NLC Core Competencies Committee, (11. Juni 1997): 4.
- 6 Siehe Anhang 1 zu Definitionen und Verhaltensmerkmalen von Kernkompetenzen.
- 7 Lyn Blumenstein, „Long Appoints Core Values TF,“ Library Journal (Januar 2000): 15.
- 8 Arts Training Australia, „Library Industry Competency Standards“, Woolloomooloo, 1995 (mit Diskette)
- 9 Williamson, Vicki and White, Sue, „Competency standards in the library workplace“, Adelaide, Auslib Press, 1996
- 10 Canadian Library Association, „Resources - Competency Profile of Information Management Specialists in Archives, Libraries and Records Management: A Comprehensive Cross-Sectoral Competency Analysis,“ (Juni 2000). <http://cla.ca/resources/competency.htm>.
- 11 Abdalla F. Hagen, et. al., „Critical Strategic Leadership Components: an Empirical Investigation,“ SAM Advanced Management Journal 63, 3 (Sommer 1998): 39-44.
- 12 „Six Companies Share their Insights: The Challenges in Applying Competencies,“ Compensation & Benefits Review 29, 2 (März/April 1997): 64-75.
- 13 Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: Wiley, 1993): 316.
- 14 Phillip J. Decker, Marlene K. Strader & Rebecca J. Wise, „Beyond JCAHO: Using Competency Models to Improve Healthcare Organizations, Part 1“, Hospital Topics (Winter 1999), Expanded Academic ASAP, Gale: 8.
- 15 Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: Wiley, 1993): 315.
- 16 Public Service Commission of Canada, „Competencies in the Public Service,“ (November 1998). <http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/comp-e.htm>.
- 17 Richard J. Mirabile, „Everything You Wanted to know about Competency Modeling,“ Training & Development (August 1997), Business Source Plus, EBSCO: 6.
- 18 Jim Kochanski, „Competency-based Management,“ Training & Development (Oktober 1997), Business Source Plus, EBSCO: 6.
- 19 Auf der Grundlage von Jim Kochanskis Empfehlungen in: „Competency-based Management,“ Training & Development (Oktober 1997) und der Angaben der Public Service Commission of Canada in dem Dokument „Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada,“ (Dezember 1999).
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/sigs/cbhrm/framework_cbm/fcbml_e.html
- 20 Siehe die Beispiele im Anhang 2.
- 21 Les Pickett, „Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work,“ Public Personnel Management (Frühjahr 1998), General BusinessFile, Gale: 4.
- 22 Celia J. Renner & Darin Tebbe, „Who Is outsourcing and Why?“ Management Accounting (USA) 80, 1 (Juli 1998), General Business File, Gale: 3.
- 23 Edward E. Lawler III, „Competencies: A Poor Foundation for the New Pay,“ Compensation & Benefits Review 28, 6 (November/Dezember 1996), Business Source Plus, EBSCO: 3.
- 24 IFLANET, 1999: <http://ifla.org/VII/s8/proj/gpl.htm>.
- 25 Library and Information Commission, 1998, Building the new library network: a report to government: http://www.lic.gov.uk/publications/policy_reports/building/tgapp9.html.
- 26 Library and Information Commission, 1998, Building the new library network: a report to government: http://www.lic.gov.uk/publications/policy_reports/building/tgapp9.html.
- 27 Ein „Bring/Forward“-Verfahren, das an ein früher festgelegtes Ziel oder einen bestehenden Termin erinnert.
- 28 Ronald LeBleu & Roger Sobkowiak, „New Workforce Competency Models,“ Information Systems Management (Sommer 1995), Business Source Plus, EBSCO: 9.

Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken

Publikationen – Downloads

Fragebogen

Ihre Meinung zu den Publikationen des Internationalen Netzwerks Öffentlicher Bibliotheken interessiert uns sehr. Daher möchten wir Sie bitten, diesen Fragebogen auszufüllen und an uns zurück zu schicken bzw. zu faxen. Ihre Rückmeldungen und Anregungen helfen uns, die zukünftigen Publikationen zu verbessern.

1) Welche(n) Bericht(e) aus dem Internationalen Netzwerk haben Sie heruntergeladen?

2) Haben Sie die Dateien leicht gefunden?

- Ja
 Nein

Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank

3) Hatten Sie Schwierigkeiten beim Herunterladen der pdf-Datei(en)?

Ja

Wenn ja, welche?

Nein

**4) Was halten Sie von einer Veröffentlichung in elektronischer Form?
Bitte ankreuzen.**



**5) Sind die Themen des Internationalen Netzwerks für Ihre praktische
Arbeit relevant? Bitte ankreuzen.**



**6) Welche der Themen haben für Sie einen besonders hohen
Praxisbezug?**

Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank

7) Haben Sie bei der Lektüre des Berichts / der Berichte neue Ideen oder Anregungen für Ihre Arbeit bekommen?

Ja

Wenn ja, welche?

Nein

Warum nicht?

8) Werden Sie versuchen, gewonnene Ideen / Anregungen in der Praxis umzusetzen?

Ja

Wenn ja, welche?

Nein

Warum nicht?

Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank

9) Für welche(n) der angebotenen Berichte würden Sie sich auch noch interessieren?

10) Welche aktuellen Themen sollte das Internationale Netzwerk Ihrer Meinung nach in Zukunft bearbeiten?

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns noch zwei Fragen zu Ihrem derzeitigen Berufsfeld beantworten würden.

11) Wo sind Sie zur Zeit beschäftigt?

- Öffentliche Bibliothek
 - Kleinstadt
 - Mittelstadt
 - Großstadt
- Wissenschaftliche Bibliothek
 - Universitätsbibliothek
 - Spezialbibliothek
 - Firmenbibliothek
- Sonstiges _____

Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank

Anja Friese
Bertelsmann Stiftung, Bereich Öffentliche Bibliotheken
Carl-Bertelsmann-Str. 256, D-33311 Gütersloh
Tel.: ++ 49 / 52 41 / 81 72 02, Fax: ++ 49 / 52 41 / 81 60 98
E-mail: anja.friese@bertelsmann.de
Internet: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/INOEB>



12) Welche Position haben Sie zur Zeit inne?

- Leitungsebene
- Angestellte(r)
- Student(in) / Auszubildende(r)
- Sonstiges _____

Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank - Vielen Dank