

# Innovationsorientierte Personalentwicklung – Bibliotheken auf dem Weg zum Kompetenzmodell?<sup>1</sup>

Ursula Georgy

## 1 Einleitung

Mitarbeiter in Bibliotheken haben heute vielfältige Möglichkeiten, sich weiterzubilden, wobei zahlreiche Weiterbildungen nach individuellen Interessen und weniger nach den strategischen Zielsetzungen der Bibliothek gebucht und besucht werden. Dies wird u.a. belegt durch die Befragung, die das ZBIW 2016 in Auftrag gegeben hat. Das damalige Ergebnis war eindeutig: In mehr als 90% der Fälle ging die Initiative für Weiterbildung von den Teilnehmern selbst aus. Vorgesetzte, Personalabteilungen etc. waren nur selten federführend.<sup>2</sup> Weiterbildung dient den Mitarbeitern vor allem dazu, die eigenen Kompetenzen zu erweitern und für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein, d.h., es besteht auch eine gewisse Sorge um die Zukunft. Zudem möchte man Neues lernen, damit auch künftig die eigene Arbeit interessant bleibt.<sup>3</sup> Weiterbildung muss Bibliotheken aber vor allem dazu dienen, als Einrichtung auch künftig wettbewerbsfähig bleiben. Die innovationsorientierte Personalentwicklung betrachtet daher beide Seiten, sowohl den einzelnen Mitarbeiter, aber auch und vor allem die gesamte Einrichtung. Dieser Ansatz stellt die strategischen Ziele der Einrichtung in den Vordergrund, und an diesen Zielen müssen sich die notwendigen künftigen Kernkompetenzen der Mitarbeiter orientieren. Dies setzt jedoch voraus, dass Bibliotheken ein strategisches Management und im Idealfall ein systematisches Innovationsmanagement betreiben, die beide sowohl an den Zielen der Bibliothek als auch an mittel- und langfristigen (technologischen) Trends, die die Innovationen prägen, ausgerichtet sind.

## 2 Innovationsfähigkeit von Bibliotheken

Früher wurde das Management von Innovationen insbesondere im Dienstleistungsbereich häufig auf das Wissensmanagement und die Entwicklung neuer Dienstleistungen reduziert. Hier hat jedoch ein Paradigmenwechsel stattgefunden, den auch Bibliothe-

*Weiterbildung erfolgt in vielen Bibliotheken bis heute wenig strukturiert. Systematische Personalentwicklung findet nur in wenigen Bibliotheken statt, obwohl die digitale Transformation, Arbeit 4.0 und neue Aufgabenbereiche diese dringend erfordern. Im Rahmen einer innovationsorientierten Personalentwicklung wird auf der einen Seite das Individuum betrachtet, gleichzeitig aber auch immer die gesamte Einrichtung mit ihren strategischen Zielen. Zudem gilt es, eine innovationsfreundliche Kultur in Einrichtungen zu schaffen, die den Mitarbeitern die notwendigen Freiräume für Ideen gibt. Die Basis für eine innovationsorientierte Personalentwicklung ist eine Kompetenz-Kundenwert-Matrix mit einer anschließenden Personal-Portfolio-Analyse, um systematisch Kompetenzen zu ermitteln, die im Sinne der Organisation noch zu entwickeln sind.*

*Continuing education is still not very structured in many libraries. Systematic personnel development only takes place in a few libraries, although digital transformation, work 4.0 and new areas of responsibility urgently require it. Within the framework of an innovation-oriented personnel development, on the one hand the individual is considered, but at the same time also the entire institution with its strategic goals. In addition, it is important to create an innovation-friendly culture in institutions that gives employees the necessary freedom for ideas. The basis for an innovation-oriented personnel development is a competence-customer value matrix with a subsequent personnel portfolio analysis in order to systematically identify competencies that have still to be developed in line with the goals of the organization.*

ken vollziehen müssen. Heute versteht man darunter vielmehr „[...] eine umfassende integrative Fähigkeit zur systematischen Entwicklung und Aneignung von Wissen, das auf wertschöpferische Leistungen und nachhaltige Erfolge in wachstumsträchtigen Märkten gerichtet ist“<sup>4</sup>. In diesem Kontext wird auch „[...] von der Kompetenz zur Innovation, einer dynamischen Fähigkeit zur Umsetzung und Bündelung von Wissen und Technologien zu neuen Geschäften und zur systematischen Unternehmenswertsteigerung“<sup>5</sup> gesprochen. Diese Definitionen verfolgen somit einen ganzheitlichen Ansatz hinsichtlich des Innovationsmanagements; es bestimmt die Denkweise und das Handeln der gesamten Einrichtung. Bibliotheken können und dürfen Innovationen künftig nicht mehr als Einzelaktion verstehen, Innovation muss immer

<sup>1</sup> Die Ausführungen basieren auf dem Vortrag mit dem gleichen Titel auf dem 33. Österreichischen Bibliothekartag 2017 in Linz.

<sup>2</sup> Vgl. Albers, Fühles-Ubach, Georgy 2016, S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. ebd.

<sup>4</sup> Gerybadze 2004, S. 21 f.

<sup>5</sup> Ebd.

und überall stattfinden und muss integraler Bestandteil sämtlichen Handelns sein. Um Innovationen zielgerichtet hervorzubringen sowie die organisationale Innovationsfähigkeit kontinuierlich aufrecht erhalten zu können, reicht eine punktuelle Bezugnahme auf (technische) Neuerungen und entsprechende Maßnahmen künftig nicht (mehr) aus. Daher ist es erforderlich, personelle und strukturelle Rahmenbedingungen in der Bibliothek systematisch und integrativ zu schaffen, so dass sie sich dauerhaft an verändernde Anforderungen anpassen kann. Dazu bedarf es Entscheidungsrichtlinien und Rahmenbedingungen, die so zu definieren sind, dass allen Mitarbeitern einer Institution ein Handlungsrahmen gesetzt wird, innerhalb dessen sie sich aber frei bewegen können.<sup>6</sup> Es ist bekannt, dass eine hohe Anzahl aller guten Ideen außerhalb der Arbeitszeit entstehen. Und daher kommt es nicht von ungefähr, dass immer mehr innovative Unternehmen ihren Mitarbeitern einen definierten Prozentsatz der Arbeitszeit für freie Projektideen und Ideenfindung zur Verfügung stellen. Dabei handelt es sich um Arbeitszeit, die die Mitarbeiter selbst verwalten und nutzen können, z.B. auch für Weiterbildung. Gesprochen wird auch von der sogenannten Slacktime<sup>7</sup>; manche Unternehmen reservieren dafür den Montag oder Freitag, weshalb man auch vielfach vom „Open Monday“ oder „Open Friday“ spricht. Das Telefonieunternehmen Sipgate z.B. schreibt in seinem Blog: „Open Friday? Jeden zweiten Freitag können bei sipgate alle Mitarbeiter das machen, was sie für die Firma für am wertvollsten halten. Zusätzlich veranstalten wir an diesen Tagen einen Open Space – also eine ad-hoc Konferenz – um den Tag optimal zu nutzen: Wir verteilen Wissen, lösen Probleme, sammeln Ideen und haben eine Menge Meetings abgelöst.“<sup>8</sup> Das Prinzip der Slacktime ist in allen Branchen einsetzbar. Auch Bibliotheken sollten durchaus damit experimentieren, zumal es auch eine Form der Personalentwicklung ist, denn Slacktime ist gleichzeitig auch Fort- und Weiterbildung.

### 3 Personalentwicklung

Zur Personalentwicklung zählen alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie des Karrieremanagements zur Förderung und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter.<sup>9</sup> Obwohl rund zwei Drittel der Bibliotheken über einen Fortbildungsetat verfügen – und zwar unabhängig vom Bi-

bliothekstyp, findet eine systematische Personalentwicklung offensichtlich in den wenigsten Bibliotheken statt.<sup>10</sup> Dies bedeutet, dass die grundsätzlichen (finanziellen) Voraussetzungen für eine systematische Personalentwicklung vorhanden sind, aber die Möglichkeiten und Chancen zu wenig genutzt werden. Bibliotheken müssen aber mit ihren Kunden auf Augenhöhe sein, denn Wettbewerber von Bibliotheken setzen Standards bei Kunden, die sie ggf. auch von Bibliotheken erwarten, oder auf die Bibliotheken mit eigenen innovativen (alternativen) Angeboten zumindest sehr schnell reagieren müssen. Nur so bleiben sie auch künftig ein ernstzunehmender Partner u.a. in den Bereichen Informationsbeschaffung, -beratung und -kompetenz. Lebenslanges Lernen sollte heute in Bibliotheken eine Selbstverständlichkeit sein bzw. werden, damit sie sich zu lernenden Organisationen wandeln können, denn nur eine lernende Organisation ist entsprechend anpassungsfähig und in der Lage, ihre eigene Zukunft aktiv zu gestalten. Nur mit den entsprechenden Fähigkeiten kann sie angemessen und vor allem auch rechtzeitig auf Veränderungen und neue Anforderungen von außen reagieren.<sup>11</sup>

### 4 Kompetenzmodelle und Organisationskultur

„Als Kompetenz werden kognitive, emotionale und motivationale Faktoren bezeichnet, deren Kombination eine Person dazu befähigen, anspruchsvolle und neuartige Situationen zu bewältigen. Ein wichtiger Vorteil des Kompetenzkonstrukts besteht darin, dass es im Gegensatz zu Begriffen wie Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen eine Art Können beschreibt, das auf eine große Zahl von Situationen und Problemen anwendbar ist.“<sup>12</sup>

Genau das Anwendungswissen erzeugt einen überdurchschnittlichen Kundennutzen, der dann auch als solcher wahrgenommen wird; zudem erzeugen die Kompetenzen eine Differenzierung zum „Wettbewerb“ (Wettbewerbsvorteile hervorbringen). Sofern diese Kompetenzen weiter ausgebaut und auf andere Bereiche transferiert werden, haben sie auch eine hohe Relevanz für zukünftige Produkte und Dienstleistungen.<sup>13</sup> Benötigt werden daher künftig vor allem Personen, die aufgrund ihrer individuellen Haltungen und Fähigkeiten dauerhaft innovatives Verhalten zeigen. Ständig neue Innovationen und immer kürzere Innovationszyklen setzen voraus, dass die Mitarbeiter

6 Vgl. Goepel 2014, S. 59 ff.

7 S. dazu u.a. Schotte 2016.

8 Sipgate 2016

9 Vgl. Holtbrügge 2015, S. 135.

10 Vgl. ZBIW 2016.

11 Vgl. Düren 2015, S. 17.

12 Weinert 2001, S. 21 f.

13 Vgl. Hamel, Prahalad 1995, S. 341.

den richtigen Umgang mit dem Nicht-Vorhersehbaren beherrschen und die Fähigkeit haben, vorhandene Wissensbestände auf neue Situationen anzupassen. Persönlichkeit wird somit zum zentralen Erfolgsfaktor für das dauerhafte Gelingen von Innovationsprozessen. Hierbei geht es also nicht primär um das Beherrschen von bestimmten Techniken etc., vielmehr geht es um Metakompetenzen, die es auch in Weiterbildungsangeboten verstärkt zu vermitteln gilt. Isolierte Kernkompetenzen alleine reichen künftig nicht mehr aus; sie müssen eingebunden sein in eine entsprechende Organisationskultur: „Welche Organisationskultur ist dazu geeignet, langfristig [...] innovationsrelevante Bedingungen und Ressourcenkombinationen bereitzustellen?“<sup>14</sup> Das BMBF-Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“<sup>15</sup> definiert dazu folgende Themenbereiche:

- *Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung für die Wirtschaft der Zukunft*

Entwicklung individueller arbeits- und innovationsrelevanter Kompetenzen und deren professionelle Begleitung und Unterstützung.

- *Kompetenzmanagement für längere Beschäftigungsfähigkeit*

Digitale Technologien, moderne Lernformate, spezifische Lernformen, Dokumentation und Anerkennung im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen wie auch Potenziale von (Frauen, Migranten).

- *Konzepte betriebsspezifischen Kompetenzmanagements*

Optimale Passung zwischen demografischer Struktur der Beschäftigten, technologischen und organisatorischen Anforderungen und Kompetenznutzung. Diese betreffen auch informelle Lernprozesse, Kunden und externe Unternehmenspartner sowie soziale Web Communities, die für einen Kompetenz- und Innovationsgewinn genutzt werden können.

Die aufgeführten Themenschwerpunkte verdeutlichen auch noch einmal, dass es nicht ausreicht, Kompetenzen bezogen auf Individuen zu fördern, sondern es muss die gesamte Einrichtung betrachtet werden, damit gleichzeitig eine innovative „Unternehmenskultur“ entstehen kann.

Versteht man Innovation als „Ergebnis von kollektivem Handeln“ und Kultur u.a. als „Raum sozialen Lernens“, kommt der Innovationskultur *die* zentrale Bedeutung für eine nachhaltige Innovationsfähigkeit

zu.<sup>16</sup> Dieser Erkenntnis wird von großen Unternehmen bereits Rechnung getragen; die Potenziale einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur werden insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen allerdings noch zu wenig systematisch ausgeschöpft.<sup>17</sup> Hier ähneln Bibliotheken durchaus kleinen und mittelständischen Unternehmen, da sie in Teilen über vergleichbare Strukturen verfügen.<sup>18</sup> Daher gilt es, Kompetenzmodelle zu entwickeln, die auch für kleinere Einrichtungen langfristig und dauerhaft wirken, auch und insbesondere unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des Öffentlichen Dienstes. Ein Kompetenzmodell ist dadurch charakterisiert, dass Kriterien definiert sind, durch die eine Einrichtung/Institution ihre strategischen Ziele erreichen kann. Voraussetzung ist somit strategisches Management mit einer klaren langfristigen Zielsetzung. Das Kompetenzmodell sollte alle Beschäftigte einer Institution berücksichtigen und helfen, u.a. die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden und werden bereits hinreichend genutzt?
- Welche Potenziale werden noch zu wenig genutzt?
- Welche Kompetenzen sind noch zu entwickeln?
- Welche Kompetenzen sind vorhanden und werden künftig nicht mehr benötigt?
- Welche Synergien ergeben sich aus den vorhandenen und noch zu entwickelnden Kompetenzen in der Einrichtung?<sup>19</sup>

Ein Kompetenzmodell ist also ganz individuell auf eine einzelne Institution zuzuschneiden, nicht aber auf das Individuum.<sup>20</sup> In der Stadtbücherei Würzburg z.B. wurde von einer Arbeitsgruppe eine Liste der Kompetenzen erstellt, die die Bibliothek in Hinblick auf Vision und Ziele benötigt. Zudem wurden Rollen definiert und jeder Rolle – nicht jeder Person – wurden die entsprechenden Kenntnisse zugeordnet. Anschließend wurden die Fähigkeiten priorisiert. So entstand für jeden Einzelnen anschließend ein individueller Personalentwicklungsplan<sup>21</sup>, der aber nicht von den individuellen Weiterbildungswünschen einzelner Mitarbeiter geprägt ist sondern von der Zielsetzung der Bibliothek. Einen alternativen Ansatz für eine innovationsorientierte Personalentwicklung stellt die Kompetenz-Kundenwert-Matrix dar, die analog zu einer Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff<sup>22</sup> erarbeitet wird. Aufgetra-

<sup>14</sup> Schmitt, Strothmann, Goepel 2014, S. 269.

<sup>15</sup> DLR, DSF o.J.

<sup>16</sup> Vgl. Schmidt, Strothmann, Goepel 2014, S. 269.

<sup>17</sup> Vgl. ebd.

<sup>18</sup> Vgl. Georgy 2016, S. 85 ff.

<sup>19</sup> Vgl. DLR, DSF o.J.

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

<sup>21</sup> Vgl. Becker, Flicker 2012, S. 279.

<sup>22</sup> Für weitere Informationen s. u.a. Schawel, Billing 2012, S. 22 ff.

gen werden in der Matrix Kundenwert gegen Kompetenzstärke.<sup>23</sup>

- **Kompetenzstärke niedrig – Kundenwert niedrig**  
Es handelt sich um Kompetenzstandards. Verbesserungen sind nicht sehr dringlich, ggf. können die Aufgaben auch ausgelagert werden.
- **Kompetenzstärke niedrig – Kundenwert hoch**  
Hier gilt es, die Anstrengungen zu verstärken. Bis die Kompetenzen in der eigenen Einrichtung vorhandenen sind, können die Aufgaben ausgelagert werden. Mittel- bis langfristig sollten die Kompetenzen aber in der eigenen Einrichtung vorhanden sein.
- **Kompetenzstärke hoch – Kundenwert niedrig**  
Diese Situation trifft man häufig an, wenn die Mitarbeiter nicht rechtzeitig hinsichtlich neuer Aufgaben/neuer erforderlicher Kompetenzen geschult wurden. Mitarbeiter halten dann noch lange an alten Dienstleistungen fest und zeigen auch teilweise übertriebenen Einsatz.
- **Kompetenzstärke hoch – Kundenwert hoch**  
Das ist die Idealsituation für jede Institution. Es gilt, weiter gute Arbeit zu leisten und neues Personal für diese Bereiche zu gewinnen.

Personal muss insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel dem Beschaffungsmarkt bzw. den Beschaffungsobjekten zugeordnet werden; beide sind dem Absatzmarkt und den Absatzobjekten vorgelagert und Voraussetzung für einen erfolgreichen Absatzmarkt. Daher empfiehlt es sich zusätzlich, analog der Produkt-Portfolio-Analyse eine Personal-Portfolio-Analyse zu erstellen, bei der die „strategische Relevanz“ gegen die „Verfügbarkeit der Kompetenzträger“ am Arbeitsmarkt aufgetragen wird: Sofern die Verfügbarkeit der (hoch) relevanten Kompetenzen am Arbeitsmarkt gering und die strategische Relevanz hoch sind, stehen Einrichtungen vor einem größeren Problem, denn es besteht ein Mangel an qualifiziertem Personal. Privatunternehmen verfügen über die Möglichkeit, ggf. Joint Ventures einzugehen, Start-ups/andere Unternehmen zu übernehmen oder durch attraktive Gehälter/Rahmenbedingungen dieses Problem zumindest zu reduzieren. Diese Möglichkeiten haben Bibliotheken nur in ganz geringem Maße. Ihnen bleibt fast nur die Möglichkeit, selbst systematische Personalentwicklung zu betreiben, und diese muss dann sehr zügig erfolgen, da die Einrichtung sonst Gefahr läuft, den Anschluss zu verpassen.

<sup>23</sup> Vgl. Hobohm 2012, S. 250.

## Dietmar Dreier International Library Suppliers

Seit 1981 für europäische Bibliotheken erfolgreich tätig.



Dietmar Dreier



### Ihr Spezialist für:

- Wissenschaftliche Monographien
- E-Books und Datenbanken
- Fachbezogene Neuerscheinungsdienste (Print & E-Books)
- Graue und Antiquarische Literatur
- Shelf Ready Service

### Ihr Partner für e-content:

- Verlagsunabhängige Beratung
- Vertrieb von ProQuest Ebook Central™ (ebrary & EBL)
- Vertrieb von Verlagsprodukten (Einzeltitel und Pakete)
- Dietmar Dreier E-Book User Guide (erscheint jährlich)

### Unser E-Book-Portal – die ideale Unterstützung für Ihre Erwerbungsentscheidungen:

- Über 250 Verlagsmodelle online recherchierbar
- Direkter Zugriff auf die entsprechenden Titellisten
- Direkter Zugriff auf unsere aktuellen Angebote

Erweitern Sie Ihren Bestand mit Print-PDA?  
Kennen Sie die verschiedenen Methoden?  
Profitieren Sie von unserer Erfahrung:  
[print-pda@dietmardreier.de](mailto:print-pda@dietmardreier.de)

## 5 Weiterbildungsbedarf und Altersstruktur

Viele Bibliothekare sehen für sich in den nächsten Jahren einen steigenden oder zumindest gleichbleibenden Fort- und Weiterbildungsbedarf<sup>24</sup>, der vor allem begründet wird mit:

- Veränderungen der Aufgaben von Bibliotheken generell,
- Neuerungen in der Technik/IT,
- neue Aufgaben und/oder Spezialisierung im eigenen Arbeitsumfeld sowie
- dem Wunsch nach lebenslangem Lernen bzw. dem eigenen Anspruch, auf dem aktuellen Wissenstand zu bleiben.<sup>25</sup>

Bei der Analyse der besuchten und gewünschten Weiterbildungen im Rahmen der ZBIW-Studie fiel auf, dass sich die thematischen Schwerpunkte der bibliothekarischen Weiterbildung vorwiegend am momentanen Bedarf, d.h. stark am Alltagsgeschäft orientieren, und kaum an der Zukunft. Gefragte Themen waren/sind vor allem Katalogisierung/RDA, IT sowie service- und nutzerorientierte Dienstleistungen; zukünftig könnten gemäß der Befragung von 2016 IT- und Managementthemen stärker in den Fokus rücken. Tatsächlich neue Themen, die sich am Anspruch an eine innovative Bibliothek orientieren, wurden dagegen kaum genannt.<sup>26</sup> Neben den Veränderungen, die sich aus neuen Arbeitsbedingungen (Arbeit 4.0), neuen Arbeitsfeldern etc. ergeben, ist auch die Altersstruktur in den einzelnen Bibliotheken zu betrachten. Bibliotheken ist zu empfehlen, eine konkrete Altersstrukturanalyse zu erstellen, die hilfreich ist, um folgende Fragen zu beantworten:

- In welchen Bereichen der [...] [Bibliothek] ist welche Personal- und Altersstruktur vorhanden und welche Entwicklung ist abzusehen?
- Welche Beschäftigtengruppen und welche Funktionsbereiche [...] weisen schon einen größeren Anteil an Älteren auf? Wo muss der erforderliche Bedarf an Qualifikationen frühzeitig gesichert werden?
- Welche Wissens- und Erfahrungsträger stehen wann vor der Verrentung? In welchen Bereichen oder für welche Funktionen muss im Rahmen der Nachfolgeplanung für eine rechtzeitige Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen gesorgt werden?<sup>27 28</sup>

Dieser Analyse sollte sich eine Altersstrukturprognose anschließen, die sich auf die nächsten fünf bis zehn Jahre erstreckt, um daraus den bibliotheksspezifischen Bedarf an Personal sowie weitere Handlungsbedarfe hinsichtlich Weiterbildung aber z.B. auch alternativer Arbeitsmodelle ableiten zu können. Die ZBIW-Befragung zeigte, dass Personen in der Altersgruppe 50plus ihren Fortbildungsbedarf signifikant geringer einschätzen als die Personen der anderen Altersgruppen. So ist die Motivation für Weiterbildung/Kompetenzerweiterung dieser Altersgruppe deutlich geringer, aber man sieht auch deutlich weniger Bedarf dafür.<sup>29</sup> Um einen genauen Überblick zu erhalten, wieviel Weiterbildung jeder Mitarbeiter in Anspruch nimmt, bietet es sich an, die Weiterbildungstage je Mitarbeiter nach Altersgruppen zu erfassen, um die Frage zu beantworten, wie stark die Weiterbildung mit zunehmendem Alter abnimmt, um hier gegensteuern zu können.<sup>30</sup> So kann es sich heute keine Einrichtung mehr leisten, Personal nicht mehr bis zur Verrentung entsprechend weiterzubilden im Sinne des lebensumspannenden Lernens. Während das „lebenslange Lernen“ nur die zeitliche Dimension umfasst, geht es beim „lebensumspannenden Lernen“ um eine räumliche Dimension: Es umfasst das formale Lernen (institutionalisiert, strukturiert und zertifiziert), das nichtformale Lernen (methodisch, institutionenungebunden und nicht zertifiziert) und das informelle Lernen, das im Alltag geschieht.<sup>31</sup>

Die Aspekte des Profitierens von den jeweiligen (komplementären) Kompetenzen, der gegenseitigen Akzeptanz und der gegenseitigen Wertschätzung der altersabhängigen Potenziale und Veränderungen sowie ein von Respekt und Wertschätzung geprägter Umgang miteinander, gilt es grundsätzlich in Organisationen zu fördern, um von der Altersdiversität der eigenen Belegschaft nachhaltig profitieren zu können. „Eine solche Unternehmenskultur lässt sich aber nicht wie eine neue Anlage für ein Unternehmen kaufen [...], vielmehr gilt es, im Rahmen einer nachhaltigen transformativen Innovationskultur [...] Sensibilität und Fähigkeiten im Umgang mit demografischen Synergien schrittweise in die Personalentwicklung zu integrieren.“<sup>32</sup> Und zwar über die verschiedenen Ebenen:

### • Einzelne Personen

Im Vordergrund steht das funktionale Zusammenspiel von Eigenschaften, Fähigkeiten, Motiven und Wertvorstellungen dieser Personen.

24 Diese Einschätzung deckt sich mit anderen Befragungen außerhalb des Bibliotheksbedarfs. S. u.a. TNS Infratest, Studiengemeinschaft Darmstadt 2016, S. 6.

25 Vgl. ZBIW 2016.

26 Vgl. ebd.

27 Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2016, S. 1.

28 Ein Tool für einen Altersstrukturcheck findet sich u.a. unter: <https://www.perviss.de/altersstrukturcheck.html>

29 Vgl. Albers, Fühles-Ubach, Georgy 2016, S. 504.

30 Vgl. Schirmer 2016, S. 31 f.

31 Vgl. Europäische Kommission 2001, S. 58.

32 Wabro 2014, S. 77

- *Teams*

Für den Erfolg maßgeblich ist, wie Gruppen zusammengestellt werden, welches Arbeitsklima innerhalb dieser und zwischen diesen herrscht und wie groß der Nutzen durch Synergien und Perspektivenvielfalt ist.

- *Organisation*

Hierzu gehören die Unternehmenskultur sowie die Rahmenbedingungen der Aufbau- und Ablauforganisation.

- *Produkte/Dienstleistungen*

Im Vordergrund steht die Innovation mit der Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse.

