

# Einige Anmerkungen zur Stimmung des Personals am Arbeitsplatz Bibliothek

Karsten Schuldt

## Drei Szenen

Das Thema dieses Essays ist, wie noch gezeigt wird, schwierig zu konkretisieren. Insoweit scheint es passend, erzählerisch mit drei Szenen, an denen ich beteiligt war, zu beginnen. Szenen wie diese haben mich zum Thema gebracht.

### Erste Szene: Ist doch alles gut.

Ende 2017, im Büro eines Kollegen. Er erläutert mir die Gründe für die Ablehnung eines internen Antrags. An der HTW Chur, an der ich als Wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig bin, kann man genauso wenig wie an anderen Fachhochschulen einfach nach Interesse oder gesellschaftlichem Bedarf forschen. Vielmehr muss alles irgendwie finanziert werden. Unter anderem gibt es dafür, ebenfalls wie an anderen Fachhochschulen, interne Anträge, aufgrund derer hochschuleigene Kommissionen intern Forschungsmittel vergeben. Diese Kommissionen bestehen oft aus Professorinnen und Professoren aller Institute der Hochschule, was auch heisst, dass man jedesmal Dinge, die im eigenen Feld klar sind, neu erklären muss, weil die Kolleginnen und Kollegen in den anderen Instituten sich halt vor allem mit ihren eigenen Feldern auskennen.

Ich hatte in der letzten Runde einen Antrag eingereicht, in dem ich vorschlug, die Prozesse zur Personalgewinnung von Gedächtniseinrichtungen (Bibliotheken, Museen, Archive) zu untersuchen. Es scheint eine absurde Zeit zu sein: In vielen dieser Einrichtungen im deutschsprachigen Raum scheint mehr und mehr die Angst umzugehen, kein geeignetes Personal zu finden. Stellen werden mehrfach ausgeschrieben, einmal gewonnenes Personal soll unbedingt gehalten werden, auf Konferenzen und anderen Treffen wird sich Sorgen gemacht, ob sich überhaupt noch jemand auf die jetzigen und zukünftigen Ausschreibungen bewerben wird. Auf der anderen Seite gibt es viele unzufriedene Menschen, die ein Interesse an solchen Stellen haben, die Ausbildungen für diese Jobs absolviert haben, aber die seit Jahren nicht eingestellt werden. Das ist selbstverständlich schwierig zu zeigen, aber wer sich im Feld auskennt wird Dutzende solcher Personen kennen.

Redet man mit diesen über ihre Erfahrungen bei Bewerbungen für Stellen in Gedächtniseinrichtungen, wird auch eine Enttäuschung mit den Bewerbungsprozessen selber deutlich: Langsam, undurchsichtig, unklar, wieso Ablehnungen ausgesprochen werden; wenn eingeladen, dann als

Bittstellerinnen und Bittsteller behandelt oder in Bewerbungsgesprächen mit Fragen konfrontiert, bei denen man sich persönlich nicht ernst genommen fühlt (oft, weil sie im ersten Semester Studium oder ersten Jahr Ausbildung behandelt werden). Alles in allem: Viel Frust.<sup>1</sup>

Gleichzeitig gibt es immer wieder Geschichten von Menschen, die in Gedächtnisinstitutionen offenbar auf die falschen Positionen gelangt sind, oft ohne wirkliche eigene Schuld. In Museen in der Schweiz gab es, so wird unter der Hand berichtet, mehrfach Fälle, wo fachlich vollkommen qualifizierte Personen auf Leitungspositionen eingesetzt wurden und dann im Bereich Management, gerade von Personal oder Finanzen, scheiterten. Über diese Fälle wird diskutiert, aber kaum publiziert. Im Kleineren hört man ähnliches aber auch aus Bibliotheken und Archiven. Ist man persönlich betroffen, ist dies individuell alles sehr frustrierend. Aber aus der Sicht der angewandten Forschung scheint es auch ein interessantes Problem darzustellen, das zu untersuchen und vielleicht sogar zu lösen, motivierend wäre. (Und das in der Logik der Fachhochschulen, in denen alles finanziert werden muss, sogar Beratungsaufträge einbringen könnte.)

Sicher: Das ist alles sehr unfundiert, ist Hören-Sagen, eigenes Erleben, keine fundierte Problembeschreibung. Aber man sollte die notwendige Qualität von internen Anträgen an Fachhochschulen nicht überschätzen. Es geht darum, zu zeigen, dass da ein Thema (und eine Drittmittelfinanzierung) existieren könnte.

Doch dieser spezifische interne Antrag wurde abgelehnt. Diese Ablehnung erläuterte mir der Kollege, welcher die Sitzungen der Kommission besucht, noch einmal genauer. Das Hauptargument war, dass einfach nicht geglaubt wurde, dass die Situation in Gedächtniseinrichtungen schlecht wäre. Davon hätte man in der HTW Chur noch nie gehört, bei allen Kontakten zu Bibliotheken, Archiven und Museen. Ausserdem gibt es eine regelmässige Umfrage unter Absolventinnen und Absolventen und die seien mit ihren Jobs nach dem Studium sehr zufrieden. Schon während dieser Szene hatte ich das Gefühl, dass wir uns offenbar in unterschiedlichen Welten bewegen. Ich kenne vor allem Einrichtungen, die sich Sorgen machen (die sogar zum Teil der Hochschule Aufträge geben, weil sie keine eigenes Personal dafür finden) und Menschen, die frustriert sind, weil sie nicht ins System hineinkommen oder aber im System sind, aber nicht da, wo sie sein wollen oder aber auch schon wieder aufgeben und in andere Berufsfelder gewechselt haben. Aber offenbar ist das nicht das Bild, dass andere vom Feld der Gedächtnisinstitutionen haben. Wie kann das sein?

