

# **Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Bibliotheks- und Informationswesen**

## **Welche Funktionen können die Ausbildungseinrichtungen bei der Vermittlung relevanter Schlüsselqualifikationen übernehmen?**

*(Simone Fühles-Ubach und Achim Obwald)*

### **1. Einleitung**

Das Wissen über soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten wird für immer mehr Personen zur Notwendigkeit.<sup>1</sup> Die Bedeutung des Themas wird durch mindestens zwei Entwicklungen deutlich:

- die Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema;
- die seit einiger Zeit anzutreffende Häufung dieses Anforderungsprofils in Stellenausschreibungen für Berufsanfänger.<sup>2</sup>

Die Schwierigkeiten beginnen, wenn man sich bemüht herauszufinden, was unter dem Konstrukt „soziale Kompetenz“ tatsächlich zu verstehen ist. Zwar wird der Begriff häufig verwendet, theoretisch wie empirisch ist er jedoch nur wenig fundiert; daher ist der Spielraum für willkürliche Auslegungen und Interpretationen recht groß.<sup>3</sup> Allgemeine Übereinstimmung scheint lediglich darüber zu herrschen, dass Schlüsselqualifikationen – und soziale Kompetenz zählt ganz wesentlich dazu – zielgerichtet im Hinblick auf das konkrete Berufsbild und für konkrete berufliche Situationen gefördert und entwickelt werden sollen.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Funktionen die Ausbildungseinrichtungen – hier der Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen (FB Bul) der Fachhochschule Köln – bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen übernehmen können. Einleitend wird auf die Frage eingegangen, ob soziale Kompetenz eine Qualifikation darstellt, die besonders in Lei-

- 
- 1 Rosenstiel, L. von: Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz. Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen 1992, S. 83-107.
  - 2 Wipprecht, G.: Branchenreport Medizintechnikindustrie. UniMagazin. Heft 4 (1999), S. 20 f.; dies.: Branchenreport Automobilindustrie. UniMagazin. Heft 5 (1999), S. 12 f.
  - 3 Schuler, H.; Barthelme, D.: Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld 1995.

tungs- und Managementfunktionen gefragt ist. Weiterhin werden zwei wesentliche Facetten von Sozialkompetenz herausgestellt und deren generelle Potentiale zur Förderung und Entwicklung erläutert. Im Anschluss daran werden die Zusammenhänge zwischen einzelnen Komponenten analysiert und graphisch aufgezeigt. Die einzelnen Komponenten der sozialen Kompetenz, die einen konkreten Verhaltensbezug aufweisen, werden definiert. In einem einheitlichen Schema werden sie daraufhin untersucht, inwieweit sie der Vermittlung von theoretischen Kenntnissen dienen und welche potentiell fördernden Veranstaltungsformen an der FH dafür angeboten werden.

## 2. Soziale Kompetenz – nur nötig in Leitungsfunktionen?

Aus der Sicht einer Ausbildungseinrichtung, die nicht nur Absolventen für Leitungspositionen ausbildet, ist zunächst anzumerken: Soziale Kompetenzen, wie auch immer sie definiert werden, sind aus unserer Perspektive nicht nur eine Qualifikation, die in Leitungs- oder Managementpositionen erforderlich ist. Vielmehr wird Sozialkompetenz auf allen Qualifikationsebenen benötigt! Diplom-Bibliothekare z.B. kommen zumindest im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken nur selten in Leitungspositionen, da diese fast ausschließlich den Bewerbern aus dem höheren Bibliotheksdienst vorbehalten sind. Trotzdem haben Diplom-Bibliothekare häufig Mitarbeiter, mit denen sie nicht nur zusammenarbeiten, sondern die ihnen unterstellt sind und die sie bis zu einem gewissen Grad eigenständig führen. Abgesehen davon: Überall dort, wo Kollegen zusammenarbeiten, ist sozial kompetentes Verhalten nicht nur wünschenswert, sondern erforderlich. Aus der Perspektive einer Ausbildungseinrichtung wie des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der FH Köln wird das Themengebiet daher viel weiter gefasst und heißt eher: Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Bibliotheks- und Informationswesen. Infolgedessen steht das Thema Sozialkompetenz auch in allen Qualifizierungsangeboten des FB Bul der FH Köln mit auf dem Lehrplan. Da sich nach der Studienreform 1998 am Fachbereich einige grundlegende Veränderungen ergaben, wird die derzeitige Situation im Folgenden kurz erläutert.

## 3. Das Studienangebot des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln

### 3.1 Grundständiger Studiengang Bibliothekswesen

Seit dem Wintersemester 1998 wird vom Fachbereich der Studiengang Bibliothekswesen angeboten, der die Sparten Öffentliches und Wissenschaftliches Bibliothekswesen integriert. Es handelt sich damit um einen einheitlichen Studiengang für alle bibliothekarischen Funktionsbereiche. Die Gesamtstudien-

dauer beträgt acht Semester. Im fünften Semester ist ein Pflichtpraxissemester von insgesamt 22 Wochen Dauer vorgesehen.

Im Hauptstudium entscheiden sich die 90 Studierenden, neben einem für alle gemeinsamen Ausbildungsteil, für eines von fünf Schwerpunktfächern<sup>4</sup>:

- Auskunftsdienst und Informationsvermittlung,
- Informationstechnik in Bibliotheken,
- Bibliotheksmanagement,
- Erschließung und Information Retrieval,
- Medien und Kommunikation.

