

Joachim Kreische

Personal führen und entwickeln

Abstract: Führung in wissenschaftlichen Bibliotheken erfordert die souveräne Anwendung von Methoden und Führungsstilen, um die Anforderungen der Ziel- und Mitarbeitendenorientierung in dynamischen Situationen optimal umsetzen zu können. Mit starren Konzepten lassen sich Bibliotheken, deren Aufgabenprofile sowie die fachlichen und kulturellen Hintergründe ihrer Mitarbeitenden deutlich an Komplexität und Diversität zunehmen, nicht mehr führen. Akteure dieses Dialogs sind zum einen Mitarbeitende, die zunehmend selbstbestimmt wirken wollen und dies auch selbstbewusst artikulieren. Zum anderen werden Führungskräfte erfolgreich sein, die klar und überzeugend kommunizieren und über Urteilssicherheit, Empathie, eine stabile Persönlichkeit und über Mut verfügen.

Keywords: Personalführung, Personalentwicklung, Führungsstil, Veränderungsmanagement, Agile Methoden

Kurzbiografie: Joachim Kreische (geb. 24.04.1966) ist seit Oktober 2010 leitender Bibliotheksdirektor der Universitätsbibliothek Dortmund. Er ist Lehrbeauftragter für Personalführung im Malis-Studiengang an der TH Köln. Seine vorherigen Bibliotheksstationen waren die Landesbibliothek Hannover, die Universitätsbibliotheken Osnabrück und Marburg und die Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf. Er hat in Hannover Bibliothekswesen und Sozialwissenschaften studiert und dort 1997 auch promoviert. Kontakt: joachim.kreische@tu-dortmund.de

Einführung

Die Aufgabe, Personal in wissenschaftlichen Bibliotheken zu führen, unterscheidet sich nicht von der in anderen Organisationen. Deren spezifische Ziele setzen Führungskräfte zusammen mit den von ihnen angeleiteten Mitarbeitenden um.¹ Bibliotheken unterscheiden sich zudem nicht darin, dass Führungserfolg auch am „Wohlbefinden und Zufriedenheit“ der Mitarbeitenden gemessen wird.² Diese doppelte Zielfokussierung erfordert von den Führungskräften die professionelle und situationsgerechte Anwendung eines flexiblen Instrumentariums an Methoden und Führungsstilen. Dafür sollten sie über Urteilskraft, Empathie, geistige Beweglichkeit, Entschei-

1 „Personalführung ist ein Prozess der Beeinflussung von Mitarbeitern, damit diese wiederum durch ihr Verhalten beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen.“ Lieber, Bernd: Personalführung: ... leicht verständlich! 3., überarb. Aufl. Konstanz [u. a.]: UVK-Verl.-Ges. [u. a.] 2017. S. 20.

2 Werth, Lioba u. Anna Steidle: Personal in Hochschule und Wissenschaft professionell führen. Bonn: Deutscher Hochschulverband 2021. S. 39.

dungsfreude, Tatkraft, Resilienz und Ausdrucksfähigkeit verfügen.³ Dieses Kompetenzprofil taugt auch für die Kommunikation mit den Verantwortlichen der Trägereinrichtung, an deren Zielen ausgerichtet Bibliotheksleitungen mit klarer Kommunikation, diplomatischem Geschick und Verhandlungssicherheit bibliothekarische Konzepte umsetzen.⁴ Damit übernehmen sie auch in der und für die Trägereinrichtung Verantwortung.⁵ Die persönlichen Eigenschaften befähigen dazu, Führungsinstrumente wirksam anzuwenden, die methodisch praktiziert werden und damit als professionelles Handwerk zu erlernen, zu reflektieren und zu optimieren sind.⁶ Dazu gehört auch, die eigenen charakterlichen Präferenzen zu analysieren und auf ihre optimale Wirkung im Führungshandeln hinzuwirken.⁷