Im Anschluss an dieses Gespräch habe ich noch einmal andere Personen, die mehr mit Gedächtniseinrichtungen zu tun haben, gefragt. Diese bestätigten mir, dass meine Sicht vielleicht etwas übertrieben negativ ist, aber sie es eher so wahrnehmen, wie ich. Offenbar gibt es zwei Welten.

## **Zweite Szene: Man darf sich nicht entwickeln.**

Mitte 2017, Gespräch mit einem der Absolventen einer der Hochschulen mit bibliothekarischen Studiengängen im deutschsprachigen Raum. Er ist frustriert. Angestellt in einer Filiale einer

---

<sup>1</sup>Ein Grund für meine Beschäftigung mit dem Thema ist auch mein eigener, steigender Frust mit diesen, für mich seit Jahren nicht erfolgreichen Bewerbungsverfahren. Erst dachte ich, es läge an mir. Aber nach einigen Jahren erfolgloser Bewerbungen stiess ich darauf, dass ich zum Beispiel aus meinem Studium der Bibliothekswissenschaft wohl mehr Menschen kenne, die ähnliche Geschichten und Frustrationen kennen, als solche, die heute erfolgreich und glücklich in Bibliotheken arbeiten.

Stadtbibliothek in einer grösseren Stadt hatte er das Studium offenbar auch gewählt, um interessante Aufgaben übernehmen zu können. Als eine Position im gleichen Bibliothekssystem ausgeschrieben wurde, die solche Aufgaben versprach, wurde ihm von seiner Filialleitung mehr oder minder untersagt, sich zu bewerben, obwohl das genau sein Interesse war. Die Begründung: Die Filialleitung wollte ihn mit seinen Fähigkeiten behalten. Dabei ist diese Stadtbibliothek eigentlich dafür bekannt ist, offen und innovativ zu sein. Aber offenbar nicht für ihn. Er liess sich das gefallen, weil er sein Studium erst einmal abschliessen wollte. Dann passierte das ganze noch einmal.

Seine Lösung war, sich nach dem Ende des Studiums in ein gänzlich anderes Bibliothekssystem auf eine gänzlich andere Stelle zu bewerben. Mit Erfolg, aber eingeschränkter Begeisterung, da er persönliche Verbindungen zu der Stadt hat, in der er vorher arbeitete und jetzt regelmässig rund hundert Kilometer pendeln würde.

Sporadische Kontakte zu ehemaligen Studierenden erbringen immer wieder auch solche Geschichten von Frustration. Immer mit Einschränkungen, es gibt bestimmt viele Leben und Schicksale, die frustrierender sind.. Aber Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit, der Position in der man sich befindet, den wenigen Aufgaben, die man lösen darf, scheint im Arbeitsalltag der Bibliotheken eher normal zu sein. Oft sind auch Erwartungen enttäuscht, wenn Menschen zwar studiert haben, aber nach dem Studium weiter nur die Stelle besetzen dürfen, die sie vorher schon besetzten - nur jetzt mit akademischen Abschluss. Auffällig scheint mir, wie viele ehemalige Studierende entweder das Bibliothekswesen nach dem Studium hinter sich lassen oder aber relativ schnell die Stellen wechseln.

Insoweit scheint die Geschichte des Absolventen eine unter vielen.

### **Dritte Szene: Das wird nur schlimmer.**

Anfang 2018, eine Bezirkszentralbibliothek einer deutschen Grossstadt. Mit einer anderen LIBREAS-Redakteurin bin ich dort, eigentlich um etwas zu arbeiten; aber wir gehen vorher noch durch die Bibliothek. Dies war die Stammbibliothek der Redakteurin, bevor sie vor einigen Monaten fortzog. In einem Raum räumt eine Bibliothekarin Medien ein. Die ehemalige Stammnutzerin ist verwundert, dass die DVDs jetzt hier stehen. Sie fragt die Bibliothekarin, seit wann das so ist. Denn eigentlich standen hier die Kunstbücher.

