

Olaf Eigenbrodt

# Neue Arbeitswelten für Bibliotheken

## Faktoren der Konzeption und Planung zeitgemäßer Arbeitsumgebungen für Mitarbeiter

Unter anderem im Rahmen des BIB-Jahresschwerpunktes Arbeit 4.0 wurde in letzter Zeit viel über neue Arbeitsweisen und Arbeitsmethoden in Bibliotheken diskutiert. Die technischen und technologischen Veränderungen durch die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordern aber genauso wie der Wandel der Arbeitskultur hin zum agilen, prozessgesteuerten Arbeiten nicht nur eine neue Herangehensweise an die Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und technische Ausstattung von Arbeitsplätzen in Bibliotheken. Es muss im Wortsinne Raum für kreative Prozesse, Teamarbeit und flexible Arbeitsabläufe geschaffen werden. Dies stößt jedoch sowohl in Bestandsgebäuden als auch bei Neubauten auf Schwierigkeiten, da entsprechende Raumstrukturen entweder nicht vorhanden oder in den verschiedenen Richtlinien zum öffentlichen Bauen nicht vorgesehen sind. Hinzu kommen institutionelle Fragestellungen, da die Gestaltung von Büros und deren Peripherie immer auch strukturelle Beziehungen bis hin zur Hierarchie beeinflusst. Diese Veränderungen müssen gestaltet und vermittelt werden. Einerseits muss die Einrichtung also bereit für eine neue Raumorganisation sein, andererseits kann die Raumorganisation auch notwendige Veränderungsprozesse fördern. Diese Fragen im Zusammenhang mit neuen Arbeitswelten wurden bisher im Bibliothekswesen eher wenig diskutiert. Die gemeinsame Baukommission von dbv und VDB hat bei einem Workshop im April 2018 an der Bibliothek des KIT Karlsruhe das Thema aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Der folgende Beitrag versucht vor diesem Hintergrund, die wesentlichen Gesichtspunkte im Zusammenhang mit neuen Arbeitswelten für Bibliotheken herauszuarbeiten und einzuordnen, um Anstöße für eine weitere, vertiefte Diskussion zu bieten.

### Neue Zeiten – aber keine neuen Räume?

In ihrem im Sommer 2017 in dieser Zeitschrift erschienenen Überblicksbeitrag zu den neuen Herausforderungen für das Berufsbild von Bibliothekaren beschreiben Barbian und Vonhof sehr anschaulich, welche Themen und Zielgruppen insbesondere Öffentliche Bibliotheken in Zukunft abdecken müssen.<sup>1</sup> Wie auch in einigen anderen Beiträgen zum Thema wird dabei

auch und vor allem die Frage gestellt, welche Qualifikationen und Kompetenzen die Mitarbeiter in Bibliotheken schon jetzt und insbesondere auch in Zukunft mitbringen sollten. Im Gegensatz etwa zum o-bib-Beitrag von Glitsch und Helmkamp, der unter der vielversprechenden Überschrift »Arbeit 4.0« lediglich die Einführung mehr oder weniger neuer technischer Hilfsmittel beziehungsweise Standardprozesse in der SUB Göttingen subsummiert<sup>2</sup>, gehen Barbian und Vonhof also auch auf die Mitarbeiterperspektive ein. Allerdings fehlt bei ihnen die Antwort auf die Frage, wie neue technische, kulturelle und soziale Anforderungen den konkreten Arbeitsplatz verändern beziehungsweise wie Bibliotheken die Arbeitsumgebungen ihrer Mitarbeiter ändern müssen, um dem Anspruch einer sich verändernden Arbeitswelt gerecht zu werden. Der aus einer nicht-bibliothekarischen Perspektive geschriebene Beitrag von Wagnmann in derselben BuB-Ausgabe, in dem sie unterschiedliche Aspekte des agilen Arbeitens anspricht, lässt ebenfalls offen, ob andere und wenn ja, welche Arbeitsumgebungen denn für agiles Arbeiten notwendig sind<sup>3</sup>.