Personalführung wird im öffentlichen Dienst im Normalfall durch organisatorische Positionen begründet. Im Dienstrecht ist dann von Fachvorgesetzten die Rede.⁸ Ihre Besetzung erfolgt durch Aufgabenübertragung, die in der Anpassung der Tätigkeitsdarstellung oder der Übertragung eines Dienstpostens dokumentiert wird. Beide sind vertrauliche und damit nicht öffentliche Vorgänge. Die Übernahme einer Führungsposition erfordert also auf jeden Fall eine klare Kommunikation in die Organisation. Umfang und Bedeutung der übertragenen Weisungsbefugnis werden für alle Beteiligten geklärt, die neue Führungskraft wird durch die Inthronisierung sichtbar autorisiert und gestärkt. Diese Klärung ist erst recht erforderlich für Führungsaufgaben ohne „Positionsautorität“⁹ oder beim Aufstieg vom Mitarbeitenden zur Führungskraft. Alle Informationen zu Führungsbefugnissen sollten nachhaltig in einschlägigen Unterlagen aufzufinden sein, wie z. B. Geschäftsverteilungsplänen.

In der Organisationshierarchie ist die Führungskraft zugleich Mitarbeitende:r, die/der von seiner Führungskraft Unterstützung und Zielvorgaben erhält. Wichtig ist dann, Umfang und Grenzen des Führungsauftrages festzulegen. Die praktische Umsetzung verlangt von beiden Hierarchieebenen eine anspruchsvolle Disziplin: Weisungsgebundene Führungskräfte sollten nicht der Versuchung nachgeben, unbeliebte An-

3 Vgl. die sog. Big Five-Eigenschaften bei: Pelz, Waldemar: *Kompetent führen: wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren*. Wiesbaden: Gabler 2004. S. 279.

4 „Processing of soft information that links the organization with its environment.“ Mintzberg, Henry: *The Manager's Job: Folklore and Fact*. In: *Harvard Business Review* (1990) March–April. S. 163–176, hier S. 165. https://leadership-resources.com/wp-content/uploads/2019/11/2019-12-01_5de35299d261a_HBR_the-managers-job-folklore-and-fact.pdf (14.3.2023).

5 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: *Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte*. Bericht (2017) 12. S. 9.

6 So auch die Grundthese bei Malik, Fredmund: *Führen, leisten, leben: wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt: Campus 2019. S. 55.

7 Fiedler, Fred u. Renate Mai-Dalton: *Führungstheorien – Kontingenztheorie*. In: *Handwörterbuch der Führung*. Hrsg. von Alfred Kieser. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1987. S. 939–953, hier S. 950 f.

8 Die Begriffe des Fach- und Dienstvorgesetzten: Siehe z. B. Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (Bundesgesetzblatt I. S. 160).

9 Fürstberger, Gunther u. Tanja Ineichen: *Commitment gewinnen als laterale Führungskraft*. Freiburg [u. a.]: Haufe 2016. S. 11.

forderungen als „Wunsch von oben“ durchzudrücken. Die vorgesetzte Führungskraft wiederum sollte den Entscheidungsspielraum der nachgeordneten Führungskraft achten. Ein direkter Durchgriff, so abkürzend und klärend er sein kann, hebt die Autorität der direkten Führungskraft aus und führt bei unbegründeter Anwendung zu einem dysfunktionalen Vakuum.

Führungsmodelle und Führungsstile

Führung als Umsetzung der Organisationsziele und der Mitarbeitendenzufriedenheit ist nur als Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden mit klaren Rollen denkbar.¹⁰ Artikulation und Zuhören ist von beiden Seiten erforderlich, für den Erfolg des Dialogs ist aber die Führungskraft verantwortlich. Die ggf. notwendige Priorisierung der Zielorientierung oder der Mitarbeiterzufriedenheit steuert auch das passende Führungsverhalten. Ein instruktives Modell dafür bietet der Ohio State Quadrant,¹¹ der mit dem GRID-Modell weiter ausgearbeitet wurde¹² und der Führungskraft eine Orientierung dafür gibt, welcher Führungsstil in welcher sozio-emotionalen oder sachrationalen Konstellation zu einer gelingenden Kommunikation führt.