Wir weisen uns zu Beginn nicht explizit als vom Fach aus. Vielleicht ist es aber offensichtlich. Zumindest nimmt die Bibliothekarin der Stadtteilbibliothek die eine Frage zum Anlass, um über die Situation zu klagen. Sie müsse jetzt aufräumen, obwohl sie andere Aufgaben hätte, sowohl von der Ausbildung her als auch von ihrer Position in der Bibliothek. Eigentlich sollten dies FaMIs machen, nicht Bibliothekarinnen mit Diplom kurz vor der Rente - sie selber ist kurz vor der Rente, meint deshalb, dass es sie jetzt nicht mehr so sehr trifft. Aber für die jüngeren Kolleginnen und Kollegen sieht sie alles schlimmer werden. Zu viele neue Aufgaben, zu wenig Personal, zu wenig Unterstützung. Dann geht sie auch noch auf Spezifika der politischen Situation in der Stadt ein (einer sowohl von der Regierung und den Wahlergebnissen als auch vom Ruf und Lebensgefühl her „linken Stadt“, notabene), die für die Bibliotheken aber auch für andere Kultureinrichtungen desaströs wäre. Dabei, das muss man sagen, ist die Bibliothek in einem neu renovierten, grosszügigen Gebäude untergebracht. Die Nutzerinnen und Nutzer

sind ruhig und arbeiten vor sich hin. Die Bestände sehen nicht verbraucht und ungeordnet aus. Auf den ersten Blick scheint alles einigermaßen in Ordnung.

Überraschend ist, wie offen sich die Bibliothekarin zwei wildfremden Personen gegenüber zu ihrer Arbeitssituation - und nicht nur ihrer persönlichen, sondern der in der Bibliothek insgesamt - äussert. Hier scheint sich sehr viel aufgestaut zu haben. Dabei ist auch zu merken, dass es nicht gegen ihre direkten Kolleginnen und Kollegen geht. Die scheinen nicht der Grund für ihre Frustrationen zu sein.

Gleichzeitig ist das keine überraschende Szene. Ich habe ähnliche Gespräche in den letzten Jahren in unterschiedlichen deutschen, schweizerischen und österreichischen Bibliotheken in grossen Städten und in kleinen Gemeinden geführt. Nicht regelmässig bei jedem Besuch, aber doch so oft, dass sie mir nicht mehr wie einzelne, individuelle Fälle vorkommen, sondern als Anzeichen für ein strukturelles Problem.

## Die unübersichtliche Gesamtsituation

Die Frage, der ich mich nähere: Wie ist die Stimmung im bibliothekarischen Personal eigentlich? Mich interessiert das persönlich<sup>2</sup> und aus forschender Perspektive.

Die Diskussionen im Bibliothekswesen sind bekanntlich von Sichten auf sich selbst geprägt. Die Frage, wie Bibliotheken in der Öffentlichkeit oder Teilen der Öffentlichkeit (zum Beispiel bei Jugendlichen) gesehen werden; die Frage, welche Stereotype über Bibliotheken existieren; die Frage, wie modern Bibliotheken sind oder wie sie modern werden können - all das interessiert offenbar, wenn man die bibliothekarische Literatur anschaut. Aber die Situation des Personals selber, also was die Bibliothekarinnen und Bibliothekare eigentlich wollen, machen, im Alltag fühlen, woran sie verzweifelt und was sie stolz macht, das ist fast nie ein Thema. Obwohl es für das Funktionieren einer Bibliothek (sowohl verstanden als „funktioniert so, wie es soll“ als auch soziologisch als „wie kommt es, dass die Institution funktioniert, wie sie funktioniert?“) wichtig ist, was das Personal macht und wieso.

Mein Eindruck ist, wie schon erläutert, dass Menschen auf vielen Seiten frustriert sind. Und das in einer komischen Situation: Nicht so sehr mit dem Job an sich, auch weniger mit den Kolleginnen und Kollegen, sondern, well, mit der Gesamtsituation. Oder anders: Den Strukturen, die zu massenhaften Frustrationen führen (persönlichen, aber auch organisationellen, wenn die Angst besteht, kein geeignetes Personal mehr zu finden). Leider hilft die bisherige Forschung aber nicht weiter, dieses Gefühl zu belegen oder zu widerlegen. Das Thema selber wird kaum behandelt, schon gar nicht für den deutschsprachigen Raum.

Der umfangreichste und systematischste Text zum Thema scheint der von Davis Kendrick (2017) zu sein, die – allerdings für die USA – für akademischen Bibliotheken etwas untersuchte, was sie „Low Morale Experience“ nennt. Diese würde sich dadurch auszeichnen, dass Angestellte systematisch (also nicht manchmal, sondern ständig, quasi als Grundgefühl) unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz seien, sich unterfordert oder aber ausgebeutet, nicht in ihren Kompetenzen

---

<sup>2</sup>Weil ich dieses Personal mit ausbilde und deshalb meine, eine gewisse Verantwortung dafür zu haben, dass sie auch etwas aus dieser Ausbildung machen können. Und weil ich eigentlich selber, wie oben geschildert, seit Jahren gerne Teil dieses Personals werden möchte.

beachtet oder gar ständig beleidigt fühlen würden. Dies würde zu einer schlechten Arbeitsmoral bei den betroffenen Personen führen, aber kein rein individuelles Problem sein, sondern sich auch auf die Arbeitskultur der ganzen Organisation auswirken.

Im Literaturbericht ihres Artikels hält sie fest, dass es auch in der englischsprachigen bibliothekarischen Literatur praktisch keine Texte, Studien oder Diskussionen zum Thema gibt. (Davis Kendrick 2017:847-848) Einzelne Themen, die mit einer Low Morale Experience verbunden werden – „workplace bullying, incivility, toxicity, and burnout“ (Davis Kendrick 2017:847) –, wurden in den letzten Jahren behandelt. (Ryan 2016; Wheeler 2016; Alabi 2015; Hecker 2007) Aber auch dann sehr auf die Frage abzielend, wie diese zu verhindern seien, nicht unter der Fragestellung, warum sie überhaupt auftreten.

