

# Vortragsfassung

Sehr geehrte Frau Kultusministerin,  
sehr geehrter Herr Bürgermeister,  
sehr geehrte Voritzende,  
meine Damen und Herren,

Lernen in und mit Bibliotheken ist so alt wie Bibliotheken überhaupt. Die antike Alexandrinische Bibliothek war auch Medienspeicher mit ihren über 700.000 Schriftrollen, sie war ebenso Stätte gelehrter Tätigkeit. Das Lernen wandelt sich, und mit diesem Wandel müssen sich die Bibliotheken verändern.

## 1 Lernen im Wandel

Pointiert stellte die UNESCO 2001 die Bildungsfunktionen der Öffentlichen Bibliothek heraus:

*The public library should provide material in the appropriate media to support formal and informal learning processes. It should also help the user to make use of these learning resources effectively as well as providing facilities that enable people to study. ... where possible, public libraries should co-operate with other educational organizations in teaching the use of information resources.*

Hier sind zwei Aussagen wichtig:

1. Die Öffentliche Bibliothek soll nicht nur Medien zum Lernen anbieten, sondern soll auch den Gebrauch der Lernressourcen unterstützen, also ausdrücklich Lernen fördern. In Deutschland sprechen wir immer von Leseförderung. Das ist richtig und wichtig. Wir sollten auch von Lernförderung sprechen.
2. Was das Lernen selbst angeht, wird hier ausdrücklich zwischen formalem und informellem Lernen unterschieden.

In der englischsprachigen Literatur wird allgemein zwischen

- formal learning,
- non-formal learning und
- informal learning

unterschieden.

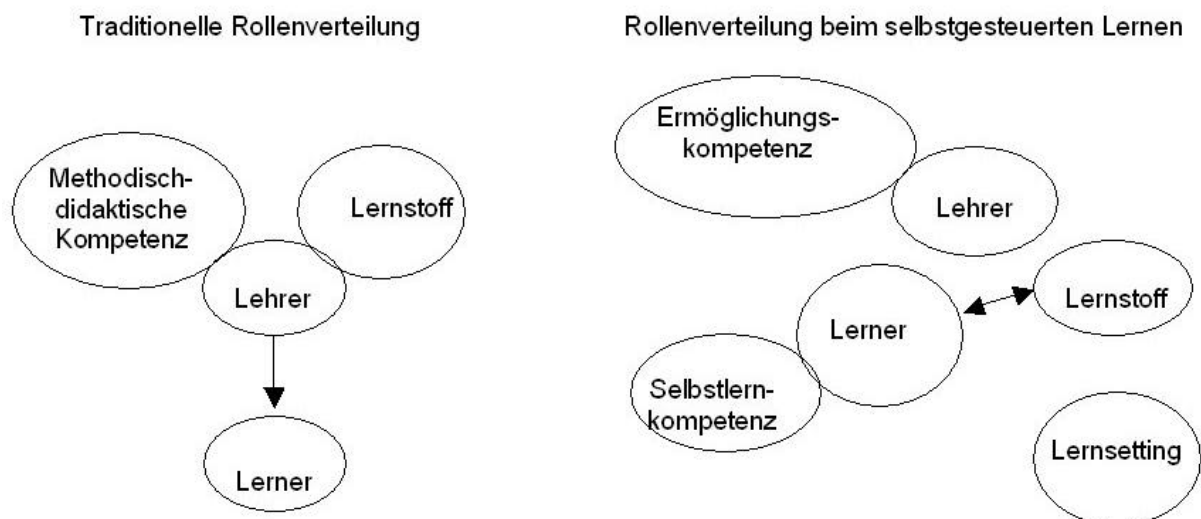
Formales Lernen wird als Lernen in organisierter Form in Bildungsinstitutionen wie Schule, Hochschule usw. aufgefasst. Bereits für das formale Lernen spielen Bibliotheken eine wichtige Rolle. Erstens natürlich als Ressource: Lehrbuchsammlung, Schulbibliothek zum Beispiel. Darüber hinaus kann das formale Lernen selbstverständlich auch in der Bibliothek stattfinden.

Das nichtformale Lernen ist die Sammelbezeichnung für alle Formen des Lernens, die außerhalb des organisierten Bildungswesens stattfinden.

Der Begriff informelles Lernen ist neuer, wurde zunächst uneinheitlich verwendet und hat in den 90er-Jahren eine Begriffsschärfung erfahren. Er ist in dieser neuen Bedeutung für eine zukunftsweisende Praxis von Bibliotheken außerordentlich interessant.

Informelles Lernen ist Selbstlernen in unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhängen außerhalb von und ohne Veranlassung durch Bildungsinstitutionen. So wie das formale Lernen auf eine anleitende und kontrollierende Lehrperson bezogen ist, so ist das informelle Lernen auf eine lernanregende und lernunterstützende Umwelt bezogen. Dieser Bezug ist Chance und Herausforderung für Bibliotheken, denn der Erfolg des informellen Lernens hängt zu einem erheblichen Teil vom Anregungs- und Unterstützungspotenzial der Umwelt ab.

Vor weitere Herausforderungen stellt der Begriff des selbstgesteuerten lebenslangen Lernens Bibliotheken. Beim selbstgesteuerten Lernen liegt der Akzent auf der Eigeninitiative der Lerner, die über Ziele und Wege ihrer Lernprozesse, ferner über Nutzung organisierter Lernangebote und institutioneller Lernunterstützung selbst entscheiden.



Bei der traditionellen Rollenverteilung steht der Lehrer oder Dozent im Mittelpunkt. Er vermittelt den Lernstoff kraft seiner methodischen und didaktischen Kompetenzen an den Lerner. Beim selbstgesteuerten Lernen haben die Lehrenden keinen direkten Einfluss mehr auf den Prozess der Wissensaneignung und der Kompetenzerweiterung der Lernenden. Die Lerner eignen sich den Stoff selbst an. Dazu benötigen sie eine Selbstlernkompetenz. Diese befähigt sie zum individuell angemessenen Methodeinsatz, z.B.: Soll ich ein Lehrbuch lesen, um die benötigten Informationen zu beschaffen, oder im Internet mittels Suchmaschinen surfen? Und die Selbstlernkompetenz muss stark genug sein, wesentliche didaktische Elemente selbst zu erzeugen, beispielsweise Auswahl der gewünschten Module, die man lernen möchte, Zeitpunkt, Zielkontrolle. Hierbei kommt dem Lehrer die Rolle eines Lernberaters zu. Die wichtigste Aufgabe des Lehrers oder Dozenten besteht beim selbstgesteuerten Lernen in der Schaffung von Lernsettings. Das sind die Rahmenbedingungen der Lernzugänge. Beispielsweise kann es sich um multimediale Selbstlernkurse handeln, die auf den PCs in einer Bibliothek zur Verfügung gestellt werden, in Verbindung mit einer anregenden Atmosphäre, die aber ruhig genug zum konzentrierten Arbeiten ist. Zum Lernsetting gehören auch so schlichte Dinge wie ausreichend große Tische, damit neben dem PC noch Bücher, Materialien und Notizblock Platz haben. An die Stelle

der methodisch-didaktischen Kompetenz ist beim Lehrer die Ermöglichungskompetenz getreten, nämlich die Kompetenz, für jeweilige Zielgruppen adäquate Lernsettings zu schaffen. Zu einem guten Lernsetting gehört unter anderem ein individualisierbarer Lernplan mit Zielkontrollen.