Dass es nicht um eine klare Präferenz von Führungsstilen geht, zeigt auch das Konzept der situativen Führung. Diese Methode geht von der Annahme aus, dass die Disposition und der „Reifegrad“ der Mitarbeitenden einen individuellen und veränderungssensiblen Führungsstil erfordern. Die klassische Matrix von Hersey und Blanchard¹³ gibt in modifizierter Form praxistaugliche Hinweise dazu, welches Führungsverhalten bei unterschiedlichen Ausprägungen der Befähigung und der Motivation angemessen ist. Je nach Einordnung der Mitarbeitenden in die Quadranten sind andere Führungsziele dominant, wie in Abb. 1 veranschaulicht.

Die Führung in den jeweiligen Quadranten variiert auch im Umfang. Das Konzept der situativen Führung empfiehlt beispielsweise, wenig motivierte Mitarbeitende intensiver und öfter an Leistungsziele zu erinnern, während selbstständigen Leistungsträger:innen weniger Zeit, aber Vertrauen gewidmet wird.

10 Gerdiken, Ulrike u. Barbara Lämmlein: Führung anders denken. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2022) 1. S. 82–84, hier S. 82.

11 Nagelsmeier-Linke, Marlene: Personalführung. In: Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. Hrsg. von Rudolf Frankenberger u. Klaus Haller. München: Saur 2004. S. 134–146, hier S. 138.

12 Stock-Homburg, Ruth u. Matthias Groß: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler 2019. S. 545.

13 Pelz, Kompetent führen (wie Anm. 3), S. 32.

Ziele der situativen Führung

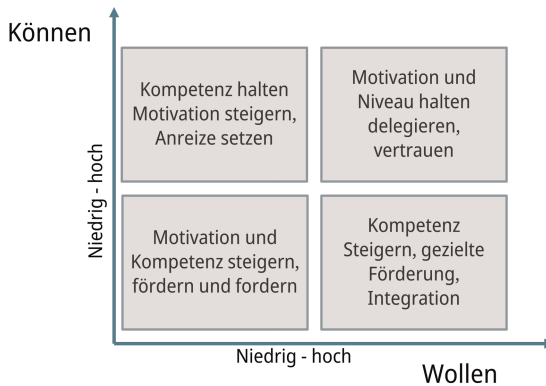


Abb. 1: Modell der situativen Führung¹⁴

So sehr die Führungskraft in ihrem Handeln mit hoher Aufmerksamkeit, Sensibilität und Urteilsvermögen auf unterschiedlichste Situationen, Personen und Perspektiven reagieren muss, will und darf sie kein passiver Automat sein. Diese Gefahr wird in der Praxis durch chronischen Zeitmangel zusätzlich befeuert. Selbstständiges Agieren und Entscheiden erfordert eigene Aktivitäten auf zwei Ebenen:

1. Führungskräfte müssen von ihren Mitarbeitenden mit ihrem berechenbaren und verlässlichen Führungsstil wahrgenommen werden, so variabel er auch situationsbedingt sein muss.
2. Die so erzeugte Berechenbarkeit begrenzt und versachlicht die Kommunikation und ist für die Führungskraft auch von hoher psychologischer Bedeutung, wenn sie bei aller Mitarbeiter- und Zielorientierung auch die eigene Persönlichkeit einbringen kann, auf die sich Mitarbeitende einstellen (können).

Zielorientierte Kommunikation muss strukturiert werden. Es muss klar sein, wann informiert, wann diskutiert und wann und wo entschieden wird. Empfehlenswert ist etwa, feste Kommunikationsformate zu verwenden und ihnen klare Zwecke zuzuordnen. Tagesordnungen sollten den Themen den entsprechenden Kommunikationszweck zuordnen. Der strukturierende Kommunikationsstil der Führungskraft sorgt letztlich dafür, dass in der Kommunikation Rollen eingehalten und die darin adressierten Aufgaben erfüllt werden. Hilfreich sind hier klassische Instrumente wie strukturierte Protokolle („wer macht was bis wann?“) oder Wiedervorlagelisten, genauso wie teamorientierte Instrumente der agilen Führung.