Davis Kendrick führte mit 20 Bibliothekarinnen und Bibliothekaren – die auf eine Einladung zur Teilnahme an der Studie reagiert hatten, welche über mehrere bibliothekarische Mailinglisten verteilt wurde – Interviews durch. Das ist keine grosse Zahl und auch keine repräsentative Auswahl, aber es ist eine Basis für eine explorative Studie. Zudem deckte die Auswahl eine grosse Bandbreite (new, mid-career und experienced librarians; aus unterschiedlichen Regionen und Bibliothekstypen und so weiter) ab. Die Interviews zeichnen ein ganz erschreckendes Bild: Bibliothekarinnen berichten davon, sich emotional missbraucht zu fühlen und als Angestellte vernachlässigt zu werden. Viele berichten von langen Zeiträumen, in denen sie sich so fühlten. Zwar gab es auch eine ganze Anzahl, die mit der Situation umzugehen lernten und sie irgendwann verlassen oder verändern konnten, aber nicht ohne eine lange Zeit unter ihr zu leiden. Und in dieser Menge scheint es sich auch nicht um Einzelfälle zu handeln, sondern nur um einigen von vielen Betroffenen, die sich äusserten. Gründe für diese Low Morale Experiences waren – in dieser Reihenfolge – Inkompetenz des Managements, persönliche Konflikte, verbale Übergriffe, Veränderungen im Management, emotionaler Missbrauch und Arbeitsüberlastung.

Diese Situationen hatten für die Betroffenen und die Institutionen relevante Konsequenzen: Sie selber mussten mit langfristig wirkenden Gefühlen von Angst und Unmut umgehen, entwickelten eine Haltung von ständiger Skepsis und ständigem Misstrauen ihren Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen gegenüber, hatten weniger Vertrauen darin, überhaupt ihre tägliche Arbeit bewältigen zu können, mussten mit physischen und psychischen Problemen umgehen. Viele entwickelten ihre Karriere wegen dieser Situation auch nicht weiter.<sup>3</sup> Für die Einrichtungen hiess das, dass sie Personal hatten, welches mehr mit sich und der eigenen Situation beschäftigt war, als der eigentlichen Arbeit; das weit weniger engagiert und produktiv war, als es hätten sein können. Das kann auch für die betroffenen Bibliotheken als Institutionen nicht gut sein.

Aber offenbar gilt auch für die Leitungsebenen in Bibliotheken nicht, dass alles gut ist. Funge et al. (2017) untersuchten die Einstellungen und Erfahrungen von Leitungspersonal, wieder in den USA, diesmal mit einer Umfrage. Grundsätzlich war deren Gefühl besser als bei den von Davis Kendrick Interviewten. Aber auch hier gab es Klagen über Mikroaggressionen des Personals gegenüber den Personen mit Leitungsfunktionen (etwas mehr, wenn das Bibliothekspersonal „non-minority groups“ angehörte (Funge et al. 2017:732-733)), inklusive expliziter Verweigerungshaltungen des Personals, vor allem der Verweigerung von Veränderung. Die Autorinnen

<sup>3</sup>Zu bedenken ist zudem, dass Davis Kendrick nur Personen erreichte, die bibliothekarische Mailinglisten lasen. Diejenigen, welche die Profession vielleicht aufgrund ihrer Erfahrungen verlassen haben, konnte sie gar nicht erst erreichen.

und Autoren dieser Studie empfehlen, dass Bibliotheken ein gemeinsames Zusammengehörigkeitsgefühl – also von Personal und Leitung – fördern sollten, um negative Effekte von Friktionen zwischen diesen Gruppen entgegenzuwirken. Auch hier ist eine Vermutung, dass man es nicht empfehlen müsste, wenn es normal wäre.<sup>4</sup>

In der Studie von Houston und Paganelli (2015) ging es – wieder per Umfrage – um die emotionale Reaktion von US-amerikanischen Schulbibliothekarinnen und -bibliothekaren auf Veränderungen. Auch diese waren grundsätzlich eher schlecht. Eine kleine Gruppe freute sich über Veränderungen, viele kamen mit der Zeit mit den Veränderungen zurecht, wenn sie dann einmal eingeführt waren. Je mehr sich die Personen selber dazu in der Lage sahen, Veränderungen anzustossen, um so eher fühlten sie sich gut mit ihnen („optimistic, excited, confident“). Aber wenn sie das Gefühl hatten, und das hatten die meisten, dass die Veränderungen ihnen von außerhalb aufgeötigt wurden, dann hatten sie eine negative emotionale Reaktion („angry, cynical, anxious, worried, discouraged“). Angesichts dessen, dass sich selbstverständlich auch Bibliotheken ständig ändern, ist das keine gute Situation. Zu vermuten ist auch erst einmal nicht, dass die Befragten in Bibliotheken per se ängstlicher sind als andere, sondern dass die Struktur der Schulbibliotheken, also ihr Arbeitsplatz, etwas damit zu tun haben. Ansonsten wäre das Ergebnis nicht so durchgängig schlecht.