- *Externe*

Heute kann kaum eine Institution darauf verzichten, Externe in den Innovationsprozess zu integrieren (Open Innovation, Crowdsourcing), z.B. Kunden, andere Anspruchsgruppen, um kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und auf dem Markt zu platzieren.<sup>33</sup>

Personalentwicklung wird nur dann erfolgreich sein, wenn im Zusammenhang mit den geplanten und durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen Rahmenbedingungen entwickelt werden, dass sowohl Teil-

nehmer als auch die Bibliothek gleichermaßen davon profitieren.

So gilt es, individuelle Ziele, Ressourcen, Eigenschaften und Bedarfe bei der Durchführung von Maßnahmen zu berücksichtigen, d.h., dass individuelle Besonderheiten und Stärken eines jedes Einzelnen miteinbezogen werden. Gleichzeitig muss bei den Teilnehmern der Maßnahmen aber die Bereitschaft vorhanden sein, Veränderungen mit zu tragen und auch mit zu gestalten. Das aber ist nur möglich, wenn die Teilnehmer bereits innerhalb der Maßnahmen „in Aktion“ gebracht werden. Neu Erlerntes sollte bereits im Rahmen der Weiterbildung angewendet werden können, so dass es über die Weiterbildung hinaus verinnerlicht wird. Nur dann ist es den Teilnehmern möglich, neu erlerntes Verhalten auch anzuwenden und über die Maßnahme hinaus zu verinnerlichen. Und die Bibliotheksleitung muss den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, das neu Erlernte im Arbeitsalltag möglichst direkt einzusetzen, denn nur wenn neu Erlerntes erprobt und gewinnbringend eingesetzt werden kann, besteht die Möglichkeit, dass sich das neue Verhalten festigt und verstetigt. Und nur dann trägt es auch zu einer veränderten Unternehmenskultur bei, wenn es dauerhaft in die Unternehmenskultur integriert werden kann.<sup>34</sup>

33 Vgl. Meier, Laux 2014, S. 137.

34 Vgl. Schmitt, Strothmann, Goepel 2014, S. 286 f.

**WIE ES EUCH GEFÄLLT**

*Immer da wenn Sie uns gerade brauchen – guter Service kann so einfach sein.*

Ein Unternehmen der **ekz** Gruppe [www.easycheck.org](http://www.easycheck.org)

**easycheck**  
library technologies

## 6 Fazit und Ausblick

Auch Bibliotheken werden sich künftig verstärkt einer systematischen Personalentwicklung widmen müssen, und diese muss sich an den Anforderungen der Zukunft in den Bereichen Arbeitsformen und Trends bzw. Innovationen orientieren. Das Ergebnis könnte/sollte eine transformationale Innovationskultur sein, die hohe Anforderungen an die Leitung von Bibliotheken aber auch an die Mitarbeiter stellt. Ein individueller Austausch über persönliche Interessen, Ziele und Ressourcen gehört ebenso dazu wie die gegenseitige Unterstützung und Beratung, ggf. auch als Mentoring oder kollegiales Coaching. Auf der anderen Seite muss eine Fehlerkultur etabliert sein, die eine gewisse Fehlertoleranz notwendig macht, aber auch das proaktive Lernen aus Fehlern. Damit verknüpft ist das offene Ansprechen von Problemen, ein gegenseitiges konstruktives Feedback. Eine moderne, agile Unternehmensform drückt sich aber auch aus durch die aktive Beteiligung aller an Entscheidungen, durch das Hinterfragen des Gewohnten, verbunden mit dem Mut zum „Widerspruch“, das Einfordern von kreativen Ideen und Nachfragen, auf der anderen Seite aber auch durch das gegenseitige Schenken von Zutrauen und Vertrauen.<sup>35</sup> Bibliotheken sollten und müssen sich diesen Herausforderungen stellen, sofern sie auch künftig wettbewerbsfähig bleiben und attraktiv für den Arbeitsmarkt sein wollen. Wie groß das Problem des Personalrecruitings zur Zeit ist, zeigt, dass die BID eine Arbeitsgemeinschaft für Personalgewinnung eingesetzt hat, um z.B. „ein realistisches und attraktives Berufsbild zu vermitteln“<sup>36</sup>. ■

