

**Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft
Band 17**

**Personalentwicklung im Management
Öffentlicher Bibliotheken**

Claudia Boscheinen

Juni 1999

Fachhochschule Köln
Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

Boscheinen, Claudia:

Personalentwicklung im Management von öffentlichen Bibliotheken /
von Claudia Boscheinen. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und
Informationswesen, 1999. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 17)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

*Die **Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft** berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).*

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

Claudiusstr.1 D-50678 Köln

Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Karin Finkbeiner, Sabine Schäfer, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 1999

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	S. 5
2.	Grundlagen der Personalentwicklung	S. 6
2.1	Begriffsbestimmung	S. 6
2.2	Ziele der Personalentwicklung	S. 8
2.3	Träger der Personalentwicklung	S. 13
2.4	Planung und Organisation	S. 16
2.5	Maßnahmen der Förderung und Qualifizierung	S. 23
2.6	Kontrolle der Personalentwicklung	S. 26
2.7	Widerstände gegen Personalentwicklung	S. 28
3.	Bibliotheken und Personalentwicklung	S. 29
3.1	Personalentwicklungserfordernisse in Bibliotheken	S. 29
3.2	Personalentwicklung in der Praxis Öffentlicher Bibliotheken - eine Umfrage	S. 32
4.	Fazit	S. 65
	Literaturverzeichnis	S. 68
	Anlage: Fragebogen	

1. EINLEITUNG

Personalentwicklung (PE) hat sich in der freien Wirtschaft weitgehend etabliert. Im modernen Personalmanagement ist sie inzwischen ein nicht mehr wegzudenkendes Instrument. Großunternehmen, die meisten mittelständischen und sogar viele Kleinunternehmen bemühen sich um die Entwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter (Aus sprachlichen Gründen wird im folgenden auf die Doppelbenennung männlicher und weiblicher Berufsbezeichnungen verzichtet; grundsätzlich sind immer Bibliotheksmitarbeiterinnen und –mitarbeiter gemeinsam gemeint.) und beschäftigen dafür entsprechende Fachleute (vgl. Olesch, 1992, S.7). Personalentwicklung darf jedoch nicht als „Wundermittel“ verstanden werden, das alle Probleme auf einen Schlag löst. Aber einige Ansätze und Methoden können schrittweise Lösungen anbieten und zur Weiterentwicklung, Umgestaltung und Erneuerung von Bibliotheken beitragen.

In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, inwieweit eine systematische Personalentwicklung auch im Management Öffentlicher Bibliotheken Beachtung findet. Bestehen im deutschen Bibliothekswesen überhaupt ausreichende Kenntnisse über Personalentwicklung? Stehen die Strukturen des öffentlichen Dienstes einer Personalentwicklung, wie sie in der freien Wirtschaft betrieben wird, nicht im Wege? Gerade im Dienstleistungssektor – zu dem Öffentliche Bibliotheken auch zu zählen sind – sind Qualifikation, Motivation und Leistungsbereitschaft des Personals von großer Bedeutung. Wird im Rahmen von Verwaltungsreformen die Chance ergriffen, im Bereich der Personalführung auch Maßnahmen der Personalentwicklung anzuwenden? Und welche Maßnahmen werden in den Bibliotheken tatsächlich umgesetzt?

Des weiteren soll auch auf die Frage eingegangen werden, ob Personalentwicklung nicht zur Verbesserung des Dienstleistungsangebotes und zur Imagesteigerung der Bibliothek beitragen kann.

Eine ausschließlich deskriptive Herangehensweise erschien nicht geeignet, um ausreichende Antworten auf alle diese Fragen zu bekommen. Darüber hinaus gibt es zu diesem Thema derzeit keine umfassenden und grundlegenden bibliotheksspezifischen Quellen. Deshalb wurde eine Umfrage unter den großen Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland mittels Fragebogen durchgeführt.

Im ersten Kapitel wird zunächst auf die allgemeinen Ziele sowie die Bereiche Planung, Durchführung und Kontrolle der Personalentwicklung eingegangen. Im Anschluß an die

Darstellung der theoretischen Grundlagen, die sich in erster Linie auf Informationen aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre stützt, werden im zweiten Kapitel Gründe für die Umsetzung von PE für Öffentliche Bibliotheken erörtert und im Anschluß daran das Vorgehen bei der Umfrage und deren Ergebnisse dargestellt. Abschließend wird der derzeitige Stellenwert der Personalentwicklung in Öffentlichen Bibliotheken mit Blick auf die theoretischen Grundlagen beurteilt.

Das Thema ist bei Öffentlichen Bibliotheken auf breites Interesse gestoßen, wie die gute Resonanz auf die Umfrage mit einer Rücklaufquote von 81% zeigt. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen im Rahmen der Umfrage angeschriebenen Bibliotheken für die rege Beteiligung, das geäußerte Interesse und die vielen zusätzlichen Informationen bedanken, die eine umfassende Auswertung ermöglicht haben.

2. GRUNDLAGEN DER PERSONALENTWICKLUNG

In diesem Kapitel werden allgemeine theoretische Grundlagen der Personalentwicklung aufgezeigt, die zwar nicht spezifisch für das Bibliothekswesen entwickelt wurden, aber gleichermaßen für alle Berufssparten gelten.

2.1 Begriffsbestimmung

In der Personalwirtschaft existiert der Terminus „Personalentwicklung“ seit Beginn der 70er Jahre (vgl. Faber, 1994). Zwar werden in der Literatur verschiedene Schwerpunkte gesetzt, die grundlegende Definition von Personalentwicklung ist bei den meisten Autoren jedoch ähnlich formuliert. Mal wird mehr der Aspekt der Entwicklung und Entfaltung der Mitarbeiter betont, mal wird mehr der Nutzen für das Unternehmen in den Vordergrund gestellt. Exemplarisch soll hier eine Definition von Mentzel zitiert werden, die auch für Öffentliche Bibliotheken anwendbar ist. Personalentwicklung umfaßt danach alle Maßnahmen, „die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel, 1997, S.15).

Der unternehmerische Nutzen liegt darin, daß Personalentwicklung ein umfassendes Konzept zur Einwirkung auf Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen ist, um Qualifikationen zur langfristigen Aufgabenwahrnehmung aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln. Entscheidend

ist, daß beide Seiten einen Nutzen aus der Personalentwicklung ziehen können. Personalentwicklung versucht, Effektivität und Humanität miteinander zu verbinden, „Produktivität und Menschlichkeit miteinander in Einklang bringen“ (Mentzel, 1997, S.17). Daher hat die Personalentwicklung für eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Bibliothek Sorge zu tragen. Zum anderen muß sie prüfen, welche Mitarbeiter zu fördern sind. Notwendige Förderungs- und Bildungsangebote müssen bereitgestellt sowie eine zweckgerichtete Planung, Durchführung und Kontrolle der geplanten Maßnahmen sichergestellt werden. Personalentwicklung ist eine systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Zufällig gestreute Bildungsmaßnahmen sollen vermieden werden (vgl. Grote, 1998, S.143).

Im übrigen muß die Personalentwicklung nicht nur mit den Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und dem Nutzen für die Bibliothek in Einklang gebracht werden, sondern auch auf die ständigen Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten bezogen sein. Aufgrund dieses stetigen Wandels und die dadurch notwendige laufende Qualifizierung ergibt sich, daß Personalentwicklung ein dynamischer Prozeß ist. Dieser umfaßt ständige Erneuerung und Erweiterung, ein Wechsel von Fortbildung, praktischer Bewährung und erneuter Fortbildung (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.13).

Im betrieblichen Zusammenhang betrachtet ist Personalentwicklung ein Element der Personalführung und somit Aufgabe des Bibliotheksmanagements. Betrachtet man die Personalentwicklung insgesamt, lassen sich die drei Hauptbereiche berufsvorbereitende, berufsbegleitende und berufsverändernde Personalentwicklung unterscheiden. Die berufsbegleitende Personalentwicklung bezieht sich ausdrücklich auf die laufende Qualifizierung von Mitarbeitern, die bereits im Berufsleben stehen und über entsprechende Berufserfahrungen verfügen. Im Gegensatz dazu stehen die berufsvorbereitende und die berufsverändernde Personalentwicklung, welche beide auf eine neue berufliche Tätigkeit vorbereiten. Der berufsvorbereitende Bereich sorgt für eine berufliche Grundbildung durch Ausbildung und Einarbeitung von Auszubildenden oder die Betreuung von Praktikanten. Zur berufsverändernden Personalentwicklung gehören alle Formen der Umschulung und Rehabilitation, die aufgrund technischer oder wirtschaftlicher Entwicklung oder aus persönlichen Gründen notwendig werden (vgl. Mentzel, 1997, S.18 ff.).

Bereits aus der Begriffsbestimmung ergeben sich grundlegende Aussagen über Ziele der Personalentwicklung, auf die nachfolgend näher eingegangen werden soll.

2.2. Ziele der Personalentwicklung

Im folgenden wird zwischen den generellen Zielen der Personalentwicklung und den Lernzielen einzelner Bildungsmaßnahmen unterschieden.

2.2.1 Generelle Ziele

„PE sollte definierte Ziele haben, die nachvollziehbar aus den Unternehmenszielen abgeleitet sind“ (Rückle u.a., 1994, S.24). Bei der Formulierung von PE-Zielen ist daher darauf zu achten, daß diese mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens in Einklang stehen, und ebenso wie diese sollten auch die Ziele der PE allen Mitarbeitern bekannt und vertraut sein, denn „Personalentwicklung kann nur dann erfolgreich betrieben werden, wenn bei allen Beteiligten Klarheit über die zu erreichenden Ziele besteht“ (Mentzel, 1997, S.25). Woran konkret sich die PE-Ziele einer Bibliothek orientieren können, wird im Rahmen der Umfrage anhand von Beispielen deutlich (vgl. Kap.3.2.2.9). Mit der schriftlichen Fixierung von Zielen wird darüber hinaus deren Stellenwert im betrieblichen Geschehen und als personalpolitisches Instrument deutlich gemacht. Dabei spielen sowohl die Interessen der Bibliotheksleitung und des Unterhaltsträgers als auch die der Mitarbeiter eine Rolle. Dabei darf nicht übersehen werden, daß „Mitarbeiter, die an der Ausgestaltung der Ziele mitwirken können, wesentlich zum Erfolg beitragen“ (vgl. Faber, 1994, S.10).

Bibliotheksbezogene Ziele

Übergeordnetes Ziel der Personalentwicklung ist der Erhalt und die Entwicklung der Bibliothek. Die Bibliothek strebt an, daß möglichst jede Stelle mit leistungsfähigen Mitarbeitern besetzt ist, die über eine ihrem Arbeitsplatz entsprechende Qualifikation verfügen. Das heißt nicht nur, daß Mitarbeiterqualifikationen erhalten, sondern auch an sich wandelnde Bedingungen des Arbeitsplatzes laufend angepaßt werden müssen. Darüber hinaus liegt es im Interesse der Bibliothek, daß Fehlbesetzungen aufgedeckt und behoben werden. Geeignete Nachwuchskräfte sollen ausgebildet und damit Fach- und Führungskräfte aus den eigenen Reihen gewonnen werden. Ferner sind aus Sicht der Bibliothek die Vermittlung von Zusatzqualifikationen neben den jeweiligen arbeitsplatzbezogenen Fertigkeiten wünschenswert, um eine größere Flexibilität beim

Personaleinsatz, z.B. bei Krankheits- oder Urlaubsvertretungen, zu ermöglichen (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.27). Neben fachlicher Qualifikation liegt es darüber hinaus im Interesse der Bibliothek, das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter, wie z.B. deren Leistungs- und Sozialverhalten und die Bereitschaft, Änderungen zu verstehen und mit zu tragen, zu beeinflussen (vgl. Mentzel, 1997, S.26 ff.). Auf das Ziel, eine dem Lernen und der Fortbildung positiv gegenüberstehende Unternehmenskultur aufzubauen, soll in Abschnitt 2.2.3 näher eingegangen werden.

Mitarbeiterbezogene Ziele

Mitarbeiter erwarten von der Personalentwicklung berufliches Weiterkommen und persönliche Entwicklung. Anpassung an die Anforderungen des Arbeitsplatzes bedeutet Minderung der Risiken, mit sich wandelnden Arbeitsbedingungen, z.B. im informationstechnischen Bereich, nicht Schritt halten zu können. Damit eng verbunden ist der Wunsch nach Sicherung von erreichter Stellung und Arbeitseinkommen. Karriereplanung durch Höherqualifizierung, aber auch durch Übernahme größerer Verantwortung und anspruchsvoller Aufgaben sowie Selbstverwirklichung unter Berücksichtigung der individuellen Lebensgestaltung sind weitere mögliche Einzelziele der Mitarbeiter. Für jeden einzelnen Mitarbeiter leitet sich daraus die Aufgabe ab, sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche beruflichen Ziele er langfristig anstreben will und kann. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte sowie der betrieblichen Ziele und Möglichkeiten muß im Gespräch geklärt werden, welche speziellen Ziele sich im Einzelfall ableiten lassen (vgl. Mentzel, 1997, S.26 ff.).

Es wird zwar nicht immer eine vollkommene Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Bibliotheksleitung und der Mitarbeiter geben, aber die Ziele der Mitarbeiter stehen nicht grundsätzlich im Widerspruch zu den Zielen der Bibliothek. „Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gründet sich auf die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter“ (Kitzmann/Zimmer, 1982, S.28). Berufsbegleitende Personalentwicklung beinhaltet Chancen für die Mitarbeiter, Bildungs- und Aufstiegsbedürfnisse zu verwirklichen und ist gleichzeitig Voraussetzung für Erhalt und Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bibliothek. Beides bedingt folglich einander. Natürlich ist es auch möglich, daß Zielsetzungen völlig auseinander gehen, wenn sich z.B. die Bibliothek von einer Qualifikationserweiterung größere Flexibilität beim Personaleinsatz verspricht, während der Mitarbeiter seine Chancen am Arbeitsmarkt verbessern will. Hier ist es Aufgabe der Leitung, einen

Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessenslagen herbeizuführen und eine weitest mögliche Annäherung zu erreichen. Die übergreifende Aufgabe der Personalentwicklung ist es demnach, Mitarbeiter und Bibliotheksleitung im Sinne einer „Lernenden Organisation“ für permanentes Lernen zu motivieren (vgl. Grote, 1998, S.158).

2.2.2 Lernziele einzelner Bildungsmaßnahmen

Ein Lernziel enthält die eindeutige Beschreibung der Verhaltensformen (Kenntnisse, Einsichten, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Gewohnheiten), die ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeitergruppe nach Abschluß einer konkreten Entwicklungsmaßnahme erreicht haben soll. „Die Lernziele haben Mittelcharakter. Sie sind Stufen auf dem Weg, die generellen PE-Ziele zu erfüllen“ (Kitzmann/Zimmer, 1982, S.27). Im folgenden soll auf verschiedene Aspekte von Lernzielen eingegangen werden. Dazu gehören die Qualifizierung für die Aufgaben des Arbeitsplatzes sowie Handlungskompetenz. Beide sind aufgrund von beruflicher Ausbildung, individuellen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften bei Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt. Personalentwicklung versucht, diese auf- oder auszubauen.

2.2.2.1 Aufgabenqualifizierung

Im Berufsbildungsgesetz (BBiG) heißt es: „Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen“ (§ 1 Absatz 3 BBiG). Lernziele lassen sich demnach je nach Qualifizierungsrichtung in Erhaltungs-, Anpassungs- und Aufstiegsqualifikationen unterscheiden (vgl. Meffert/Bruhn, 1997, S.472).

Die Vermittlung von Erhaltungsqualifikationen soll dem Umstand entgegenwirken, daß einmal erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten im Laufe der Zeit von Mitarbeitern mehr oder weniger vergessen bzw. verlernt werden. Gleichzeitig ändern sich Anforderungen an die Mitarbeiter. Bei der Vermittlung von Anpassungsqualifikationen werden vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten an sich ändernde Gegebenheiten des Arbeitsplatzes angepaßt. Sie sind durch laufenden technischen (z.B. Einführung von Internet in Bibliotheken) und organisatorischen Wandel (z.B. im Rahmen von Verwaltungsreformen) ständig notwendig (vgl. Mentzel, 1997, S. 20 ff.).

Mit Hilfe von Aufstiegsqualifikationen sollen Mitarbeiter befähigt werden, anspruchsvollere Funktionen und höher bewertete Positionen einzunehmen. Hiermit ist nicht ausschließlich das Erreichen einer höheren Hierarchiestufe gemeint. Besonders im öffentlichen Dienst greift dieses Mittel als Fortbildungs- und Leistungsanreiz aufgrund personal- und tarifrechtlicher Regelungen nicht. Aufstiegsqualifikationen umfassen auch die Ausweitung des Tätigkeitsfeldes und des Verantwortungsbereichs durch Job Enlargement und Job Enrichment (vgl. Mentzel, 1997, S.20 ff.) (s. Kap. 2.5.4).

Darüber hinaus sind sogenannte Ergänzungsqualifikationen nicht direkt arbeitsplatzbezogen und zweckbestimmt. Sie dienen vielmehr der persönlichen Entwicklung und Entfaltung und vermitteln allgemeine Bildungsinhalte. Hierzu gehören z.B. die Behandlung politischer oder wirtschaftlicher Themen, die Verbesserung von Sprachkenntnissen oder die Teilnahme an einem Erste-Hilfe-Kurs (vgl. Mentzel, 1997, S.20 ff.).

Die Übergänge zwischen den verschiedenen Zweigen der Aufgabenqualifizierung sind fließend. So ist z.B. neben fachlicher Kompetenz eine gute Allgemeinbildung (Ergänzungsqualifikation) im Informationsdienst unerlässlich, sind bei der Recherche im Internet gute Englischkenntnisse von Nutzen bzw. das Beherrschen einer anderen Sprache bei einem hohen Ausländeranteil in der Benutzerschaft empfehlenswert.

2.2.2.2 Handlungskompetenz

Handlungskompetenz meint die Fähigkeit der Mitarbeiter, vermitteltes Wissen zu anwendungsbezogenem Können weiterzuentwickeln, Gelerntes sinnvoll in Arbeitsabläufe umzusetzen bzw. zu integrieren und Zusammenhänge, sei es aufgabenspezifisch oder tätigkeitsübergreifend, zu erkennen. Sie ist mit der Aufgabenqualifizierung eng verbunden.

Es lassen sich vier Typen unterscheiden:

Fach- und Sachkompetenz

Methoden- und Konzeptkompetenz

Soziale Kompetenz

Psychologische Kompetenz

Die Fach- bzw. Sachkompetenz umfaßt alle für die jeweilige Stelle erforderlichen Fachkenntnisse im bibliothekarischen Bereich, wie z.B. Kenntnisse des Buchmarktes und der Erwerbung, der Erschließung und Vermittlung von Medien. Neben den fachlichen

Kenntnissen ist die Fähigkeit eines Mitarbeiters, Probleme systematisch zu analysieren eine weitere wichtige Kompetenz, um Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen. Zur Methoden- und Konzeptkompetenz gehört ebenfalls ein effektives und effizientes Zeitmanagement. Die soziale Kompetenz spielt sowohl im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten als auch beim Umgang mit Kunden eine Rolle. Soziale Kompetenz umfaßt Bereiche wie Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, Verhandlungsgeschick und Organisationsfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen und Flexibilität. Die psychologische Kompetenz eines Mitarbeiters umfaßt seine Einstellungen, seinen Einsatzwillen und seine Motivation, z.B. inwieweit er willens und in der Lage ist, eine „kundenorientierte Unternehmenskultur“ mitzutragen und zu repräsentieren (vgl. Meffert/Bruhn, 1997, S.472). Erst die Verbindung von Fachkompetenz und Methodenkompetenz ergibt zusammen mit menschlich-sozialen und psychologischen Kompetenzen eine hinreichende, von gemeinsamen Zielen und Werten getragene Handlungskompetenz (vgl. Rückle u.a., 1994, S.133).

2.2.3 Organisationsentwicklung

In der Literatur ist immer wieder die Rede davon, daß Personal- und Organisationsentwicklung eng miteinander verbunden sind (so z.B. bei Grote, 1998, S. 45 ff., Mentzel, 1997, S. 16 ff. und Kitzmann/Zimmer, 1982, S. 13 ff.). Unter Organisationsentwicklung versteht man einen geplanten, langfristig angelegten und kontinuierlich verfolgten Entwicklungs- und Veränderungsprozeß des Unternehmens unter aktiver Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter. Das Unternehmen soll in der Lage sein, sich ständig wandelnden Anforderungen und Bedingungen seiner Umwelt laufend anzupassen, baut also auf die Aufgabenqualifizierung und Handlungskompetenz der Mitarbeiter. „Organisatorische Veränderungen müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen, mit einem Lernprozeß der von ihnen betroffenen Mitarbeiter einhergehen“ (Kitzmann/Zimmer, 1982, S.13 ff.). Personalentwicklung hat somit einen entscheidenden Einfluß auf die Entwicklung eines Unternehmens und die von ihren Mitarbeitern gelebte „Unternehmenskultur“.

2.3 Träger der Personalentwicklung

In diesem Abschnitt soll der Frage nachgegangen werden, wer für die PE zuständig ist und welche Aufgaben wahrzunehmen sind. Das Erreichen oben genannter Ziele ist grundsätzlich Aufgabe aller an der PE Beteiligten eines Unternehmens. Träger der PE

sind die Unternehmens- bzw. Bibliotheksleitung und die Personalabteilung oder der Personalsachbearbeiter sowie alle Mitarbeiter und gegebenenfalls, je nach Größe der Bibliothek, die Vorgesetzten in einzelnen Arbeitsteams oder Abteilungen. Möglicherweise gibt es neben der Personalabteilung eine eigene Fortbildungsabteilung. „Um Kompetenzüberschreitungen zu vermeiden und eine sinnvolle Koordination sicherzustellen, muß geklärt werden, wer für welche Aufgaben und Entscheidungen zuständig ist“ (Mentzel, 1997, S.30).

2.3.1 Bibliotheksleitung

Die Unterstützung durch die Leitung trägt wesentlich zum Erfolg der Personalentwicklung bei. Neben Grundsatzentscheidungen, ob und in welchem Umfang PE überhaupt betrieben wird, gehört es zu den hauptsächlichen Aufgaben der Leitung, den Budgetrahmen und die Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung innerhalb des Hauses festzulegen. Die Festlegung des finanziellen Rahmens und der personellen und sachlichen Ausstattung bestimmen ebenfalls den Stellenwert der PE.

Als Instanz mit hoher Entscheidungsverantwortung ist der Bibliotheksleiter gefordert, PE aktiv hervorzuheben und mitzugestalten. „Er kann von Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht erwarten, daß diese aktiv und motiviert Personalentwicklung betreiben und sich selbst heraushalten“ (Grote, 1998, S.158).