Neben diesen Problemen, welche innerhalb der Institutionen entstehen, ist das Bibliothekswesen eine Profession, in der viele Kolleginnen und Kollegen ständig Kontakt mit Nutzerinnen und Nutzern haben. (Peet 2017) Das ist soziale Arbeit und in vielen Fällen offenbar auch eine Situation, die zu Problemen führen kann. In zwei ähnlichen Texten (Carlton 2017; Ford 2017) berichtete zum Beispiel das American Libraries Magazine von einem Vortrag auf der ALA-Konferenz 2017, bei dem zwei Kolleginnen eine Studie über sexuelle Belästigungen im Bibliotheksalltag vorstellten und Vorschläge machten, wie in solchen Situationen gehandelt werden kann. Ihre Studie umfasste immerhin 173 Personen, die über solche Fälle berichteten. Insoweit kann vermutet werden, dass auch dies ein strukturelles Problem darstellt, keine Einzelfälle. Dass das Buch von Martin Eichhorn (Eichhorn 2015) zu „Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken“, welches sich eigentlich liest, wie aus einer anderen, gefährlicheren Welt, jetzt schon in der dritten Auflage vorliegt und Eichhorn auch weiter Seminare zum Thema anbietet,<sup>5</sup> wird seinen Grund auch darin haben, dass eine ganze Anzahl von Kolleginnen und Kollegen solche Situationen – die im Buch Situationen im Umgang mit Nutzerinnen und Nutzern meinen – als real wahrnimmt.

Daneben gibt es aber auch eine Anzahl von Texten, die gut zur Frage dieses Textes selber passen würden, da sie sich mit der Zufriedenheit des Personals in Bibliotheken mit der eigenen Arbeit befassen; die aber einen Forschungsaufbau aufweisen, in dem die negativen Haltungen, die zum

<sup>4</sup>Vorschläge, wie etwas im Bereich Arbeitskultur (weniger Bullying, weniger Stress, weniger Barrieren für den Zugang in das Bibliothekswesen und Karrierewege in diesem und so weiter) zu bewerkstelligen wäre, finden sich in der US-amerikanischen Bibliotheksliteratur offenbar recht oft. So, als wäre es etwas, was noch breitflächig erreicht werden muss. Siehe zum Beispiel Eads (2017), Hecker (2007), Carlton (2017). Auch das vom Titel her mehr versprechende „The Dysfunctional Library“ (Henry, Eshleman & Moniz 2018; kurzgefasst auch: Henry et al. 2018) ist eigentlich vor allem eine Anleitung, wie es besser zu machen wäre. Dieses Buch überträgt – beschränkt auf die US-amerikanische Gesellschaft – vor allem Studien aus anderen Bereichen auf Bibliotheken, immer mit der Überzeugung, dass, wenn es in anderen schlecht mit der Arbeitsplatzkultur und der Zivilisiertheit im Umgang der Menschen untereinander steht, es auch in der Bibliothek schlecht stehen würde.

<sup>5</sup>Vergleiche <http://www.martin-eichhorn.berlin/Fuer-Bibliothekspersonal>.

Beispiel Davis Kendrick (2017) erwähnt, gar nicht auftauchen können. Oyovwe Tinuoye, Ome-luzor und Oji Akpojotor (2016) untersuchten zum Beispiel in zwei nigerianischen Bundesstaaten mit einer Umfrage Faktoren, die einen positiven Einfluss auf diese Zufriedenheit haben könnten (work environment, remuneration, promotion, fairness und training; die Befragten stimmten durchgängig zu, dass diese Faktoren einen positiven Einfluss haben). Aber es wurde gar nicht erst nach Faktoren gefragt, die negativ wirken könnten. Ähnliches gilt für die Studie von Morgan (2014), in der immerhin einige Fragen zu Ängsten gestellt werden, aber eigentlich vor allem nach positiven Faktoren gefragt wird. Dies scheint einigermaßen normal zu sein. So, als würde man nur vom Guten berichten wollen, nicht von der ganzen bibliothekarischen Realität.

Gleichzeitig gibt es eine Anzahl von Studien, welche entgegengesetzt zu all dem zum Ergebnis kommen, dass Bibliothekarinnen und Bibliothekare grundsätzlich mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Kaba (2017) beschreibt dies für die Vereinigten Arabischen Emirate. Hier wäre die grösste Sorge des Personals, überhaupt in den Beruf einzusteigen und die Frage, wie sich Bibliotheken in Zukunft entwickeln würden. Ansonsten sei die Zufriedenheit hoch. Neville und Henry (2017) berichten von einer Studie zu der Frage, ob sich das Personal in US-amerikanischen Bibliotheken als inhaltlich und karrieretechnisch stagnierend begreifen würde, dass die befragten Personen grundsätzlich ihrer Job lieben („love“) würden und intrinsisch motiviert wären. Dabei engagierten sich die Personen, die in der Studie befragt wurden, zumeist (eigenständig oder von ihrer Bibliothek gefördert) in persönlicher Weiterbildung und Weiterentwicklung.