## **2 Informationskompetenz und Lernförderung**

Die gegenwärtig im Mittelpunkt der Fachdiskussionen stehenden Aktivitäten beziehen sich auf die Entwicklung von Informationskompetenz. Standards der Informationskompetenz hat die Association of College and Research Libraries (ACRL) dargelegt. Sie lassen sich als Inventar von Lernzielen lesen. Die Zielgruppe soll instand gesetzt werden (Lernziele),

1. Art und Umfang der benötigten Information zu erkennen,
2. sich auf effiziente und effektive Weise Zugang zu diesen Informationen zu verschaffen,
3. die Informationen zu evaluieren und in das eigene Wissen und Wertesystem zu integrieren,
4. die Informationen sowohl als Individuum wie auch als Gruppenmitglied effektiv zu nutzen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen,
5. schließlich die Informationen ethisch und legal zu nutzen und viele der ökonomischen, rechtlichen und sozialen Streitfragen hinsichtlich der Informationsnutzung zu verstehen.

Einige Beispiele für Leistungsindikatoren möchte ich anführen. Dem Standard effektiver Informationszugang sind folgende fünf Leistungsindikatoren zugeordnet: Der informationskompetente Student

1. wählt die am besten geeigneten Untersuchungsmethoden bzw. Retrievalsysteme aus, um die benötigte Information zu erhalten,
2. konstruiert und implementiert effektive Suchstrategien,
3. recherchiert Informationen online oder persönlich, wobei er eine Vielzahl von Methoden einsetzt,
4. verfeinert erforderlichenfalls seine Suchstrategie,
5. exzerpiert, speichert und verwaltet die Informationen und ihre Quellen.

Zu jedem Leistungsindikator sind beispielhaft Arbeitsergebnisse aufgeführt, an deren Vorhandensein man prüfen kann, wie weit die Lernziele erreicht sind. Beispielsweise sind für den Leistungsindikator Informationsrecherche online oder persönlich folgende vier Arbeitsergebnisse aufgelistet. Der informationskompetente Student

1. nutzt unterschiedliche Suchsysteme, um Informationen in unterschiedlichen Formaten zu finden,
2. nutzt unterschiedliche Klassifikationssysteme oder andere Systeme (z.B. Signaturen, Indices), um Informationsquellen in der Bibliothek zu lokalisieren bzw. um die Orte zur physischen Auswertung zu identifizieren,
3. nutzt geeignete online- oder personengebundene Dienste, die in der Einrichtung zur Verfügung stehen, um die benötigte Information zu finden (z.B. Fernleihe, Dokumentlieferdienste, Berufsverbände, Forschungseinrichtungen, kommunale Ressourcen, Experten, Praktiker),
4. nutzt Umfragen, Briefe, Interviews und andere Formen der Nachforschung, um Primärquellen zu finden.

Insgesamt sind 87 Arbeitsergebnisse aufgeführt. Es wird deutlich, dass der Ansatz umfassend ist und über Benutzerschulung hinausgeht, indem er sich nicht auf Suchstrategien und Informationsquellen in der Bibliothek beschränkt, indem er darüber hinaus einerseits das Erkennen des eigenen Informationsbedarfs einschließt, andererseits auch das selbstständige Verarbeiten der gefundenen Informationen.

In Deutschland hat die sogenannte STeFi-Studie aus 2001 den selektiven und un-systematischen Charakter der Informationskompetenzen vieler Hochschullehrender und Studierender festgestellt.

Vorgeschlagene Maßnahmen sind u.a.:

- Zusammenarbeit von Fachinformationszentren, Universitäts-, Fakultätsbibliotheken und Hochschullehrenden zur Förderung der Informationskompetenz.
- eine stärkere Anbindung der Universitätsbibliotheken an den Lehrbetrieb, damit die elektronische Information besser in die Hochschulausbildung integriert wird.
- Die vorhandenen Angebote von Lehrveranstaltungen zur Informationskompetenz sollen gebündelt und vernetzt werden. Universitäts-, Fakultätsbibliotheken, Rechen- und Medienzentren sowie Fakultäten sollen hierbei zusammenarbeiten.
- Die Vermittlung von Informationskompetenz wird als Kerngeschäft der Bibliotheken eingeschätzt.

Auf derselben Linie empfahl der Wissenschaftsrat 2001 den Hochschulbibliotheken verstärkte Anstrengungen, um Informationskompetenz zu vermitteln.

Dienstleistungen zur Vermittlung von Informationskompetenz gibt es an vielen Hochschul- und anderen wissenschaftlichen Bibliotheken, sei es in Form von Kursen, die teilweise in das offizielle Studienangebot der Universität integriert sind, sei es in Form von Online-Tutorials oder Virtual Tours.

Screenshots dazu:

[http://www.uni-kassel.de/bib/katalog/bib\\_suchstrategien.html](http://www.uni-kassel.de/bib/katalog/bib_suchstrategien.html)

UB/LMB Kassel | Suchstrategien - Microsoft Internet Explorer

Adresse: [http://www.uni-kassel.de/fob/katalog/bib\\_suchstrategien.html](http://www.uni-kassel.de/fob/katalog/bib_suchstrategien.html)

UB/LMB Kassel Home BBN A bis Z Aktuelles Universität Internes

OPAC Datenbanken Online - Zeitschriften Literaturlieferdienste Internet - Links

### Bücher: Formale Suche

Suche nach bekanntem Verfasser oder Titel

**OPAC (Online Public Access Catalogue)**  
Suche nach Verfassern und Titelstichwörtern möglich, auch in Kombination

Buch nicht gefunden, Titel bis 1986 erschienen

**Retro-Katalog**  
empfehlenswert: die Volltextsuche für Verfasser, Titelstichwörter u. a.

Buch nicht gefunden, Titel bis 1975 erschienen

**Alphabetischer Katalog 3 (AK 3)**  
Suche nach Verfassern, wenn nicht vorhanden, nach Sachtiteln

Trier

[http://ub-dok.uni-trier.de/virtual/frameset\\_abenteuer.htm](http://ub-dok.uni-trier.de/virtual/frameset_abenteuer.htm)



Als kritische Erfolgsfaktoren einer Teaching Library lassen sich folgende Elemente herausstellen; für mehr oder minder jedes Element lassen sich auch einzelne Beispiele aus Deutschland anführen:

- Die Studierenden da abholen, wo sie stehen. Das bezieht sich sowohl auf den Kenntnisstand wie auch auf die Räume. Die Universitätsbibliothek Kassel lässt in den Lehrveranstaltungen, in deren Rahmen die Kurseinheit zur Informationskompetenz läuft, einen Fragebogen ausfüllen, der den Kenntnisstand abfragt. Der genaue Inhalt der Kurseinheit Informationskompetenz wird nach Auswertung dieses Fragebogens festgelegt.
- Zusammenarbeit mit den Dozenten.
- Übungen sind unverzichtbar, Vorführen allein bringt fast nichts.
- Die Studierenden müssen von Anfang an den Nutzen der Kurseinheit sehen.
- Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, dass sie sich wechselseitig ihre erfolgreichen Rechenschritte vorführen und erklären
- Der Stoff der Übungen und Beispiele muss sich auf das Studienfach der Zielgruppe bzw. auf das Thema der Lehrveranstaltung, in deren Rahmen die Vermittlung von Informationskompetenz stattfindet, beziehen
- Jede Kurseinheit wird mittels Fragebogen hinsichtlich Inhalt und Methode evaluiert.
- Es sollte ein differenziertes Kursangebot geben, von Kurseinheiten, die in fachliche Lehrveranstaltungen integriert sind, bis hin zu Drop-In-Classes, die allgemein beworben werden und für jeden ohne Voranmeldung zugänglich sind.
- Das personengebundene Kursangebot muss vernetzt werden mit Online-Tutorials, die bedarfsweise im Intranet abgerufen werden können – der Link

muss da zu finden sein, wo das Problem auftaucht. Andererseits ist es kein empfehlenswerter Weg, allein auf E-Learning-Angebote zu setzen. Nach der Euphorie der 90er-Jahre sehen wir heute E-Learning differenzierter.