2.3.2 Personal- oder Bildungsabteilung

„Die Personalentwicklung zählt zu den Grundfunktionen der betrieblichen Personalarbeit. Das bedeutet, daß der eigentliche Vollzug der Personalentwicklung in den Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung fällt“ (Mentzel, 1997, S.32) Zu den grundlegenden Aufgaben der Personalabteilung gehören (gem. Mentzel):

Beratung der Bibliotheksleitung

Beratung der Vorgesetzten und Mitarbeiter

Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

Führen der Personalentwicklungskartei

Entwickeln von Aufstiegskonzepten

Mitwirkung bei Fördergesprächen

Planung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Studium externer Bildungsangebote

Auswahl und Organisation externer Bildungsmaßnahmen

Erfolgskontrolle

Budgeterstellung und Kostenkontrolle

Bereitstellung des gesamten organisatorischen Instrumentariums

Koordination mit anderen Funktionen

Inwieweit und in welchem Umfang all diese Aufgaben wahrgenommen werden, ist von der Bibliotheksgröße und ihrer personellen und sachlichen Ausstattung abhängig. Bei kleineren Bibliotheken können sie auch in den Händen der Bibliotheksleitung liegen, jedoch verdeutlicht der umfangreiche Aufgabenkatalog, daß eine hauptamtliche Stelle für die Organisation und Durchführung der Personalentwicklung unabhängig von der Leitung, die neben Personalfragen mit vielen anderen Aufgaben betraut ist, sinnvoll ist. Je stärker die operativen Aufgaben der Personalentwicklung dezentralisiert sind, desto mehr Zeit hat die Bibliotheksleitung für Koordinierung und strategische Ausrichtung im Sinne einer Förderung der Unternehmensentwicklung (vgl. Grote, 1998, S.160).

Das Anforderungsprofil eines mit diesen Aufgaben betrauten Mitarbeiters wird folgendermaßen definiert: „Es sollte sich um eine kontaktfreudige, kooperationsbereite und überzeugende Persönlichkeit handeln, die über ausgeprägte organisatorische und planerische Fähigkeiten verfügt. Außerdem sollten gewisse pädagogische und psychologische Grundkenntnisse vorhanden sein. Dies ist erforderlich, weil der Personalentwicklungsbeauftragte entweder selbst an der Durchführung einzelner Bildungsmaßnahmen beteiligt sein kann oder doch zumindest in der Lage sein sollte, die gewählten Lehrmethoden, die angestrebten Lernziele sowie die Anwendungsmöglichkeiten der vermittelten Qualifikationen zu beurteilen“ (Mentzel, 1997, S.32).

Liegt die Verantwortung für die Umsetzung der Personalentwicklung in den Händen einer Personalabteilung, ist der Informationsaustausch über voraussichtliche Entwicklungstendenzen und generelle Planungsziele mit der Bibliotheksleitung und den Team- bzw. Abteilungsleitern sicherzustellen, damit alle ihre Aufgaben sinnvoll wahrnehmen können. Unabhängig davon, wie die Zuständigkeiten verteilt sind, ist es in erster Linie wichtig, daß die genannten Aufgaben erfüllt werden.

2.3.3 Team- und Abteilungsleiter

Gibt es in einer größeren Bibliothek verschiedene Abteilungen oder Teams, haben deren Leiter eine wichtige Mittlerfunktion zwischen der Personalabteilung und den Mitarbeitern sowohl bei der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs als auch bei der Durchführung von Maßnahmen und bei der Erfolgskontrolle. Er beobachtet seine Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz, kennt ihre Stärken und Schwächen in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet, ihr Entwicklungspotential und ihre Bereitschaft zur Weiterentwicklung (vgl. Mentzel, 1997, S.33). Zu seinen zentralen Aufgaben gehören neben der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung:

- Erkennen qualifizierter Mitarbeiter
- Regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung
- Beratungs- und Fördergespräche
- Empfehlung von Maßnahmen
- Training-on-the-job
- Erfolgskontrolle am Arbeitsplatz.

2.3.4 Mitarbeiter

Letztendlich ist auch jeder Mitarbeiter Träger der Personalentwicklung, denn „das umfassendste Entwicklungsangebot bleibt wertlos, wenn es vom Mitarbeiter nicht akzeptiert wird“ (Mentzel, 1997, S.35). Leitung, Personalabteilung und Vorgesetzte können zwar die notwendigen Voraussetzungen schaffen, doch liegt es letztendlich beim Mitarbeiter, ob er Fortbildungsangebote und Förderungschancen annimmt oder nicht. „Vom Rollenverständnis her darf er sich nicht nur als Betroffener von PE-Maßnahmen begreifen, sondern muß sich als aktiver Prozeßgestalter an betrieblichen Entwicklungsmaßnahmen beteiligen“ (Grote, 1997, S.161). Darüber hinaus haben sie gegenüber dem Unternehmen auch eine gewisse Pflicht und Verantwortung, sich aktiv über Ziele und Möglichkeiten zu informieren und erworbenes Wissen am Arbeitsplatz umzusetzen.

Nicht zuletzt sollen auch die Personalvertreter in Form von Betriebs- oder Personalräten in die Personalentwicklungsdiskussion und -gestaltung mit einbezogen werden und im Rahmen ihrer gesetzlichen Möglichkeiten am Gestaltungsprozeß mitwirken.

2.4 Planung und Organisation

Systematisch betriebene PE setzt Planung voraus. „Eine erfolgreiche Personalentwicklungsarbeit darf nicht dem Zufall, etwa der gelegentlichen Initiative einzelner Vorgesetzter oder Mitarbeiter, überlassen bleiben. Sie muß gründlich vorbereitet und mit den übrigen personalwirtschaftlichen Funktionen abgestimmt werden“ (Mentzel, 1997, S.41). Die Formulierung und schriftliche Fixierung eines Personalentwicklungsprogramms ist ein wesentlicher Bestandteil konzeptioneller Planung und Voraussetzung für den Erfolg der PE. Weitere wichtige Planungselemente sind die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs und darauf aufbauend die Entscheidung für die Form der Entwicklungsmaßnahme. In diesem Abschnitt soll auf diese grundlegenden Elemente näher eingegangen werden.

2.4.1 Erstellen eines Personalentwicklungsprogramms

In einem ausgearbeiteten Personalentwicklungsprogramm sind Ziele und Grundsätze der PE festgehalten, Unternehmensphilosophie und der Stellenwert der PE werden hier deutlich gemacht. Darüber hinaus enthält es Aussagen zu Planungsgrundlagen (wie z.B. eine Beschreibung der angewandten Methoden der Bedarfsermittlung) und Lernzielen, -inhalten und -methoden. Wichtiger Bestandteil sind darüber hinaus Informationen über das Angebot an Entwicklungsmaßnahmen und deren Teilnahmebedingungen und Anmeldemodalitäten. Letztendlich sind in einem Programm auch der Grundsatz der Beteiligung aller Träger und eine entsprechende Aufgabenverteilung festgelegt sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen mit Angaben zu Budget, Räumlichkeiten und zeitlichen Zielvorgaben genannt (vgl. Grote, 1998, S.165).

Sinn eines solchen Programmes ist es, den Zweck, die Planung, Durchführung und Kontrolle der Personalentwicklung im Zusammenhang darzustellen. Prinzipielle Regelungen haben für alle beteiligten Personen Vorteile. Die Bibliotheksleitung kann ihre Vorstellungen von Personalentwicklung besser durchsetzen. Handhabung, Grundsätze und Abläufe werden schriftlich festgehalten; strategisches Vorgehen wird dadurch gesichert. Die Formulierung von Lernzielen ermöglicht eine Lernkontrolle nach Beendigung einer Entwicklungsmaßnahme.

Für die Mitarbeiter werden Regeln und Grundsätze transparenter. Da sie über Aufgaben und Inhalte informiert werden, haben sie die Möglichkeit, Entwicklungschancen besser zu erkennen und zu nutzen. Im Zweifel stellt ein PE-Programm eine „einklagbare“ Grundlage

für alle Beteiligten dar. Eine Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entwicklung eines Programms dient einer breiteren Akzeptanz der Personalentwicklung. Insbesondere bei der Formulierung von Lernzielen fördert dies die Motivation und trägt dazu bei, daß Ziele ernst genommen und ernsthaft angestrebt werden (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.115 ff.).

2.4.2 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

Grundlage für die Ermittlung des PE-Bedarfs ist der Vergleich der Arbeitsanforderungen mit den Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter. Die Ergebnisse sind Grundlage für die Planung und Durchführung von Förder- und Bildungsmaßnahmen. Nur aufgrund einer ausreichenden und zuverlässigen Informationsgrundlage können die angestrebten Ziele der PE erreicht werden (vgl. Grote, 1998, S.167 ff.).

2.4.2.1 Erfordernisse des Unternehmens

Für das Unternehmen geht es im Rahmen der Personalbedarfsplanung um die Frage, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen wann benötigt werden. Personalentwicklungsbedarf ergibt sich, wenn es im Bereich der Qualifikation zu Abweichungen zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter kommt. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter seine Aufgaben nur unzureichend erfüllt, wenn sich Tätigkeitsinhalte durch technischen oder organisatorischen Wandel ändern oder auch, wenn neue bzw. anspruchsvollere Aufgaben die Tätigkeit des Mitarbeiters erweitern. Man kann demnach zwischen gegenwärtigen und zukünftigen PE-Erfordernissen unterscheiden.

Die gegenwärtigen Anforderungen können auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen benannt werden. Stellenbeschreibungen enthalten Informationen über die Einordnung einer Stelle innerhalb des Organisationsgefüges sowie über Aufgaben, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers. Für die Festlegung zukünftiger Anforderungen können darüber hinaus Daten über Vorhaben des Unternehmens, Ziele und Strategien sowie Prognosen über organisatorische oder technische Änderungen herangezogen werden (vgl. Mentzel, 1997, S.41 ff.).

2.4.2.2 Leistungsstand und Entwicklungspotential der Mitarbeiter

Der Anforderungssituation des Unternehmens stehen Leistungsstand und Entwicklungspotential der Mitarbeiter gegenüber. Qualifikationsdefizite können durch die im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter nur behoben werden, wenn diese auch über entsprechendes Potential verfügen. Wichtiges Instrument zur Ermittlung des Entwicklungspotentials ist eine regelmäßige und systematische Mitarbeiterbeurteilung in Form von Beurteilungsgesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem oder durch formalisierte Beurteilungsverfahren anhand festgelegter Kriterien. Unterstützend können darüber hinaus die in Karteien oder Dateien gespeicherten Informationen über bisher erbrachte Leistungen und vorhandene Qualifikationen herangezogen werden (vgl. Mentzel, 1997, S.42). Regelmäßige Beobachtung und Beurteilung helfen, den jeweiligen Fortschritt oder Stillstand zu erkennen und die entsprechenden weiteren Maßnahmen zu definieren, und sind somit eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Man unterscheidet zum einen die Leistungsbeurteilung, die sich auf die in einem vergangenen Zeitraum erbrachte Leistung bezieht, und die zukunftsbezogene Potentialbeurteilung, bei der es um die Frage geht, ob ein Mitarbeiter aufgrund seiner momentanen Situation einer zukünftigen Aufgabe gewachsen ist oder inwieweit er entwicklungsfähig ist (sog. Qualifikationspotential) (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.69). (Zu weiteren Einzelheiten der Mitarbeiterbeurteilung, wie die einzelnen Phasen eines Beurteilungsgesprächs, Formen der Gesprächsgestaltung und mögliche Beurteilungsfehler, auf Beurteilungskriterien und Vor- und Nachteile von standardisierter Beurteilung etc. sei auf die Ausführungen von Grote (S.167 ff.), Mentzel (S.81 ff.) oder auch Kitzmann/Zimmer (S.69 ff.) verwiesen.)

Neben der Ermittlung des Entwicklungspotentials müssen unbedingt auch die individuellen Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter nach ihrem beruflichen Werdegang berücksichtigt werden. Im Rahmen von Fördergesprächen sollten daher auch die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter erörtert werden. „Auf keinen Fall darf eine Art zwangsläufiger Mechanismus unterstellt werden, daß alle Mitarbeiter nach anspruchsvolleren Aufgabenstellungen oder hierarchisch höher angesiedelten Positionen streben. Es ist ohne weiteres denkbar, daß ein Mitarbeiter die Sicherheit seines angestammten Arbeitsplatzes, den er beherrscht und auf dem er sich wohlfühlt, einem Aufstieg vorzieht“ (Mentzel, 1997, S.43).

2.4.2.3 Die Personalentwicklungskartei als Informationsgrundlage

Da Informationen über die Eignung und Leistung der Mitarbeiter so zuverlässig und umfassend wie möglich sein sollten, empfiehlt es sich, alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen zu nutzen. Dazu gehören einmal die Personalakten, aus deren Unterlagen sich für die PE wichtige Informationen über bisherige Aus- und Weiterbildung ableiten lassen. Wichtiger als für die praktische Handhabung oft zu umfangreichen Personalakten ist eine Personalentwicklungskartei, die aussagekräftige Informationen über alle zu fördernden Mitarbeiter enthält. Sie wird bei der für den Gesamtablauf der PE zuständigen Stelle im Unternehmen zentral geführt, entweder in Form einer manuellen Kartei oder als EDV-gestütztes System. Dort ist auch darauf zu achten, daß sämtliche entwicklungsfähige und –willige Mitarbeiter berücksichtigt, „alle für die Personalentwicklung relevanten aussagefähigen Daten regelmäßig erfaßt, ergänzt und aktualisiert werden“ (Mentzel, 1997, S.76) und nicht zuletzt, daß diese Daten bei Stellenbesetzungen auch genutzt werden.

Ihr Zweck der Vergleichbarkeit, Koordination und Gleichbehandlung kommt auf allen Stufen der PE zum Einsatz: In der Planungsphase bietet sie einen Überblick über die entwicklungsfähigen Mitarbeiter und ermöglicht eine aus zeitlichen, personellen und finanziellen Gründen oft notwendig werdende Auswahl der zu fördernden Mitarbeiter (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.115). Darüber hinaus ist die PE-Kartei eine Entscheidungshilfe bei der Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen. Im Falle von Stellenänderungen bzw. –umbesetzungen kann sichergestellt werden, daß die jeweils am besten geeigneten Mitarbeiter berücksichtigt werden. Des weiteren können Bildungsmaßnahmen besser koordiniert und Kosten dadurch reduziert werden. Zum Beispiel kann anstelle der Teilnahme mehrerer Mitarbeiter an verschiedenen Veranstaltungen außer Haus ein internes Seminar durchgeführt werden. Nicht zuletzt hilft eine Personalentwicklungskartei auch – insbesondere bei langfristigen Maßnahmen - die Einhaltung angestrebter Entwicklungsziele zu überwachen. Damit wird die Personalentwicklungskartei zum zentralen Informationsinstrument der PE (vgl. Mentzel, 1997, S.74 ff.).

2.4.3 Wahl der Fortbildungsform

Der Erfolg der PE hängt auch von der Wahl der Fortbildungsform und Lehrmethoden ab. Eine für die PE wichtige Unterscheidung ist die zwischen Bildung am Arbeitsplatz und außerhalb des Arbeitsplatzes.

Das Lernen am Arbeitsplatz - auch als Training-on-the-job bezeichnet - gehört zu den ältesten Formen betrieblicher Bildungsarbeit und ist unmittelbar mit dem Arbeitsprozeß verbunden. Der Mitarbeiter lernt indirekt und mittelbar durch Tun, Nachahmen, Denken, durch kreatives Vorgehen und Lösen von Problemen bei der laufenden Auseinandersetzung mit seinen Arbeitsaufgaben. Dies hat den Vorteil, daß neue Aufgabenstellungen unter realistischen Bedingungen (Zeitdruck, Verantwortung, Ablenkung, Störung usw.) bewältigt werden müssen, Maßnahmen kurzfristig ohne Abstimmungsprobleme umgesetzt werden können und das Lerntempo individuell steuerbar ist. Im übrigen handelt es sich beim Lernen am Arbeitsplatz um eine kostengünstige Methode der Bildung, da neben dem Lernen immer auch noch – je nach Lernform - produktive Arbeitsleistungen erbracht werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine qualifizierte Anleitung und ausreichend Zeit (z.B. beim Training neuer EDV), damit Lernen am Arbeitsplatz sowohl für Mitarbeiter als auch Bibliothek gewinnbringend ist. Andernfalls kann das Problem auftreten, daß zugunsten des zu erledigenden täglichen Arbeitspensums nur unvollständig oder gar nicht gelernt bzw. trainiert wird. Eine zusätzliche Schulung oder Übung außerhalb der Arbeitszeit bietet im Einzelfall eine mögliche Alternative oder Ergänzung, um sicherzustellen, daß ausreichend Zeit vorhanden ist und Lerninhalte später auch tatsächlich umgesetzt werden können. Dies setzt eine entsprechende Motivation und Bereitschaft der Trainer und Mitarbeiter voraus, einen Teil ihrer Freizeit zu investieren. Das Training-on-the-job stößt daher manchmal an seine Grenzen, wenn es um die Vermittlung von neuem Wissen geht.

Bei Fortbildungen in betrieblichen Bildungseinrichtungen steht die intensive Vermittlung von Wissen und Können außerhalb des Arbeitsprozesses im Vordergrund. Sie finden häufig in Form von Sach- und Lehrvorträgen, evtl. verbunden mit praktischer Vorführung und Demonstration, unter Zuhilfenahme von Anschauungsmitteln statt (vgl. Decker/Decker, 1998, S.85 ff.). Gleiches gilt für externe Schulungen, wobei hier die vermittelten Inhalte vom betrieblichen Geschehen und seinen individuellen Besonderheiten möglicherweise gänzlich abgetrennt sind. Neben dem Vorteil, daß bei der

Vermittlung von neuen Lerninhalten in Form eines Vortrags in relativ kurzer Zeit systematisch aufbereiteter Stoff einer großen Anzahl von Mitarbeitern vermittelt werden kann, hat diese Fortbildungsform aber auch den entscheidenden Nachteil, daß Zuhörer passiv und darauf beschränkt sind, das vorgetragene Wissen aufzunehmen. Die Folge ist ein im Vergleich zu aktiven Methoden höherer Verlust beim Lerntransfer, also bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.220). Bei diesen Lehrmethoden der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job) ist daher zum einen darauf zu achten, daß entsprechende Maßnahmen zur Sicherung des Lerntransfers durchgeführt werden und alternative Formen (wie z.B. Workshops, Trainingsphasen, Diskussionsrunden, Plan- oder Rollenspiele) den Vortrag ergänzen oder ganz ersetzen. Formen der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes ergänzen das anwendungsorientierte Lernen am Arbeitsplatz vor allem dann, wenn es um die Vermittlung von neuem Wissen geht. Sie ermöglichen „im Gegensatz zur vielfach unsystematischen arbeitsplatzgebundenen Bildung ein formelles, strukturiertes Bildungsprogramm, das insbesondere bei komplizierten Zusammenhängen erfolgversprechend sein kann“ (Mentzel, 1997, S.172).

Ob ein Unternehmen überwiegend Schulungen im eigenen Hause veranstaltet oder hauptsächlich externe Seminarangebote nutzt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Verfügt das Unternehmen über eine eigene Bildungsabteilung oder ein Schulungszentrum, evtl. sogar über eigene Ausbilder und Dozenten sowie eine ausgebaute PE-Organisation, spielen externe Anbieter eine untergeordnete Rolle. Kleinere Unternehmen verfügen aus Kostengründen meist nicht über vergleichbare Kapazitäten, so daß hier häufig die außerbetrieblichen Fortbildungen überwiegen. Gerade wenn der Anteil der externen Fortbildungen besonders hoch ist, muß eine geeignete Auswahl aus Seminarangeboten getroffen werden. Hierbei sollte man sich nicht nur an der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit früheren Kursen orientieren, sondern auch an den von den Teilnehmern angestrebten und in einem Personalentwicklungskonzept festgehaltenen Lernzielen. Je genauer ein Unternehmen seine Ziele definieren kann, desto exakter können Fortbildungsanbieter methodische und inhaltliche Fragen zu ihrem Angebot beantworten und sich auf Wünsche und Forderungen des Unternehmens einrichten (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.156 ff.) Innerbetriebliche Fortbildungen haben den Vorteil, daß Themenauswahl und –struktur genau auf die Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe unter den Mitarbeitern zugeschnitten werden können. Inhalte und zeitlicher Rahmen einer Veranstaltung können

mit den Abläufen in einer Bibliothek abgestimmt werden. Darüber hinaus ist eine gezielte Nachbereitung durch gemeinsame Diskussionsmöglichkeiten im betrieblichen Zusammenhang und individuelle Betreuung am Arbeitsplatz möglich (vgl. Jedwabski, 1996c, S.3).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß sowohl Bildung am Arbeitsplatz als auch das Training-off-the-job Vor- und Nachteile haben und unterschiedlichen Bildungszielen dienen. „Die Frage, ob der Bildung am oder außerhalb des Arbeitsplatzes der Vorzug gegeben werden soll, kann nicht alternativ im Sinne eines ‚Entweder/Oder‘ entschieden werden. Beide Varianten ergänzen einander“ (Mentzel, 1997, S.172).

2.5 Maßnahmen der Förderung und Qualifizierung

Neben der gezielten Wissensvermittlung in organisierten Lehrveranstaltungen kommt bei der Personalentwicklung ein breites Spektrum von Qualifizierungsmethoden zum Einsatz, wobei die Auswahl der Methoden von der spezifischen Situation abhängt. „Eine für alle Fälle der Mitarbeiterqualifikation optimale Methode gibt es nicht. Es sind stets Methodenkombinationen einzusetzen“ (Kitzmann/Zimmer, 1982, S.216). Im folgenden sollen einige Methoden, die in der Literatur immer wieder genannt werden, vorgestellt werden.

2.5.1 Das Fördergespräch

Persönliche Gespräche mit Mitarbeitern sind wichtige Bausteine der Personalentwicklung. Fördergespräche werden häufig auch als Förder- und Beratungsgespräche oder Personalentwicklungsgespräche bezeichnet. „Das Personalentwicklungsgespräch gehört neben der Mitarbeiterbeurteilung zu den wirksamsten Instrumenten der Personalführung. Als Element des Personalentwicklungssystems bildet es den institutionellen Rahmen für einen offenen Dialog über die Ziele und Ergebnisse der beruflichen Leistung und die zukünftige Gestaltung der Tätigkeit des Mitarbeiters“ (Kitzmann/Zimmer, 1982, S.99).