**Die technischen Veränderungen durch die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordern genauso wie der Wandel der Arbeitskultur hin zum agilen, prozessgesteuerten Arbeiten eine neue Herangehensweise an die Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und technische Ausstattung von Arbeitsplätzen in Bibliotheken.**

Dieser kurze Einblick in die aktuelle bibliothekarische Diskussion zeigt anschaulich den blinden Fleck in der Debatte um Arbeit 4.0 und agiles Arbeiten. Es muss nicht nur die Frage aufgeworfen und diskutiert werden, wie wir in Zukunft arbeiten wollen, sondern auch wo. Die mittlerweile an vielen Stellen beschriebenen Veränderungen verlangen dem Management und den Mitarbeitern in Bibliotheken einiges ab, da echte Innovationsprozesse nicht nur Arbeitsabläufe verändern, sondern auch in die Organisationsstruktur eingreifen. Da erscheint es zunächst nachvollziehbar, dass man sich nicht auch noch um Fragen der Arbeitsplatzgestaltung und der Raumorganisation kümmern möchte, zumal Veränderungen in diesem Bereich nicht nur ressourcenintensiv, sondern auch teuer und



Neue Arbeitsformen benötigen eine neue Arbeitsplatzarchitektur: Die SUB Hamburg hat daher einen Kreativraum eingerichtet. Fotos: Olaf Eigenbrodt

langwierig sind. Andererseits ist gerade vor dem Hintergrund der schon seit Jahren stattfindenden sehr intensiven Auseinandersetzung mit der Konzeption und Gestaltung von Publikumsbereichen in Bibliotheken die fehlende Berücksichtigung der Mitarbeiterarbeitsplätze auffällig.

Auch ein Blick in die englischsprachige Literatur zum Thema bringt wenig Greifbares zutage. In dem Überblicksband von Blessinger und Hrycaj zur neuen Arbeitskultur in wissenschaftlichen Bibliotheken findet sich jedoch auch ein Kapitel zur Umgestaltung von Mitarbeiterbereichen<sup>4</sup>. Trotz aller in diesem Beitrag von van Duinkerken und MacDonald sichtbaren kulturellen Unterschiede in der Frage guter Arbeitsplatzgestaltung, wird deutlich, dass die Herausforderungen in US-amerikanischen Bibliotheken ähnlich gelagert sind wie hierzulande. Die beiden Autorinnen sehen die Auseinandersetzung mit den Folgen von Innovation für Mitarbeiter und deren Arbeitsumgebungen als kritische Erfolgsfaktoren solcher Veränderungsprozesse an, sie betonen dabei, dass die Bedürfnisse des Bibliothekspersonals dabei genauso wichtig sind wie die der Nutzer<sup>5</sup>. Sie übernehmen die Kategorien von Offenheit, Dichte, Zugänglichkeit und Licht aus der amerikanischen Büroraumplanung und ergänzen sie um den Faktor der räumlichen Gestaltung sozialer Beziehungen innerhalb der Mitarbeiterschaft. Dabei kommen sie zu Lösungen, die insbesondere für die in den USA auch in

Bibliotheken üblichen Open-Plan Großraumbüros adaptierbar sind, für die deutsche Situation mit überwiegend behördenmäßig organisierten Einzel- beziehungsweise Gruppenbüros aber weniger Aufschluss bringen.

#### Raus aus der Garage – die Bibliothek ist kein Startup

Agiles Arbeiten wird in Deutschland häufig mit der Startup-Kultur von IT-Unternehmen verbunden. Zur Überwindung institutioneller Trägheit – sei sie vermeintlich oder real – werden oft auch im Bibliothekswesen Formen des Zusammenarbeitens und der Kreativitätsförderung als Allheilmittel gesehen,

die metaphorisch gerne mit der Garagenkultur früher IT-Pioniere umschrieben werden. Es ist allerdings fraglich, ob darin ein Schlüssel liegt, um die notwendige Innovationskultur in den Einrichtungen zu verankern. Hierbei wird nämlich oft übersehen, dass es kulturell wesentliche Unterschiede zwischen IT-Unternehmen und Bibliotheken gibt. Dies bezieht sich sowohl auf die Bibliothek als Organisation insgesamt als auch auf die Zusammen-

setzung der Mitarbeiterschaft. Auch wenn Bibliotheken unzweifelhaft disruptiven Faktoren ausgesetzt sind und daher auch ein sich erhöhender Innovationsdruck besteht, liegt die notwendige Innovationsgeschwindigkeit wesentlich niedriger

**Einerseits muss die Einrichtung bereit für eine neue Raumorganisation sein, andererseits kann die Raumorganisation auch notwendige Veränderungsprozesse fördern.**



Abschied vom klassischen Einzelbüro: Die UB Freiburg hat ein Open Office eingerichtet.

als in der hochflexiblen und extrem beschleunigten Marktumgebung der IT-Unternehmen. Beharrungsvermögen und ein gewisser Konservatismus sind dabei für Bibliotheken Segen und Fluch zugleich.