- Sowohl die Kurse wie auch die Online-Tutorials sollten thematisch differenziert sein und erkennbar verschiedene Einheiten für Anfänger und Fortgeschrittene auf verschiedenen Ebenen bieten. Sehr gut ist ein kurzer Einstufungstest, wie er von der Universitätsbibliothek Dortmund entwickelt und den Anfängerkursen vorangestellt wurde.
- Die Bibliotheksleitung muss durch Organisation und Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere durch Kontakte und Gremienarbeit das Konzept unterstützen.
- Die Vermittlung von Informationskompetenz muss anerkannter, im Geschäftsverteilungsplan und in den Arbeitsplatzbeschreibungen vorgesehener Teil der Dienstleistung sein.
- Das Bibliothekspersonal, das Informationskompetenz vermittelt, braucht seinerseits ein differenziertes Fortbildungsprogramm.

Besonders die Bachelorstudiengänge, die seit den 90er-Jahren auch an deutschen Hochschulen angeboten werden, bieten ausgezeichnete Möglichkeiten zur Integration von Informationskompetenz in die Lernziele und die Lehrveranstaltungen, weil diese Studiengänge einen Anteil von rund 10 % an berufsorientierten und berufsqualifizierenden Elementen enthalten.

Microsoft Internet Explorer - Berufsfeldorientierte Kompetenzen (BOK)

Adresse: <http://www.ab.uni-freiburg.de/bok/kurs.html>

Universitätsbibliothek Freiburg i. Br.

## Berufsfeldorientierte Kompetenzen - (BOK) -

Wintersemester 2003 / 04

### A. Bereich: Informationskompetenz

#### Grundkurs

Thema:	Einführung in das Arbeitsfeld „Bibliotheks- und Informationswesen“
--------	--

Behandelt werden Geschichte und Grundzüge des Bibliotheks- und Informationswesens in Deutschland, mit besonderer Berücksichtigung der Hochschulbibliotheken, um sodann die für die Entwicklung von Informations- und Medienkompetenz wesentlichen Angebote, Dienstleistungen und Aufgabenstellungen zu thematisieren:

Historische Sammlungen	Bestandserschließung
Informationsdienste	Digitalisierung, Elektronisches Publizieren
Bibliothek als Verlag	Multimediaservice

Maximal 20 Personen.

Berufsfeldorientierte Kompetenzen (BOK) - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.abum-freieung.de/bok/kurs.html>

## B. Bereich: Medienkompetenz

### Grundkurs

Thema:	"Einführung in die Analyse und Produktion von audiovisuellen Medien und Multimedia-Anwendungen"
Die Veranstaltung führt von der Vermittlung von Grundbegriffen der Filmsprache (Einstellungsgröße, Perspektive, Montage usw.) über den praktischen Umgang mit Videokameras zur digitalen Bearbeitung der Arbeitsergebnisse (Video- und Tonschnitt) und deren Integration in multimediale Umgebungen.	
Maximal 9 Personen	
Termin:	<b>Donnerstag 9 Uhr c.t. - 11Uhr - Erste Sitzung: 16.10.2003</b>
Ort:	Universitätsbibliothek Bibliographisches Zentrum, 2. OG   Medien-Übungsraum 2 bzw. Verwaltungsbereich, 3. OG   Kursraum
Anmeldung:	Anmeldung über Geschäftsstelle des " <a href="#">Zentrums für Schlüsselqualifikationen</a> " (Alte Universität, Bertoldstr. 17, Raum 208, 79098 Freiburg, Tel: +49 (0)761/203 9471 )
Schein:	2 SWS / 4 ECTS-Punkte bei regelmäßiger Teilnahme und Übernahme einer Projektarbeit.
Referenten:	Dr. Franz-Josef Leithold (u. Kollegen)

Berufsfeldorientierte Kompetenzen (BOK) - Microsoft Internet Explorer

Adresse: <http://www.abum-freieung.de/bok/kurs.html>

## B. Bereich: Medienkompetenz

### Aufbaukurs

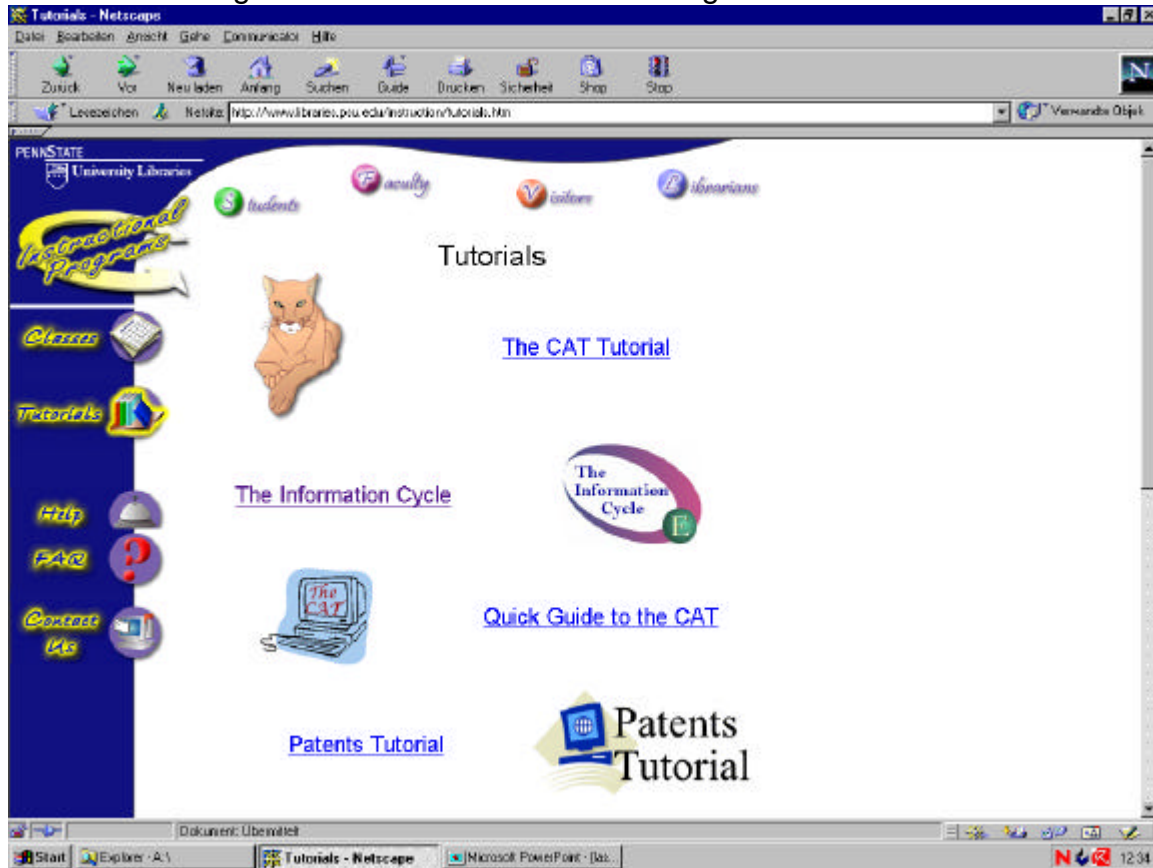
Thema:	"Analyse und Produktion von audiovisuellen Medien und Multimedia-Anwendungen"
Der Kurs vertieft die im Einführungskurs gewonnenen Fertigkeiten in der Erstellung und Bearbeitung multimedialer Komponenten und vermittelt eingehend deren Integrationsmöglichkeiten in Autorensysteme.	
Maximal 9 Personen	
Termin:	<b>Montag 18 Uhr c.t. - 20 Uhr - Beginn: 13.10.2003</b>
Ort:	Universitätsbibliothek Bibliographisches Zentrum, 2. OG   Medien-Übungsraum 2
Anmeldung:	Anmeldung über Geschäftsstelle des " <a href="#">Zentrums für Schlüsselqualifikationen</a> " (Alte Universität, Bertoldstr. 17, Raum 208, 79098 Freiburg, Tel: +49 (0)761/203 9471 )
Schein:	2 SWS / 4 ECTS-Punkte bei regelmäßiger Teilnahme und Übernahme einer Projektarbeit.
Referenten:	Uwe Nüsse

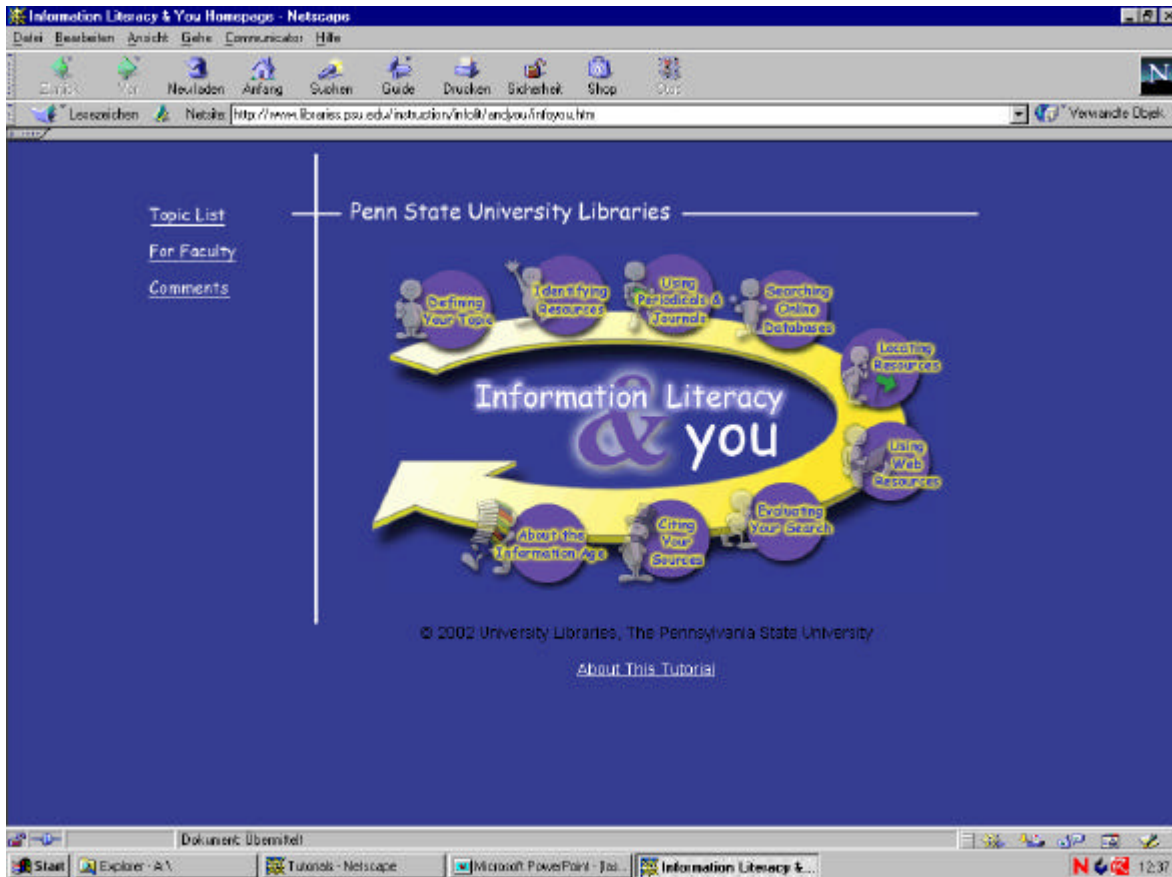
[ [Homepage](#) | [Berufsfeldorientierte Kompetenzen](#) ]

© [Universitätsbibliothek Freiburg i. Br.](#)  
Letzte Änderung: 18.08.2003

Ausgangspunkt für Kurse, die Informationskompetenz vermitteln, müssen die Lernziele der vorhandenen Lehrveranstaltungen sein, nicht die Bibliothek oder ihr kompliziertes Katalogsystem.

Bemerkenswert ist das e-Tutorial, das an der Pennsylvania State University entwickelt wurde. Einige Screenshots sollen Anschauung bieten:





Information Literacy & You: Using Web Resources - Netscape

Defining Your Topic

Identifying Resources

Using Periodicals & Journals

Searching Online Databases

Locating Resources

**Using Web Resources**

Evaluating Your Search

Citing Your Sources

About the Information Age

Home

## Using Web Resources

- [What's the "web"? What's the "Internet"?](#)  
Defining the web/defining the Internet; understand the important differences
- [Web vs. books/journals - what's the difference?](#)  
Why the web should not be relied upon exclusively
- [Types of information on the web](#)  
Examples of types of web resources
- [How to find information on the web](#)  
Navigating the web; reading web addresses (URLs); using web search engines and web subject guides
- [How to evaluate information on the web](#)  
Web evaluation criteria
- [How to cite web resources](#)  
Important elements of citing web resources

Click the *Research Log* to record your research questions and topic definition statement on your own topic.

Document: Übermittel

Start Explorer - A\ Tutoriale - Netscape Microsoft PowerPoint - [as... Information Literacy & You 12:40

Information Literacy & You - Netscape

Web Internet

Web vs. books/journals

Web information types

Finding on the Web

Evaluating the Web

Citing the Web

Test Yourself

Using Web Resources

Home

## Books/Journals vs. Web Resources

Web sites can provide an **additional** dimension to a literature search, but should not be relied upon exclusively. Compare these important differences.

	Books/Journals	Web Resources
Content	All types: <a href="#">scholarly</a> , <a href="#">popular</a> , <a href="#">professional</a> , <a href="#">trade</a> , etc.	Heavy preponderance of commercial information. Scholarly materials are available but have not reached 'critical mass' volume.
Authority/Reliability	Scholarly materials are peer reviewed; commercial publishers often have an established reputation; journalistic codes.	Difficult to confirm authorship, expertise, or false claims. <a href="#">Electronic journals</a> from academic consortia are reliable. Peer review is in place in selected journals, but not widespread.
Availability	Continuing availability from libraries. Stable.	Unstable. Constantly changing. Web site/link may be dropped or not updated. Archiving policies are uneven and evolving. Only the newest version ["edition"] may be available. Access dependent on

Document: Übermittel

Start Explorer - A\ Tutoriale - Netscape Microsoft PowerPoint - [as... Information Literacy & You 12:42

Es wird deutlich, dass es hier zwar auch um OPAC-Recherche und darum geht, in welchem Stockwerk der Bibliothek welche Bücher stehen. Aber vor allem argumen-

tieren dieser Kurse aus der Perspektive der Nutzer. Die Frage ist nicht: Wie benutze ich den OPAC oder diese oder jene Dienstleistung der Bibliothek? Sondern Ausgangspunkt ist die Frage: Wenn ich ein Thema zu bearbeiten habe, wie gehe ich vor – von der Eingrenzung des Themas über die Informationsbeschaffung (hier spielt natürlich die Bibliothek und die richtige Formulierung der OPAC-Eingabe eine Rolle) und die Informationsbewertung bis zur Präsentation.

An Öffentlichen Bibliotheken und Schulbibliotheken sind Schulungen in Informationskompetenz seit längerer Zeit in Spielhandlungen mit Übungsaufgaben eingebettet. Dieser Ansatz des erlebenden Lernens, der ganzheitliche und tätigkeitsorientierte Ansatz ist heute Standard bei entsprechenden Einführungen in Öffentlichen und Schulbibliotheken. Typische Elemente dieser Spielhandlungen sind beispielsweise:

- Es ist eine handlungsorientierte Aufgabe zu lösen, ein Rätsel zu entschlüsseln, etwas Unbekanntes zu entdecken. Zum Beispiel: Ausflug auf eine unbekannte Insel, Bordparty auf der Titanic, Gespenster im Gruselschloss, Verkleiden und Suche nach einer Schatztruhe, ein Trip durch die Galaxis.
- Der Weg zur Problemlösung ist mit Aktion, körperlicher Bewegung und praktischem Tun verbunden. Beispielsweise werden Bücher in selbst erfundene Kategorien einsortiert, der Gurkenkönig nach dem Buch von Christine Nöstlinger aus Pappmaché gebastelt oder eine Love-Story als Fotoroman erzählt.
- Am Ende steht eine Belohnung, z.B. ein Bibliotheksführerschein.
- Wichtig ist die Zusammenarbeit mit Schulen und Kindereinrichtungen, um die Zielgruppe zu erreichen. Anknüpfungspunkt kann ein Unterrichtsthema sein.

Gleichwohl stellte das Projekt *Öffentliche Bibliothek und Schule – neue Formen der Partnerschaft* der Bertelsmann Stiftung Mängel hinsichtlich der üblichen Klassenführungen in Bibliotheken fest:

- Unklarheit über die Ziele der Klassenführungen.
- Produktions- und Handlungsorientierung als pädagogische Konzepte werden ungenügend aufgegriffen.
- Vor- und Nachbereitungsphasen von Klassenführungen sind oft unbefriedigend gelöst.
- Der Kontakt zwischen Öffentlicher Bibliothek und Schule trägt zu oft zufälligen statt systematischen Charakter.

Im Projekt wurden vier verschiedene Muster für Klassenführungen entwickelt, die aufeinander aufbauen. Allen vier Mustern liegt das Modell einer Spielhandlung zugrunde.

Obwohl diese Konzepte erst vor sechs Jahren entwickelt wurden, fallen aus heutiger Sicht doch vier Merkmale ins Auge:

- Das höchste Niveau, das hier angestrebt wird, ist die Beherrschung von Recherche-techniken. Das ist zwar ein Element im Konzept der Informationskompetenz, aber noch weit entfernt davon. Dagegen heben die Standards der Informationskompetenz für Schüler, die die American Association of School Librarians etwa gleichzeitig mit dem Bertelsmann-Projekt veröffentlicht hat, stärker auf das unabhängige Lernen ab, nicht nur auf das Auffinden von Informationen zu gegebenen Fragen, sondern auf Strategien, die richtigen Fra-

gen zu stellen und die gefundenen Antworten in einem sozialen und ethischen Rahmen für eigene Ziele zu verwenden. Diese Standards lauten vollständig:  
Der informationskompetente Schüler:

1. sucht Informationen erfolgreich und effizient,
  2. bewertet Informationen kritisch und kompetent,
  3. verwendet Informationen erfolgreich und kreativ,
  4. setzt Informationen für seine persönlichen Interessen ein,
  5. schätzt Literatur und andere kreativen Formen der Information und hat Freude daran,
  6. bemüht sich um Exzellenz bei der Suche nach Informationen und der Erzeugung neuen Wissens,
  7. leistet einen positiven Beitrag zur lernenden Gesellschaft, indem er die Bedeutung der Information für eine demokratische Gesellschaft anerkennt,
  8. leistet einen positiven Beitrag zur lernenden Gesellschaft, indem er einen ethischen Gebrauch von Informationen und Informationstechnik macht,
  9. leistet einen positiven Beitrag zur lernenden Gesellschaft, indem er sich erfolgreich an Gruppen beteiligt, die Informationen erkunden und vermehren.
- Die eingesetzten Methoden im Bertelsmann-Projekt nehmen kaum auf problemorientiertes Lernen Bezug.
  - Die Einbeziehung von Eltern ist schwach entwickelt.
  - Für jede Einheit ist zwar ein Evaluationsbericht vorgesehen, der die Aktivität und die Selbsteinschätzung dokumentiert. Jedoch eine Evaluation der erreichten Effekte bei den Schülern ist nicht vorgesehen außer in Form von Nutzungszahlen (Benutzer, Besucher und Ausleihen).

Sehen wir uns genauer an, was die PISA-Studie unter Lesekompetenz versteht:

*Lesekompetenz ist mehr als einfach nur lesen zu können. Unter Lesekompetenz versteht PISA die Fähigkeit, geschriebene Texte unterschiedlicher Art in ihren Aussagen, ihren Absichten und ihrer formalen Struktur zu verstehen und in einen größeren Zusammenhang einordnen zu können, sowie in der Lage zu sein, Texte für verschiedene Zwecke sachgerecht zu nutzen.*

Wenn man Indikatoren der Lesekompetenz nach PISA mit den Standards der Informationskompetenz vergleicht, entdeckt man beträchtliche Überschneidungen: Hier wie dort geht es um Ermittlung und Bewertung von Informationen, in der PISA-Studie beschränkt auf vorgegebene Texte. Andere Bereiche der Informationskompetenz waren dagegen nicht Gegenstand der PISA-Studie, nämlich die Fähigkeit, Mittel und Wege zu identifizieren, Informationen zu recherchieren, aufzubereiten und in das vorhandene Wissen einzubauen. Gleichwohl können und müssen Bibliotheken sich in den durch die PISA-Studie angestoßenen bildungspolitischen Debatten positionieren. Birgit Dankert betont:

*Die bei PISA verwandte Definition von Literacy als Lese-/Medienkompetenz und Fähigkeit zum selbst regulierten Lernen stimmt mit den Zielvorstellungen und Leitbildern der deutschen Öffentlicher Bibliotheken überein. Schulbibliothekarische Arbeit erhält eine pädagogisch sanktionierte Dringlichkeit. Keines*

*der zurzeit vielerorts entwickelten Leitbilder für Bibliotheken sollte an dieser Übereinstimmung vorbeigehen.*

Durch PISA ist zum wiederholten Male deutlich geworden, dass wir in Deutschland einen bestürzenden Mangel an brauchbaren Schulbibliotheken haben – aber auch einen Mangel an Kooperation zwischen Schulen und Öffentlichen Bibliotheken.