¹⁴ Angeregt durch: Maas, Peter: Situative Führung. Veranstaltungsskript, 2004. S. 23.

Welche Führungsstile grundsätzlich geeignet sind, ist in der wirtschaftspsychologischen Forschung immer wieder neu beantwortet worden. Die Dominanz des Konzepts der Führung mit Zielen¹⁵ wird mittlerweile in Frage gestellt, auch wenn seine Verbreitung und Wirksamkeit weiterhin unübersehbar sind. Der Führung mit Zielen wird der transaktionale Führungsstil zugeschrieben, der sachlich und rational dafür sorgt, dass die Ziele von Führungskräften und Mitarbeitenden umgesetzt werden.¹⁶ Eine immer größere Bedeutung wird der transformationalen Führung zugeschrieben, die grob gesprochen die Förderung und sinnstiftende Begeisterung der Mitarbeitenden durch vorbildliche Führungskräfte in das Zentrum stellt.¹⁷ Der flexible Einsatz beider Führungsstile ist besonders in Bibliotheken mit divergierenden Grundhaltungen der Mitarbeitenden gefordert, bei denen jeweils der eine Führungsstil besser den Ton trifft und effektiver zum Ziel führt.

Ein besonders evidentes Beispiel für die Kontextabhängigkeit des Führungsstils liefert das auf dem Phasenmodell von Lewin aufbauende Konzept zur Führung in Veränderungsprozessen.¹⁸ Während es in der frühen Phase der Veränderung wichtig ist, die Mitarbeitenden von der Vision und den Zielen der Veränderung zu überzeugen, sie zu motivieren und bei Frustrationen und Fehlern zu unterstützen, ist mit zunehmender Rückkehr in einen optimierten Normalzustand ein stabilisierender Führungsstil gefragt. Die Bedeutung des transformationalen Führungsstils ist also am Anfang der Veränderung hoch, während in der Projektumsetzung die des transaktionalen Führungsstils ansteigt. Wieder ist es der Emphase und der Urteilskraft der Führungskraft geschuldet, das jeweils richtige Mischverhältnis und den passgenauen Übergang zu finden.¹⁹

Über die personalisierten Führungsstile hinaus braucht jede Bibliothek ein normierendes Leitbild guter Führung, das auch gelebt werden muss und in vergleichbaren Situationen zu vergleichbarem Handeln führt. Einer strategischen Grundausrichtung verpflichtet, wird eine Führungskultur nur über Instruktion und laufendem kollegialen Austausch der Führungskräfte nachhaltig Wirkung erzielen. Die Perspektive der Mitarbeitenden sollte dabei auf keinen Fall aus den Augen gelassen werden. Immer mehr Einrichtungen führen dazu anonymisierte 360-Grad-Befragungen durch, die den Führungskräften ein Feedback von allen Seiten vermitteln.²⁰ Auch andere In-

15 Vgl. Drucker, Peter F.: Die Praxis des Managements: ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft. Unveränd. Nachdruck d. Ausg. von 1969. 6. Aufl. Düsseldorf: Econ 1998.

16 Kanning, Uwe P. u. Thomas Staufenbiel: Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe 2012 (Bachelorstudium Psychologie; Psychlehrbuchplus). S. 252.

