

**S**tellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Bewerbungsgespräch und freuen sich über die große Zahl an lesefreudigen, pünktlichen und sehr akkurat arbeitenden Kandidaten, als ein Kandidat auf die Frage nach seinen Vorstellungen zum angestrebten Beruf äußert: „Da ich jeden Tag zwei Überstunden machen muss, hatte ich noch keine Zeit, mich über den Beruf des Bibliothekars zu informieren, aber ich wollte schon immer Bibliothekar werden!“ oder man sagt Ihnen: „Seit drei Jahren weiß ich ganz genau, dass ich Bibliothekar werden will, das war schon immer mein Traumberuf – erzählen Sie mir doch einmal, was man da eigentlich so den ganzen Tag macht!“ Solche Äußerungen hören die Interviewer manchmal bei den Auswahlgesprächen für den gehobenen Bibliotheksdienst, und gerade in solchen Fällen bestätigt sich stets aufs Neue, wie wichtig die Einführung eines ergänzenden Auswahlverfahrens für den gehobenen Dienst war. Für den Kurs gD 2007/2010 wurde das ergänzende Auswahlverfahren erstmals durchgeführt. Auf Initiative der Kommission für Aus- und Fortbildung (KAF) wurde der Wunsch nach einer Prüfung von bibliotheksspezifischen Schlüsselqualifikationen in Ergänzung zur vorgeschriebenen Prüfung vor dem Landespersonalausschuss von einer Arbeitsgruppe der KAF umgesetzt und mit maßgeblicher Unterstützung und Beratung von Herrn Lothar Hellfritsch (Diplom-Psychologe an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern (FHVR) und Fachmann für das Auswahlverfahren nach DIN 33430 (Lizenz A)) ausgearbeitet.

### **Warum sollen außerfachliche Fähigkeiten überhaupt geprüft werden?**

Unsere Berufspraxis und die Herausforderungen des bibliothekarischen Alltags haben gezeigt, dass Schlüsselqualifikationen zunehmend an Bedeutung gewinnen und auch für die Auswahl des bibliothekarischen Nachwuchses berücksichtigt werden müssen. Der Fachbereich Finanzwesen an der BayFHVR pilotierte das ergänzende Auswahlverfahren für den

gehobenen Dienst, und die Fachrichtung Bibliothek konnte von dessen Erfahrungen und Ausarbeitungen profitieren. Eine Aufgabe des Bayerischen Landespersonalausschusses ([www.lpa.bayern.de/](http://www.lpa.bayern.de/)) ist die Durchführung der Auswahlverfahren für Berufseinsteiger in die Laufbahnen des mittleren und gehobenen nichttechnischen Dienstes als Zugangsvoraussetzung für die Ausbildungs- und Studienplätze bei zahlreichen staatlichen und nichtstaatlichen Verwaltungen in Bayern. Auch zukünftig wird dem LPA im Rahmen der Dienstrechtsreform eine tragende Rolle als „ressortübergreifendes Kompetenzzentrum für Personalentwicklungsmaßnahmen“ zugedacht sein (so dargestellt im Eckpunktepapier zur Dienstrechtsreform in Bayern vom 6.3.2008). Die Ausleseprüfung vor dem Bayerischen Landespersonalausschuss setzt sich aus der schriftlichen Auswahlprüfung und der Berücksichtigung bestimmter Schulnoten (Deutsch und Mathematik/Rechnungswesen) zusammen. Aus dem Ergebnis der schriftlichen Prüfung und dem Durchschnitt der Schulnoten wird dann die Platzziffer im Auswahlverfahren ermittelt. Die Bewerber haben die Möglichkeit, durch Ankreuzen ihr bevorzugtes zukünftiges Einsatzgebiet anzugeben (Mehrfachmarkierungen sind möglich). Aus den Bewerbern, die Bibliothekswesen als eine Option angegeben haben und deren Gesamtnote mindestens 4,0 ist, wird dann eine „Bibliotheksrangliste“ ermittelt; die Bayerische Staatsbibliothek als Einstellungsbehörde (für die Laufbahnen mittlerer bis höherer Dienst) bot nach Rangfolge der LPA-Platzziffer (= „Bibliotheksrangliste“) entsprechend dem von den bayerischen Bibliotheken gemeldeten Bedarf einer bestimmten Anzahl von Bewerbern den Vorbereitungsdienst an. Der erste persönliche Kontakt mit den Bibliotheksinspektoranwärtern erfolgte somit

