

## Der Stellenwert und die Funktion von Praxisphasen und Praxisprojekten in den Qualifizierungsangeboten für Leitungsfunktionen in Bibliotheken

Die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben erfordert Schlüsselkompetenzen, die in einem praktischen Umfeld gefördert und ausgetestet werden müssen. Lernprozesse wirken über Erfahrungen besonders nachhaltig. Das gibt Praxisphasen und Praxisprojekten in der Ausbildung wissenschaftlicher Bibliothekarinnen und Bibliothekare ein starkes Gewicht. Es handelt sich dann nicht mehr um eine Pflichtveranstaltung berufsfremder Tätigkeiten, sondern das Praktikum ist als die Erfahrung von Verantwortung und Organisationsfähigkeit zu gestalten. Die Fachdiskussion über ein methodisch-didaktisches Konzept des Praktikumssteils »Leitung« steht allerdings noch aus.

Taking managerial responsibility requires key competences that must be encouraged and tested in actual practice. Since the learning process has a more lasting effect when acquired through experience, practical phases and practical projects are given strong weight in the training of academic librarians. In this context practical training is not merely a degree requirement without relevance to the future profession, but rather allows the trainee to experience responsibility and to gain administrative skills. However, a conceptual plan for the methods and didactics of management topics during practical phases has not yet been discussed within the profession.

### EINLEITUNG

Praktikanten »durchlaufen« die Betriebsabteilungen ihrer Ausbildungsbibliotheken und lernen durch eigene Anschauung die Tätigkeitsmerkmale ihres späteren Berufes kennen. Sie gewinnen auch Einblick in die Bereiche, in denen sie später nicht mehr tätig sein werden. Das Praktikum liefert, gegebenenfalls einmalig in einem Berufsleben, einen ganzheitlichen Überblick der Betriebszusammenhänge. Es hat einen hohen Stellenwert und bewahrt vor allzu theorielastigen und nicht anwendungsbezogenen Qualifizierungsabsichten. Die Bedeutung von Praxiselementen für eine solide Berufsvorbereitung scheint unbestritten zu sein. Eine weitere Auseinandersetzung mit diesem Thema bedarf der Erläuterung und Skizzierung der gewählten Herangehensweise.

Gegenüber der Selbstverständlichkeit von Praxisphasen verspricht die Eingrenzung des Themas auf Qualifizierungsangebote für Leitungsfunktionen Zündstoff, da sofort das Stichwort Karriere assoziiert wird. Die Überschrift erzeugt nämlich gleich zwei Fragen:

1. ob, in welchem Umfang und in welcher Weise alle (!) wissenschaftlichen Bibliothekarinnen und Bibliothekare auf die Übernahme von Verantwortungen vorzubereiten sind und
2. inwieweit nur diesem Personenkreis, laufbahn-

technisch mit dem »höheren Dienst« beschrieben, eine solche Rolle zukommt.

Die Antwort auf die zweite Frage ist rasch gegeben. Die Wahrnehmung von Verantwortungen ist insgesamt gesehen nicht auf den »höheren Dienst« begrenzt. Die Feststellung Barons, »der Direktor leitet die Bibliothek am allerwenigsten«, deutet hinreichend viel an.<sup>1</sup> Das Thema laufbahnmäßige »Hierarchien« und ihre Bedeutung für partizipative Entscheidungsfindungen in Bibliotheken wäre eine eigene Darstellung wert.<sup>2</sup> Die vorliegenden Ausführungen müssen sich beschränken. Im ersten Abschnitt wird daher nur die Rolle der wissenschaftlichen Bibliothekarinnen und Bibliothekare unter der Überschrift *Fachreferat und Führungsaufgaben* thematisiert. Dabei geht es auch um die aktuellen Anforderungen an Führung und Leitung in Bibliotheken. Das ist die Grundlage für die These, dass das Lernen in praktischen Erfahrungen unverzichtbar ist, um einen Führungskräftenachwuchs heranzubilden.

Den folgenden Ausführungen liegt der Ansatz zu Grunde, dass *Leitungskompetenzen* in einem gewissen Maße *erworben* werden können und dass der erforderliche Lernprozess in einem praktischen Umfeld zu gestalten ist. In der Theorie muss das begleitet werden, dort können Zusammenhänge hergestellt werden, aber Praxisphasen sind konstitutiv für eine erfolgreich gestaltete Qualifizierung. In dieser Hinsicht sind die bestehenden Vorgaben für Praktika unter dem Blickwinkel »Leitungsaufgaben« anzuschauen.

Ein erstes Bild der aktuellen Bedeutung von Praktika liefern Leitfäden und Prüfungs-, Laufbahn- oder Praktikumsverordnungen für wissenschaftliche Bibliothekarinnen und Bibliothekare, um weitergehend auf die Fragen einzugehen, welche *Lernziele* mit Praktika verbunden werden, wie das Verhältnis von *Theorie und Praxis* aussieht und mit welchen Elementen Praktika konkret gestaltet werden können.

Und wie steht es um die Qualifizierungsmöglichkeiten im Beruf sowohl für *Nachwachskräfte* als auch für »gestandene« Leitungspersonlichkeiten? Die gewählte Themenstellung kann nicht vor der Frage halt machen, in welcher Form Qualifizierungsangebote als *Fort- und Weiterbildung* Praxiselemente enthalten sollten.



Albert Bilo

Foto privat

**Leitungskompetenzen können erworben werden**

## FACHREFERAT UND FÜHRUNGSAUFGABEN

Die thematische Verbindung von Führungsaufgaben mit dem Aufgabenbereich Fachreferat läuft unversehens in die Gefahr, an die alte Debatte um ein neues Berufsbild anzuknüpfen. Im Sinne der akademischen Ausbildung wissenschaftlicher Bibliothekarinnen und Bibliothekare würde dann als Erwiderung eingebracht, dass es sich um zwei getrennte Funktionsbereiche in einer Bibliothek handele, Fachreferate und Bibliotheksleitung. Die Berufslaufbahn auch von Bibliotheksleitern beginne zwar im Fachreferat, um dann, bei der Übernahme von Dezernats- und Leitungsaufgaben, quasi die Seite zu wechseln. Diese Polarisierung ist realitätsfremd und sollte durch differenzierte Betrachtungen ersetzt werden.<sup>3</sup>

Bibliotheken sind Verwaltungsbetriebe. Die Fachreferatstätigkeit ist eine anspruchsvolle Verwaltungstätigkeit, die in die Betriebsabläufe und die Organisation des Wissenschaftsbetriebes in vielfältiger Weise verweben ist.<sup>4</sup>

Barth hat auf Marburger Erfahrungen verwiesen, wo die Fachreferatsfunktion eine zunehmend bedeutsame Managementfunktion geworden ist, die keineswegs abgekoppelt vom Gesamtbetrieb wirkt. Dies wird durch die frühe Übertragung von Verantwortung in Teilbibliotheken und für die Literaturversorgung von Fakultäten an Mitarbeiter des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes unterstrichen. Durch die zusätzlichen Aufgaben entsteht das erforderliche Erfahrungswissen, um erweiterten Verantwortungen gewachsen zu sein. Das ist als Hinweis darauf zu werten, dass solche Erfahrungen bereits Gegenstand von Praxisanteilen von Studium oder Vorbereitungsdiensten im höheren Dienst sein sollten.