Unabhängig davon können wir auf der Ebene der täglichen Praxis in Öffentlichen und - wo es sie denn gibt – Schulbibliotheken festhalten: Das Kunterbunt der vielerlei Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche haben eins gemeinsam: Sie setzen an den tatsächlichen Verhaltensweisen, den vorhandenen Lernformen und den altersgerechten Voraussetzungen der Zielgruppen an.

Wie weit tun dies Kurse in Informationskompetenz an den Hochschulen? Die Zielgruppe der Studienanfänger lässt sich in ihrem Informationsverhalten unter anderem durch folgende Merkmale kennzeichnen:

1. Die jüngere Generation überschätzt ihre Fertigkeit, mithilfe des Computers Informationen zu finden und zu bewerten.
2. Informationsaufnahme ist stark an motorische Vorgänge und an visuelle Signale gebunden.
3. Informationsaufnahme muss sich für diese Zielgruppe mit emotionaler Betroffenheit und persönlichem Interesse verbinden.
4. Am besten werden solche Inhalte erinnert, die man anderen erklärt hat (90 %).
5. Die Generationen-Segregation in der modernen Gesellschaft führt zu einer latenten Ablehnung von Informationen, die von Älteren stammen, und zu einer einseitigen Orientierung an Informationen, Stilen und Vorbildern Gleichaltriger.

Daraus hat man an der California State University Konsequenzen für die Kurse in Informationskompetenz gezogen.

- Die Studierenden bekommen Übungsaufgaben zu ihnen bekannten Sachverhalten, beispielsweise der neusten Rede des Präsidenten, bei denen man über Suchmaschinen nichts findet, weil der Inhalt zu aktuell ist. Nach dieser Erfahrung werden sie zu Seiten geführt, die aktuelle Inhalte direkt erschließen, und lernen auf diese Weise, dass man nicht nur Suchmaschinen, sondern die wichtigsten Online-Auskunftsmittel kennen muss.
- Um den Aspekt der Motorik und des Lernens durch Lehren aufzugreifen, wurden die Studierenden beispielsweise folgendermaßen in verschiedene Typen von Auskunftsmitteln eingeführt: Jeder Teilnehmer bekommt vier Karten mit Fragen und den Titeln von Nachschlagewerken, in denen die Antwort zu finden ist. Die Studierenden mussten anhand des OPACs die Nachschlagewerke lokalisieren, sie aus dem Regal holen, notieren, welche Merkmale das betreffende Auskunftsmittel aufweist und die Ergebnisse den anderen Teilnehmern vermitteln.
- Statt dass das Personal Inhalte vermittelt, arrangiert das Personal Lernsituationen, in denen die Teilnehmer voneinander lernen. Mit anderen Worten, der Akzent liegt auf selbstgesteuertem Lernen. Dies wird verbunden mit Ansätzen problemzentrierten Lernens und Rollenspielen. Die Studierenden müssen einschlägige Informationen suchen, aufbereiten und so präsentieren, dass ihre Kommilitonen,

die die Rolle der Mitglieder von Hochschulgremien übernommen haben, von der gewünschten Entscheidung überzeugt werden.

### 3 Lernarrangements

Im Zusammenhang mit dem Prozess des selbstgesteuerten Lernens gewinnt das Lernarrangement als neue Komponente im Lernprozess an Bedeutung. Ein Lernarrangement ist zielgruppenorientierte Bündelung der Elemente

- Lernanlass,
- Lernbegleitung,
- Lernort und
- Lernstoff.

Es hat folgende Funktionen:

1. eine emotional-motivationale Funktion. Diese reflektiert die Erkenntnis, dass für die Entscheidung, Lernanlässe überhaupt wahrzunehmen, eine emotionale Beteiligung des Lernenden am Thema, auch an möglichen Lernformen Voraussetzung ist.
2. eine inhaltliche Funktion. Sie bezieht sich durchaus auf den angebotenen Lernstoff, aber davor noch auf
  - die Vermittlung einer Lernkompetenz,
  - Lernkontakte zu anderen Personen,
  - konkrete Lernangebote, seien es Kurse oder Medien.

In Bezug auf Bibliotheken kann das Konzept des Lernarrangements Folgendes bedeuten.:

- In den Räumen der Bibliothek geben Bibliothekare und Bildungsanbieter eine Beratung zur individuellen Auswahl geeigneter Lernangebote von traditionellen Lehrbüchern und Multimedia-CD-ROMs über herkömmliche Kurse bis hin zu Online-Kursen. Die Erfahrungen der Stadtbücherei Stuttgart zeigen, dass insbesondere Personen über 40 Jahre verstärkt solche Beratungsangebote in Anspruch nehmen.
- In der Bibliothek wird durch Veranstaltungen, bereits durch Display, Raumorganisation und Warenleitbilder eine einladende Atmosphäre erzeugt, die neugierig macht, zu Entdeckungen verlockt, Lust auf Unbekanntes weckt.
- Da Lernen außerhalb akademischer Zusammenhänge selten den Einteilungen der Wissenschaftsdisziplinen folgt, sondern komplex, gegenstands-, problemlösungs- und anlassbezogen ist, werden Medien nicht gemäß wissenschaftsorientierter Klassifikationen präsentiert, sondern in thematischen Gruppierungen, die auf eben jene Anlässe, Probleme und auf Zielgruppen bezogen sind, also in Form einer Reader-Interest-Classification nach Interessenkreisen. Die Nutzerbefragungen in der Stadtbücherei Stuttgart haben ergeben, dass 74,5 % der Besucher schon häufig etwas entdeckt haben, was sie eigentlich nicht gesucht haben. Dabei werden diese Medien in etwa gleichem Maß (rund 65 %) durch Zufall oder durch Präsentationen in der Bibliothek entdeckt.

In diesem Zusammenhang erleben in Öffentlichen Bibliotheken Zusammenstellungen für Zielgruppen eine Renaissance. Das Bild zeigt eine Medienzusammenstellung zur Abiturvorbereitung in der Stadtbücherei Stuttgart.



#### 4 Weitere Lernfunktionen und Kooperationen

Hier möchte ich beispielhaft Lernfunktionen, soweit sie bisher noch nicht angesprochen wurden, und damit im Zusammenhang besonders Kooperationen ansprechen.