Ziel solcher Gespräche ist es einerseits, dem Mitarbeiter die für seine Arbeit notwendigen Informationen zu geben, betriebliche Ziele, Führungsentscheidungen und Arbeitsanweisungen zu erläutern und andererseits Rückmeldungen des Mitarbeiters über durchgeführte Maßnahmen zu bekommen. Darüber hinaus beeinflussen sie die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und fördern insgesamt den Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und stärken damit das Vertrauensverhältnis.

2.5.2 Besprechungen in Gruppen

Regelmäßiges Zusammentreffen von Mitarbeitergruppen in unterschiedlichen Konstellationen zu Besprechungen und Beratungen, bei Abteilungszusammenkünften, Teamsitzungen oder Konferenzen ist ebenfalls ein Instrument der Personalentwicklung. Gelernt wird durch aktive Teilnahme, durch Gedanken- und Erfahrungsaustausch, Diskussion und gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen. Gruppengespräche sind Kommunikationstraining und fördern den Dialog und die Teambereitschaft untereinander. Sprechen und aktives Zuhören sollen sich abwechseln. „Je besser solche Mitarbeiterbesprechungen pädagogisch-didaktisch gestaltet sind, je eher kann aus einer Lerngelegenheit am Arbeitsplatz ein Lernerfolg werden“ (Decker/Decker, 1998, S.100).

2.5.3 Einführung neuer Mitarbeiter

„Hierbei handelt es sich um eine einfache und wirtschaftliche PE-Maßnahme, deren Bedeutung in der Praxis leider oft nicht erkannt wird“ (Grote, 1998, S.210). Durch die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden die vorhandenen Qualifikationen des neuen Kollegen an die speziellen Anforderungen angepaßt. Er gewinnt klare Vorstellungen von seinem Aufgabenfeld. Die ersten Arbeitswochen sind prägend für das Verhältnis eines Mitarbeiters zum Unternehmen. „Die Personalentwicklung hat hier die Aufgabe, den ‚Neuen‘ sowohl in sein Aufgabengebiet einzuweisen als ihn auch in die Betriebsgemeinschaft mit ihren vielen geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen einzuführen“ (Mentzel, 1997, S.21). Gleiches gilt für die berufliche Reaktivierung von neuen Mitarbeitern, die nach einer Pause wieder in das Berufsleben zurückkehren. Das Wissen muß wieder aufgefrischt, erweitert und den aktuellen Gegebenheiten angepaßt werden.

2.5.4 Formen der Arbeitsgestaltung

Die Qualifikation der Mitarbeiter wird auch – wie bereits beim Punkt „Lernen am Arbeitsplatz“ erläutert - durch das Arbeitsumfeld und die täglich zu erledigenden Aufgaben bestimmt. Vor allem zur Entwicklung von Methoden- und Konzeptkompetenz sowie sozialer Kompetenz lassen sich Handlungsspielräume für die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben schaffen (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S. 224). Die wichtigsten Arbeitsgestaltungsformen, die als Förderinstrument Bedeutung haben, sind Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation.

Beim Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) wird der Tätigkeitsspielraum durch Hinzunahme qualitativ gleichartiger Aufgaben erweitert. Da es sich hier um eine rein quantitative Tätigkeitserweiterung handelt, ist nur mit einer geringen Steigerung des Qualifikationsniveaus zu rechnen. Der Vorteil von Job Enlargement liegt im Abbau von einseitiger Belastung und Monotonie. Im Gegensatz dazu wird beim Job Enrichment (Tätigkeitsbereicherung) der Arbeitsbereich nicht nur ausgedehnt, sondern „durch qualitativ höherwertige Arbeitselemente angereichert, so daß der Initiative und dem Gestaltungsspielraum des einzelnen größere Möglichkeiten im Sinne der Selbstverwirklichung geboten werden“ (Mentzel, 1997, S.165). Job Enrichment beinhaltet auch einen Wandel von Hierarchien; Verantwortung wird delegiert, Fremdkontrolle wird durch Eigenkontrolle ersetzt. Stärkere Selbstbestimmung, Verantwortungssteigerung, Aufgabenerweiterung und Abwechslung bedeuten mehr Arbeitsfreude, setzen Lernprozesse bei der Arbeit in Gang und motivieren für Weiterbildung. Eine Aufgabenbereicherung müßte entsprechend mit weiteren, begleitenden Weiterbildungsmaßnahmen gekoppelt werden. Die Delegation von Verantwortung entlastet darüber hinaus Führungskräfte von Routinetätigkeiten und fördert die Motivation der Mitarbeiter, da es dem Wunsch nach Persönlichkeitsentfaltung und Weiterbildung entspricht (vgl. Beyer, 1990, S. 118).

Bei der Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel/-tausch) nehmen mehrere Mitarbeiter (z.B. innerhalb eines Arbeitsteams) nach einem festen oder variablen Schema wechselnde Aufgaben wahr, wobei es sich um „strukturell gleichartige Arbeitsplätze oder qualitativ gleichwertige Aufgaben handeln“ muß (Mentzel, 1997, S.165). Neben dem auch hier verfolgten Ziel, Monotonie und einseitige physische oder psychische Belastungen zu vermeiden, dient dieser Form der Arbeitsgestaltung auch einer breiten Entwicklung und Bildung am Arbeitsplatz. Job Rotation verbessert die Flexibilität des Einzelnen, fördert die Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit sowie das Sozialverhalten der Mitarbeiter untereinander. Jeder erhält die Möglichkeit, seine Stärken und Schwächen bei der Aufgabenerfüllung und in Zusammenarbeit mit den anderen zu erkennen. Darüber hinaus verschafft der Arbeitsplatzringtausch (wie er manchmal auch genannt wird) dem Mitarbeiter einen Überblick über ablauforganisatorische Zusammenhänge (vgl. Grote, 1998, S.204 ff.).

2.6 Kontrolle der Personalentwicklung

Im Rahmen der Kontrollphase soll festgestellt werden, ob und inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden. Inhaltlich unterscheidet man die auf Entwicklungs- und Lernerfolg gerichtete Erfolgskontrolle sowie die Kontrolle der entstandenen Kosten.

2.6.1 Lern- und Erfolgskontrolle

Personalentwicklungsmaßnahmen sind erfolgreich, wenn sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt wurden. Wie kann erfolgreiche Personalentwicklung aber nachgewiesen werden? Es läßt sich nur schwer ein kausaler Zusammenhang zwischen einzelnen Maßnahmen und erzielten Veränderungen ermitteln. Zu viele Faktoren spielen zusammen, eine Umsetzung und Anwendung erworbener Kenntnisse erfolgt häufig zeitversetzt, und gleiche Maßnahmen können bei verschiedenen Menschen zu unterschiedlichen Lernerfolgen führen. Mangels eindeutiger Kontrollinstrumente und fehlender Quantifizierungsmöglichkeiten von Entwicklungserfolgen sind oft nur Tendenzaussagen möglich. Erfolgskontrollen sind jedoch wichtig, da durch PE finanzielle und personelle Kapazitäten gebunden werden. Diesen Investitionen müssen Gegenwerte gegenübergestellt werden, sei es in Form von quantifizierbaren Größen, wie z.B. steigende Benutzerzahlen einer Bibliothek, oder nicht bezifferbaren Erfolgen wie Änderungen im Sozialverhalten. Nachweisbare Entwicklungserfolge können Informationsgrundlagen und Argumentationshilfen für die Planung und Durchführung zukünftiger Maßnahmen sein und sind damit auch Motivationsanreiz für Mitarbeiter. Nicht zuletzt bietet die Erfolgskontrolle die Möglichkeit, „die Aufwendungen für Personalentwicklung im ‚Wettbewerb‘ mit anderen Betriebsbereichen zu rechtfertigen“ (Mentzel, 1997, S.223).

Erfolgskontrolle muß an verschiedenen Punkten ansetzen, z.B. bedeutet ein gutes Lernergebnis bei einer Fortbildung nicht gleichzeitig eine sinnvolle Anwendung des Gelernten. Man unterscheidet den Lernprozeß bzw. das Lernergebnis einer Veranstaltung vom eigentlichen Ziel der PE, der Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag. Daher ist die Sicherung des Lerntransfers eine wichtige, wenn auch nicht einfache Aufgabe der PE. Bei der Bildung am Arbeitsplatz ist der Transfer besonders hoch, da das in der Übungssituation Gelernte direkt angewendet wird. Bei einem Vortrag steht jedoch die Wissensaufnahme und nicht deren Anwendung im Vordergrund, so daß hier der eigentliche Transfer nur in Kombination mit anderen Methoden stattfindet. Vor allem bei

externen Veranstaltungen dieser Art ist auf die Sicherung des Lerntransfers zu achten. Wichtig ist die aktive Auseinandersetzung mit dem zu lernenden Stoff. „Wenn Lernen Vorbereitung auf zukünftiges Handeln ist, dann muß dieses Handeln im Lernprozeß auch vorweggenommen werden“ (Kitzmann/Zimmer, 1982, S.215).

Bei den Methoden der Erfolgskontrolle kommt vor allem der mündlichen Befragung von Schulungsteilnehmern eine wichtige Rolle zu, da im Gespräch Informationen über den subjektiv empfundenen Lernerfolg, das Lernklima und – bei einem sachbezogenen Gespräch - über den Wissenszuwachs gewonnen werden können. Eine zusätzliche Auswertung mittels Fragebogen ermöglicht durch die Vorgabe von Fragen und Antworten den Vergleich mit anderen Fortbildungsteilnehmern. Während bei diesen Methoden vor allem die Bewertung der Fortbildungsveranstaltung im Vordergrund steht, sollte eine weitere Form der Nachbereitung den Lernerfolg überprüfen. Hier bietet sich z.B. die Möglichkeit eines kleinen Berichtes oder längeren Vortrages über den Seminarinhalt oder einer praktischen Demonstration von erlernten Techniken und Fertigkeiten. Diese haben auch den Vorteil, daß gewonnene Kenntnisse an eine Gruppe von Mitarbeitern im Unternehmen weitergegeben werden können (sog. Multiplikatorenfunktion). Nicht zuletzt bieten die Ergebnisse regelmäßiger Mitarbeiterbeurteilungen ebenfalls die Möglichkeit, ein Bild der Leistungs- und Verhaltensänderungen zu gewinnen (vgl. Kitzmann/Zimmer, 1982, S.257 ff.).

2.6.2 Kostenkontrolle

Die Kostenkontrolle dient der Ermittlung sämtlicher für die Personalentwicklung aufgewandten Ausgaben in einem Abrechnungszeitraum. Dazu gehören beispielsweise anteilige Arbeitsentgelte der Mitarbeiter für den Zeitraum der Fortbildung, ggf. Kosten für Vertretungen, Honorare für externe Referenten, Kosten für Räume, Materialien und Reisen. „Die erforderliche Aussagekraft wird nur erreicht, wenn sämtliche anfallenden Kostenarten berücksichtigt werden“ (Mentzel, 1997, S. 225). Eine vollständige Erfassung der Kosten ist Voraussetzung für eine Rentabilitätskontrolle, die Kosten und Nutzen gegenüberstellt und damit den Erfolg der „Investition“ in das Personal zu ermitteln versucht. Des weiteren erleichtert eine Kostenerfassung den Vergleich zwischen alternativen Veranstaltungsangeboten und dient als Grundlage für die Erstellung künftiger Weiterbildungsbudgets. Die Ergebnisse der Kostenermittlung können auch als Argumentationsgrundlage für Personalentwicklung dienen, wenn man diese mit den

Kosten für die Beschaffung gleichwertig qualifizierter Mitarbeiter am Arbeitsmarkt vergleicht.

Die Kosten für Fortbildung sind zwar unbestritten vergleichsweise hoch, jedoch sind diese Investitionen in das Personal für die Produktivität und das Wachstum einer Bibliothek mindestens genauso wichtig wie technische und materielle Ausstattung. Höhere Qualifikation, größere Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter schlagen sich in erhöhten Leistungen nieder, so daß den Aufwendungen in der Gegenwart Einnahmensteigerungen und Ausgabensenkungen in der Zukunft gegenüberstehen. Der Gegenwert kann sich in Bibliotheken z.B. in steigenden Benutzerzahlen, reibungslosen Abläufen durch selbständiges Arbeiten und besserer Organisation und Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ausdrücken (vgl. Mentzel, 1997, S.22 ff.). (Zu Einzelheiten der Abgrenzung und Berechnung von Kostenarten siehe Mentzel (S.223 ff.) und Olesch (S.129 ff.).)

2.7 Widerstände gegen Personalentwicklung

Der Übergang zu einer durch Personalentwicklung geprägten Unternehmenskultur ist mit tiefgreifenden Veränderungen für die Bibliothek und deren Mitarbeiter verbunden. Personalentwicklung bedeutet Zeitaufwand, neue Aufgaben und Veränderung von Hierarchien. Möglicherweise führt dies zu Unsicherheiten, dem Gefühl der Überforderung und Ablehnung gegenüber neuen Konzepten. Bei der Einführung von Personalentwicklung ist daher mit Widerständen zu rechnen, die sowohl auf Seiten der Bibliotheksleitung als auch auf Seiten der Mitarbeiter auftreten können.

Widerstände auf Seiten der Bibliotheksleitung können z.B. dadurch zum Ausdruck kommen, daß Fortbildungen nicht für unbedingt notwendig gehalten und die Mitarbeiter über Angebote und individuelle Möglichkeiten nicht oder nur unzureichend informiert werden. Findige Mitarbeiter, die sich um ihre Fortbildung selber kümmern, müssen möglicherweise damit rechnen, daß ihre Teilnahmeanträge für Fortbildungsveranstaltungen mit der Aussage abgelehnt werden, „daß das Thema der Fortbildungsveranstaltung mit der tatsächlich ausgeübten Tätigkeit nicht dienstlich zusammenhänge“ (VdDB/Thesenpapier, 1998).

Widerstände können auf der anderen Seite aber auch bei den Mitarbeitern vorhanden sein, z.B. in Form von mangelnder Motivation, lange Anfahrtswege, Kosten und Zeitaufwand für Fortbildungen in Kauf zu nehmen. Darüber hinaus sind mit der Leistungsbeurteilung auch Ängste und Unsicherheiten auf beiden Seiten verbunden. Bei

den Mitarbeitern dominieren Ängste vor Versagen, Abwertung, Vergleich mit Kollegen. Vorgesetzte fürchten möglicherweise um ihr Ansehen unter den Mitarbeitern und das Betriebsklima, wenn sie die Rolle des „Beurteilers“ übernehmen.

Um Widerständen entgegenzuwirken ist es wichtig, Mitarbeiter regelmäßig in Form von Einzel- und Gruppengesprächen bzw. Arbeitsgruppen zu informieren und an Entscheidungen zu beteiligen. Die Beteiligung aller Träger der Personalentwicklung von Anfang an und eine ausgeprägte Kommunikationsstruktur in beide Richtungen kann helfen, Motivation und Identifikation mit den Zielen der Personalentwicklung auf- und Widerstände abzubauen (vgl. Mentzel, 1997, S. 43 ff).

3. BIBLIOTHEKEN UND PERSONALENTWICKLUNG

Aufbauend auf die vorangegangenen Grundlagen werden im folgenden die Besonderheiten der Bibliotheken betrachtet, wobei zunächst Gründe für die Umsetzung von Personalentwicklung in Bibliotheken dargestellt und im Anschluß daran ein Blick auf die im Rahmen einer Umfrage gewonnenen Einblicke in die Praxis Öffentlicher Bibliotheken geworfen werden soll.

3.1 Personalentwicklungserfordernisse in Bibliotheken

Reformen

Durch Verwaltungsreformen befinden sich Öffentliche Bibliotheken heute vielfach in einer Umbruchsituation. Der Übergang zu stärker marktorientierten Managementansätzen im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells ist mit tiefgreifenden Veränderungen für Öffentliche Bibliotheken und deren Mitarbeiter verbunden. Auf der einen Seite gehören die Bibliotheken derzeit größtenteils dem öffentlichen Dienst an, auf der anderen Seite sind sie Dienstleister. Im täglichen Kontakt mit den Benutzern fällt den Mitarbeitern einer Bibliothek daher eine wichtige Schlüsselrolle zu. Erfolg und zukünftiger Bestand einer Bibliothek im Wettbewerb mit anderen Bibliotheken oder privaten Konkurrenten vor Ort sind unter anderem vom Können und Engagement der Mitarbeiter abhängig. Durch Delegation von Ergebnisverantwortung und Entscheidungskompetenz in die Bibliothek hinein verändern sich darüber hinaus vor allem im Bereich der Bibliotheksleitung Anforderungen und Aufgaben. Werden z.B. Prinzipien der kameralistischen Haushaltsführung aufgegeben, müssen Bibliotheksleiter die Kostenseite der Bibliotheksarbeit kennen, beurteilen und steuern können. Ohne begleitende Lernprozesse,

vor allem auf der Ebene der Führungskräfte, ist ein erfolgreicher Wandel eher unwahrscheinlich.

Personalentwicklung bietet hier sinnvolle, wenn nicht sogar notwendige Ansatzmöglichkeiten. Durch Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiter werden Kompetenzen aufgebaut, die mittel- und langfristig zu einer Wettbewerbsdifferenzierung beitragen und das Bild der Bibliothek in der Öffentlichkeit prägen. Eine Bibliothek, die ihr Image beeinflussen will, muß als Voraussetzung das Wissen um die dafür verantwortlichen Zusammenhänge mitbringen. Durch Werbung übermittelte Informationen und die durch den Bibliothekar vermittelte „Botschaft“ müssen vom Benutzer als übereinstimmend wahrgenommen werden. Ob dies auch der Fall ist, hängt entscheidend von der Unternehmenskultur der Bibliothek ab. Hier greift die Personalentwicklung in die Öffentlichkeitsarbeit, die sich nicht nur nach außen, sondern auch nach innen richtet, da sich Unternehmenskultur nicht nur auf die Beziehungen zum Benutzer, sondern auch auf die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und zur Bibliothek bezieht (siehe dazu auch Kröning, Peter: Öffentlichkeitsarbeit nach innen, in: Bibliothek 20 (1996) Nr. 3, S. 414-347).

Personalentwicklung übernimmt hier eine wichtige Schlüssel- und Mittlerrolle, um die Leitbilder der Mitarbeiter mit denen der Bibliothek in Einklang zu bringen. Dies ist keine Aufgabe, die von „Heute auf Morgen“ zu bewältigen ist, sondern ein langfristig angelegter Prozeß, bei dem auch mit verschiedenen Widerständen gerechnet werden muß. Bürokratische Strukturen des Öffentlichen Dienstes sollen verändert und marktorientierte Management- und Wettbewerbsstrukturen geschaffen werden. Und daß Bibliotheken heute im Wettbewerb stehen - sowohl mit anderen Bibliotheken als auch mit Konkurrenten aus dem privaten Bereich - beziehungsweise angesichts anhaltend leerer Kassen der öffentlichen Hand ständig drohenden Mittelkürzungen ausgesetzt sind, steht außer Frage. Personalentwicklung kann nicht alle Probleme der Öffentlichen Bibliotheken lösen, aber ihre Ansätze und Methoden können nach und nach Veränderungen bewirken und somit den Verwaltungsreformprozeß unterstützen.

Schneller Wandel

Als gesellschaftliches Subsystem ist auch die Bibliothek dem rasanten gesellschaftlichen und technologischen Wandel zur sog. Informationsgesellschaft unterworfen. In diesem dynamischen Umfeld haben sich die Aufgaben und Arbeitsabläufe in Bibliotheken stark verändert und dieser Prozeß wird sich weiter fortsetzen. Die Tätigkeiten der Mitarbeiter

werden immer weniger von Routinetätigkeiten, wie z.B. Fristenüberwachung oder Mahnungen, und immer stärker von komplexen Aufgabenstellungen, z.B. im Informationsdienst, geprägt. Folge dieser Entwicklung ist eine deutliche Veränderung der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, so daß die Vermittlung von Anpassungsqualifikationen eine zwingend notwendige Aufgabe ist. Darüber hinaus besteht in der Regel Nachholbedarf aufgrund anderer Ausbildungsinhalte und -anforderungen. Der Marktwert des bibliothekarischen Abschlusses liegt bei 3 Jahren (vgl. Rusch-Feja, 1997, S.367). Angesichts einer immer stärkeren Benutzer- bzw. Kundenorientierung gewinnen neben solidem bibliothekarischem Fachwissen methodische und soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Erwachsenen, Jugendlichen und Kindern im Benutzungsbereich, Einfühlungsvermögen und Flexibilität etc.) mehr und mehr an Bedeutung. „Die ständig wechselnden Anforderungen an Bibliotheken erfordern Modelle zur Personalentwicklung mit arbeitsbereich- und projektbezogenen Maßnahmen. Nur damit läßt sich das Ziel einer dienstleistungsorientierten Bibliothek erreichen“ (Jedwabski, 1996b, S.8).

Knappe Finanzmittel, wenig Personal

Derzeit besteht im öffentlichen Dienst durch Haushalts- und Stellenbesetzungssperre in der Regel keine Möglichkeit zu Neueinstellungen. Verbunden mit massivem Personalabbau in den letzten Jahren spielt daher die Entwicklung und Motivation des vorhandenen Personals eine wichtige Rolle. „Je weniger Geld vorhanden ist, auch für Personalstellen, umso weniger Personal ist vorhanden. Je weniger Personal vorhanden ist, umso mehr Arbeit verbleibt für das restliche Personal, denn die Aufgaben werden ja nicht reduziert. Wenn man an dieser Stelle der Betrachtung stehenbleibt, so wird sich daraus ergeben, daß die Qualität der Bibliotheksleistung zurückgeht, da nicht mehr alle Aufgaben erfüllt werden können und die verbliebenen unter Zeitdruck und möglicherweise nur minimal erledigt werden“ (Jedwabski, 1996b, S.2). Deshalb sollte jede Bibliothek anstreben, ihr Dienstleistungsangebot nicht mangels Personal und Mittel zu reduzieren, sondern zu halten und zu verbessern, um Stagnation, nachlassende Qualität, Imageverlust und einen damit verbundenen Rückgang von Benutzerzahlen zu verhindern (In diesem Zusammenhang wird in verschiedenen Aufsätzen das Beispiel von der „Holzfällermethode“ erwähnt, das hier kurz zur Veranschaulichung zitiert werden soll: „Sie sollten einmal Ihre Axt schärfen, die ist nämlich stumpf“ sagte der Wanderer zum

Holzfäller. „Das kann ich leider nicht“ erwiderte dieser, „ich habe keine Zeit, ich muß nämlich Bäume fällen.“ (nach Jedwabski, 1996b, S.2)).