Auch die wissenschaftliche Bibliothekarin oder der Bibliothekar, die sich auf den Aufgabenschwerpunkt Bestand und Bestandsvermittlung konzentrieren, benötigen Managementkompetenzen im effizienten Verwaltungshandeln, in der Führungsverantwortung eines personalintensiven Betriebes oder in der Ausgestaltung einer optimalen Kundenorientierung. Es spricht vieles für die Kombination von Fachreferatsaufgaben und Leitungsfunktion.

Fachreferentinnen und Fachreferenten haben auch eine intellektuelle Führungsverantwortung für die inhaltliche Entwicklung der Organisation. Das kann sich in einer positiven Bedeutung durchaus informell darstellen und bedarf nicht der bürokratischen Funktionszuschreibung »Leitung«. Auf die Übernahme konkreter Koordinierungsrollen im internen Projektmanagement der Bibliothek, in der Öffentlichkeitsarbeit oder in der Weiterentwicklung ihrer Einrichtung durch

neue Dienstleistungen müssen Fachreferentinnen und Fachreferenten vorbereitet sein. Im Idealfall bestehen nur graduelle Unterschiede, ob diese Aufgaben im Fachreferat, als Stabsstelle in der Abteilungsleitung, der Dezernatsleitung oder in der Bibliotheksleitung einer mehr oder weniger großen Bibliothek übernommen werden. Auch ein aktuelles Thema wie die Ausrichtung auf neue Angebote im Bereich Informationskompetenz erfordert Managementqualitäten.<sup>5</sup> In der Praxis werden Fachreferentinnen und Fachreferenten gebraucht, die für diese Aufgaben qualifiziert sind.

## ERLERNEN VON LEITUNGSKOMPETENZEN

Bei Leitungskompetenzen geht es um Fertigkeiten und Fähigkeiten, sich in bestimmten Situationen angemessen verhalten und entscheiden zu können. Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen spielen im Leitungskontext eine Rolle und sind zur Qualifizierung von Leitungspersonen zu vermitteln.<sup>6</sup> Eine Reihe von Eigenschaften, die man Führungspersönlichkeiten zuspricht, werden als natürliche Begabung, Geschicklichkeit, Ausstrahlung oder »glückliche Hand« in Konfliktsituationen oder komplexen Entscheidungssituationen interpretiert und scheinen nur bedingt erlernbar. Als Annäherung kann man aber zumindest erwarten, dass beispielsweise eigene Verhaltensfehler erkannt und Verhaltenstechniken erlernt sind. Daher ist Paul zuzustimmen, der umfassender fordert: »Die Einübung von Leitungsfunktionen müsste als regulärer Bestandteil in den Kanon der professionellen Qualifizierung bibliothekarischen Leitungspersonals aufgenommen werden.«<sup>7</sup>

Die Auffassung, dass Führung alleine auf Eigenschaften einer Person zurückgeführt werden kann, gilt als empirisch nicht haltbar.<sup>8</sup> Dabei hilft die begriffliche Unterscheidung von Führung und Leitung ein gutes Stück weiter. »Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.«<sup>9</sup> Idealerweise wird man davon ausgehen dürfen, dass die Fähigkeit, andere in eine bestimmte Richtung zu bewegen, dann besonders wirksam ist, wenn Führung und Leitung zusammenfallen.

Managementwissen hat in den letzten Jahren in den Vorbereitungsdiensten und den einschlägigen Studienangeboten die bibliotheksfachlichen Grundlagenthemen erheblich ergänzt. Fach- und Methodenkompetenzen können erlernt werden, soziale Kompetenzen gefördert und zumindest in Bezug auf Wirkungszusammenhänge erkannt werden. Das Geschick, dieses Wissen als Führungskompetenz einzusetzen

Fachreferat = anspruchsvolle Verwaltungstätigkeit

Kombination von Fachreferatsaufgaben und Leitungsfunktion

muss sich entwickeln und bedarf der Erfahrung und der praktischen Anleitung.

Es kann sich dabei nicht darum handeln, Bibliothekarinnen und Bibliothekare in einem Wissenskanon zu »schulen«, um sie für Leitungsaufgaben zu qualifizieren. Sowohl die Situation des Erlernens im Praktikum oder an der Hochschule als auch die berufliche Situation, in der die gewonnenen Kenntnisse und Fähigkeiten angewendet werden, sind als vielschichtige komplexe und soziale Zusammenhänge zu verstehen. In der Lern-, Ausbildungs- oder Vermittlungssituation wird ein Erfolg dann erreichbar, wenn problemorientierte, fallbezogene, verantwortliche, aktivierende und soziale Situationen hergestellt werden, die nicht nur die kognitiven, sondern auch die sozialen Kompetenzen fordern und fördern. Dies wird in Praxisprojekten in besonderer Weise erreicht. In der beruflichen Situation einer Leitungsperson ist das die alltägliche Konstellation: Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungssicherheit bei unsicherer Ausgangslage, Kommunikationsfähigkeit und ausgeprägte Zielvorstellung sowie moralische Urteilsfähigkeit sind die anzuführenden maßgeblichen Kategorien. An die Stelle eines gesicherten Kanons von Kenntnissen und Fertigkeiten treten Schlüsselqualifikationen.<sup>10</sup> Die beste Vorbereitung auf diese Anforderungen ist die erfahrungsbasierte Anwendung, die Erprobung in der Praxis in abgegrenzten Zusammenhängen, auch um eine Selbsteinschätzung darüber zu gewinnen, ob man den Erwartungen gerecht werden kann oder will.<sup>11</sup>

## **PRAKTIKA IN DER STUDIUMS- UND AUSBILDUNGSSITUATION**

Die Ausbildung wissenschaftlicher Bibliothekarinnen und Bibliothekare zielt also, unabhängig davon, ob sie als beamtenrechtlicher Vorbereitungsdienst oder als Studium an einer Hochschule erfolgt,<sup>12</sup> auf die Qualifizierung für Leitungs- und Managementaufgaben. Seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert wird der Praxisanteil in der Ausbildung ausgewiesen und bis in die Gegenwart wird hervorgehoben, dass »handlungsbezogenes Wissen praxisorientiert« vermittelt werden soll. Die Ausbildung »soll den Absolventinnen und Absolventen Orientierungswissen in Verbindung mit exemplarischem Wissen vermitteln und damit deren Einarbeitung in praktische Bereiche erleichtern.«<sup>13</sup>

Auch wenn es Unterschiede in den inhaltlichen Konzepten und in der organisatorischen Gliederung der verschiedenen Studiums- und Ausbildungsmöglichkeiten gibt, auf einen praktischen Anteil verzichtet kein Angebot. Das reicht von Vorpraktikum über sechs Monate im bisherigen Zusatzstudiengang »Master of Library and Information Science« an der Fachhoch-

schule Köln über die einjährigen Praxisphasen in den Vorbereitungsdiensten der meisten Bundesländer bis zum gegliederten Phasenmodell im Fernstudium an der Humboldt-Universität zu Berlin mit zwei Praktikumsphasen von jeweils sechs Wochen. Mit einem neuen Angebot als Master-Weiterbildungsstudiengang führt die Fachhochschule Köln ab 2009 ein weiteres Modell ein. Gefordert wird dann als Voraussetzung eine mindestens einjährige einschlägige Berufspraxis im ausgeübten Beruf oder als vorgeschaltete Praxisphase. Im Idealfall soll es sich um Studierende handeln, die an einer Bibliothek zumindest für die Zeit des berufsbegleitenden Studiums beschäftigt werden.<sup>14</sup>

Ein nach wie vor interessantes Kompendium der wichtigsten in einem Praktikum zu vermittelnden Inhalte ist der »Leitfaden für die praktische Ausbildung des höheren Bibliotheksdienstes« von 1996.<sup>15</sup> Die Inhalte müssten etwas aktualisiert, die Schwerpunkte in diesen Checklisten nochmals überdacht werden und alle Stationen wird man in einem 12-monatigen Praktikum kaum absolvieren können. Die Auflistung ist aber im Grundsatz weiterhin brauchbar.

Als Diskussionsbeitrag sind dazu einige weiterführende Gedanken angebracht. Die im Leitfaden niedergelegte Struktur einer praktischen Ausbildungsphase zerschneidet den Vorbereitungsdienst in die Teile Praxis und Theorie. Das Praktikum soll Kenntnisse vermitteln, auf die die Theorie in der späteren Phase zurückgreifen kann.<sup>16</sup> Eine weitergehende Verzahnung zwischen Praxis und Theorie ist nicht intendiert und das birgt die Gefahr von Parallelwelten. Neue, insbesondere methodisch begründete Ansätze könnten Praxisphasen und Praxisprojekte für die Aneignung von Kompetenzen und Wissen effektiver machen und die Praxis für die Theorie wirksamer präsentieren. Auch die Umkehrung dieser Beziehungsrichtung wäre viel versprechend. Zur Erläuterung dieser Notwendigkeit ist ein näherer Blick auf den »Leitfaden« erforderlich. Drei Elemente sind bestimmend für die dort gewählte Herangehensweise an ein Praktikum:

1. die Herstellung von Gesamtüberblicken und Einblicken
  2. der Erkenntnisgewinn durch Anschauung, vereinfacht ausgedrückt, durch eine Art teilnehmende Beobachtung
  3. die selbstständige Mitarbeit
- zu 1. Unbestritten hat die Herstellung von Zusammenhängen in Form von Überblicken zum Gesamtbetrieb eine wichtige Funktion in den Praxisphasen. Nur so kann ein ganzheitliches Bild entstehen. Diese Perspektive, wie aus dem Hubschrauber, stellt einen unvoreingenommenen Blick der Praktikantin, des Prakti-

**Führungskompetenz muss sich entwickeln und bedarf der Erfahrung und der praktischen Anleitung**

**beste Vorbereitung auf Leitungsfunktionen ist die erfahrungsbasierte Anwendung**

**Ausbildung wissenschaftlicher Bibliothekare zielt auf die Qualifizierung für Leitungs- und Managementaufgaben**

in der Tätigkeits-  
beschreibung für  
Praktikanten fehlen die  
aktivierenden Elemente

Fähigkeit zu Eigen-  
initiative, Kreativität,  
Teamarbeit

kanten her. Es ist Auftrag an jede Bibliothek, die erforderlichen Rückbeziehungen der Praktikumsstationen auf die Gesamtperspektive für die Studierenden zu unterstützen.

➤ zu 2. Kritischer ist die Herangehensweise des »Leitfadens« in Form der teilnehmenden Beobachtung, die Begleitung von Arbeitsabläufen durch Zuschauen zu sehen. Neben dem Verb »durchlaufen« (von Abteilungen) durchziehen eine Reihe von Begriffen den Leitfaden, die eine Art Einbahnstraße der Wissensvermittlung vermuten lassen: die Bibliothek berichtet, der Praktikant nimmt auf. Der Praktikant ist mit bestimmten Inhalten »vertraut« zu machen, sie sind zu »erläutern«, zu »verdeutlichen« oder zu »vermitteln«. Er bzw. sie ist »einzuführen«, »nimmt teil«, »lernt kennen«, »gewinnt Einblicke«, »übt ein« oder »wird unterrichtet«. Die hier vorgenommene Aufzählung sollte nicht überbewertet werden. Die Zahl der im Deutschen verfügbaren Ausdrücke für die Tätigkeitsbeschreibung eines Praktikanten ist begrenzt. Im Kern problematisch aber ist, dass aktivierende Elemente fehlen, die auf eine Mobilisierung der Kreativität zielen. Produktive Impulse kommen dadurch kaum zum Tragen. Die Außenansicht eines Praktikanten, gegebenenfalls ergänzt um seine Ansätze aus einer fachwissenschaftlichen Sicht, wäre hierfür aber hervorragend geeignet. Darüber hinaus nimmt im Leitfaden der Erwerb von praktischem Anwendungswissen, auch in den Bereichen, die nicht zu den späteren Tätigkeitsmerkmalen zählen, einen vergleichsweise großen Raum ein.

➤ zu 3. Um den Unterschied zur »Daueraufgabe kennen- und verstehenzulernen«, empfiehlt der »Leitfaden« eine Beteiligung an Projekten.<sup>17</sup> Das würde man sich deutlicher prononciert wünschen. Wesentliche Impulse im Veränderungsmanagement von Bibliotheken entstehen aus projektorientiertem Querschnittsdenken. Die Übertragung von eigenständigen Projekten an Praktikantinnen und Praktikanten sollte Standard sein. Im »Leitfaden« kommt das zu kurz. Die dort angeführten Beispiele, wie bibliografische Projekte, liegen noch recht dicht bei Routineaufgaben. Die Rede von der »selbstständigen Mitarbeit« scheint daneben auf Vorbehalte gegen eine allzu große Eigenständigkeit von Praktikantinnen und Praktikanten Rücksicht zu nehmen. Wie ein Appell wirkt die Empfehlung, dass sich die »Leitungsbereiche der Bibliotheken« einer Mitarbeit der Referendarinnen und Referendare »öffnen« müssen.<sup>18</sup>

## LERNZIELE PRAKTIKUM

Aktuelle Regelungen zu Praktika gehen erfreulicherweise über den Ansatz eines Kennenlernens des Betriebsalltags häufig hinaus. Die hessische Ausbil-

dungs- und Prüfungsordnung für den höheren Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken umreißt Zweck und Ziel der Ausbildung folgendermaßen: »Der Vorbereitungsdienst dient der Ausbildung eines fachlich kompetenten, innovativen, vielseitigen und flexibel einsetzbaren Nachwuchses für den höheren Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken. [...] insbesondere sollen ihnen [den Bibliotheksreferendarinnen und Bibliotheksreferendaren] das für die Erledigung der kundenorientierten Dienstleistungsaufgaben der Bibliotheken erforderliche handlungsbezogene Wissen und die praktische Erfahrung vermittelt werden. Sie sollen daher schon während des Vorbereitungsdienstes in möglichst weitem Umfang selbständig und eigenverantwortlich praktische Arbeiten erledigen. Hierbei sollen die zunehmende Projektorientierung im Bereich der Informationstechnologie und der wachsende Anteil an Managementaufgaben schwerpunktmäßig berücksichtigt werden.«<sup>19</sup>

In der Ausbildungsordnung des Bundes heißt es: »In den Praktika erwerben die Referendarinnen und Referendare berufliche Kenntnisse und Erfahrungen sowie Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur selbständigen Erfüllung der Aufgaben der Laufbahn erforderlich sind.«<sup>20</sup> Deutlich ist das bayerische Ausbildungskonzept: »Für die gesamte Praktikumszeit gilt, dass die Förderung der Eigeninitiative der Referendare vorrangiges Ziel der Ausbildungsgestaltung ist.« Durch Mitarbeit und Durchführung von Projekten soll die »Fähigkeit zur Eigeninitiative und Kreativität, die Fähigkeit zur Teamarbeit und zur termingebundenen Arbeit« unter Beweis gestellt werden.<sup>21</sup> Und es finden sich Parallelen in der Praktikumsordnung des Berliner Fernstudiengangs: »Das Verantwortungsbewusstsein soll insbesondere dadurch gestärkt werden, dass den Studierenden Gelegenheit zu selbständiger Tätigkeit und Mitwirkung bei Leitungs- und Managementaufgaben sowie an der Öffentlichkeitsarbeit gegeben wird. Die praktische Ausbildung in den Praktikums-einrichtungen soll damit sowohl das Verständnis für die theoretischen Ausbildungsinhalte erleichtern und die Fähigkeit zur Abstraktion fördern als auch die Studierenden mit der Berufspraxis bekannt machen.«<sup>22</sup> Aus der Praktikumsordnung des Berliner Fernstudiengangs kann man eine der wenigen spezifisch formulierten Lernziele für den praktischen Anteil des Studiums entnehmen: »Die Praktika sollen den Studierenden die Möglichkeit geben,

- typische Tätigkeitsmerkmale kennenzulernen,
- spezifische Arbeitsmethoden und -mittel anzuwenden,
- Problembewusstsein für Arbeitsabläufe und -organisation zu entwickeln,



- Prinzipien von Kooperation und Koordinierung zu erkennen und anzuwenden,
- die gemeinschaftliche Arbeit in Arbeitsgruppen zu praktizieren und
- an der Lösung spezieller Arbeitsaufgaben der Praktikumeinrichtung praktisch teilzunehmen.«<sup>23</sup>

Auf die Notwendigkeit einer stärkeren Lernzielorientierung auch des praktischen Teils hat bereits vor zwanzig Jahren Buck hingewiesen.<sup>24</sup> Eine Auseinandersetzung um Lernzielkonzepte der Praktika bezogen auf die Anforderungen von Leitungsaufgaben steht aus.

## THEORIE UND PRAXIS

Neben einer Verständigung über die zu erreichenden Lernziele ist die Beantwortung der Frage erforderlich, mit welchen Mitteln man diese Ziele erreichen konnte. Aus der Sicht der Praxis werden die Studierenden mit Aufgaben und Problemstellungen konfrontiert, die Reflexionen initiieren und Lernprozesse auslösen sollten. Gleichzeitig soll bewirkt werden, dass praktische Erfahrungen zum Maßstab der Relevanz später vermittelter theoretischer Inhalte werden. Schließlich ist der Gesichtspunkt der Anwendung von theoretischen Lehrinhalten in der Praxis zu berücksichtigen. Der leitende Gedanke muss dabei bleiben, dass es sich beim höheren Bibliotheksdienst nicht um einen Ausbildungsberuf handelt,<sup>25</sup> auch wenn die Laufbahnregelungen für Beamte den Begriff »Ausbildung« konsequent verwenden. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Inhalte des früheren wissenschaftlichen Fachstudiums im Kontext von Leitungsaufgaben nicht mehr zur primären Anwendung kommen, sieht man einmal von spezifischen Konstellationen verwaltungsaffiner Studienqualifikationen ab.

Ein akademisch geprägtes Studium verbunden mit den Begriffen Grundlagenforschung, Theoriebildung oder »reiner« Theorie qualifiziert nicht für Leitungsfunktionen. Die hierfür erforderlichen zusätzlichen Qualifizierungsangebote verbinden bibliotheksfachliche Theorie und Praxis. Auch die postgradualen Masterstudiengänge haben einen hohen Praxisbezug. Dabei ist anzumerken, dass wissenschaftliches Arbeiten sowie anwendungsbezogener Forschungs- und Ausbildungsauftrag keine auf Hochschultypen bezogene Ausgrenzung darstellen kann. Damit wird unterstrichen, dass es in den Leitungspositionen von Bibliotheken – übrigens ebenso wenig in den Fachreferaten – nicht »um die selbständige Erarbeitung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse (Forschung) gehen kann, sondern um die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden zur Lösung komplexer Probleme.«<sup>26</sup> Bezogen auf die Erwartungen, die mit

einer Tätigkeit im »höheren Dienst« zu verbinden sind, muss das Studium bzw. der Vorbereitungsdienst in die Lage versetzen, die berufliche Förderung der Personen zu erwirken, die organisieren und koordinieren und bei wechselnden Aufgaben ihre Fähigkeit zu abstraktem und analytischem Denken einsetzen können. »Wesentliche Arbeitsfelder des höheren Dienstes sind die <Wahrnehmung von Führungs-, Lenkungs-, Planungs- und Koordinierungsaufgaben, Projektmanagement, die Organisation und Überwachung von Effizienzsicherungs-, Evaluierungs- und Controllingsystemen sowie die Erarbeitung von Vorschriften>.«<sup>27</sup> Diese klare Zuschreibung der Verantwortung des höheren Dienstes ist nicht bibliotheksspezifisch und sie ist beamtenrechtlich gemeint, aber sie ist der Maßstab, an dem sich der wissenschaftliche Bibliotheksdienst messen muss, unabhängig vom rechtlichen Anstellungsverhältnis. Um das zu erreichen, sind im Minimum drei Voraussetzungen zu erfüllen:

- Praxisphasen, die über die aktuellen Tagesanforderungen hinaus so gestaltet sind, dass Selbstständigkeit, Problembewusstsein und Belastungsfähigkeiten sich ausbilden, provoziert und unterstützt werden.
- Theoriephasen, die auf praxisrelevante Fragestellungen ausgerichtet sind und die Praxis als Fallstudie auffassen, um zu anwendungsbezogenen Lösungsansätzen und Weiterentwicklungen zu führen.
- Personen, die bereit und in der Lage sind, sich diesen Anforderungen zu stellen und die aufgrund entsprechender Leistungsanforderungen auszuwählen sind.

