Für die Praxis

Achim Bonte*

Befähigung im Wandel

Personalgewinnung und -entwicklung in deutschen Bibliotheken

DOI 10.1515/bfp-2017-0014

Zusammenfassung: Qualifikation, Motivation und Beteiligungschancen des Personals sind der Schlüssel für den notwendigen, gründlichen Umbau der Bibliotheken im digitalen Zeitalter. Der Beitrag skizziert die besonderen Rahmenbedingungen von Personalarbeit im Öffentlichen Dienst und den aktuellen Entwicklungsstand im Bibliothekswesen, um danach die konkreten Herausforderungen für Personalgewinnung und -entwicklung näher zu betrachten. Abschließend werden beispielhaft einige Bausteine für gelungene Personalarbeit in deutschen Bibliotheken vorgestellt.¹

Schlüsselwörter: Digitalisierung; Bibliotheksstrategie; Betriebskultur; Personalbedarf; Personalentwicklung

Proficiency in Transition. Personnel Recruitment and Development in German Libraries

Abstract: Qualification, motivation and participation opportunities of the staff are the key to the necessary, thorough transformation of libraries in the digital age. The article outlines the special conditions of human resource management in the public service and the current state of development in librarianship. Afterwards the concrete challenges for staff recruitment and development in German libraries are considered in detail. Finally, a few blocks of successful HR work will be presented.

Keywords: Digitisation; library strategy; corporate culture; personnel requirements; human resource development

„Der [...] Gegenentwurf zu einem Konzept ‚Schutz vor dem Wandel‘ lautet ‚Befähigung im Wandel‘. Die Menschen sind darauf vorzubereiten, dass mit der modernen Welt Ungleichzeitigkeiten, Ambivalenzen, Komplexität [...] weiter zunehmen werden.

Statt ‚entweder – oder‘ wird ein ‚sowohl – als auch‘ unser Leben bestimmen. Dies heißt sich mit der Sehnsucht nach Entschleunigung, Überschaubarkeit, Rigorismus – mit der Sehnsucht nach der einen großen Wahrheit.“²

Dieser Gedanke aus der Welt der Politik ist mühelos auf die Lebenswirklichkeit in Bibliotheken zu übertragen. Wie alle Branchen, die sich mit der Herstellung und Verteilung von Information und Wissen beschäftigen, unterliegen Bibliotheken seit rund zwanzig Jahren einem erheblichen Veränderungsdruck. Die Frage, was eine Bibliothek künftig erfolgreich bleiben lassen kann, ist dabei hoch flexibel und – je nach örtlichen Gegebenheiten – eben auch durchaus individuell zu beantworten: hinsichtlich der Tiefe und Materialität ihrer Informationsressourcen, ihrer konkreten Dienstleistungen, Leistungsniveaus und Kenntnisschwerpunkte, ihrer Reichweite und Partnerschaften.³

Der entscheidende Faktor, um die gewaltigen Herausforderungen der digitalen Revolution längerfristig zu meistern, liegt in der Qualifikation, Motivation und den Beteiligungschancen des Personals. Der enge Zusammenhang zwischen erfolgreicher Personalentwicklung und Unternehmenserfolg zeigt sich insbesondere in der Privatwirtschaft, die eine Vernachlässigung dieser Tatsache in der Regel viel rascher büßt als öffentliche Einrichtungen. So wird der Skandal um manipulierte Abgaswerte im VW-Konzern nicht zuletzt auf verfehlte Anreizsysteme und angstbesetzte Kommunikation zurückgeführt.⁴ Google-Personalchef Laszlo Bock, einer der weltweit anerkanntesten Köpfe des Personalwesens, beschreibt dagegen in seinem Bestseller „Work rules!“ eindrucksvoll den Stellenwert einer entschiedenen Vertrauenskultur, getragen von einer klaren Unternehmensmission, hoher Transparenz und maximalem Mitspracherecht der Mitarbeiter. Mit rund

¹ Für hilfreiche Hinweise zu diesem Beitrag danke ich Isabell Maibaum und Felix Lohmeier.

*Kontaktperson: Dr. Achim Bonte, achim.bonte@slub-dresden.de

² Steinbrück (2010, 52 f.).

³ Vgl. Bonte (2014) und Bonte (2015).

⁴ Vgl. Compliance im TOP-Management. Was das Beispiel Volkswagen lehrt. Podiumsdiskussion auf dem 12. Deutschen CSR-Forum in Ludwigsburg: <http://www.kommunikationsmanager.com/2016/04/13/compliance-kommunikation-vw-skandal-nicht-zu-verhindern/> (18.3.2016).

zwei Millionen Bewerbungen pro Jahr ist der Internetriesen wohl auch aus diesem Grund einer der international beliebtesten Arbeitgeber mit vielen Tausenden sehr fähigen, durch engagierte Personalarbeit fortlaufend weiter befähigten Mitarbeitern.⁵

Im Vergleich zu Privatunternehmen der Internetindustrie bestehen im Öffentlichen Dienst bzw. im Öffentlichen Bibliothekswesen gravierend andere Rahmenbedingungen. Erinnert sei an unzureichende materielle Leistungsanreize, stagnierende Personalbudgets, eine oft ungünstige Altersstruktur sowie enge administrative Vorgaben. Trotz objektiv hohen Innovationsbedarfs, vielfältiger neuer Wettbewerber und steigender Kundenanforderungen scheint außerdem ein trügerisches Gefühl wirksam, wonach man sich als zentrale öffentliche Informationseinrichtung einer bestimmten Universität oder als traditionsreiche Landes- oder Stadtbibliothek weiter als Monopolist und damit vor den Stürmen des Marktes relativ sicher wähnt. Anstrengungen zur Personalentwicklung im Sinne sämtlicher Maßnahmen zur Bildung, Förderung und Stärkung der individuellen Handlungsfähigkeit und -bereitschaft sind angesichts der ungünstigen Rahmenbedingungen öffentlicher Bibliotheken jedoch nicht etwa weniger, sondern noch dringender nötig als in entwickelten privaten Unternehmen oder der jungen Gründerszene; und im Interesse der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder wie der Attraktivitätssteigerung des Arbeitsplatzes „Bibliothek“ sind zugleich die planvolle Integration neuer Berufe und neue Ideen zur Personalgewinnung gefragt. Aus eben diesen Motiven haben zum Beispiel fünf deutsche Hochschulen Ende 2014 ein „Netzwerk für Personalentwicklung“ initiiert, als „nächsten entscheidenden Schritt hin zu einer systematischen Professionalisierung und Etablierung von Personalentwicklung an Universitäten.“⁶

1 Deutliche Kluft zwischen Reden und Handeln

Während Personalentwicklung in der Privatwirtschaft als unverzichtbare Zukunftsinvestition anerkannt sei, bilanziert Maria Elisabeth Müller in einem Überblicksartikel aus dem Jahr 2001, herrsche in Bibliotheken in diesem Punkt Nachholbedarf.⁷ Trotz oft zu vernehmender Ansprache der Mitarbeiter als wichtigstem Betriebskapital, gibt es man-

che Indizien, dass das zentrale Feld der Personalgewinnung und -entwicklung in der beruflichen Praxis vieler Häuser auch fünfzehn Jahre später noch nicht ausreichend bearbeitet wird. Zu den sichtbaren Ausnahmen zählen unter den wissenschaftlichen Bibliotheken zum Beispiel die Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften⁸ oder die Technische Informationsbibliothek Hannover, die seit fünfzehn Jahren zunehmend systematisch in die Aufgabe investiert.⁹ Schon seit ihrem Gründungsdirektor Joachim Stoltzenburg widmet sich auch die Universitätsbibliothek Konstanz in besonderer Weise der Pflege ihrer Humanressourcen. Die Gruppe der Öffentlichen Bibliotheken scheint für das Thema grundsätzlich etwas aufgeschlossener zu sein, wobei über mögliche Ursachen nur spekuliert werden kann.

Die verbreitete Alltagsrealität spiegelt eine jüngere Umfrage zur Arbeitszufriedenheit von Bibliotheksbeschäftigten, nach der nur etwa die Hälfte der Vorgesetzten der Personalentwicklung hohe Beachtung schenkt.¹⁰ In der Deutschen Bibliotheksstatistik für 2014 gelangen entsprechend die 50 größten wissenschaftlichen Bibliotheken auch nur selten in die Nähe der vom Fachverband BID empfohlenen Fortbildungsquote von etwa 6 Arbeitstagen pro Vollzeitstelle.¹¹ Bei einer großen Spannweite zwischen 0,6 und 6,5 Tagen rangieren die weitaus meisten Einrichtungen bei Werten zwischen 1 und 2 Tagen, was für einen Beschäftigten allein schon mit einem regelmäßigen Besuch des Deutschen Bibliothekartages erfüllt ist. Selbst in sehr großen Bibliotheken gibt es daneben keineswegs immer einen Fort- und Weiterbildungsbeauftragten, wie es im Rahmen des Kölner „Zentrums für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung“ für die wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen inzwischen offenbar die Regel ist.¹² Ebenso kann ein Social Intranet fehlen, zumal eines mit dem Akzent auf gemeinschaftlicher Meinungsbildung und Wissenspro-

⁵ Vgl. Bock (2016).

⁶ Vgl. <http://uninetzpe.de>.

⁷ Vgl. Müller (2001).

⁸ ZBW (2015). Aus der erklärten Erkenntnis, dass „die Kompetenzen, die Innovationsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten [...] ein erfolgskritischer Beitrag für die ZBW“ sind, bildet das Feld der Personalentwicklung hier eine von vier strategischen Prioritäten.

⁹ Vgl. Nürnberger (2013).

¹⁰ Kulemann (2011, 18).

¹¹ Vgl. Beger und Buhrfeind (2009, 8). Demnach sollten in die fachliche Weiterqualifikation der Mitarbeitenden jährlich „mindestens 3 % der verfügbaren Arbeitstage pro Mitarbeiter“ investiert werden. Der von den Bibliotheken bedauerlicherweise nicht weiter unterstützte Bibliotheksindex BIX berücksichtigte in beiden Bibliothekssparten ebenfalls Fortbildungstage als Leistungsindikator.

¹² Vgl. Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung unter https://www.th-koeln.de/weiterbildung/zbiw_5865.php.

duktion anstelle einer bevorzugt informierenden und dokumentierenden Funktion. Obwohl Bibliotheken als erklärte Informations- und Kommunikationseinrichtungen hier durchaus eine Vorreiterrolle übernehmen könnten, scheinen viele eher dem allgemeinen Ergebnis einer empirischen Studie zum Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen zu entsprechen: Ein hoher Stellenwert des Themas korreliert dort mit einer ernüchternden Selbsteinschätzung der tatsächlich erreichten Leistungen.¹³ In die gleiche Richtung weisen schließlich die Programme der großen bibliothekarischen Fachtagungen: Unter den zahlreichen Vorträgen des Leipziger Bibliothekskongresses 2016 widmete sich kein halbes Dutzend Aspekten der Personalgewinnung und -entwicklung im weitesten Sinne. Die Überzeugung, dass Fort- und Weiterbildung „selbstverständliche Forderung an jeden Einzelnen und an die ganze Institution sein und jede nur denkbare Förderung erfahren [müssen]“,¹⁴ kann bei diesen Befunden wahrhaftig noch nicht als Allgemeingut gelten.

Fragt man nach den Ursachen für die mangelnde Bearbeitung des Themas, gerät neben den Fehlstellen in Ausbildungsprogramm und Qualifikationsmerkmalen von bibliothekarischen Führungskräften ein bevorzugt technokratisches Managementverständnis in den Blick. Wie Gerhard Paul anhand einer empirischen Untersuchung für die Berliner wissenschaftlichen Bibliotheken nachwies,

„wird Wandlung in erster Linie als Postulat begriffen, das aus technologischer Innovation herrühre; berücksichtigt werden auch formale und administrative Aspekte des Handelns in Organisationen. Aus den Augen gerät dabei allerdings Wandlung als soziale Innovation – und damit auch die Akteure selbst, die Subjekt und Objekt, Handelnde und Adressaten neuer Handlungsanforderungen darstellen.“¹⁵

Die Vernachlässigung der Bibliothek als eines sozialen Systems ist gewiss kein Berliner Spezifikum. Ebenfalls breiter gültig dürfte das Ergebnis sein, dass das Führungspersonal den Mitarbeitern auffallend weniger Bereitschaft zu Veränderung und Innovation zuschrieb, als diese in Pauls Interviews selbst erkennen ließen.¹⁶

Fällt die Leistungsbilanz für den Bereich der Fort- und Weiterbildung schon recht durchwachsen aus, ist sie auf dem Feld der Personalakquise noch deutlich ernüchternder. Bisher ist kaum eine Bibliothek bekannt, die mit maximaler Entschlossenheit die Personalpyramide aus der vor-digitalen Zeit hinterfragt, Stellenprofile verändert und sich

für neue Berufe geöffnet hat. Folglich fehlen dringend benötigte Kapazitäten und Qualifikationen für den Ausbau digitaler Dienste und es entsteht eine sehr hohe Abhängigkeit von externem Firmenknowhow, selbst in Feldern wie Digitalisierung, Metadatenmanagement oder Informationsdesign, die für die Zukunftsfähigkeit der Häuser so wesentlich sind. Die fatalen Konsequenzen dieser Entwicklung sind in regelmäßig wiederkehrenden Lock-in-Effekten und scheiternden, weitgehend nicht von den Bibliotheken bestimmten technologischen Großprojekten zu besichtigen. Schwächen bestehen auch hinsichtlich der Professionalität der Recruiting-Prozesse an sich. In den Verfahren ist zudem häufig noch das Interesse für Fachkompetenz und formale Bildungspatente beherrschend, obwohl deutlich breitere Kompetenzprofile zu entwerfen wären.

2 Konkrete Herausforderungen

Anregungen zur verstärkten Berücksichtigung der sozialen Aspekte von Innovationsmanagement in Bibliotheken bieten unter anderem Branchenkollegen aus den Vereinigten Staaten, wo die in Veränderungen liegenden Chancen, das Vertrauen in Lernprozesse und in das Individuum als Träger autonomer, kraftvoller Handlungen traditionell stärker betont werden. Abgeleitet aus allgemeinen Beobachtungen zum Thema Führung publizierte die einflussreiche amerikanische Bibliothekarin Deanna Marcum Empfehlungen für „Library Leadership for the Digital Age“, die auch für die deutsche Bibliothekslandschaft gelten können. Zum Aufbau des erforderlichen neuen Nutzenversprechens von Bibliotheken (value proposition) schlägt Marcum eine erhöhte Sensibilität für Kundenwünsche, eine von allen Beschäftigten geteilte Digitalisierungsstrategie und die Entwicklung von „Digital Literacy“ vor. Führungskräfte sollten obendrein fähig sein, kraftvolle Unterstützer für den Veränderungsprozess anzuwerben bzw. aufzubauen – und zu verstehen, wie solche Talente langfristig zu binden sind.¹⁷

Angesichts der merklichen Schwierigkeit, im demographischen Wandel hoch qualifizierte Menschen für Bibliotheken zu interessieren, ist der letzte Punkt besonders bedeutsam. Gerade bei jüngeren Mitarbeitern ist festzustellen, dass sich deren Ansprüche an das persönliche Arbeitsumfeld erheblich verändert haben. Anstelle von angelernter Unmündigkeit in straffen Hierarchien legen sie besonderen Wert auf einen kooperativ-kommunikativen Führungsstil, auf Sinnstiftung, Vertrauen und Chan-

¹³ Vgl. Stember und Göbel (2015).

¹⁴ Nürnberger (2013, 51).

¹⁵ Paul (1999, 374).

¹⁶ Vgl. Paul (1999, 375 f.).

¹⁷ Vgl. Marcum (2016).

confairness, auf eine Kultur, in der Menschen und deren Interaktion im Mittelpunkt stehen und Teamerfolge wichtiger als Einzelleistungen sind. Sie achten auf Arbeitsfreude und Souveränität sowie eine ausgewogene Balance zwischen Beruf, Freizeit und Familie. Deshalb benötigen auch Bibliotheken die Betriebskultur eines „demokratischen Unternehmens“ ohne widersprüchliche Signale aus der Direktion, einer lebendigen Intern-Kommunikation, zielklarer Führungskräfteentwicklungsprogramme, standardisierter Einführungs- und Wiedereingliederungspakete und eines professionellen Gesundheitsmanagements.¹⁸ Organisationen unternehmen teils erhebliche Anstrengungen, großartige Mitarbeiter zu finden, „doch dann schränken sie deren Fähigkeit ein, auf irgendetwas anderes als die eigene Aufgabe Einfluss zu nehmen“, wundert sich der schon eingangs zitierte Laszlo Bock. „Auf Befehl und Gehorsam beruhendes Management mit wenig Freiheit für die Mitarbeiter ist weit verbreitet, weil es profitabel ist und leichter zu handhaben – und weil die meisten Manager vor der Alternative Angst haben.“ Die begabten Menschen würden indes immer mobiler und bevorzugten Firmen, „in denen eine Atmosphäre der Freiheit herrscht.“¹⁹ Die Attraktivität einer Bibliothek für fähige Mitarbeiter bemisst sich an jedem einzelnen Baustein einer professionellen Personalakquise und -entwicklung: an einladenden Tätigkeitsbeschreibungen, sorgfältiger Bewerberauswahl oder überlegtem Onboarding, d. h. klug komponierten Einführungsprogrammen für neue Mitarbeiter. Einem dilettantisch betriebenen Bewerberscreening folgt im Übrigen rasch die Erkenntnis, dass sich Versäumnisse auf diesem Feld auch mit noch so engagierter Fort- und Weiterbildung nicht so leicht ausgleichen lassen.

Neben den Herausforderungen an die Betriebskultur von Bibliotheken sind tiefgreifende Veränderungen des bibliothekarischen Berufsbilds sowie der Umbau der tradierten Personalkörper nicht zu vermeiden. Dies gilt besonders auch für den höheren Bibliotheksdienst, für Strategie- und Produktbildung, anspruchsvolle Kommunikationsprozesse und Drittmittelakquise, in der Regel die wichtigste Ressource. Quantitativ stagniert hier die Personalausstattung seit vielen Jahren. In rund 180 wissenschaftlichen Universal- und Hochschulbibliotheken sind insgesamt ungefähr 1 200,²⁰ in den großen Universitätsbibliotheken jeweils etwa 15 Personalstellen des höheren Dienstes vorhanden. Während die wissenschaftlichen Bibliothekare bis vor zwanzig Jahren ihre Zeit zwischen Fachreferats- sowie klas-

sischen Verwaltungs- und Führungsaufgaben aufteilen mussten (und auch deshalb schon Zielkonflikte austrugen), trat danach mit dem Aufbau der digitalen Informationsinfrastruktur quasi ein dritter, technologisch zunehmend anspruchsvoller Bereich hinzu, ohne dass die klassischen Aufgabenfelder dadurch etwa im gleichem Umfang einfach fortgefallen wären. Die Folge ist, dass die neuen Herausforderungen in den traditionellen Strukturen kaum adressiert werden können. So weisen Katrin Braun und Ulrike Brunenberg-Piel in einer Auswertung der Stellenausschreibungen zwischen 2003 und 2013 nach, dass die Entwicklung neuer Dienstleistungen und IT-Kompetenz zwar häufig pauschal in den Stellenprofilen genannt und damit in ihrer Bedeutung anerkannt, jedoch nur selten in konkretere Anforderungen wie elektronisches Publizieren, Forschungsdatenmanagement oder Langzeitarchivierung gefasst werden.²¹ Neben mehreren Fachreferaten und der Leitung einer Betriebsabteilung ist dergleichen schlicht nicht mehr seriös unterzubringen.

Die bisher geläufigste Antwort auf das Dilemma besteht in Versuchen, einerseits die Idee des klassischen Fachreferentensystems grundsätzlich zu bewahren, andererseits mit eher provisorischen Einzelmaßnahmen trotzdem Kraft für technisch-organisatorische Innovation zu gewinnen: erstens durch sukzessive, hausintern oft kaum thematisierte Umwidmung von Fachreferatskapazität, zweitens durch die bevorzugte Übertragung „neuer“ Aufgaben der digitalen Informationsinfrastruktur an befristetes Projektpersonal oder externe Dienstleister zur Dämpfung des Umwidmungsbedarfs. In der Folge solcher Konfliktvermeidung wird das traditionelle System schrittweise geschwächt, ohne eine belastbare Zukunftsoption zu erlangen. Aussichtsreicher scheint dagegen, durch systematische, möglichst radikale Rationalisierung und Delegation von Beschaffungs- und Erschließungsprozessen sowie eine ebenso planvolle wie transparente Differenzierung der Ressourcenkapazität des „wissenschaftlichen Bibliothekars“ das Stammpersonal wirklich nennenswert an der Erneuerung der Bibliothek zu beteiligen. Obwohl Bibliotheksstrategen wie Anne Christensen („Fachreferat 3.0“) oder Lambert Heller („Technology Stewardship“) schon vor bald zehn Jahren für derlei berufliche Perspektivwechsel geworben haben,²² wird die traditionelle Struktur der Papierbibliothek faktisch weiterhin häufiger minimal-invasiv beeinflusst als wirklich grundlegend überarbeitet.

¹⁸ Vgl. Sattelberger, Boes und Welp (2015).

¹⁹ Vgl. Bock (2016, 11 und 138).

²⁰ Vgl. Wiederkehr (2014, 33).

²¹ Vgl. Braun und Brunenberg-Piel (2014).

²² Vgl. Lambert Heller, 16.2.2007 unter <https://log.netbib.de/archives/2007/02/16/librarians-as-community-technology-stewards/>; Anne Christensen, 13.9.2008 unter <https://log.netbib.de/archives/2008/09/13/n/>.

Neben der Entwicklung einer betont partizipativen Betriebskultur und einer neuen Verteilung der Personalressourcen bildet engagierte Fort- und Weiterbildung zweifellos den dritten wichtigen Aufgabenbereich. In der Gesamtschau handelt es sich dabei um einen gigantischen, rasch wachsenden Markt. Nach einer regelmäßig durchgeführten Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft betrugen die Durchschnittskosten für formelle betriebliche Weiterbildung 2014 rund 1100 Euro pro Mitarbeiter, 16 % mehr als noch 2010. Auch die Beteiligungsrate von Unternehmen an Maßnahmen der betrieblichen Bildung erreichte mit 86 % einen neuen historischen Höchststand.²³ Mit wachsendem Marktvolumen wächst freilich offenbar zugleich das Unbehagen gegenüber manchen Bildungsangeboten. So werteten in einer jüngeren Befragung viele als eine vordringliche Aufgabe, „bei externen Weiterbildungsangeboten deren nachgewiesene Qualität stärker zu prüfen. Sowohl die Controlling-Instanzen als auch die Mitarbeiter selbst wünschen sich [...] schon im Vorfeld eine Bestätigung, dass die Lernangebote ‚wertvoll‘ sind.“²⁴

Anstelle oft zu unspezifischer und in den Resultaten nicht gut messbarer Schulungen einzelner Kollegen bei externen Bildungsträgern setzen erfolgreiche Firmen wie Google bevorzugt auf die Förderung von Initiativen aus dem eigenen Unternehmen heraus. So schildert Laszlo Bock die Effekte des Programms G2G (Googler2Googler), in der ein Volkswirt etwa seinen Weg des „Programmierens für Nicht-Informatiker“ vermittelt oder ein versierter Verkäufer „Präsentieren mit Charisma“ lehrt. Im Ergebnis werden die Prozesse des individuellen und organisatorischen Lernens zu einer wesentlichen Geschäftsaktivität und -strategie und lassen eine lebendige Organisation entstehen, die weit mehr aus innerer Entwicklung als aus externem Druck hervorgeht:

„Becky Cotton [...] war unser erster offizieller Career Guru, an den sich jeder zwecks Karriereberatung wenden konnte. Es hatte weder einen Auswahlprozess noch irgendwelche Schulungen gegeben. Sie beschloss einfach, es zu tun [...]. Wenn wir die Googler sich gegenseitig coachen lassen, so spart das nicht nur Geld, sondern schafft auch eine viel innigere Gemeinschaft.“²⁵

Die Herausforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung lassen sich somit wie folgt zusammenfassen: Integration neuer Berufe, Kenntnisse und Fähigkeiten, möglichst kontinuierliche, zielgerichtete Qualifikation und Motivation aller Kollegen sowie Verankerung einer auf

Leadership, Eigenverantwortung und Teilhabe ausgerichteten Betriebskultur. Bibliotheken, die diese Aufgaben anhaltend erfolgreich bearbeiten, behalten wohl nicht nur leichter gerade ihr bestes Personal, sondern sichern auch Marktchancen und damit am Ende ihre Existenz.

3 Good Practices. Einige Beispiele

Die abschließenden Skizzen von Leistungsbausteinen gelungener Personalgewinnung und -entwicklung in Bibliotheken stützen sich auf publizierte Erfahrungsberichte, ergänzt durch zwei Aspekte aus dem eigenen Haus. Es ist keineswegs auszuschließen, dass es hier und da bessere Beispiele gibt. Bei einer umfassenderen Stoffsammlung könnte es reizvoll sein, einem Muster zu folgen, das Felix Lohmeier jüngst für die Durchsetzung von mehr Openness in Bibliotheken realisiert hat. Auf der Basis einer ersten Liste von zehn Praxisvorschlägen wurden zunächst weitere Ideen gesammelt und diskutiert und über deren Wert anschließend im Internet bei „pollmill.com“ gemeinschaftlich abgestimmt.²⁶

Ein für kleine und mittlere Öffentliche Bibliotheken konzipiertes Format zum Erwerb von Digital Literacy testet die „Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen“ seit 2015 mit „#bibreise. Digitale Kommunikation für öffentliche Bibliotheken“. Das Exkursionsprogramm ist auf zwei Jahre angelegt und wird von einem anregenden Blog begleitet.²⁷

Ein stärker formales, besonders umfangreiches Verfahren zur Mitarbeiterqualifizierung beschrieb Carola Schelle-Wolff für die Stadtbibliothek Hannover, wo 30 Beschäftigte ab 2011 die Chance auf eine höherwertige Tätigkeit erhielten (Ausbildung zu Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste, Spezialausbildung für Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit, bibliothekarisches Studium), trotz oder eben gerade wegen Stellenabbaus auch in dieser Bibliothek.²⁸

Speziell für leitende Mitarbeiter entwickelte die Technische Informationsbibliothek Hannover (TIB) mit ihrem „Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (FEP)“ eine zwei Jahre dauernde bzw. fünf Module umfassende, verpflichtende Fortbildungsmaßnahme. Die Förderung der Chancengleichheit in dieser Bibliothek und die vorbildlichen

²³ Vgl. <http://www.iwkoeln.de/wissenschaft/veranstaltungen/bei-trag/pressekonferenz-iw-weiterbildungserhebung-2014-201454>.

²⁴ Vgl. MMB-Trendmonitor II/2011, 6.

²⁵ Vgl. Bock (2016, 203).

²⁶ Vgl. <http://felixlohmeier.de/openness-checkliste.html> und <http://pollmill.com/f/10-schritte-fur-mehr-openness-in-ihrer-bibliothek-rjw-5t62/answers>.

²⁷ Vgl. <https://bibreise.wordpress.com/>.

²⁸ Schelle-Wolff (2013).

Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden bereits mehrfach ausgezeichnet.²⁹

Ebenfalls in der TIB entstand 2013 ein „Open Science Lab“, um relevante Trends digitaler Forschungsmethoden frühzeitig erkennen und aufgreifen zu können. Das Lab ist „Inkubator für neue Ideen zur Weiterentwicklung der Forschungsinfrastruktur“ und kann mit konkreten Projekten zu offenen, kollaborativen Schreibweisen oder Forschungsinformationssystemen zugleich Aufmerksamkeit und Veränderungsbereitschaft unter den Bibliothekaren selbst organisieren.³⁰

Nach dem Konzept „Unfreeze and Move!“ des 3-Phasen-Modells von Kurt Lewin gelang es Andreas Brandtner in der Universitätsbibliothek Mainz, Innovation zu beschleunigen und die Betriebskultur positiv zu beeinflussen. Die Devise lautet: „Wir wollen neugierig, abenteuerlustig sowie mutig sein und ängstlichen Perfektionismus und unkreative Autoritätsorientierung abbauen.“³¹