17 Kanning u. Staufenbiel, Organisationspsychologie (wie Anm. 16), S. 253.

18 Streich, Richard K.: Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler 2016. S. 16–43.

19 Vgl. Lauer, Thomas: Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer 2014. S. 91.

20 Vgl. Gerpott, Torsten J.: 360°-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In: Handbuch Mitarbeiterbefragung. Hrsg. von Michel E. Domsch u. Désirée Ladwig. 3., aktual. u.

strumente wie eine Gesundheitswerkstatt können den Blickwinkel der Mitarbeitenden auf ihre Führung sicht- und nutzbar machen.²¹

Ziel- und mitarbeitendenorientierte Kommunikation

Führung wird faktisch unter ständiger Ressourcenüberforderung ausgeübt und erfordert in hohem Maß Selbstorganisation, Prioritätensetzung und Aufmerksamkeit angesichts einer Vielfalt unterschiedlicher Aufgaben:

Die Führungskraft muss ansprechbar sein, informieren, motivieren, sich um die Einarbeitung des neuen Personals kümmern, integrieren, sich Zeit für Gespräche nehmen, delegieren, koordinieren, auf den Zusammenhalt im Team achten, Konflikte erkennen und auf eine Lösung hinwirken, Organisations-, Personal- und Sachentscheidungen treffen, über die Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen entscheiden, dienstliche Beurteilungen und Leistungsberichte anfertigen, Potenziale erkennen und fördern, Leistungsunterschiede erkennen und ausgleichen, mit individuellen Leistungseinschränkungen umgehen, Belastungsgrenzen erkennen und Überlastungen vorbeugen, Mitarbeiter-, Jahres-, BEM- und Rückkehrgespräche führen und dabei stets ausgeglichen, wertschätzend, klar und bestimmt sein.²²

Profundes Wissen zu den Handlungsoptionen und ihrer Wirksamkeit ist für das souveräne Handeln der Führungskraft angesichts dieser Vielfalt an Aufgaben mehr als nur hilfreich, wenn es um Fördern und Fordern und um die Fürsorgepflichten gegenüber den Mitarbeitenden geht. Nicht unterschätzt werden sollten dabei Kenntnisse zu den Rahmenbedingungen der Führung, wie z. B. zum Arbeits- und Dienstrecht oder zu anderen Rechtsgebieten wie dem Schwerbehindertenrecht, dem Datenschutz, zur Arbeitssicherheit, dem Personalvertretungsrecht oder zur Arbeitsstättenverordnung. Das rechtliche Dickicht komplettieren subsidiäre Vorschriften wie Dienstvereinbarungen zur Ausgestaltung und Kontrolle der Arbeitszeiten oder zum Mitarbeitendengespräch, das typischerweise jährlich stattfindet und komplementär zum laufenden Austausch wichtige Kommunikationsziele zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sicherstellen soll. Das Wichtigste davon ist die Vereinbarung von Zielen und deren Evaluation. Diese sollen nach der bekannten und doch gerne vernachlässigten SMART-Regel eindeutig, messbar, erreichbar, angemessen und termingebunden sein. Die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Aufgabenerfüllung sollten unbe-

überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler 2013. S. 127–161. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-35295-9_6.

21 Vgl. Dann, Petra u. Brigitte Steinke: Die Arbeitssituationsanalyse im Kontext einer TK-Gesundheitswerkstatt. In: Gesundheitsförderung im Setting Hochschule: wissenschaftliche Instrumente, Praxisbeispiele und Perspektiven. Hrsg. von Alexander Krämer. Weinheim [u. a.]: Juventa 2007 (Gesundheitsforschung). S. 81–92.

22 Kommunales Personal- und Organisationsmanagement. Hrsg. von Thomas Böhle. Bearb. von Andreas Becker, Dr. Thomas Böhle [u. a.]. München: C. H. Beck 2017. S. 549.

dingt thematisiert werden. Über die Bewertung der Arbeitsergebnisse hinaus dürfen die Mitarbeitenden ein klares Feedback zu ihrem Leistungsstand und ihren Potentialen erwarten. Offene Führungskräfte bitten um ein Feedback zur Zusammenarbeit, denn gute Führung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Leistungen der Mitarbeitenden.²³ Viele Gesprächsanlässe können aber nicht bis zum Mitarbeitendengespräch warten, sind aber nicht für den spontanen Alltagsaustausch geeignet. Hier müssen gesonderte Termine mit passendem Format und entsprechender Vorbereitung eingeplant werden, in denen beide Seiten ihre Wahrnehmungen und Bewertungen strukturiert austauschen können.²⁴

Für die Kommunikation mit Gruppen sind Sitzungen das probate Mittel. Auch wenn alle zurecht über eine hohe Termindichte stöhnen und deshalb sehr kritisch darauf geachtet werden muss, ob und in welchem Umfang Treffen erforderlich sind, sollten Führungskräfte regelmäßige Sitzungen mit ihren Mitarbeitenden durchführen, in denen eine maximale Transparenz, Klarheit und Verbindlichkeit für alle hergestellt werden kann.