Ausgehend von einem ganzheitlichen Personalentwicklungsansatz, ist es nicht sinnvoll, zwischen Diplom-Bibliothekaren und Bibliotheksassistenten Unterschiede zu machen. Im Sinne der Motivationsförderung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität sollten alle Mitarbeiter gleichwertig berücksichtigt werden, auch wenn aufgrund knapper Kassen Prioritäten gesetzt werden müssen, was die Auswahl der Fortbildungsthemen und zu fördernden Mitarbeiter angeht.

3.2 Personalentwicklung in der Praxis Öffentlicher Bibliotheken - eine Umfrage

Nach den theoretischen Betrachtungen soll im folgenden ein Blick auf den Stellenwert der Personalentwicklung in der Praxis Öffentlicher Bibliotheken geworfen werden. Zunächst wird kurz auf die methodische Vorgehensweise bei der Befragung von Öffentlichen Bibliotheken mittels Fragebogen zu diesem Thema eingegangen, anschließend werden die Ergebnisse der Befragung beschrieben und diskutiert.

3.2.1 Methodisches Vorgehen bei der Umfrage

3.2.1.1 Zielsetzung und Hypothesen

Bei der Umfrage wurde die Zielsetzung verfolgt, einen Überblick über den derzeitigen Stellenwert der Personalentwicklung in Öffentlichen Bibliotheken mit 20 oder mehr Mitarbeitern zu gewinnen. Es wurden folgende Hypothesen formuliert:

Das reichhaltige Angebot an Seminaren und Fortbildungsveranstaltungen für Bibliotheksmitarbeiter, z.B. der Berufsverbände und des Deutschen Bibliotheksinstituts (DBI), wird durchaus wahrgenommen. Innerbetriebliche Weiterbildung spielt dagegen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Die meisten Öffentlichen Bibliotheken verfügen derzeit noch nicht über ein strukturiertes Konzept zur Personalentwicklung. Fortbildungs- und Seminarbesuche finden gestreut statt, möglicherweise ohne gesicherten Lerntransfer. Instrumente und Maßnahmen, wie Nachbereitung einer Bildungsmaßnahme, Gruppenarbeit oder Förder- und Beurteilungsgespräche, werden nur vereinzelt angewandt.

Fortbildung ist stark von der Eigeninitiative eines Mitarbeiters abhängig. Der Fortbildungsetat der Bibliotheken läßt keine umfassende finanzielle Unterstützung zu.

Hauptgründe für eine mangelnde Personalentwicklung sind die derzeit angespannte finanzielle und personelle Situation der meisten Bibliotheken sowie personalrechtliche Regelungen und Vorschriften des öffentlichen Dienstes.

Dennoch gibt es in Bibliotheken dieser Größenordnung zur Verwaltung eines relativ großen Mitarbeiterstabes einen Personalsachbearbeiter oder zumindest eine Stelle, die hauptsächlich für das Personalmanagement zuständig ist (unabhängig davon, ob Personalentwicklung betrieben wird oder nicht).

Die Bedeutung der Personalentwicklung für Bibliotheken ist den meisten bekannt.

Um aussagekräftige Informationen zum Stand der Personalentwicklung zu erhalten, wurden nur Öffentliche Bibliotheken befragt, in denen mindestens 20 Mitarbeiter arbeiten, da bei ihnen eine strukturierte, differenzierte Personalarbeit für einen größeren Mitarbeiterkreis sinnvoll und am ehesten zu erwarten ist. Die Auswahl wurde anhand des Jahrbuches der Öffentlichen Bibliotheken 1998/99 vorgenommen. Um die erwartete Menge an Daten adäquat auswerten zu können und Vergleichbarkeit zwischen den Antworten herzustellen, wurde eine standardisierte Befragung mittels Fragebogen gewählt (vgl. Atteslander, 1993, S.174).

3.2.1.2 Fragebogen

Mit dem zwei DIN-A4-Seiten umfassenden Fragebogen (s. Anlage 1) mit insgesamt 11 Fragen sollte vor allem in Erfahrung gebracht werden, wie die organisatorischen Rahmenbedingungen und bibliotheksinternen Maßnahmen, die über den Besuch von Seminaren hinausgehen, geartet sind, da dies einige Rückschlüsse auf den Stellenwert und die Planmäßigkeit von Personalentwicklung zuläßt (Fragen 4, 5, 6, 7, 8, 9 und 10). In diesem Zusammenhang wurden die Bibliotheken, die kein Personalentwicklungskonzept besitzen, aufgefordert, Gründe dafür anzugeben. Ferner wurden die Bibliotheken zu Fortbildungsformen und -bedingungen sowie Themen von Fortbildungen befragt (Fragen 1–3). Darüber hinaus sollten sie die Höhe ihrer durchschnittlichen Jahresausgaben für Fortbildungen pro Mitarbeiter beziffern (Frage 10). Es sollte aber nicht nur der Ist-Zustand ermittelt werden, sondern auch die Meinung der angeschriebenen Bibliotheksleiter über die Bedeutung der Personalentwicklung, z.B. für die Motivation der Mitarbeiter, erfragt

werden (Frage 11 a) – e)). Abschließend wurden sie gebeten, die Zahl ihrer Mitarbeiter anzugeben, um verschiedene Angaben in Relation betrachten zu können.

Bei den meisten Fragen handelt es sich um Multiple-Choice-Fragen, die vom Befragten eine Entscheidung zwischen Antwortalternativen verlangen, im einfachsten Fall zwischen ja oder nein (geschlossene Fragen) (vgl. Schnell/Hill/Esser, 1994, S.339). Darüber hinaus wurde häufig die Kombination von offenen und geschlossenen Fragen gewählt (sog. Hybridfragen), die neben den vorformulierten Antwortvorgaben die Möglichkeit einer anderen Antwort unter „sonstiges“ bieten (vgl. Schnell/Hill/Esser, 1994, S.342). Für die unter Frage 11 erfragten Meinungen und Einstellungen zur Personalentwicklung wurde eine Skala mit sechs Werten von „sehr wichtig“ bis „gar nicht wichtig“ vorgegeben. Der Fragebogen wurde in mehreren Pre-Tests bei Studenten des Bibliothekswesens und anderer Fachrichtungen auf Verständlichkeit getestet.

3.2.1.3 Erhebung und Auswertung

Die Fragebögen wurden Ende Januar 1999 mit entsprechendem Anschreiben (s. Anlage 2) sowie einem frankierten Rückumschlag an die – bezogen auf ihre Mitarbeiterzahl - 105 größten Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland verschickt. Freiumschlag sowie persönliches Anschreiben der Bibliotheksleiter erfolgten mit dem Ziel eines möglichst hohen Rücklaufes (vgl. Friedrichs, 1990, S.238). Von den 105 angeschriebenen Bibliotheken haben 85 den Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 81%. Von den 85 Fragebögen konnte einer nur teilweise ausgewertet werden, da die Rückseite unausgefüllt war. Ein Fragebogen traf verspätet ein und konnte daher nicht mehr berücksichtigt werden. Alle übrigen Fragebögen flossen komplett in die Auswertung ein. Neben der eigentlichen Auswertung wurden auch die vielen Kommentare, Bemerkungen und Randnotizen berücksichtigt. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt anonym.

3.2.2 Das Ergebnis der Befragung Öffentlicher Bibliotheken

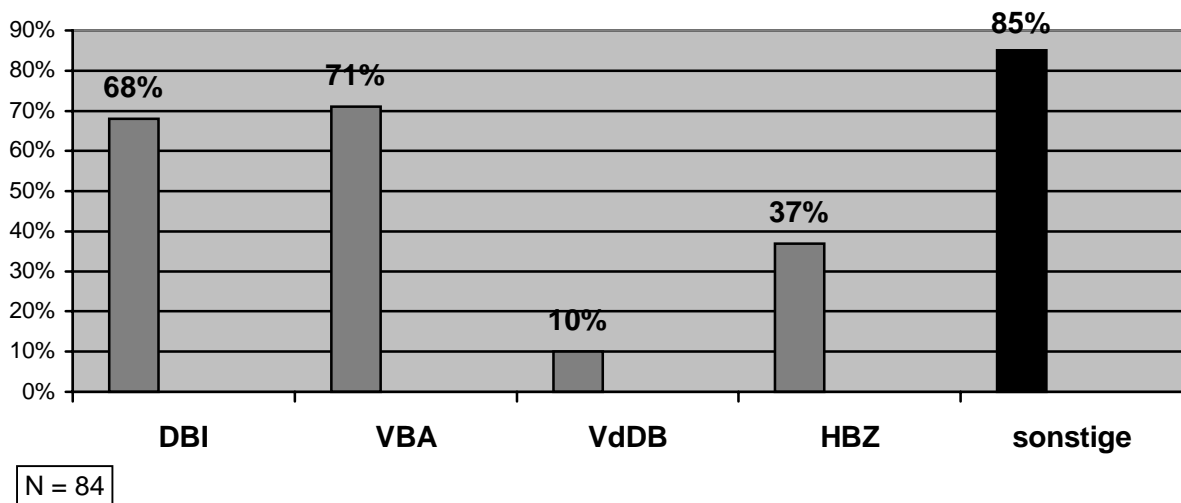
3.2.2.1 Nutzung externer Fortbildungsangebote

Die erste Frage bezieht sich auf die Nutzungsgewohnheiten der Bibliotheken betreffend die Angebote externer Fortbildungsanbieter. Damit sind speziell auf Bibliotheken

zugeschnittene Fortbildungen gemeint, wie sie z.B. vom Deutschen Bibliotheksinstitut (DBI) oder von bibliothekarischen Vereinen und Verbänden durchgeführt werden, aber auch alle übrigen Fortbildungsmöglichkeiten, die außerhalb der Bibliothek angeboten werden und in der Regel kostenpflichtig sind. 100% der befragten Bibliotheken bestätigen, daß das Angebot an Fortbildungen für Bibliotheken von deren Mitarbeitern wahrgenommen wird.

Bei der sich daran anschließenden Frage, welche Anbieter hauptsächlich genutzt werden, machen die meisten Bibliotheken Mehrfachnennungen und Eintragungen unter „Sonstiges“. 68% nehmen Fortbildungen des DBI wahr, 71% nutzen die Angebote des Vereins der Bibliothekare und Assistenten (VBA), 10% des Vereins der Diplom-Bibliothekare an wissenschaftlichen Bibliotheken (VdDB) und 37% die des Hochschulbibliotheksentrums Nordrhein-Westfalen (HBZ).

Abb. 1: Nutzungsverteilung auf bibliothekarische Fortbildungsanbieter



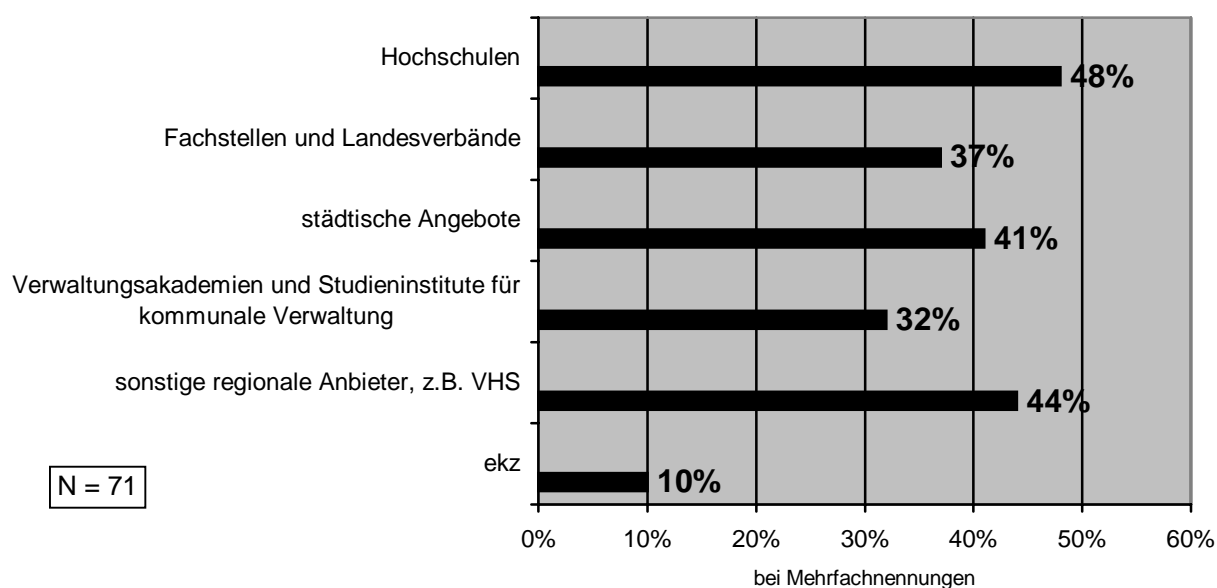
Fortbildungsanbieter (bei Mehrfachnennungen)

Betrachtet man den mit 85% vergleichsweise hohen Anteil der sonstigen Fortbildungsanbieter (s. Abb. 2), läßt sich feststellen, daß vor allem die jeweils regionalen Fortbildungsangebote stark genutzt werden. Dazu gehören die eigenen kommunalen und städtischen Fortbildungsangebote und –programme, die von der Stadt bzw. dem Personalamt organisiert und durchgeführt werden (41%), Angebote von Stadtakademien

und Studieninstituten für Kommunale Verwaltung (32%) oder durch die Stadt bzw. das Personalamt vermittelte Fortbildungen. Zum Bereich der sonstigen regionalen Fortbildungsanbieter (44%) gehören die Angebote der ortsansässigen Volkshochschulen (7 Nennungen), der Bertelsmann-Stiftung (4), der örtlichen Industrie- und Handelskammern (3), der Gewerkschaft für den öffentlichen Dienst ÖTV (3) sowie verschiedener regionaler Stiftungen und Verbände (10). Vergleichsweise selten wird dagegen mit ortsansässigen Firmen zum Zwecke der Weiterbildung zusammengearbeitet. Lediglich vier der befragten Bibliotheken geben an, daß Ihre Mitarbeiter von externen Firmen geschult werden. In zwei Fällen handelt es sich um EDV- bzw. Internetschulung „durch eine ortsansässige Firma“, in den beiden anderen Fällen ist die Rede von „externen Kommunikationstrainern“ und „verschiedenen Unternehmensberatern“.

In 48% der Fälle werden die Fortbildungsangebote der Hochschulen genutzt, wobei es sich auch mehrheitlich um Hochschulen der jeweiligen Region handelt. Besonders häufig wird hier das Programm für die Beschäftigten der wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken der Freien Universität Berlin (FU) genannt, sowohl von den Berliner Bibliotheken, als auch von einigen anderen aus dem Umland (14 Nennungen). 37% nutzen darüber hinaus die Angebote der Staatlichen Fach- und Büchereistellen und 10% geben an, an Fortbildungsveranstaltungen der Einkaufszentrale für Bibliotheken (ekz) teilzunehmen.

Abb. 2: Nutzungsverteilung auf sonstige Fortbildungsanbieter

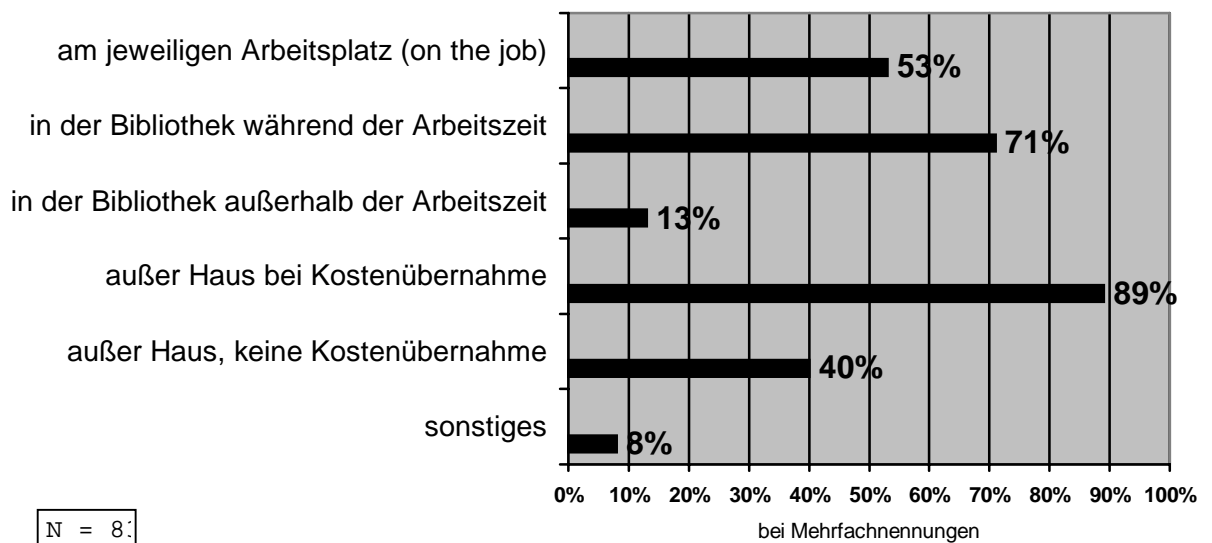


3.2.2.2 Fortbildungsort und Kostenübernahme

Mit der zweiten Frage sollen verschiedene Aspekte beleuchtet werden. Zum einen, wo Fortbildungen hauptsächlich stattfinden – in der Bibliothek oder bei externen Seminaren o.ä. –, zum anderen, wer die Kosten für Fortbildungen außer Haus übernimmt und ob der Arbeitnehmer für eine solche Fortbildung Urlaub nehmen muß oder nicht. Auch bei dieser Frage sind Mehrfachangaben möglich.

Zu der Frage, wo Fortbildungen stattfinden und wer die Kosten dafür übernimmt, machen 83 der 84 befragten Bibliotheken Angaben (s. Abb. 3). 53% geben an, daß Fortbildung „on-the-job“ direkt am jeweiligen Arbeitsplatz stellungengebunden und praxisnah am Aufgabenfeld des Mitarbeiters orientiert, stattfindet. 71% bilden in Form von hausinternen Schulungen fort, die während der Arbeitszeit stattfinden. Weitere 13% führen solche hausinternen Schulungen auch außerhalb der Arbeitszeit durch. Die überwiegende Mehrzahl der Fortbildungen findet jedoch außerhalb der Bibliothek statt. In 89% der Fälle übernimmt die Bibliothek oder der Bibliotheksträger die Kosten von Fortbildungen außer Haus. Demgegenüber geben 40% an, daß sie die Kosten einer Fortbildung nicht übernehmen. 8% geben sonstige Vorgehensweisen an.

Abb. 3: Fortbildungsort und Kostenübernahme

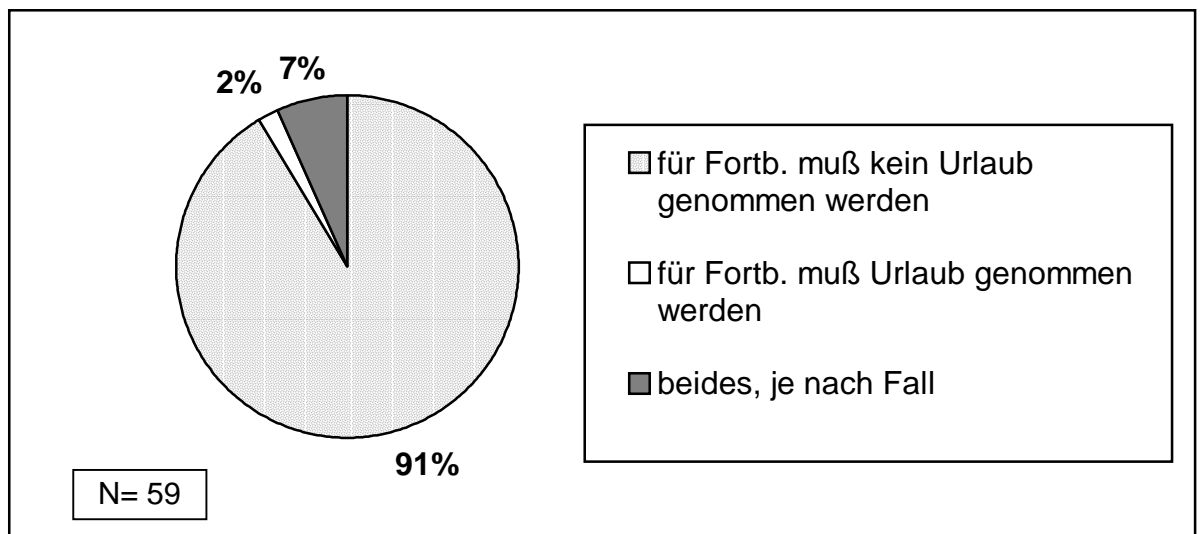


Viele Bibliotheken geben sowohl Kostenübernahme als auch keine Erstattung von Fortbildungskosten an. Aus den Bemerkungen ist zu entnehmen, daß hier fallweise entschieden wird, d.h. in manchen Fällen werden die Kosten übernommen und in anderen wiederum nicht. Die hier zugrunde gelegten Kriterien dürften je nach Bibliothek verschieden sein. Keine der befragten Bibliotheken macht dazu nähere Angaben. 85% der Bibliotheken, die die Kosten einer externen Fortbildung nicht übernehmen, geben ebenfalls an, daß sie die Kosten fallweise oder zumindest zu einem Teil erstatten (die Bemerkung einer Bibliothek steht für viele: „Aufgrund der schwierigen Kostensituation der Bibliothek ist vielfach nur ein Teilzuschuß zu den Fortbildungskosten möglich“). So bleiben 15% übrig, die angeben, daß eine Kostenübernahme für Fortbildungen gar nicht möglich ist. Aufgrund der Angaben zum durchschnittlichen Jahresetat für Fortbildungen pro Mitarbeiter (s. Kap. 3.2.2.11), läßt sich schlußfolgern, daß der Zuschuß bei den übrigen Bibliotheken nicht besonders hoch sein dürfte. (In diesem Zusammenhang sei auf das Ergebnis einer Umfrage verwiesen, die unter den Teilnehmern des Bibliothekskongresses 1995 in Göttingen durchgeführt wurde. Rücklauf 445 Fragebogen. 146 Teilnehmer erhielten Dienstbefreiung ohne Kostenübernahme, 108 Dienstreise mit voller, 68 teilweise, 47 ohne Kostenerstattung, 9 nahmen Urlaub, 6 Arbeitnehmerweiterbildung, 12 gemischt, 49 Sonstiges (z.B. Studenten). – aus: Jedwabski, B.: Dienstreise oder nicht? Wer darf wie zum Bibliothekartag?, 1996)

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß bei der überwiegenden Mehrzahl Mehrfachnennungen gemacht wurden und sowohl Weiterbildung in der Bibliothek bzw. am jeweiligen Arbeitsplatz als auch der Besuch von externen Fortbildungsveranstaltungen möglich ist. Immerhin geben aber noch 13% an, nur Fortbildungen außer Haus wahrzunehmen und keine darüber hinausgehenden bibliotheksinternen Angebote zu machen.