## Was zu besprechen (oder zu untersuchen) wäre

Wenn schon die Forschung keine Auskunft darüber gibt, wie die Situation wirklich ist, kann zumindest darüber nachgedacht werden, was zu forschen wäre, damit sie später einmal besser beschrieben werden kann. Oder, was thematisch ähnlich sein wird, worüber im Bibliothekswesen diskutiert werden müsste.<sup>6</sup>

Im Folgenden eine Liste von Themen und Fragen, die sich aus der Literatur und meiner subjektiven Beschäftigung mit dem Thema ergeben hat:

- Das Gefühl, dass die grundsätzliche Stimmung beim Bibliothekspersonal in vielen Einrichtungen schlecht ist, müsste irgendwie überprüfbarer und greifbarer gemacht werden. Umfragen reichen dazu nicht, die produzieren offenbar oft Ergebnisse, nach denen Bibliothekarinnen und Bibliothekare mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Die Forschung die feststelle, dass es schlechte Arbeitskulturen (auch) in Bibliotheken zu geben scheint, hatte direkt danach gefragt. Insoweit scheint das tiefer zu liegen, als das man es mit einfachen Methoden erheben könnte. Gleichzeitig scheint das Gefühl bei Kolleginnen und Kollegen einigermaßen verbreitet zu sein. Was für die Forschung ein methodisches Problem darstellt, scheint für die Diskussion im Bibliothekswesen gleichzeitig viel leichter und viel schwerer: Man müsste sich einfach ehrlich darüber unterhalten. (Zumal, wenn es wirklich in vielen

<sup>6</sup>Denn, wie oben erwähnt, darf man nicht davon ausgehen, dass Hochschulen im DACH-Raum in absehbarer Zeit in der Lage sein werden, diese Forschung durchzuführen, nur weil ein Bedarf erkannt wird. Es müsste erst jemand finanzieren.

Einrichtungen so ist, wäre es klar, dass es um systematische Probleme geht und nicht darum, einzelne Personen, etwa die Bibliotheksleitungen, zu kritisieren.<sup>7)</sup> Aber offenbar gibt es Vorbehalte, über dieses Thema zu sprechen.

- Aber einfach nur nachzuweisen, warum die Stimmung an vielen Orten in vielen Bibliotheken schlecht zu sein scheint – auch, wenn es offenbar gleichzeitig viele Kolleginnen und Kollegen gibt, die ihre Arbeit sehr gut finden –, reicht nicht aus. Es müsste erklärt werden, warum das so ist. Eine Vermutung ist selbstverständlich, dass die Institution Bibliothek als Struktur damit etwas zu tun hat, inklusive der Veränderungen in Bibliotheken, die in den letzten Jahren stattfanden und immer noch stattfinden.
- Vielleicht erklärt sich das am Ende auch zusammen: Das einige Menschen in der Arbeit in der Bibliothek sehr schätzen, aber andere ein schlechtes Gefühl haben. Die Bibliothek hat keinen schlechten Ruf als Institution, deshalb hat vielleicht das Personal auch hohe Erwartungen (und intrinsische Motivation): Die Bibliothek als sozialer Ort, die Bibliothek als Kulturort, als Bildungsort, als eine der positiven Einrichtungen in der Gesellschaft und so weiter, kann dazu führen, dass man die Erwartung hat, diese Rollen irgendwie erfüllen zu können, wenn man dann einmal in der Bibliothek arbeitet, und gleichzeitig auch durch die Arbeit einen Sinn im Leben zu finden. Und dann trifft man auf unterschiedliche Realitäten, manchmal solche, in denen man diese Erwartungen irgendwie erfüllen kann – weil man sich in Kontrolle von Veränderungen fühlt (Houston & Paganelli 2015)? Weil die einzelne Bibliothek eine gemeinsame Sache aller Angestellten und der Leitung zusammen ist (Funge et al. 2017)? – aber oft auch nicht. Zum Beispiel kann die Zukunft sehr unsicher erscheinen. Man kann sich ausgebeutet fühlen, weil man immer nur einfache Arbeiten erledigen darf oder das Gefühl haben, sich nicht weiterzuentwickeln. Oder man kann die alltägliche Arbeit als im ständigen Widerspruch zum eigenen Anspruch wahrnehmen.
- Zudem sollten wirklich die Bewerbungsprozesse in Bibliotheken zum Thema von Diskussion und Forschung gemacht werden. Die negativen Eindrücke aus diesen Prozessen, die sich immer wieder in Gesprächen mit am Bibliothekswesen Interessierten finden sowie der Fakt, dass einerseits Bibliotheken offenbar Angst haben, geeignetes Personal zu finden und andererseits geeignetes Personal regelmässig abgelehnt wird, sollte eigentlich ein ausreichender Grund dafür sein. Man kann das als Passungsproblem verstehen – also, dass Bibliotheken einfach nicht wissen, was sie wollen und gleichzeitig die geeigneten Personen es nicht schaffen, sich so darzustellen, dass sie als solche Personen erkannt werden –, aber es scheint ein komplexeres Thema zu sein. Vielleicht sind die Bewerbungsprozesse in Bibliotheken strukturell nicht geeignet, um das richtige Personal zu finden. Vielleicht herrschen die falschen Überzeugungen oder zu unkonkrete Vorstellungen davon vor, was geeignete Personen mitbringen sollten und was sie mitbringen.