Ergebnisprotokolle, die nachhaltig Informationen und Entscheidungen dokumentieren, sind nicht nur zur Information Abwesender eine Selbstverständlichkeit. Die Führungskraft trägt für Form und Ablauf der Sitzung Verantwortung und sollte aktivierende Rollen definieren, damit von allen strukturiert beigetragen werden kann, was auch zur Entlastung der Führungskraft beiträgt. Ohne gute Vorbereitung und eine ziel- und gruppenorientierte Moderation scheitern viele Sitzungen.²⁵ Das heißt aber noch lange nicht, dass jede Sitzung durch die Führungskraft durchchoreografiert sein muss.

Personal entwickeln

Personalentwicklung ist strategisch ausgerichtet, d. h. Gewinnung und Förderung des Personals müssen einem einheitlichen und an den Bibliothekszielen orientiertem Konzept folgen, in dem multiperspektivisch Informationen strukturiert werden.²⁶

Zur Umsetzung der strategischen Ziele erforderliche Aufgaben, Tätigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen:

- Soll-Ist-Abgleich
- Zukünftige Ziele und Anforderungen

23 Praktische Anleitung zum Mitarbeitergespräch: s. Lieber, Personalführung (wie Anm. 1), S. 134–140.

24 Gabrisch, Jochen: Mitarbeitergespräche auf den Punkt gebracht: Praxisratgeber für HR-Entscheider mit den wichtigsten Gesprächsarten von Auswahl bis Trennung. Köln: Luchterhand 2012.

25 Zur Bedeutung der Moderation s. Modler, Peter: Wenn Höflichkeit reinhaut: Moderation als Kampfkunst. Frankfurt, New York: Campus 2022. S. 217 ff.

26 Ryschka, Jurij, Marc Solga u. Axel Mattenklott: Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2011. S. 19.

- Potentiale und Desiderate
- Handlungsbedarfe für Fortbildung, Qualifizierung und andere Maßnahmen
- Personalgewinnung und Integration²⁷
- Bindung von Personal²⁸
- Individuelle und strategische Evaluation der Maßnahmen
- Gesamtevaluation und Fortschreibung des Konzepts²⁹

Für die Führungskräfte ist dies Handlungsrahmen und Hilfsmittel, zu dem sie selbst beitragen, indem sie aktuelle und zukünftige Aufgaben, die damit verbundenen Qualifikationen und Kompetenzen und die Entwicklungspotentiale ihrer Mitarbeitenden erkennen und dokumentieren. Im Austausch mit den Mitarbeitenden generieren sie daraus individuelle Personalentwicklungspläne und initiieren die notwendigen Schritte. Auf diese individuelle Förderung haben die Mitarbeitenden auch einen Rechtsanspruch.³⁰ Zumindest die größeren wissenschaftlichen Bibliotheken kommen dem mit etablierten Konzepten und erprobten Instrumenten nach, insbesondere für die Fortbildung und Personalgewinnung.³¹ Wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die durchgängige Orientierung an den Vorgaben der strategischen Personalentwicklung, die bei Stellenbesetzungsverfahren vom Anforderungsprofil bis zur Auswahlentscheidung ein durchgängig methodisches Vorgehen erfordert, zu dem auch substantielles Wissen zu Fragen der Eingruppierung, der Dienstpostenbewertung oder der Vor- und Nachteile diagnostischer Auswahlverfahren benötigt wird.