Zu der Frage, ob die Mitarbeiter für Fortbildungen Urlaub nehmen müssen oder nicht, haben sich 59 der 84 befragten Bibliotheken geäußert (s. Abb. 4). Davon geben 91% an, daß die Bibliotheksmitarbeiter keinen Urlaub nehmen müssen. In nur 2% der Fälle müssen sich Mitarbeiter für Fortbildungen frei nehmen. 7% geben beide Möglichkeiten an, so daß hier vermutlich wieder die fallweise Regelung gilt.

Abb. 4: Urlaub für Fortbildung

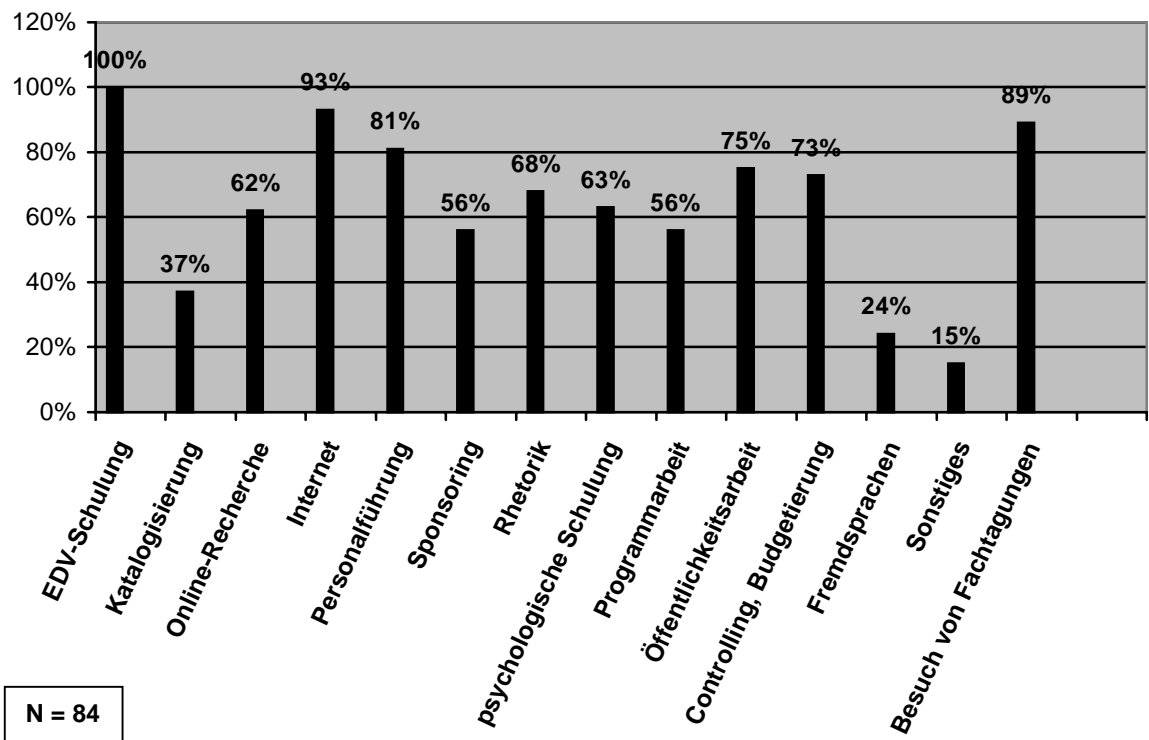


3.2.2.3 Fortbildungsthemen

Zu der Frage, in welchen thematischen Bereichen Fortbildungen wahrgenommen werden, äußern sich alle 84 befragten Bibliotheken, wobei die überwiegende Mehrzahl Mehrfachnennungen macht. Dies läßt sich dadurch erklären, daß bei der Fragestellung keine zeitliche Eingrenzung oder Beschränkung auf bestimmte Mitarbeitergruppen vorgegeben wurde, so daß davon auszugehen ist, daß im Falle eines Fortbildungsbesuches von mindestens einem Mitarbeiter ein Thema angekreuzt wurde. Es erscheint logisch, daß die größeren Bibliotheken mit um die 100 Mitarbeitern fast alle

Themen ankreuzen, während kleinere mit etwas über 20 Mitarbeitern teilweise nur zwei Themen angeben. Die Häufigkeitsverteilung auf die im Fragebogen vorgegebenen Fortbildungsthemen ist in Abb. 5 dargestellt.

Abb. 5: Fortbildungsthemen



bei Mehrfachnennungen

Neben einem sehr hohen Anteil der Fortbildungen im Bereich der Datenverarbeitung (100%) und im Umgang mit dem Internet (93%), wird in Öffentlichen Bibliotheken vor allem in den Bereichen Personalführung (81%), Öffentlichkeitsarbeit (75%) und Controlling/Budgetierung (73%) fortgebildet. Im Bereich der Rhetorik und Kommunikationsfähigkeit wird immerhin zu 68% geschult, und in 63% der Fälle wird darüber hinaus an psychologischen Schulungen teilgenommen. Damit liegen diese Themen noch vor Online-Recherche (62%), Programmarbeit und Sponsoring (beide 56%). Die Katalogisierung ist mit 37% und die Fremdsprachenschulung mit 24% vertreten.

Die unter „Sonstiges“ aufgeführten Fortbildungsthemen (insgesamt 15%):

Arbeitsschutz	Assessment-Center-Verfahren
Ausbildereignung	Beruf und Familie
Bestandsaufbau	Europa
Frauenförderung	Jugendliche
Kundenorientierung	Leseförderung
Medienpädagogik	Neue Rechtschreibung
Qualitätsmanagement	Rückenschule
Schule und Bibliothek	Streß- und Zeitmanagement
Studienreisen Bibliotheksbau	Teamentwicklung
Verwaltungsmodernisierung, NSM orientierung	Kunden- und Service-
Weiterqualifizierung von Büchereiangeestellten zu Fachangestellten	

Die Teilnahme mindestens eines Mitarbeiters an Fachtagungen, wie z.B. dem Bibliothekartag, bestätigten 89% der Bibliotheken. Immerhin 11% der Bibliotheken nehmen demnach gar nicht an bibliothekarischen Fachtagungen teil. Dabei handelt es sich mehrheitlich um kleine Bibliotheken mit deutlich weniger als 50 Mitarbeitern.

Es läßt sich feststellen, daß das Spektrum der Fortbildungsbereiche in den meisten Bibliotheken durchaus breit gestreut ist. Lediglich 2% nennen nur zwei Themen. 6% geben an, in allen genannten Bereichen zu schulen. Dabei handelt es sich um Bibliotheken, deren Mitarbeiterzahlen sich zwischen 65 und 132 bewegen.

3.2.2.4 Vor- und Nachbereitung von Bildungsmaßnahmen

Mit der Frage „Gibt es eine Lernkontrolle bzw. eine Vor- und Nachbereitung anlässlich einer Bildungsmaßnahme“ soll geklärt werden, inwieweit sich systematisch um die Sicherung des Lerntransfers gekümmert wird. Diese Frage beantworten 83 der 84 befragten Bibliotheken, wobei 57% angeben, eine Lernkontrolle bzw. Nachbereitung durchzuführen und 43% diese Frage verneinen.

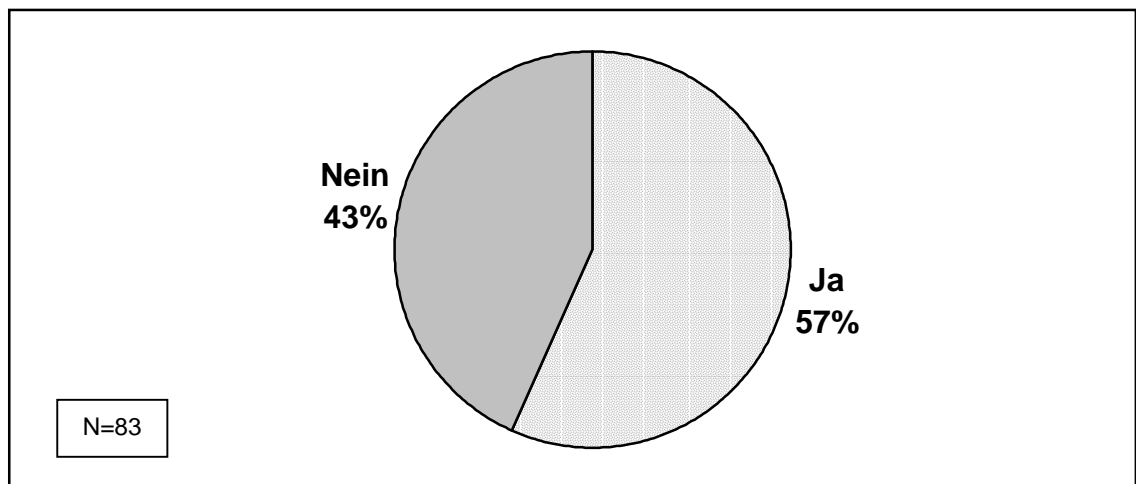
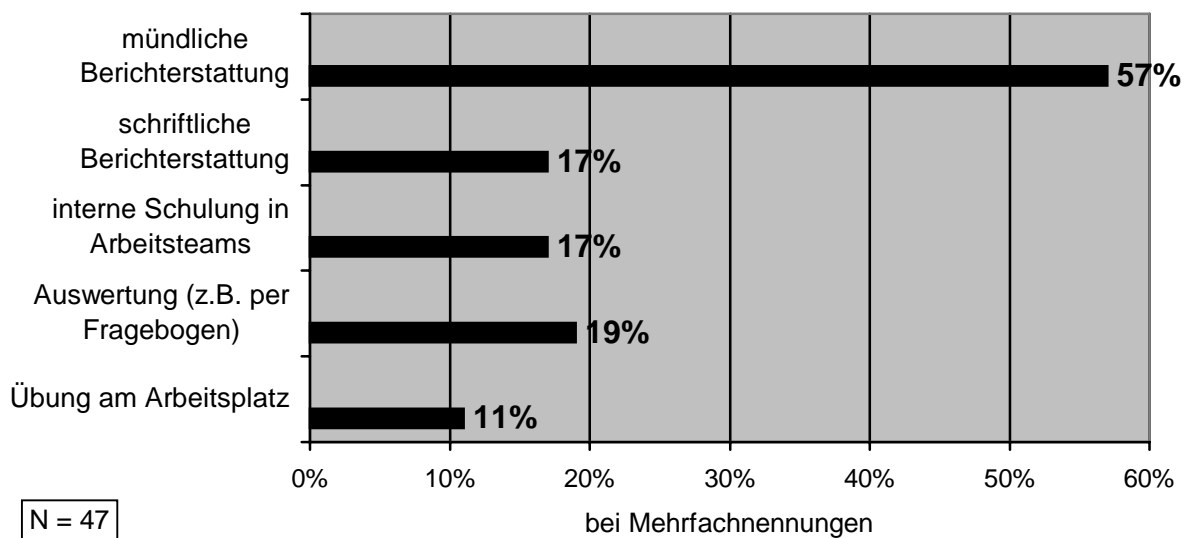


Abb. 6: Lernkontrolle

Zu der Frage nach der Art der Vor- und Nachbereitung einer Bildungsmaßnahme (s. Abb. 7) gibt die Mehrheit (57%) an, dies in Form von mündlicher Berichterstattung, z.B. als Referat in einer Mitarbeiterbesprechung oder – je nach Thema der Fortbildung – nur im kleinen Kreis in Form eines Berichtes und einer Diskussion im betreffenden Arbeitsteam, durchzuführen. Mehrfach betont wird die Multiplikatorenfunktion eines Teamgespräches bzw. die Weitergabe der Fortbildungsinhalte in Workshops oder Projektgruppen. 17% geben als Nachbereitungsmethode daher auch die Aufarbeitung in Form einer internen Schulung von Arbeitsgruppen durch den Mitarbeiter, der die Fortbildung besucht hat, an. Weitere 17% nutzen neben der mündlichen Berichterstattung auch die Möglichkeit, gelernte Inhalte schriftlich weiterzugeben, z.B. nennt eine Bibliothek die „Verbreitung in Form von schriftlichen Kurzberichten, die allen zugänglich sind“. Eine weitere benennt das Mitteilungsblatt der Bibliothek als ein Forum für Fortbildungsberichterstattung. 19% nennen „Auswertung“ als eine Form der Nachbereitung, wobei zum Teil konkrete Angaben dazu gemacht werden. Zum Beispiel führen einige Bibliotheken eine Auswertung mit Hilfe von Feedback- oder Fragebögen durch, die teilweise durch das Personalamt genormt sind. 11% geben die Übung am Arbeitsplatz als eine Form der Nachbereitung an.

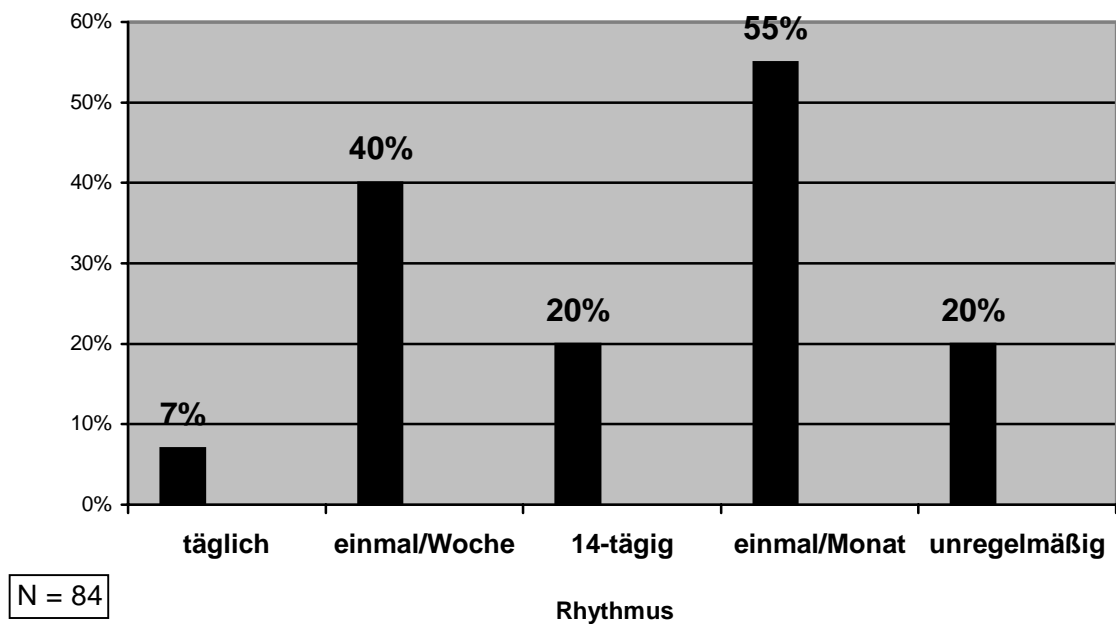
Abb. 7: Form der Lernkontrolle



3.2.2.5 Häufigkeit von Mitarbeiterbesprechungen

Die Frage nach der Häufigkeit von Mitarbeiterbesprechungen wird von allen 84 Bibliotheken beantwortet. 55% machen mehrere Angaben, da sie zwischen Teambesprechungen und Sitzungen, in denen der Informationsaustausch bzw. Absprachen zwischen verschiedenen Abteilungen im Vordergrund steht, unterscheiden. 45% kreuzen nur eine der vorgegebenen Möglichkeiten an. Insgesamt treffen sich 7% täglich, 40% einmal in der Woche, 20% vierzehntägig und 55% der Bibliotheken einmal im Monat zu Mitarbeiterbesprechungen. 20% geben an, diese zu unregelmäßigen Terminen durchzuführen. Keine der Bibliotheken hält gar keine Mitarbeiterbesprechungen ab.

Abb. 8:
Regelmäßigkeit von Mitarbeiterbesprechungen und
Teamsitzungen



bei Mehrfachnennungen

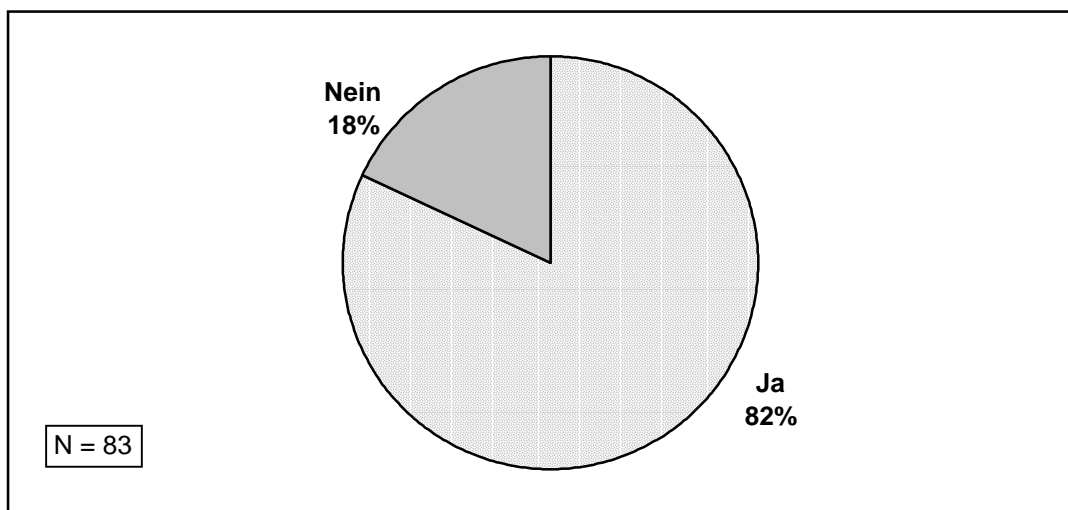
Aus der Tatsache, daß 55% mindestens zwei unterschiedliche Möglichkeiten angeben, läßt sich folgern, daß viele Bibliotheken ein differenziertes System von Sitzungen und Besprechungen haben. Was die Häufigkeit von Besprechungen betrifft, werden Abstufungen vorgenommen. Je nach Abteilung, Mitarbeitergruppe, Ebene und Aufgabenfeld kann der Besprechungsrhythmus demnach von wöchentlich bis halbjährlich schwanken und von Team zu Team variieren. Absprachen in Kleingruppen und Arbeitsteams stehen im Vordergrund und finden täglich oder wöchentlich statt. Große Dienstbesprechungen mit allen Mitarbeitern, mit Vertretern der Zweigstellen oder auch Besprechungen zu „grundlegenden Themen, wie z.B. die Verwaltungsreform“, sind täglich oder wöchentlich weniger sinnvoll und finden daher vergleichsweise selten statt. Darüber hinaus orientiert man sich an „konkreten Anlässen“, wobei dieser Punkt bei fast allen nur ergänzend zu einem feststehenden Rhythmus genannt wird (z.B. „alle 2 Wochen und zu besonderen Anlässen“). 4% geben an, Besprechungen „nur bei Bedarf“ durchzuführen. Dies sei durch Stellenabbau bedingt, schreibt eine Bibliothek dazu, früher hätten Besprechungen regelmäßig stattgefunden.

Von den Bibliotheken, die nur eine Möglichkeit ankreuzen, treffen sich 45% einmal im Monat, 16% alle zwei Wochen, 32% einmal in der Woche und 8% täglich in verschiedenen Teams. Möglicherweise hat die Mehrzahl dieser Bibliotheken die üblichen täglichen Ad-hoc-Gespräche nicht aufgeführt, sondern nur die terminlich festgelegten Sitzungen, so daß nicht gefolgert werden kann, daß diese keine über die festgelegten Termine hinausgehenden Besprechungen durchführen.

3.2.2.6 Fördergespräche und deren Regelmäßigkeit

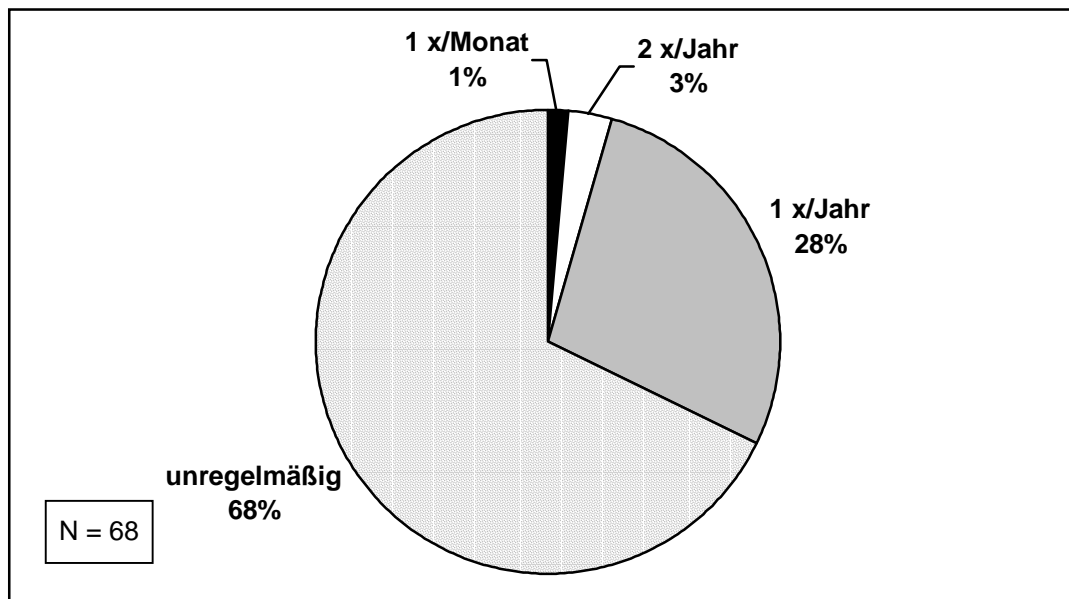
Mit der Frage nach Einzelgesprächen wird versucht zu klären, inwieweit eine individuelle Förderung und Beratung jedes Mitarbeiters in den Bibliotheken praktiziert wird. 83 der 84 befragten Bibliotheken beantworten diese Frage. Davon bestätigen 82%, daß sie Fördergespräche mit einzelnen Mitarbeitern durchführen. 18% halten mit ihren Mitarbeitern keine Einzelgespräche ab.

Abb. 9: Finden Fördergespräche statt?



Gefragt nach der Regelmäßigkeit geben lediglich 32% an, einen bestimmten Gesprächsrhythmus einzuhalten. Davon führt nur 1% Einzelgespräche einmal im Monat durch, 2% tun dies zweimal und 28% einmal im Jahr. Mit 68% führt die überwiegende Mehrheit Mitarbeitergespräche nicht zu festgelegten Terminen, sondern unregelmäßig durch.