Die Mitarbeiterschaft von IT-Unternehmen ist zwar in aller Regel in vielen Bereichen wesentlich diversifizierter als die in Bibliotheken, allerdings ist die Altersstruktur viel homogener. Auch wenn sich Bibliotheken also notwendig zu agilen, innovationsfreudigen Organisationen entwickeln müssen, sind sie keine Startups und ihre Mitarbeiter sind auch keine Informatikstudierenden, die in der Garage der Eltern kreativ werden müssen. Anstatt lediglich vermeintlich erfolgreiche Arbeitsumgebungen zu kopieren, müssen Bibliotheken individuelle, bedarfsgerechte Lösungen finden, die neue Arbeitsprozesse unterstützen beziehungsweise erst ermöglichen.

#### Faktoren der Konzeption und Planung zukünftiger Arbeitsumgebungen

Der Frage, welche Arten von Arbeitsumgebungen den Herausforderungen einer sich verändernden Arbeitswelt am ehesten entgegenkommen, ist die gemeinsame Baukommission von dbv und VDB auf einem Workshop im April diesen Jahres nachgegangen<sup>6</sup>. Anhand von Beispielen aus der freien Wirtschaft, aber auch durch einen Vortrag zum

**Es liegt auf der Hand, dass für Workshops, interne Labs, Brainstormings und Peer-to-peer Formate geeignete Räume zur Verfügung stehen müssen.**

Open Office an der Universitätsbibliothek Freiburg wurde dabei auch deutlich, dass es keine Standardlösungen – auch für einzelne Branchen – geben kann, sondern dass die jeweils individuelle Situation vor Ort für die Planung ausschlaggebend ist. Dabei müssen verschiedene Faktoren der vorhandenen beziehungsweise gewünschten Arbeitskultur der Institution betrachtet und individuell bewertet werden:

#### 1. Gewünschte informelle Interaktion innerhalb einzelner Arbeitsgruppen und darüber hinaus

Dass die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern einer Einrichtung mitentscheidend für den Informationsfluss und die Verbreitung von Ideen ist, ist mittlerweile eine Binsenweisheit. Dass solche Begegnungen, so sie erwünscht sind, aus Platzgründen nicht in der Standard-Teeküche auf dem Büroflur stattfinden können, ist ebenso offensichtlich und schlägt sich auch in der Planung von Bürobauten des Öffentlichen Dienstes

inzwischen nieder. Generell gilt hier die Faustformel, dass je mehr Interaktionen dieser Art gewünscht sind, desto mehr geeignete und von mehreren Arbeitsgruppen genutzte Flächen dafür zur Verfügung stehen müssen. Van Duinkerken und MacDonald greifen für ihren Beitrag auf die Unterscheidung von

soziopetalen und soziefugalen Büroplanungen zurück<sup>7</sup>. Auf die Frage gemeinsamer informeller Flächen übertragen bedeutet dies, dass die abteilungsinterne gemeinsame Teeküche den Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe stärkt, der mit anderen Teams geteilte Sozialraum aber Austausch und Identifizierung mit der Einrichtung insgesamt fördert. Wie Bereiche, die informelle Kommunikation fördern sollen, angeordnet und gestaltet werden, hat also großen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Organisationskultur einer Einrichtung.