1. Integration verschiedener Lernorte, die Bibliothek wird selbst zum Ort des Lernens durch geeignete Möbel, Räume und technische Infrastruktur, holt Lernveranstaltungen in ihre Räume und verweist auf Lernveranstaltungen an anderen Orten. Beispielgebend ist die synergetische Verknüpfung der Lern- und Bildungsangebote von Bibliothek und Volkshochschule in Potsdam-Kirchsteigfeld (bei Berlin). Der Medienbestand wurde mit Blick auf den Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarf, die Unterstützung lebenslangen Lernens und der Förderung der Medienkompetenz profiliert. Die Volkshochschule richtete drei multimediale Selbstlernplätze mit Internetanschluss, CD-ROM-Laufwerk sowie Büroanwendungssoftware ein. Dieses Lernstudio wird außerhalb der Öffnungszeiten der Bibliothek im Rahmen von VHS-Kursen, während der Bibliotheksöffnungszeiten individuell kursunabhängig genutzt. An ein bis zwei Terminen pro Woche steht unabhängig von Kursangeboten ein VHS-Dozent für spezielle Fragen und individuelle Beratung zur Verfügung. Während der übrigen Öffnungszeiten wird das Lernstudio vom Bibliothekspersonal betreut.
2. Inhaltliche Abstimmung unterschiedlicher Angebote. Bisher gibt es kaum irgendwo einen gebündelten Zugang zu den Angeboten lokaler Bildungsanbieter, vielmehr existieren diese meist unverbunden nebeneinander. Diesen Ansatz verfolgen die Stadtbücherei Stuttgart, indem sie u.a. Links zu den zahlreichen, meistens privatwirtschaftlich betriebenen Sprachschulen in der Stadt legt, und die Stadtbü-

cherei Hagen mit einer umfangreichen Linksammlung zu Bildungsanbietern von den Gewerkschaften bis zum Institut der Deutschen Wirtschaft, von Telekolleg bis zur Bundesanstalt für Arbeit, von regionalen und nationalen Weiterbildungsdatenbanken zu den Volkshochschulen.

3. Zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Lernmöglichkeiten. Das setzt einerseits eine massiver Erweiterung der bisher meist beschränkten Öffnungszeiten voraus, andererseits die Schaffung von Angeboten, vor allem im World Wide Web, die ohne Öffnungszeit im herkömmlichen Sinn genutzt werden können.
4. Lernbegleitende Unterstützung durch Beratung, Informations- und Recherchedienstleistungen, beispielsweise auf der Suche nach geeigneten Lernmedien oder Kursen. Das EU-Projekt DERAL in Österreich, Großbritannien, Schweden, Irland und Spanien sollte Öffentliche Bibliotheken im ländlichen Raum instand setzen, als Vermittler zwischen den Anbietern von Fernkursen im Internet und ihren Nutzern zu fungieren. Neben dem Zugang zu enzyklopädischen Datenbanken, elektronischen Journalen und Online-Bibliothekskatalogen soll vor allem eine interaktive Kommunikation mit Ausbildungsinstitutionen und Zugang zu lokalen Bildungsanbietern geschaffen werden. Mit Fördermitteln der EU entwickelte in diesem Sinn die Stadtbücherei Stuttgart ein Projekt, in dem sich Träger von Sprachkursen vernetzen. Insgesamt haben sich in Deutschland ebenso wie in Österreich (mit Ausnahme des Salzburger Bildungsnetzes) die Bibliotheken bisher wenig in die entstehenden Bildungsnetzwerke eingebracht.
5. Schaffung von Kommunikationsorten, weil Kommunikation einerseits Anregung bietet, andererseits Erfahrungsaustausch erlaubt. Diese Kommunikation kann face-to-face in der Bibliothek ermöglicht werden, kann sich aber auch in Chaträumen vollziehen, die die Bibliothek einrichtet und moderiert. Beispielsweise sind in der 1999 umgebauten Zentralbibliothek Essen Gruppenarbeitsräume eingerichtet worden.

Von den zahllosen Kooperationsmaßnahmen für Schulen und Öffentliche Bibliotheken bzw. Schulbibliotheken möchte ich folgende erwähnen:

- Informationsveranstaltungen und Fortbildungen für Lehrer, um über Ziele und Bedeutung der Kooperation zu informieren und ein realistisches Bild von den Möglichkeiten der Bibliothek zu geben, z.B. hinsichtlich der Exemplarzahlen bei vielgefragten Titeln oder einer konzeptionellen Verbindung von Einzelaktionen.
- Absprache mit den Lehrern, welche Themen im nächsten Schuljahr behandelt werden, so dass die Bibliothek Materialien rechtzeitig zur Verfügung stellen kann
- Das Bibliothekspersonal nimmt an Planungssitzungen der Schule teil, um Angebote der Bibliothek rechtzeitig einbringen zu können, z.B. für Projektwochen
- Medienkoffer der Bibliothek für die Schulen. Die Stadtbibliothek Bielefeld ergänzte die guten alten Medienboxen, die von vielen Öffentlichen Bibliotheken den Schulen und Kindergärten zur Verfügung gestellt werden, mit thematisch entsprechenden Linklisten auf ihrer Website und mit verstärkter Werbung. Eine Erkenntnis aus einem Kooperationsprojekt um Medienkisten für Kindergärten, das die Stadtbücherei Landshut durchführte, war: Die Erzieherinnen müssen durch Fortbildungen von der Bedeutung und den Methoden der Leseförderung für ihre Zielgruppe erst überzeugt werden.

- Internet-Training-Kurse in der Bibliothek, bei denen es um Suchstrategien und Online-Auskunftsmittel statt um Technik geht. Allgemein wird beklagt, dass das Thema Internet in der Schule kaum unter dem Gesichtspunkt der Informationsbeschaffung und Informationsbewertung behandelt wird.
- Ergebnisse des Kreativ-Unterrichts werden in der Bibliothek ausgestellt
- Von den WWW-Seiten der Schule führen Links zu den Seiten der Bibliothek und insbesondere zum OPAC
- Modenschau nach Kinder- und Jugendmedien-Figuren
- Quiz nach Stoffen und Motiven aus Kinder- und Jugendmedien
- Schüler und Lehrer können über den OPAC Medien bestellen, bekommen sie in die Schule geliefert und können sie dort wieder zurückgeben
- Gemeinsame Medienproduktionsprojekte, z.B. die Produktion einer CD-ROM zur Ortsgeschichte
- Die Bibliothek organisiert Schreib- und Lesewettbewerbe oder –festivals
- Die Schüler führen ein Lesetagebuch, in das sie Kommentare zu ihren Lektüren eintragen und notieren, auf welche Weise sie zu der betreffenden Lektüre gekommen sind
- Hausaufgabenhilfe in der Bibliothek
- Medienpräsentationen im Unterricht

Basis der Zusammenarbeit müssen Lernziele und Curriculum der Schule sein. Andererseits müssen Schüler die Öffentliche Bibliothek und deren Medien auch als außerschulischen Raum erleben können und dort andere als von den Lehrern sanktionierte Lesestoffe finden.

## 5 Raumorganisation

Bei Neubauten von Hochschulbibliotheken scheint es seit den 1990er-Jahren eine Tendenz zu geben, nicht mehr einen traditionellen Lesesaal einzurichten, sondern eine Vielzahl von unterschiedlich angeordneten Leseplätzen in größeren und kleineren Gruppen im ausgedehnten Freihandbereich zu verteilen (Beispiele in den Universitätsbibliotheken Ulm, Tübingen, Greifswald, Koblenz-Landau). Derartige Formen der Raumorganisation sollen modernen Formen des Lernens entgegenkommen. Es soll unterschiedliche Arbeitsmöglichkeiten geben:

- für Nutzung von Materialien, die die Kunden mitbringen,
- für Einzelpersonen, die Bücher und Internetressourcen nutzen wollen,
- zur Nutzung des CD-ROM-Netzes,
- zum kurzen Nachschlagen und Anlesen,
- für die Nutzung des mitgebrachten Laptops über das Funknetz,
- für Einzelpersonen, die einen kontemplativen Arbeitsplatz suchen.  
Teilweise werden hier mit Erfolg auch wieder Arbeitskabinen angeboten, so unter anderem in den Universitätsbibliotheken Koblenz-Landau und Ulm.
- für Gruppen unterschiedlicher Größe, von der kleinen selbstorganisierten Lerngruppe bis hin zu größeren dozentenorientierten Seminaren.

Beispiele:

Gruppenarbeitsraum im Neubau für die UB Tübingen an der Ammer



Grundriss Neubau für die UB Tübingen an der Ammer, Ebene 3

**Ebene 3**



Arbeitskabine Universitätsbibliothek Ulm



Sehen wir uns Internet- und PC-Plätze in Öffentlichen Bibliotheken genauer an und fragen wir uns, ob

- genug Platz für Bücher und Arbeitsmaterialien vorhanden ist,
- ob der Stuhl nicht nur chic, sondern auch zum Arbeiten funktionale ist,
- ob Lichteinfall und Ergonomie stimmen.

Bei den Öffentlichen Bibliotheken scheint es eine erneute Annäherung an die Volkshochschulen in organisatorischer und raumorganisatorischer Hinsicht zu geben.

Der Neubau für Volkshochschule und Stadtbibliothek der Stadt Linz in Österreich sieht nicht nur ein gemeinsames Gebäude in außerordentlich verkehrsgünstiger Lage am Bahnhof vor. Vielmehr ist geplant, dass Foyer mit Infothek und Cafeteria, Veranstaltungssaal, Kinderbetreuung und das Selbstlernzentrum gemeinsam genutzt werden. An der Infothek erhalten die Kunden Erstinformation über beide Einrichtungen und können sich anmelden. Formalorganisatorisch werden die Einrichtungen nicht zusammengefasst, aber die Budgets werden gemeinsam bewirtschaftet und Dienste wie Sekretariat und Hausdienst gemeinsam genutzt.

Im Umfang sehr viel bescheidener, in der Konzeption weitreichender wurde die Bibliothek in Emden gemeinsam mit der VHS in neuen Räumen untergebracht, wesentlich erweitert und erneuert, technisch modernisiert. Bibliotheksauskunft und VHS-Sekretariat sind zu einem gemeinsamen Servicepunkt zusammengefasst. Das Medienangebot der Bibliothek ist mit Bildungsprogrammen und Veranstaltungen der VHS verknüpft. Eine Infothek für Ausbildung, Beruf und Weiterbildung wird aufgebaut. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Leseförderung (Medienangebote für Kinder).

## 6 Management

Hier möchte ich organisatorische Voraussetzungen ansprechen, ohne die Konzepte zur Vermittlung von Informationskompetenz wenig Aussicht auf Erfolg haben werden. Einige habe ich schon angesprochen, u.a. die Unterstützung, die das Konzept und die Mitarbeiter seitens der Bibliotheksleitung erfahren müssen. Weitere Elemente im Bereich Management sind die folgenden, wenn auch nicht jedes dieser Elemente denselben Stellenwert hat:

- Ein Beirat aus Lehrern, Dozenten etc., der die Bibliothek bei ihrem Engagement um Informationskompetenz berät und vor allem der entscheidende Multiplikator und Fürsprecher der Bibliothek in die Schule bzw. Hochschule hinein ist.
- Die Vermittlung von Informationskompetenz, die Medienpräsentation in Lernarrangements müssen Teil der Strategie der Bibliothek sein.
- Diese Strategie muss an den Zielen der Bildungseinrichtung anknüpfen, für die die Bibliothek Dienstleistungen erbringt.
- Die Aktivitäten der Bibliothek als Lernort und Lernmediator müssen dokumentiert und kommuniziert werden, und zwar in der Sprache, mit den Begriffen der Zielgruppe, also beispielsweise im Lehrerjargon.

Gewissermaßen die Zusammenfassung dieser organisatorischen Voraussetzungen und oben angesprochenen kritischen Erfolgsfaktoren lieferte ein Workshop in Nordrhein-Westfalen. Die wichtigsten Punkte unter dem Gesichtspunkt Management möchte ich hier abschließend anführen. Sie lassen sich leicht so umformulieren, dass sie auf Öffentliche Bibliotheken und Schulbibliotheken angewendet werden können. Sie sind weniger als Voraussetzung zu verstehen, die bereits am Anfang einer Initiative gegeben sein müssen, denn vielmehr als Ziele.

Standards für die Vermittlung von Informationskompetenz an der Hochschule

#### *Das Schulungskonzept*

- *beruht auf der Grundlage des Leitbilds der Bibliothek*
- *wird von der Bibliotheksleitung gefördert und vertreten,*
- *ist erarbeitet in Kooperation mit Rechenzentrum, Medienzentrum und den Fachbereichen,*
- *ist in das Lehrangebot eingebunden,*
- *richtet sich an Zielgruppen, die nach Fachgebiet und Studienphase differenziert sind,*
- *bezieht Multiplikatoren aus den Fachbereichen ein,*
- *berücksichtigt den tatsächlichen Bedarf und die Voraussetzungen der jeweiligen Zielgruppe,*
- *unterliegt einer permanenten Erfolgskontrolle.*

#### *Der Dozent / die Dozentin*

- *ist fachlich kompetent und wird von den Wissenschaftlern als Partner akzeptiert,*
- *verbessert seine Kompetenzen durch entsprechende Fortbildungen,*
- *plant und organisiert Schulungsveranstaltungen sorgfältig unter Berücksichtigung der räumlichen und technischen Gegebenheiten,*
- *sucht das Feedback und den Erfahrungsaustausch mit Kollegen, um laufend das Konzept und die Durchführung der eigenen Schulungen zu verbessern.*

#### *Die Schulungsräume*

- *erfüllen die unterschiedlichen Anforderungen für*
  - *Einzel- oder Kleingruppenberatung,*
  - *multimediale Schulungen,*
  - *für Präsentationen bzw. Vorträge für größere Gruppen,*

- verfügen über eine Ausstattung nach den Maßstäben der *Technology for Training (TFT)*:
  - Tafel,
  - Flip-Chart,
  - Overheadprojektor,
  - PC mit Beamer,
  - PCs für die Teilnehmer,
  - bei größeren Räumen Mikrofonanlage,
- sind leicht zu buchen, und die Belegung ist transparent.

#### *Das Marketing*

- folgt einem differenziertem Gesamtkonzept der Bibliothek, in dem Zuständigkeiten, Instrumente und Organisation festgelegt sind,
- berücksichtigt bei der Wahl der Mittel die jeweilige Zielgruppe (Plakate, Serienbriefe, E-Mails, Newsletter, Flyer, Ankündigungen über die Homepage der Bibliothek, Durchsagen, Presseartikel).

Mir fehlen hier freilich noch zwei Elemente:

- Der Dozent / die Dozentin soll Konzepte des selbstgesteuerten Lernens einsetzen, also nicht traditionell lehren, sondern Lernen aktiv ermöglichen.
- Die Bibliothek, die Lernen ermöglichen und inspirieren soll, muss selbst zu einer lernenden Organisation werden, also ihre Organisationskultur und ihre Organisationsstrukturen so verändern,
  - dass diese ständig neuen Erfordernissen angepasst werden können,
  - dass die Organisationsstrukturen die permanente Fortbildung der Mitarbeiter fördern,
  - dass Innovation der Normalzustand wird.