Die Dynamik, mit der Bibliotheken die Potentiale der Digitalisierung gestalten, schlägt sich in der strategieorientierten Personalentwicklung als zunehmende Flexibilisierung der gesamten Organisation nieder. Diese ermöglicht nicht nur die ständige Optimierung von Dienstleistungen, sondern auch eine deutliche Ausweitung der Portfolios. Tendenziell zielen neue Dienstleistungen auf spezifische Kundengruppen mit individuellen Bedarfen und können nur mit sehr speziellem Fachwissen und mit Qualifikationen und Erfahrungen erbracht werden, die nicht in Bibliotheksausbildungen vermittelt werden können. Für den Kompetenzbereich der Informationstechnologie

27 Vgl. Brenner, Doris: Onboarding: als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler 2020. Zum empfehlenswerten Mentoring vgl. Blickle, Gerhard u. Paula B. Schneider: Mentoring. In: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Hrsg. von Heinz Schuler u. Karlheinz Sonntag. Göttingen: Hogrefe 2007 (Handbuch der Psychologie 6). S. 395–402.

28 Vgl. Meifert, Matthias T.: Retentionmanagement. In: Strategische Personalentwicklung: ein Programm in acht Etappen. Hrsg. von Matthias T. Meifert. 3., korr. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2013. S. 291–314.

29 Vgl. Riekhof, Hans-Christian: Personalentwicklung als Führungsinstrument. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. von Alfred Kieser. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995. S. 1704–1716, hier S. 1704.

30 S. z. B. Laufbahnverordnung NRW §17 oder §5 im Tarifvertrag der Länder.

31 Tröger, Beate: Personalentwicklung in der Praxis. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Hrsg. von Andreas Degkwitz. Berlin: De Gruyter Saur 2012. S. 81–89.

ist das schon lange der Fall, Felder wie die (Medien-)Pädagogik, Datenanalysen oder Forschungserfahrungen kommen dazu. Auch wenn immer mehr bibliotheksorientierte Qualifizierungsangebote für diese Spezialgebiete angeboten werden, ist es für viele Bibliotheken jetzt schon Praxis, Absolvent:innen anderer Ausbildungen und Studiengänge einzustellen und notwendiges Bibliothekswissen on the Job zu vermitteln.³² Zugespitzt sind Bibliotheken für die anstehenden Aufgaben besser aufgestellt, wenn Mitarbeitende mit fachlich passenden Qualifikationen eingestellt und für den Bibliothekskosmos fit gemacht werden als umgekehrt. Besonders deutlich wird dies aktuell bei den sogenannten forschungsnahen Dienstleistungen, mit denen Bibliotheken als „Partnerinnen der Forschung“ agieren.³³

Fazit

Eine Bibliothek muss sich mit ihrer strategischen Personalentwicklung dem Umstand stellen, dass ein Teil des Portfolios weiterhin aus klassischen Bibliotheksdienstleistungen bestehen wird, die mehr oder weniger standardisiert angeboten werden und für die eine dynamische Weiterbildung des bibliothekarisch ausgebildeten Personals ein ausreichendes Kompetenzniveau aufrechterhalten wird. Insgesamt wird aber die Diversität des Angebots und damit auch die der Kompetenz- und Qualifikationsfelder zunehmen. Dass damit auch die Heterogenität der berufsethischen und der fachkulturellen Hintergründe in Bibliotheken zunehmen wird und sich auch die Servicekonzepte für die Dienstleistungen diversifizieren werden, stellt weitere Anforderungen an die zukünftige Führung in Bibliotheken.³⁴ Bibliotheken müssen sich zu lernenden Organisationen entwickeln, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende deutlich strategischer selbst Bedarfe, Potentiale und Optionen erkennen und agieren. Dies erfordert eine Reife der Organisation, wie auch ihrer Führungskräfte.³⁵

Die Mitarbeitenden werden für diesen Dialog nicht nur benötigt, sie fordern diese Partizipation auch stärker ein, was gleich mehrere veränderte Einstellungen zur Erwerbsarbeit zum Ausdruck bringt und mit dem Begriff *New Work* zusammengefasst

32 Zur Verschränkung von Qualifizierung und Berufspraxis als Folge der Digitalisierung: Lühr, Henning: Arbeit 4.0. In: Handbuch Digitale Verwaltung. Hrsg. von Henning Lühr. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag 2019. S. 451–496, hier S. 456.