## **„Bibliothekar war schon immer mein Traumberuf“**

**Welche Kompetenzen sollten den Bibliothekar der Zukunft auszeichnen? Zum Auswahlverfahren des gehobenen Bibliotheksdienstes mit Ausblicken auf die geplanten Auswahlverfahren für den mittleren und den höheren Dienst**

**Von Naoka Werr**

vor Einführung des ergänzenden Auswahlverfahrens erst mit Studienbeginn. Außerdem bietet die Ausleseprüfung des Landespersonalausschusses keinerlei Optionen zum Abprüfen von – auch bibliotheksspezifischen – Schlüsselqualifikationen. Vielmehr umfasst das Fächerspektrum dieser ausschließlich schriftlichen Prüfung – wie vom LPA formuliert – „neben der Fähigkeit, einen Sachverhalt formal und sprachlich richtig darzustellen, auch die Fähigkeiten zu logisch-schlussfolgerndem Denken, ausreichende Kenntnisse in Grammatik und Rechtschreibung sowie Textverständnis und die Fähigkeit zur Textgestaltung“. Allgemeinbildende Fragen mit Fokus auf die Bereiche Erdkunde, Geschichte (Schwerpunkt 20. und 21. Jahrhundert), Wirtschaft und Recht (Grundlagen) sowie Staatsbürgerkunde sind weitere Themen (Näheres wird in §§ 17 und 19 AVfV geregelt). Das bisherige Auswahlverfahren für die Laufbahn des gehobenen Bibliotheksdienstes nur vor dem Landespersonalausschuss wies demnach einige Defizite auf: durch die Möglichkeit des Ankreuzens mehrerer Fachrichtungen, die alle gleich gewertet werden, ist keine Priorisierung für die Bibliothekslaufbahn gegeben. Überdies ist eine Bewerberbindung schwierig aufzubauen, da die Absagen (die Zusagen basierten ja rein auf der Papierform und der Platzziffer) von bereits ausgewählten Bewerbern das Verfahren insgesamt verzögern, da die Kandidaten in der Reihenfolge der Platzziffer angeschrieben werden. Andere Behörden haben weitaus kürzere Antwortzeiten und erreichen so eine engere Bindung an die zukünftigen Kollegen. Das größte Manko bestand jedoch in der geringen Berücksichtigung von berufsrelevanten Schlüsselqualifikationen beim LPA-Verfahren. Als rechtliche Grundlage für das „ergänzende Auswahlverfahren“ zur Prüfung von außerfachlichen Schlüsselkompetenzen wurde die „Verordnung zur Regelung der besonderen Auswahlverfahren für die Einstellung in Laufbahnen des mittleren und gehobenen nichttechnischen Dienstes (AVfM)“ durch den § 20 AVfV: „Prüfung außerfachlicher Fähigkeiten“<sup>1</sup> ergänzt. Als Voraussetzung für die Übernahme in den Vorbereitungsdienst gelten seither die erfolgreiche Teilnahme am Auswahlverfahren des Bayerischen Landespersonalausschusses sowie das Prädikat „geeignet“ im ergänzenden Auswahlverfahren.<sup>2</sup>