Insgesamt noch recht weit entfernt von einer etwa der TIB vergleichbaren, systematischen Strategie der Personalentwicklung, baute die Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) seit 2012 ein leistungsfähiges Social Intranet auf. Nachdem mit der Wiki-Software Confluence der Firma Atlassian zunächst relativ spontan eine moderne Technologie zur Verbesserung der internen Kommunikation getestet und anschließend mit einer Dienstvereinbarung zwischen Direktion und Personalrat eingeführt worden war, betrieb die Bibliothek mithilfe des Social-Business-Spezialisten Communardo ein neunmonatiges Qualifizierungsprojekt. Strategiewerkshops und Prozesswerkstätten durch alle Führungsebenen zielten darauf, die Kommunikationskultur im Haus einheitlicher sowie nachhaltig transparenter und interaktiver zu gestalten. Im Projektverlauf wurden unter anderem die Unternehmensmission geschärft, praktische Anwendungsfälle der Intranet-Kommunikation geübt sowie Grundsätze eines „Intranet-Knigge“ diskutiert. Ohne das langfristige Ziel einer möglichst umfassenden, auf einem gemeinsamen Wertekanon basierenden vernetzten Zusammenarbeit damit schon voll verwirklicht zu haben, lassen sich aktuell bereits viele messbare Erfolge nachweisen. Zu nennen sind etwa die signifikant erhöhte Aufmerksamkeit und der gewachsene Grad der Beteiligung an der betriebsinternen Kommunikation und Willensbildung, die Festigung des Rollenbilds speziell der Führungskräfte der Referatsleiterebene und ein gewachsener Gemeinschaftsgeist im Kreis

der Abteilungsleiter. Im Intranet der SLUB findet man eine gemeinschaftlich ausgebauten Wissensdatenbank, strukturierte Informationen zu allen laufenden Entwicklungsprojekten, abteilungsspezifische und übergreifende News-Mitteilungen, lebendige Diskussionsseiten, die Vorstellung neuer Mitarbeiter und ähnliches mehr.

Für die SLUB ebenfalls kennzeichnend ist ein vergleichsweise beherzter Umbau des Personalkörpers im wissenschaftlichen Dienst. In einer ersten Phase wurden Bestandsentwicklungsprozesse verschlankt und – eher noch auf die oben beschriebene, einzelfallbezogene Weise – Personalkapazität sukzessive aus dem Fachreferatssystem in die IT-Abteilung verlagert. Im Ergebnis gewann die Bibliothek seit 2007 eine zunehmend leistungsfähige, drittmittelstarke IT-Crew mit wertvollem Knowhow in den Bereichen Informations- und Katalogdesign, Content Management, Datenintegration und Langzeitverfügbarkeit. In jüngerer Zeit sollen die Personalstellen noch konsequenter und planvoller aufgeteilt und auf Profilschwerpunkte konzentriert werden: fachlich, servicetechnisch und technologisch. Im Wesentlichen scheinen vier Typen von akademisch vorgebildeten Beschäftigten sinnvoll, wobei die konkrete Kapazitätsverteilung von Faktoren wie gesetzlichem Auftrag, Wettbewerbsumfeld oder Betriebsgröße bestimmt wird.

1. Wissensmanager mit einem relativ breiten Fächerkanon, dem Fokus auf der regionalen wissenschaftlichen Grundversorgung und dem strategischen Kernziel, hohe Resonanz und Legitimation vor Ort zu sichern. Der Planungs- und Tätigkeitsschwerpunkt liegt hier zunehmend auf dem Gebiet von Benutzung und Information.
2. Forschungsbibliothekare in streng ausgewählten, fortschreitend spezialisierten Bereichen, dem Fokus auf der überregionalen Spitzenforschung und dem strategischen Kernziel, die europaweite Markenbildung und Drittmittelfähigkeit der Bibliothek wesentlich zu prägen.
Die Forschungsbegleitung und Serviceentwicklung in die Tiefe ist nur zu schaffen, wenn das Wissensangebot in die Breite intelligent organisiert und konsequent kundenorientiert angelegt wird. Typ 1 und Typ 2 bedingen einander, erfordern gleich hohe Professionalität und sind entsprechend gleich wertvoll. Beide stützen sich möglichst umfassend auf digitale Methoden.
3. IT-Spezialisten in definierten Bereichen. Ohne eine gewisse Kapazität an hauseigenen IT-Spezialisten werden Profilbildung, innovative Forschungsunterstützung und Drittmittelakquise in Bibliotheken mittel- und langfristig nirgends zu erreichen sein.

²⁹ Nürnberger (2013, 53 f.).

³⁰ Heller (2015).

³¹ Brandtner (2016).

4. Sonstige Experten für bestimmte Führungsaufgaben und betriebliche Schwerpunkte. In der SLUB genießen unter anderem Personalentwicklung und kaufmännische Steuerung, Webdesign und Social Media besonderen Stellenwert. Ausgebaut werden sollen zudem die Kapazitäten für Gebäude- und Veranstaltungsmanagement.

Der wissenschaftliche Dienst, weniger: das klassische Rollenmodell des Fachreferenten, ist mit seinen besonderen konzeptionellen und kommunikativen Fähigkeiten für eine erfolgreiche Bibliothek wichtiger denn je. An die Stelle einer weitgehend gleichförmigen Aufgabentrias von Erwerbung, Erschließung und Vermittlung für einen möglichst großen Fächerkanon tritt freilich vermehrt das an spezifischen örtlichen Bedarfen und Marktchancen orientierte Spezialistentum. Der Beruf wie auch die Bibliotheken selbst werden dadurch uneinheitlicher, vielschichtiger. Für die Entwicklungsperspektive jedes Einzelnen und die Stärkung von Eigenverantwortlichkeit und Arbeitsmotivation müssen das freilich keine schlechten Nachrichten sein.

Literaturverzeichnis

- Beger, Gabriele; Buhrfeind, Anne (2009): 21 gute Gründe für gute Bibliotheken: [Konzept und Inh.: Gabriele Beger ... Text: Anne Buhrfeind]. 2. Aufl. Berlin: BID.
- Bock, Laszlo (2016): Work Rules!: Insights von Google, die die Art, wie wir leben und arbeiten, verändern werden. 1. Aufl. München: Vahlen, Franz.
- Bonte, Achim (2014): Wissenschaftliche Bibliotheken der nächsten Generation: Sind die Institutionen und ihre Mitarbeiter für die Zukunft gerüstet? In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie: vereinigt mit Zentralblatt für Bibliothekswesen: ZfBB: Organ des wissenschaftlichen Bibliothekswesens*, 61 (4/5), 239–42.
- Bonte, Achim (2015): Was ist eine Bibliothek? Physische Bibliotheken im digitalen Zeitalter. In: *ABI-Technik*, 35 (2), 95–104.
- Brandtner, Andreas (2016): Unfreeze and Move! Veränderungsdynamik und Organisationsentwicklung an der Universitätsbibliothek Mainz. In: *o-bib*, 3 (1), 17–31. doi: 10.5282/o-bib/2016H1S17-31.
- Braun, Katrin; Brunenberg-Piel, Ulrike (2014): Fachreferat heute: Analyse des Berufsbildes von Fachreferenten anhand von Stellenaussagen der Jahre 2003 bis 2013. Köln: Institut für Informationswissenschaft, Fachhochschule Köln.
- Heller, Lambert (2015): Neue Aufgaben für wissenschaftliche Bibliotheken: Das Beispiel Open Science Lab. In: *o-bib*, 3 (2), 29–36. doi: 10.5282/o-bib/2015H3S29-36.
- Kulemann, Peter (Hrsg.) (2011): Arbeit in Bibliotheken: Wie die Beschäftigten die Qualität der Arbeitsbedingungen in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken beurteilen. Berlin (Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten: 3).
- Marcum, Deanna (2016): Library Leadership for the Digital Age. Verfügbar unter <https://doi.org/10.18665/sr.277583>.
- Müller, Maria Elisabeth (2001): Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke. In: *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis*, 25 (3), 305–16. doi: 10.1515/BFUP.2001.305.
- Nürnberg, Dorothee (2013): Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken*, hg. v. Andreas Degkwitz, 45–61. Berlin: De Gruyter Saur (Bibliothek: 2).
- Paul, Gerhard (1999): Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins: Eine empirische Untersuchung. Dissertation, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Sattelberger, Thomas; Boes, Andreas; Welp, Isabell (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. 1. Aufl. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.
- Schelle-Wolff, Carola (2013): Aus Weniger mach Mehr. Personalentwicklung im Zeichen von Veränderungen in der Medienwelt und Stellenreduzierungen in der Stadtbibliothek Hannover. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken*, hg. v. Andreas Degkwitz, 123–30. Berlin: De Gruyter Saur (Bibliothek: 2).
- Steinbrück, Peer (2010): Unterm Strich. 1. Aufl. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Stember, Jürgen; Göbel, André (2015): Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme. In: *Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen: Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses*, hg. v. Jürgen Stember und Rainer Grieger, 61–90. Berlin, Münster: LIT (Forschungsbeiträge zum Public Management: Bd. 9).
- Wiederkehr, Stefan (2014): Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft: 352).
- ZBW (2015): Strategie der ZBW 2015 – 2020. Verfügbar unter <http://www.zbw.eu/fileadmin/pdf/ueber-uns/2015-strategie.pdf>.

Dr. Achim Bonte

Stv. des Generaldirektors
Sächsische Landesbibliothek – Staats- und
Universitätsbibliothek Dresden (SLUB)
Zellescher Weg 18
D-01054 Dresden
achim.bonte@slub-dresden.de
ORCID iD: 0000-0002-5642-6743