



Fachhochschule Potsdam
University of
Applied Sciences

Fachbereich Informationswissenschaften

Studiengang Bibliotheksmanagement

Die Entwicklung eines Kompetenzprofils für verantwortungsbewusste Bibliotheksmanager

Welche unternehmerischen Kompetenzen
sind für Bibliothekare in Zukunft von Bedeutung und
wie können diese mit Hilfe des EntreComp erworben, weiterentwickelt
und gemessen werden?

Bachelorarbeit

von Lisa Sowa (Matrikelnummer: 18847)

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts (B.A.)

Erstgutachter: Prof. Dr. Hans-Christoph Hobohm

Zweitgutachter: Prof. Dr. Enrico Sass

Remagen-Kripp, 30.01.2020

Abstract

Das 21. Jahrhundert hält für Bibliothekare zahlreiche Herausforderungen – vor allem in Form von neuen Aufgaben(-bereichen) – bereit. Damit diese neuen Aufgaben guten Gewissens übernommen werden können – samt der damit einhergehenden Verantwortung, müssen Ausbildungseinrichtungen in Zukunft Wissen vermitteln, das angehende Bibliotheksmanager dazu befähigt, bevorstehende Veränderungen verantwortungsbewusst mitzugestalten. Das so genannte Salzburg Curriculum sieht die Implementierung dieses Wissens in die bibliothekarische Ausbildung bereits vor und rückt den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen in den Vordergrund. Die Frage ist nun, welche für Bibliotheksmanager in Zukunft von besonderer Bedeutung sind und wie diese mit Hilfe des europäischen Referenzrahmens für unternehmerische Kompetenz erworben, weiterentwickelt und gemessen werden können.

Danksagung

„Nullum enim officium referenda gratia magis necessarium est.“

Marcus Tullius Cicero

Nichts ist dringender als zu danken. Deshalb möchte ich an dieser Stelle alle Personen nennen, die auf unterschiedliche Art und Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben: Zuerst gebührt mein Dank Herrn **Prof. Dr. Hobohm** und Herrn **Prof. Dr. Sass**, die meine Bachelorarbeit begutachten.

Außerdem danke ich...

- meinen Kolleginnen aus der Bibliothek am RheinAhrCampus in Remagen: Frau **Susanne Bernet** für ihr stets offenes Ohr sowie für ihr außergewöhnliches Engagement, Frau **Stefanie Mayer** für die stets ergiebige Zusammenarbeit sowie für das Korrekturlesen der vorliegenden Arbeit und **Yvonne, Gaby & Gisela** für das stets harmonische Miteinander.
- meinen Kommilitoninnen **Svenja & Susanne**. Ohne euch wäre die Zeit in Potsdam sicherlich nur halb so schön gewesen.
- meiner Familie, **Mama, Papa & Oma**, und meinen Freundinnen, **Simone, Mena & Kristina**. Ihr habt mich unterstützt und motiviert, jetzt und in den letzten vier Jahren.
- **Julius**. Du hast immerzu meine Launen ausgehalten 😊

Danke!

Lisa Sowa

Remagen-Kripp, im Januar 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
1.1 Forschungsstand.....	2
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	4
1.3 Methode und Aufbau der Arbeit.....	5
1.4 Definitionen	5
2. Entrepreneurial Librarianship	10
2.1 Charakteristika von entrepreneurial librarians nach Guy St. Clair (1996)	10
2.2 Bedeutung von entrepreneurial librarians nach R. David Lankes (2011)	13
3. Der europäische Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenz	16
3.1 Aufbau	16
3.2 Funktionsweise	21
4. Das Salzburg Curriculum	25
4.1 Topics und Skills.....	25
4.1.1 Transformative Social Engagement.....	26
4.1.2 Technology	27
4.1.3 Management for Participation (Professional Competencies).....	27
4.1.4 Asset Management.....	28
4.1.5 Cultural Skills	28
4.1.6 Knowledge, Learning and Innovation.....	29
4.2 Fähigkeiten unternehmerischer Art.....	29
5. Entrepreneurial Librarianship im Hinblick auf Curriculum und Referenzrahmen	34
5.1 Das Kompetenzprofil	52
5.2 Zukünftige Anwendungsmöglichkeiten.....	54
5.2.1 Kompetenzerwerb.....	55
5.2.2 Kompetenzentwicklung.....	57
5.2.3 Kompetenzmessung	62
6. Zusammenfassung, Reflexion und Ausblick.....	69
Literaturverzeichnis.....	IV
Eidesstattliche Erklärung.....	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der goldene Kreis (Sinek 2019, S. 39).....	12
Abbildung 2: EntreComp wheel (McCallum et al. 2018, S. 14).....	17
Abbildung 3: Mindmap aus Kompetenzclustern und Teilkompetenzen.	52
Abbildung 4: Eigenschaften pro Kompetenzcluster.....	54
Abbildung 5: Vom Bibliothekar zum verantwortungsbewussten Bibliotheksmanager..	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaften von Entrepreneuren.	7
Tabelle 2: Eigenschaften von Intrapreneuren.....	8
Tabelle 3: Eigenschaften von Bibliotheksmanagern.....	11
Tabelle 4: Kompetenzen im Bereich Ideas & Opportunities.....	18
Tabelle 5: Teilkompetenzen pro Kompetenz im Bereich Ideas & Opportunities.	18
Tabelle 6: Kompetenzen im Bereich Resources.....	19
Tabelle 7: Teilkompetenzen pro Kompetenz im Bereich Resources.	19
Tabelle 8: Kompetenzen im Bereich Into Action.	20
Tabelle 9: Teilkompetenzen pro Kompetenz im Bereich Into Action.	20
Tabelle 10: Fähigkeiten pro Kompetenzstufe.	21
Tabelle 11: Fähigkeiten, die mit Transformative Social Engagement einhergehen..	26
Tabelle 12: Fähigkeiten, die der Umgang mit Technology erfordert.....	27
Tabelle 13: Fähigkeiten, die Management for Participation einhergehen.....	27
Tabelle 14: Fähigkeiten, die das Asset Management erfordert.....	28
Tabelle 15: Kulturelle Fähigkeiten, die erforderlich sind.	28
Tabelle 16: Fähigkeiten, die mit Knowledge, Learning and Innovation einhergehen. ...	29
Tabelle 17: Fähigkeiten unternehmerischer Art.	32
Tabelle 18: Wichtige Kompetenzbereiche, Kompetenzen und Teilkompetenzen.	33
Tabelle 19: Teilkompetenzen, Kompetenzstufen und Begründungen.	47
Tabelle 20: Teilkompetenzen nach Kompetenzstufen.	49
Tabelle 21: Kompetenzstufen, Teilkompetenzen und Kompetenzcluster.....	51
Tabelle 22: Kompetenzprofil aus Clustern, Teilkompetenzen, Eigenschaften & Stufen.	53
Tabelle 23: Teilkompetenzen mit Likert-Skala zur Selbsteinschätzung.	55
Tabelle 24: Kompetenzentwicklung mit "21st century skills".	58
Tabelle 25: Kompetenzentwicklung mit PACE.	58
Tabelle 26: Kompetenzentwicklung mit der Eco-SystemApp.....	59
Tabelle 27: Kompetenzentwicklung mit dem EEE Teaching Toolkit.....	59
Tabelle 28: Kompetenzentwicklung mit EntreCom4all.....	59
Tabelle 29: Kompetenzmessung mit dem EntreComp Giant.....	63
Tabelle 30: Kompetenzmessung mit dem Entrepreneurial Skill Pass.....	63
Tabelle 31: Kompetenzmessung mit VLAJO.....	63
Tabelle 32: Kompetenzmessung mit EntreAssess.	64
Tabelle 33: Kompetenzmessung mit Tomorrow's Land.	64
Tabelle 34: Kompetenzmessung mit Pathways4employ.	64
Tabelle 35: Kompetenzmessung mit dem Entrepreneur Scan.	65
Tabelle 36: Kompetenzentwicklung und -messung mit Socces.....	66
Tabelle 37: Kompetenzentwicklung und -messung mit LoopMe.	66

Abkürzungsverzeichnis

ACRL	Association of College & Research Libraries
ALA	American Library Association
ALISE	Association for Library and Information Science Education
ASIST	Association for Information Science and Technology
BID	Bibliothek & Information Deutschland e.V.
BII	Bibliothek & Information International
DG EMPL	Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
ELC	Entrepreneurship & Libraries Conference
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
EntreComp	Europäischer Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenz
FQR	Fachqualifikationsrahmen
GFS	Gemeinsamen Forschungsstelle
HQR	Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
IMLS	Institute of Museum and Library Services
JA	Junior Achievement
JRC	Joint Research Centre
KMK	Kultusministerkonferenz
LIS	Library and Information Science
NELA	New England Library Association
OER	Open Educational Resources
RIG	Resident Interest Group
VET	vocational education and training

1. Einleitung

„We cannot have good libraries until we first have good librarians – properly educated, professionally recognized, and fairly rewarded.“

Angesichts dieses Zitats von Herbert S. White, einem emeritierten Professor, der zuletzt an der Indiana University in Bloomington an der School of Library & Information Science (im Folgenden: LIS) lehrte, stellt sich die Frage, was „good librarians“ (als Voraussetzung für „good libraries“) ausmacht. Auf diese Frage antwortet R. David Lankes, Professor und Direktor der School of LIS an der University of South Carolina, wie folgt: „We need to teach students tactics of change. How to plot and scheme, cajole and convince. How to map power and gain power to put behind a vision.“ (Lankes 2016a, S. 180)

Auf den ersten Blick fällt diese Antwort sehr einfach aus, aber etwas auszuhecken (to plot), einen Plan zu schmieden (to scheme), jemanden zu beschwatzen (to cajole) und zu überzeugen (to convince) reicht in der Regel nicht – weder im Bibliothekswesen noch anderswo, um eine Zukunftsvision auf den Weg zu bringen, die maßgebliche und nachhaltige Veränderungen herbeiführt. Maßgebliche und nachhaltige Veränderungen gehören jedoch zum 21. Jahrhundert dazu und müssen befürwortet, gestaltet und vorangetrieben werden. Im Bibliothekswesen kann dies allerdings nur dann passieren, wenn Bibliothekare¹ immerzu hartnäckig bleiben und vehement für ihre Ideen und Visionen einstehen (gain power to put behind a vision). Dafür sind wiederum nur sehr wenige bekannt, weshalb R. David Lankes – im Anschluss an das obige Zitat – die folgende (und ironisch gemeinte) Frage stellt: „Is there anything more radical than being a librarian?“ (Lankes 2016a, S. 181)

Wie Bibliothekare „more radical“ werden können bzw. was sie in der Aus- und Weiterbildung lernen sollten, um ihre Ideen und Visionen in Zukunft konsequent zu vertreten und umzusetzen, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit thematisiert.

¹ Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

1.1 Forschungsstand

Das 21. Jahrhundert hält für Bibliothekare einige Herausforderungen bereit – vor allem in Form von neuen Aufgaben(-bereichen). Dadurch geraten bibliothekarische Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zunehmend unter Druck: Sie werden vermehrt dazu angehalten, das notwendige Wissen an Bibliothekare zu vermitteln, damit sie neue Aufgaben(-bereiche) guten Gewissens übernehmen und vorherrschende Veränderungen im Berufsalltag mitgestalten können (vgl. Mumenthaler 2015, S. 98).

Zu den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, die unter Druck geraten, gehören in Deutschland vornehmlich Hochschulen: Neue Aufgaben(-bereiche) sollen am besten immer schnellstmöglich – z.B. in Form von neuen Modulen und Kursen – Einzug in die Curricula halten. Vielerorts führt dieser Innovationsdruck zu Studienreformen, denn mit der Entstehung von neuen Aufgaben(-bereichen) geht zwangsläufig die Neuprofilierung von Studienangeboten oder sogar der gesamten Hochschule einher. Ziel einer solchen Neuprofilierung ist die Sicherung der Anschluss- und Zukunftsfähigkeit (vgl. Gantert et al. 2018, S. 442). Folge ist die Diversifizierung und Spezialisierung der Studiengänge samt der dazugehörigen Curricula (vgl. Schade 2020, S. 33).

Trotz der zunehmenden inhaltlichen Diversifizierung und Spezifizierung bleibt der organisatorische Rahmen für alle Studiengänge deutschlandweit gleich, denn Dank der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Kultusministerkonferenz (KMK) gibt es seit dem 21.04.2005 den Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse bzw. den Hochschul-Qualifikationsrahmen (HQR), der sowohl mit dem Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) als auch mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) kompatibel ist (vgl. Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz 2005, S. 1). Der HQR beinhaltet u.a. ein allgemein gehaltenes Qualifikationsprofil für Absolventen, eine Auflistung der angestrebten Lernziele und eine Beschreibung der fachübergreifenden Kompetenzen, über die ein Absolvent verfügen sollte. Es handelt sich also beim HQR um ein Transparenzinstrument, das Studiengänge und Qualifikationen vergleichbar macht (vgl. Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz 2005, S. 2). Das Instrument gibt jedoch keine Auskunft darüber, welche fachspezifischen Kompetenzen ein Absolvent mit dem Bachelor-oder Master-Abschluss erwerben sollte.

Um jedoch auch diese Kompetenzen sichtbar zu machen, empfiehlt sich für bibliothekarische Aus- und Weiterbildungseinrichtungen die Konzeption eines so genannten Fachqualifikationsrahmens (FQR). Dieser könnte die fachspezifischen Anforderungen in Bezug auf ein bestimmtes Qualifikationsniveau sichtbar machen. Außerdem erleichtert ein FQR die Konzeption von Curricula (vgl. Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz 2005, S. 2). Zurzeit gibt es weder für den informationswissenschaftlichen noch für einen verwandten Bereich einen FQR². Angesichts der eingangs erläuterten inhaltlichen Diversifizierung und Spezifizierung erscheint die Konzeption jedoch sinnvoll. Um einen ersten Schritt in Richtung eines bibliothekswissenschaftlichen FQR zu unternehmen und um die eingangs gestellte Frage – wie more radical werden? – zu beantworten, sind nun das Salzburg Curriculum und der europäische Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenz bzw. The entrepreneurship competence framework (EntreComp) von Bedeutung.

Das Salzburg Curriculum ist 2011 im Rahmen einer Tagung namens „Libraries and Museums in an Era of Participatory Culture“ entstanden (vgl. Lankes 2016b, S. 75) und erklärt die folgenden sechs topics (im Folgenden: Themengebiete) im Hinblick auf die zukünftige bibliothekarische Ausbildung für relevant: Transformative Social Engagement, Technology, Asset Management, Cultural Skills, Knowledge, Learning and Innovation und Management for Participation (vgl. Lankes 2016b, S. 76–85). Auffällig ist, dass auf den ersten Blick nur wenige Themengebiete bibliothekarischer Art sind und dass es sich mit den notwendigen skills (im Folgenden: Kompetenzen), die pro Themengebiet eine Rolle spielen, genauso verhält.

Weil dem so ist, kommt an dieser Stelle das EntreComp ins Spiel. Es handelt sich hierbei um einen Referenzrahmen, der beschreibt, was Entrepreneurship bzw. ein entrepreneurial mindset ausmacht: „Sense of initiative and entrepreneurship can be broadly defined as the capacity to turn ideas into action, ideas that generate value for someone other than oneself.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 7). „Ideas that generate value“ haben

² Über den folgenden Link können Beispiele für FQR eingesehen werden: <https://www.hrk-nexus.de/material/links/kompetenzorientierung/>

Bibliothekare, aber „to turn ideas into action“ (bzw. „to gain power to put behind a vision“) ist meistens nicht so einfach, weil Bibliothekare nicht entrepreneurial – nicht radical – genug sind. Mit Hilfe des EntreComp können unternehmerische Kompetenzen jedoch gezielt erworben werden, weshalb der Referenzrahmen eine potenzielle Bereicherung für die bibliothekarische Aus- und Weiterbildung darstellt³.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Salzburg Curriculum und von den dort genannten Kompetenzen, die Bibliothekare in Zukunft benötigen. Es soll herausgefunden werden, welche Kompetenzen unternehmerischer Art sind und wie Bibliothekare diese Kompetenzen mit Hilfe des EntreComp erwerben, weiterentwickeln und messen können. Es gilt, die zukünftige Bedeutung von unternehmerischer Kompetenz herauszuarbeiten und so die bibliothekarische Aus- und Weiterbildung zu optimieren. Es wird Literatur genutzt, die ...

- zukünftige Herausforderungen für das Bibliothekswesen und für Bibliothekare im Allgemeinen sowie daraus resultierende Konsequenzen für die bibliothekarische Aus- und Weiterbildung im Speziellen thematisiert.
- das Salzburg Curriculum betrifft.
- vom EntreComp und dessen Anwendungsmöglichkeiten handelt.
- unternehmerische Kompetenzen im Bibliothekswesen thematisiert.
- vom Kompetenzerwerb im Allgemeinen / in der bibliothekarischen Aus- und Weiterbildung im Speziellen handelt.

Die konkrete Fragestellung, die beantwortet werden soll, lautet wie folgt:

Welche unternehmerischen Kompetenzen sind für Bibliothekare in Zukunft von Bedeutung und wie können diese mit Hilfe des EntreComp erworben, weiterentwickelt und gemessen werden?

³ Weder das Salzburg Curriculum noch das EntreComp ist bisher in deutscher Sprache verfügbar. Um sowohl den Aufbau des Salzburg Curriculums als auch den des EntreComp zu verstehen, wurden die Bezeichnungen für alle elementaren Bestandteile treffend ins Deutsche übersetzt. Die Inhalte wurden jedoch stets auf Englisch / wörtlich aus dem Salzburg Curriculum bzw. aus dem EntreComp entnommen, um sie nicht zu konnotieren.

1.3 Methode und Aufbau der Arbeit

Um die oben genannte Frage zu beantworten, müssen zunächst die Charakteristika von entrepreneurial librarians thematisiert werden. Es gilt, deren zukünftige Bedeutung sowie die damit einhergehende Bedeutung von unternehmerischen Kompetenzen im 21. Jahrhundert herauszuarbeiten (Kapitel 2).

Danach werden der Aufbau und die Funktionsweise des Referenzrahmens für unternehmerische Kompetenz detailliert beschrieben (Kapitel 3). Anschließend wird das Salzburg Curriculum mit allen dort genannten Kompetenzen, die Bibliothekare in Zukunft benötigen, vorgestellt. Diese werden dann mit den Charakteristika von entrepreneurial librarians abgeglichen (Kapitel 4).

Weiterführend gilt es, die Kompetenzen aus dem Salzburg Curriculum in das EntreComp einzuordnen und herauszuarbeiten, welches level of proficiency (im Folgenden: Kompetenzstufe) von Bibliothekaren erreicht werden soll und welche Kompetenzen demnach erworben oder weiterentwickelt werden sollten. Daraus entsteht ein Kompetenzprofil, für das abschließend einige Anwendungsmöglichkeiten in der bibliothekarischen Aus- und Weiterbildung aufgezeigt werden (Kapitel 5).

Zum Schluss werden alle Ausführungen und Erkenntnisse zusammengefasst sowie im Rahmen eines Ausblicks eingeschätzt (Kapitel 6).

1.4 Definitionen

Um für alle Leser dieser Bachelorarbeit die gleichen Voraussetzungen zu schaffen, werden im Folgenden mehrere Begriffe definiert, die für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit elementar sind:

Kompetenz (lat. competere = zu etwas fähig sein)

Im Duden sind drei verschiedene Bedeutungen zu finden (Dudenredaktion o. J.b): Sachverstand, Fähigkeiten; Zuständigkeit; Summe aller sprachlichen Fähigkeiten, die ein Muttersprachler besitzt (nach dem amerikanischen Sprachwissenschaftler Noam

Chromsky, 1960). Heutzutage wird überwiegend auf der erstgenannten Bedeutung (Sachverstand, Fähigkeiten) aufgebaut: Erpenbeck und von Rosenstiel definieren Kompetenzen beispielweise als Fähigkeiten, die angesichts zahlreicher Sprach-, Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten dazu führen, dass ein Individuum immerzu selbstorganisiert, eigenständig und kreativ handeln kann (vgl. Erpenbeck und Rosenstiel 2005, S. 39). Dementsprechend meint der Begriff Fähigkeit nicht das gleiche wie der Begriff Kompetenz: Fähigkeiten können lediglich ein wesentlicher Bestandteil von Kompetenzen – also Teilkompetenzen – sein (vgl. Krumm et al. 2012, S. 13). Kompetent sein bedeutet wiederum handlungsfähig sein und um stets handlungsfähig zu bleiben und um auch in komplexen Situationen, für die es keine allgemeingültigen und eindeutigen Lösungen gibt, effektiv zu agieren, müssen Kompetenzen – als Voraussetzungen für gute Leistungen – kontinuierlich erworben und weiterentwickelt werden (vgl. Krumm et al. 2012, S. 4–5).