---

<sup>7</sup>Auch wieder aus subjektiven Erfahrungen ist mir bekannt, dass eine ganze Anzahl von Leitungspersonal in Bibliotheken viel Zeit darin investiert, Probleme mit dem Personal und innerhalb des Personals zu klären oder, der eigenen Einschätzung nach, mehr oder minder daran verzweifeln, dass Personal zu Veränderungen zu bewegen. Aus diesen Situationen entstehen oft ganz erstaunlich dysfunktionale Arbeitskulturen. Insoweit sollte es auch im Interesse vieler Personen mit Leitungsfunktion in Bibliotheken sein, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Sowohl, weil es besser für die Bibliotheken als auch, weil es besser für das persönliche Wohl des Leitungspersonals sein würde. Dafür müsste sich aber eingestanden werden, dass es sich um ein systematisches Problem handelt und nicht um eines, dass für eine Bibliothek spezifisch wäre.





Abbildung 1: Ein Beispiel: Wenn eine Bibliothek eine Stelle intensiv, also am mehreren Stellen, ausschreibt, mehrere qualifizierte Personen zum Bewerbungsgespräch lädt, dann aber entscheidet, die Stelle lieber unbesetzt zu lassen, haben dann vor allem die Bewerberinnen und Bewerber versagt? Oder könnte nicht auch der Bewerbungsprozess fehlerhaft sein? Könnten zum Beispiel die Bewerbungsgespräche gar nicht die realen Kompetenzen der Eingeladenen aufgedeckt haben? Und was, wenn das nicht einmal, sondern relativ oft passiert?

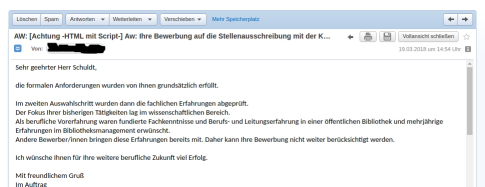


Abbildung 2: Ein anderes Beispiel: Wenn für eine Position in einer Öffentlichen Bibliothek sogar jemand, der seit acht Jahren bibliothekarisches Personal ausbildet und ständig mit und in Bibliotheken, gerade auch Öffentlichen und Schulbibliotheken, forscht sowie bei Strategieprozessen von Bibliotheken als Experte herangezogen wird, als jemand eingeschätzt wird, der zu wenig Kenntnisse vom Alltag und Management von Öffentlichen Bibliotheken hätte, was passiert dann? Hat der Bewerber die eigenen Kompetenzen einfach falsch dargestellt? Hat die Bibliothek ihre Erwartung zu sehr auf eine direkte Reproduktion des eigenen Personals eingestellt, um zu sehen, was für Personal noch möglich wäre? Schätzt sie es richtig oder falsch ein, dass dieser Bewerber die Aufgaben in der Bibliothek nicht erfüllen können wird? Schliesst sie damit vielleicht einfach viele ausgebildete und interessierte Personen aus? Ist das Personalproblem – dass sich in diesem Fall sogar durch eine zweite Ausschreibung dieser Stelle zeigte – vielleicht auch ein teilweise selbst gemachtes? Und was, wenn solche Ablehnung nicht manchmal, sondern recht oft erfolgen?

## Eine Utopie: Wie es wäre, wenn es besser wäre

Was das Thema Arbeitsplatzkultur in Bibliotheken so schwierig zu machen scheint, ist, dass kaum öffentlich bzw. offen darüber diskutiert wird. Vielleicht in einigen Bibliotheken, aber nicht in allen. Und schon gar nicht im Bibliothekswesen insgesamt. Dabei wäre ein Bibliothekswesen, dass auch auf das Personal in den Bibliotheken achtet, dass Möglichkeiten schafft, damit sich dieses Personal frei äussern kann und den Eindruck hat, Dinge verändern zu können und nicht Veränderungen einfach ausgesetzt zu sein, gewiss ein Bibliothekswesen, dass aktiver (und attraktiver) wäre.

Wie würde ein Bibliothekswesen aussehen, dass in diesem Bezug besser wäre? Es wäre wohl eines, welches es schätzt, wenn Personal sich entwickeln will und dies unterstützen würde. Es wäre eines, in dem Friktionen und Ängste offen besprochen werden können, also ein Bibliothekswesen, in dem ehrlich über die Situation des Personals gesprochen wird. Es wäre eines, in dem klar ist, dass in Einrichtungen wie Bibliotheken das Personal nicht einfach (austauschbare) Arbeitskräfte sind, sondern die individuelle Arbeit des Personals – die sich auch daraus bestimmt, ob es sich auf dem eigenen Arbeitsplatz gut oder schlecht fühlt, in Kontrolle der Entwicklung oder nicht, sicher oder nicht sicher – die Basis für die Funktion der Bibliothek selber darstellt. Und es wäre eines, in dem das Personal sich sinnhaft äussern kann, also so, dass sich auch etwas ändert. Es wäre auch eines, in welchem das Personal gewöhnt ist, sich an Entwicklungen und Diskussionen um die zukünftige Entwicklung zu beteiligen und nicht von ihr überfahren zu fühlen. Das heisst auch, dass es zum Arbeitsalltag gehören würde, sich mit Fragen der Weiterentwicklung von Bibliotheken zu beschäftigen; nicht, sich im Arbeitsalltag in den vielen Aufgaben zu verlieren und dann keine Zeit oder kein Interesse für das Mitdenken von Weiterentwicklungen mehr zu haben. Dabei würde Weiterentwicklung nicht unbedingt heissen, neue Trends zu finden, sondern individuell, als einzelne Bibliothekarin oder einzelner Bibliothekar die eigenen Interessen an der Arbeit in der jeweiligen Bibliothek einbringen zu können.