33 Vgl. Stille, Wolfgang: Forschungsunterstützung an Bibliotheken: Positionspapier der Kommission für forschungsnaher Dienste des VDB. In: o-bib (2021) 2. S. 9. DOI: <https://doi.org/10.5282/o-bib/5718>.

34 Instrumente für ein systematisches Vorgehen bei: Georgy, Ursula: Digitale Transformation – Herausforderungen in der Personalentwicklung Wissenschaftlicher Bibliotheken. In: DUZ – Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln (2021) 1. S. 37–51, hier S. 41f.

35 Vgl. Giethner, Silke: Wie lernen? Wissensmanagement in der lernenden Organisation. In: Strategische Personalentwicklung. Hrsg. von Matthias T. Meifert. Berlin 2013. S. 409–426, hier S. 415.

wird.³⁶ Die zunehmende Erwartung, in der Berufstätigkeit Sinnvolles zu tun und für persönliche Werte einstehen zu können, führt zu selbstwussten Beiträgen zu Entscheidungsfragen, die Führungskräfte bisher ausschließlich als ihre Domäne angesehen haben. Mitarbeitende sehen sich nicht mehr als reine Befehlsempfänger und erwarten einen Austausch auf Augenhöhe, auch wenn die Entscheidungsbefugnis der Führungskräfte nicht in Frage gestellt, sondern häufig ausdrücklich eingefordert wird.³⁷ Dies gilt nicht nur für den Sinn der Tätigkeit, sondern erst recht für die persönlichen Interessen der Mitarbeitenden. Die Wünsche der Mitarbeitenden, stärker in die Planung einbezogen zu werden und abwechslungsreicher beschäftigt zu werden, wird zunehmend mit agilen Führungsmethoden umgesetzt, in denen originäre Führungsaufgaben an Projekt-Teams delegiert werden.³⁸ Modelle des Projektmanagements aus der Software-Entwicklung in Bibliotheken umzusetzen, ist sicher ein erfolversprechender Weg, der auch darauf hinweist, dass es zur klassischen Matrixorganisation aufgabenorientierte Alternativen gibt.³⁹ Auch wenn diese veränderte Einstellung zum Verhältnis von privater Lebenswelt und Berufsausübung sicher nicht für alle Mitarbeitenden zutrifft, ist es eine lohnende Perspektive für Bibliotheken, motivierten und gesuchten Fachkräften die Möglichkeit zu geben, sinnerfüllt und selbstorganisiert mit hoher Leistungskraft zu arbeiten. Neue, weiterhin flexible Führungskonzepte werden ihren Beitrag dazu leisten müssen, dass Köpfe ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunftsgestaltung von wissenschaftlichen Bibliotheken bleiben.⁴⁰

36 Vgl. Berend, Benjamin u. Michaela Brohm-Badry: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter: Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2020. S. 13.

37 Empfehlenswert: Michalke, Achim: *Mitarbeiterführung: Führen als integrative Tätigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2021. S. 205.

38 Vgl. Hofert, Svenja: *Agiler führen: einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. 3., aktual. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler 2021. S. 3.

39 Vgl. Kreische Joachim: *Betriebliche Organisation*. In: *Praxishandbuch Bibliotheksmanagement*. Hrsg. von Rolf Griebel, Hildegard Schäffler u. Konstanze Söllner. Red.: Eva Frantz Berlin, Boston: De Gruyter Saur 2015. S. 667–687, hier S. 657.

40 Vgl. Lippold, Dirk: *Personalführung im digitalen Wandel. Von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten*. Berlin, Boston: De Gruyter 2021 (De Gruyter Studium). S. 60.