### Das ergänzende Auswahlverfahren im gD in Form des „Strukturierten Interviews“

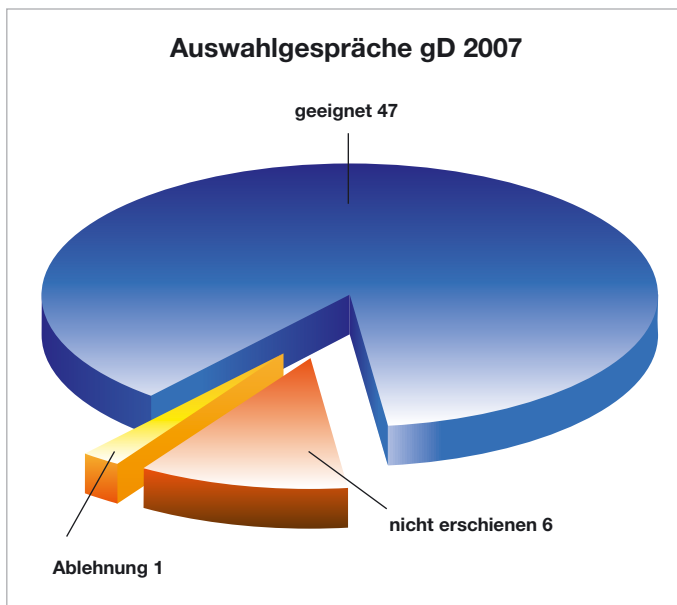
Die Arbeitsgruppe der KAF erstellte gemäß § 20 Abs. 1 AVfV einen Leitfaden für das ergänzende Auswahlverfahren, das in Form des Strukturierten Interviews durchgeführt wird. Ziel des Auswahlverfahrens und der Prüfung der außerfachlichen Fähigkeiten der Bewerber ist es, qualifizierte und geeignete Nachwuchskräfte für das Bibliothekswesen zu gewinnen. Ergänzend zur Auswahlprüfung des Landespersonalausschusses, die gem. §§ 17 und 19 AVfV die Bereiche Allgemeinbildung, Denkvermögen, Sprachfertigkeit und Belastbarkeit der Bewerber testet, soll die Prüfung der außerfachlichen Fähigkeiten das Vorhandensein von Sozialkompetenz ermitteln. Die Prüfung der außerfachlichen Fähigkeiten wird in Form eines Strukturierten Interviews durchgeführt. Unter Leitung von Herrn Hellfritsch wurde auf Basis des spezifisch bibliothekarischen Anforderungsprofils – ausgehend vom allgemeinen Anforderungsprofil der Studierenden der BayFHVR und dem „Berufsbild 2000“<sup>3</sup> – der Leitfaden entwickelt.

Das Anforderungsprofil orientiert sich an den für die zukünftigen Arbeitsaufgaben erforderlichen Anforderungen (mit Verhaltensweisen). Als relevante Schlüsselqualifikationen vorwiegend aus dem Bereich Sozialkompetenz wurden für einen erfolgreichen Bibliothekar beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktmanagement, Selbstmanagement oder Stressmanagement erachtet.<sup>4</sup> Das strukturierte Interview entspricht den Qualitätsmerkmalen, die in der DIN 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ aufgeführt werden: es wurde unter Leitung eines Fachmannes entwickelt, und das Merkmal der Strukturiertheit zieht sich durch alle Phasen des eignungsdiagnostischen Gesprächs (Planung, Durchführung, Auswertung). Dadurch ist ein annähernd gleicher Ablauf des Interviewprozesses für alle Bewerber gewährleistet. Die eignungsdiagnostische Interviewform wurde in Anlehnung an das Multimodale Interview (MMI) von Schuler entwickelt. Hierbei sind Fragen entsprechend dem Situational Interview (SI) vorgesehen, das heißt, dem Interviewten werden Fragen gestellt zu seinem Verhalten in möglichen zukünftigen erfolgskritischen Situationen. Ergänzend dazu sind auch noch Fragen gemäß dem Behavioral Description Interview (BDI) vorgesehen, das heißt, es wird nach dem Verhalten des Interviewten in tatsächlich erlebten Situa-