Abb. 10: Regelmäßigkeit von Fördergesprächen



Die häufigste Erläuterung dieser Unregelmäßigkeit lautet „nach Bedarf“ bzw. „zu konkreten Anlässen“ (54%). Was genau mit „Bedarf“ gemeint ist, wird mehrheitlich nicht erläutert. Wenige Bibliotheken werden konkreter und nennen zum Beispiel eine dienstliche Beurteilung, ein aktuelles Projekt, ein Arbeitsproblem, eine abgelehnte interne Bewerbung, eine Versetzung oder Höhergruppierung oder ein neues Arbeitsgebiet. Ferner sind Gründe für eine Unregelmäßigkeit darin zu suchen, daß Fördergespräche individuell, der jeweiligen Entwicklung des Mitarbeiters entsprechend und daher nach keinem festgelegten Rhythmus stattfinden, aber im Einzelfall „regelmäßig fortlaufend“ sind (wurde von 11% angeführt). In 4% der Fälle finden Einzelgespräche nur auf Wunsch der Beschäftigten statt. In einer Bibliothek scheint dies aufgrund einer für die gesamte Stadtverwaltung geltenden Regelung ausschließlich so zu sein. Dies kann möglicherweise dazu führen, daß - wie eine andere Bibliothek ihre derzeitige Situation beschreibt - „jährliche Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zwar angeboten, von den Mitarbeitern aber kaum wahrgenommen werden“. Weitere 11% arbeiten nach einem festgelegten Rhythmus und führen zusätzlich Gespräche, wenn es erforderlich erscheint („für einzelnen Mitarbeiter häufiger, mindestens einmal im Jahr“ oder „dann, wenn erforderlich, jedoch mindestens einmal im Jahr“). 9% der Bibliotheken, die bisher unregelmäßig bzw. „nach Bedarf“ gearbeitet haben, befinden sich in Planungs- und Vorbereitungsphasen, um ab 1999 Mitarbeitergespräche regelmäßig durchzuführen und zu „institutionalisieren“. („Wir befinden uns z. Zt. in der Vorbereitung und Schulung zu

Mitarbeitergesprächen in der gesamten Stadtverwaltung“, „ab 1999 jährlich geplant, bisher unregelmäßig“)

Betrachtet man die 18% der Bibliotheken, die keine Einzelgespräche führen, läßt sich feststellen, daß hier kein Zusammenhang mit der Anzahl der Mitarbeiter besteht. Dies trifft sowohl auf Bibliotheken mit 25 als auch auf solche mit 150 Mitarbeitern zu.

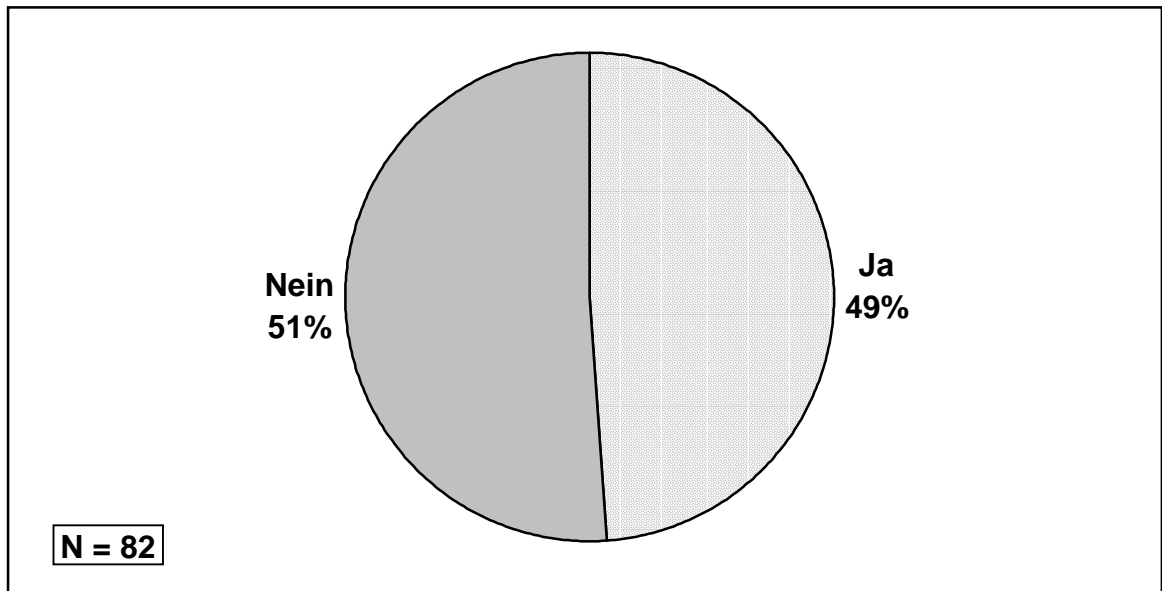
3.2.2.7 Zuständigkeit für das Personalmanagement

Mit der Frage, wer für das Personalmanagement der Bibliothek zuständig ist, soll ermittelt werden, wie viele Personen mit welcher Qualifikation hierfür verantwortlich sind, um einen Eindruck von der Professionalität der Bibliotheken auf diesem Gebiet zu gewinnen. Indirekt sagen die Antworten auf diese Frage auch etwas über den Stellenwert des Personalmanagements aus, wenn man einen Blick auf die Anzahl der dafür Verantwortlichen und im Verhältnis dazu auf die Zahl der Mitarbeiter wirft oder auch, wenn man betrachtet, an welcher Stelle Personalfragen entschieden und verwaltet werden. Diese Aufgaben können vom Personalamt der Stadt oder von zuständigen Sachbearbeitern in der Bibliothek wahrgenommen werden oder in den Händen des Bibliotheksleiters liegen.

Bei Bibliotheken dieser Größenordnung wurde beim Erstellen des Fragebogens von der Hypothese ausgegangen, daß es einen Personalsachbearbeiter oder eine Stelle gibt, die ausschließlich oder zumindest hauptsächlich für das Personal zuständig ist. Immerhin 51% geben jedoch an, daß niemand ausschließlich oder hauptsächlich verantwortlich ist. In 49% der Fälle sind eine oder mehrere Personen für das Personalmanagement der Bibliothek zuständig.

Abb. 11:

Gibt es jemanden, der ausschließlich oder hauptsächlich für das Personalmanagement Ihrer Bibliothek zuständig ist?



Betrachtet man diese 49% näher, so zeigt sich, daß in den meisten Fällen der Bibliotheksleiter für das Personalmanagement alleine verantwortlich ist (19 Nennungen) bzw. der stellvertretende Leiter oder Hauptstellenleiter ihn in Personalangelegenheiten vertritt. (12 Nennungen). Was die Qualifikation betrifft, so handelt es sich bei den Amtsleitern in der Regel um Diplom-Bibliothekare. Ausnahmen, die über eine Verantwortlichkeit auf Seiten der Bibliotheksleitung hinausgehen, finden sich bei 15% der betrachteten Fälle, die im folgenden kurz aufgeführt werden sollen. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Bibliotheken mit großen Mitarbeiterzahlen:

Neben dem Direktor gibt es 1,5 Stellen für die Sachbearbeitung „Personal und Aus- und Fortbildung“ (Bibliothek mit ca. 200 Mitarbeitern).

In einer Bibliothek mit 130 Mitarbeitern gibt es 1,5 Stellen für Personalsachbearbeitung, Dienstenteilung und Fortbildung.

Neben einer Stelle für die Personalleitung gibt es drei Stellen für den Bereich der Personalverwaltung sowie 1,5 Stellen für Aus- und Weiterbildung (Bibliothek mit ca. 500 Mitarbeitern).

Zusätzlich zur Bibliotheksleitung gibt es einen Sachbereichsleiter (eine Stelle), der für das Personal sowie die Aus- und Fortbildung verantwortlich ist (ca. 170 Mitarbeiter).

Hauptsächlich ist eine Person für Aus- und Fortbildung und eine weitere Person für Personaldisposition zuständig (ca. 80 Mitarbeiter).

Zuständig ist zum einen die stellvertretende Direktorin sowie drei Mitarbeiter auf 2 Stellen für Personalsachbearbeitung und –disposition (ca. 130 Mitarbeiter).

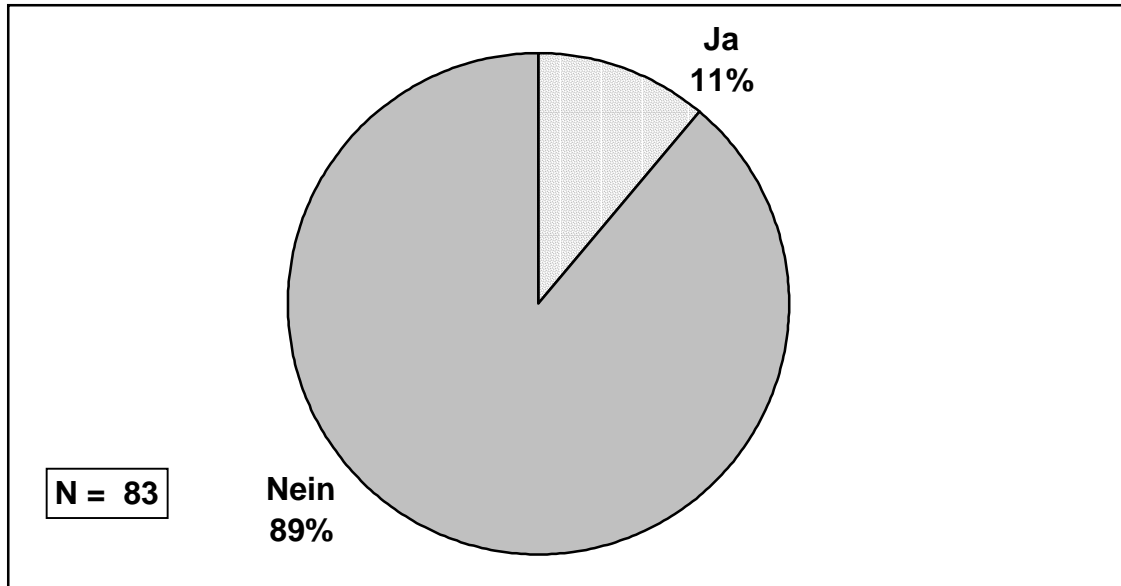
Generell läßt sich jedoch nicht ableiten, daß bei allen Bibliotheken mit vergleichsweise hoher Mitarbeiterzahl ein für das Personalmanagement alleinig oder im Team zuständiger Kollege vorhanden ist. Dazu wurden alle an der Umfrage beteiligten Bibliotheken mit mehr als 70 Mitarbeitern näher betrachtet (insgesamt 27%). Abgesehen von den oben genannten Beispielen (26%) nennen davon 17% die Bibliotheksleitung allein verantwortlich, 14% nennen den Leiter und seine Vertretung und immerhin 43% der Bibliotheken dieser Größenordnung haben die Frage, ob es jemanden gibt, der für das Personalmanagement ausschließlich oder hauptsächlich verantwortlich ist, verneint.

3.2.2.8 Personalentwicklungskartei

Mit der Frage, ob eine Personalentwicklungskartei genutzt und aktuell gepflegt wird, soll die Verbreitung dieses Informationssystems, das eine kontinuierliche und an individuellen Bedürfnissen und Entwicklungsstadien orientierte Personalentwicklung erleichtert, in Erfahrung gebracht werden. Die Auswertung ergab, daß 89% der Bibliotheken keine Personalentwicklungskartei führen und 11% ein solches Informationssystem besitzen. 3% der Bibliotheken, die die Frage verneinen, geben in diesem Zusammenhang an, daß individuelle Zielvereinbarungen bzw. schriftliche Beurteilungen für Frühjahr 1999 in Planung sind.

Abb. 12:

Führen Sie eine Personalentwicklungskartei, in der sämtliche förderungswillige Mitarbeiter sowie aussagekräftige Informationen über deren Entwicklung aktuell gepflegt und genutzt werden?

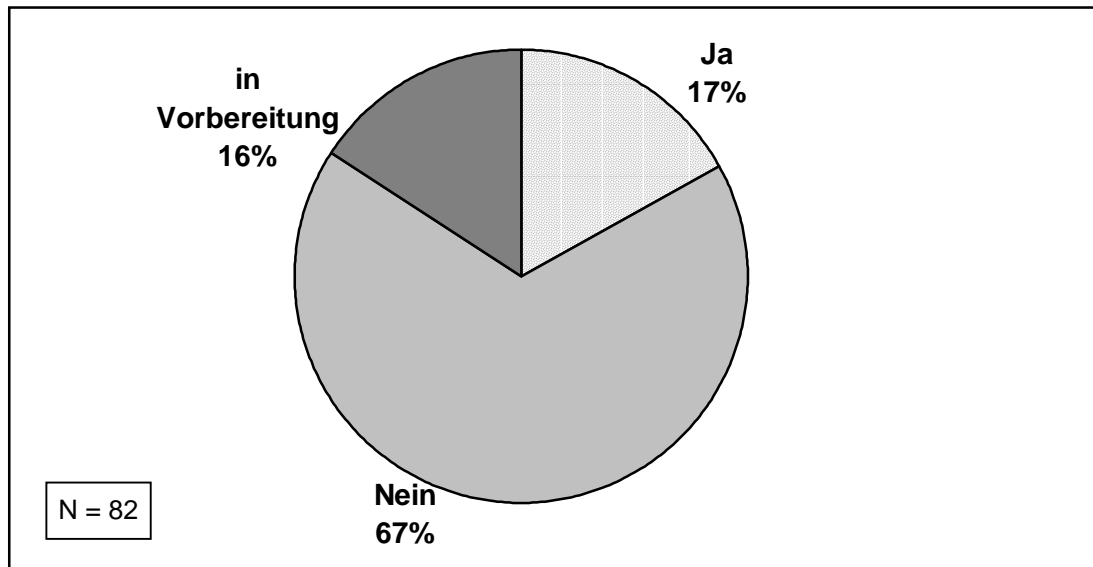


Betrachtet man die Bibliotheken, die eine Entwicklungskartei besitzen, genauer, stellt man fest, daß sich keine Verbindung zu der Anzahl der Mitarbeiter herstellen läßt. Hier sind sowohl Bibliotheken mit 30, 60 als auch mit 180 Mitarbeitern vertreten. Darüber hinaus läßt sich feststellen, daß dieses Informationssystem erst in den letzten Jahren Verbreitung gefunden hat. Die Mehrheit der Bibliotheken gibt an, eine Personalentwicklungskartei zwischen 1997 und Anfang 1999 eingeführt zu haben (eine Ausnahme: 1990).

3.2.2.9 Personalentwicklungsprogramm

Mit der Frage „Haben Sie ein Personalentwicklungsprogramm, in dem Leitlinien und Ziele festgelegt sind?“ soll ermittelt werden, inwieweit Personalentwicklung systematisch anhand eines Konzeptes angegangen wird. Von 82 Bibliotheken, die diese Frage beantworten, hat die Mehrheit (67%) kein Entwicklungsprogramm. 17% geben an, ein Konzept zur Personalentwicklung ausgearbeitet zu haben, und bei 16% ist ein Programm zur Zeit in Vorbereitung.

Abb. 13: Personalentwicklungsprogramm vorhanden?



Im folgenden sollen die Bibliotheken mit einem Programm zur Personalentwicklung näher betrachtet werden. Inhaltlich orientieren sich die Konzepte bei 44% an den Leitlinien der Stadtverwaltung über Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung, 7% orientieren sich am Bedarf des Neuen Steuerungsmodells und 15% haben ein eigenes Bibliotheksentwicklungsprogramm, an dem sich das Programm zur Personalentwicklung orientiert. 34% machen keine näheren Angaben zum Inhalt ihres Konzeptes. An einer Stelle wird jedoch auch beklagt, daß der Terminus „Entwicklungsprogramm“ eigentlich nicht zutrifft, da sich dahinter nichts anderes als ein Programm zum Personalabbau in der Kommune verbirgt.

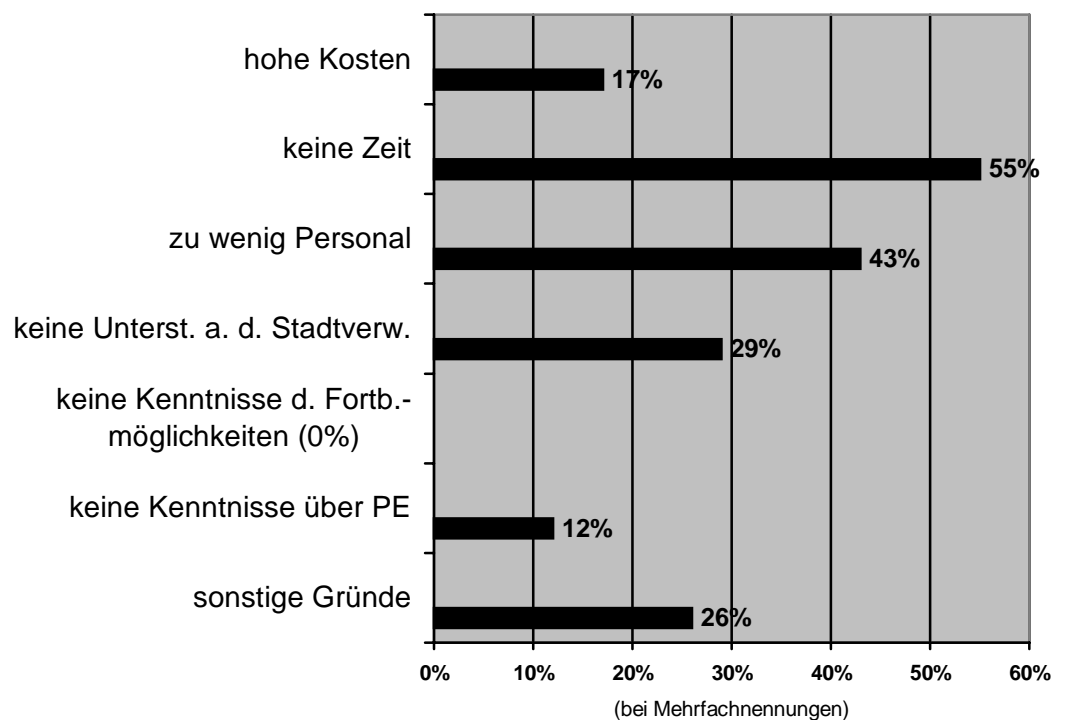
Vergleicht man die Angaben zum Entstehungszeitpunkt der Personalentwicklungsprogramme, läßt sich festhalten, daß alle Konzepte relativ jung sind. Das älteste existiert seit 1993, alle übrigen stammen aus dem Zeitraum 1996 bis 1999.

Betrachtet man die Ergebnisse von Frage 8 und 9, so zeigt sich, daß nur sehr wenige Bibliotheken sowohl ein Personalentwicklungsprogramm als auch eine Informationskartei über den Entwicklungsstand ihrer Mitarbeiter haben. Lediglich 5% von den 84 befragten Bibliotheken geben an, sowohl mit Hilfe einer PE-Kartei als auch anhand eines PE-Programms zu arbeiten. Bei weiteren 2% wird eine Personalentwicklungskartei genutzt und ein Programm ist derzeit in Vorbereitung.

3.2.2.10 Hindernisse der Personalentwicklung

Befragt man diejenigen Bibliotheken, die kein Personalentwicklungsprogramm haben, nach den Gründen, gibt die Mehrheit an, für die Entwicklung und Umsetzung eines Programms zur Personalentwicklung keine Zeit (55%) und zu wenig Personal (43%) zu haben. Weitere 29% geben an, daß die Unterstützung aus der Stadtverwaltung unzureichend ist, um ein Programm zu erstellen, und für 17% sind die Kosten zu hoch. Während niemand angibt, über das Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten für Bibliotheken unzureichend informiert zu sein, führen immerhin 12% keine oder nicht ausreichende Kenntnisse über Personalentwicklung als Grund dafür an, kein Konzept zu entwickeln.

Abb. 14: Hinderungsgründe



N = 58

Um das Spektrum der Gründe und möglicher Zusammenhänge zu verdeutlichen, soll auch auf den mit 26% relativ hohen Anteil der sonstigen Gründe näher eingegangen werden. Hierbei handelt es sich zwar um Einzelbemerkungen, jedoch lassen sich bei der überwiegenden Mehrzahl der Bibliotheken ähnliche Argumente feststellen, wie Personalabbau und langjährige Wiedereinstellungssperre. Daneben werden auch Argumente, die die Qualifikation und Motivation des Personals betreffen, aufgeführt. So können die Bewerber bei Stellenbesetzungen nicht frei ausgewählt werden, da die

Liste der von den Bibliotheken unter „Sonstiges“ aufgeführten Gründe:

- Im Rahmen der Verwaltungsreform in Vorbereitung; aufgrund langjähriger Stellensperre ist PE jedoch kaum möglich (zu wenig Personal)
 - Haushaltssperren, keine Neueinstellungen, wenig Motivation
 - Wegen Einsparungsmaßnahmen ist eine Förderung nicht möglich, Stellenbesetzungssperre, keine Aufstiegschancen
 - Bei der Stellenbesetzung können Bewerber nicht frei ausgewählt werden, sondern es besteht die Verpflichtung, Mitarbeiter aus dem Überhang des Landes einzustellen. Bei den derzeitigen Sparmaßnahmen (Personalabbau, unzureichende Etats, Bibliotheksschließungen) ist eine gezielte PE nicht möglich.
 - Massiver Personalabbau in den letzten Jahren, der Sozialplan läßt fachliche und persönliche Eignung unberücksichtigt. Die Bedeutung der PE wird erkannt, hinderlich sind fehlende Eigenverantwortung der Bibliothek in der Finanzplanung und massiver Stellenabbau nach Sozialplan.
 - Seit drei Jahren Vakanzen an Schlüsselstellen, die aufzufangen sind; zudem große Belastung durch Teilnahme am Bertelsmann-Projekt und Einführung in die Kosten-Leistungsrechnung.
 - Das Thema wurde bisher nicht systematisch angegangen. In Zeiten von Stellenstreichungen ist PE wichtig, leider fehlen oft die Finanzen für gezielte In-House-Fortbildungen.
 - Kein Ausbau möglich, da Abbau durch Haushaltssicherungskonzept
 - Kaum Spielraum bei Umsetzungen oder Beförderungen
 - Personalentwicklung ist im Rahmen der Haushaltskonsolidierung schlecht durchzusetzen
 - Läuft zentral von der Stadtverwaltung aus, ist noch in der Entwicklung, Personal ist „übersichtlich“

- In der Stadt, vor allem in der Bibliothek, gibt es so gut wie keine Veränderungen und Aufstiegsmöglichkeiten. Wie soll man das Kollegium fördern, wenn auf dem Personalsektor ein rigider Stellenabbau und ein Wiedereinstellungsstop besteht?
 - Da die Leitungsstelle neu besetzt werden wird, ist mit einer Änderung des Stellenwertes für Fortbildung zu rechnen.
 - Stellenabbau, Wiederbesetzungssperren, Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung machen ein Personalentwicklungsprogramm unrealistisch.
 - Rigorose Sparpolitik der gesamten Stadtverwaltung

Verpflichtung besteht, Mitarbeiter aus dem Überhang des Landes einzustellen. Sozialpläne lassen fachliche und persönliche Eignung unberücksichtigt, und es besteht kaum Spielraum bei Umsetzungen und Beförderungen. Mitarbeiter sehen keine Aufstiegs- und Veränderungschancen. Die Motivation, sich fortzubilden und besondere Leistungen zu erbringen, wird nicht gefördert („In der Stadt, vor allem in der Bibliothek, gibt es so gut wie keine Veränderungen und Aufstiegsmöglichkeiten“ schreibt eine Bibliothek).