### Quellen

- Albers, M.; Fühles-Ubach, S.; Georgy, U. (2016): Fortbilden, aber wohin? – Über Initiative, Motivation und Inhalt bibliothekarischer Fortbildung. In: *b.i.t.online* 19 Nr. 6, S. 502-506.
- Becker, T.; Flicker A. (2012): Wissensmanagement und Wissensbilanzen in Öffentlichen Bibliotheken – ein Exkurs. In: Georgy, U. F. Schade (Hrsg.): *Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing*. Berlin/Boston: De Gruyter, S. 257-286.
- DLR; DSF (o.J.): *BMBF-Programm Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt – Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel*. URL: <http://pt-ad.pt-dlr.de/de/131.php>
- Düren, P. (2015): *Bibliotheken als lernende Organisationen. Praxiswissen*. Berlin: De Gruyter Saur.
- Europäische Kommission (2001): *Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens*. Luxemburg: Europäische Gemeinschaften. URL: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/ll-learning/area\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/area_de.pdf)
- Georgy, U. (2016): *Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit in Bibliotheken – Ein Vergleich mit KMU*. In: *Offen(siv)e Bibliotheken – neue Zugänge, neue Strukturen, neue Chancen*. 32. Österreichischer Bibliothekartag Wien
2015. Bauer, B.; Ferus, A.; Pauser, J. (Hrsg.). Graz-Feldkirch: Wolfgang Neugebauer, S. 85-96.
- Gerybadze, A. (2004): *Technologie- und Innovationsmanagement – Strategie, Organisation und Implementierung*. München: Vahlen.
- Goepel, M. (2014): *Organisatorische Rahmenfaktoren für erfolgreiche Innovationsprozesse*. In: Schültz, B.; Strothmann, Ph.; Schmitt, C.T. & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55-72.
- Hamel, G.; Prahalad C. K. (1995): *Wettlauf um die Zukunft*. Berlin: Ueberreuter.
- Hobohm, H.-Chr. (2012): *Strategisches Informationsmarketing – Ziele und Strategien im strategischen Marketing und ihre Umsetzung im operativen Marketing*. In: Georgy, U. & F. Schade (Hrsg.), *Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing*. Berlin: De Gruyter Saur, S. 231-256.
- Holtbrügge, D. (2015): *Personalmanagement*. 6. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer.
- Interview mit Heinz-Jürgen Lorenzen (Bernd Schleh): *Heinz-Jürgen Lorenzen plädiert für Beibehaltung des Bibliothekartags*, URL: <http://b-u-b.de/heinz-juergen-lorenzen-interview/> (Abruf: 29.06.2018).
- Meier A.S.; Laux, L. (2014): *Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung*. In: Schültz, B.; Strothmann, Ph.; Schmitt, C.T. & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 136-160.
- Schawel, C.; Billing, F. (2012): *Top 100 Management Tools*. Wiesbaden: Springer, Gabler.
- Schirmer, U. (2016): *Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements*. In: Schirmer, U. (Hrsg.): *Demografie Exzellenz. Handlungsmaßnahmen und Best-Practices zum demografieorientierten Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27-48.
- Schmitt, C.T., Strothmann, Ph., Goepel, M. (2014): *Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell transformationaler Kultur*. In: Schültz, B.; Strothmann, Ph.; Schmitt, C.T. & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 267-292.
- Schotte, B. (2016): *Warum Freiräume für Mitarbeiter ein Gewinn für alle sind*. In: *Impulse*, 18.01.2016. URL: <https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/slacktime/2178126.html> (Abruf: 28.06.2018)
- Sigpate (2016): *Open Friday – Wissen verteilen mit Open Spaces*. Unternehmensblog vom 11.06.1016. URL: <http://www.sigpateblog.de/open-friday-wissen-verteilen-mit-open-spaces/> (Abruf: 28.06.2018)
- TNS Infratest, Studiengemeinschaft Darmstadt (2016). *Weiterbildungstrends in Deutschland (2016)*: URL: <http://www.sgd.de/fileadmin/PDF/tns-studie-2016.pdf> (Abruf: 28.06.2018)
- Wabro, S. (2014): *Synergien im Demografischen Wandel nutzen*. In: Schültz, B.; Strothmann, Ph.; Schmitt, C.T. & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 74-82.
- Weinert, F. E. (2001): *Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit*. In: Weinert, F. E. (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim Basel: Beltz, S. 17-31.
- ZBIW (2016): (Noch) besser werden. Unveröffentlichte Ergebnisse.

<sup>35</sup> Vgl. ebd. S. 283.

<sup>36</sup> Interview Lorenzen 2018.



**Prof. Dr. Ursula Georgy**

TH Köln – Technology, Arts, Sciences  
Institut für Informationswissenschaft  
Leiterin des ZBIW  
[ursula.georgy@th-koeln.de](mailto:ursula.georgy@th-koeln.de)