### 2. Anteil und Art von interaktiven Formaten

Als wesentlicher Aspekt agilen Arbeitens wird in der Literatur übereinstimmend auch die Zunahme des formalen Austauschs beziehungsweise der engeren Beteiligung aller Mitarbeiter an Innovationsprozessen gesehen. Es liegt auf der Hand, dass für Workshops, interne Labs, Brainstormings und Peer-to-peer Formate geeignete Räume zur Verfügung stehen müssen, die sich gestalterisch und von der Einrichtung her jenseits der bekannten Besprechungsraumarchitektur nicht nur des Öffentlichen Dienstes bewegen. Je höher also der angestrebte Anteil solcher interaktiver Formate ist und je vielfältiger sich diese darstellen, desto mehr geeignete Räume dafür müssen zur Verfügung stehen. Bei der Einrichtung geht es nicht nur um die technische Ausstattung, sondern auch um die Flexibilität der Möblierung und das Angebot unterschiedlicher Arbeitsumgebungen für kreative und hoch interaktive, aber auch für klassische Formen der Kommunikation innerhalb der Organisation. So stellt sich schnell die Frage, wo etwa Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche und andere vertrauliche und konzentrierte Besprechungen stattfinden.

### 3. Organisationsmodell und Hierarchie

In der klassischen Büroraumplanung ist die Organisationsstruktur einer Einrichtung wesentlicher Planungsfaktor für das Raum- und Funktionsprogramm. Dies verändert sich auch unter den Vorzeichen neuer Arbeitskulturen nicht. Es kommt aber innerhalb der Bibliothek schnell zum Wesentlichen, wenn eine Raumorganisation geplant werden soll, die einen unmittelbaren Eingriff in die Hierarchie bedeutet. Nach wie vor spiegeln sich etwa in den Flächenkennzahlen der Richtlinien zum Bauen im Öffentlichen Dienst Hierarchien unmittelbar wider. Standardwerte für Arbeitsplätze sind primär nach Ämtern bzw. Gehaltsgruppen gegliedert und erst sekundär nach Funktionen. Auch die Frage, ob

Mitarbeiter in Einzel- oder Gruppenbüros angesiedelt werden, hängt wesentlich von ihrer Stellung innerhalb der Hierarchie ab. Eine Büroorganisation, die flache Hierarchien und eine abteilungsübergreifende Matrixorganisation ermöglichen bzw. fördern soll, führt zwangsläufig zu Konflikten mit der herkömmlichen Zuordnung und Flächenverteilung räumlicher Ressourcen. Dies führt innerhalb des Entscheidungs- und Planungsprozesses nicht selten zu Konflikten insbesondere mit der mittleren und oberen Führungsebene, die hauptsächlich betroffen ist, gleichzeitig aber für die Durchsetzung einer veränderten Arbeitskultur eine wesentliche Funktion hat. Hier ist bereits zu Beginn eines räumlichen Veränderungsprozesses eine klare und gemeinsame Entscheidung wichtig, dass das gewohnte großzügige

Einzelbüro der Vergangenheit angehören könnte.

### 4. Offenheit der Bibliothek gegenüber den Nutzern – Abgeschlossenheit des internen Bereichs

Eine neue Arbeitskultur innerhalb der Bibliothek, die auf Offenheit nach Außen und verstärkte Interaktion mit den Nutzern setzt, bedeutet auch, dass sich die Bibliothek mit der Frage auseinandersetzen muss, wie offen die internen Arbeitsbereiche sein sollen. Diese Diskussion ist allerdings so alt, wie die dreigeteilte Bibliothek della Santas selbst. Klassisch wird dabei zwischen eher exponierten (Benutzungsabteilung, Fachreferate) und eher internen (Medienbearbeitung, Administration) Aufgaben unterschieden. Auch neuere

Ansätze, wie der auf Präsenz ausgerichtete von Raish und Fennewald<sup>8</sup>, die die unmittelbare Einbindung der bibliothekarischen Arbeitsplätze als konstitutiv für die Bibliothek als Lernraum sehen oder die kollaborative Herangehensweise von Pritchard, die die gesamte Bibliothek als Makerspace versteht<sup>9</sup>, legen sogar eine Durchmischung von Arbeitsplätzen des Personals und der Nutzer nahe. Andererseits verbergen nach wie vor viele Bibliotheken einen Großteil ihrer internen Arbeitsplätze vor dem Publikum. Dabei kann als Faustformel gelten, dass je größer und komplexer eine Bibliothek ist, desto mehr interne Arbeitsbereiche von den Publikumsbereichen getrennt sind. Ob dies auch unter den Voraussetzungen einer neuen Arbeitskultur so sein muss und welche Gründe vielleicht trotz aller Transparenz und Interaktion für eine Beibehaltung der Trennung sprechen, sollte innerhalb der Bibliothek und auch mit den Nutzern diskutiert werden.

In der klassischen Büroraumplanung ist die Organisationsstruktur einer Einrichtung wesentlicher Planungsfaktor für das Raum- und Funktionsprogramm.

## Schwerpunkt

### Themenschwerpunkte in BuB

Heft 05/2018

**Bibliotheks-Apps**

Heft 06/2018

**Bibliothekartag Berlin**

Heft 07/2018

**Arbeitsplatz Bibliothek**

Heft 08-09/2018

**Personalgewinnung**

Heft 10/2018

**Frankfurter Buchmesse**

Heft 11/2018

**70 Jahre BuB / Fachkommunikation**

### 5. Räumliche Gegebenheiten und Anforderungen der Arbeitsplätze

Auch wenn ein Neubauprojekt der ideale Anlass eines umfassenden Veränderungsprozesses der Organisationskultur ist, bedeutet dies natürlich nicht, dass nur bei einem Neubau die Veränderung der räumlichen Arbeitsumgebungen möglich wird. In der Regel wird also die vorhandene Raumorganisation und die Architektur des Gebäudes eine wesentliche Rolle für die Konzeption neuer interner Arbeitsbereiche spielen. Je nach baulichen Gegebenheiten (etwa eine Open-Plan Architektur der 1970er-Jahre oder ein echter Altbau der Vorkriegszeit) kann dies mit mehr oder weniger Flexibilität bei der Veränderung einhergehen. Trotzdem sollte man sich zu-



Rückzugsort im Open Office der UB Freiburg: eine Besprechunginsel für kurze Absprachen.

nächst nicht von den räumlichen Voraussetzungen einschränken lassen, sondern erst in einem zweiten Schritt überlegen, wie sich die Ideen für eine neue Arbeitsumgebung in der gegebenen Architektur umsetzen lassen.

Wichtig ist aber auch, dass die gegenseitige Beeinflussung von Raum und Arbeitskultur vom anderen Ende her gesehen

wird. Verschiedene Arbeitsplätze bringen dabei verschiedene Voraussetzungen mit. So sind für bestimmte Prozesse Offenheit und Interaktion zwar gewünscht, Abgeschlossenheit und Konzentration können aber wesentliche Faktoren für den Arbeitserfolg sein. Dies ist auch nicht entlang von Abteilungsgrenzen definierbar, wie etwa van Duinkerken und MacDonald nahelegen<sup>10</sup>. Auch wenn etwa ein Entwickler zur IT-Abteilung gehört, bedeutet dies nicht, dass Softwareentwicklung in einer lauten »Garage« stattfinden kann. Interessant ist hier immer die Frage, wer wann auf welche Art von Arbeitsumgebung angewiesen ist, um auch in seinen Kernaufgaben produktiv zu sein und sich wohl zu fühlen.

**Es liegt auf der Hand, dass bei einer Veränderung der Organisationskultur auch in der Planung der Mitarbeiterbereiche partizipative Ansätze verfolgt werden müssen, wie sie aus der Nutzerbeteiligung schon bekannt sind.**

### Fazit

Die bemerkenswerte Leerstelle, die die räumliche Manifestation neuer Arbeitskulturen im Bereich der Mitarbeiterarbeitsplätze von Bibliotheken bisher darstellt, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Frage in welchen Umgebungen wir zukünftig arbeiten wollen, untrennbar mit der Frage, wie wir arbeiten wollen, verbunden ist. Gestaltung und Organisation der neuen Arbeitswelten haben unabhängig vom Bibliothekstyp unmittelbaren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und die Unternehmenskultur von Bibliotheken. Dennoch ist das Thema eher sperrig, denn nicht nur die räumlichen Gegebenheiten und das inhärente Konfliktpotenzial, sondern auch der notwendige Ressourcenaufwand lassen viele Bibliotheken vor einer radikalen Veränderung ihrer Mitarbeiterbereiche zurückschrecken. Die in diesem Beitrag genannten Faktoren sollen einerseits dazu dienen, die Debatte im Bibliothekswesen insgesamt anzuregen, andererseits aber auch auf der individuellen Basis Ausgangspunkt für ein Überdenken der räumlichen Situation und der echten und vermeintlichen Hürden sein. Sie zeigen aber auch, dass es durchaus bibliotheksspezifische Gesichtspunkte gibt, die Arbeitsumgebungen von Bibliotheksmitarbeitern von Verwaltungen und Hochschulen insgesamt aber auch von Startups und Unternehmen der IT-Branche unterscheiden.