### 3.2 Grundständiger Studiengang Informationswirtschaft

Völlig neu angeboten wird der Studiengang Informationswirtschaft, mit dem die bisherige Ausbildung der Diplom-Dokumentare abgelöst wurde. Seit dem Wintersemester 1998 belegen 30 Studierende diesen Ausbildungsgang. Er zielt primär auf das Berufsfeld der Informationsabteilungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Besonderes Merkmal dieses Wirtschaftsstudiengangs, den es in dieser Form nur an der FH Köln gibt, ist die Integration von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen (ca. 50%), informations- und kommunikationstechnischem Know-how (ca. 25%) und den zentralen informationsmethodischen Kenntnissen (ca. 25%). Auch in diesem Studiengang gibt es im fünften Semester ein verpflichtendes Praxissemester – bei einer Gesamtstudien-dauer von acht Semestern. Im Gegensatz zum Studiengang Bibliothekswesen ist hier keine Schwerpunktsetzung im Hauptstudium vorgesehen. Es geht vielmehr um einen ganzheitlichen Ansatz. Ziel des Studiums ist es, „den Informationsbedarf eines Betriebes zu erkennen, die betrieblichen Informationsabläufe zu planen und unter Einsatz geeigneter Hilfsmittel in Informationssystemen zu realisieren, betriebsinterne Informationen zu sammeln und aufzubereiten sowie externe Informationen zu beschaffen und in das betriebliche Informationssystem zu integrieren.“<sup>5</sup> Dies alles steht unter dem Motto: „Wirtschaftlicher Umgang mit Information“.

4 Gödert, W.; Jüngling, H.; Obwald, A.; Stock, W.: Das neue Kölner Konzept für Studienangebote im Bibliotheks- und Informationswesen. In: <http://www.fbi.fh-koeln.de/studium/reform/grundfh/bib/studienr.htm>.

5 ebenda, S. 8.

### 3.3 Zusatzstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Der Zusatzstudiengang, der ab dem Jahr 2001 die Ausbildung für den höheren Bibliotheksdienst ablöst,<sup>6</sup> stellt ein spezielles Qualifizierungsangebot insbesondere auch für Leitungs- und Managementfunktionen im Bibliothekswe- sen und der Informationswirtschaft dar.

Der Zusatzstudiengang bereitet in Verbindung mit dem fachwissenschaftlichen Primärstudium nicht nur auf Tätigkeiten in herausgehobenen Positionen in Bibliotheken und anderen Einrichtungen der Informationswirtschaft vor, sondern auch auf eine fachwissenschaftlich basierte Informationstätigkeit (Fachreferenten) sowie auf Tätigkeiten im Bereich des innerbetrieblichen Wissensmanagements – Dokumentenmanagement, Produktdokumentation, medienneutrales Archivieren.

Diese Berufsmarktorientierung hat entsprechende Schwerpunktsetzungen zur Folge wie:

- betriebliches Management in Leitungspositionen,
- Wissensmanagement,
- fachspezifische Informationsdienstleistungen,
- Informations- und Kommunikationstechnik.

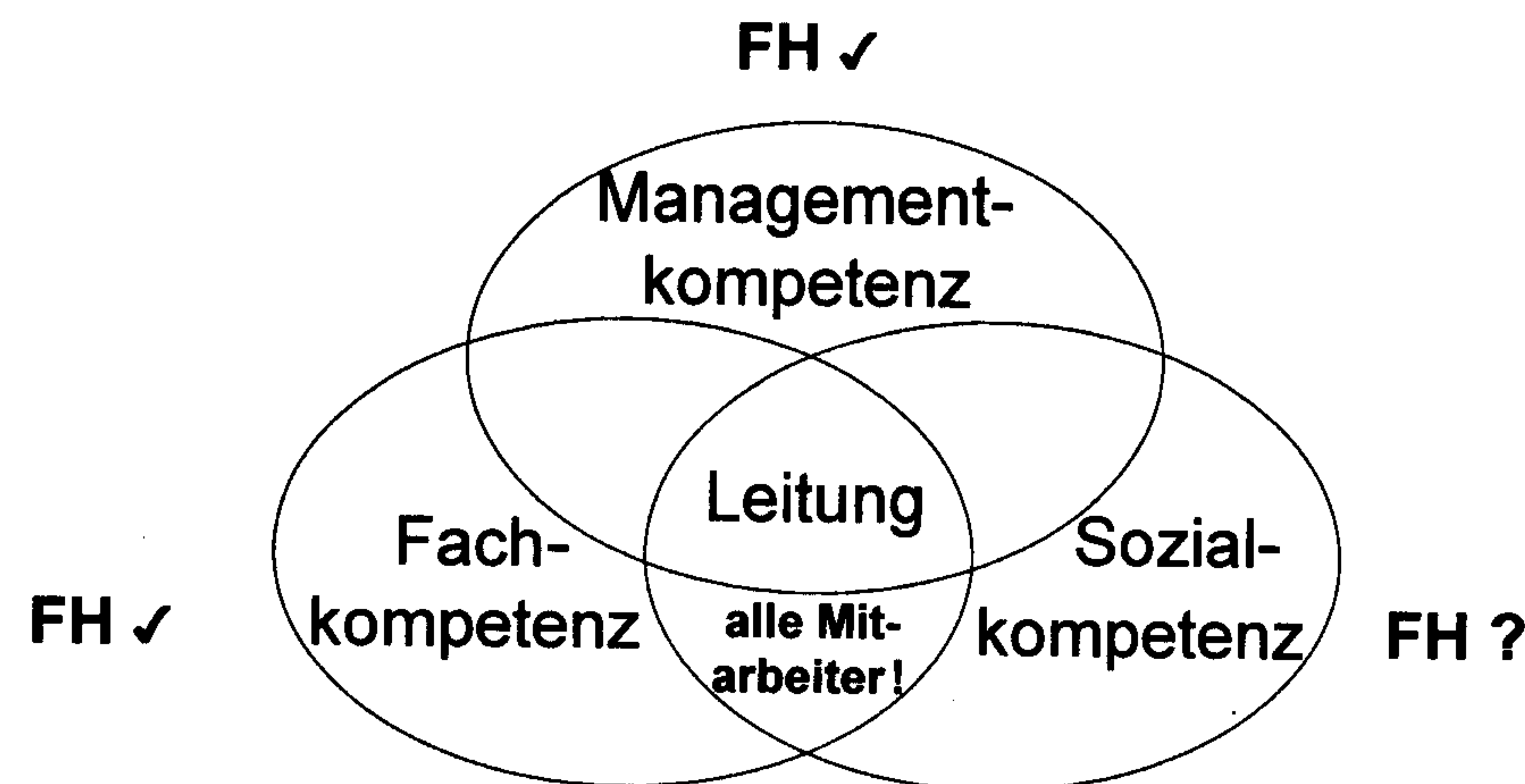
Hierbei nehmen Veranstaltungen, in denen die Teilnehmer speziell auf Leitungsaufgaben vorbereitet werden, rund ein Viertel der Studienzeit ein – ganz abgesehen von veranstaltungsinternen Sensibilisierungsmaßnahmen.