Neben Stellenabbau und Wiederbesetzungssperre sind rigorose Sparmaßnahmen und Haushaltssperre der zweite wichtige Punkt, warum Personalentwicklung in öffentlichen Bibliotheken bisher noch wenig Fuß gefaßt hat. Dies setzt ja bereits an dem Punkt an, daß auswärtige Seminare oder andere Fortbildungsmaßnahmen von den Bibliotheken bzw. deren Unterhaltsträgern gar nicht oder nur zum Teil finanziert werden (s. Kap. 3.2.2.2). Als einen möglichen Ausweg aus dieser Situation nennt eine Bibliothek das kostenfreie Angebot des Referats Weiterbildung der örtlichen Universität, das die Bibliothek vor allem nutzt. Darüber hinaus gäbe es nur wenige kostenfreie oder günstige Fortbildungsangebote. Vermutlich sind viele Bibliotheken in dieser Situation. Die stadt eigenen Angebote können kostenfrei oder –günstig genutzt werden, weitere Bildungsmöglichkeiten kommen aus Kostengründen aber nicht in Frage.

Die unter „sonstiges“ gemachten Aussagen der Bibliotheken bestätigen die zuvor genannten Hauptargumente, es sei zu wenig Personal vorhanden und, damit verbunden, auch zu wenig Zeit für Personalentwicklung. Gerade aber in Zeiten knapper Mittel ist eine

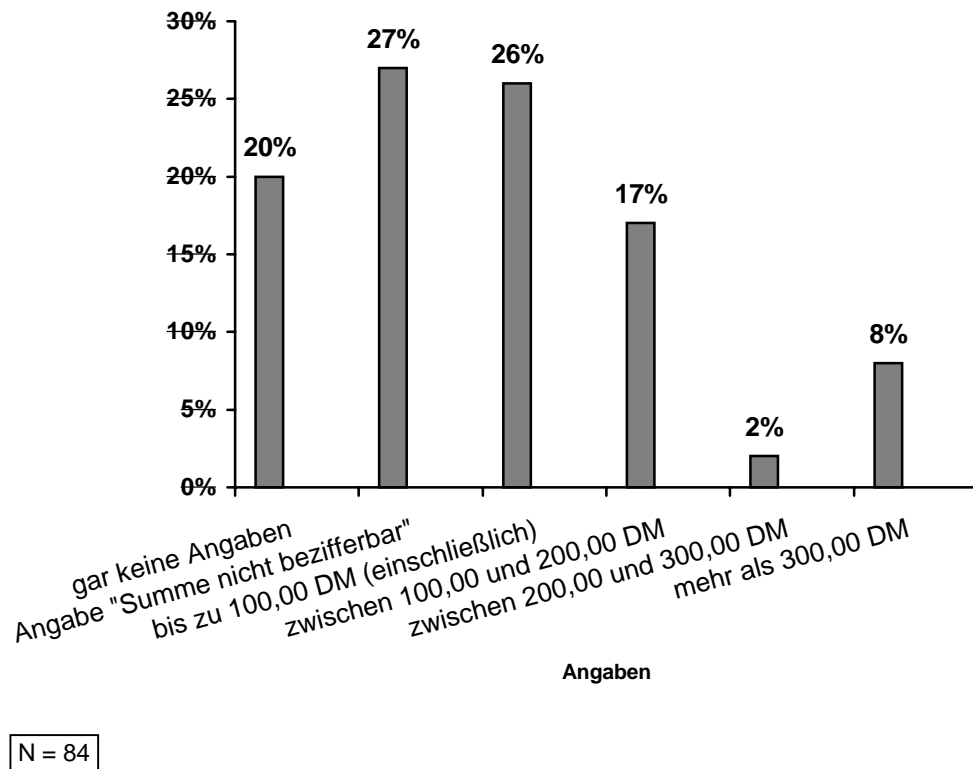
verstärkte Weiterbildung der Mitarbeiter angebracht, auch wenn dies zunächst widersprüchlich klingt. Bibliotheken sollten anstreben, ihr Dienstleistungsangebot nicht mangels Personal (und somit mangels Zeit (55%!)) und finanzieller Mittel zu reduzieren, sondern zu halten und zu verbessern, um Stagnation und nachlassende Qualität zu verhindern (vgl. Kap. 3.1).

3.2.2.11 Ausgaben für Mitarbeiterfortbildung

Da die finanzielle Situation der Bibliotheken als ein Faktor mangelnder Unterstützung und Animation der Mitarbeiter zur Fortbildung angesehen wird (s. Hypothesen), soll mit dieser Frage ermittelt werden, wie hoch die jährlichen Ausgaben der Bibliotheken für jeden Mitarbeiter im Durchschnitt sind. Es wurden keine Vorgaben zur Beantwortung der Frage gemacht, bei der Auswertung wurden die Ergebnisse jedoch in Gruppen zusammengefaßt (s. Abb. 15).

Von den 84 Bibliotheken machen 20 % gar keine Angaben zu dieser Frage, 27 % geben an, daß diese Summe derzeit nicht ermittelbar sei, 53 % nennen konkrete Zahlen. Der größte Teil davon (26 %) gibt weniger als 100,00 DM pro Mitarbeiter und Jahr für Fortbildungen aus. 17 % zwischen 100,00 und 200,00 DM. Bei 2 % liegen die Ausgaben zwischen 200,00 und 300,00 DM und bei 8 % über 300,00 DM.

Abb. 15: Jährliche Ausgaben pro Mitarbeiter für Fortbildung



Immerhin 27 % geben an, ihre Ausgaben für Fortbildung nicht genau zu kennen. Zum einen, weil es keinen eigenen Etat dafür gibt, die Mittel zentral verwaltet werden oder die Kosten größtenteils von der Stadt getragen und vom Personalamt verwaltet werden und somit keine Kostentransparenz gegeben ist. Zusammen mit den 20 %, die gar keine Angaben machen, macht die Gruppe derer, die ihre Kosten für die Fortbildung des Einzelnen nicht beziffern (können), fast die Hälfte aus.

Die Zahlenangaben bei den übrigen Bibliotheken sind darüber hinaus oft sehr vage. Dafür verantwortlich ist ein stark schwankendes Budget für Fortbildung in einigen Bibliotheken. Dort ist Fortbildung kein kontinuierlich gesicherter Teil der Personalführung bzw. -entwicklung, sondern abhängig vom Jahresetat und den Entscheidungen der Stadtverwaltung (z.B. gibt eine Bibliothek an, daß Fortbildungen nur den Diplom-Bibliothekaren „gestattet“ sei). Des weiteren sind häufig Formulierungen wie „200,00 DM pro Stelle“ zu lesen, was haushaltsrechtlich gerechtfertigt sein mag. Aus der Sicht einer systematischen und zielgerichteten PE aber ist es problematisch, den Fortbildungsetat an

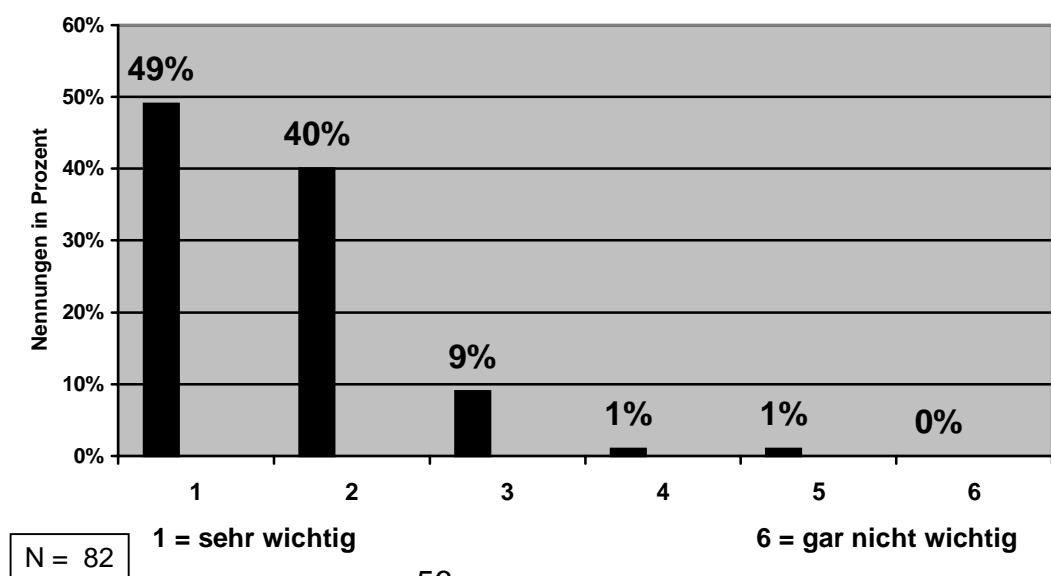
Stellen und nicht an Menschen festzumachen. Daher geben auch einige Bibliotheken, die weniger als 100,00 DM jährlich pro Mitarbeiter ausgeben, an, daß der Mehrbedarf („und das ist die Regel“ schreibt eine Bibliothek!) vom Personalamt oder auch von den Mitarbeitern selbst getragen wird.

3.2.2.12 Meinungen zur Personalentwicklung

Ergänzend zur Erhebung des Ist-Zustandes sollen mit der abschließenden Frage Meinung und Einstellung zur Personalentwicklung erfragt werden. Dazu wurde eine Skala mit sechs Werten vorgegeben, auf der angegeben werden soll, für wie wichtig oder zutreffend die Aussage gehalten wird, wobei 1 für „sehr wichtig“ und 6 für „gar nicht wichtig“ steht.

Die Frage „Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Personalentwicklung für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter?“ (s. Abb. 16) beantworteten 82 der befragten Bibliotheken. 49% halten die Personalentwicklung im Zusammenhang mit Mitarbeitermotivation für sehr wichtig und 40% für wichtig. 9% haben die Bedeutung auf der Skala mit 3 eingestuft, halten den Einfluß also nicht für ausschlaggebend, und jeweils 1% halten Personalentwicklung im Zusammenhang mit Mitarbeitermotivation für relativ unwichtig (4) bzw. unwichtig (5). Es läßt sich festhalten, daß immerhin insgesamt 89% der Bibliotheken den Einfluß der Personalentwicklung auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter für wichtig bzw. sehr wichtig halten.

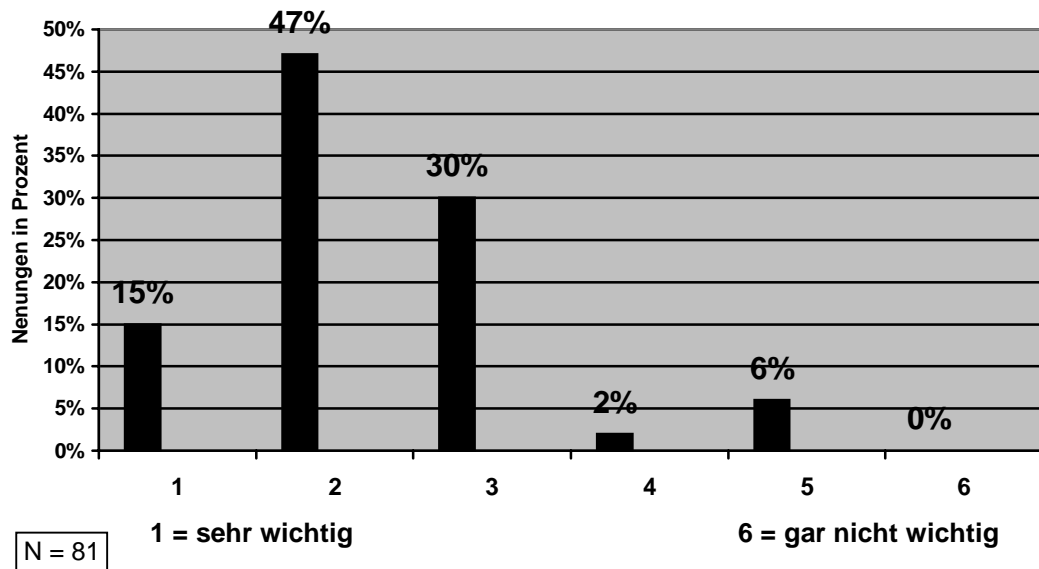
Abb. 16: Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation



Auf die Frage, wie wichtig Personalentwicklung für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter eingeschätzt wird (s. Abb. 17), antworten 47%, daß sie diesen Aspekt für wichtig halten, 15% sogar für sehr wichtig (1). 30% vergeben auf der Skala eine 3, 2% eine 4 und immerhin 6% halten einen Zusammenhang für unwichtig und vergeben eine 5. Die Mehrheit mit insgesamt 77% mißt demnach der Leistungsbeurteilung im Zusammenhang mit Personalentwicklung eine wichtige (Bewertung „2“) beziehungsweise nicht ausschlaggebende (Bewertung „3“) Bedeutung zu.

Abb. 17:

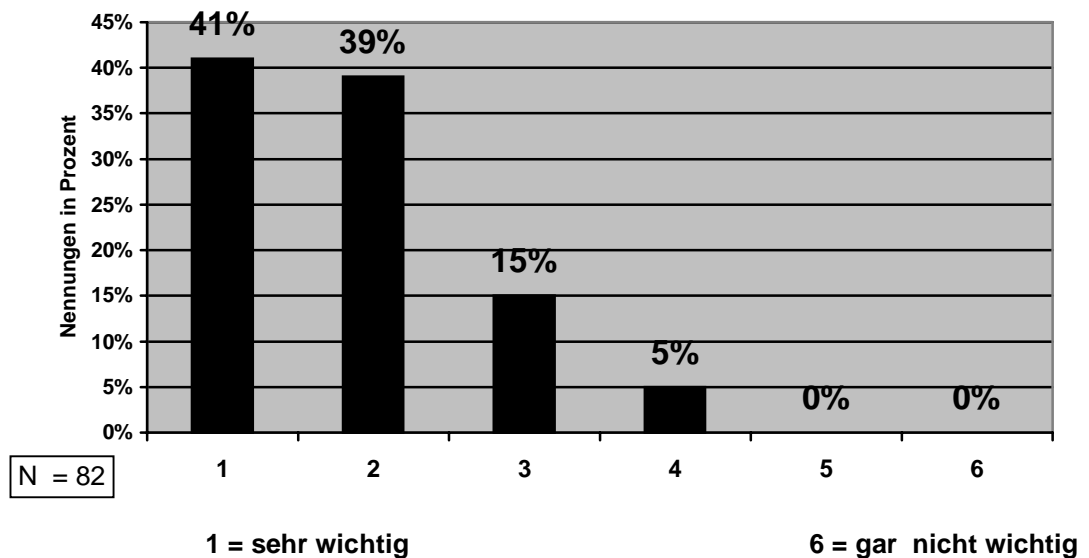
Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Personalentwicklung für die Leistungskontrolle und die Beurteilung der Leistungen jedes Mitarbeiters?



Die meisten Bibliotheksleiter halten den Einfluß der Personalentwicklung auf die Erhöhung der Einsetzbarkeit einzelner Mitarbeiter innerhalb der Bibliothek für wichtig (39%) oder sogar sehr wichtig (41%). 15% sind der Ansicht, daß die Personalentwicklung hier zwar einen Einfluß hat, dieser aber nicht ausschlaggebend ist, und weitere 5% halten dies für relativ unwichtig. Keiner gibt an, daß Personalentwicklung im Zusammenhang mit der Einsetzbarkeit der Mitarbeiter unwichtig (Bewertung „5“) oder gänzlich unbedeutend (Bewertung „6“) ist (s. Abb. 18).

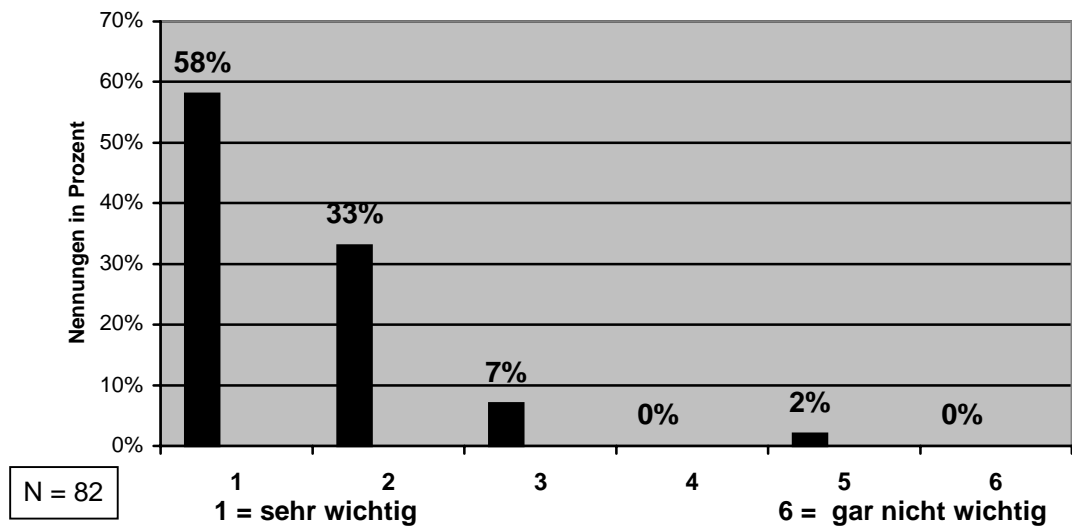
Abb. 18:

Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Personalentwicklung für die Erhöhung der Mobilität und Einsetzbarkeit der Mitarbeiter innerhalb der Bibliothek?



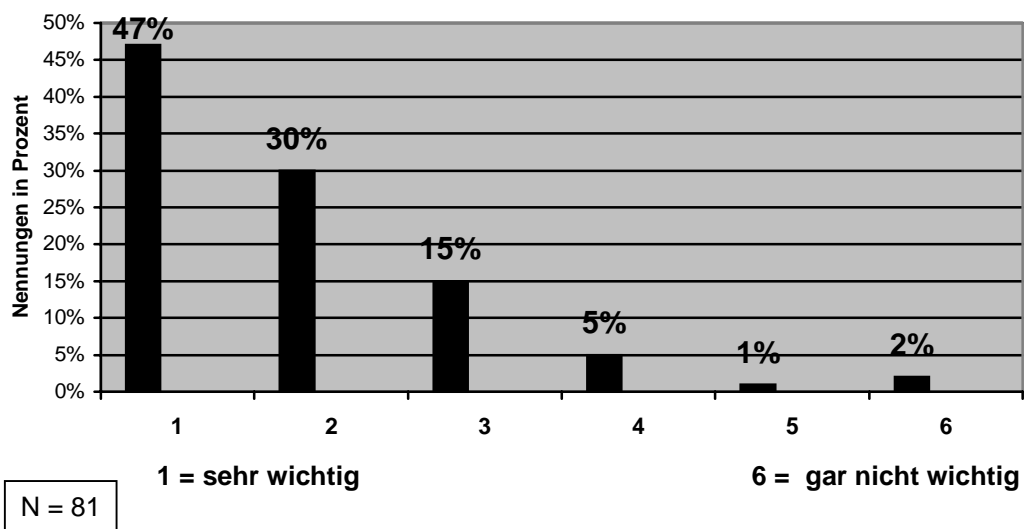
Auf die Frage „Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Personalentwicklung für die Verbesserung des Dienstleistungsangebotes der Bibliothek?“ (s. Abb. 19) gibt die Mehrheit, nämlich 58% der befragten Bibliotheksleiter, an, daß sie dies für sehr wichtig halten. Weitere 33% finden die Bedeutung der Personalentwicklung in diesem Zusammenhang wichtig, während 7% ihr einen schwachen, nicht ausschlaggebenden Einfluß beimessen. 2% sind der Ansicht, daß Personalentwicklung für die Verbesserung des Dienstleistungsangebotes unwichtig ist. Die Werte 4 und 6 wurden hier gar nicht vergeben.

Abb. 19: PE und Verbesserung des Dienstleistungsangebots



Der Zusammenhang zwischen der Personalentwicklung und dem Image der Bibliothek wird von 30% für wichtig erachtet (s. Abb. 20), von immerhin 47% sogar für sehr wichtig. 15% schätzen den Einfluß der Personalentwicklung eher mittelmäßig ein (3) und weitere 5% halten ihn für relativ unbedeutend (4). 1% sind der Meinung, daß der Einfluß der PE unwichtig ist (5), während 2% keinen Einfluß der Personalentwicklung auf das Image der Bibliothek sehen und diesem Punkt daher für gänzlich bedeutungslos halten (6).

Abb. 20: Personalentwicklung und Bibliotheksimage



Es läßt sich feststellen, daß die Bedeutung der Personalentwicklung in allen angesprochenen Punkten mehrheitlich für wichtig oder sehr wichtig gehalten wird. Vor

allem bei der Verbesserung des Dienstleistungsangebotes (insgesamt 91%, davon immerhin 58% „sehr wichtig“), bei der Motivation (89%) und Einsetzbarkeit der Mitarbeiter (80%) wird die Bedeutung der Personalentwicklung hoch eingeschätzt. Immerhin insgesamt 77% sind auch der Meinung, daß das Image der Bibliothek mit der Personalentwicklung eng verbunden ist. Lediglich der Aspekt der Leistungsbeurteilung wird mit insgesamt 62% für weniger bedeutend gehalten (davon halten nur 15% diesen Punkt für „sehr wichtig“). Die Vermutung liegt nahe, daß in Öffentlichen Bibliotheken Leistungskontrolle und –beurteilung keine große Rolle spielen. Diese Annahme wird gestützt durch die Tatsache, daß in 68% der Bibliotheken Einzelgespräche mit Mitarbeitern nur unregelmäßig stattfinden (vgl. Kap. 3.2.2.6) und lediglich 11% eine Kartei über die Entwicklung ihrer Mitarbeiter führen (vgl. Kap. 3.2.2.8).