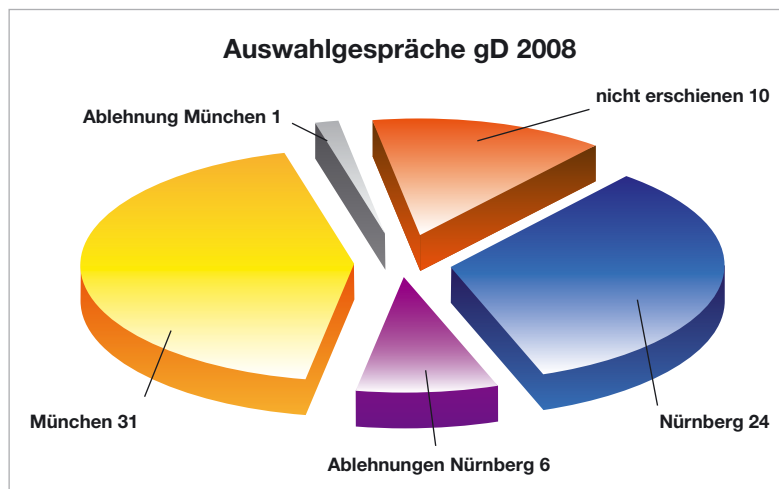
tionen gefragt. Im Leitfaden mit festen Regeln ist die gesamte Durchführung festgelegt. Gemäß DIN 33430 werden die Beurteiler (Interviewer) für die Durchführung und Auswertung geschult. Dies wird verbunden mit wiederholtem Feedback zur Qualität ihrer Interviewertätigkeit. Das Strukturierte Interview als solches sowie die Ausbildung der Interviewer werden regelmäßig evaluiert und unter Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse weiterentwickelt. Mit dem Strukturierten Interview ist eine größtmögliche Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität gewährleistet, eine Verfälschung der Ergebnisse durch die Kandidaten ist weitgehend ausgeschlossen. Zur Durchführung der Strukturierten Interviews stehen je zwei Prüfer-Teams in München und Nürnberg zur Verfügung, geprüft wird zeitgleich an beiden Standorten über mittlerweile jeweils vier ganze Tage. Jedes Interviewteam setzt sich aus drei Personen zusammen, jeweils repräsentiert durch einen Vertreter der Bayerischen Staatsbibliothek bzw. der ihr nachgeordneten Bibliotheken, der Hochschulbibliotheken sowie des Fachbereichs für Archiv- und Bibliothekswesen der BayFHVR. Die Interviewer wurden intensiv vor Beginn des Verfahrens geschult,<sup>5</sup> es findet nach jedem Verfahren zeitnah eine Evaluationssitzung, jeweils im Herbst eine Nachschulung und vor den Gesprächen eine eintägige Schulung statt.<sup>6</sup> Diese Vorgehensweise und die kontinuierliche Qualitätssicherung entsprechen den Vorgaben der DIN 33430 und garantieren zusätzlich (wie auch die Dreiergruppen der Interviewer) die Transparenz und Objektivität des gesamten Verfahrens.

**Statistische Entwicklung der Auswahlgespräche (2007–2009)**

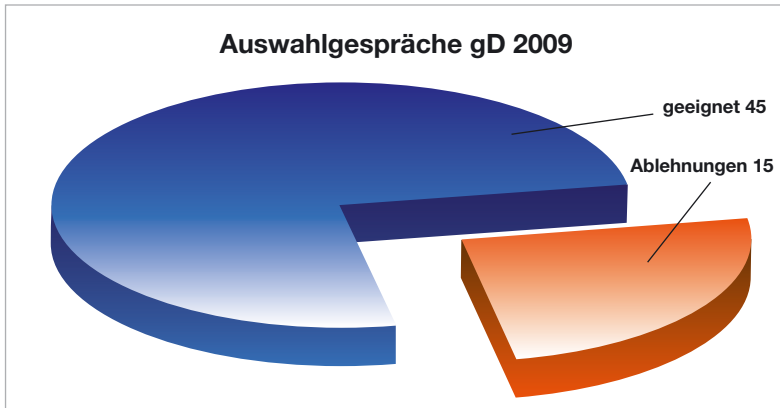
Im nunmehr dritten Jahr<sup>7</sup> fanden für den Kurs gD 2009/2012 vom 26.1. bis 29.1.2009 die Interviews statt, die anschließende Evaluierung am 27.3.2009 (für den Herbst ist wieder eine zweitägige Nachschulung anberaumt) ergab im Vergleich zu den Vorjahren folgende Ergebnisse:



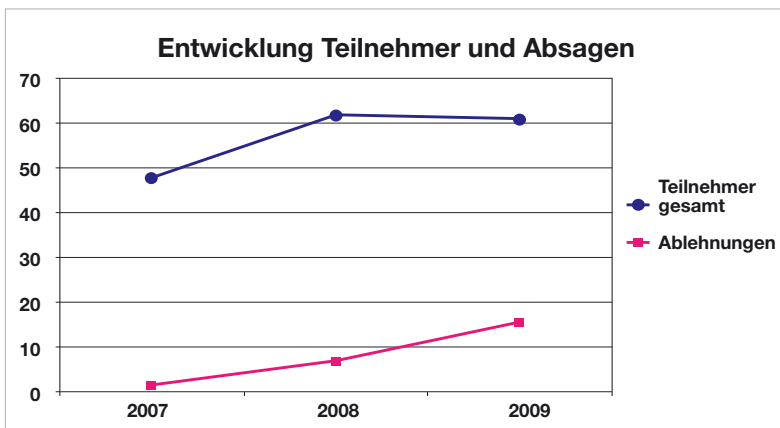
Zu den ersten Auswahlgesprächen wurden 54 Personen eingeladen, davon sind sechs Personen nicht zum anberaumten Termin erschienen. Insgesamt bestanden 47 Personen diesen Teil des Auswahlverfahrens, eine Person wurde für nicht geeignet befunden.



Zu den Auswahlgesprächen für den Kurs gD 2008/2011 wurden 72 Personen nach der Rangfolge der Platzziffernliste eingeladen, davon 36 Personen nach Nürnberg und 36 nach München. Von den Eingeladenen sagten an den Prüfungstagen zehn Personen kurzfristig ab oder erschienen nicht zur Prüfung. Geprüft wurden 62 Bewerber/innen (30 in Nürnberg und 32 in München). Für nicht geeignet befunden wurden insgesamt sieben Personen (sechs Bewerber/innen in Nürnberg und ein Bewerber in München, also ca. 11% der Geprüften). Es wurden für den Kurs gehobener Dienst 2008/2011 von der Verwaltung 14 Personen zugelassen.



Zu den Gesprächen im Jahr 2009 sind 35 weibliche und 26 männliche Bewerber angetreten, 46 Teilnehmer haben das Auswahlgespräch erfolgreich abgelegt, 15 Teilnehmer waren nicht geeignet.



**Ablauf des strukturierten Interviews im gehobenen Bibliotheksdienst**

Den drei Interviewern sitzen jeweils drei Bewerber gegenüber. Pro Team werden in einem Strukturierten Interview drei Bewerber im Umfang von je 30 Minuten, also insgesamt 90 Minuten geprüft. Alle Fragen sind als offene Fragen zu formulieren und folgen standardisierten Vorgaben, sämtliche standardisierte Fragen sind auf den entsprechenden Bögen für die Interviewer festgehalten. Die Antworten werden protokolliert, und die Auswertungsbögen müssen vier Jahre aufbewahrt und danach vernichtet werden. Das Strukturierte Interview besteht aus drei Teilen, beginnend mit einer Selbstvorstellung des Bewerbers (Warming-Up-Phase mit Ergänzung der biographischen Daten des Lebenslaufs, die nicht immer vorliegen), situativen Fragen zu einem Fall aus dem Fallpool und einem Gesprächsabschluss, in dem die Erwartungen der Bewerber mit einem realistischen Tätigkeitsbild verbunden werden und die Bewerber zugleich Gelegenheit haben, selbst Fragen an die Interviewer zu richten. Die Interviewer konzentrieren sich in allen

drei Gesprächsteilen auf ihr jeweiliges Gegenüber, holen jedoch auch die Meinung der anderen Kandidaten zu einem Sachverhalt ein und können durch dieses „Querfragen“ den Ablauf entzerren und wertvolle Erkenntnisse über die Kandidaten gewinnen. Mittels des Fallpools, der auf Alltagssituationen oder aktuellen Situationen basiert, soll überprüft werden, wie die gestellten Probleme angegangen und bewältigt werden. Eine verhaltensnahe Beantwortung gibt Informationen zu den Kompetenzbereichen aus dem Anforderungsprofil. Sind die Kriterien des Anforderungsprofils erfüllt, hat der Kandidat diesen Teil des Auswahlverfahrens bestanden („geeignet“). Wird die Nichteignung festgestellt, scheidet der Bewerber vom weiteren Verfahren und aus der Rangliste aus. Wird die Eignung festgestellt, so bleibt der Bewerber auf seinem Platz in der Rangliste.