Kompetenzprofil

Ein Kompetenzprofil (in der Literatur auch Kompetenzmodell oder Kompetenzrahmen) beschreibt Kompetenzen von Individuen, die an einem bestimmten Arbeitsplatz erfolgreich sind oder in Zukunft sein werden (vgl. Dalton 1997, S. 46). Es gibt sowohl eigenschaftsbasierte als auch aufgabenbasierte Kompetenzprofile. Erstere zielen auf die Eigenschaften von Individuen ab, letztere auf ihre Aufgabenbereiche. Alle Profile haben idealerweise verschiedene inhaltliche Ebenen: 1. Kompetenzcluster; 2. Kompetenzen; 3. psychologische Merkmale; 4. beobachtbares Verhalten. Die 1. Ebene ist die globalste und die 4. die detaillierteste. Die vier üblichen Kompetenzcluster sind die folgenden: Fachkompetenz, Methodenkompetenz-, Sozialkompetenz und persönliche Kompetenz (vgl. Krumm et al. 2012, S. 7–8). Darüber hinaus haben alle Profile denselben Zweck: Sie stellen die Grundlage für zahlreiche Maßnahmen dar, die das Personal einer Institution betreffen, z.B. Auswahlentscheidungen, Leistungsbeurteilungen, Entwicklungsmaßnahmen sowie Feedback- und Anreizsysteme (vgl. Krumm et al. 2012, S. 8). Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Kompetenzprofil erstellt, das vor allem die 1., 2. und 3. Ebene berücksichtigt. Außerdem wird es sich um ein so genanntes One-Size-Fits-All-Modell handeln, das nicht nur für eine einzige Position (Single-Job), sondern für eine ganze Berufsgruppe bestimmt ist (vgl. Krumm et al. 2012, S. 64).

Entrepreneurship (engl. = Unternehmergeist, Unternehmertum)

Howard H. Stevenson, ein emeritierter Professor, der zuletzt an der Harvard Business School in Boston, Massachusetts, lehrte, definierte Entrepreneurship im Jahr 2000 wie folgt: (1) „Entrepreneurship is the **pursuit of opportunity** beyond **resources controlled**.“ Thomas R. Eisenmann, der Nachfolger von Howard H. Stevenson, griff diesen Satz 2013 auf und ergänzte ihn um die zwei markierten Aspekte: (2) „Because they are pursuing a novel opportunity while lacking access to required resources, entrepreneurs face **considerable risk** (...). The entrepreneur’s task is to **manage this uncertainty**, (...).“ (Eisenmann 2013). Im Zusammenhang mit dem EntreComp wird Entrepreneurship wie folgt definiert: (3) „Entrepreneurship is when you **act upon opportunities and ideas** and transform them into **value for others**. The value that is created can be **financial, cultural, or social**.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 10). Ursprünglich stammt diese Definition von der Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise (FFE-YE 2012, S. 11). Aus diesen Zitaten lassen sich die folgenden Eigenschaften eines Entrepreneurs ableiten:

Aspekt	Ein Entrepreneur ist...
(1)	... mit begrenzten Mitteln auf der Suche nach Möglichkeiten.
(2)	... risikobereit, flexibel, anpassungsfähig, zielstrebig und passioniert.
(3)	... altruistisch veranlagt und an Wertschöpfung für andere interessiert.

Tabelle 1: Eigenschaften von Entrepreneuren.

Intrapreneurship

Im Duden wird Intrapreneurship wie folgt definiert: Es handelt sich um „von Unternehmergeist geprägtes Handeln in der Mitarbeiterschaft“ (Dudenredaktion o. J.a). Im Zusammenhang mit dem EntreComp wird Intrapreneurship – nach Gifford Pinchot – wie folgt definiert: „Intrapreneurship is entrepreneurship inside an organisation.“ Diese Definition stammt aus Pinchots erstem Buch, das 1985 erschien und „Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur“ heißt. 2017 ergänzte er diese Definition in einem Blogbeitrag um die vier folgenden Aspekte: (1) Intrapreneure sind Arbeitnehmer, die sich so in ein Unternehmen einbringen wie sich Entrepreneure in ein Start Up einbringen. (2) Außerdem sind sie Träumer, die tätig werden, (3) sich selbst zum Prokuristen ernennen und neue Ideen haben. (4) So treiben sie dann den Wandel nachhaltig voran und tun dabei auch noch Gutes (vgl. Pinchot 2017). Aus

diesen vier Aspekten lassen sich die folgenden Eigenschaften eines Intrapreneurs ableiten:

Aspekt	Ein Intrapreneur ist...
(1)	... hingebungsvoll und engagiert, hat Durchhaltevermögen.
(2)	... kreativ, voller Tatendrang und erfolgsorientiert.
(3)	... motiviert, hartnäckig, selbstbewusst und zeigt Eigeninitiative.
(4)	... energisch, sozial und denkt voraus.

Tabelle 2: Eigenschaften von Intrapreneuren.

Verantwortung

Im Duden wird Verantwortung wie folgt definiert: „[mit einer bestimmten Aufgabe, einer bestimmten Stellung verbundene] Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass (innerhalb eines bestimmten Rahmens) alles einen möglichst guten Verlauf nimmt, das jeweils Notwendige und Richtige getan wird und möglichst kein Schaden entsteht“ (Dudenredaktion o. J.c). Verantwortungsbewusstsein ist demnach die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und zu tragen (Dudenredaktion o. J.d). Weil Bibliothekare natürlich auch Verantwortung übernehmen und tragen, hat ein britischer Bibliothekar namens Michael Gorman für das Bibliothekswesen den Begriff Stewardship geprägt.

Stewardship

Stewardship wird im Oxford Advanced Learner's Dictionary wie folgt definiert: „the act of taking care of or managing something, for example property, an organization, money or valuable objects“ (Oxford Advanced Learner's Dictionary-Redaktion 2019b). Dieser act of taking care hat im Hinblick auf das Bibliothekswesen und nach Gorman die drei folgenden Komponenten (vgl. Gorman 2000, S. 26):

- die Erhaltung des kulturellen Erbes, damit die nachfolgenden Generationen über dasselbe Wissen verfügen wie die heutigen Generationen
- die Professionalisierung der bibliothekarischen Ausbildung, damit in Zukunft nur die besten Werte und Vorgehensweisen weitergegeben werden
- die Instandhaltung der Bibliothek, damit ihr Respekt entgegengebracht wird

Zusammenfassend ist Stewardship für Gorman der wichtigste von insgesamt acht zentralen Werten, die im Bibliothekswesen eine Rolle spielen (vgl. Gorman 2000, S. 26). Die anderen sieben Werte sind – nur um sie der Vollständigkeit halber zu nennen – service,

intellectual freedom, privacy, rationalism, literacy and learning, equity of access to recorded knowledge and information und democracy (vgl. Gorman 2000, S. 26-27).

Community

Community wird im Oxford Advanced Learner's Dictionary u.a. wie folgt definiert: „a group of people who share the same religion, race, job, etc.“ und „the feeling of sharing things and belonging to a group in the place where you live“ (Oxford Advanced Learner's Dictionary-Redaktion 2019a). Beide Definitionen passen in den bibliothekarischen Kontext, denn alle, die eine Bibliothek nutzen, sind nach R. David Lankes auch eine Community. Diese besteht wiederum – je nach Einzugsgebiet der Bibliothek – aus unterschiedlichen Mitgliedern (vgl. Lankes 2016a, S. 6).

Nun wurden die elementaren Begriffe definiert und alle Leser auf den gleichen Stand gebracht. Um jetzt der Antwort auf die eingangs gestellte Forschungsfrage ein wenig näher zu kommen, werden im nächsten Kapitel das entrepreneurial librarianship und die Charakteristika von entrepreneurial librarians sowie deren zukünftige Bedeutung thematisiert.

2. Entrepreneurial Librarianship

Der Gedanke, dass Entrepreneurship auch im Bibliothekswesen eine Rolle spielt, ist nicht neu: Bereits 1996 hat Guy St. Clair entrepreneurial librarianship in seinem gleichnamigen Buch – gleich im Zusatz zum Titel – als „key to effective information services management“ bezeichnet. Dass entrepreneurial librarianship aber nicht nur in diesem Zusammenhang ein Schlüssel zu mehr Effektivität sein kann, soll in den beiden folgenden Kapiteln deutlich werden.

2.1 Charakteristika von entrepreneurial librarians nach Guy St. Clair (1996)

Guy St. Clair weiß bereits 1996, dass sich Bibliotheken verändern müssen, weil sich auch die Gesellschaft bzw. die Communities der Bibliotheken verändern. Wenn also alles etwas unternehmerischer angegangen werden würde, bestünde die Möglichkeit, das Image von Bibliotheken insgesamt zu verbessern und Bibliothekaren die Aufmerksamkeit zu schenken, die sie eigentlich schon immer verdienen, aber nur selten in der Lage sind einzufordern (vgl. St. Clair 1996, S. XIV-XVI).

Einen erfolgreichen Bibliotheksmanager, der Aufmerksamkeit einfordern kann, beschreibt Guy St. Clair mit Hilfe der drei folgenden Attribute: Autorität, Rechenschaftspflicht und Verantwortung (vgl. St. Clair 1996, S. 84).

(1) **Autorität** ist seitens des Bibliotheksmanagers immer dann erforderlich, wenn er Anweisungen geben oder Entscheidungen treffen soll. Insofern er autoritär ist, kann er von seinem Personal stets Gehorsamkeit sowie Leistung und Produktivität erwarten.

(2) **Rechenschaft** muss ein Bibliotheksmanager immer dann ablegen, wenn eine ihm untergeordnete Instanz – z.B. sein Personal – Auskünfte verlangt. In diesem Zusammenhang spielt auch die Pflicht, Auskünfte zu geben bzw. im übertragenden Sinne etwas zu leisten, eine bedeutende Rolle: Die Aufgabe des Bibliotheksmanagers ist u.a., dass sich sein Personal sowohl den jeweils zugeteilten Aufgaben als auch einer gemeinsamen Gesamtaufgabe verpflichtet fühlt.

(3) **Verantwortung** muss ein Bibliotheksmanager immer dann übernehmen, wenn eine ihm übergeordnete Instanz – z.B. ein Vorgesetzter – Auskünfte verlangt. Er hat also einerseits die Autorität, Anweisungen zu geben, und er hat andererseits die Verantwortung, Anweisungen einzuholen und Rücksprache zu halten. Deshalb ist das letztgenannte Attribut quasi das Bindeglied zwischen den beiden erstgenannten.

Aus diesen drei Attributen lassen sich die folgenden charakteristischen Eigenschaften eines erfolgreichen Bibliotheksmanagers ableiten:

Attribut	Ein erfolgreicher Bibliotheksmanager ist...
(1)	... autoritär, bestimmt, entschieden, präzise und nachdrücklich.
(2)	... kommunikativ, aufgeschlossen, pflichtbewusst und motiviert.
(3)	... verantwortungsbewusst, eloquent, anpassungsfähig und dynamisch.

Tabelle 3: Eigenschaften von Bibliotheksmanagern.

Darüber hinaus sollte jeder Bibliotheksmanager im Zusammenhang mit vier obligatorischen unternehmerischen Tätigkeiten – planning, organizing, directing, evaluating – kontinuierlich sowie bewusst und aktiv auf der Suche nach Innovation sein (vgl. St. Clair 1996, S. 84–85). Die entscheidenden Fragen lauten wie folgt:

- Was sollen wir tun? Im Sinne von: Was wird erwartet?
- Wie tun wir etwas? Im Sinne von: Welche Wege gibt es, um etwas zu tun?
- Warum tun wir etwas auf genau diesem Weg? (vgl. St. Clair 1996, S. 87)

Dass die letzte Frage besonders wichtig ist, hat Simon Sinek, ein britisch-US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater, mit dem so genannten goldenen Kreis (engl. The Golden Circle) eindrucksvoll bewiesen (s. Abbildung 1 – mit Pfeilen und Anmerkungen modifiziert). In dessen Zentrum steht die Frage nach dem „Warum?“ Diese ist der Ausgangspunkt und wird demnach zuerst beantwortet. Danach folgt die Frage nach dem „Wie?“ und als letztes die Frage nach dem „Was?“. Es wird quasi – von einer Vision (einem Ziel, einem Beweggrund, einem Glauben) ausgehend – ein Prozess in Gang gebracht, der zu einem Ergebnis führt. Schon jetzt wird deutlich, dass es bei dieser Vorgehensweise ums Inspirieren und nicht ums Manipulieren geht, weil die Kommunikation von innen nach außen stattfindet: Während eine Vision - sowie die dahinter stehende

Motivation – tief, persönlich, einzigartig und individuell ist, ist der Prozess (das „Wie?“) austauschbar (und somit von externen Faktoren bestimmt) und das Produkt (das „Was?“) zumeist emotionslos (vgl. Sinek 2019, S. 39–43).

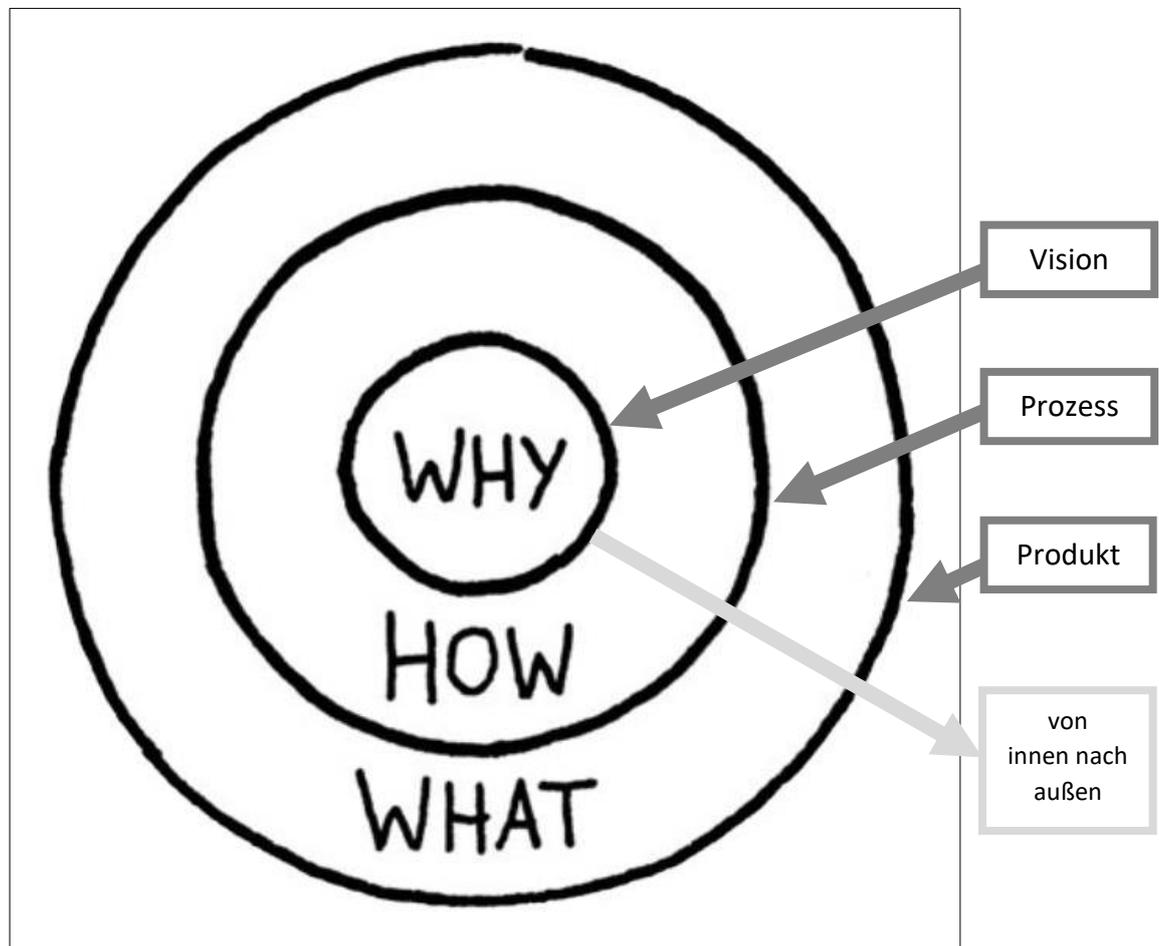


Abbildung 1: Der goldene Kreis (Sinek 2019, S. 39).

Um also die entscheidende Frage nach dem „Warum?“ überzeugend beantworten zu können, sollten erfolgreiche Bibliotheksmanager...

- eine Vision haben und teilen
- ihr Personal zur Teilhabe an dieser Vision ermutigen und dafür belohnen
- Aufgaben übertragen, die mit Verantwortung verbunden sind und deshalb erfüllen
- eine energiereiche Umgebung schaffen
- effizient kommunizieren
- Zeit haben, um festzustellen, was passiert und was getan werden muss
- die eigene Autorität stärken, aber auch anderen zuhören und
- Leistungsstandards für sich und andere setzen (vgl. St. Clair 1996, S. 93–96).

Sinn und Zweck dieser Aktivitäten ist, dass auch in Bibliotheken ein Rahmen für den Umgang mit Veränderungen geschaffen wird (vgl. St. Clair 1996, S. 24). Dazu gehört unter anderem, dass Bibliotheksmanager Risiken berücksichtigen und einschätzen können (vgl. St. Clair 1996, S. 25) und dass sie eine gewisse Verantwortung für die Services übernehmen, die sie anbieten. So rückt automatisch die Zufriedenstellung der Community in den Vordergrund (vgl. St. Clair 1996, S. 38–39), die – als bedingungslose Orientierung an den Bedürfnissen der Community – noch keiner Institution geschadet hat.

2.2 Bedeutung von entrepreneurial librarians nach R. David Lankes (2011)

Bibliothekare haben heutzutage – nach R. David Lankes – die folgende Mission: „The mission of librarians is to improve society through facilitating knowledge creation in their communities.“ (Lankes 2016a, S. 13). Diese Mission ist im „Atlas of New Librarianship“ allgegenwärtig (S. 14, 15, 30, 31, 64, 65, ...). Auf Deutsch lautet die Mission folgendermaßen: „Der Auftrag des Bibliothekars besteht darin, die Gemeinschaft zu verbessern, indem er die Wissensbildung in der Gemeinschaft erleichtert. Vereinfacht ausgedrückt könnte man sagen, dass der Bibliothekar sich bemüht, die Gemeinschaft dabei zu unterstützen, klügere Entscheidungen zu treffen.“ (Lankes 2017, S. 401).

Eine ähnliche Mission formulierte auch Melody Allison, eine emeritierte Professorin, die zuletzt in der Bibliothek der University of Illinois tätig war: Sie ist der Meinung, dass Bibliothekare die Mitglieder ihrer Community dazu befähigen können, ein so genannter social entrepreneur zu werden und dass Bibliothekare auch selbst zu einem solchen werden können (vgl. Allison 2012, S. 212). Sie agieren nämlich nicht mehr nur als keepers of knowledge, sondern vor allem als movers of knowledge und haben so die Möglichkeit, einen Rahmen für den Umgang mit zukünftigen Veränderungen zu schaffen (vgl. Allison 2012, S. 220), welcher von Guy St. Clair bereits 1996 gefordert wurde. Allison schreibt einem social entrepreneur die folgenden sechs Eigenschaften zu: Bereitschaft...

- zur Selbst-Korrektur (willingness to self-correct)
- zum Teilen von Verdiensten (willingness to share credit)
- zum Ausbruch aus aufgebauten / bewährten Strukturen (willingness to break free of established structures)

- zur Überschreitung von Grenzen / zur Akzeptanz von Interdisziplinärität (willingness to cross disciplinary lines)
- zur Arbeit im Verborgenen (willingness to work quietly) sowie starke ethische Motive (strong ethical impetus)

Diese sechs Eigenschaften wurden ursprünglich von David Bornstein zu Papier gebracht (vgl. Bornstein 2007, S. 238–246). Vor allem die willingness to break free of established structures und die willingness to cross disciplinary lines passen zu der eingangs erwähnten Mission von R. David Lankes: Er ist nämlich wiederum der Meinung, dass die von ihm formulierte Mission nur dann erfüllt werden kann, wenn Bibliothekare über so genannte core skills (im Folgenden: Kernkompetenzen) verfügen. Dazu gehören die drei folgenden Fähigkeiten und Ansichten: ability to work in interdisciplinary teams, ambiguity is essential for professional work und importance of technical skills. Außerdem werden die beiden folgenden Komponenten benötigt, damit sich die Kernkompetenzen entwickeln können: transition of traditional skills und LIS Education (vgl. Lankes 2016a, S. 224).

An dieser Stelle sei kurz an Michael Gorman erinnert, dessen Ideen zur Professionalisierung der bibliothekarischen Ausbildung aus dem Jahr 2000 bereits in Kapitel 1.4 zur Definition von Stewardship erwähnt wurden. Es ging vor allem darum, dass in Zukunft nur die besten Werte und Vorgehensweisen weitergegeben werden. Die Werte, die für Gorman zählen, waren stewardship, service, intellectual freedom, privacy, rationalism, literacy and learning, equity of access to recorded knowledge and information und democracy.

R. David Lankes führt ähnliche so genannte core values (im Folgenden: zentrale Werte) an: openness and transparency, self-reflection, collaboration, service, empathy and respect, continuous learning / striving for excellent (which requires lifelong learning), creativity and imagination (Lankes 2016b, S. 75). Auch er kennt natürlich „the stewardship model“ und bringt wie folgt auf den Punkt, was gute Bibliothekare heutzutage tun: „Their work is about making things better.“ (Lankes 2016b, S. 20).

Auffällig ist, dass einige zentrale Werte auf den ersten Blick nicht mit dem Bibliothekswesen oder mit Bibliothekaren in Verbindung gebracht werden. Genauso verhält es sich

mit den Kernkompetenzen, die eher entrepreneurial als bibliothekarisch erscheinen. Deshalb lässt sich schon hier die zukünftige Bedeutung von unternehmerischen Kompetenzen erahnen. Die Frage ist nun, über welche Kompetenzen Bibliothekare – laut Lehrplan – in Zukunft genau verfügen sollten und welche davon besonders entrepreneurial sind. Dazu wird zunächst das EntreComp vorgestellt.

3. Der europäische Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenz

Der europäische Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenz wurde vom Joint Research Centre (JRC; dt.: Gemeinsamen Forschungsstelle, GFS) entwickelt und vom Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL; dt.: Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Inklusion) in Auftrag gegeben. Sowohl das JRC als auch das DG EMPL sind Generaldirektionen der Europäischen Kommission (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 2).

Die Europäische Kommission setzt sich bereits seit 2003 dafür ein, dass ein Bewusstsein für die Wichtigkeit von unternehmerischen Kompetenzen geschaffen wird: 2003 wurde in diesem Zusammenhang das Green Paper „Entrepreneurship in Europe“ veröffentlicht. 2006 deklarierte die Europäische Kommission im Rahmen der Recommendation on key competences for lifelong learning „sense of initiative and entrepreneurship“ zu einer von insgesamt acht Schlüsselkompetenzen, die für alle Bürger von Bedeutung ist. „Sense of initiative and entrepreneurship“ wird außerdem als transversale Kompetenz bezeichnet, die jeder Bürger für seine persönliche Erfüllung und Entwicklung sowie für seine aktive Bürgerschaft, gesellschaftliche Inklusion und Beschäftigung in der Wissensgesellschaft benötigt (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 7). 2008 entstand außerdem der „Small Business Act for Europe“, 2012 ein Dokument namens „Rethinking Education“, 2013 der „Entrepreneurship Action Plan 2020“ und 2016 die „New Skills Agenda for Europe“ (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 5).

Alle genannten Dokumente – und auch das EntreComp – sind mit der gleichen Absicht entstanden: „to establish a bridge between the worlds of education and work and to be taken as a reference (...) by any initiative which aims to foster entrepreneurial learning“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 5).

3.1 Aufbau

Das EntreComp deckt drei competence areas (im Folgenden: Kompetenzbereiche) ab. Diesen werden jeweils fünf competences (im Folgenden: Kompetenzen) zugeordnet.

Um zu verdeutlichen, dass alle Komponenten von gleicher Bedeutung sind, wurden sowohl die drei Kompetenzbereiche als auch die dazugehörigen Kompetenzen kreisförmig zum so genannten EntreComp wheel angeordnet (s. Abbildung 2):



Abbildung 2: EntreComp wheel (McCallum et al. 2018, S. 14).

Im Folgenden werden sowohl die drei Kompetenzbereiche als auch die 15 Kompetenzen genannt und stichpunktartig erläutert:

Ideas & Opportunities

Zum Kompetenzbereich Ideas & Opportunities gehören die folgenden fünf Kompetenzen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 12):

Kompetenz	Erläuterungen
spotting opportunities	Vorstellungskraft und Fähigkeiten nutzen, um Gelegenheiten zu identifizieren, die einen Mehrwert schaffen
creativity	kreative und zweckmäßige Ideen entwickeln, bessere Lösungen für neue und alte Herausforderungen finden, Wissen und Ressourcen kombinieren
vision	sich die Zukunft vorstellen, eine Vision entwickeln und Szenarien durchspielen
valuing ideas	das Beste aus einer Idee und aus Gelegenheiten machen, den Mehrwert beurteilen (gesellschaftlich, kulturell, wirtschaftlich), Potenziale erkennen
ethical & sustainable thinking	Konsequenzen einer Idee beurteilen (für die Community, für einen Markt, für die Gesellschaft und die Umwelt), nachhaltig und verantwortungsvoll handeln

Tabelle 4: Kompetenzen im Bereich Ideas & Opportunities.

Jeder dieser fünf Kompetenzen ist wiederum in verschieden viele threads (im Folgenden: Teilkompetenzen) unterteilt. Insgesamt können in diesem Kompetenzbereich also die folgenden 18 Teilkompetenzen erworben werden (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 23–27):

Kompetenz	Teilkompetenzen	Anzahl
spotting opportunities	Identify, create and seize opportunities. Focus on challenges. Uncover needs. Analyse the context.	4
creativity	Be curious and open. Develop ideas. Define problems. Design value. Be innovative.	5
vision	Imagine. Think strategically. Guide action.	3
valuing ideas	Recognise the value of ideas. Share and protect ideas.	2
ethical & sustainable thinking	Behave ethically. Think sustainably. Assess impact. Be accountable.	4

Tabelle 5: Teilkompetenzen pro Kompetenz im Bereich Ideas & Opportunities.

Resources

Zum Kompetenzbereich Resources gehören die folgenden fünf Kompetenzen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 12–13):

Kompetenz	Erläuterungen
self-awareness & self-efficacy	an sich glauben und weiterentwickeln, sich (kurz-, mittel- und langfristige) Bedürfnisse sowie Stärken und Schwächen bewusst machen
motivation & perseverance	fokussiert bleiben und nicht aufgeben, entschlossen und geduldig sein
mobilising resources	benötigte Ressourcen sammeln und verwalten, aus wenig das Beste machen, Kompetenzen erwerben (technisch, rechtlich, steuerlich, digital)
financial & economic literacy	finanzielle und wirtschaftliche Denkweisen entwickeln, Kosten schätzen, Entscheidungen planen und evaluieren, Finanzierungen verwalten
mobilising others	inspirieren, begeistern und andere mitnehmen, effektive Kommunikation, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick und Führung demonstrieren

Tabelle 6: Kompetenzen im Bereich Resources.

Jeder dieser fünf Kompetenzen ist wiederum in verschieden viele Teilkompetenzen unterteilt. Insgesamt können in diesem Kompetenzbereich also die folgenden 21 Teilkompetenzen erworben werden (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 27–31):

Kompetenz	Teilkompetenzen	Anzahl
self-awareness & self-efficacy	Follow your aspirations. Identify your strengths and weaknesses. Believe in your ability. Shape your future.	4
motivation & perseverance	Stay driven. Be determined. Focus on what keeps you motivated. Be resilient. Don't give up.	5
mobilising resources	Manage resources (material & nonmaterial). Use resources responsibly. Make the most of your time. Get support.	4
financial & economic literacy	Understand economic & financial concepts. Budget. Find funding. Understand taxation.	4
mobilising others	Inspire and get inspired. Persuade. Communicate effectively. Use media effectively.	4

Tabelle 7: Teilkompetenzen pro Kompetenz im Bereich Resources.

Into Action

Zum Kompetenzbereich Into Action gehören die folgenden fünf Kompetenzen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 13):

Kompetenz	Erläuterungen
taking the initiative	die Initiative ergreifen und Prozesse in Gang bringen, die Mehrwert schaffen, Herausforderungen annehmen, unabhängig handeln und arbeiten
planning & management	kurz-, mittel- und langfristige Ziele / Schwerpunkte setzen, flexibel bleiben
coping with uncertainty, ambiguity & risk	Entscheidungen treffen, Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und Risiken berücksichtigen / reduzieren, zeitnah handeln
working with others	sich mit jemandem zusammentun, zusammenarbeiten, vernetzen, Konflikte lösen und sich dem Wettbewerb stellen
learning through experience	durch Tun lernen, mit anderen lernen, Lernerfolge und Misserfolge reflektieren

Tabelle 8: Kompetenzen im Bereich Into Action.

Jeder dieser fünf Kompetenzen ist wiederum in verschieden viele Teilkompetenzen unterteilt. Insgesamt können in diesem Kompetenzbereich also die folgenden 21 Teilkompetenzen erworben werden (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 31–35):

Kompetenz	Teilkompetenzen	Anzahl
taking the initiative	Take responsibility. Work independently. Take action.	3
planning & management	Define goals. Plan and organise. Develop sustainable business plans. Define priorities. Monitor your progress. Be flexible and adapt to changes.	6
coping with uncertainty, ambiguity & risk	Cope with uncertainty and ambiguity. Calculate risk. Manage risk.	3
working with others	Accept diversity (people's differences). Develop emotional intelligence. Listen actively. Team up. Work together. Expand your network.	6
learning through experience	Reflect. Learn to learn. Learn from experience.	3

Tabelle 9: Teilkompetenzen pro Kompetenz im Bereich Into Action.

Angesichts der obigen Ausführungen zu den drei Kompetenzbereichen, den 15 Kompetenzen und den insgesamt 60 Teilkompetenzen wird deutlich, dass es sich beim EntreComp um einen Referenzrahmen handelt, der an Ausführlichkeit kaum zu übertreffen ist. Deshalb ist er nicht nur für einen einzigen Kontext bestimmt, sondern kann in vielen verschiedenen Bereichen Anwendung finden. (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 14).

3.2 Funktionsweise

Sowohl die 15 genannten Kompetenzen als auch die 60 Teilkompetenzen können mit Hilfe des EntreComp erworben werden. Insgesamt sind vier Kompetenzstufen vorgesehen: Foundation, Intermediate, Advanced und Expert. Jede Stufe ist in zwei Levels aufgeteilt, sodass es insgesamt acht gibt – je höher das Level, desto mehr Unabhängigkeit und Verantwortung sowie Leistungsfähigkeit unter komplexen Umständen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 14). Die genannten Aspekte werden mit Hilfe der folgenden Tabelle veranschaulicht. Die signifikanten Verben – es gibt eins pro Level – werden im Anschluss kurz thematisiert:

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 6	Level 7	Level 8
Relying on support from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision	With reduced support from others, some autonomy and together with peers	On my own and together with my peers	Taking and sharing some responsibilities	With some guidance and together with others	Taking responsibility for making decisions and working with others	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field	Contributing substantially to the development of a specific field
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform

Tabelle 10: Fähigkeiten pro Kompetenzstufe.

Level 1 – discover

Hier geht es darum, individuelle Eigenschaften, Potenziale, Interessen und Wünsche zu **entdecken**. Eigene Bedürfnisse und Probleme sollen erkannt und auf kreative Art und Weise befriedigt und gelöst werden. Dabei entwickeln sich persönliche Fähigkeiten und Haltungen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 2 – explore

Hier geht es darum, Probleme und die dazugehörigen Lösungswege zu **untersuchen**. Ziel ist die Konzentration auf Vielfalt sowie die Entwicklung von sozialen Fähigkeiten und Haltungen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 3 – experiment

Hier geht es darum, kritisch zu denken und herauszufinden, wie Mehrwerte geschaffen werden. Sowohl das kritische Denken als auch das **Ausprobieren** erfolgen am besten in der unternehmerischen Praxis (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 4 – dare

Hier geht es darum, etwas zu **wagen** und eine Idee in die Tat umzusetzen. Außerdem gilt es, für diese Tat Verantwortung zu übernehmen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 5 – improve

Hier geht es darum, die Fähigkeiten, die für die Umsetzung einer Idee gebraucht werden, zu **verbessern** und mehr Verantwortung dafür zu übernehmen, dass Mehrwerte geschaffen werden und dass mehr Wissen über Entrepreneurship generiert wird (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 6 – reinforce

Hier geht es darum, mit anderen zusammenzuarbeiten und das Wissen darüber zu **festigen**, wie Mehrwerte geschaffen werden und wie mit zunehmend komplexeren Situationen umzugehen ist (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 7 – expand

Hier geht es darum zu wachsen und die Kompetenzen zu erwerben, die für den Umgang mit unsicheren, komplexen Situationen sowie mit einer sich ständig verändernden Umwelt erforderlich sind (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Level 8 – transform

Hier geht es darum – angesichts der aufkommenden Herausforderungen, die Art und Weise wie etwas getan wird, langfristig zu **transformieren**, indem exzellente Einsatzmöglichkeiten für neues Wissen, Forschung, Entwicklungen und Innovationen gefunden werden (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 16).

Zusammenfassend ermöglicht das EntreComp den Erwerb von 15 Kompetenzen, die drei großen Kompetenzbereichen zuzuordnen sind und die sich in insgesamt 60 Teilkompetenzen unterteilen lassen. Da bei fast allen Teilkompetenzen bis zu acht Level erreicht werden können, ergeben sich insgesamt 442 so genannte learning outcomes (im Folgenden: Lernziele) (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 14). Diese Lernziele können im Hinblick auf nahezu alle Bereiche des Lebens verfolgt werden – sowohl in formalen und non-formalen als auch in informellen Lernumgebungen. Auch wenn hier deutlich wird, dass die Grenzen zwischen Bildungswesen, Arbeitswelt und bürgerlichem Engagement zusehends verschwimmen (vgl. Bacigalupo et al. 2016, S. 15), sind die Lernziele vor allem im Hinblick auf die formalen Lernumgebungen von Bedeutung: Wenn sie Einzug ins staatliche Bildungssystem halten würden, könnte der Weg für den kontinuierlichen Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen geebnet werden, der bisher zumeist non-formal oder informell („nebenbei“) stattfindet.

Ganz konkret ermöglicht das EntreComp in der Aus- und Weiterbildung, dass ...

- der Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen nicht nur in einem bestimmten, sondern in vielen verschiedenen Zusammenhängen stattfinden kann und dass Lernziele auf einen bestimmten Kontext abgestimmt werden können,
- neue Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung geschaffen oder bestehende ergänzt werden können,
- unternehmerische Kompetenzen gemessen und bewertet werden können (vgl. McCallum et al. 2018, S. 23).

Im Folgenden wird nun das Salzburg Curriculum thematisiert, das für die Aus- und Weiterbildung von Angestellten in Bibliotheken und Museen konzipiert wurde und das – wenn auch erst auf den zweiten Blick und mit dem EntreComp im Hinterkopf – nicht nur auffällig wenige Themengebiete bibliothekarischer Art, sondern erstaunlich viele unternehmerischer Art beinhaltet.

4. Das Salzburg Curriculum

Die folgenden Kapitel handeln von den curricular topics (im Folgenden: Themengebiete) des Salzburg Curriculums sowie von den skills (im Folgenden: Fähigkeiten), die im Hinblick auf die vorhin genannte Mission („The mission of librarians is to improve society...“) und somit auch im Hinblick auf die zukünftige bibliothekarische Aus- und Weiterbildung für relevant gehalten werden. Danach gilt es, die Themengebiete und Fähigkeiten unternehmerischer Art herauszuarbeiten.

4.1 Topics und Skills

Das Salzburg Curriculum umfasst sechs Themengebiete: Transformative Social Engagement, Technology, Management for Participation (Professional Competencies), Asset Management, Cultural Skills und Knowledge, Learning, and Innovation. Zu diesen Themengebieten gehören verschiedene Fähigkeiten, die im Rahmen einer bibliothekarischen Ausbildung entwickelt werden sollen und daher Kapitel für Kapitel genauer beschrieben werden.

Die Informationen zu den Themengebieten und Fähigkeiten stammen sowohl aus dem Buch „The New Librarianship Field Guide“, in dem das Salzburg Curriculum von R. David Lankes vorgestellt wird, als auch von der Website des Curriculums⁴. Zu Beginn der folgenden Unterkapitel werden diese beiden Quellen in einer Fußnote angegeben. Weil sie sich sehr ähnlich sind, kann keine genaue Zitation vorgenommen werden.

Einige Unterschiede sollen dennoch nicht unerwähnt bleiben: Während sich die Website zum Salzburg Curriculum sowohl an Bibliothekare als auch an Angestellte in Museen richtet, gemeinschaftlich erstellt und daher an manchen Stellen ein wenig allgemeingültiger formuliert wurde, richtet sich „The New Librarianship Field Guide“ ausschließlich an Bibliothekare, wurde von R. David Lankes verfasst und beinhaltet daher auch seine subjektive Einschätzung. Unterhalb des Themengebiets Transformative Social Engagement gibt es z.B. im Field Guide nur sechs anstatt sieben Fähigkeiten und unterhalb von

⁴ Die Website ist über den folgenden Link zu erreichen: <https://salzburg.hyperlib.sjsu.edu/the-curriculum/>

Asset Management zwei anstatt drei. Außerdem werden bei der Beschreibung der Fähigkeiten teilweise andere Schwerpunkte gesetzt, z.B. unterhalb von Management for Participation (Fähigkeit: sharing⁵). Es wird jedoch stets versucht, das Wichtigste zu jeder Fähigkeit pro Themengebiet stichpunktartig, aber treffend zusammenzutragen.

4.1.1 Transformative Social Engagement⁶

Dieses Themengebiet vereint sieben Fähigkeiten, die Bibliothekare von einer passiven in eine aktive Rolle schlüpfen lassen. Sie haben soziale Verantwortung, sind Vorbilder und beeinflussen, wie die Mitglieder ihrer Community denken und lernen:

Fähigkeiten	Erläuterungen
activism and advocacy (advocating for the community, teaching the community to be advocates)	Themen, die eine Community bewegen, identifizieren und aktiv angehen; Communities zusammenbringen
social responsibility	soziale Verantwortung übernehmen; Zugang zu Informationen gewährleisten und bei der Verarbeitung unterstützen
critical social analysis	Communities kritisch analysieren – nicht nur mit demografischen Umfeldanalysen und Umfragen, sondern mit persönlichen Gesprächen
system creation in context / public programming⁷	Öffentlichkeitsarbeit betreiben und prüfen, ob und wie die Services der Bibliothek zu den Bedürfnissen der Community passen
sustainability of societal mission	Projekte nachhaltig und im Sinne der bibliothekarischen Mission planen
conflict management	Gespräche und Konflikte moderieren; eine gemeinsame Basis zum Diskutieren schaffen
understanding community needs	eine proaktive Haltung einnehmen, die mit den Bedürfnissen der Community einhergeht

Tabelle 11: Fähigkeiten, die mit Transformative Social Engagement einhergehen..

⁵ Wortlaut auf der Website des Curriculums: „What are the benefits of building barriers to create structure within an organization, and what are the benefits of tearing those barriers down?“ Wortlaut im Field Guide: „How can you effectively circulate and improve upon ideas within your organization or community?“

⁶ s. The New Librarianship Field Guide (vgl. Lankes 2016b, S. 76-77) / Webseite des Salzburg Curriculums, dann Link zu Transformative Social Engagement (vgl. Stokoe et al. 2013)

⁷ Mit Public Programming ist gemeint, dass Bibliothekare – vornehmlich in öffentlichen Bibliotheken – ein Thema wählen, das ein Jahr lang als Grundlage für die Programmgestaltung fungiert und somit zum Thema der Community wird. Niederländische Bibliothekare – vor allem in der Region Nord-Ost Brabant – betreiben seit mehreren Jahren erfolgreiche Programmarbeit (vgl. Bruijnzeels und Sternheim 2018, S. 366.)

4.1.2 Technology⁸

Jedes System, jedes Programm, jedes Produkt und jede Betreuung seitens einer Bibliothek muss mit Hilfe von modernen Technologien erfolgen. Deshalb vereint dieses Themengebiet vier Fähigkeiten, die Bibliothekare stetig weiterentwickeln sollten, um einerseits sich selbst und andererseits ihrer Community bei der Wissensbildung zu helfen.

Fähigkeiten	Erläuterungen
crowdsourcing / outreach	sich ausbreiten und mit der Community lernen
ability to engage and evolve with technology	ausprobieren und entscheiden, was der Community helfen könnte
ability to impart technology skills to community across generations	verschiedene Communities über Grenzen hinweg (Zugang, Alter, Wissen, ...) erreichen und den Erwerb von Wissen zu Technologien ermöglichen
creating and maintaining an effective virtual presence	Webauftritt pflegen, unabhängig von Ort und Zeit erreichbar sein

Tabelle 12: Fähigkeiten, die der Umgang mit Technology erfordert.

4.1.3 Management for Participation (Professional Competencies)⁹

Dieses Themengebiet vereint sieben verwaltungstechnische Fähigkeiten, die Bibliothekare im Hinblick auf das Management einer Bibliothek haben sollten. Es geht vor allem um den Ausbau von Schnittstellen zwischen Bibliothek und übergeordneter Institution:

Fähigkeiten	Erläuterungen
institutional sustainability	die Visionen / Ziele der Bibliothek mit denen der übergeordneten Institution in Einklang bringen
advocacy for institution	für sich, für den bibliothekarischen Beruf und für die Bibliothek als Einrichtung einstehen
economics	den Haushalt planen
ethics and values	bibliothekarische Werte in den Alltag integrieren
sharing: benefits and barriers	Strukturen aufbauen oder einreißen, um Ideen anzubringen und um die Bibliothek oder die community zu verbessern
collaborate: with peers / within teams	mit Kollegen, anderen Experten / Institutionen zusammenarbeiten, um größere Ziele zu erreichen
assessment / analytics / impact	bewerten, analysieren, betrachten, z.B. von Systemen hinsichtlich Wirkung / Zweckmäßigkeit

Tabelle 13: Fähigkeiten, die Management for Participation einhergehen.

⁸ s. The New Librarianship Field Guide (vgl. Lankes 2016b, S. 77-79) / Webseite des Salzburg Curriculums, dann Link zu Technology (vgl. Stokoe et al. 2013)

⁹ s. The New Librarianship Field Guide (vgl. Lankes 2016b, S. 85-89) / Webseite des Salzburg Curriculums, dann Link zu Management for Participation (vgl. Stokoe et al. 2013)

4.1.4 Asset Management¹⁰

Dieses Themengebiet vereint drei Fähigkeiten, die für Bibliothekare traditionell und obligatorisch erscheinen: aufbewahren, sammeln, erschließen. Wichtig ist, dass die Community in diese traditionellen Tätigkeiten einbezogen wird, da die einzig wichtige Sammlung die Mitglieder sind:

Fähigkeiten	Erläuterungen
preserve / safeguard	Gegenstände für die Zukunft erhalten
collect	Bestand in Zusammenarbeit mit der Community aufbauen, Ideen generieren und teilen
organize	Zugang bieten und das notwendige Wissen vermitteln, damit Zugänge genutzt werden können, Pläne und Anleitungen bereitstellen

Tabelle 14: Fähigkeiten, die das Asset Management erfordert.

4.1.5 Cultural Skills¹¹

Dieses Themengebiet vereint vier Fähigkeiten, die Bibliothekare haben sollten, um verschiedene Communities zusammenzubringen und um sich über etwaige Unterschiede hinwegzusetzen:

Fähigkeiten	Erläuterungen
communication	wissen, wie und wann mit wem kommuniziert werden muss
intercultural: the ability to analyze and function in micro- and macro-cultures including age and gender	mit einer Community interagieren und verschiedene Communities zusammenbringen
languages / terminology	verschiedene Sprachen / Ausdrucksweisen erkennen und nutzen
support for multiple types of literacies	Lerntypen berücksichtigen und verschiedene Lerntechniken anbieten

Tabelle 15: Kulturelle Fähigkeiten, die erforderlich sind.

¹⁰ s. The New Librarianship Field Guide (vgl. Lankes 2016b, S. 79-80) / Webseite des Salzburg Curriculums, dann Link zu Asset Management (vgl. Stokoe et al. 2013)

¹¹ s. The New Librarianship Field Guide (vgl. Lankes 2016b, S. 80-82) / Webseite des Salzburg Curriculums, dann Link zu Cultural Skills (vgl. Stokoe et al. 2013)

4.1.6 Knowledge, Learning and Innovation¹²

Dieses Themengebiet vereint fünf Fähigkeiten, die in einer Wissensgesellschaft und insbesondere für Bibliothekare essentiell sind. Bibliothekare müssen Lerntheorien und Lerntypen kennen. Sowohl Lernen als auch Innovation haben mit Verbesserungen zu tun. Wichtig ist, innovativ zu sein und Innovationen in die Community zu tragen.

Fähigkeiten	Erläuterungen
knowledge is constructed	verschiedene Wege zur Generierung von Wissen und zum Lernen aufzeigen
improvisation or innovation	Systeme, die eine Community versorgen, ständig verbessern und Ideen, z.B. aus anderen Bereichen, adaptieren
interpretation	Informationen interpretieren und für verschiedene Sichtweisen aufbereiten
dissemination	Ideen aus der Welt zur Community bringen und Ideen aus der Community in die Welt bringen
information seeking	Informationen suchen, bewerten, auswählen, einordnen und evaluieren

Tabelle 16: Fähigkeiten, die mit Knowledge, Learning and Innovation einhergehen.

4.2 Fähigkeiten unternehmerischer Art

Im Folgenden werden die Fähigkeiten aus den Themengebieten des Salzburg Curriculums unter Berücksichtigung der Erläuterungen (s. Kapitel 4.1) mit den Kompetenzen aus dem EntreComp in Verbindung gebracht. Jeder Fähigkeit wird ein Kompetenzbereich, eine (oder mehrere) Kompetenz(en) und eine (oder mehrere) Teilkompetenz(en) aus dem EntreComp zugeordnet. Es wird deutlich, dass alle sechs Themengebiete des Salzburg Curriculums sowie die dazugehörigen Fähigkeiten im Sinne des EntreComp von unternehmerischer Art sind, denn für jede Fähigkeit, die im Salzburg Curriculum genannt wird, konnte(n) in der folgenden Tabelle ohne Weiteres eine (oder mehrere) Kompetenz(en) und Teilkompetenz(en) aus dem EntreComp zusammengestellt werden¹³:

¹² s. The New Librarianship Field Guide (vgl. Lankes 2016b, S. 82-84) / Webseite des Salzburg Curriculums, dann Link zu Knowledge, Learning, and Innovation (vgl. Stokoe et al. 2013)

¹³ Insofern eine Fähigkeit mehreren Kompetenzbereichen zugeordnet wurde, sind diese in der folgenden Tabelle der Übersichtlichkeit wegen mit einem Semikolon getrennt – ebenso wie mehrere Kompetenzen und Teilkompetenzen. Zusammengehörige Kompetenzen und Teilkompetenzen stehen außerdem in einer Zeile.

Salzburg Curriculum		EntreComp		
		Kompetenzbereich	Kompetenz	Teilkompetenz
1. Transformative Social Engagement				
activism and advocacy	ideas & opportunities; resources	spotting opportunities; motivation and perseverance	identify, create and seize opportunities; don't give up	
social responsibility	ideas & opportunities; into action	ethical & sustainable thinking; taking the initiative	behave ethically; take responsibility	
critical social analysis	ideas & opportunities	spotting opportunities	uncover needs	
system creation in context / public programming	ideas & opportunities	spotting opportunities	analyse the context	
sustainability of societal mission	ideas & opportunities; resources; into action	ethical & sustainable thinking; mobilising resources; planning & management	think sustainably; use resources responsibly; develop sustainable business plans	
conflict management	into action	working with others	develop emotional intelligence	
understanding community needs	ideas & opportunities	spotting opportunities; creativity	identify, create and seize opportunities; be curious and open	
2. Technology				
crowdsourcing / outreach	into action	taking the initiative	take action	
ability to engage and evolve with technology	into action	learning through experience	reflect	
ability to impart technology skills to community across generations	resources	mobilising others	inspire and get inspired	
creating and maintaining an effective virtual presence	resources	mobilising others	use media effectively	

Salzburg Curriculum		EntreComp		
	Kompetenzbereich	Kompetenz	Teilkompetenz	
3. Management for Participation (Professional Competencies)				
institutional sustainability	ideas & opportunities; into action	vision; planning & management	imagine; define goals	
advocacy for institution	resources	self-awareness & self efficacy	believe in your ability	
economics	resources	financial & economic literacy	understand economic & financial concepts; budget	
ethics and values	ideas & opportunities	ethical & sustainable thinking	behave ethically; think sustainably	
sharing: benefits and barriers	ideas & opportunities	valuing ideas	share & protect ideas	
collaborate (with peers / within teams)	into action	working with others	team up; work together; expand your network	
assessment / analytics / impact	ideas & opportunities	ethical & sustainable thinking	assess impact	
4. Asset Management				
preserve / safeguard	resources	mobilising resources	manage resources	
collect	into action	working with others	listen actively	
organize	resources	mobilising others	use media effectively	
5. Cultural Skills				
communication	resources	mobilising others	communicate effectively	
intercultural	into action	working with others	accept diversity	
languages / terminology	resources	mobilising others	communicate effectively	
support for multiple types of literacies	into action	learning through experience; working with others	learn from experience; accept diversity	

Salzburg Curriculum		EntreComp	
	Kompetenzbereich	Kompetenz	Teilkompetenz
6. Knowledge, Learning, and Innovation			
knowledge is constructed	into action	learning through experience	learn to learn
improvisation or innovation interpretation	ideas & opportunities into action	creativity working with others; coping with uncertainty, ambiguity and risk	be innovative accept diversity; cope with uncertainty and ambiguity
dissemination	ideas & opportunities	valuing ideas	recognise the value of ideas; share & protect ideas
information seeking	into action	learning through experience	learn to learn

Tabelle 17: Fähigkeiten unternehmerischer Art.

Zusammenfassend sind angesichts des Salzburg Curriculums für Bibliothekare alle drei Kompetenzbereiche sowie alle 15 Kompetenzen¹⁴ (von insgesamt 15) und die folgenden 34 Teilkompetenzen (von insgesamt 60), die mit Hilfe des EntreComp erworben, entwickelt und gemessen werden können, von Bedeutung:

Kompetenzbereich	Kompetenzen	Teilkompetenzen
ideas & opportunities	spotting opportunities	identify, create and seize opportunities; uncover needs; analyse the context
	creativity	be curious and open; be innovative
	vision	imagine
	valuing ideas	recognise the value of ideas; share & protect ideas
	ethical & sustainable thinking	behave ethically; think sustainably; assess impact
resources	self-awareness & self efficacy	believe in your ability
	motivation & perseverance	don't give up
	mobilising resources	manage resources; use resources responsibly
	financial & economic literacy	understand economic & financial concepts; budget
	mobilising others	inspire and get inspired; communicate effectively; use media effectively
into action	taking the initiative	take responsibility; take action
	planning & management	define goals; develop sustainable business plans
	coping with uncertainty, ambiguity and risk	cope with uncertainty and ambiguity
	working with others	accept diversity; develop emotional intelligence; listen actively; team up; work together; expand your network
	learning through experience	reflect; learn to learn; learn from experience

Tabelle 18: Wichtige Kompetenzbereiche, Kompetenzen und Teilkompetenzen.

Nun gilt es, für alle 34 genannten Teilkompetenzen eine der insgesamt acht zu erreichenden Kompetenzstufen festzulegen.

¹⁴ Working with others ist die Kompetenz, die insgesamt sechsmal und damit den Fähigkeiten am häufigsten zugeordnet wurde. Spotting opportunities, mobilising others und ethical & sustainable thinking wurden jeweils viermal, mobilising resources und learning through experience wurden jeweils dreimal, taking the initiative, planning & management, self-awareness & self-efficacy, valuing ideas und creativity wurden jeweils zweimal und vision, financial & economic literacy, coping with uncertainty, ambiguity and risk und motivation and perseverance jeweils einmal zugeordnet.

5. Entrepreneurial Librarianship im Hinblick auf Curriculum und Referenzrahmen

Während die vorherigen Kapitel die Frage beantwortet haben, welche unternehmerischen Kompetenzen für Bibliothekare von Bedeutung sind, widmet sich das folgende Kapitel der Frage, wieviele Bedeutung diesen unternehmerischen Kompetenzen beigegeben wird und wie sie mit Hilfe des EntreComp erworben, weiterentwickelt und gemessen werden können.

„To be a librarian is not to be neutral, or passive, or waiting for a question.
It is to be a radical positive change agent within your community.“

Es geht vor allem darum, dass Bibliothekare durch das Erreichen einer bestimmten Kompetenzstufe zu denjenigen radical positive change agents werden, die R. David Lankes im obigen Zitat beschreibt.

In der folgenden Tabelle wird sowohl die Teilkompetenz als auch die Kompetenzstufe genannt, die Bibliothekare mindestens erreichen sollten. Außerdem ist hier das Lernziel aus dem EntreComp – im Wortlaut – zu finden, also das, was tatsächlich gekonnt werden soll („I can...“). In einer weiteren Spalte wird die Entscheidung für die zu erreichende Stufe mit Hilfe von einschlägiger Literatur begründet – vor allem mit Hilfe des „Atlas of New Librarianship“, aber auch unter Berücksichtigung von einigen anderen Quellen. Was im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden kann, ist eine kritische und objektive Überprüfung – entweder im Sinne einer Verifizierung oder im Sinne einer Falsifizierung – aller 34 Entscheidungen, z.B. mit Hilfe von Experteninterviews und / oder repräsentativen Umfragen. Dementsprechend beruht das entstehende Kompetenzprofil vorerst nur auf begründeten Annahmen, die wiederum eine Vermutung darüber zulassen, welche unternehmerischen Kompetenzen (weniger oder besonders) wichtig sind.

	Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
<p>I d e a s & o p p o r t u n i t i e s</p>	<p>identify, create & seize opportunities</p>	<p>4: „I can proactively look for opportunities to create value, including out of necessity.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 23)</p>	<p>... Gelegenheiten zu erkennen, zu gestalten und zu nutzen, um zu den eben erwähnten radical positive change agents zu werden. Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, kann proaktiv nach Möglichkeiten, die einen bestimmten Mehrwert schaffen, Ausschau halten, auch wenn dieser Wert von der Community noch nicht explizit gefordert wird. Bibliothekare, die eine Gesellschaft oder ihre Community im Sinne der Mission / des Mission Statements („The mission of librarians is to improve society...“) verbessern möchten, müssen kontinuierlich handeln und zu Aktivisten werden, die sich für tiefgreifende Veränderungen einsetzen (vgl. Lankes 2016a, S. 117). Die Bereiche, in denen Bibliothekare stetig handeln können und sollten, sind nach Lankes die folgenden: service, leadership, policy, creating a new social compact, creating an agenda, social justice issues und innovation (vgl. Lankes 2016a, S. 278). Im Zusammenhang mit der genannten Teilkompetenz könnten Service und Innovation die lukrativsten Bereiche sein, damit – und weil dort – die vielfältigen Bedürfnisse von diversen Communities an erster Stelle stehen.</p>
	<p>uncover needs</p>	<p>5: „I can carry out a needs analysis involving relevant stakeholders.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 23)</p>	<p>... in ihrem Umfeld Bedarfsanalysen durchzuführen, die über Umfragen und das Auswerten von damit einhergehenden demografischen Informationen hinausgehen (vgl. Lankes 2016b, S. 76). Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, kann die Bedarfe von verschiedenen Stakeholdern ermitteln und einer Analyse unterziehen. Auch im Zusammenhang mit dieser genannten Teilkompetenz könnten Service und Innovation die lukrativsten der oben genannten Bereiche sein, denn nur, wenn Bedarfe ermittelt werden, können sie im Anschluss mit Hilfe eines Services oder gar einer Innovation gedeckt werden.</p>

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
analyse the context	8: „I can promote a culture within my organisation that is open to spotting the weak signals of change, leading to new opportunities for creating value.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 24)	<p>... sich und ihre Services an die Bedarfe einer Community anzupassen, damit sie diese verbessern können. Verbesserungen – und auch Veränderungen – können jedoch nur dann herbeigeführt werden, wenn sie von Bibliothekaren und Communities gleichermaßen befürwortet werden. Hier gewinnt ein so genannter social compact an Bedeutung – die wichtigste Form der Konversation, die Bibliothekare mit ihren Communities betreiben können. Der Support von gemeinsamen Zielen – oder auch von wünschenswerten Veränderungen – wird besiegelt (vgl. Lankes 2016a, S. 28). Um einen social compact abzuschließen, müssen Bibliothekare eine Weltanschauung haben, die nicht mehr auf Materialien fokussiert ist, sondern auf Bildung und (Lern-)Ergebnisse (vgl. Lankes 2016a, S. 15). Wer Stufe 8 des EntreComp erreicht, kann dafür sorgen, dass diese Anschauung in Bibliotheken gelebt wird und dass sich Communities durch die bloße Existenz von Bibliotheken verändern: „By existing, you change the community.“ (Lankes 2016a, S. 84). Hier muss wiederum kontinuierlich gehandelt werden (s. identify, create & seize opportunities), um Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten.</p>
be curious & open	4: „I can actively search for new solutions that meet my needs.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 24)	<p>... stets neugierig und offen zu bleiben – vor allem, wenn es darum geht, die Bedürfnisse von verschiedenen Communities zu verstehen. Openness ist – neben ethics, learning, intellectual freedom and safety und intellectual honesty – einer der fünf zentralen Werte, der Bibliothekare zu wissbegierigen lifelong learners macht, die sich sowohl durch Transparenz als auch durch Erreichbarkeit / Zugänglichkeit auszeichnen (vgl. Lankes 2016a, S. 121). Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, ist kreativ und kann aktiv – und z.B. innerhalb einer Community – nach neuen Lösungen für bestehende Probleme suchen.</p>

	Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
<p>be innovative</p>	<p>5: „I can describe how innovations diffuse in society, culture and the market.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 25)</p>	<p>... innovativ zu bleiben und Ideen an die Bedarfe ihrer Communities anzupassen. Dazu müssen Bibliothekare wieder kontinuierlich handeln (s. identify, create & seize opportunities) und ihre zoom out lens nutzen – einerseits um Trends auszumachen, die noch nicht, aber bald im Bibliothekswesen ankommen werden (vgl. Bell 2009, S. 20); andererseits um über den sprichwörtlichen Tellerrand zu schauen, damit z.B. eine vielversprechende Idee, die eigentlich in einem anderen Kontext entstanden ist, auch das Bibliothekswesen bereichern kann. Außerdem müssen Bibliothekare, um innovativ zu sein, ihre traditionellen Fähigkeiten – information organization, administration, information seeking, collection development und public service (vgl. Lankes 2016a, S. 399) – verändern bzw. neue Akzente setzen (vgl. Lankes 2016a S. 137). Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, ist zwar noch kein so genannter embedded librarian, der bereits im Begriff ist, die traditionellen Fähigkeiten zu verändern, kann aber sowohl verschiedene Arten von Innovationen benennen als auch deren Auswirkungen beschreiben.</p>	
<p>imagine</p>	<p>3: „I can develop (alone or with others) an inspiring vision for the future that involves others.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 25)</p>	<p>... eine Mission und eine Vision – vor allem im Hinblick auf die institutionelle Nachhaltigkeit – zu entwickeln. Wer Stufe 3 des EntreComp erreicht, kann sogar eine inspirierende Vision für die Zukunft formulieren, die mit der Vision von anderen – z.B. aus einer übergeordneten Institution – übereinstimmt. Bibliotheken sind ja nur selten gänzlich unabhängig. Um jedenfalls mit der Vision von anderen übereinstimmen zu können, ist zunächst eine eigene Vision notwendig. Diese wird zumeist in einem so genannten Strategieplan festgehalten, der die folgenden Fragen beantwortet: Welche Ziele werden in Zukunft verfolgt? Welche Schritte sind notwendig, um die Ziele zu erreichen? Wann gelten die Ziele als erfüllt? Wie viel Geld wird benötigt? (vgl. Berstler 2012, S. 31). Sowohl Mission und Vision als auch die Fragen und Antworten sollten stets auf die Erfüllung von Bedürfnissen / auf die Community ausgerichtet sein (vgl. Eden 2017, S. 6).</p>	

Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...		
Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
recognise the value of ideas	8: „I can state the value of a new idea from different stakeholders' perspectives.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 25)	... den Wert von Ideen zu begreifen. Wer Stufe 8 des EntreComp erreicht, kann für neue Ideen einstehen und ihren Wert gegenüber verschiedenen Stakeholdern begründen. Die Aufgabe von Bibliothekaren ist nämlich nicht nur, Ideen aus der Welt zu bringen (vgl. Lankes 2016b, S. 82). Dabei sollten sie sich stets auf die vorteilhaften Aspekte einer Idee konzentrieren, um im Hinblick auf ihre Ziele leidenschaftlich zu bleiben. Wichtig ist aber auch, dass Bibliothekare etwaige Risiken nicht aus den Augen verlieren, sondern stets im Hinterkopf behalten (vgl. Almquist und Almquist 2017, S. 53).
share & protect ideas	2: „I can explain that ideas can be shared and circulated for the benefit of everyone or can be protected by certain rights, for example, copyrights or patents.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 26)	... Ideen zu teilen und zu schützen. Wer Stufe 2 des EntreComp erreicht, kann erklären, warum Ideen sowohl geteilt als auch geschützt werden müssen. Fakt ist, dass sich Bibliothekare angesichts ihrer Mission (s. identify, create & seize opportunities) und angesichts des zentralen Werts openness (s. be curious & open) dazu verpflichten, die Verbreitung von Ideen zu unterstützen, damit die Wissensbildung in der Gemeinschaft erleichtert wird. Sobald Bibliothekare eine Idee aus der Welt zu ihrer Community bringen, teilen sie sie mit der Community. Sobald Bibliothekare eine Idee aus der Community in die Welt bringen, teilen sie sie mit der Welt (s. recognise the value of ideas) – wobei hier der Schutz – z.B. in Form eines Patents – keinesfalls zu kurz kommen darf.
behave ethically	7: „I make it my priority to make sure that ethical behaviour is respected and promoted in my area of influence.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 26)	... sich moralisch vertretbar zu verhalten, weil sie soziale Verantwortung haben, die auf moralisch vertretbarem Verhalten aufbaut. Ethics ist – neben openness, learning, intellectual freedom and safety und intellectual honesty – einer von fünf zentralen Werten, der Bibliothekaren gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann sich dafür einsetzen, dass moralisch vertretbares Verhalten respektiert und befürwortet wird. „It all comes down to doing good and doing well – in that order.“ (Lankes 2016a, S. 124).

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
think sustainably	3: „I can identify practices that are not sustainable and their implications for the environment.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 26)	... nachhaltig zu denken – vor allem im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der gesellschaftlichen Mission. Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann diesbezüglich weniger nachhaltigen Verhaltensweisen sowie deren Auswirkungen ausmachen und im Anschluss begründet verändern.
assess impact	3: „I can identify the impact that taking up opportunities will have on me and my team, on the target group and on the surrounding community.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 26)	... Auswirkungen zu bewerten und einzuschätzen. Es geht vor allem darum, den eigenen Erfolg sowie auch den der Mitglieder und der Communities zu gewährleisten und zu analysieren (vgl. Lankes 2016a, S. 106). Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann sogar Auswirkungen für verschiedene Zielgruppen einschätzen. Diese Aktivität ist vor allem im Hinblick darauf wichtig, dass Bibliotheken seit Jahren damit beschäftigt sind, ihr Dasein zu legitimieren. Mit der bedingungslosen Fokussierung auf die Mitglieder ihrer Communities könnte diese Legitimation gelingen. Dazu müssen Bibliothekare natürlich Daten über die Communities sammeln – z.B. mit Hilfe von Umfragen. Diese Daten müssen wiederum aufbereitet (und im Sinne des zentralen Werts Openness) veröffentlicht werden (vgl. Eden 2017, S. 10).
r e s o u r c e s	5: „I believe in my ability to carry out what I have imagined and planned, despite obstacles, limited resources and resistance from others.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 27)	... an das eigene Können zu glauben und in diesem Zusammenhang ein gesundes Selbstbewusstsein / -verständnis zu entwickeln: Bibliothekare sind Stewards “in charge of the good of the community” und Leaders “who point the way out not for their own glorification but for the good of the community” (Lankes 2016a, S. 134). Sie sollten einige Eigenschaften aufweisen, über die auch Entrepreneurre nachweislich verfügen, z.B. Begeisterungsfähigkeit (vgl. Almquist und Almquist 2017, S. 34). Denn nur, wenn Bibliothekare sich selbst für etwas begeistern und daran sowie an sich selbst und an ihre Fähigkeiten glauben, können sie auch andere begeistern und überzeugend wie ausdauernd für ihre Institution eintreten (vgl. Bell 2009, S. 18). Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, kann das, was geplant ist, umsetzen – trotz Schwierigkeiten, begrenzten Ressourcen und Widerstand von anderen.

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
don't give up	7: „I can stay focused on my vision and goals, despite challenges.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 28)	... nicht aufzugeben. Auch hier sollten Bibliothekare einige Eigenschaften aufweisen, über die auch Entrepreneure nachweislich verfügen, z.B. Ausdauer / Beharrlichkeit. Sie müssen das Aufgeben regelrecht ablehnen (vgl. Bell 2009, S. 18) und deshalb harte Arbeit in Kauf nehmen (vgl. Bell 2009, S. 20). Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann sich auch dann auf Visionen und Ziele fokussieren, wenn Herausforderungen nahen.
manage resources	4: „I can get and manage the necessary resources to turn my idea into action.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 28)	... Ressourcen zu verwalten. Im EntreComp werden sowohl materielle als auch nicht materielle Ressourcen thematisiert. Materielle Ressourcen sind im bibliothekarischen Kontext z.B. artifacts (Bücher, CDs, Websites, DVDs, ...), die von den Mitgliedern einer Community zur Generierung von individuellem Wissen benötigt werden (vgl. Lankes 2016a, S. 41). Das Sammeln und Bereitstellen von artifacts reicht jedoch nicht – making sense and use führt erst zur Generierung von Wissen (vgl. Lankes 2016a, S. 157). Nicht materielle Ressourcen sind im bibliothekarischen Kontext z.B. die Mitglieder einer Community. Diese sollten von Bibliothekaren regelrecht benutzt – im Sinne von angehört – werden, um z.B. kontinuierlich bei der Bestandsentwicklung und -pflege mitzuwirken (vgl. Lankes 2016a, S. 159). Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, kann diejenigen Ressourcen, die notwendig sind, um eine Idee in die Tat umzusetzen, sowohl besorgen als auch verwalten. Außerdem sollten Bibliothekare versuchen, mit den Ressourcen erfolgreich zu sein, die sie haben und sich nicht über die Ressourcen zu beschweren, die fehlen (vgl. Eden 2017, S. 8–9).

	Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
use resources responsibly	2: „ I can describe how resources last longer through reuse, repair and recycling.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 29)	2: „ I can explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 29)	... Ressourcen verantwortungsvoll zu nutzen. Dass materielle Ressourcen eingeplant und verantwortungsvoll genutzt werden, sollte in jeder Strategie verankert sein (s. imagine). Wer Stufe 2 des EntreComp erreicht, kann noch dazu beschreiben, was zu tun ist, damit Ressourcen so lange wie möglich genutzt werden können. Auch wenn im EntreComp eindeutig von materiellen Ressourcen die Rede ist, werden auch die nicht materiellen Ressourcen, z.B. die oben bereits genannten Mitglieder einer Community oder auch die Mitglieder eines Bibliotheksteams, kurz thematisiert: Diese sollten nämlich ebenso verantwortungsvoll benutzt – im Sinne von eingesetzt – werden. In diesem Zusammenhang fungieren Bibliothekare als Leader (s. believe in your ability), die sich (1) und andere stärken (2), indem sie entweder Verantwortung übernehmen (1) oder indem sie Verantwortung auf andere übertragen. Mehr Verantwortung führt in beiden Fällen dazu, dass sich Bibliothekare mit ihrer Einrichtung verbunden fühlen (vgl. Scanlon und Crumpton 2017, S. 44). Wäre im EntreComp auch hier die Rede von materiellen UND nicht materiellen Ressourcen gewesen – wie bei manage resources, wäre die zu erreichende Kompetenzstufe deutlich höher ausgefallen.
understand economic & financial concepts	2: „I can explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 29)	2: „I can explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 29)	... wirtschaftliche und finanzielle Konzepte zu verstehen. Dass finanzielle und wirtschaftliche Konzepte verstanden werden, gehört zur Erstellung einer Strategie dazu (s. imagine) und stellt gleichzeitig eine Voraussetzung dafür dar, Ressourcen zu verwalten (s. manage resources) und verantwortungsvoll zu nutzen (s. use resources responsibly). Wer Stufe 3 des EntreComp erreicht, kann grundlegende ökonomische Konzepte erklären.
budget	3: „I can draw up a budget for a value-creating activity.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 30)	3: „I can draw up a budget for a value-creating activity.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 30)	... zu budgetieren. Dass ein Budget festgelegt wird, gehört zur Erstellung einer Strategie dazu (s. imagine) und stellt gleichzeitig eine Voraussetzung dafür dar, Ressourcen zu verwalten (s. manage resources) und verantwortungsvoll zu nutzen (s. use resources responsibly). Außerdem müssen beim Budgetieren wirtschaftliche und finanzielle Aspekte berücksichtigt werden (s. understand economic & financial concepts). Wer Stufe 3 des EntreComp erreicht, kann ein Budget für eine wertschöpfende Aktivität ausarbeiten.

	Teilkompetenzen		Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
inspire & get inspired	5: „I can get endorsement from others to support my value-creating activity.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 30)		<p>... zu inspirieren, inspiriert zu werden und sich inspirieren zu lassen – vor allem angesichts des digitalen Wandels und der damit einhergehenden Notwendigkeit, Trends – z.B. in Form von Technologien, für die Community aufzugreifen. Die importance of technical skills ist – neben ambiguity, ability to work in interdisciplinary teams, transition of traditional skills und LIS education – einer von fünf Kernkompetenzen (vgl. Lankes 2016a, S. 167). Bibliothekare sollten hier proaktiv / initiativ agieren (s. identify, create & seize opportunities) und nicht nur reaktionsfähig sein (vgl. Almquist und Almquist 2017, S. 34). Um proaktiv zu agieren, wird Motivation benötigt. Motivation gehört – neben access, knowledge und environment – zu den vier means of facilitation, also zu den vier Möglichkeiten, die Bibliothekare haben, wenn es darum geht, die Generierung von Wissen zu erleichtern (vgl. Lankes 2016a, S. 66). Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, kann Hilfe von anderen zur Unterstützung von wertschöpfenden Aktivitäten einholen.</p>
communicate effectively	7: „I can take part in constructive discussions with the community that my idea is targeted at.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 31)		<p>... wirksam zu kommunizieren. Kommunikation beginnt bereits mit der Ausformulierung eines klaren Mission Statements, das auch bei der Erstellung einer Strategie eine Rolle spielt (s. imagine). Alle Aktivitäten, die Bibliothekare im Sinne ihrer Community ausführen, stehen im direkten Bezug zum Mission Statement (vgl. Scanlon und Crumpton 2017, S. 42). Wichtig ist außerdem, dass dieses und alle damit im Zusammenhang stehenden Aktivitäten vermarktet werden – einerseits in den gängigen Printmedien und andererseits online (vgl. Eden 2017, S. 9–10). Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann konstruktiv mit denjenigen Communities diskutieren, an die sich eine Idee richtet.</p>
use media effectively	4: „I can use media appropriately, showing that I am aware of my audience and purpose.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 31)		<p>... Medien wirksam zu nutzen und ihre Communities angemessen anzusprechen – sowohl in den Printmedien als auch online. Vor allem in Bezug auf das Internet sind von den fünf Kernkompetenzen abermals die technical skills von größter Bedeutung (s. inspire & get inspired). In diesem Zusammenhang spielt natürlich auch access als einer der vier means of facilitation (s. inspire & get inspired) eine Rolle: Bibliothekare können die Generierung von Wissen durch Erreichbarkeit, niedrigschwellige Zugänge und zielgruppengerechte Ansprache erleichtern (s. communicate effectively).</p>

	Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
I	take responsibility	4: „I can take individual and group responsibility in value-creating activities.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 31)	... Verantwortung – in mehreren Bereichen – zu übernehmen und zu tragen. Auch hier müssen Bibliothekare wieder kontinuierlich handeln und zu Aktivisten werden (s. identify, create & seize opportunities). In dem Moment, in dem Bibliothekare Informationen bereitstellen, die zur Generierung von Wissen führen, haben sie vor allem soziale Verantwortung. By existing, you change... (s. analyse the context). Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, kann Verantwortung für sich und eine Gruppe übernehmen, wenn diese wertschöpfenden Aktivitäten nachgehen.
n		5: „I take action on new ideas and opportunities, which will add value to a new or existing value-creating venture.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 31)	... aktiv zu werden (s. identify, create & seize opportunities) – vor allem angesichts des digitalen Wandels und der damit einhergehenden Notwendigkeit, Trends – z.B. in Form von Technologien, für die Community aufzugreifen und vorzuhalten (s. inspire & get inspired). Außerdem sollten Bibliothekare zum Austausch von Wissen anregen und so eine aktive und initiierte Rolle in der Community einnehmen (vgl. Bruijnzeels und Sternheim 2018, S. 367). Außerdem gilt es, in diesem Zusammenhang für das lebenslange Lernen einzustehen und die Bedeutung des Bibliothekswesens permanent zu betonen, so wie es die Libraries Transform-Kampagne der American Library Association (im Folgenden: ALA) beabsichtigt (vgl. American Library Association (ALA) 2015). Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, kann im Hinblick auf neue Ideen und Gelegenheiten, die Wert schöpfen, aktiv werden und entweder ein neues oder ein bereits bestehendes Projekt vorantreiben / vermarkten (s. communicate effectively; s. use media effectively).
t	take action		
i		6: „I can match short-term, midterm and longterm goals to the vision for my (or my team's) value-creating activity.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 31)	... Ziele zu definieren, z.B. in Form eines Mission Statements (s. imagine). Diese Aktivität gehört zur Erstellung einer nachhaltigen Strategie dazu. Ein langfristiges Ziel könnte beispielsweise sein, ein unionized environment – als „Bibliothekskultur“? – zu schaffen, die den Umgang mit Veränderungen erleichtert (vgl. Eden 2017, S. 8). Wer Stufe 6 des EntreComp erreicht, kann sogar kurz-, mittel- und langfristige Ziele für eine wertschöpfende Aktivität festlegen, die zur jeweiligen Mission und Vision passen.
o			
a			
c			
t			
i			
o			
n			

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
develop sustainable business plans	3: „I can develop a business model for my idea.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 32)	... einen nachhaltigen Businessplan zu entwickeln. Dass diese Pläne und / oder nachhaltige Geschäftsmodelle geschaffen werden, gehört auch zur Erstellung einer Strategie dazu (s. imagine). Wer Stufe 3 des EntreComp erreicht, kann aus einer Idee einen Businessplan ableiten. Auch hier wird einer der fünf traditionellen Fähigkeiten (public service) verändert bzw. mit neuen Akzenten versehen (s. be innovative), um Businesspläne – und damit ein eher unternehmerisches Instrument – ins Tagesgeschäft von Bibliothekaren zu integrieren und um die darin enthaltenen Größen zu bewerten und zu analysieren (s. assess impact).
cope with uncertainty & ambiguity	6: „I can pull together different viewpoints to take informed decisions when the degree of uncertainty is high.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 33)	... mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen – vor allem angesichts des digitalen Wandels. Wer Stufe 6 des EntreComp erreicht, kann Unsicherheiten managen – d.h. beurteilen und einschätzen. Der Umgang mit ambiguity ist – neben importance of technical skills, ability to work in interdisciplinary teams, transition of traditional skills und LIS education – eine von fünf Kernkompetenzen (s. inspire & get inspired). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass alle Unsicherheiten als Herausforderungen gesehen werden und dass jede Innovation zunächst ein Pilot-Projekt darstellt: Wenn etwas angenommen wird und funktioniert, bleibt es erhalten. Wenn sich etwas nicht bewährt, verschwindet es (vgl. Eden 2017, S. 6). Bibliothekare müssen hier als anpassungsfähige Führungskraft auftreten, die idealerweise folgendes tut: question the paradigm, think and act collaboratively, experiment to understand the problem and emergent solution, use conflict to mobilize creative responses, do continual high-level reflection (Yukawa 2015, S. 159).
accept diversity	4: „I can value diversity as a possible source of ideas and opportunities.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 33)	... Vielfalt zu akzeptieren und zu schätzen, weil sie eine mögliche Quelle von Ideen und Möglichkeiten ist. Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, kann jedes Mitglied einer Community – sowie alle Kollegen auf jeder Hierarchiestufe – als eine potenzielle Quelle für Ideen sehen. Hier ist auch gegenseitiger Respekt von Bedeutung: Ausnahmslos jede Idee sollte respektvoll behandelt werden (vgl. Scanlon und Crumpton 2017, S. 43).

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
develop emotional intelligence	7: „I can manage conflicts effectively.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 33)	... emotionale Intelligenz zu entwickeln und sowohl Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein als auch Einfühlungsvermögen haben. Diese drei Eigenschaften zeichnen eine zielstrebige Führungspersönlichkeit aus, die andere führen kann (vgl. Scanlon und Crumpton 2017, S. 40). Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann so viel emotionale Intelligenz aufbringen, dass Konflikte jeder Art wirksam gelöst werden können.
listen actively	4: „I can listen to my end users.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 34)	... aktiv zuzuhören. Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, kann durch aktives Zuhören auf Probleme innerhalb einer Community aufmerksam werden und schnellstmöglich nach Lösungen suchen. Zusätzlich kann das Interagieren sowie das Beobachten der Community hilfreich sein (vgl. Bell 2009, S. 20).
team up	5: „I can build a team based on the individual knowledge, skills and attitudes of each member.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 34)	... Teamfähigkeit aufzubringen. Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, kann sowohl ein funktionsfähiges Team zusammenstellen als auch dafür sorgen, dass das Wissen, die Fähigkeiten und die Einstellungen jedes Mitglieds synergetisch genutzt werden. Hier wird auch die Erkenntnis wichtig, dass niemand alles weiß und dass Wissen im Team leichter generiert werden kann als alleine. R. David Lankes drückt diesen Umstand wie folgt aus: „You can never know everything, but you should get good at finding out who does.“ (Lankes 2016a, S. 170). Bibliothekare sollten also Mitglieder mit ähnlichem Wissen und gleichen Interessen zu einer (neuen) Community zusammenbringen können.
work together	4: „I can create a team of people who can work together in a value-creating activity.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 34)	... zusammenzuarbeiten (s. team up). Wer Stufe 4 des EntreComp erreicht, kann mit anderen im Hinblick auf eine wertschöpfende Aktivität kooperieren. Bibliothekare sollten sich insgesamt nicht wie Alleinherrscher, sondern als zuverlässige Partner positionieren (vgl. Almquist und Almquist 2017, S. 34) und eine so genannte participatory culture bzw. eine Teilhabekultur etablieren, in der Wissen gebündelt und mit anderen geteilt wird, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (vgl. Bruijnzeels und Sternheim 2018, S. 364). In den USA sind bereits teilweise so genannte Communities of Practice (CoP) entstanden, in denen sich Bibliothekare austauschen, z.B. über berufliche Entwicklungen oder Forschungsarbeiten (vgl. Scanlon und Crumpton 2017, S. 38).

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
expand your network	8: „I can design effective processes to build networks of different or new stakeholders and keep them engaged.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 34)	... ihr Netzwerk zu erweitern, weil Netzwerke unterschiedlicher Art – z.B. aus ideas, agreements, artifacts und people – Lernen ermöglichen und weil Lernen ein Prozess ist, an dem aktiv teilgenommen werden muss (vgl. Lankes 2016a, S. 84). Wer Stufe 8 des EntreComp erreicht, kann systematisch Netzwerke – aus Menschen – bilden und verschiedene neue Stakeholder dauerhaft bei Laune halten (s. team up; s. work together). Bibliothekare sollten deshalb keine einsamen Wölfe, sondern stets Networker sein (vgl. Almquist und Almquist 2017, S. 34).
reflect	5: „I can reflect on my (or my team's) achievements and temporary failures as things develop so as to learn and improve my ability to create value.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 34)	... zu reflektieren, weil dabei die Fähigkeit einen Mehrwert zu schaffen, verbessert wird. Für Bibliothekare ist das Reflektieren vor allem angesichts des digitalen Wandels und der damit einhergehenden Notwendigkeit, Trends – z.B. in Form von Technologien – aufzugreifen, relevant. Diese müssen immerzu im Hinblick auf ihren Mehrwert reflektiert und dann entweder aufgegriffen oder verworfen werden. Dazu sind wieder technical skills erforderlich (s. inspire & get inspired). Wer Stufe 5 des EntreComp erreicht, kann sowohl die eigene Leistung als auch die Leistung von anderen reflektieren und Misserfolg als Möglichkeiten zum Lernen wahrnehmen.
learn to learn	7: „I can identify opportunities for self-improvement in my organisation and beyond.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 34)	... lernen zu lernen und Gelegenheiten zur Weiterentwicklung zu erkennen – sowohl für sich selbst als auch für andere und sowohl im Arbeitsumfeld als auch anderswo. Da sich jeder anders weiterentwickelt und da jeder anders Wissen generiert, ist es stets sinnvoll, verschiedene Lernformen / -stile zu berücksichtigen sowie das Lernen durch Probieren zu fördern (s. expand your network). Wichtig ist außerdem, dass das Lernen regelrecht gelernt wird – vor allem im Hinblick auf die traditionelle Fähigkeit information seeking (s. be innovative). Dieser muss insofern verändert werden, als dass Bibliothekare die Mitglieder ihrer Communities dazu befähigen, selbständig nach Informationen zu suchen, indem sie konstruktivistische Methoden anwenden (vgl. Lankes 2016a, S. 27). Wer Stufe 7 des EntreComp erreicht, kann Möglichkeiten zur persönlichen Weiterbildung sowie zum Voranbringen der Institution ausmachen.

Teilkompetenzen	Stufe	Begründung: Bibliothekare sollten in der Lage sein...
learn from experience	6: „I can help others reflect on their interaction with other people and help them learn from this interaction.“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 35)	... aus Erfahrungen zu lernen – sowohl aus ihren eigenen als auch aus denen anderer, positiv wie negativ. Damit dies geschehen kann, muss der Mut zum Experimentieren aufgebracht werden (vgl. Bruijnzeels und Sternheim 2018, S. 367). Außerdem ist eine gewisse Fehlertoleranz erforderlich, falls Experimente scheitern. Fehler sollten keineswegs bestraft, sondern kritisch (vgl. Scanlon und Crumpton 2017, S. 43) und im Sinne konstruktiver Methoden aktiv reflektiert werden (s. learn to learn). Wer Stufe 7 des Entwerder erreicht, kann Interaktionen nicht nur als Beteiligter, sondern auch als Außenstehender reflektieren.

Tabelle 19: Teilkompetenzen, Kompetenzstufen und Begründungen.

Aus der vorangegangenen Tabelle wird nun eine weitere Tabelle generiert, die nur die Teilkompetenzen und die mindestens zu erreichende Stufe – in Form der „I can...“-Aus-sagen – beinhaltet. Die Teilkompetenzen werden aufsteigend nach der Höhe der zu er-reichenden Stufe sortiert:

Teilkompetenzen	I can...
Stufe 2	
share & protect ideas	... explain that ideas can be shared and circulated for the benefit of everyone or can be protected by certain rights, for example, copyrights or patents.
use resources responsibly	... describe how resources last longer through reuse, repair and recycling.
understand economic & financial concepts	... explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).
Stufe 3	
imagine	... develop (alone or with others) an inspiring vision for the future that involves others.
think sustainably	... identify practices that are not sustainable and their implications for the environment.
assess impact	... identify the impact that taking up opportunities will have on me and my team, on the target group and on the surrounding community.
budget	... draw up a budget for a value-creating activity.
develop sustainable business plans	... develop a business model for my idea.
Stufe 4	
identify, create & seize opportunities	... proactively look for opportunities to create value, including out of necessity.
be curious & open	... actively search for new solutions that meet my needs.
manage resources	... get and manage the necessary resources to turn my idea into action.
use media effectively	... use media appropriately, showing that I am aware of my audience and purpose.
take responsibility	... take individual and group responsibility in value-creating activities.
accept diversity	... value diversity as a possible source of ideas and opportunities.
listen actively	... listen to my end users.
work together	... create a team of people who can work together in a value-creating activity.

Teilkompetenzen	I can...
Stufe 5	
uncover needs	... carry out a needs analysis involving relevant stakeholders.
be innovative	... describe how innovations diffuse in society, culture and the market.
believe in your ability	... believe in my ability to carry out what I have imagined and planned, despite obstacles, limited resources and resistance from others.
inspire & get inspired	... get endorsement from others to support my value-creating activity.
take action	... take action on new ideas and opportunities, which will add value to a new or existing value-creating venture.
team up	... build a team based on the individual knowledge, skills and attitudes of each member.
reflect	... reflect on my (or my team's) achievements and temporary failures as things develop so as to learn and improve my ability to create value.
Stufe 6	
define goals	... match short-term, midterm and longterm goals to the vision for my (or my team's) value-creating activity.
cope with uncertainty & ambiguity	... pull together different viewpoints to take informed decisions when the degree of uncertainty is high.
learn from experience	... help others reflect on their interaction with other people and help them learn from this interaction
Stufe 7	
behave ethically	... make it my priority to make sure that ethical behaviour is respected and promoted in my area of influence.
don't give up	... stay focused on my vision and goals, despite challenges.
communicate effectively	... take part in constructive discussions with the community that my idea is targeted at.
develop emotional intelligence	... manage conflicts effectively.
learn to learn	... identify opportunities for self-improvement in my organisation and beyond.
Stufe 8	
analyse the context	... promote a culture within my organisation that is open to spotting the weak signals of change, leading to new opportunities for creating value.
recognise the value of ideas	... state the value of a new idea from different stakeholders' perspectives.
expand your network	... design effective processes to build networks of different or new stakeholders and keep them engaged.

Tabelle 20: Teilkompetenzen nach Kompetenzstufen.

Aus der Tabelle geht hervor, dass die drei folgenden Teilkompetenzen für Bibliothekare als radical positive change agents von großer Bedeutung sind: analyse the context,

recognise the value of ideas und expand your network. Hier sollten Bibliothekare die höchste Kompetenzstufe erreichen, um...

- innerhalb ihrer Einrichtung als Intrapreneur zu agieren, der Veränderungen offen gegenüber steht und der neue Möglichkeiten zur Wertschöpfung erkennt.
- neue Ideen und Möglichkeiten gegenüber verschiedenen Stakeholdern zu rechtfertigen, zu erklären und zu verteidigen.
- Netzwerke systematisch auszubauen und um (neue) Stakeholder zu gewinnen bzw. langfristig zu binden.

Nun werden alle Teilkompetenzen aus der obigen Tabelle – nach Kompetenzstufen sortiert – aufgelistet. Um die Aktivität, die die Stufe ausmacht, nochmal in Erinnerung zu rufen, wird daneben das jeweilige signifikante Verb (s. Kapitel 3.2) eingetragen. Außerdem werden die Teilkompetenzen einem der vier herkömmlichen Kompetenzcluster – Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und persönliche Kompetenz (s. Kapitel 1.4) zugeordnet:

Stufe	Teilkompetenz	Kompetenzcluster	
2	explore	understand economic & financial concepts	Fach-
		use resources responsibly	persönliche –
		share & protect ideas	Fach-
3	experiment	develop sustainable business plans	Methoden-
		budget	Fach-
		assess impact	Methoden-
		think sustainably	persönliche –
		imagine	persönliche –
4	dare	work together	Sozial-
		listen actively	Sozial-
		accept diversity	Sozial-
		take responsibility	Sozial-
		use media effectively	Fach-
		manage resources	Fach-
		be innovative	persönliche –
		be curious & open	persönliche –
		identify, create & seize opportunities	persönliche –
5	improve	reflect	Sozial-
		team up	Sozial-
		take action	persönliche –
		inspire & get inspired	Sozial-
		believe in your ability	persönliche –
		uncover needs	Methoden-

	Stufe	Teilkompetenz	Kompetenzcluster
6	reinforce	learn from experience	persönliche –
		cope with uncertainty & ambiguity	persönliche –
		define goals	Methoden-
7	expand	learn to learn	persönliche –
		develop emotional intelligence	persönliche –
		communicate effectively	Sozial-
		don't give up	persönliche –
		behave ethically	persönliche –
8	transform	expand your network	Sozial-
		recognise the value of ideas	Fach-
		analyse the context	Methoden-

Tabelle 21: Kompetenzstufen, Teilkompetenzen und Kompetenzcluster.

Die Tabelle zeigt, dass die meisten Teilkompetenzen den persönlichen (14) und den Sozialkompetenzen (9) zählen. In etwa gleich viele Teilkompetenzen entfallen dementsprechend auf die Fach- (6) und Methodenkompetenzen (5). Dass den persönlichen und den Sozialkompetenzen offensichtlich mehr Bedeutung beigemessen wird, mag vor allem daran liegen, dass es im Bibliothekswesen zunehmend um die Generierung von Wissen geht – ein Vorgang, der nicht alleine, sondern im Austausch und innerhalb einer Community abläuft – und im besten Fall auch noch fachübergreifend in mehreren Communities. Tabelle 18 enthielt bereits eine ähnliche Erkenntnis, denn hier war *working with others* die Teilkompetenz, die insgesamt sechsmal zugeordnet wurde und daher offensichtlich für den Erwerb von mehreren Kompetenzen von Bedeutung ist.

Im Folgenden wird Tabelle 21 in ein Mindmap übertragen (s. Abbildung 3, eigene Darstellung). Diese Darstellungsweise hat den Vorteil, dass alle Teilkompetenzen – von innen nach außen (und leichter als in der Tabelle) – immer detaillierter beschrieben werden können. So besteht z.B. später die Möglichkeit, die Eigenschaften aus dem entstehenden Kompetenzprofil zu ergänzen:

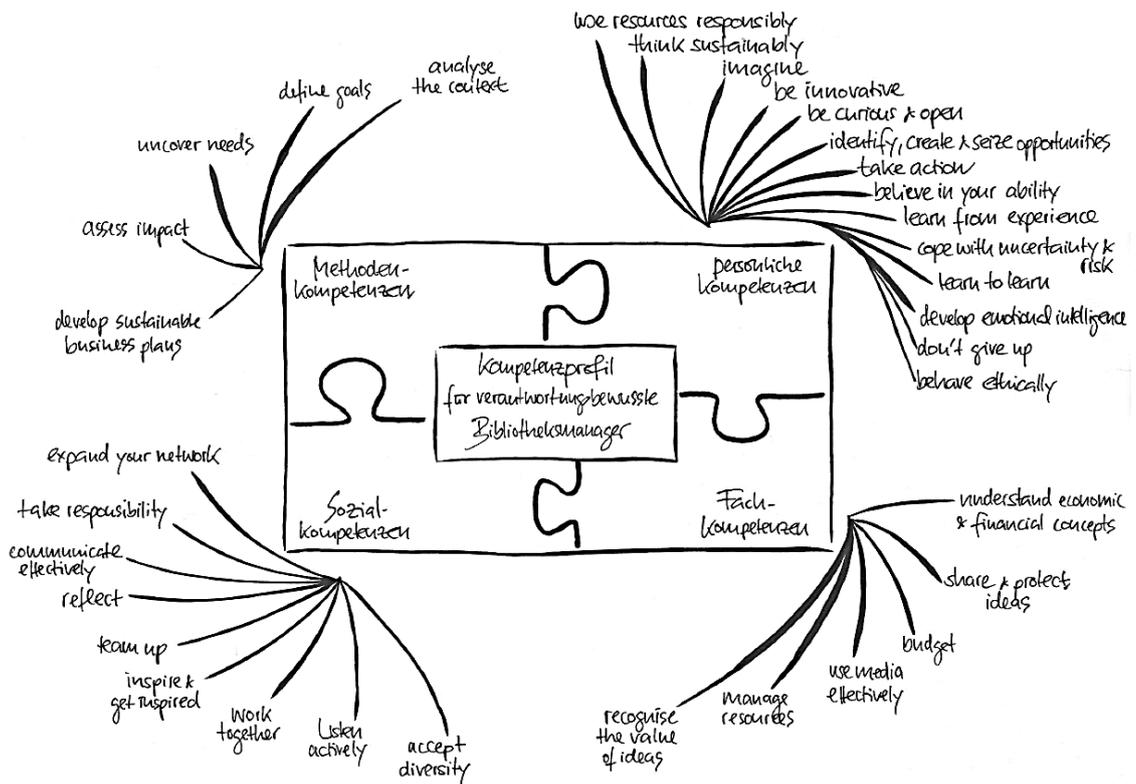


Abbildung 3: Mindmap aus Kompetenzclustern und Teilkompetenzen.

Aus Tabelle 21 wird im nächsten Kapitel das Kompetenzprofil generiert.

5.1 Das Kompetenzprofil

Das folgende Kompetenzprofil besteht nun aus drei inhaltlichen Ebenen: 1. Kompetenzcluster; 2. Teilkompetenzen; 3. psychologische Merkmale und Eigenschaften. Die Teilkompetenzen werden nach Clustern geordnet und innerhalb aufsteigend nach der Höhe der zu erreichenden Kompetenzstufe sortiert. Für jede Teilkompetenz werden außerdem einige wichtige (und teilweise auch schon im Verlauf der Arbeit genannte) Eigenschaften und von Bibliothekaren – und zukünftigen erfolgreichen Bibliotheksmanagern – aufgelistet, um die Kompetenz später messbar zu machen (vgl. Krumm et al. 2012, S. 8):

Teilkompetenzen	Eigenschaften	
Persönliche Kompetenzen		
use resources responsibly	Verantwortungsbewusstsein	2
think sustainably	Verantwortungs- und Umweltbewusstsein	2
imagine	Vorstellungskraft, Kreativität	3
be innovative	Eigeninitiative, Enthusiasmus	4
be curious & open	Neugier, Offenheit	4
identify, create & seize opportunities	Kreativität, Durchsetzungsvermögen	4
take action	Eigeninitiative, Engagement, Motivationsfähigkeit	5
believe in your ability	Selbstbewusstsein / -vertrauen	5
learn from experience	Experimentierfreudigkeit, Lernbereitschaft, Ehrgeiz	6
cope with uncertainty & ambiguity	Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Flexibilität	6
learn to learn	Lernbereitschaft, Neugier, Selbstorganisation	7
develop emotional intelligence	Einfühlungsvermögen, Empathie	7
don't give up	Ausdauer, Belastbarkeit, Authentizität	7
behave ethically	Altruismus, Verantwortungsbewusstsein	7
Fachkompetenzen		
understand economic & financial concepts	finanzielle Intelligenz	2
share & protect ideas	Eigeninitiative, Aktivismus	2
budget	Beurteilungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit	3
use media effectively	Medienaffinität	4
manage resources	Entscheidungsfähigkeit	4
recognise the value of ideas	Wertschätzung, Respekt	8
Methodenkompetenzen		
develop sustainable business plans	Planungsfähigkeit, konzeptionelle Kompetenz	3
assess impact	Beurteilungsvermögen	3
uncover needs	vorausschauendes / problemlösendes Denken	5
define goals	Organisationsfähigkeit, Zielstrebigkeit	6
analyse the context	Analysefähigkeit	8
Sozialkompetenzen		
take responsibility	Verantwortungsbewusstsein	4
accept diversity	Wertschätzung, Respekt, Toleranz, Rücksicht	4
listen actively	Hilfsbereitschaft, Auffassungsgabe	4
work together	Kooperations- / Kompromissbereitschaft, Verhandlungs- / Konfliktfähigkeit	4
inspire & get inspired	Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Altruismus	5
team up	Team- / Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft	5
reflect	Reflexions- / Kritikfähigkeit	5
communicate effectively	Kommunikationsfähigkeit	7
expand your network	Kontaktfreudigkeit, Offenheit, Interesse	8

Tabelle 22: Kompetenzprofil aus Clustern, Teilkompetenzen, Eigenschaften & Stufen.

Abbildung 4 (eigene Darstellung) verdeutlicht – mit Hilfe der verschiedenen großen Puzzleteile – sowohl das Ungleichgewicht zwischen den Kompetenzen als auch die Tatsache, dass idealerweise und trotz des Ungleichgewichts alle Kompetenzcluster ineinander greifen sollten:



Abbildung 4: Eigenschaften pro Kompetenzcluster.

Nun stellt sich die Frage, wie das entstandene Kompetenzprofil in die bibliothekarische Aus- und Weiterbildung integriert werden kann.

5.2 Zukünftige Anwendungsmöglichkeiten

Da es sich bei dem entstandenen Kompetenzprofil um ein so genanntes One-Size-Fits-All-Modell handelt, das für verschiedene Berufsgruppen im bibliothekarischen Kontext

bestimmt ist (s. Kapitel 1.4), kann es vor allem zum Aufzeigen von Entwicklungsmaßnahmen und zur Leistungsbeurteilung verwendet werden. Die drei folgenden Kapitel enthalten zukünftige Anwendungsmöglichkeiten für das Profil sowie für das EntreComp – hinsichtlich des Kompetenzerwerbs, der -entwicklung und -messung. Die Anwendungsmöglichkeiten werden außerdem um Beispiele ergänzt. Hierzu gehören Aktivitäten (in der Lehrpraxis, in Ausbildungseinrichtungen), Projekte, Ideen, Tools und Konferenzen. So wird deutlich, dass Bibliothekare aus aller Welt den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen schon jetzt begrüßen und fördern.

5.2.1 Kompetenzerwerb

Das Kompetenzprofil hilft beim Kompetenzerwerb, weil es den Anwender zunächst für einige wichtige unternehmerische Kompetenzen sensibilisiert. Er kann die Kompetenzen z.B. nach und nach in sein eigenes berufliches Umfeld einordnen und entscheiden, welche relevant sind. Falls er nicht bei seinem Umfeld, sondern bei sich selbst anfangen möchte, kann der Anwender mit Hilfe des Kompetenzprofils auch eine Selbsteinschätzung vornehmen. Dazu wird Tabelle 20 um eine Likert-Skala erweitert (s. Tabelle 22, exemplarisch). So kann jede Teilkompetenz separat eingeschätzt werden (trifft zu = 1, trifft eher zu = 2, teils-teils = 3, trifft eher nicht zu = 4, trifft nicht zu = 5):

Teilkompetenzen	I can...					
		Stufe 2				
		1	2	3	4	5
share & protect ideas	... explain that ideas can be shared and circulated for the benefit of everyone or can be protected by certain rights, for example, copyrights or patents.					
use resources responsibly	... describe how resources last longer through reuse, repair and recycling.					
understand economic & financial concepts	... explain simple economic concepts (for example, supply and demand, market price, trade).					

Tabelle 23: Teilkompetenzen mit Likert-Skala zur Selbsteinschätzung.

Am sinnvollsten ist die Selbsteinschätzung, wenn sie sowohl vor als auch nach einer Lerneinheit durchgeführt wird. So können Rückschlüsse auf die Effizienz der Einheit vorgenommen werden. Eine Einheit, die sich eignen würde, wird nun kurz vorgestellt:

An der **Royal School of Library and Information Science (RSLIS)** in Kopenhagen (Dänemark) wurde eine Lerneinheit namens "Entrepreneurship and partnership" entwickelt, in der die Methode Effectuation zum Einsatz kommt (vgl. Jochumsen und Kristiansson 2015). Diese Methode wurde von Saras D. Sarasvathy begründet und ist für den Umgang mit Ungewissheit, Unsicherheit und Nicht-Planbarkeit gedacht. Entrepreneurere gestalten die Zukunft, indem sie von vorhandenen Ressourcen (Wissen, Kompetenzen, Netzwerke) ausgehen und diese gezielt nutzen bzw. weiterentwickeln (vgl. Vonhof 2016, S. 190). Ziel ist es, sich an vorhandenen Mitteln – nicht an einem Zweck – zu orientieren und bei unternehmerischen Aktivitäten aller Art – wirtschaftlich, sozial oder kulturell – aktiv mitwirken zu können (vgl. Jochumsen und Kristiansson 2015). Außerdem gilt es, die folgenden unternehmerischen Kompetenzen zu erwerben, die bereits im Jahr 2015 als so genannte Transformational Learning Approaches bezeichnet wurden und die auf den Umgang mit Komplexität und wicked problems (Chaos) vorbereiten sollen: critical thinking skills, management perspectives und critical pedagogy. So können Probleme innerhalb einer Disziplin untersucht bzw. analysiert und – in sozialer Hinsicht – verantwortungsvolle Lösungen gefunden werden (vgl. Yukawa 2015, S. 165).

Weil das Kompetenzprofil auf dem EntreComp basiert, kann das Kompetenzprofil natürlich auch dazu benutzt werden, um für den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen zu argumentieren und um zu rechtfertigen, dass unternehmerische Kompetenzen auch in die Aus- und Weiterbildung von Bibliothekaren Einzug halten sollten.

An der **Birmingham City University** in Birmingham (England) wird das EntreComp beispielweise eingesetzt, um die universitären Bildungsaktivitäten, die mit dem Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen einhergehen, vor der Hochschulleitung zu rechtfertigen und in den Lehrplänen aller Studiengänge zu verankern. Außerdem können mit Hilfe des EntreComp alle Lehrpläne auf einer soliden Basis aufgebaut und somit glaubwürdig gestaltet werden (vgl. McCallum et al. 2018, S. 86–87).

Auch an der **Lancaster University** in Lancaster (ebenfalls England) wird das EntreComp genutzt: Es fungiert hier als Checkliste, damit alle Studenten ihre Kompetenzen und die dazugehörigen Haltungen dokumentieren können. Der treffende Slogan lautet wie folgt: „Your competences and attitudes beyond your degree!“ (vgl. McCallum et al. 2018, S. 142–143). So wird betont, dass Bildungsaktivitäten, die den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen zum Ziel haben, für ausnahmslos alle Studenten von Bedeutung sind, weshalb das EntreComp – oder ein Kompetenzprofil – bei der Erstellung von Lehrplänen immer zu Rate gezogen werden sollte. Mit Hilfe des so genannten Curriculum Development Canvas kann z.B. in einem nur vierstündigen Workshop ein vollständiger Lehrplan entwickelt werden, der auf das EntreComp abgestimmt ist (vgl. McCallum et al. 2018, S. 130–131).

Vor dem Hintergrund des Kompetenzerwerbs ist auch das folgende Projekt nennenswert, das von 2019 bis 2022 läuft: **BIBLIO** (Boosting digital skills and competences for librarians in Europe). Es zielt auf die Befähigung von Bibliothekaren ab, die die Digitalisierung und das vorherrschende Informationszeitalter maßgeblich mitgestalten sollen und schließt so genau die Qualifizierungslücke, die auch ein FQR schließen würde. Ziel ist außerdem die Entwicklung eines Curriculums für die Berufsausbildung / vocational education and training (VET), das europaweit gültig ist und das an nationale Bedürfnisse angepasst werden kann (vgl. All Digital 2020). Dieses könnte in Deutschland z.B. auch als Grundlage für die Überarbeitung des Rahmenlehrplans für die Ausbildung von Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste genutzt werden. Der Rahmenlehrplan wurde nämlich bereits am 27.03.1998 von der KMK beschlossen und ist seitdem i.d.F. vom 10.12.1999 gültig. Die Überarbeitung im Hinblick auf neue Aufgaben(-bereiche) sowie auf das vorliegende Kompetenzprofil ist also – nach mehr als 20 Jahren – dringend nötig.

5.2.2 Kompetenzentwicklung

Nun werden einige Aktivitäten thematisiert, die bei der Kompetenzentwicklung unterstützen. Sie sind vor allem für Lehrkräfte an (Hoch-)Schulen gedacht, die die unternehmerischen Kompetenzen ihrer Schüler / Studenten fördern und sowohl zu formalen als

auch zu non-formalen und informellen Bildungsaktivitäten anregen möchten. Das Kompetenzprofil ist hier der Ausgangspunkt, weil es in ausgefüllter Form (s. Tabelle 23) Auskunft darüber geben kann, wo der meiste Entwicklungsbedarf besteht. Für jedes Tool wurde im Folgenden ein Steckbrief erstellt, der stets dieselben Fragen beantwortet: Was kann das Tool? Wie funktioniert es? Ist es (un-)eingeschränkt verfügbar? Wer hat das Tool generiert? Wo gibt es weiterführende Informationen? Der Übersichtlichkeit wegen werden alle fünf Steckbriefe als Tabelle dargestellt und stichpunktartig ausgefüllt:

	21st century skills (vgl. McCallum et al. 2018, S. 66–67)
Was?	multimedialer Kurs, der insgesamt 25 Stunden dauert (online- und Präsenz-Phasen wechseln sich ab)
Wie?	... mit drei Bestandteilen: 1. Online-Einführung (2 Stunden): mit Videos / Dokumenten, die angeschaut / durchgearbeitet und kommentiert werden müssen; 2. Face to face-Training (14 Stunden): Gruppenarbeit zur Entwicklung von (Geschäfts-)Ideen; 3. Einzelarbeit (9 Stunden); ... mit unternehmerischen Methoden (z.B. elevator pitching, Design Thinking) und konstruktivistischen Modellen (challenge-based learning, project-based learning)
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website, Registrierung zum Buchen des kostenpflichtigen Kurses erforderlich
Wer?	Giorgia Bellentani, Fondazione Golinelli
Info	http://entrepreneurial.education/index.php?title=21st_Century_Skills

Tabelle 24: Kompetenzentwicklung mit "21st century skills".

	PACE (Promoting A Culture of Entrepreneurship) (vgl. McCallum et al. 2018, S. 113)
Was?	Projekt, in dessen Rahmen Lehrmaterialien mit beispielhaften Aktivitäten und Ansätzen entwickelt wurden, die sich der Förderung von Entrepreneurship widmen und die beim Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen unterstützen
Wie?	... in sechs Schritten (identity work, disharmonies, anomalies, unfolding solutions, prototyping, value creation and realisation); pro Schritt gibt es eine Einführung, in der die dazugehörige Theorie für mehr grundlegendes Verständnis erläutert wird, sowie eine Übung und eine Aufgabe (z.B. Übung zu Schritt 1 = draw an Entrepreneur; Aufgabe zu Schritt 1: mapping your personal resources)
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website mit Pace work book (An Entrepreneurship Education Resource) auf Englisch und Dänisch als PDF-Datei (36 Seiten)
Wer?	Helle Neergaard, Professor, Past-President ECSB, Department of Management iCARE, Aarhus University
Info	https://mgmt.au.dk/research/innovation-entrepreneurship-and-information-systems/research/icare/pace/

Tabelle 25: Kompetenzentwicklung mit PACE.

	Eco-SystemApp (vgl. McCallum et al. 2018, S. 126–127)
Was?	Projekt, in dessen Rahmen eine Website für „Lehrkräfte der Zukunft“ entstanden ist, die auf dem EntreComp basierende Open Educational Resources (OER) bereitstellt
Wie?	... im so genannten Learning Centre, das aus sieben Modulen besteht: getting started; creating vision – seeing chances; valuing ideas; trust in myself and follow my passion; what have I got and what can I get; having a go, taking a chance; is it working – did it work?
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website / OER Plattform mit Online-Kursen, einem Tool zur Selbsteinschätzung, Best Practice-Beispielen und Handbüchern
Wer?	Katharina Kühnelt, Director of European Projects, Innogate to Europe; Kathryn Penaluna, Associate Professor in Enterprise Education, University of Wales Trinity Saint David
Info	https://ecosystemapp.net/

Table 26: Kompetenzentwicklung mit der Eco-SystemApp

	EEE Teaching Toolkit (vgl. McCallum et al. 2018, S. 144–145)
Was?	Kompendium mit praktischen unternehmerischen Übungen
Wie?	... mit 23 Modulen (z.B. idea competition, creativity & inspiration, Trends & dilemmas, organizational ecology, crowdfunding, ...), entweder zur Bereicherung von bereits bestehenden Kursen durch einzelne Module oder zur Erstellung eines neuen Kurses, der aus mehreren Modulen besteht; Teaching Toolkit als Anleitung für die Lehrplanentwicklung
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website mit Teaching Toolkit for Entrepreneurship Education als PDF-Datei (208 Seiten)
Wer?	Bernd Ebersberger; Christine Pirhofer; Desiree Wieser; MCI Management Center Innsbruck, Österreich
Info	https://www.eee-platform.eu/entrepreneurship-teaching-toolkit/

Table 27: Kompetenzentwicklung mit dem EEE Teaching Toolkit.

	EntreCom4All (vgl. McCallum et al. 2018, S. 169)
Was?	OER Plattform, s. Eco-SystemApp
Wie?	... über eine Website mit vier Einstiegsmöglichkeiten: die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten entdecken (discover); die verbesserungswürdigen Fähigkeiten identifizieren (identify); Fähigkeiten, die in 1000 ausgewählten OER gesucht werden können, finden und aneignen (learn); einer Gruppe von Entrepreneuren beitreten / eine eigene gründen (share)
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website / OER Plattform
Wer?	Edmundo Tovar, Coordinator of the EntreCom4ALL consortium, Technical University of Madrid, Spanien
Info	http://entrec4all.eu/index.php/start-up-your-entrepreneurial-skills-with-our-free-platform/

Table 28: Kompetenzentwicklung mit EntreCom4all.

Im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung von verantwortungsbewussten Bibliotheksmanagern scheint vor allem das Pace work book interessant zu sein – stammt es doch u.a. von Helle Neergaard, einer Professorin für Entrepreneurship, die an der Universität Aarhus, der größten Universität in Dänemark, lehrt. In Aarhus befindet sich auch die größte Bibliothek Skandinaviens, Dokk1, die 2015 eröffnet wurde. Weitere Möglichkeiten zur gezielten Kompetenzentwicklung tun sich in den folgenden Zusammenhängen auf:

Die **Illinois Library** bzw. das **Mortenson Center for International Library Programs** in Urbana-Champaign, Illinois (USA) bietet die folgende Veranstaltung an: Strengthening Innovative Library Leaders (SILL). Es handelt sich hierbei um einen zweitägigen Workshop, der sich explizit an Bibliotheksmanager richtet und der aus vier Modulen besteht: Leadership Styles for Librarians, Library Leaders as Innovators, Library Leaders with a Plan und Library Leaders as Communicators. Die Inhalte werden in Einzel- oder Gruppenarbeit sowie mit Hilfe von Kurzvorträgen und Rollenspielen vermittelt (vgl. Mortenson Center for International Library Programs 2016).

In der **Free Library of Philadelphia** in Philadelphia, Pennsylvania (USA) werden unternehmerische Kompetenzen insofern gefördert, als dass es dort das so genannte Entrepreneurium gibt. Hierbei handelt es sich um einen Ort, der extra für die Entrepreneure innerhalb der Community geschaffen wurde und der auf Konversation und Zusammenarbeit fokussiert ist, nicht nur auf bereitgestellte Materialien (Lankes 2016a, S. 98–99). Die Idee dahinter ist, dass nur Bibliothekare, die Verständnis für Entrepreneurship haben, in der Lage sind, Entrepreneure zu unterstützen. Alles, was sie tun müssen, ist einladen: „...the whole idea was driven by the business community. Once invited in, they were anxious to become part of the library.“ (Lankes 2016a, S. 99).

Die **Syracuse University iSchool** in Syracuse, New York (USA), ist im Hinblick auf die Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen ebenfalls eine nennenswerte Einrichtung: „Their idea is that values of social engagement, innovation and knowledge creation connect librarianship with entrepreneurship through social entrepreneurship.“ (vgl. Crumpton und Bird 2019, S. 173). Im Mission Statement der Syracuse University's

Library wird die Wichtigkeit von Entre- und Intrapreneurship sogar explizit hervorgehoben: „Syracuse University Libraries are entrepreneurial, welcoming, collaborative, and of service to all.“ (Syracuse University Libraries 2017).

Auch Konferenzen, z.B. (1) **entrelib** / Entrepreneurship & Libraries Conference (ELC) oder (2) **NEXT LIBRARY**[®], eignen sich zur Kompetenzentwicklung. Gerade hier werden wichtige zukünftige Themen aufgegriffen, z.B. (1) Social entrepreneurship; Minority, women, and immigrant entrepreneurs; Economic development; Outreach, engagement, and community and campus partnerships; Instruction and programming und Resources and spaces (entrelib 2020) oder (2) Libraries in Times of Social Crisis, Civic Media and Data Democracy, Temporary Spaces und Game Changing Tech & Emerging Trends (vgl. Next Library Crew 2020).

Abschließend soll noch die **Residency Interest Group** (RIG) genannt werden: Es handelt sich um hierbei um eine Interessengemeinschaft, die von der Association of College and Research Libraries (ACRL) initiiert wurde. Die ACRL hat mehr als 10.000 Mitglieder – sowohl Einzelpersonen als auch Bibliotheken – und gehört zur American Library Association (ALA)¹⁵. Die RIG bietet ein so genanntes Residence Program für Absolventen und Bibliothekare an, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Im Rahmen dieses Programms arbeiten sie für einen bestimmten Zeitraum in einer anderen Institution und an einem anderen Arbeitsplatz. Ziel ist die Erweiterung des eigenen Horizonts und das Sammeln von Berufserfahrung (vgl. Residency Interest Group). Von deutscher Seite aus wird das Residence Program vom Verein Bibliothek & Information International (BII) koordiniert, der eine ständige Kommission des Vereins Bibliothek & Information Deutschland (BID) ist. Beim BID handelt es sich um die Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. BII hat wiederum die Aufgabe, den internationalen Fachaustausch mit Stipendienprogrammen zu fördern (vgl. Bibliothek & Information International 2019)

¹⁵ Auch die ALA ist aktiv, was den Erwerb und die Förderung von unternehmerischen Kompetenzen in die bibliothekarische Aus- und Weiterbildung angeht: Die neuste Veröffentlichung „The 360 Librarian“ thematisiert ein Framework, das zur Aufgabe hat, Mindfulness, Emotional Intelligence und Critical Reflection in die Arbeitsumgebung zu integrieren.

Natürlich gibt es auch in Deutschland weitere Bestrebungen, die Kompetenzentwicklung im Allgemeinen voranzutreiben, z.B. im Rahmen von **Talent Management**. Das eben vorgestellte Kompetenzprofil kann hier zunächst als Instrument zur Fremd- und / oder Selbsteinschätzung dienen. Danach gilt es, bestehende Lücken in den Soll- und Ist-Profilen durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu schließen (vgl. Ritz und Sinelli 2018, S. 26). In der jüngsten Ausgabe Forum Bibliothek und Information 01/2020 erschien sogar ein Artikel dazu, der vor allem verdeutlicht hat, dass herkömmliches Personalmanagement und herkömmliche Personalentwicklung nicht mit einem zeitgemäßen Talent Management gleichzusetzen sind und dass zur Etablierung eines solchen meist die notwendigen Kenntnisse sowie Personal und Budget fehlen (vgl. Düren 2020, S. 27).

5.2.3 Kompetenzmessung

Nun geht es um die Tools zur Kompetenzmessung. Sie sind vor allem zur Selbst- und Fremdeinschätzung gedacht und werden daher sowohl von Lehrkräften an (Hoch-)Schulen als auch von Schülern, Studenten sowie Entre- und Intrapreneuren genutzt. Die Tools bilden einerseits den Status Quo ab (z.B. im Hinblick auf das Selbstbewusstsein und die Wahrnehmung der Stärken und Schwächen) und zeigen andererseits Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung auf. Auch Fortschritte können nach kurzer Zeit sichtbar gemacht werden, z.B. wenn die Kompetenzmessung sowohl vor als auch nach einer Lerneinheit durchgeführt wird. So kann natürlich auch die Lerneinheit als solche evaluiert und im Hinblick auf den Lernerfolg der Schüler und Studenten bewertet werden.

Für jedes Tool wurde auch hier ein Steckbrief erstellt, der dieselben Fragen wie im vorangegangenen Kapitel beantwortet. Der Übersichtlichkeit wegen werden alle sieben Steckbriefe als Tabelle dargestellt und stichpunktartig ausgefüllt:

	EntreComp Giant (vgl. McCallum et al. 2018, S. 68–69)
Was?	simples und ansprechendes Tool, um die eigenen Fähigkeiten zu visualisieren; ergibt ein Bild vom unternehmerischen Selbst samt Potenzialen
Wie?	... mit dem folgenden Slogan: “My Giant: the skills that give me power for my future” sowie mit einem Origami: jedes Element steht für eine Fähigkeit, die sich entwickelt hat (Rumpf: Kompetenzbereich Ideas & opportunities / Kernelemente; Gesicht, Arme, Beine: Kompetenzbereich Resources; Gehirn, Hände, Füße: Kompetenzbereich Into action)
Verfügbarkeit	adaptierbar, aber keine frei verfügbare Vorlage
Wer?	Maria Sourgiadaki, 1st EPAL Ierapetras (Vocational Education and Training College), Griechenland
Info	http://entrepreneurial.education/index.php?title=EntreComp_Giant

Tabelle 29: Kompetenzmessung mit dem EntreComp Giant.

	Entrepreneurial Skill Pass (ESP) (vgl. McCallum et al. 2018, S. 70–71)
Was?	internationale Qualifikation für Studenten, die am Junior Achievement (JA) Company Programm teilgenommen haben
Wie?	... mit drei Kernelementen: unternehmerische Erlebnisse mit selbst gegründeten Mini-Firmen, die ein Jahr geführt werden (learning by doing); mit Test zur Selbsteinschätzung (Dauer: 20-30 Minuten); mit Online-Prüfung über unternehmerische Kompetenzen / wirtschaftliches Wissen (eine Stunde); Möglichkeiten zur Weiterentwicklung
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website mit Syllabus und Glossar; Registrierung zur Teilnahme am JA Company Programm erforderlich
Wer?	Caroline Jenner, CEO & Global Head of Regional Growth and Development – JA Europe
Info	http://entrepreneurialskillspass.eu/

Tabelle 30: Kompetenzmessung mit dem Entrepreneurial Skill Pass.

	VLAJO: EntreComp-based Assessment Tool (vgl. McCallum et al. 2018, S. 72–73)
Was?	digitales Assessment Tool, mit dem Studenten ihre eigenen unternehmerischen Kompetenzen und mit dem Lehrkräfte die unternehmerischen Kompetenzen ihrer Studenten bewerten können
Wie?	1. Log in / 2. eine von 15 Kompetenzen auswählen / 3. die Beschreibung wählen, die die zu bewertende Aktivität am besten trifft / 4. eine von acht Kompetenzstufen wählen, die die eigene Fähigkeit am besten beschreibt / 5. Portfolio erstellen lassen (z.B. nach einem Jahr)
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website, Registrierung zur Nutzung des Assessment Tools erforderlich
Wer?	Ben Peeters, Vlajo – JA Belgien
Info	http://entrepreneurial.education/index.php?title=VLAJO:_EntreComp-based_Assessment_Tool

Tabelle 31: Kompetenzmessung mit VLAJO.

	EntreAssess (vgl. McCallum et al. 2018, S. 136–137)
Was?	Projekt, in dessen Rahmen eine Übersicht über innovative und anpassungsfähige Assessment Tools entsteht, die auch digitale Tools einschließt; alle Assessment Tools sollen Fortschritte abbilden können; für alle Assessment Tools werden potentielle Einsatzgebiete aufgezeigt
Wie?	... mit Methoden (z.B. assessment of skills, reflective assessment, learning progressions, ...), Tools (z.B. Work-Integrated Assessment Model, Skills Evaluation Tool, Self-report Questionnaires, ...) und Anwendungsbeispielen (aus verschiedenen Institutionen)
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website
Wer?	Svanborg R. Jónsdóttir, Senior Lecturer/ Associate Professor, School of Education, Universität Island
Info	https://entreassess.com/

Tabelle 32: Kompetenzmessung mit EntreAssess.

	Tomorrow's Land (McCallum et al. 2018, S. 147)
Was?	Projekt, in dessen Rahmen ein Framework entsteht, das – in Anlehnung an das EntreComp – Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen von social innovators definiert; derzeit in Arbeit: Entwicklung einer Lernplattform mit Trainingsprogramm
Wie?	... mit Charakterisierung von fünf social innovator-Typen: creative thinker, implementer, catalyste for change, connector, techie; für jeden Typ werden skills & competencies definiert sowie das Wissen, über das jeder Typ verfügen sollte
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website (in mehreren Sprachen), Tomorrow's Land Learning Framework als PDF-Datei (zwei Seiten)
Wer?	Ruth Livesey, Coordinator of Inspiring Activities, Regenerus, England
Info	http://www.tomorrowland.eu/ und http://www.tomorrowland.eu/uploads/2/0/8/6/20866568/tomorrows_land_learning_framework.pdf

Tabelle 33: Kompetenzmessung mit Tomorrow's Land.

	Pathways4employ (vgl. McCallum et al. 2018, S. 157)
Was?	Tool zur Selbsteinschätzung, das auf EntreComp und DigComp basiert, das Kompetenzen von Entrepreneuren abbildet und das passende Trainings auf einer Lern-Plattform vorschlägt
Wie?	... mit einem Test, der die eigenen digitalen Kompetenzen sichtbar macht; Dauer des Tests: ca. 30 Minuten
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website, Registrierung zum Test erforderlich
Wer?	Gabriela Ruseva, Policy and Project Officer, All Digital
Info	http://194.30.34.75/P4E/usuario/index_ib.jsp

Tabelle 34: Kompetenzmessung mit Pathways4employ.

	Entrepreneur Scan (vgl. McCallum et al. 2018, S. 168)
Was?	Online-Bewertung, Coaching und Entwicklungsinstrument, das inhaltlich zum EntreComp passt, aber teilweise andere Formulierungen nutzt; gibt einen direkten Eindruck darüber, wie unternehmerisch jemand veranlagt ist und zeigt Möglichkeiten zur Entwicklung (E-Plattform via E-Learning and E-Courses)
Wie?	... mit Scan, der das eigene unternehmerische Potential enthüllt; Dauer des Scans / des Persönlichkeitstests: ca. 12 Minuten
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website, Registrierung zum Scan erforderlich, freie und kostenpflichtige Version des Tests
Wer?	Martijn Driessen, Entrepreneur Scan
Info	https://entrepreneurscan.com/

Tabelle 35: Kompetenzmessung mit dem Entrepreneur Scan.

Im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung von verantwortungsbewussten Bibliotheksmanagern scheint vor allem der EntreComp Giant, EntreAssess, Tomorrow's Land und der Entrepreneur Scan interessant zu sein: Während der EntreComp Giant und der Entrepreneur Scan schnell zu ersten (Selbst-)Erkenntnissen führen und darauf aufbauende Möglichkeiten zum Weiterentwickeln aufzeigt, besticht die Website zum EntreAssess mit ihrer ansprechenden Aufmachung sowie mit ihrer Ausführlichkeit. Hier sind viele Methoden und Tools samt Anwendungsbeispielen zu finden. Tomorrow's Land greift wiederum einen Aspekt auf, der bereits in Kapitel 2.2 zur Sprache kam: social entrepreneurship bzw. social innovation. Jeder Anwender kann sich schnell einen Überblick über die fünf social innovator-Typen sowie über deren Wissen verschaffen.

Natürlich gibt es auch noch Tools, die sowohl zur Kompetenzentwicklung als auch zur Kompetenzmessung dienen:

	Socces (SOCial Competences, Entrepreneurship and Sense of Initiative) (vgl. McCallum et al. 2018, S. 128–129)
Was?	Projekt, in dessen Rahmen ein Development and Assessment Framework entstanden ist, das den Erwerb und die Beschreibung von sozialen und unternehmerischen Kompetenzen ermöglicht
Wie?	... mit Schwerpunkt auf Entrepreneurship und sozialen Kompetenzen; fünf große Kompetenzbereiche (mit verschiedenen vielen Teilkompetenzen): critical and analytical thinking or problem-solving attitude, including risk assessment; creativity and innovation; positive attitude and initiative; team-work and collaboration; communication; ...mit diversen Assessment Tools für jeden Bereich – zum Download oder online
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website mit diversen Assessment Tools; Socces Assessment Framework als PDF-Datei (68 Seiten)
Wer?	Elena Luppi, Researcher and Lecturer in Educational Research, Universität Bologna
Info	https://www.socces.eu/

Tabelle 36: Kompetenzentwicklung und -messung mit Socces.

	LoopMe (vgl. McCallum et al. 2018, S. 128–129)
Was?	App zum Lernen und Kommunizieren (Social Learning Media)
Wie?	... mit Pädagogik des constructive alignment (Lernziele werden auf bestimmte Kompetenzen aus dem EntreComp ausgerichtet und reflektiert); für Lehrkräfte, die in vier Schritten klar, ehrlich, vertrauensvoll und sichtbar über handlungsbasierte Entwicklungsprozesse kommunizieren möchten: 1. Die Lehrer stellen so genannte task packages zusammen. 2. Nach der Bearbeitung reflektieren die Studenten das task package (mit so genannten loops und in direktem Austausch mit dem Lehrer). 3. Der Lehrer kann sehen, welche Lernaktivität zu welchem Lernziel / zur Verbesserung führt. 4. Der Lehrer kann die task packages aufgrund des ständigen Austauschs zügig anpassen.
Verfügbarkeit	frei verfügbare Website, Registrierung zum Kommunizieren erforderlich
Wer?	Martin Lackéus, Division of Entrepreneurship and Strategy, Chalmers University of Technology, Schweden
Info	https://www.loopme.io/

Tabelle 37: Kompetenzentwicklung und -messung mit LoopMe.

Besonders LoopMe erscheint als Social Learning Media ein zukunftsweisendes Tool zu sein, das Lehrkräfte und Schüler / Studenten näher zusammenbringt, wenn es um den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen geht. Außerdem wird angesichts dieses Tools klar, dass diejenigen, die lernen, ...

- immer aktiver werden, weil sie Lernprozesse selbständig gestalten können;
- zunehmend über technisches Wissen verfügen müssen, weil die selbständige Gestaltung von Lernprozessen mit der aktiven Nutzung von einer oder mehreren Online-Plattformen einhergeht.
- viele Auswahlmöglichkeiten haben, weil erkannt wurde, dass es verschiedene Lern-typen und -stile gibt, die bedient werden sollten.

Diese drei Trends zeigen sich bestimmt nicht nur in der LIS-Ausbildung, wurden aber hierfür erst kürzlich im Rahmen einer Studie nachgewiesen, in der u.a. zahlreiche Curricula analysiert wurden (vgl. Krtalić und Mandl 2019, S. 67-72). Im Hinblick auf den letztgenannten Trend sind auch die Erkenntnisse wichtig, die bereits 2015 im Rahmen der Konferenz „Envisioning Our Information Future and How to Educate for It“ vom Institute of Museum and Library Services (IMLS), generiert wurden. Demnach müssen lehrende Bibliothekare...

- das Informationszeitalter gestalten und möglichst erfolgreich vorangehen.
- alle Studenten auf die anstehenden Herausforderungen vorbereiten.
- alle Studenten darauf vorbereiten, dass sie ihre Fähigkeiten hervortun, um mithalten zu können – vor allem mit der Veränderungsgeschwindigkeit.
- im Informationszeitalter stets auf dem Laufenden bleiben, was zukünftige Trends angeht (vgl. Abels et al. 2016, S. 86).

Die Konferenz hat außerdem die drei folgenden großen Handlungsempfehlungen hervorgebracht: 1. Encourage wide recruitment; 2. Build bridges; 3. Adapt for the future (vgl. Abels et al. 2016, S. 87–88). Diese drei Empfehlungen machen auf den ersten Blick nicht den Anschein, als würden sie für das Bibliothekswesen gelten. Dennoch passen sie zu einigen Teilkompetenzen aus dem EntreComp, die für verantwortungsbewusste Bibliotheksmanager von enormer Bedeutung sind, z.B. 1. analyse the context; 2. expand your network; 3. cope with uncertainty & ambiguity. Weil diese Empfehlungen so wichtig sind, wurden sie bereits im Rahmen von mehreren bedeutenden Konferenzen – jeweils mit unterschiedlichen Schwerpunkten – aufgegriffen. Es folgen vier Beispiele (vgl. Abels et al. 2016, S. 89):

- New England Library Association (NELA) Conference, Schwerpunkt: Institutional needs in terms of staff knowledge, skills, and abilities in five years
- Association for Information Science and Technology (ASIST) Conference, Schwerpunkt: How to Educate for Our Information Future. Dominant, emergent, decaying themes within LIS curriculum
- Association for Library and Information Science Education (ALISE) Conference, Schwerpunkt: How to Educate for Our Information Future through Design Thinking
- International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) World Library and Information Congress, Schwerpunkt: Envisioning Our Information Future. Institutional needs in terms of staff knowledge, skills, and abilities in five years

Fakt ist also, dass für die Berücksichtigung der drei eben genannten Handlungsempfehlungen – 1. Encourage wide recruitment; 2. Build bridges; 3. Adapt for the future – unternehmerische Kompetenzen von Bedeutung sind, die entweder von Grund auf erworben oder weiterentwickelt werden müssen. Beides – sowohl der Kompetenzerwerb als auch die Kompetenzentwicklung – kann mit Hilfe des entstandenen Profils stattfinden. Ebenso kann mit Hilfe des Kompetenzprofils die Entwicklung eines FQR vorangetrieben werden, um das Wesentliche eines Fachs zu beschreiben und um Studiengänge vergleichbar zu machen. Die Rahmenwerke einzelner Fächer oder Fächergruppen sind fachlicher Konsens, der auch legitimiert. Nichtsdestotrotz bieten FQR Raum für individuelle Ergänzungen, damit einzelne Studiengänge ihre Stärken und Schwerpunkte in der Lehre umsetzen können. So, wie das Kompetenzprofil ein Instrument ist, um Studenten zu formen und zu gestalten, ist ein FQR ein Instrument, um den dazugehörigen Studiengang sowie das Curriculum zu gestalten und um die Weiterentwicklung voranzutreiben (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2020) .

Im besten Fall werden beide Instrumente aufeinander abgestimmt – vor allem um Bibliothekare zu Intrapreneuren / radical positive change agents zu machen, die sich wiederum nach und nach zu verantwortungsbewussten Bibliotheksmanagern entwickeln.

6. Zusammenfassung, Reflexion und Ausblick

Mit der vorliegenden Arbeit sollte die folgende Frage beantwortet werden: Welche unternehmerischen Kompetenzen sind für Bibliothekare in Zukunft von Bedeutung und wie können diese mit Hilfe des EntreComp erworben, weiterentwickelt und gemessen werden?

Dazu wurden zunächst der Aufbau und die Funktionsweise des EntreComp sowie die Themengebiete und Fähigkeiten, die das Salzburg Curriculum beinhaltet, erläutert. Obwohl es beide Dokumente nur auf Englisch gibt und eine offizielle Übersetzung somit wünschenswert wäre, hat sich gezeigt, dass Entrepreneure und Bibliothekare viele Gemeinsamkeiten haben – sowohl hinsichtlich der Teilkompetenzen als auch hinsichtlich der Eigenschaften, über die sie verfügen sollten.

„Libraries are about creating value and entrepreneurs are people who find and / or create opportunities to create value.“

Michael A. Crumpton und Nora J. Bird, in: *Educating the Entrepreneurial Librarian*, S. 181

Den persönlichen und den Sozialkompetenzen sowie den damit einhergehenden Eigenschaften wird vorläufig – und vor allem angesichts der bibliothekarischen Mission nach R. David Lankes – die meiste Bedeutung beigemessen: Nur, wenn Bibliothekare mit sich selbst (persönliche Kompetenzen) und mit anderen (Sozialkompetenzen) umgehen können, lassen sich Gemeinschaften verbessern bzw. lässt sich die Wissensbildung in der Gemeinschaft erleichtern. Um die Mission vollumfänglich zu erfüllen, müssen Bibliothekare außerdem...

- mit den Mitgliedern ihrer Communities zusammenarbeiten.
- die Mitglieder verschiedener Communities zum Zusammenarbeiten bringen.
- mit Bibliothekaren zusammenarbeiten.

Somit ist die Teilkompetenz *working with others* für die Wissensbildung, die vornehmlich im Austausch mit anderen stattfindet, essentiell und sollte daher vor allem in den gerade genannten Konstellationen aktiv vorangetrieben werden.

Das entstandene Kompetenzprofil kann nun insofern in die LIS-Ausbildung integriert werden als dass es zur Selbst- und Fremdeinschätzung genutzt werden kann – ebenso wie die zahlreichen anderen Aktivitäten, Ideen und Tools zum Kompetenzerwerb, zur -entwicklung und zur -messung. Es kann dabei helfen, dass sich Bibliothekare zu Intrapreneuren – im Sinne von radical positive change agents / movers of knowledge – entwickeln, um dann später zu verantwortungsbewussten Bibliotheksmanagern zu werden (s. Abbildung 5, eigene Darstellung):

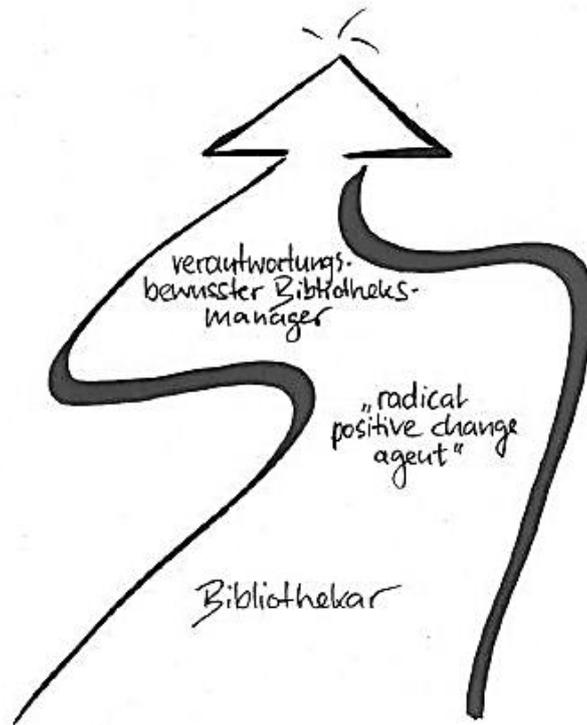


Abbildung 5: Vom Bibliothekar zum verantwortungsbewussten Bibliotheksmanager.

Verantwortungsbewusste Bibliotheksmanager sollten wiederum tactics of change beherrschen, etwas aushecken, einen Plan schmieden, jemanden beschwatzen und überzeugen können. Bibliothekare müssen stets – und unter Berücksichtigung der drei wichtigsten Teilkompetenzen (expand your network, recognise the value of ideas, analyse the context) – hartnäckig bleiben und vehement für ihre Ideen einstehen, denn nur so können sie die Art und Weise wie etwas getan wird, langfristig transformieren und maßgebliche, nachhaltige Veränderung(en), die Wert für die Community schöpfen, herbeiführen.

Das Kompetenzprofil stellt nun einen Ausgangspunkt für weiterführende Untersuchungen dar. Beispielsweise gilt es zu prüfen, welche Kompetenzstufe idealerweise pro Teilkompetenz erreicht werden soll, da im Rahmen dieser Arbeit keine vollumfängliche Verifizierung / Falsifizierung möglich war, sondern lediglich die Begründung von subjektiven Annahmen.

Außerdem gilt es, die vorgestellten Aktivitäten, Ideen und Tools – vereinzelt, aber kurzfristig – in die LIS-Ausbildung zu integrieren, um die zukünftige Bedeutung von unternehmerischen Kompetenzen hervorzuheben. Langfristig ist die Erstellung eines FQR sowie die Anpassung von (Rahmen-)Lehrplänen – samt Abstimmung der Inhalte auf den HQR – wünschenswert, um den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen sowohl in Berufs- als auch an Hochschulen zu fördern und um aus nahezu jeder bibliothekarischen Aus- und Weiterbildungseinrichtung entweder radical positive change agents / movers of knowledge oder sogar schon verantwortungsbewusste Bibliotheksmanager hervorzubringen.

Literaturverzeichnis

Abels, Eileen G.; Howarth, Lynne C.; Smith, Linda C. (2016): Envisioning Our Information Future and How to Educate for it. In: *Journal of Education for Library and Information Science* 57 (2), S. 84–93. DOI: 10.3138/jelis.57.2.84.

All Digital (2020): BIBLIO - Boosting digital skills and competences for librarians in Europe. Online verfügbar unter <https://all-digital.org/projects/biblio/>, zuletzt geprüft am 24.01.2020.

Allison, Melody M. (2012): Librarian as Social Entrepreneur. In: Mary Krautter, Mary Beth Lock und Mary G. Scanlon (Hg.): *The Entrepreneurial Librarian. Essays on the Infusion of Private-Business Dynamism into Professional Service*. Jefferson: McFarland, S. 207–222.

Almquist, Arne J.; Almquist, Sharon G. (2017): *Intrapreneurship handbook for librarians. How to be a change agent in your library*. Unter Mitarbeit von Wayne Onkst. Santa Barbara (California): Libraries Unlimited.

American Library Association (ALA) (2015): *Libraries Transform. An initiative of the American Library Association*. American Library Association (ALA). Online verfügbar unter <http://www.ilovelibraries.org/librariestransform/>, zuletzt geprüft am 24.01.2020.

Bacigalupo, Margherita; Kampylis, Panagiotis; Punie, Yves; van den Brande, Godelieve (2016): *EntreComp. The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publications Office (EUR, Scientific and technical research series, 27939).

Bell, Steven J. (2009): The Librarian Entrepreneur? Demystifying an Oxymoron. In: *Against the Grain* 21 (4), S. 18–20. DOI: 10.7771/2380-176X.2438.

Berstler, Andrea E. (2012): Running the Library as a Business. In: Mary Krautter, Mary Beth Lock und Mary G. Scanlon (Hg.): *The Entrepreneurial Librarian. Essays on the Infusion of Private-Business Dynamism into Professional Service*. Jefferson: McFarland, S. 30–46.

Bibliothek & Information International (2019): Über uns - BI-International. Bibliothek & Information Deutschland (BID) e.V. Online verfügbar unter https://www.bi-international.de/de_DE/bii-ueber-uns, zuletzt geprüft am 25.01.2020.

Bornstein, David (2007): *How to change the world. Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Updated ed. Oxford: Oxford Univ. Press.

Bruijnzeels, Rob; Sternheim, Joyce (2018): Bibliotheken mit Vorstellungskraft – Bausteine für einen Lehrplan für zukünftige Bibliotheksarbeit. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 42 (2), S. 363–369. DOI: 10.1515/bfp-2018-0045.

Crumpton, Michael A.; Bird, Nora J. (2019): Educating the Entrepreneurial Librarian. In: Janet A. Crum und Samantha Schmehl-Hines (Hg.): *Supporting entrepreneurship and innovation*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited (*Advances in library administration and organization*, 40), S. 169–182.

Dalton, Maxine (1997): Are competency models a waste? In: *Training & Development* 51 (10), S. 46–49.

- Dudenredaktion (o. J.a): "Intrapreneurship" auf Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/72024/revision/72060>, zuletzt aktualisiert am 20.12.2019, zuletzt geprüft am 20.12.2019.
- Dudenredaktion (o. J.b): "Kompetenz" auf Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/81547/revision/81583>, zuletzt geprüft am 16.12.2019.
- Dudenredaktion (o. J.c): "Verantwortung" auf Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/193474/revision/193510>, zuletzt geprüft am 31.12.2019.
- Dudenredaktion (o. J.d): "Verantwortungsbewusstsein" auf Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/193477/revision/193513>, zuletzt geprüft am 31.12.2019.
- Düren, Petra (2020): Talent Management in Bibliotheken!?! Wie Mitarbeiter/-innen in Bibliotheken gefördert werden können ; theoretische Grundlagen und Empfehlungen. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information* 72 (1), S. 24–27.
- Eden, Bradford Lee (2017): What it means to be a leader in academic libraries in the 21st century. In: Carl Antonucci und Sharon Clapp (Hg.): *The LITA Leadership Guide. The Librarian as Entrepreneur, Leader, and Technologist*. Lanham: Rowman & Littlefield (Library Information Technology Association (LITA) guides), S. 3–11.
- Eisenmann, Thomas R. (2013): Entrepreneurship : A Working Definition. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>, zuletzt geprüft am 16.12.2019.
- entrelib (2020): 2020 Entrepreneurship & Libraries Conference. Online verfügbar unter <https://entrelib.org/>, zuletzt geprüft am 27.01.2020.
- Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von (2005): Kompetenz : Modische Worthülse oder innovatives Konzept? In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (3), S. 39–42. Online verfügbar unter http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Erpenbeck_Kompetenz_innovatives_Konzept_.pdf, zuletzt geprüft am 16.12.2019.
- FFE-YE (2012): Impact of Entrepreneurship Education in Denmark. Hg. v. Lene, Kåre Moberg und Casper Jørgensen. Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise. Odense. Online verfügbar unter www.ffe-ye.dk, zuletzt geprüft am 20.12.2019.
- Gantert, Klaus; Neher, Günther; Schade, Frauke (2018): Die digitale Transformation meistern. In: *Bibliothek Forschung und Praxis* 42 (3), S. 441–452. DOI: 10.1515/bfp-2018-0053.
- Gorman, Michael (2000): Our enduring values. *Librarianship in the 21st century*. Chicago: American Library Association.
- Hochschulrektorenkonferenz (2020): Fachqualifikationsrahmen und Kompetenzprofile. Online verfügbar unter <https://www.hrk-nexus.de/themen/studienqualitaet/fachqualifikationsrahmen-und-kompetenzprofile/>, zuletzt geprüft am 24.01.2020.
- Hochschulrektorenkonferenz; Kultusministerkonferenz (2005): Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. Online verfügbar unter https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-02-Qualifikationsrahmen/2017_Qualifikationsrahmen_HQR.pdf, zuletzt geprüft am 01.01.2020.

Jochumsen, Henrik; Kristiansson, Michael Rene (2015): How to implement entrepreneurship in Library and Information Science Education : a Danish example. Kopenhagen (35).

Krtalić, Maja; Mandl, Thomas (2019): Didactic trends in LIS education and their reflection in curricula design. In: *Education for Information : EFI* 35 (2), S. 65–86. DOI: 10.3233/EFI-190268.

Krumm, Stefan; Mertin, Inga; Dries, Christian (2012): Kompetenzmodelle. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 27). Online verfügbar unter http://sub-hh.cin-ando.com/book/?bok_id=471885.

Lankes, R. David (2016a): The atlas of new librarianship. First MIT Press paperback edition. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.

Lankes, R. David (2016b): The new librarianship field guide. Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press.

Lankes, R. David (2017): New Librarianship. Warum wir eine Wissensperspektive brauchen. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information* 69 (7), S. 400–403.

McCallum, Elin; Weicht, Rebecca; McMullan, Lisa; Price, Alison (2018): EntreComp into Action - Get inspired, make it happen. A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework. Unter Mitarbeit von Margherita Bacigalupo und William O'Keefe.

Mortenson Center for International Library Programs (2016): About SILL. Online verfügbar unter <https://www.library.illinois.edu/mortenson-leadership/about/>, zuletzt geprüft am 25.01.2020.

Mumenthaler, Rudolf (2015): Herausforderungen für Bibliotheken. In: Rafael Ball und Stefan Wiederkehr (Hg.): Vernetztes Wissen. Online. Die Bibliothek als Managementaufgabe. Festschrift für Wolfram Neubauer zum 65. Geburtstag. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, S. 85–100.

Next Library Crew (2020): Next Library 2019. Themes. Aarhus Public Libraries. Online verfügbar unter <http://www.nextlibrary.net/next-library-2019>, zuletzt geprüft am 24.01.2020.

Oxford Advanced Learner's Dictionary-Redaktion (2019a): "Community" im Oxford Advanced Learner's Dictionary online. Online verfügbar unter <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/community?q=community>, zuletzt geprüft am 01.01.2020.

Oxford Advanced Learner's Dictionary-Redaktion (2019b): "Stewardship" im Oxford Advanced Learner's Dictionary online. Online verfügbar unter <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/stewardship?q=stewardship>, zuletzt geprüft am 31.12.2019.

Pinchot, Gifford (2017): Four Definitions for the Intrapreneur. Pinchot & Company. Online verfügbar unter <https://intrapreneur.com/four-definitions-for-the-intrapreneur/>, zuletzt geprüft am 23.12.2019.

Residency Interest Group: About Us. Association of College and Research Libraries. Online verfügbar unter <https://acrl.ala.org/residency/residents-2/>, zuletzt geprüft am 25.01.2020.

- Ritz, Adrian; Sinelli, Peter (2018): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Adrian Ritz und Norbert Thom (Hg.): Talent Management. Talente Identifizieren, Kompetenzen Entwickeln, Leistungsträger Erhalten, Bd. 2. 3rd ed. Wiesbaden: Gabler, S. 3–31.
- Scanlon, Mary G.; Crumpton, Michael A. (2017): The Entrepreneurial Spirit Lives in Librarians. In: Carl Antonucci und Sharon Clapp (Hg.): The LITA Leadership Guide. The Librarian as Entrepreneur, Leader, and Technologist. Lanham: Rowman & Littlefield (Library Information Technology Association (LITA) guides), S. 37–48.
- Schade, Frauke (2020): Fit für die Zukunft. Anforderungen einer neuen Arbeitswelt an bibliotheks- und informationswissenschaftliche Aus- und Weiterbildung. In: *BuB - Forum Bibliothek und Information* 72 (1), S. 32–35.
- Sinek, Simon (2019): Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. 7. Aufl. München: Redline-Verlag.
- St. Clair, Guy (1996): Entrepreneurial Librarianship. The Key to Effective Information Services Management. Berlin: DE GRUYTER (Information Services Management Series).
- Stokoe, Meriel; Stein, Robert; Harvey, Ross; Vikan, Gary; Stephens, Michael; Lankes, R. David (2013): The Curriculum. Unter Mitarbeit von Kidong Bae, Deirdre M. Prins-Solani, Guo Xiaoling, Daniel Lewis, Sasa Madacki, Rachel E. More et al. Online verfügbar unter <https://salzburg.hyperlib.sjsu.edu/the-curriculum/>, zuletzt geprüft am 29.12.2019.
- Syracuse University Libraries (2017): Strategic Plan 2018-2022. Online verfügbar unter <https://library.syr.edu/about/strategic-plan-2018-2022.php#mission>, zuletzt geprüft am 25.01.2020.
- Vonhof, Cornelia (2016): Management von Bibliotheken – Instrumente und Strategien. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Bibliothek der Zukunft. Zukunft der Bibliothek. Festschrift für Elmar Mittler. Berlin/Boston: DE GRUYTER, S. 186–199.
- Yukawa, Joyce (2015): Preparing for Complexity and Wicked Problems through Transformational Learning Approaches. In: *Journal of Education for Library and Information Science* 56 (2), S. 158–168. DOI: 10.3138/jelis.56.2.158.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, habe ich kenntlich gemacht. Die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung war noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung.

Lisa Sowa