Hierauf aufbauend wären in einem nächsten Schritt konkrete Planungsansätze für solche neuen Arbeitswelten in Bibliotheken zu entwickeln. Es liegt auf der Hand, dass bei einer Veränderung der Organisationskultur auch in der Planung der Mitarbeiterbereiche partizipative Ansätze verfolgt werden müssen, wie sie aus der Nutzerbeteiligung schon bekannt sind. Im Planungsverlauf muss es aber auch gelingen, Unterhaltsträger und Baubehörden davon zu überzeugen, dass – immer unter Berücksichtigung der einschlägigen gesetzlichen

Vorschriften zum Arbeitsschutz<sup>11</sup> – neue Arbeitsumgebungen notwendig dazu führen, die eingetretenen Pfade der Büroraumplanung und ihrer kennzahlengestützten Flächenoptimierung zu verlassen, ohne dass zwingend mehr Flächen- und damit Investitionsbedarf entsteht.

- 1 Jan-Pieter Barbian, Cornelia Vonhof: »The Times they are a-changin'« Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen Bibliothekare in der Zukunft? In: BuB – Forum Bibliothek und Information 69/8-9 (2017), S. 462-469, online abrufbar unter: <http://b-u-b.de/the-times-they-are-a-changin> - letzter Aufruf: 04.06.2018
- 2 Silke Glitsch, Kerstin Helmkamp: Arbeit 4.0 in der Benutzungsabteilung einer großen Universitätsbibliothek. In: o-bib 3/2 (2016), S. 42-55
- 3 Eva Wagmann: Über Grenzen hinaus denken: Agiles Arbeiten bietet große Chancen für die Zukunft / Demokratische Beteiligung statt klassische Hierarchie. In: BuB – Forum Bibliothek und Information 69/8-9 (2017), S. 470-471
- 4 Wyoma van Duinkerken, Karen I. MacDonald: Challenges of redesigning staff work space, in: Kelly Blessinger, Paul Hrycaj (Hrsg.): Workplace Culture in Academic Libraries: The early 21st century, Oxford u.a., Chandos 2013, S. 147-162
- 5 Ebd. S. 149
- 6 Programm und Links zu den Vorträgen unter <https://www.bibliotheksverband.de/fachgruppen/kommissionen/baukommission/fortbildung.html> - letzter Aufruf 31.05.2018
- 7 a.a.O., S. 154
- 8 Victoria Raish, Joseph Fennewald: Embedded Managers in Informal Learning Spaces, in: portal: Libraries and the Academy, 16/4 (2016), S. 793-815
- 9 Sarah M. Pritchard: Building Institutions of Knowledge: Librarianship as a Maker-Space, in: portal: Libraries and the Academy, 14/4, (2014) S. 471-473
- 10 a.a.O., S. 150 f.
- 11 Hier spielt vor allem die Neufassung der Arbeitsstättenverordnung eine Rolle, die begrenzt auch auf Anforderungen eingeht, die aus der Digitalisierung der Arbeitswelt resultieren: [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/A225-arbeitsstaettenverordnung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/A225-arbeitsstaettenverordnung.pdf?__blob=publicationFile&v=4) - letzter Aufruf: 04.06.2018

**Olaf Eigenbrodt** ist Leiter der Hauptabteilung Benutzungsdienste, Beauftragter für Bau und Sicherheit sowie Vertreter der Fachaufsicht an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky. Er forscht zu Fragen von Bibliotheksbau und -technik, Bibliothekssoziologie, Konvergenz materieller und digitaler Angebote sowie zum Innovationsmanagement in Bibliotheken. Als Lehrbeauftragter unterrichtet er an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Bayerischen Bibliotheksakademie in München. Er ist Mitglied nationaler und internationaler Beiräte und Kommissionen und ist einer der Herausgeber dieser Zeitschrift.



**datronic**<sup>®</sup>  
IT-Systeme GmbH & Co. KG

# WinBIAP

.net

**inklusive:**

- **WebOPAC XXL**
- **Bibliotheks-Portal**

**[www.datronic.de](http://www.datronic.de)**