#### 4. Die Fachhochschule und die Vermittlung von Leitungskompetenz

Welche Kenntnisse die FH Köln vermittelt und wie diese im Zusammenhang mit Leitungskompetenz zu sehen sind, zeigt Abbildung 1.

<sup>6</sup> Voraussetzung dafür ist die Verabschiedung des neuen Hochschulgesetzes in Nordrhein-Westfalen, die für das erste Halbjahr 2000 erwartet wird.

Abbildung 1: Komponenten der Leitungskompetenz und deren Vermittlung an der FH Köln, FB Bul



Wie die Grafik verdeutlicht, wird dabei von der Definition ausgegangen, dass Leitungskompetenz sich aus den Bereichen Fachkompetenz, Managementkompetenz und Sozialkompetenz zusammensetzt.<sup>7</sup> Die Tatsache, dass die Professoren des Fachbereichs die nötige Fachkompetenz vermitteln können, dürfte kaum in Abrede gestellt werden. Die Kernkompetenzen des Fachbereichs, die im Bereich des Bibliotheks- und Informationswesens liegen, werden zunehmend durch betriebswirtschaftlich ausgebildete Dozenten ausgeweitet. In allen Studiengängen haben betriebswirtschaftliche Elemente wie z.B. Bibliotheksmanagement, betriebliches Management oder Personalführung einen großen Anteil, wobei im Studiengang Informationswirtschaft sogar die Hälfte aller Veranstaltungen wirtschaftlich ausgerichtet ist. Damit bleibt allein die Frage, ob und in welcher Form eine Ausbildungseinrichtung wie der Fachbereich Bul der FH Köln auch soziale Kompetenzen vermitteln kann.

Als Definition von Sozialkompetenz wird auf den Ansatz von Schuler/Barthelme<sup>8</sup> zurückgegriffen, der das Konstrukt „soziale Kompetenz“ in zwei Kompetenzgruppen unterteilt.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu: Paul, G.: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Berlin 1999. (Phil. Diss.).

<sup>8</sup> Schuler, H.; Barthelme, D.: Soziale Kompetenz als berufliche Anordnung. In: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Soziale Kompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld 1995, S. 77-116.

Eine Gruppe bildet die Basis für das Zustandekommen von sozial kompetentem Verhalten. Diesen Facetten kommt eine erklärende Rolle zu, da sie die intrapersonelle Grundlage für Sozialkompetenz bilden. Zu dieser Gruppe gehören die Fähigkeiten Empathie im Sinne von Einfühlungsvermögen, Sensibilität, Durchsetzungsfähigkeit und situative Flexibilität. Unter situativer Flexibilität wird die Fähigkeit verstanden, sein Verhalten an sich verändernde Situationen und Umgebungsfaktoren anzupassen, was ein breites Spektrum an Verhaltensweisen erfordert.

Die zweite Gruppe umfasst jene Komponenten von sozialer Kompetenz, die einen konkreten Verhaltensbezug aufweisen. Sie sind aus dem Handeln der Personen direkt ersichtlich. Es handelt sich hierbei um sogenannte soziale Fertigkeiten (social skills) die sich in der Interaktion der Person mit anderen zeigen. Zu dieser Kategorie zählen kommunikative Fähigkeiten, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit, Teamfähigkeit und schließlich Konfliktfähigkeit.

#### 4.1 Welche Möglichkeiten hat die Fachhochschule zur Vermittlung sozialer Kompetenzen?

Die Rolle der Fachhochschule unterscheidet sich für die beiden Gruppen. Die FH kann über intrapersonelle Kompetenzen nur Kenntnisse vermitteln und dabei Hinweise auf deren Bedeutung geben. Beispiele hierfür sind:

- Was leistet Empathie bei einem Presearch Interview im Vorfeld einer Informationsrecherche?
- Warum erfordern Personalmaßnahmen eine erhöhte Sensibilität?
- Welche Bedeutung hat Flexibilität im Kundenkontakt?

Die intrapersonellen Fähigkeiten selbst können jedoch kaum trainiert oder gar angelegt werden. Sie sind in der Persönlichkeit des einzelnen als Charaktereigenschaften vorhanden – oder auch nicht. Die Ausbildungseinrichtung kann bei vorhandener Veranlagung diese allenfalls verstärken und fördern.

Anders verhält es sich bei den Facetten mit konkretem Verhaltensbezug. Neben einer Vermittlung von Kenntnissen über die Verhaltensweisen<sup>9</sup> können auch die Verhaltensweisen selbst bis zu einem gewissen Grad trainiert werden. Für das Training von Verhaltensweisen gelten die im folgenden erläuterten Regeln.

Das Training konkreter Verhaltensweisen ist aussichtsreicher als die Einübung allgemeiner Prinzipien. Dies bedeutet, dass die Übungen beispielsweise im speziellen bibliothekarischen Kontext durchgeführt werden müssen. Die Wei-

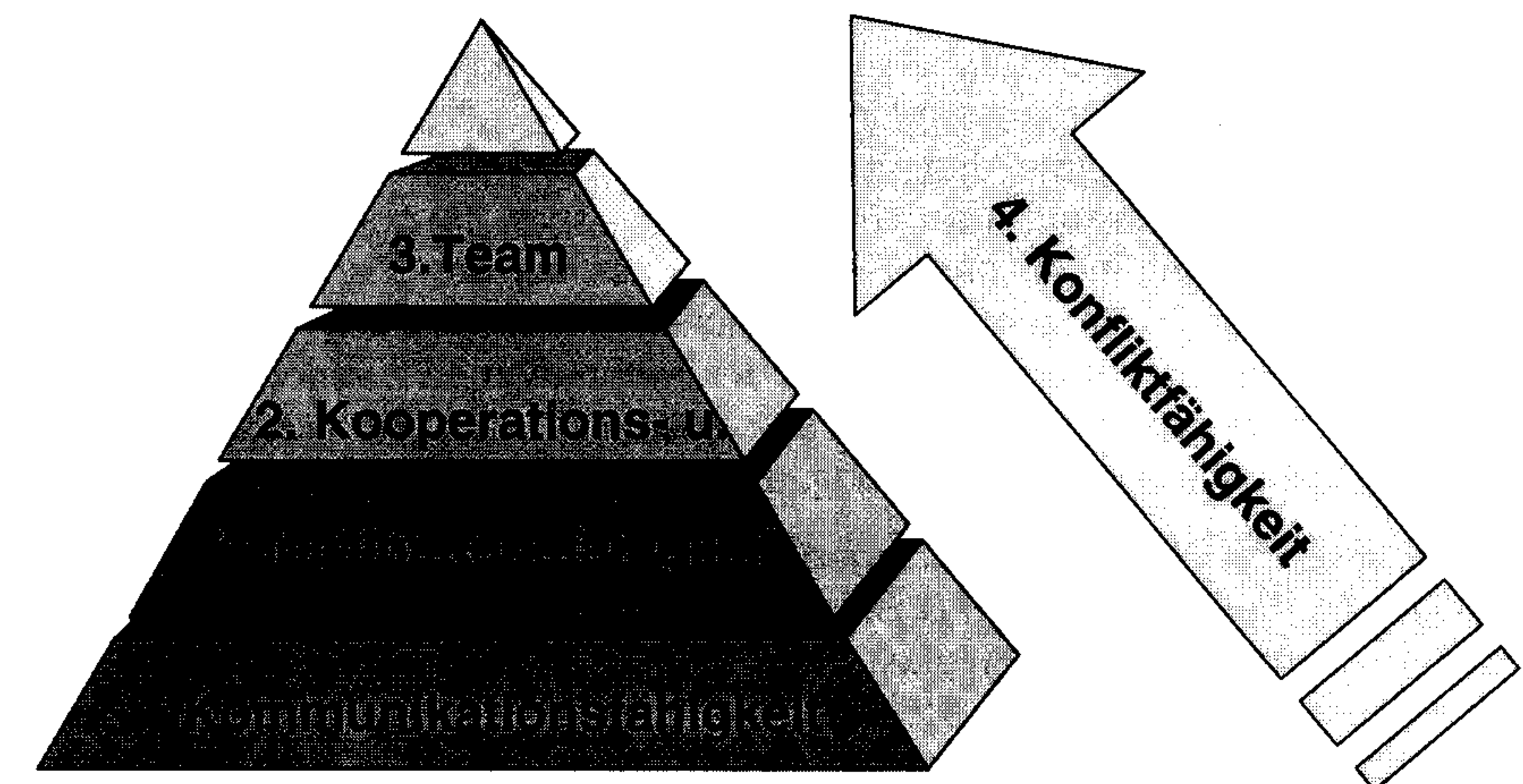
9 Ebenda, S. 116.

terentwicklung bereits vorhandener Stärken bietet mehr Erfolgsaussichten als der Versuch, größere Defizite zu beheben. Diese Aussage korrespondiert mit den Ausführungen zu den intrapersonellen Kompetenzen, für die festgestellt wurde, dass auf einer vorhandenen Basis am besten aufgebaut werden kann. Je nach Persönlichkeit sind dabei unterschiedlich starke Lerneffekte zu erwarten.

#### 4.2 Soziale Kompetenzen mit konkretem Verhaltensbezug

Wie die Fertigkeiten mit konkretem Verhaltensbezug zusammenwirken und teilweise aufeinander aufbauen, zeigt Abbildung 2.

Abbildung 2: Das Zusammenwirken der social skills



Kommunikationsfähigkeit stellt die Basis der sozialen Fertigkeiten dar. Ohne sie sind Kooperations- und Koordinationsfähigkeit sowie Teamfähigkeit nicht zu erreichen. Kooperations- und Koordinationsfähigkeit stellt die zweite Stufe dar, weil es bereits um gemeinsames Handeln geht. Teamfähigkeit als effizienzfördernde Organisationsform setzt sich darüber hinaus das Ziel, die Zusammenarbeit zu optimieren.

Auf jeder dieser Ebenen ist Konfliktfähigkeit erforderlich, wobei mit jeder neuen Stufe die Anforderungen an die Kompetenz der Konfliktfähigkeit steigen. Schon bei einfachen Kommunikationssituationen können Probleme entstehen,

die mit zunehmender Teilnehmerzahl und komplexer werdenden Aufgaben zunehmen.

Nachfolgend werden die einzelnen sozialen Fertigkeiten nach einem einheitlichen Schema dargestellt. Zuerst wird eine Definition gegeben. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen benannt, die als Kenntnisse an der Fachhochschule vermittelt werden können. Danach werden potentiell fördernde Veranstaltungsformen im Lehrbetrieb erläutert.

#### 4.2.1 Kommunikationsfähigkeit

##### Definition

Kommunikationsfähigkeit bildet die Basis der Pyramide sozialer Kompetenzen und damit die Grundlage für alle weiteren Verhaltensweisen. Ebenso wie der Begriff der Sozialkompetenz setzt sich auch der Begriff der Kommunikation oder der Kommunikationsfähigkeit aus vielen Leistungen und Fähigkeiten zusammen. Zentrale Bestandteile sind die interaktiven Fähigkeiten einer Person bei der Kontaktaufnahme und -aufrechterhaltung. Dabei spielt jedoch nicht nur verbale Kommunikation eine Rolle, sondern auch die nonverbale Kommunikation. Untersuchungen haben ergeben, dass bei der „Face-to-face-Kommunikation“ nur 35 Prozent der tatsächlichen Bedeutung der Nachricht über Sprache vermittelt werden.<sup>10</sup> Der Rest der Information geht verloren oder wird nonverbal, d.h. durch paralinguistische oder nicht lautliche Ausdrucksmittel wie Mimik, Gestik und Körperhaltung, ausgedrückt.

##### Vermittlung theoretischer Grundlagen und praktischer Übungen

In allen Studiengängen des FB Bul der FH Köln gibt es Veranstaltungen zum Thema Kommunikationsfähigkeit, bei denen eine perspektivenbezogene Schwerpunktsetzung entsprechend den typischen Aufgabenstellungen der Zielgruppe erfolgt. Zu nennen sind hier beispielsweise die Veranstaltungen „Betriebliche Kommunikation“ oder „Kommunikatives Verhalten“ in den grundständigen Studiengängen. Im Sinne der oben genannten Forschungsergebnisse, die nur einen geringen Anteil der Sprache bei der Übermittlung der Nachricht ergaben, wird den Studierenden an dieser Stelle z.B. deutlich gemacht, dass die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation die Kongruenz zwischen verbalem und non-verbalem Ausdruck ist. Die Frage an einen Kunden „Darf ich Ihnen helfen?“ kann durch non-verbale Signale bestätigt und verstärkt werden. Fehlt diese Kongruenz, so kann die Bedeutung des Satzes auch durchaus ins Gegenteil verkehrt werden – im Sinne von „Muss ich etwa helfen?“

10 Deibl, M.: Kommunikation im Betrieb. Wien 1995, S. 31.

##### Potentiell fördernde Veranstaltungsformen

Neben der Vermittlung dieser theoretischen Kenntnisse wird auch versucht, durch Rollenspiele und Diskussionen bestimmte Verhaltensweisen aktiv zu trainieren. Nachgebildet wird z.B. die Interaktion mit Kunden, Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Für all diese Veranstaltungen bietet eine FH gegenüber der Universität den Vorteil der überschaubaren Gruppengrößen. Dadurch entsteht nicht nur zahlenmäßig eine andere Betreuungsrelation, sondern auch ein intensiverer Kontakt zwischen Studierenden und Dozenten.

Den Kontakt und die Kommunikation zwischen den Studierenden fördern auch Exkursionen zu einem relativ frühen Zeitpunkt im Studienablauf. Auf diese Weise entstehen schon früh ein stärkerer Semesterverbund und eine Intensivierung der allgemeinen sozialen Interaktion.

Der seminaristische Unterricht als „Misch-Veranstaltungsform“ mit kommunikativen und vortragenden Elementen ist eine Art der Lehrveranstaltung, die sowohl die Kommunikation zwischen den Studierenden untereinander als auch zwischen dem Dozenten und den Studierenden fördert. Im Gegensatz zur Vorlesung, in der üblicherweise nur vorgetragen wird, werden seminaristische Elemente wie z.B. die Besprechung von Fallstudien in die Veranstaltung eingebracht.

#### 4.2.2 Kooperations- und Koordinationsfähigkeit

##### Definition

Kooperations- und Koordinationsfähigkeit geht über die Kommunikationsfähigkeit hinaus und bedeutet „das gemeinsame Tun von zwei oder mehr Personen, die bewusst und planvoll aufeinander abgestimmt sind und die die Zielerreichung eines jeden in gleichem Maße gewährleistet“.<sup>11</sup>

##### Vermittlung theoretischer Grundlagen

Die theoretischen Kenntnisse zum Themenbereich werden den Studierenden in verschiedenen Vorlesungen vermittelt. Wichtig ist dabei, die erweiterte Dimension im Gegensatz zur Kommunikation zu verdeutlichen, denn beide Partner arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin, das durch optimale Kommunikation in beiderseitigem Einvernehmen erreicht werden soll. Dieses Vorgehen kann im Bereich der Bibliotheksbetriebslehre z.B. beim „elektronischen Datenaustausch mit Lieferanten“ angesprochen werden.

##### Potentiell fördernde Veranstaltungsformen

Die Veranstaltungsform am Fachbereich, in der mehrere Studierende gleichrangig auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten, ist die Übung. So versuchen

11 Piepenburg, U.: Rechnergestütztes kooperatives Arbeiten. Hamburg 1991 (Universität Hamburg, FB Informatik, Mitteilung Nr. 197).

sich in den Bereichen Datenverarbeitung oder Organisation in der Regel zwei bis fünf Studierende an der Lösung einer gemeinsamen Aufgabe. Dabei können die Studierenden Aufgaben kooperativ lösen oder untereinander aufteilen und die Ergebnisse dann später wieder gemeinsam – koordiniert – vortragen.

#### 4.2.3 Teamfähigkeit

##### *Definition*

Teamfähigkeit ist die „Königsdisziplin“ der Sozialkompetenz. Sie setzt Kommunikations- sowie Kooperations- und Koordinationsfähigkeit voraus. Teamfähigkeit ist eine Form der Arbeitsorganisation, die das Ziel verfolgt, die Zusammenarbeit einer Gruppe zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Es geht also sowohl um die Zielerreichung (Lokomotion) als auch um Interaktion innerhalb einer Gruppe (Kohäsion).<sup>12</sup> In einem Team wird also kommuniziert, kooperiert und koordiniert – mit dem Ziel der Optimierung, und dies heißt nicht zuletzt auch mit dem Ziel der wirtschaftlichen Optimierung.

##### *Theoretische Grundlagen*

In den Studiengängen des FB Bul informieren verschiedene Veranstaltungen über die Definition und die Arbeitsweise im Team. So behandeln beispielsweise alle Veranstaltungen zum Bereich Organisation auch den Aspekt der Teamfähigkeit. Es gibt eine eigene Veranstaltung zum Thema Projektmanagement, die als Wahlpflichtfach studiengangübergreifend allen Studierenden des Fachbereichs angeboten wird. Darüber hinaus sind die Studierenden aufgefordert, eigene Erfahrungsberichte aus eventuellen beruflichen Vorerfahrungen oder aus Praktika einzubringen und gemeinsam zu analysieren.

##### *Potentiell fördernde Veranstaltungsformen*

Erfahrungen in der Teamarbeit, die das Ziel der wirtschaftlichen Optimierung verfolgen, können an der Fachhochschule vorzugsweise im Kontext von Drittmittel-Projekten gemacht werden. Dabei werden dem Fachbereich unter der Leitung eines Dozenten von dritter Seite Gelder zu Verfügung gestellt, um unter Beteiligung von Studierenden ein Forschungsprojekt an der Fachhochschule bzw. vor Ort beim Bedarfsträger als Lösung für ein konkretes Praxisproblem zu realisieren. Diese Projekte erstrecken sich meist über mehrere Monate, so dass die oben genannten gruppenbezogenen Erfahrungen von den Studierenden eingebracht werden können.

Als gänzlich neue Veranstaltungsform mit dem Effekt der Förderung von Teamfähigkeit wird am Fachbereich ein Planspiel mit Studenten durchgeführt. Ein Software-Tool simuliert einen Markt, auf dem mehrere Unternehmen mit

gleicher Startposition agieren und sich entwickeln müssen. Mehrere Studenten bilden als Team ein „Unternehmen“ und entwickeln gemeinsam Unternehmensstrategien, um sich optimal am Markt zu positionieren. Das Ergebnis ihrer Bemühungen wird wiederum von der Software als Marktergebnis ausgegeben.

#### 4.2.4 Konfliktfähigkeit

##### *Definition*

Konfliktfähigkeit (Konfliktmanagement) ist eine Querschnittsfunktion für alle bisher beschriebenen social skills. Sie bezeichnet die Fähigkeit zum Umgang mit und zur Bewältigung von Konflikten. Darunter ist allerdings nicht nur eine Lösungssuche für vorhandene Konflikte zu verstehen, sondern auch das frühzeitige Erkennen potentieller Konfliktherde. Ist es trotz aller Kommunikationsbemühungen zum Konflikt gekommen, gilt es, Lösungswege zu prüfen und die aktive Konfliktlösung zu beginnen und durchzusetzen.

##### *Theoretische Grundlagen*

Da die Konfliktfähigkeit eine Verhaltensweise darstellt, die bereits auf der Ebene der Kommunikationsfähigkeit zum Tragen kommt, werden die grundlegenden Kenntnisse zum Thema in den dortigen Veranstaltungen schon angesprochen. Vermittelt werden u.a. Kommunikationsmodelle von Bühler, Watzlawick und Schulz von Thun, an denen nicht nur funktionierende Kommunikation(s-kreisläufe), sondern auch verschiedene Arten von Kommunikationsstörungen und Konflikten aufgezeigt werden können. Darüber hinaus werden z.B. Strategien für Konfliktlösungsgespräche im Kollegen- und Mitarbeiterkreis erlernt.

##### *Potentiell fördernde Veranstaltungsformen*

Ebenso wie die Kommunikationsfähigkeit können auch Formen der Konfliktfähigkeit in Rollenspielen erlebt werden. Hier sollen die in den theoretischen Veranstaltungen erworbenen Kenntnisse aktiv umgesetzt werden, z.B. Vermeidung von Schuldzuweisung, Beschreibung statt Bewertung, Schiedsrichterrolle.

Darüber hinaus sollte ein entsprechendes aktives Vorleben seitens der Dozenten im Umgang mit Studierenden und deren Konflikten und Problemen eine Vorbildfunktion erfüllen und zum Nachahmen anregen. Konfliktmanagement erleben die Studierenden insbesondere auch bei der Mitarbeit in den Selbstverwaltungsgremien im Fachbereich. Eine studentische Mitarbeit in Berufungskommissionen oder im Fachbereichsrat zeigt den Studenten sehr realistisch, wie Konfliktbewältigung am Fachbereich funktioniert.

<sup>12</sup> Faix, W.; Laier, A.: Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft. 2. Aufl. Wiesbaden 1996, S. 28 ff.

### 4.3 Struktureller Vorteil der Fachhochschulen

Gerade die Aussage zur Vorbildfunktion wirft die Frage nach der Qualifikation der Dozenten auf. Zwar besitzen diese normalerweise keine explizit pädagogische oder organisationspsychologische Qualifikation, allerdings verlangt die Berufsordnung der Fachhochschule Köln in drei von sechs Auswahlkriterien bei Berufungen die folgenden Voraussetzungen:

- pädagogische Eignung (wird mit Mentoren zu Beginn der Tätigkeit stabilisiert),
- drei bis fünf Jahre einschlägige Berufserfahrung,
- persönliche Eignung.

Gerade der letzte Aspekt ist ein wichtiges Kriterium, denn hier geht es besonders um die Sozialkompetenz des Bewerbers. Hier gilt: nur derjenige der selbst sozial kompetent ist, kann auch soziale Kompetenz vermitteln.<sup>13</sup> Derartige Auswahlkriterien stellen einen strukturellen Vorteil der Fachhochschulen als Ausbildungseinrichtungen dar.

### 5. Zusammenfassung und Folgerungen

Die fachwissenschaftliche Ausbildungseinrichtung kann keine intrapersonellen Komponenten sozialer Kompetenz vermitteln, wenn diese nicht in der Persönlichkeitsstruktur des Studierenden angelegt sind und dieser darüber hinaus auch bereit ist, seine Fähigkeiten fördern zu lassen. Die Ausbildungseinrichtung kann aber Wissen über und Bewusstsein für die unterschiedlichen Facetten der sozialen Kompetenz vermitteln. Darüber hinaus können die sogenannten social skills durch spezielle Veranstaltungsinhalte und -formen gefördert und eingeübt werden. Dabei handelt es sich um ein Training berufsspezifischer prototypischer Situationen, die den Studierenden den Einstieg in das Berufsleben erleichtern sollen.

Welchen hohen Stellenwert diese Kompetenzen im Hinblick auf Leitungs- und Managementfunktionen haben, wissen alle, die im Arbeitsleben stehen, ganz intuitiv. Der wegweisenden Untersuchung von Gerd Paul<sup>14</sup> kommt das Verdienst zu, vor dem Hintergrund der konkreten Situation im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken empirisch nachgewiesen zu haben, wie solch

13 Mangels, P.: Nur derjenige, der selbst sozial kompetent ist, kann auch soziale Kompetenz vermitteln. In: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz: Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bielefeld 1995, S. 53.

14 Paul, G.: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung. Berlin 1999 (Phil. Diss.).

anderes Leitungsverhalten gerade auch Bibliotheken zu motivierenden Arbeitsbereichen machen kann.

Unser Beitrag als Ausbildungseinrichtung ist es, Absolventen in das Berufsleben zu schicken, die solches Leitungs- und Führungsverhalten von sich selbst und von ihren Vorgesetzten einfordern.

## dbi-materialien ; 200

In dieser Publikation sind Referate zusammengefasst, die auf der vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ) und vom Deutschen Bibliotheksinstitut veranstalteten Tagung „Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation“ am 25. und 26. November 1999 im WBZ gehalten wurden.

### Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation : Dokumentation einer Tagung ; [in dieser Publikation sind Referate zusammengefasst, die auf der vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ) und vom Deutschen Bibliotheksinstitut veranstalteten Tagung „Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation“ am 25. und 26. November 1999 im WBZ gehalten wurden] / hrsg. von Gerd Paul. - Berlin : Ehem. Dt. Bibliotheksinst., 2000.

(Dbi-Materialien ; 200)

ISBN 3-87068-623-5

Berlin, August 2000

Herstellung und Vertrieb:  
Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut  
Kurt-Schumacher-Damm 12-16  
13405 Berlin

Druck: Ernst Knoth, 49303 Melle  
Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Diese Veröffentlichung entstand mit Förderung des Bundes und der Länder.

## Inhalt

Vorwort	5
<i>Gerd Paul:</i> Bibliothek als soziales System – Leitung als soziale Interaktion – Innovation als sozialer Prozess	7
Diskussion	16
<i>Antonius Schröder:</i> Mitarbeiterbefragungen als Instrument partizipativer und innovativer Organisationsentwicklung	21
Diskussion	32
<i>Karin Kühlwetter:</i> Schlüsselqualifikationen und extrafunktionale Kompetenzen in hochtechnisierten Dienstleistungsberufen	37
Diskussion	51
<i>Brigitte Mehlau:</i> Erlernbarkeit sozialer Leitungsqualifikationen: Trainings- und Coachingstrategien	53
Diskussion	61
<i>Simone Fühles-Ubach und Achim Obwald:</i> Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Bibliotheks- und Informationswesen – Welche Funktionen können die Ausbildungs- einrichtungen bei der Vermittlung relevanter Schlüsselqualifikationen übernehmen?	63
Diskussion	76
<i>Axel Halle:</i> Strukturelle Reformprozesse und der Stellenwert innerorganisatorischer Interaktion: Anstöße, Hemmnisse, Unwägbarkeiten	85
Diskussion	94



## Inhalt

---

<i>Charlotta Flodell:</i>	
Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken	101
Diskussion	110
Referentinnen und Referenten	115

## Vorwort

Dem Thema „Sozialkompetenzen als Leitungsqualifikation“ kommt (auch) im Bibliothekswesen zunehmende Bedeutung zu. Dem liegen die Erfahrung und Erkenntnis zugrunde, dass dem erhöhten Bedarf an Wandel und Innovation in den Bibliotheken nicht allein mit technischen und organisatorischen Maßnahmen zu begegnen ist. Es sind vielmehr auch und gerade *soziale Innovationen*, die die Effizienz und Effektivität der Dienstleistungsorganisation Bibliothek erhöhen, indem sie auf veränderte Ansprüche der Kundinnen und Kunden sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen eingehen.

Zu nennen sind beim Stichwort „soziale Innovationen“ in erster Linie non-hierarchische Kommunikation und Kooperation, konsequente Partizipation der Mitarbeiterschaft an Entscheidungsprozessen und Verantwortlichkeiten, Zielvermittlung, Entwicklungstransparenz und andere mehr. Es geht für Personen in Leitungspositionen auch darum, Leitung heute nicht (mehr) als einen Prozess der Anleitung und Kontrolle, sondern des wechselseitigen Lernens, des Diskurses, der Motivation und umfassender Beteiligung zu begreifen.

In dieser Veröffentlichung sind die (ausgearbeiteten) Referate abgedruckt, die im Zuge der Veranstaltung „Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation“ am 25. und 26. November 1999 in Berlin gehalten wurden. Der Band enthält überdies Zusammenfassungen der Diskussionen, die sich zu jedem der Beiträge ergaben.

Die Referentinnen und Referenten sowie die übrigen Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer rekrutierten sich vorwiegend aus dem Bibliothekswesen – Direktorinnen und Direktoren von Universitätsbibliotheken, leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Staats- und Landesbibliotheken sowie wissenschaftlichen Spezialbibliotheken, Fachreferentinnen und Fachreferenten, Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer – oder hatten anderweitig mit Leitungs- und Führungsfunktionen zu tun, beispielsweise als Trainerinnen und Trainer. Das Interesse am Thema und das Bedürfnis nach Austausch hierüber erwiesen sich im Laufe der Veranstaltung als so groß, dass das Tagungsende verschoben werden musste.

Die Lektüre der Beiträge – Referate wie Diskussionen – lässt (deutlicher als es während der Tagung möglich war, wenn auch etwas zugespitzt formuliert) erkennen, dass sich im Grunde zwei große „Linien“ oder Positionen (vielleicht auch „Temperamente“ oder gar „Menschenbilder“) „gegenüberstanden“: Einige Akteure sind in ihrem Leitungshandeln eher risikobereit und setzen stärker auf Lern- und Entwicklungsfähigkeit (bei sich und anderen), wenn es gilt, die Ressourcen in ihrer Einrichtung zu mobilisieren. Andere scheuen die Risiken eher, meiden weitgehende Angebote an die Mitarbeiterschaft zu mehr Partizi-