## Literatur

Alabi, Jaena (2015). Racial Microaggressions in Academic Libraries: Results of a Survey of Minority and Non-minority Librarians. In: *The Journal of Academic Librarianship* 41 (2015) 1, 47-53, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2014.10.008>

Carlton, Amy (2017). Fighting Sexual Harassment in the Library: Knowing what to do when patrons go too far. In: *American Libraries Magazine The Scoop Blog*, 27.06.2017, <https://americanlibrariesmagazine.org/blogs/the-scoop/fighting-sexual-harassment-library/>

Davis Kendrick, Kaetrena (2017): The Low Morale Experience of Academic Librarians: A Phenomenological Study. In: *Journal of Library Administration* 57 (2017) 8, 846-878, <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1368325>

Eads, Denelle (2017). Changing the Climate: Staff Development Activities that Address the Real Issue, Communication in the Workplace. In: *North Carolina Libraries* 75 (2017) 1, 2-4, <http://www.ncl.ecu.edu/index.php/NCL/article/view/739>

- Eichhorn, Martin (2015). *Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken: ein Leitfaden für die Praxis*. (3., überarbeitete Auflage) Berlin: De Gruyter Saur, 2015
- Ford, Anne (2017). Stop Sexual Harassment in Your Library: Protecting librarians from inappropriate patrons. In: *American Libraries Magazine*, 48 (2017) 11/12, 16-17, <https://americanlibrariesmagazine.org/2017/11/01/stop-sexual-harassment-your-library/>
- Funge, Simon P. ; Robinson-Nkongola, Audrey ; Delancey, Laura ; Griffiths, Austin (2017). Dropped in Without a Parachute: Library Managers' Supervision Experiences. In: *Journal of Library Administration* 57 (2017) 7, 723-741, <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1360021>
- Hecker, Thomas E. (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians. In: *The Journal of Academic Librarianship* 33 (2007) 4, 439-445, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.03.003>
- Houston, Cynthia ; Paganelli, Andrea (2015). An Exploratory Study of School Librarians' Emotional Response to Change in the Workplace. In: *Libres* 25 (2015) 1, 16-32, <https://www.libres-ejournal.info/1586>
- Henry, Jo ; Eshleman, Joe ; Moniz, Richard (2018). *The Dysfunctional Library: Challenges and solutions to workplace relationships*. Chicago: ALA Editions, 2018
- Henry, Jo ; Eshlemann, Joe ; Croxton, Rebecca ; Moniz, Richard (2018). Incivility and Dysfunction in the Library Workplace: Perceptions and Feedback from the Field. In: *Journal of Library Administration* 58 (2018) 2, 128-152, <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1412708>
- Kaba, Abdoulaye (2017). Library employment: Satisfaction, opportunities, challenges, and future actions as perceived by academic librarians. In: *Library Management* 38 (2017) 8/9, 511-527, <https://doi.org/10.1108/LM-03-2017-0036>
- Leiding, Reba (2010). Mobbing in the library workplace: What it is and how to prevent it. In: *College & Research Libraries News* 71 (2010) 7, <https://doi.org/10.5860/crln.71.7.8406>
- Morgan, Chad (2014). Craft and Librarianship: A Reconsideration of the Sources of Librarian Job Satisfaction. In: *Journal of Library Administration* 54 (2014) 8, 637-658, <https://doi.org/10.1080/01930826.2014.965096>
- Neville, Tina M. ; Henry, Deborah B. (2017). Career Plateauing among Senior Librarians. In: *Journal of Library Administration* 57 (2017) 6, 651-673, <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1337971>
- Oyovwe Tinuoye, Gloria O. ; Omeluzor, Saturday U. ; Oji Akpojotor, Lucky (2016). Factors influencing job satisfaction of academic librarians in university libraries in Edo and Delta states, Nigeria. In: *The Electronic Library* 34 (2016) 6, 985-996, <https://doi.org/10.1108/EL-07-2015-0128>
- Peet, Lisa (2017). Joy Doan and Ahmed Alwan: Examining Status Microaggressions and Academic Libraries. In: *Library Journal* 27. April 2017, <http://lj.libraryjournal.com/2017/04/academic-libraries/joy-doan-and-ahmed-alwan-examining-status-microaggressions-and-academic-libraries>
- Ryan, Marianne (2016). Besting the Workplace Bully. In: *Reference & User Services Quarterly* 55 (2016) 4, 267-269, <http://dx.doi.org/10.5860/rusq.55n4.267>
- Wheeler, Ronald (2016). About Microaggressions. In: *Law Library Journal* 108 (2016) 2, 321-329

---

**Karsten Schuldt**, Berlin / Chur, ist Redakteur der LIBREAS. Library Ideas und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für Informationswissenschaft, HTW Chur.