Für die Phasenfolgen von Theorie und Praxis, vor- oder nachgelagert oder als Durchbrechung durch größere Theorieblöcke,<sup>28</sup> lassen sich jeweils Vor- und Nachteile angeben. Festzuhalten ist aber die Einschätzung eines nicht dem Anspruch gerecht werdenden Studiums/Vorbereitungsdienstes mit ausschließlich vorgelagertem Theorieteil. Eine Schwachstelle ist ebenfalls das isoliert nachgelagerte Studium/Vorbereitungsdienst. Vieles spricht für eine theoretische Orientierungsphase, eine folgende Praxisphase und einer anschließenden, inhaltlich mit der Praxis verzahnten Theorie.<sup>29</sup>

Für den höheren Bibliotheksdienst kommen folgende Praktikumsformen zur Anwendung:

- Vorbereitungsdienst mit vorgelagerter 12-monatiger Praxisphase
- Volontariat (Thüringen) über 24 Monate mit Fernstudium
- Vorpraktikum von 6 Monaten im Zusatzstudien-gang MALIS der FH Köln (zurzeit letzter Jahrgang)
- Fernstudium an der Humboldt-Universität mit zwei Praktika à 6 Wochen

**Auseinandersetzung um Lernzielkonzepte der Praktika steht aus**

**höherer Bibliotheksdienst ist kein Ausbildungsberuf**

**»reine« Theorie qualifiziert nicht für Leitungsfunktionen**

»Durchlauf« durch die Betriebsabteilungen sollte Praktikum nicht dominieren

► Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang FH Köln ab 2009 mit einer vorgelagerten Praktikumszeit / Berufstätigkeit von mindestens 12 Monaten

Zu erreichen ist nun, dass die Praktika inhaltlich unmittelbar mit den theoretischen Teilen verbunden werden, sodass sie als Praxissemester oder Praxisprojekt zu bezeichnen wären. Das ist erstrebenswert, um die Praxis für die Theorie auswertbar, die Theorie für die Praxis nutzbar zu machen. Die Wahrnehmung von Lehraufgaben durch Dozenten aus der Praxis ist eine Annäherung an diese Verbindung.

## GESTALTUNG DES PRAKTIKUMS

Für die aktuellen Gepflogenheiten, ein Praktikum im Bereich Leitung zu gestalten, lassen sich die folgenden Elemente aufzählen:

Die anschauliche Darstellung von Baron über die Gestaltung des Praktikums in der Direktion einer Bibliothek liefert einige Vorschläge. Das »Mitlaufen lassen« als »learning by doing« der Referendare / Studierenden führt zu einer hohen Partizipation an den laufenden Entscheidungen. Die Rolle einer befristeten Assistenz kann für alle unmittelbar Beteiligten fruchtbar gestaltet werden und bedeutet in Stichworten gefasst:

- Kenntnisse über die Bedingungen von Entscheidungen vermitteln
- Entscheidungen und Planungen besprechen
- Analysen getroffener Entscheidungen vornehmen
- Themen, Entwicklungen und Entscheidungen schriftlich vorbereiten
- Mögliche Auswirkungen von Entscheidungen analysieren
- Alternativen und Szenarien konzipieren
- Vorbereitung und Beteiligung an Mitarbeitergesprächen
- Vor- und Nachbereitung von Dienstbesprechungen
- Delegationsprinzipien erläutern und praktizieren
- Briefe, Stellungnahmen und Gutachten entwerfen.<sup>30</sup>

Diese Anregungen sind für die praktischen Qualifikationsmaßnahmen ein Baustein, wenn ihnen auch allzu sehr der Eindruck anhaftet, dass Leitung eine nur rational konstituierte Entscheidungskasustik sei, zudem in ihrem Zustandekommen und Nachwirken auch immer dokumentierbar. Es wären weitere Spiegelstriche zu ergänzen, die statt autonom begründeter Entscheidungsmechanismen vielgliedrige komplexe Entscheidungssysteme ebenso zum Thema machen würden, wie beispielsweise die Frage nach den Methoden zur Entwicklung und Verankerung langfristiger Zielvorstellungen.

Als Element der Praktikumsgestaltung ist nochmals der »Durchlauf« durch die Betriebsabteilungen zu erwähnen. Er ist unverzichtbar, schafft einzigartige, gegebenenfalls prägende Eindrücke und Kenntnisse. Er ist aber zeitlich so zu gestalten, dass er das Praktikum nicht dominiert. Alternative Formen, wie ein geteilter täglicher Dienst in den Abteilungen für wenige Stunden können vorteilhaft sein.

Aus dem Gesagten bietet sich für die Ziele der Herstellung von Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit und Prioritätenbildung als methodisches Element in der Praktikumsgestaltung in erster Linie das Werkzeug »Projektorientierung« an. Projekte zeichnen sich dadurch aus, in einer begrenzten Zeit mit definierten Mitteln eine Aufgabenstellung zu erledigen, die außerhalb der sonstigen Routinen liegt. Dies ist sowohl für die Bibliothek als auch für die Praktikanten bzw. Studierenden interessant. Die Bibliothek profitiert von der Erledigung einer Aufgabe, durch ein neues Dienstleistungsangebot oder durch eine innovative Entwicklung. Die Praktikanten können sich entsprechend dem Tenor der zitierten Ausbildungskonzepte unter Beweis stellen, ihre »Visitenkarte« hinterlassen und Anregungen für weitere anwendungsbezogene Qualifikationsarbeiten mitnehmen. Der besondere didaktische Wert liegt in der persönlichen Erfahrung von Umsetzbarkeiten, Abhängigkeiten, Zusammenarbeiten, Risiken oder Wirksamkeiten eines Vorhabens.

Der Vollständigkeit halber und weil in einigen Bundesländern nicht üblich, ist der praxisbegleitende Unterricht anzuführen, der als regelmäßiges Seminar oder Kolloquium aller Praktikanten einer Region über die spezifischen Lehrveranstaltungen hinaus<sup>31</sup> weiterentwickelt werden könnte. Es sind so Einblicke in die jeweils andere Situation der Beteiligten möglich und es werden Reflexionsphasen und Arbeitsgruppenzusammenhänge eingeräumt.<sup>32</sup>

Die Anfertigung schriftlicher Arbeiten<sup>33</sup> innerhalb der Praxisphasen dokumentiert die Fähigkeit, in begrenzter Zeit strukturiert ein Thema aus einem Fachgebiet der Bibliothek anfertigen zu können. Es wird der Nachweis über erkannte Zusammenhänge geführt und hebt sich damit von der nur »teilnehmenden Beobachtung« ab.

Schließlich lässt es ein längeres Praktikum zu, dass die Bibliothek eine Einschätzung der Kandidatin oder des Kandidaten abgibt. Über den beamtenrechtlichen Vorgang hinaus, wonach ein Befähigungsbericht aus dem Praktikum vorzulegen ist,<sup>34</sup> geht es vor dem Hintergrund von Qualifikationsanforderungen für Leitungspersonen um eine Bewertung, die Eignung und Leistung für den angestrebten Beruf ermessen lässt

»learning by doing« führt zu einer hohen Partizipation an laufenden Entscheidungen

praxisbegleitender Unterricht sollte als regelmäßiges Seminar weiterentwickelt werden

und die auch bei der verwaltungsexternen Ausbildung in die Bewertung des Studienerfolgs eingehen sollte.

Die Systematisierung der Elemente von Praxisphasen führt zur folgenden »Lernformen«:

- eher passive Rezeption oder die teilnehmende Beobachtung im Durchlauf der Betriebsabteilungen
- selbstständige Wahrnehmung von Aufgaben, ggf. Mitarbeit
- Durchführung von oder Mitarbeit an Projekten
- Anfertigung von schriftlichen Ausarbeitungen
- Mentoring am Beispiel der befristeten Direktionsassistenten
- praxisbegleitender Unterricht, Kolloquien, regionales Seminar der Praktikanten

### **BEDARFSGERECHTE NACHWUCHSFÖRDERUNG**

Nicht ganz von der Hand zu weisen ist die Einschätzung, dass bei Zuweisung von Praktikanten an eine Bibliothek gelegentlich die wechselseitige Identifikation mit der zu übernehmenden Rolle ausbleibt, man könnte auch von Desinteresse – auf beiden Seiten – sprechen. Insofern ist es als positiv einzuschätzen, wenn Bewerber ihre Bibliothek suchen, Bibliotheken Bewerber auswählen. Ebenfalls festzustellen ist, dass ein engagiert durchgeführtes Praktikumskonzept mit Aufwand für die Bibliothek verbunden ist, ohne dass der Gegenwert sofort erkennbar ist. Einer möglichen Skepsis kann dadurch begegnet werden, dass die Bibliotheken auf diese Weise bedarfsbezogen Nachwuchskräfte einstellen und sie berufsbegleitend qualifizieren. Als Volontariat (Thüringen) oder Referendariat (Bund, Bayern, Hessen, Baden-Württemberg usw.) ist das hinlänglich bekannt, für Nordrhein-Westfalen nach Aufhebung des Vorbereitungsdienstes eine interessante neue Option. Die Einstellung von Volontären bzw. Referendaren an den Bibliotheken, die Bedarf haben und die ein spezifisches fachliches Profil abzudecken haben, birgt den Vorteil einer gezielten »Investition« verbunden mit einer grundsätzlichen Option der anschließenden Übernahme bzw. Verbeamtung. Eine aktive Gestaltung der Praxisphase durch die Bibliotheken bewirkt darüber hinaus einen Qualifikationszuschnitt für die Studierenden, der vor Ort nachgefragt und gebraucht ist.

Das neue Konzept eines berufsbegleitenden Weiterbildungsmasters im Fernstudium der Fachhochschule Köln eröffnet die Perspektive für Einrichtungen, die keinen Vorbereitungsdienst anbieten können, besonders qualifizierte Interessierte durch Ausschreibungen zu suchen, befristet oder unbefristet zu beschäftigen und sie berufsbegleitend als wissenschaftliche Bibliothekare ausbilden zu lassen. Gegenüber der

bereits bestehenden Möglichkeit eines Fernstudiums an der Humboldt-Universität ergeben sich regionale Vorteile, aber auch die des Wettbewerbs inhaltlich unterschiedlich profilierter Angebote.

Inhaltlich ist ausschlaggebend, dass ein berufsbegleitendes Studium gewährleisten kann, dass Praxis und Theorie in erheblicher Weise verzahnt werden. Die Studierenden tragen die Fragestellung aus ihrem Arbeitsplatz in die Theorie. Ihre Berufstätigkeit kommt einem »Training on the job« gleich. Eine projektbezogene Beschäftigung mit Freistellungsphasen für das Studium eröffnet die Möglichkeit, intensiv eine Fragestellung des berufsbezogenen Alltags oder eine auf die Praxis bezogene Theorieanwendung zu bearbeiten. Die Parallele zu Diplomarbeiten in den Ingenieurwissenschaften, die sich aus einem betrieblichen Alltag oder einem Drittmittelauftrag ergeben, illustriert diesen Gedanken. Man könnte auch von einem »Trainee-Programm« sprechen, »das neben dem ausgeprägten Praxisbezug eine sorgfältige Auswahl der besten Bewerber ermöglicht«.<sup>35</sup>

»Training on the job« kann wörtlich bedeuten, dass beschäftigte oder neu zu beschäftigende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits ihren Arbeitsplatz einnehmen und als geeignete Fachwissenschaftler ein berufsbegleitendes Studium absolvieren. Das lässt sich arbeitsvertragsmäßig in Bezug auf Arbeits- und Präsenzzeiten sowie für die Finanzierung des Weiterbildungsstudiums gestalten.

### **FORT- UND WEITERBILDUNG**

Das Grundkonzept des »Trainings on the job« setzt sich im Prinzip »lebenslanges Lernen« auch in den Leitungsfunktionen fort. Bei einer Betrachtung der Qualifizierung für Leitungsaufgaben sind konsequenterweise auch die Personenkreise zu berücksichtigen, die sich aus dem etablierten Beruf heraus qualifizieren wollen. Die Rolle von Praxisphasen in der Fort- und Weiterbildung ist dabei in zwei Dimensionen zu diskutieren. Zu betrachten ist die Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Führungskräften und die Fortbildung von Führungskräften. In beiden Dimensionen geht es letztendlich um Gesichtspunkte der Personalentwicklung. Im ersten Fall steht man kurz vor einer neuen Aufgabe, hat aber bereits grundlegende Kenntnisse betrieblicher Zusammenhänge, im zweiten Fall geht es um die Reflexion und die Horizonterweiterung im bereits ausgeübten Beruf. In beiden Fällen sind für die Fort- und Weiterbildung interessante Impulse aus langjährigen Berufserfahrungen zu erwarten.

Für die Weiterbildung von Personen zu einer bisher nicht ausgeübten Leitungsfunktion ist zunächst auf die formale Qualifizierungsseite zu verweisen. Hier

**Verzahnung von Praxis und Theorie muss in berufsbegleitendem Studium gewährleistet sein**

**statt Zuweisung von Praktikanten sollten Bewerber und Bibliothek einander aussuchen können**

**Weiterbildung zu Führungskräften, Fortbildung von Führungskräften**

haben die Praxisphasen der Studien- und Weiterbildungsangebote einen vergleichbaren Stellenwert wie bei den Neu- oder Quereinsteigern. In den Fällen aber, wo die tariflichen oder beamtenrechtlichen formalen Voraussetzungen bereits vorliegen, hat die Verankerung von Praxiselementen in der Qualifizierung einen zusätzlichen Sinn, wie am Beispiel langjähriger Fachreferatstätigkeiten ohne Verwaltungsaufgaben verdeutlicht werden kann. Der Wechsel aus dem Fachreferat in eine Vorgesetztenrolle will vorbereitet, geschult, erprobt und gegebenenfalls ausprobiert sein. Weiterbildungsangebote unter der Überschrift »Qualifizierung von Führungskräftenachwuchs« sind zu nutzen und es sind – für den vorliegenden Beitrag wichtig – konkrete Erfahrungen zu sammeln, die projektbezogen eingeleitet auch – beidseitig – revidierbare Personalentscheidungen zulassen. Weiterbildungsangebote gewinnen dazu, wenn sie diese Praxiskontexte aus didaktischen Gründen in ihre Lehr-Lernszenarien einbeziehen. Das sukzessive Hineinwachsen in Führungsverantwortung als stellvertretender Dezernent oder Koordinator eines Arbeitszusammenhangs, unterstützt durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, hat den Charakter groß angelegter Praxisprojekte. Die Begleitung durch interne Mentoren wäre eine weitere Unterstützung.

Über das gewählte Beispiel Fachreferat / Leitungsaufgabe hinaus ergibt sich für die Qualifikationserweiterung im Beruf die Möglichkeit, Spezialkenntnisse zu erwerben, wenn einzelne Module der Masterstudiengänge als Fortbildungs- oder Weiterbildungsangebot, etwa im Gasthörerstatus, angeboten und allen Berufspraktikern im Grundsatz zugänglich gemacht werden können. Dann fließen die Fragestellungen des Alltags in Maßnahmen, die die gewünschte Herausbildung von Spezialisten fördern, etwa in den Bereichen Digitale Bibliothek, Personalwesen oder Betriebswirtschaft.

Die Fortbildung von Personen, die bereits in Leitungsaufgaben stehen, erfordert zusätzliche Qualifikationsangebote. Die Reflexion über das eigene Verhalten, über die Optimierung von Wirksamkeiten und Abläufen oder die Ermittlung von Defiziten zählt ebenso zum Führungsverhalten wie die aktive Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen und Richtungen. Dabei leidet die Attraktivität von Fortbildungsangeboten für diese Personengruppe unter terminlichen Engpässen, fehlendem konkreten Handlungsbezug der Angebote zur Berufswirklichkeit und der status- und rollenbezogenen Barrieren, sich auf der Ebene von Leitungskollegen zu thematisieren. Es kommt hinzu, dass auf Grund der Position ein generalisierendes Überblickswissen prägend ist, sodass den Lehr-Lernsituationen gelegentlich das Experimentelle oder Innovative fehlt, um ein Neu-Umdenken nachhaltig zu fördern.

Einen besonderen Effekt versprechen daher Konzepte, die als Simulation oder Szenariotechnik konkrete aktuelle Leitungsthemen in den Mittelpunkt stellen und somit Praxisthemen in Problemlösungsstrategien führen. Der »Best-practice«-Ansatz, also durch gelungene Anwendungsbeispiele anderer Bibliotheken oder auch branchenfremd zu neuen Lösungen zu kommen, illustriert diesen Gedanken. Im Modell der »kollegialen Beratung« erfährt das eine besonders interessante Ausprägung. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen analysieren, beurteilen, beraten die Situation in einer Partnerbibliothek. Zur Vermeidung von Verletzungen oder Einseitigkeiten wird der beratene Kollege anschließend selbst zum Berater.<sup>36</sup> Es findet ein gezielter, problemorientierter Erfahrungsaustausch statt oder anders ausgedrückt, ein Qualifizierungsangebot in der Praxis.

### SCHLUSSBEMERKUNG

Dem Satz »Qualifikation kann nicht über die Ausbildungsdauer erworben, sondern muss durch laufende, lebenslange Fortbildung und praktische Weiterbildung gesichert werden.«<sup>37</sup> ist hinzuzufügen, dass Ausbildung und Qualifikation dann besonders wirksam sind, wenn sie anschauliche, begreifbare, verwertbare Kontexte herstellen. Die Trennung von Theorie und Praxis in »Faktenwissen« und »Betriebsdurchlauf« behindert den Kompetenzerwerb zu verantwortlichem Leitungshandeln. Obwohl die berufsbezogene Ausbildung bzw. das berufsbegleitende Studium unbestritten hohe Praxisanteile ausweisen, ist die Verzahnung von Theorie und Praxis weiter optimierbar. Es fehlt ggf. in einigen Bereichen an Abstimmungen über Lehr- und Lernformen in der praktischen Phase und wesentlicher, es fehlt eine Fachdiskussion zur methodisch-didaktischen Ausgestaltung der Praktika als Lehr- und Lernarrangement. Die Gesamtverantwortung für die Ausgestaltung der zukünftigen Aufgaben und Strukturen von Bibliotheken erfordert eine besondere Aufmerksamkeit in der Qualifizierung von Nachwuchskräften, damit die Richtigen das Richtige tun können.

<sup>1</sup> Baron, Günter: Ausbildung im Leitungsbereich. In: Tehnzen, Jobst (Hrsg.): Die praktische Ausbildung der Bibliotheksreferendare: Impulse zur Umsetzung der Empfehlungen für die Ausbildung des höheren Bibliotheksdienstes. Berlin: DBI, 1989 (DBI-Materialien 87), S. 49–55, hier S. 49.

<sup>2</sup> In Bezug auf »widersinnige« Zugangssperren zu Leitungspositionen und Gleichbehandlung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen liefert Waldeyer umfangreiche Hinweise auf der Basis des Hochschulrechts: Waldeyer, Hans-Wolfgang: Die laufbahnrechtliche Einordnung der Studienabschlüsse der Universitäts- und allgemeinen Fachhochschulen. In: Zeitschrift für Beamtenrecht (ZBR) (2003), Heft 1–2, S. 17–28.

<sup>3</sup> Statt einer ausführlichen bibliografischen Fußnote zur Berufsbilddebatte: Schibel, Wolfgang: Fachreferat 2000. 13 Thesen zur Differenzierung des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes. In: Bibliotheksdienst 32. Jg. (1998), H. 6, S. 1040–1047. In diesem Beitrag sind auch noch zehn Jahre später gültig alle relevanten Themen angelegt,



die einer Auseinandersetzung lohnen, gerade, wenn man bei einzelnen Thesen eine andere Einschätzung vertreten kann.

<sup>4</sup> Vgl. Barth, Dirk: Über Berufssorgen und -perspektiven des wissenschaftlichen Bibliothekars: Marburger Erfahrungen. In: Rützel-Banz, Margit (Hrsg.): 98. Bibliothekartag in Freiburg im Breisgau 1999: Grenzenlos in die Zukunft. Frankfurt am Main: Klostermann, 2000, (ZfBB Sonderheft 77), S. 263–273.

<sup>5</sup> Vgl. Schüller-Zwierlein, André: Senden auf allen Kanälen. Wie sich die Bibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität zur Teaching-Library entwickelt. In: BUB 59. Jg. (2007), Heft 11/12, S. 788–793, hier S. 791 f.

<sup>6</sup> Vgl. Fühles-Ubach, Simone und Achim Oßwald: Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Bibliotheks- und Informationswesen – Welche Funktionen können die Ausbildungseinrichtungen bei der Vermittlung relevanter Schlüsselqualifikationen übernehmen. In: Paul, Gerd (Hrsg.): Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation: Dokumentation einer Tagung. Berlin: Ehem. Dt. Bibliotheksinst., 2000, (DBI-Materialien 200), S. 63–75.

<sup>7</sup> Paul, Gerd: Anforderungen und Bedarf an Personen mit Leitungsfunktion in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Köln: Fachhochschule Köln, 2000, (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 25), S. 27.

<sup>8</sup> Vgl. Weibler, Jürgen: Personalführung. München: Vahlen, 2001, S. 24.

<sup>9</sup> Weibler, S. 29, vgl. insgesamt ebd. S. 24–37. Zum Thema Führung und Bibliotheksleitung auch Wolfram Neubauer, Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien. In: Frankenberger, Rudolf (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. Saur: München 2004, S. 117–133.

<sup>10</sup> Vgl. Berufsbild 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Berlin: Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände 1998, S. 10.

<sup>11</sup> Skeptisch zur Möglichkeit der Förderung von Schlüsselqualifikationen: Depping, Ralf: Förderung von Schlüsselqualifikationen als Aufgabe der bibliothekarischen Ausbildung und der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris, 4. Jg (1999), S. 223–229.

<sup>12</sup> Vgl. als guten Überblick zu den aktuellen Ausbildungsmöglichkeiten im höheren Bibliotheksdienst insgesamt auch Oßwald, Achim: Master-Abschluss für den höheren Bibliotheksdienst: Perspektiven für den Kölner Master-Zusatzstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft. In: Lülfi, Daniela (Hrsg.): Netzwerk Bibliothek. 95. Deutscher Bibliothekartag in Dresden 2006. Frankfurt am Main: Klostermann, 2007, (ZfBB Sonderheft 92), S. 105–120. Die darin enthaltene Polemik zum »berufständigen Beharrungsvermögen« gegen eine Aufhebung der Vorbereitungsdienste übersieht übrigens, dass Ansätze zu einer Dienstrechtsreform (Aufhebung des Berufsbeamtentums) zurzeit nicht mehr vordringlich betrieben werden. Es dreht sich nicht um berufsständiges Denken, sondern um Aufwandsminimierungen. Die verwaltungsinterne Ausbildung ist – außer in NRW – Standard. Sie ist formal strukturiert, stellt Vergleichbarkeiten her.

<sup>13</sup> Vgl. Positionen und Perspektiven der Ausbildung für den höheren Dienst. Positionspapier der Arbeitsgruppe Bibliotheken [der KMK]. In: Bibliotheksdienst 38. Jg. (2004), Heft 2, S. 182–200, hier S. 195 f.

<sup>14</sup> Eine Konsequenz aus der Einstellung des Vorbereitungsdienstes in NRW nach 2002 und der Autonomie der Hochschulen in Folge des sogenannten Hochschulfreiheitsgesetzes, das die Landesbeamten der Hochschulen in den Status von Hochschulbeamten überführt hat. Dies verweist auch in der Ausbildung von Nachwuchskräften auf eine lokale Verantwortung.

<sup>15</sup> Verein Deutscher Bibliothekare: Leitfaden für die praktische Ausbildung des höheren Bibliotheksdienstes. In: ZfBB 43 (1996), Heft 6, S. 641–654.

<sup>16</sup> Vgl. ebd. z. B. S. 641 und S. 647.

<sup>17</sup> Ebd. S. 651.

<sup>18</sup> Vgl. ebd. z. B. S. 647 und S. 642.

<sup>19</sup> Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den höheren Dienst an wissenschaftlichen Bibliotheken im Lande Hessen vom 29. Mai 2007 (APO). In: Staatsanzeiger für das Land Hessen, Nr. 27, 2. Juli 2007, S. 1314–1318, § 5.

<sup>20</sup> Verordnung über die Laufbahn, Ausbildung und Prüfung für den höheren Dienst in wissenschaftlichen Bibliotheken des Bundes vom 25. Oktober 2001 (LAP). In: Bundesgesetzblatt, 2001, Teil I, vom 6. November 2001, S. 2779–2784, § 14. Vgl. auch: Richtlinie für die Ausbildung der Wissenschaftlichen Bibliothekare im Freistaat Thüringen. Stand 10/2004, S. 2, Ziffer 4 (3).

<sup>21</sup> Die Ausbildung des höheren Bibliotheksdienstes an der Bayerischen Bibliotheksschule in München. Stand Oktober 2004, hier S. 2 und S. 4.

<sup>22</sup> Praktikumsordnung für den weiterbildenden Studiengang »Bibliotheks- und Informationswissenschaft« im Fernstudium vom 21.02.2007, S. 1.

<sup>23</sup> Ebd. S. 2.

<sup>24</sup> Buck, Herbert: Ausbildungsinstitute und Ausbildungsbibliotheken. In: Tehnzen, Jobst: Die praktische Ausbildung der Bibliotheksreferendare. Siehe Endnote 1, S. 19–27, hier insbes. S. 20–23.

<sup>25</sup> Zu »Studium«, »Ausbildung«, »Theorie« und »Praxis« vgl. auch Plassmann, Engelbert: Studium und Ausbildung des Bibliothekars. In: Frankenberger, Rudolf (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Siehe Endnote 9, S. 344–364.

<sup>26</sup> Waldeyer, a. a. O., S. 25.

<sup>27</sup> Ebd., S. 20.

<sup>28</sup> Vgl. Oßwald, Achim: Alternative Modelle. Anteil von Theorie und Praxis. In: ZfBB 48 (2001) Heft 2, S. 137 f.

<sup>29</sup> Bibliothekarisch wurden bislang Modelle der Praxisgestaltung des Studiums / Vorbereitungsdienstes höherer Dienst wenig diskutiert, obwohl Parallelen zu anderen Berufen nahe liegen. Vgl. Schulze-Krüdener, Jörgen und Hans Günther Homfeldt: Praktika: Pflicht oder Kür? – Perspektiven und Ziele der Hochschulausbildung zwischen Wissenschaft und Beruf. In: Schulze-Krüdener, Jörgen (Hrsg.): Praktikum – eine Brücke schlagen zwischen Wissenschaft und Beruf. Neuwied: Luchterhand, 2001, S. 205–216.

<sup>30</sup> Zusammenstellung auf Grundlage des Beitrages von Baron, Ausbildung im Leitungsbereich, siehe Endnote 1.

<sup>31</sup> Vgl. APO Hessen, § 10.

<sup>32</sup> Ansätze finden sich in der Darstellung von: Jäcker, Ursula und Christian Oesterheld: Investitionen in die Zukunft. Die Ausbildung zum höheren Bibliotheksdienst an der Staatsbibliothek zu Berlin. In: Bibliotheksmagazin. Mitteilungen aus den Staatsbibliotheken in Berlin und München. 2007, Heft 3, S. 69–75.

<sup>33</sup> Vgl. LAP Bund, § 15. Nach der APO Hessen, § 15, kann eine benotete Projektarbeit aus der Ausbildungsbibliothek eine Aufsichtsarbeit aus der Staatsprüfung ersetzen.

<sup>34</sup> Vgl. LAP Bund, § 17 oder APO Hessen, § 9.

<sup>35</sup> Vgl. Jäcker: Investitionen in die Zukunft, a. a. O. S. 71.

<sup>36</sup> Vgl. Vogt, Renate: Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 41 (2007), Heft 11, S. 118 ff.

<sup>37</sup> Hagenau, Bernd: Viele Wege und ein Ziel? Gedanken zur Auswahl und Ausbildung wissenschaftlicher Bibliothekare. In: Lohse, Hartwig (Hrsg.): Arbeitsfeld Bibliotheken / 6. Deutscher Bibliothekskongress, 84. Deutscher Bibliothekartag in Dortmund 1994. Frankfurt am Main: Klostermann, 1994, (ZfBB Sonderheft 59), S. 163–174, hier S. 174.

## DER VERFASSER

**Albert Bilo** ist Leitender Bibliotheksdirektor der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen, Campus Essen, Universitätsstr. 9, 45141 Essen, [bilo@ub.uni-duisburg-essen.de](mailto:bilo@ub.uni-duisburg-essen.de)