**Mittlerer Bibliotheksdienst – quo vadis?**

Auch für die beiden anderen verwaltungsinternen Laufbahnen des bayerischen Bibliotheksdienstes sind ergänzende Auswahlverfahren geplant. Für den mittleren Bibliotheksdienst ist die Einführung des strukturierten Interviews in Analogie zum gehobenen Dienst in Ergänzung zur Prüfung vor dem Bayerischen Landespersonalausschuss angedacht. Die formalen Voraussetzungen hierfür bestehen in der AVfV (§ 20 Abs. 1), die ja auch auf den mittleren Dienst Anwendung findet. Aufgrund des AGG ist ebenfalls eine Anpassung der ZAPOmBibID an die aktuellen Erfordernisse unerlässlich. Insofern ist die Höchstaltersgrenze für den Vorbereitungsdienst zu streichen. Außerdem soll im Hinblick auf die parallel in Bayern mögliche FaMI-Ausbildung eine inhaltliche Schwerpunktsetzung zugunsten des wissenschaftlichen Bibliothekswesens vorgenommen werden. Die ZAPO-Überarbeitung liegt seitens der KAF bereits vor.

**Zum Auswahlverfahren für die Bewerberinnen und Bewerber für den höheren Bibliotheksdienst**

Die Auswahl für die Zulassung zum Vorbereitungsdienst für den höheren Bibliotheksdienst erfolgt gemäß § 5 ZAPOhBibID nach der wissenschaftlichen Qualifikation der Bewerber und ihrer Eignung für die Aufgaben des höheren Bibliotheksdienstes mit Rücksicht auf den voraussichtlichen Bedarf an wissenschaftlichen Bibliothekaren bestimmter Fachrichtungen. Bisher finden in Bayern reine Bewerbungsgespräche – zu denen die Kandidaten aufgrund der ausgeschriebenen Fächer und ent-

sprechend der Abschlussnoten eingeladen werden – statt. Das von einer Arbeitsgruppe der KAF noch in der Ausarbeitungsphase befindliche Auswahlverfahren soll für den Kurs hD 2010/2012 pilotiert werden und ist wie folgt geplant:

Im Auswahlverfahren soll die Eignung im Rahmen eines an das Assessment-Center angelehnten Verfahrens ermittelt werden. Dabei werden die im Anforderungsprofil (wie im gehobenen Dienst ein Teil des Leitfadens) genannten Kompetenzen adäquat geprüft und beurteilt. Auf diese Weise kann der in den letzten Jahren immer stärker gewordenen Bedeutung der Führungs- und Leitungsqualitäten des höheren Bibliotheksdienstes sowie der Sozialkompetenz Rechnung getragen werden. Ziel des Auswahlverfahrens ist es, qualifizierte und geeignete Nachwuchskräfte für das Bibliothekswesen zu gewinnen, die über die wissenschaftliche Qualifikation hinaus auch Schlüsselqualifikationen (Schwerpunkt Sozialkompetenz) besitzen, die für eine erfolgreiche Berufsausübung von großer Bedeutung sind. Das Auswahlverfahren setzt sich (zum derzeitigen Planungsstand April 2009) aus verschiedenen Komponenten zusammen, die zu einem Gesamtergebnis hinsichtlich der Eignung führen: Zum Einstieg erfolgt ein psychologischer Test in Form eines elektronischen Testverfahrens, dessen Ergebnisse den Interviewern für das weitere Verfahren zur Verfügung stehen. Im Anschluss daran folgt das Kernstück des Auswahlverfahrens, das Strukturierte Interview (in Analogie zum oben dargestellten Procedere beim gehobenen Bibliotheksdienst, aber mit anders ausgerichteter Fallpool). Durch die Kombination von Interviewern und elektronischem Verfahren mit dem Ziel der Ermittlung von Schlüsselqualifikationen gemäß dem Anforderungsprofil ist die höchste Validität des Auswahlverfahrens insgesamt gewährleistet. Im Interview kann auf Basis der Ergebnisse des psychologischen Tests auch nochmals gezielt nachgefragt werden. Zur Abrundung schließen sich Gesprächsrunden mit integrierten Rollenspielen an.

### **Der Bibliothekar der Zukunft oder der Bibliothekar 2.0**

„We love to inform you“ gab die Frankfurter Buchmesse uns Bibliothekaren 2008 als Motto mit auf den Weg in die Zukunft und betonte zugleich die zukunftsweisende Dimension der Kultur-, Bildungs- und Informationseinrichtung Bibliothek. Für diesen innovativen Typus von Bibliothek auf dem Weg zur Library 2.0 ist das Personal neben den Medien die wertvollste Ressource. Die skizzierten Auswahlverfahren möchten einen Beitrag leisten, der dem Stellenwert dieses Potenzials für unseren Berufsalltag ebenbürtig ist.

### **ANMERKUNGEN**

- 1) Vgl. hierzu AVfV in der Fassung vom 8.2.2000, § 20: Prüfung außerfachlicher Fähigkeiten (1) Die einstellende Verwaltung soll die erfolgreichen Bewerber ergänzend zur Prüfung nach § 2 einer Prüfung ihrer außerfachlichen Fähigkeiten unterziehen und deren Ergebnis in die Bewerberauswahl einbeziehen.
- 2) Für die Einführung des Bachelor-Studiengangs „Bibliotheks- und Informationsmanagement“ ist dagegen eine ZAPO-Änderung notwendig. Die relevanten Änderungen – ohnehin notwendig aufgrund des Wegfalls der Altersgrenzen durch das AGG – für alle ZAPOs wurden durch eine Arbeitsgruppe der KAF erstellt und liegen dem MWFK vor: Im April 2008 erging eine Mitteilung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst betreffend der Streichung der Einstellungsaltersgrenzen in den ZAPOs aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).
- 3) „Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel“: [www.vdb-online.org/publikationen/einzeldokumente/2000\\_bdb-berufsbild-2000.pdf](http://www.vdb-online.org/publikationen/einzeldokumente/2000_bdb-berufsbild-2000.pdf) [letzter Zugriff: 15.4.2009]
- 4) Siehe hierzu die ausführliche Darstellung der einzelnen Kompetenzen im Leitfaden „2. Anforderungsanalyse: Für den Bereich des Bibliothekswesens sollen die sog. außerfachlichen Fähigkeiten auf die Sozialkompetenz eingegrenzt werden. Man kann davon ausgehen, dass die vorhandene Sozialkompetenz der Bewerber trotz eventuell noch intensiver zukünftiger Qualifizierung nur in bestimmten Grenzen veränderbar sein wird. Deshalb kommt der diesbezüglichen Eignungsauswahl auch entscheidende Bedeutung zu. Grundlage des Strukturierten Interviews ist deshalb das folgende spezifische auf die Sozialkompetenz bezogene Anforderungsprofil.“
- 5) Vielen Dank an Harald Baumeister von der Bayerischen Bibliotheksschule für die Zusammenstellung der Daten. Eine zweitägige Schulung vor Beginn des Verfahrens fand vom 27.10. bis 28.10.2006 statt und wurde durch eine eintägige Schulung am 5.2.2007 ergänzt. Die Auswahlgespräche wurden erstmals vom 12.3. bis 14.3.2007 geführt, am 19.4.2007 rundete eine Evaluation den Pilotjahrgang ab.
- 6) Im Herbst 2007 gab es die erste Nachschulung (26.10. bis 27.10.2007), jeweils eine Schulung in München und Nürnberg (25.2. und 26.2.2008), die Auswahlgespräche wurden vom 10.3. bis 13.3.2008 geführt. Die Evaluationssitzung folgte am 10.6.2008.
- 7) An dieser Stelle sei dem Team der Bayerischen Bibliotheksschule im Namen aller Interviewerinnen und Interviewer für die hervorragende Vor-, Nachbereitung und Begleitung der Auswahlgespräche gedankt.



**DIE AUTORIN**  
**Dr. Naoka Werr ist Ausbildungsleiterin der Universitätsbibliothek Regensburg sowie Mitglied in der Kommission für Aus- und Fortbildung (KAF) und Interviewerin bei den Auswahlgesprächen.**