3.3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Betrachtet man die Ergebnisse der Untersuchung vor dem Hintergrund der zuvor formulierten Hypothesen ist festzustellen, daß diese größtenteils bestätigt wurden. Da die Gruppe der Groß- und Mittelstadtbibliotheken mit mehr als 20 Mitarbeitern fast vollständig erfaßt wurde, kann von einer breiten Gültigkeit der Ergebnisse für diese Zielgruppe ausgegangen werden.

Fortbildungsformen und -themen

Der Versuch, den derzeitigen Stellenwert der berufsbegleitenden PE für Öffentliche Bibliotheken zusammenzufassen, ergibt ein gemischtes Bild. Bei der Mehrheit der großen deutschen Öffentlichen Bibliotheken werden sowohl externe Seminare besucht als auch interne Schulungen durchgeführt und das Lernen am Arbeitsplatz berücksichtigt. Zwar nehmen Seminarbesuche außer Haus den größten Anteil ein, dennoch läßt sich annehmen, daß in den meisten Bibliotheken eine Mischung verschiedener Formen des Lernens besteht.

Ein Blick auf die hauptsächlich genannten Fortbildungsthemen läßt die Annahme zu, daß vor allem die Gruppe der Führungskräfte geschult wird. Läßt man die Bereiche EDV und Internet außer acht, handelt es sich in erster Linie um Themen, die dem im Rahmen von Verwaltungsreformen notwendigen Fortbildungsbedarf von Führungskräften entsprechen (Personalführung, Öffentlichkeitsarbeit, Controlling und Budgetierung).

Planung und Organisation

PE ist allerdings mehr als Fortbildungsbesuche und Schulungen, wie in Kapitel 2 deutlich geworden ist. Die Untersuchung zeigt, daß systematische Personalentwicklung durch planmäßiges Vorgehen in Öffentlichen Bibliotheken derzeit wenig verbreitet ist. Ein verschwindend geringer Anteil arbeitet sowohl mit Hilfe einer Personalentwicklungskartei als auch anhand eines Personalentwicklungsprogramms. Hier erscheint es wahrscheinlich, daß die oben erwähnte Mischung verschiedener Lern- und Lehrformen in den übrigen Bibliotheken weniger systematisch ist, wenn keine PE-Kriterien zugrundegelegt werden, die sinnvolle, kostensparende und sich gegenseitig ergänzende Kombinationen ermöglichen.

Träger der Personalentwicklung sind – abgesehen von der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters - vor allem die Bibliotheksleitung und deren Vertretung. Ein wesentliches Problem dabei ist, daß die genannten Personen zwar „hauptsächlich“ für das Personalmanagement verantwortlich sind, aber auch noch andere Aufgaben zu erfüllen haben (dies bestätigen auch die Anmerkungen der Bibliotheken). Daraus folgt die mögliche Konsequenz, daß Personalentwicklung nur am Rande, neben vielen anderen Aufgaben wahrgenommen wird. Die im Rahmen einer systematischen PE anfallenden organisatorischen Aufgaben gehören nicht zum eigentlichen Aufgabenbereich der Bibliotheksleitung. Die Umfrage hat gezeigt, daß es nur in Ausnahmefällen eine Personal- oder Bildungsabteilung gibt, die für die Organisation und Durchführung verantwortlich ist, so daß sich die Leitung auf ihre hauptsächlichen Aufgaben im Personalmanagement konzentrieren kann.

Maßnahmen

Gemessen an der regen Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen außer Haus ist der Anteil der Bibliotheken, die eine nachbereitende Lernkontrolle durchführen, mit 57% eher gering. In allen übrigen wird keine systematische Sicherung des Lerntransfers vorgenommen. Dies läßt sich auf fehlende Zeit, knappe Personalsituation oder auch auf mangelnde Kenntnisse der Notwendigkeit von Lernkontrollen im Zusammenhang mit PE zurückführen.

Demgegenüber werden Fördergespräche in wesentlich mehr Bibliotheken durchgeführt. Es kann davon ausgegangen werden, daß nicht alle unter „Fördergespräch“ das gleiche verstehen und die Gestaltung dieser Gespräche höchstwahrscheinlich in den meisten Fällen nicht im Sinne einer PE-Theorie aufgebaut ist. Diese Vermutung wird dadurch

gestützt, daß die Mehrheit über kein Personalentwicklungskonzept verfügt und Fördergespräche mehrheitlich unregelmäßig durchführt werden.

Kostenübernahme und Unterstützung

Eindeutig ist das Ergebnis, daß Mitarbeiter für Fortbildungen keinen Urlaub nehmen müssen (91%) und die Kosten von der Bibliothek oder dem Unterhaltsträger übernommen werden (89%). Abgesehen davon, daß dies im Sinne einer umfassenden PE keine ausreichenden Motivationsanreize darstellen, wird dieses Ergebnis noch durch die Anmerkungen vieler Bibliotheken relativiert. Zwar gibt es in einigen Fällen die Möglichkeit des Bildungs- oder Sonderurlaubs, teilweise nehmen Mitarbeiter aber auch in ihrer Freizeit an Fortbildungen teil oder es hängt von ihrer Eigeninitiative ab, ob sie für „weitergehende“ Fortbildungen Urlaub nehmen wollen. Ebenso ist die Aussage von immerhin 89% der Bibliotheken, daß sie die Kosten von Fortbildungen außer Haus übernehmen, im Verhältnis zu den Angaben der durchschnittlichen Ausgaben pro Mitarbeiter und Jahr zu sehen. Gerade die externen Seminarbesuche, die ja den größten Anteil bei den Bildungsformen einnehmen, sind eine kostenintensive Angelegenheit und es stellt sich die Frage der Häufigkeit bzw. Regelmäßigkeit von Fortbildungsbesuchen. Ein Mitarbeiter, der möglicherweise nur einen Teil der Kosten als Zuschuß bekommt und eventuell noch Urlaub nehmen muß oder nur die Möglichkeit hat, sich in seiner Freizeit fortzubilden, muß schon sehr motiviert sein, um hier Eigeninitiative zu ergreifen.

Gründe und Meinungen

Die Hauptgründe für die derzeit geringe Verbreitung von systematischer Personalentwicklung in Öffentlichen Bibliotheken sind durch Einsparungen bedingter Stellenabbau und Neueinstellungssperre. An einigen Kommentaren wird darüber hinaus deutlich, daß die Unterstützung bzw. Initiative der Stadtverwaltung ein entscheidender Faktor ist. Die Notwendigkeit, alle Beteiligten in den Prozeß der Personalentwicklung mit einzubeziehen und für ihn zu gewinnen spiegelt sich in der Bemerkung einer Bibliothek wider, die formalisierte, jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche seit drei Jahren geplant hat, diese aber erst stattfinden können, wenn der Personalrat zustimmt. Obwohl die Mehrheit diese oder damit verbundene Gründe (keine Zeit, zu wenig Personal) angibt, sind die Sichtweisen durchaus unterschiedlich: Von einigen wird bestätigt, daß Personalentwicklung aufgrund der Stellensperre nur in geringem Umfang möglich sei, ein Konzept aber dennoch im Rahmen der Verwaltungsreform vorbereitet werde. Andere

Bibliotheksleiter sind hingegen der Meinung, daß angesichts von Stellenabbau, Wiedereinstellungsstop und Einsparungsmaßnahmen die Ein- und Durchführung von PE unrealistisch sei.

Daß die Einstellung und Motivation der Bibliotheksleitung als Träger der Personalentwicklung einen entscheidenden Einfluß auf deren Einführung bzw. Stellenwert hat, wird auch dadurch bestätigt, daß bei keiner der Fragen ein Zusammenhang mit der Anzahl der Mitarbeiter ermittelt werden konnte. Es scheint viel an der Einstellung und Motivation der Einzelnen zu liegen. Vergleicht man jedoch die Ergebnisse der Fragen, die die derzeitige Situation der Öffentlichen Bibliotheken betreffen, und die geäußerten Meinungen zur PE, läßt sich eine Diskrepanz zwischen Einstellungen der Bibliotheksleiter gegenüber der PE und dem tatsächlichen Tun der Bibliotheken feststellen. Das Wissen um die Notwendigkeit und die Chancen der Personalentwicklung scheint mehrheitlich vorhanden zu sein. Dennoch haben immerhin 12% keine ausreichenden Kenntnisse der Personalentwicklung. In erster Linie mangelt es an einem Konzept bzw. Programm und entsprechendem systematischen Vorgehen und Planen. Das hat logischerweise Auswirkungen auf die Wirksamkeit der angewandten Maßnahmen und die Zuverlässigkeit der Kontrolle. Dies zeigt sich auch daran, daß die Mehrheit die Fortbildungskosten nicht beziffern kann und somit eine Kontrolle von Kosten und Nutzen nicht möglich ist.

4. FAZIT

Durch die Ausführungen ist deutlich geworden, daß systematisch betriebene Personalentwicklung für Öffentliche Bibliotheken einen sinnvollen Beitrag zur Verbesserung des Dienstleistungsangebotes, der hausinternen Kommunikation und Beteiligung der Mitarbeiter – und damit zur Identifikation, Leistungsbereitschaft und Motivation – leisten kann. Die Notwendigkeit der Erhaltung und Anpassung von Qualifikationen in Zeiten ständigen Wandels liegt auf der Hand. Das nach außen getragene Verhalten jedes Mitarbeiters gegenüber der Öffentlichkeit, seine im Umgang mit Benutzern zum Einsatz kommenden Kenntnisse und Fähigkeiten tragen entscheidend zum Image der Bibliothek bei.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, daß die Bedeutung der Personalentwicklung im deutschen Bibliothekswesen zwar weitgehend als wichtig eingeschätzt wird, eine Umsetzung verschiedener Maßnahmen und entsprechende organisatorische Grundlagen

jedoch nicht in allen Fällen selbstverständlich sind. Vor allem Formen von konzeptioneller Planung und eine Kontrolle der Kosten sind nicht weit verbreitet. Dies äußert sich zum einen darin, daß mehrheitlich kein PE-Programm existiert, keine Personalentwicklungskartei geführt wird und alle mit der PE verbundenen Aufgaben hauptsächlich in der Verantwortung der Bibliotheksleitung liegen bzw. es keinen ausdrücklich Verantwortlichen gibt. Lernkontrolle und Nachbereitung von Bildungsmaßnahmen sind ebenfalls nicht weit verbreitet und Fördergespräche werden in den meisten Fällen, wenn überhaupt, unregelmäßig durchgeführt.

Eine einheitliche Empfehlung zur Umsetzung von Personalentwicklung in Öffentlichen Bibliotheken ist aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit nicht möglich. Zum einen hat die Untersuchung gezeigt, daß sich die Bibliotheken in unterschiedlichen Entwicklungsstadien auf diesem Gebiet befinden und zum anderen ist eine individuelle Abstimmung auf die jeweilige Bibliothekssituation notwendig. Dennoch bietet das Konzept der Personalentwicklung einige grundlegende Elemente, deren Umsetzung und Anwendung ohne hohen Kosten- und Zeitaufwand eine Weiterentwicklung der Bibliothek ermöglichen. Dazu gehören z.B. wirkungsvolle und gleichberechtigte Kommunikationsstrukturen sowie die Ergänzung von Seminarbesuchen durch Maßnahmen der Nachbereitung und Kontrolle zur Sicherung von Lerntransfer und Rechtfertigung der Kosten durch den ermittelten Nutzen.

Die Tatsache, daß einige Bibliotheken derzeit Konzepte zur Personalentwicklung aufbauen, läßt den Rückschluß zu, daß sich – zumindest in einzelnen Bibliotheken – in Bezug auf PE eine positive Entwicklung abzeichnet. Die gute Umfrageresonanz läßt auf ein breites Interesse an der bibliotheksspezifischen Forschung zu Personalentwicklungsmaßnahmen schließen. Nicht zuletzt auch die Bemerkungen und Randnotizen auf den Fragebögen und Eindrücke aus Telefonaten mit Bibliotheksleitern bestätigen diese Annahme. Auch in Zeiten finanzieller Knappheit sollte versucht werden, Personalentwicklung zumindest ansatzweise zu verwirklichen. Daß Personalentwicklung in Öffentlichen Bibliotheken trotz Einschränkungen durch Regelungen des öffentlichen Dienstes, Einsparungen und Personalabbau durchaus möglich ist, haben einige Bibliotheken in dieser Umfrage gezeigt.

Literaturverzeichnis

(Atteslander, 1993)

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin, 1993

(Bauer, 1998)

Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Köln, 1998 (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; Bd. 9)

(Becker, 1999)

Becker, Helga: Einführung von Teamstrukturen in der Stadtbücherei Hamm. In: Bibliotheksdienst, 33. Jg. (1999), 3, S. 430 - 440

(Beyer, 1990)

Beyer, Horst-Thilo: Personallexikon. München, 1990

(Decker/Decker, 1998)

Decker, Albert / Decker, Franz: Ausgelernt gibt's nicht : Personal-, Organisations- und Wissensentwicklung als Lernprozeß am Arbeitsplatz. Würzburg, 1998

(Faber, 1994)

Faber, Ralf-Michael: Personalentwicklung im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft : Ein kritischer Vergleich. Marburg, 1994 (Microfiche Ed. Wissenschaft, Bd. 28)

(Frauenförderung, 1997)

Frauenförderung konkret: ein Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb. Hrsg. vom Eidgenössischen Personalamt. Zürich, 1997

(Friedrichs, 1990)

Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen, 1990

(Grote, 1998)

Grote, Martin: Organisations- und Personalentwicklung in Banken : Strategie und Realisation. Frankfurt/Main, 1998

(Hatzius, 1996)

Hatzius, Albrecht: Patentrezepte gibt es nicht : Mitarbeiterführung in Bibliotheken. In: Buch und Bibliothek, 48. Jg. (1996), 1, S. 43-47

(Jahrbuch, 1998)

Jahrbuch der Öffentlichen Bibliotheken, Ausgabe 1998/99. Hrsg. vom Verein der Bibliothekare und Assistenten e.V. Bad Honnef, 1998

(Jedwabski, 1996a)

Jedwabski, Barbara: Dienstreise oder nicht? Wer darf wie zum Bibliothekartag?. – Kommission Besoldung und Tarif. In: Rundschreiben VdDB/VDB. Köln, 1996 (3), S. 21-22

(Jedwabski, 1996b)

Jedwabski, Barbara: Fortbildung von BibliotheksmitarbeiterInnen im Umgang mit dem Internet. – Vortrag DFG-Workshop Bielefeld 1996.

URL: <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/bielefeld.htm> (Stand: 24.02.1999)

(Jedwabski, 1996c)

Jedwabski, Barbara: „Ja, wenn Sie das neben ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen...“ : Über den Stellenwert von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken. – Vortrag, gehalten auf dem 86. Deutschen Bibliothekartag in Erlangen am 31.05.1996.

URL: <http://www.ub.uni-dortmund.de/Specials/erlangen.htm> (Stand: 24.02.1999)

(Kador, 1997)

Kador, Fritz-Jürgen: Instrumente der Personalarbeit : praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). Bachem, 1997

(Kitzmann/Zimmer, 1982)

Kitzmann, Arnold / Zimmer, Dieter: Grundlagen der Personalentwicklung. Weil der Stadt, 1982

(Köhn, 1996)

Köhn, Michael: E-mail betriebswirtschaftliche betrachtet : Wie gezielte Fortbildung das Bibliothekswesen beeinflusst.

URL:<http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/sonstiges/koehn/koe00001.htm>

(Stand: 24.02.1999)

(Kröning, 1996)

Kröning, Peter: Öffentlichkeitsarbeit nach innen. In: Bibliothek 20 (1996) Nr. 3, S. 314-347

(Meffert/Bruhn, 1997)

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden, 1997

(Mentzel, 1997)

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung : Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. Freiburg i.Br., 1997

(Olesch, 1992)

Olesch, Gunther: Praxis der Personalentwicklung : Weiterbildung im Betrieb. Heidelberg, 1992 (Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium)

(Qualifizierungsbedarf, 1998)

Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken : Studie, Projekt New Book Economy. Berlin, 1998 (dbi-Materialien 171)

(Reuther, 1997)

Reuther, Wolfgang: Führung ist erlernbar : das 8. Managementseminar. In: Buch und Bibliothek, 49. Jg. (1997), S. 282-283

(Rückle u.a., 1994)

Rückle, Horst / Mutafoff, Alexander / Riekehof, Ralf: Personalentwicklung : werte- und zielorientierte Auswahl und Förderung von Mitarbeitern. Düsseldorf, 1994

(Rusch-Feja, 1997)

Rusch-Feja, Diann: Wandel in der bibliothekarischen Fortbildung : Fragestellungen über die Kompetenzen zur Bewältigung neuer Aufgaben. Bericht über die dritte Weltkonferenz zur Fort- und Weiterbildung in den bibliothekarischen und informationsbezogenen Berufen. In: Bibliothek 21 (1997) Nr. 3, S. 366-368

(Schnell / Hill / Esser, 1993)

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. München, 1993

(Stadelhofer, 1997)

Stadelhofer, Erhard C.: Managemententwicklung in Non-Profit-Organisationen. In: Strategien der Personalentwicklung. H-Chr. Riekhof (Hrsg.). Wiesbaden, 1997, S. 117-141

(VdDB, 1998)

VdDB: Thesenpapier zur Fortbildungspolitik in deutschen Bibliotheken / Kommission Aus- und Fortbildung des VdDB. In: Bibliotheksdienst 32 Jg. (1998), H. 5, S. 849-851

(Verwaltungsreform, 1995)

Verwaltungsreform – Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Berlin, 1995 (dbi-Materialien 142)

FRAGEBOGEN AN ÖFFENTLICHE BIBLIOTHEKEN

ZUR BEDEUTUNG DER BERUFSBEGLEITENDEN PERSONALENTWICKLUNG IM BIBLIOTHEKSMANAGEMENT

1. Fortbildung ist ein Teil des gesamten Förderungs- und Entwicklungsprogramms. Nutzen Sie und Ihre Mitarbeiter die Angebote externer Fortbildungsanbieter?

nein ja wenn ja, welche? (Mehrfachnennungen möglich)

Deutsches Bibliotheksinstitut (DBI)

Verein der Bibliothekare und Assistenten (VBA)

Verein der Diplom-Bibliothekare an Wissenschaftlichen Bibliotheken (VdDB)

Hochschulbibliothekszentrum Nordrhein-Westfalen (HBZ)

sonstige, und zwar

2. Wo und zu welchen Bedingungen finden Fortbildungen statt? (Mehrfachnennungen möglich)

am jeweiligen Arbeitsplatz während der Arbeitszeit („on-the-shop“)

in der Bibliothek (z.B. in Seminar- und Schulungsräumen o. ä.) während der Arbeitszeit

in der Bibliothek außerhalb der Arbeitszeit

außer Haus, die Bibliothek übernimmt die Kosten der Fortbildung der Mitarbeiters

außer Haus, die Bibliothek übernimmt nicht die Kosten der Fortbildung

außer Haus, Mitarbeiter muß für Fortbildung Urlaub nehmen

außer Haus, Mitarbeiter muß für Fortbildung keinen Urlaub nehmen

sonstiges, und zwar

3. In welchen thematischen Bereichen finden Fortbildungen – egal ob extern oder in der Bibliothek wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

EDV-Schulung

Kommunikationsfähigkeit, Rhetorik

Katalogisierung

Psychologische Schulung, Sozialkompetenz

Online-Recherche

Programmarbeit, Veranstaltungen

Internet

Öffentlichkeitsarbeit

Sponsoring

Fremdsprachen

Teilnahme an Fachtagungen (Bibliothekartag, InetBib etc.)

sonstiges, und zwar

4. Gibt es eine Lernkontrolle bzw. eine Vor- und Nachbereitung anlässlich einer Bildungsmaßnahme?

nein

ja, in Form von

5. Wie häufig finden Mitarbeiterbesprechungen oder Teamsitzungen statt?

täglich

einmal in der Woche

alle 2 Wochen

einmal im Monat

unregelmäßig, und zwar

gar nicht

6. Finden auch Einzelgespräche in Form von Fördergesprächen (individuelle fachliche Anleitung und Beratung) mit Mitarbeitern statt?

nein ja wenn ja, wie häufig?

alle 2 Wochen

einmal im Monat

zweimal im Jahr

einmal im Jahr

unregelmäßig, und zwar

7. Gibt es jemanden, der ausschließlich oder hauptsächlich für das Personalmanagement Ihrer Bibliothek zuständig ist?

nein ja, und zwar (Anzahl der Pers. / Bezeichnung / Bezeichnung / Qualifikation / Amt)

8. Führen Sie eine Personalentwicklungskartei, in der sämtlich förderungswillige Mitarbeiter sowie aussagekräftige Informationen über deren Entwicklung aktuell gepflegt und genutzt werden?

nein ja, seit:

9. Haben Sie ein Personalentwicklungsprogramm, in dem Leitlinien und Ziele festgesetzt sind?

nein ja, seit:

orientiert an:

Falls nein, welches sind die Gründe? (Mehrfachnennungen möglich)

zu hohe Kosten

keine Unterstützung aus der Stadtverwaltung

keine Zeit

keine Kenntnisse der Fortbildungsmöglichkeiten

zu wenig Personal
sonstige Gründe:

keine Kenntnisse über Personalentwicklung

10. Wieviel geben Sie im Durchschnitt jährlich pro Mitarbeiter für Fortbildung aus?

ca.: _____

11. Nehmen Sie eine Abstufung auf der Skala vor: Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Personalentwicklung für

a) die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter

sehr wichtig						gar nicht wichtig
1	2	3	4	5	6	

b) die Leistungskontrolle und Beurteilung der Leistungen jedes Mitarbeiters?

sehr wichtig						gar nicht wichtig
1	2	3	4	5	6	

c) die Erhöhung von Mobilität und Einsetzbarkeit der Mitarbeiter innerhalb der Bibliothek?

sehr wichtig						gar nicht wichtig
1	2	3	4	5	6	

d) die Verbesserung des Dienstleistungsangebotes der Bibliothek?

sehr wichtig						gar nicht wichtig
1	2	3	4	5	6	

e) das Image der Bibliothek nach außen

sehr wichtig						gar nicht wichtig
1	2	3	4	5	6	

Anschließend möchten wir gerne noch wissen, wie viele Mitarbeiter in Ihrer Bibliothek beschäftigt sind: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Platz für zusätzliche Bemerkungen: