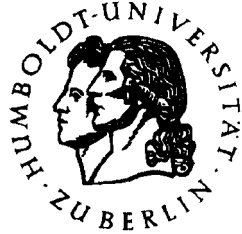


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 94

**PERSONALENTWICKLUNG IN BIBLIOTHEKEN**

VON  
KONRAD UMLAUF



# **PERSONALENTWICKLUNG IN BIBLIOTHEKEN**

**VON  
KONRAD UMLAUF**

Referat gehalten am 18.9.2001 auf der Jahrestagung  
der AGMB Arbeitsgemeinschaft für medizinisches Bibliothekswesen  
in Hamburg, Universitäts-Krankenhaus Eppendorf, Ärztliche Zentralbibliothek,  
vom 17.-19. September 2001

---

Berliner Handreichungen  
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 94

## **Umlauf, Konrad:**

Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. –  
(Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 94).  
ISSN 14 38-76 62

### **Abstract:**

Noch ist Fortbildung in vielen Bibliotheken weitgehend eine Sache der persönlichen Initiative, teilweise gegen innerbetriebliche Widerstände, und der Nutzung zufälliger Angebote mehr oder minder gut geeigneter betriebsexterner Veranstaltungen – außer bei Schulungen am neuen Verbundkatalog.

Personalentwicklung bedeutet zunächst ein systematisches Vorgehen bei der Ermittlung und Deckung des gesamten betrieblichen Fortbildungsbedarfs unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen (z.B. nach Aufstieg, nach interessanteren Aufgaben) der Mitarbeiter/innen.

Darüber hinaus wird Personalentwicklung heute in engstem Zusammenhang mit Organisationsentwicklung unter dem Stern eines Leitbildes gesehen. In den Mittelpunkt treten neben instrumentellen Kenntnissen Schlüsselqualifikationen (Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsfähigkeit, Selbstständigkeit, Selbstorganisationsfähigkeit, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit).

In Spezialbibliotheken werden folgende Kompetenzfelder des Personals an Bedeutung gewinnen: Soziale und persönliche Kompetenzen, wie sie insbesondere in den Schlüsselqualifikationen zum Ausdruck kommen, organisationsbezogene Kompetenzen, z.B. Nähe zur Organisationskultur der Trägereinrichtung, methodisch-fachliche Kompetenz immer auf dem neuesten Stand, wissenschaftliche Kompetenz auf dem Gebiet der Trägereinrichtung, informationstechnologische Kompetenz, Management-Kompetenz.

Handlungsfelder der Personalorganisation sind heute nicht nur Fortbildung off the job, sondern auch horizontale (Aufgabenwandel) und vertikale (Aufstieg) Karriereplanung und vor allem Arbeitsstrukturierung durch Maßnahmen wie Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, teilautonome Arbeits- und Projektgruppen bis hin zu heterarchischen Parallelorganisationen neben der weiterbestehenden Hierarchie, ferner Gestaltung von Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie Fortbildung on the job.

Handlungsträger der Personalentwicklungs-Planung sollte eine Stabsstelle bei der Direktion sein oder eine hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe. Schwierig durchzuführen, aber unverzichtbar ist die Evaluation des Lerntransfers. Durch geeignete Maßnahmen wie Mentorensystem, Erfahrungsaustausch, Multiplikation im Betrieb mittels Bericht (ggf. im Intranet) oder Schulungen kann der Lerntransfer gefördert werden.

## **Inhalt:**

1	Von der Fortbildung zur Personalentwicklung .....	6
2	In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung? ..	6
3	Wucht des Wandels in Bibliotheken.....	8
4	Inhalte von Personalentwicklungs-Maßnahmen .....	9
5	Bedarfsermittlung .....	11
6	Handlungsfelder, Handlungsträger .....	12
7	Evaluation, Lerntransfer .....	13
8	Literaturhinweise .....	15
9	Folien .....	17

# 1 Von der Fortbildung zur Personalentwicklung

Fortbildung in Bibliotheken beruht noch immer weitgehend auf persönlicher Initiative und steht nicht konsequent genug im Zusammenhang mit Strategien der Organisationsentwicklung. Nicht überall sind Inhalte und Häufigkeiten der gewählten Fortbildungsmaßnahmen auf ein Leitbild der Bibliothek gegründet, und nur zögerlich wird die Teilnahme an der Aufgabe entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen zur Bedingung für Aufstieg und Beförderung gemacht. Fortbildung ist nur zu oft kein anerkannter Teil der Arbeitszeit, Insgesamt beteiligt sich das Bibliothekspersonal lebhaft an Fortbildungsveranstaltungen, aber eine konsequente Zielbindung ist nicht durchweg erkennbar – am ehesten noch eine Bindung an persönliche Ziele der Mitarbeiter/innen, für die die Teilnahme oft - und das ist eine nicht zu unterschätzende, legitime Funktion von Fortbildungsveranstaltungen – eine persönliche Bereicherung und eine Chance ist, aus der Alltagsroutine herauszutreten.

Aber das ist nicht genug.

Personalentwicklung heißt systematisch betriebene Fortbildung, aber noch mehr:

- Personalentwicklung umfasst die Qualifikationsvermittlung für aktuelle und zukünftige Aufgaben.
- Sie richtet sich potenziell an alle Mitarbeiter/innen.
- Sie berücksichtigt auch die persönliche Perspektive der Mitarbeiter/innen.
- Sie schafft einen Ausgleich zwischen
  - den qualifikationsbezogenen Betriebszielen (vor allem Erhaltungsqualifikation, Anpassungsqualifikation und Aufstiegsqualifikation, Ergänzungsqualifikation) und
  - den Mitarbeiterzielen (vor allem Karriereplanung, Selbstverwirklichung und individuelle Lebensgestaltung).

## 2 In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?

Der Hintergrund einer modernen Personalentwicklung ist:

- Die infolge des wirtschaftlich-technischen Wandels und der Globalisierung rasche Veränderung der Umwelt macht die Gestaltung der Systemidentität erforderlich. Systemidentität des Betriebes erwächst nicht mehr selbstverständlich aus berufsständischer Überlieferung oder aus paternalistischem Unternehmertum. Vielmehr muss sie auf dem Hintergrund permanenten Umbruchs stets neu gewonnen werden.
- Das geeignete Handlungsfeld zur Schaffung einer Systemidentität ist die Organisationskultur.
- In vielen Betrieben treten Teams an die Stelle hierarchischer Abteilungen, weil eine von oben nach unten organisierte Hierarchie nicht mehr in der Lage ist, den raschen Wandel zu gestalten, das laufende Erfordernis der Veränderung zu erkennen und erfolgreich umzusetzen.
- Die Teams sind untereinander durch eine Heterarchie statt Hierarchie verbunden, es entsteht eine Matrixorganisation.

- Vorübergehend bildet sich in manchen Betrieben eine Parallelorganisation aus Hierarchie übergreifenden Arbeitsgruppen zu innovativen Themen heraus, bevor die offizielle Hierarchie ganz durch die Matrixorganisation ersetzt wird.
- Arbeitsbegleitendes Lernen wird sowohl auf der sachlichen Ebenen (neue Arbeitsinhalte, neue Aufgaben und Arbeitsmethoden) wie auch auf der sozialen Ebene (Selbststeuerungskompetenz der Mitarbeiter und der Teams) erforderlich.

Insgesamt muss Organisationsentwicklung betrieben werden; organisationales Lernen ergänzt das individuelle Lernen neuer Arbeitsinhalte.

Das erforderliche neue Leitbild enthält u.a. die Aussage, dass Selbstorganisation die Methode des betrieblichen Zusammenhalts ist. Dem liegt ein Abschied von der Plan- und Machbarkeit sozialer Prozesse zugrunde, nachdem betrieblich wie gesellschaftlich alle Versuche vollständiger antizipierender Zielsysteme gescheitert sind.

Ein gut geeignetes Instrument des organisationalen Lernens ist eine organisationseigene Wissensbasis im Intranet:

- Durch E-Mail und elektronisches Notizbrett werden die Mitarbeiter über relevante Sachverhalte informiert. Dazu gehören insbesondere aus Fortbildungsveranstaltungen eingebrachte neue Methoden.
- Ein Volltext-Archiv mit Suchfunktionen und automatischer Selektion nach den Tätigkeits- und Interessenprofilen der Mitarbeiter steigert die Wirksamkeit der Wissensbasis.
- Paperport-Tastaturen an den Arbeitsplätzen gleichen den Medienbruch aus, indem jeder Mitarbeiter Papierdokumente einscannen und im Intranet zur Verfügung stellen kann.

Führen durch Zielvereinbarungen tritt an die Stelle von Anweisungen und Abarbeiten von Plänen. In die Zielvereinbarungen fließen die gesamtbetrieblichen Erfordernisse ebenso ein wie die Erfahrungen, Erkenntnisse und Erfolgsmöglichkeiten auf der Ebene der Teams.

Im Zusammenhang mit dem Thema Führen durch Zielvereinbarungen sollen die Bedingungen guter Führung erwähnt werden:

- Die gesamte Skala menschlicher Bedürfnisse wird berücksichtigt.
- Laterale Kommunikation ergänzt die vertikale.
- Intensive Interaktion ist gewünscht und wird gefördert.
- Entscheidungen werden auf allen Ebenen in überlappenden Teams getroffen, nicht nur weit oben in der Hierarchie.
- Zielvorgaben sind Ergebnis von Gruppendiskussionen.
- Laufende dezentrale Kontrolle anhand vereinbarten Ziele tritt an die Stelle punktueller Kontrolle seitens der Hierarchiespitze.
- Informelle und formale Organisation decken sich.

Die Perspektiven der Personalentwicklung lassen sich auf diesem Hintergrund folgendermaßen umreißen:

- Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung,
- Verschmelzung von Arbeit und Lernen,
- Fortbildung als ständige Aufgabe aller Mitarbeiter,

- Personalentwicklung und Personalbeurteilung verschmelzen,
- die Kosten für Personalentwicklung steigen, aber die Produktivität noch mehr.

### 3 Wucht des Wandels in Bibliotheken

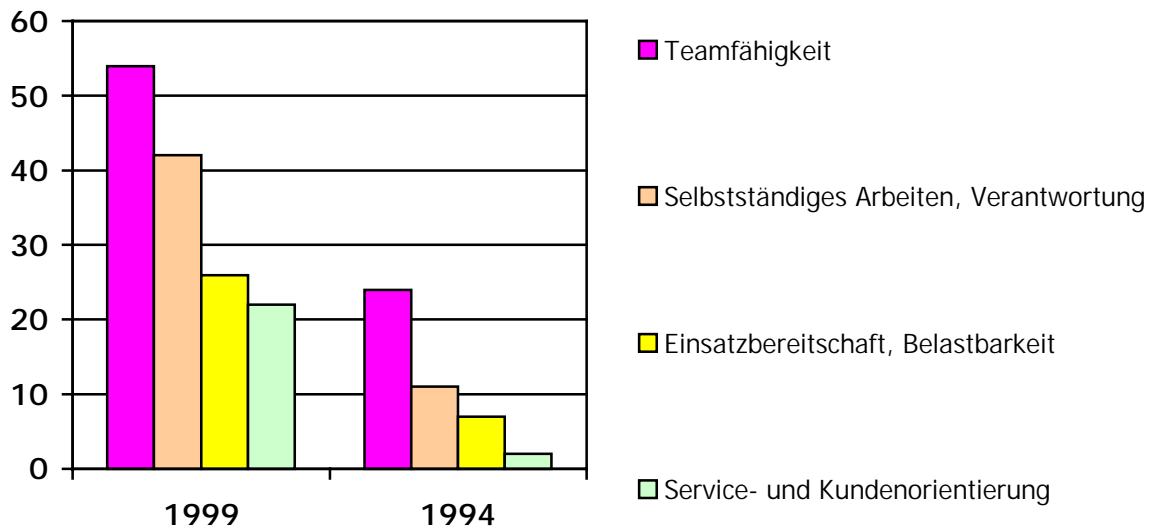
Der Wandel, dem auch in den Bibliotheken Strukturen und Dienstleistungen unterliegen, lässt sich stichwortartig folgendermaßen skizzieren:

- Der Wertewandel lässt Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, lässt private Interessen und Verlangen nach Sinn statt Pflichterfüllung in den Vordergrund treten oder jedenfalls wesentlich wichtiger werden. Die Bedeutung allein materielle Interessen auf der Werteskala der Mitarbeiter geht zurück.
- Verwaltungsreformen setzen jedenfalls in Teilen neue Führungs- und Organisationsansätze um, sind aber oft mit Personalabbau verbunden.
- Das Internet
  - entlokalisiert Bibliotheksangebote,
  - lässt Bibliotheksangebote in Konkurrenz zueinander und zu kommerziellen Dienstleistungen treten,
  - erfordert verstärkt die fachliche Selektion von Ressourcen, indem die Bibliotheksmitarbeiter aus der Fülle von Netzpublikationen die qualitativsten selektieren müssen und so Aufgaben von Verlagslektoren übernehmen,
  - erfordert neue kaufmännische Qualifikationen infolge unterschiedlicher Lizenzbedingungen und Abrechnungsverfahren bei Netzpublikationen.

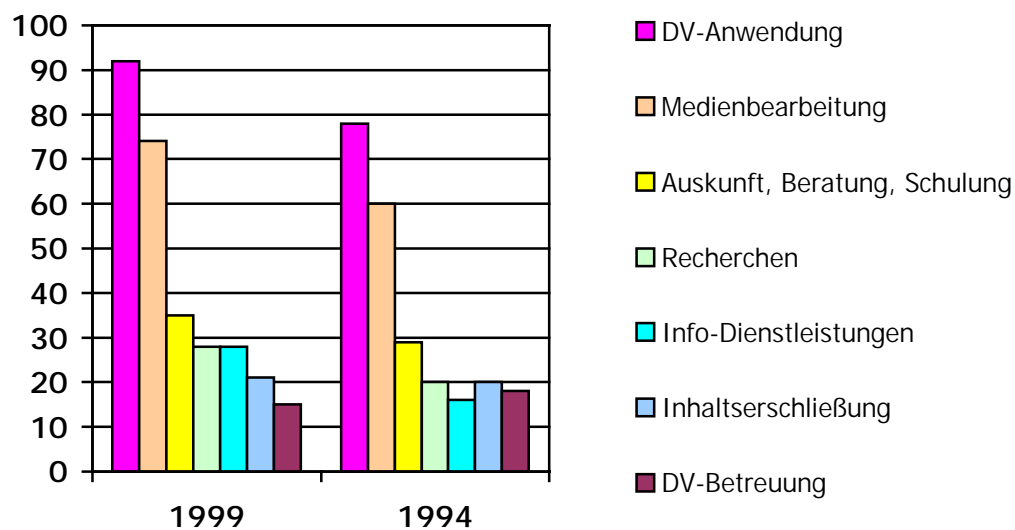
Auf diesem Hintergrund werden Ziele der Personalentwicklung:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Bibliothek,
- Anpassung der Mitarbeiter an neue Anforderungen, besonders Teameignung, Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit,
- Erhöhung der Flexibilität, besonders bezüglich Mehrfachqualifikation mit Blick auf flexible Verwendung des Personals,
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms, Umqualifikation bei biologischem Personalabbau, da die Einstellung neuer Mitarbeiter oft im Interesse des Personalabbaus nicht möglich ist,
- Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes durch Erhöhung der individuellen Qualifikation,
- individuelle Karriere,
- Chancengleichheit für die Mitarbeiter – oder anders ausgedrückt: Kompetenz tritt an die Stelle von Anwartschaft bei Beförderungen und Aufstieg.

Eine Auswertung von Stellenanzeigen aus dem Bibliotheksbereich ergab folgende Verschiebung von Qualifikationsanforderungen (Behm-Steidel (2001); in ...% der Stellenanzeigen wird die betreffende Qualifikation verlangt):



Dieselbe Untersuchung stellte fest, dass in Stellenanzeigen aus dem Bibliotheksbereich immer häufiger folgende Schlüsselqualifikationen verlangt werden (Behm-Steidel (2001); in ...% der Stellenanzeigen wird die betreffende Schlüsselqualifikation verlangt):



#### 4 Inhalte von Personalentwicklungs-Maßnahmen

Die vordringlichen Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen ergeben sich, wenn man einen Blick auf die Arbeitssituation sowie auf zukünftige Schlüsselqualifikationen und Kompetenzfelder in Bibliotheken, insbesondere Spezialbibliotheken wirft.

Nach Gerd Paul (2000) beträgt der Anteil von Arbeitsplätzen mit drei oder mehr Hauptaufgaben:

- in Spezialbibliotheken in Forschungseinrichtungen = 49 %
- in Behördenbibliotheken = 41 %
- in Hochschulbibliotheken = 37 %.

Behm-Steidel (2001) kennzeichnet die Arbeitssituation in Spezialbibliotheken mit folgender Gegenüberstellung:

<b>Nachteile</b>	<b>Vorteile</b>
Isolation	Entscheidungsspielräume
Kunden unterbrechen Arbeit	Dienstleistungen mit Feedback
Zeitdruck	Sinn und Wichtigkeit
Arbeitslast	Aufgabenvielfalt
Divergierende Anforderungsniveaus	Qualifizierte Aufgaben als Herausforderung, Routine als Ausgleich
Den Anforderungen hinterher rennen	Persönliche Weiterentwicklung

Die zukünftigen Schlüsselfunktionen von Spezialbibliotheken lassen sich folgendermaßen kennzeichnen; auch daraus ergeben sich konkrete Bedarfe für Personalentwicklungsmaßnahmen:

- Informationsberater,
- Informationen analysieren und interpretieren,
- Unterstützung und Training von Kunden,
- Manager von Intranet-Inhalten,
- Planung und Marketing von Informationsprodukten,
- Wissensmanagement für die Trägerorganisation.

Wichtig ist, die zukünftigen Kompetenzfelder von Spezialbibliothekaren umfassend im Auge zu behalten, um Personalentwicklungsmaßnahmen so zu planen, dass sie sich auf diese Kompetenzfelder erstrecken:

- soziale und persönliche Kompetenz,
- organisationsbezogene Kompetenz (Corporate Skills),
- methodisch-fachliche (bibliothekarische und informationswissenschaftliche) Kompetenz,
- wissenschaftliche Kompetenz,
- informationstechnologische Kompetenz,
- Management-Kompetenz.

Als Schlüsselqualifikationen werden immer wieder die folgenden genannt, die dann entsprechend zu fördern und zu entwickeln sind:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Verantwortungsfähigkeit, Selbstständigkeit,
- Selbstorganisationsfähigkeit,
- Kreativität,

- Problemlösungsfähigkeit,
- Flexibilität,
- Teamfähigkeit.

## 5 Bedarfsermittlung

Freilich sind die bisherigen Aussagen über dringliche Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen noch zu allgemein, als dass man allein daran orientiert Personalentwicklungsmaßnahmen planen könnte. Vielmehr geht es darum, konkret den Bedarf im einzelnen Betrieb zu ermitteln und im Ergebnis Maßnahmen zu planen. Folgende Schritte sind vorzusehen:

1. Die Qualifikationsanforderungen werden arbeitsplatzbezogen ermittelt, dann nach Abteilungen aggregiert. So entsteht ein Anforderungsprofil für die betreffende Abteilung (ggf. das Team), für den Betrieb.
2. Die vorhandenen Qualifikationen werden mitarbeiterbezogen ermittelt. Es entsteht für jeden Mitarbeiter ein Eignungsprofil.
3. Aus der Differenz ergibt sich der Entwicklungsbedarf. Die Frage, welcher Mitarbeiter mit Blick auf welche Anforderungen fortgebildet werden kann und soll, ergibt sich unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter, z.B. Alter, Neigungen, Einsatzbereitschaft. Deshalb werden die vorhandenen Qualifikationen mitarbeiterbezogen, die Anforderungen aber arbeitsplatzbezogen und aggregiert ermittelt.
4. Die Analyse ergibt, welche konkreten Fortbildungsmaßnahmen vorzusehen sind.

Als Quellen für diese Ermittlung der Anforderungen bzw. der vorhandenen Qualifikationen kommen in Frage:

- Stellen-, Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsanweisungen,
- Beobachtung am Arbeitsplatz,
- Interview des/der Mitarbeiters/in,
- Interview des/der Vorgesetzten, schriftliche Leistungs- und Potenzialbeurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten,
- Assessment-Center. Dieses kann nicht nur bei der Personalauswahl, sondern auch bei der Ermittlung der Kompetenzen und vor allem der Potenziale von hochqualifizierten Mitarbeitern eingesetzt werden.

Nachdem der Bedarf ermittelt worden ist, geht es um die Festlegung von Maßnahmen. Die Frage ist, wer dies tut und wie dies getan wird. Folgende Methoden kommen in Frage:

- Beurteilungs- und Fördergespräche,
- Mitarbeiterbefragung durch Fragebogen, zusätzliche Interviews,
- Mitarbeiter mit vergleichbaren Tätigkeiten tauschen sich aus,
- Vorgesetzte und Mitarbeiter legen gemeinsam Lernziele und Prioritäten fest,
- Vorgesetzte legen Lernziele fest. Dies scheint nicht dem angestrebten partizipativen Führungsstil zu entsprechen, jedoch gibt es Situationen, in denen die betrieblichen Erfordernisse so dominant sind, dass die Vorgesetzten ihrer Verantwortung voll gerecht werden müssen.

## 6 Handlungsfelder, Handlungsträger

Wer soll die Personalentwicklungsmaßnahmen planen, ggf. auch durchführen? Auf welche Handlungsfelder erstrecken sich die Maßnahmen?

Als Handlungsträger haben sich eine Stabsstelle bei der Leitung der Bibliothek bewährt oder auch eine hierarchie- und abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe. Letztere wird allerdings nur einen Ausschnitt der genannten Quellen und Methoden anwenden können, insbesondere nicht diejenigen, die auf genuinen Aufgaben und Informationen von Vorgesetzten beruhen. Gleichwohl können solche Arbeitsgruppen außerordentlich wertvolle Arbeit leisten und empfehlen nicht selten sehr punktgenau und bedarfsnah geeignete Maßnahmen – wenn die Arbeitsgruppe angemessen zusammengesetzt ist.

Die Handlungsfelder der Personalentwicklung sind keineswegs die Fort- bzw. Weiterbildung allein, sondern auch die Karriereplanung und die Arbeitsstrukturierung. Karriereplanung ist nicht allein als Aufstiegsplanung zu verstehen, sondern umfassend als Berufswegplanung, schließt also eine horizontale Entwicklung ein, beispielsweise eine Kompetenzerweiterung oder Umqualifizierung mit dem Ziel des (innerbetrieblichen) Arbeitsplatzwechsels, ohne dass höhere Hierarchiestufen oder Gehaltsgruppen erreicht werden sollen. Bei der Gestaltung der Arbeitsstrukturierung gewinnen Personalentwicklungsmaßnahmen eine Nähe zur Organisationsentwicklung.

Nun soll das Handlungsfeld Weiterbildung näher beleuchtet werden. Fortbildungsveranstaltungen können in folgenden Organisationsformen durchgeführt werden und erfordern dann jeweils spezifische Vermittlungsformen:

- on the job, also im Betrieb während der Aufgabenwahrnehmung. Hier steht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt; die Maßnahmen sind meistens individuell zugeschnitten: Als Vermittlungsformen bieten sich an:
  - a. Anleitung,
  - b. Patenschaft,
  - c. Job Rotation,
  - d. Projektarbeit,
  - e. Wissensbasis im Intranet.
- betriebsintern off the job, also im Betrieb, aber die Mitarbeiter werden in Kursen zusammengefasst und nehmen während der Kursteilnahme ihre Aufgaben nicht wahr. Vermittlungsformen sind in der Regel Schulungen oder Seminare mit eigenen oder fremden Dozenten. Eine andere, weniger verbindliche Form, die dennoch großen Nutzen stiften kann, besteht in einem jour fixe unter einem Titel wie „Marktplatz Neues im Haus“ mit regelmäßiger Weitergabe von Informationen und kurzem Erfahrungsaustausch.
- Die klassische Form der Fortbildung ist die Teilnahme an betriebsextern Seminaren und Schulungen.

Nicht für jede Art von zu vermittelnden Inhalten ist jede Vermittlungsform gleich gut geeignet. Vielmehr hängt die Form der Vermittlung von der Art des Inhalts ab, wenn man erfolgreiche Fortbildungen durchführen will. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

Kenntnisse von Institutionen, Funktionen, Prozessen, Techniken	Selbststudium, Vorlesung, Diskussion
Fähigkeiten wie Wahrnehmen, Problemlösen, Entscheiden, Kommunizieren	Fallmethode, Übungen, Planspiel, Rollenspiel,
Einstellungen wie Normen, Werte, Selbsterkenntnis	Gruppendynamische Übungen, Rollenspiele, Psychodrama, Sensivity Training,

Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung dienen dazu, durch Wechsel der Aufgabengebiete sowie der Weisungs- und Verantwortungsstrukturen Chancen für Kompetenzerweiterungen zu bieten. Folgende Maßnahmen können in Betracht gezogen werden:

- Job Enlargement (begrenzt, hilft aber gegen Monotonie),
- Job Enrichment (kann zu Konflikten mit dem BAT führen, weil Eingruppierungsfragen berührt sein können. Hier muss man auf die Eingruppierungsvorschrift achten, nach der ausschlaggebend für die Eingruppierung diejenigen Tätigkeitsmerkmale sind, die auf mindestens 50 % der Tätigkeit dem zeitlichen Umfang nach zutreffen. Das heißt, bis zu 49 % der Arbeitszeit können mit höherwertigen Tätigkeiten ausgefüllt sein. Allerdings entsteht die Gefahr der Frustration, weil der Mitarbeiter diese Situation als ungerechte Vergütung erleben könnte.)
- Job Rotation,
- Teilautonome Arbeits- und Projektgruppen – ggf. im Rahmen der oben angesprochenen Parallelorganisation,
- Lage und Dauer der Arbeitszeit, z.B. bei Berufsrückkehrer/innen,
- arbeitsbegleitende Fortbildung.

Im Optimalfall werden die Maßnahmen in einem Personalentwicklungsprogramm gebündelt. Dieses enthält Aussagen über:

- Ziele und Grundsätze der Personalentwicklung auf dem Hintergrund eines Leitbildes,
- Zuständigkeit für die und Methoden der Bedarfsermittlung,
- Lernziele, -inhalte, -methoden,
- Angebot an Maßnahmen, Teilnahmebedingungen, Anmeldeformalitäten,
- Budget,
- ggf. auch über die Organisation der Maßnahmen und die erforderliche Infrastruktur für die Durchführung im Haus.

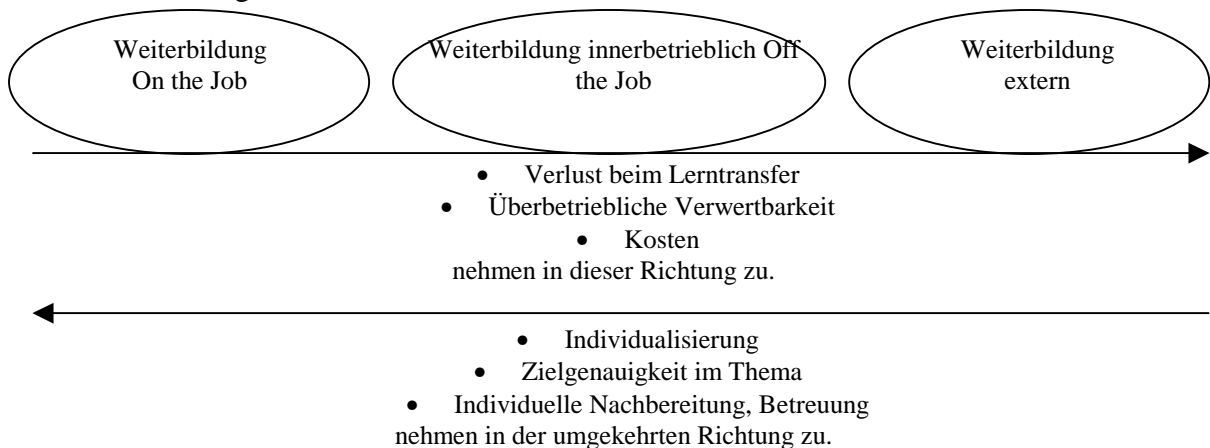
## 7 Evaluation, Lerntransfer

Bei Personalentwicklungsmaßnahmen wie bei allen anderen Maßnahmen auch sollen Evaluationen durchgeführt werden um festzustellen, wieweit die Maßnahmen die angestrebten Ziele erreicht haben. Maßgeblich kommt es auf einen gelungenen Lerntransfer an, also darauf, dass die Mitarbeiter die Kompetenzerweiterung im Betrieb umsetzen. In diesem Sinn ist Lerntransfer ein strategischer Erfolgsfaktor.

Förderlich für guten Lerntransfer sind folgende Voraussetzungen:

- Lern- und Berufssituation mit gleichen Strukturen.
- Die eingesetzten Dozenten kennen die Arbeitssituation.
- Lerninhalte werden während des Lernens auf verschiedene Anwendungssituationen bezogen.
- Eine kollegiale Atmosphäre am Arbeitsplatz.
- Positives Lernklima, Neugierde, innovative und experimentierfreudige Organisationskultur.

Bestimmte Weiterbildungsformen befördern den Lerntransfer. Schematisch kann man folgende Zusammenhänge feststellen:



Der Transfer kann gefördert werden

- im Seminar durch Feedback und Durchspielen der Umsetzung,
- danach durch:
  - Mentorensystem,
  - Hotline zum Dozenten,
  - Erfahrungsaustausch,
  - Multiplikation vermittels Bericht (ggf. im Intranet), Schulungen...

Die Evaluation von Fortbildung off the Job kann geleistet werden durch:

- eine Seminarbeurteilung mittels Teilnehmerfragebogen, was heute Standard ist,
- Lernkontrolle, z.B. in Form von Tests, was unbeliebt ist und eventuell als Abschreckungsmaßnahme interpretiert werden kann,
- Kostenevaluation (War die Fortbildung das Geld wert?),
- Transferevaluation – was unsicher ist, da der Transfererfolg keineswegs nur von der Qualität der externen Fortbildung abhängt, sondern wie oben umrissen auch von betriebsinternen Faktoren.

## 8 Literaturhinweise

- Diskussionsliste Fortbildung <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/fobilist.htm>
- Behm-Steidel (2001), Gudrun: Kompetenzen für Spezialbibliothekare. Berlin: Logos-Verl. (Berliner Arbeiten zur Bibliothekswissenschaft. 6.) = Diss. Humboldt-Univ.
- Berufsbild 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände = <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild.html>.
- Boscheinen (1999), Claudia: Personalentwicklung im Management Öffentlicher Bibliotheken. Köln: Fachhochschule Köln (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. 17) = [http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/INDEX/band17/personal\\_in.htm](http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/INDEX/band17/personal_in.htm)
- Bryant (1995) Sue Lacey: Personal Professional Development and the Solo Librarian. London: Library Association Publ. (Library Training Guides).
- Depping (1999), Ralf: Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris 4, S. 162-166.
- Depping (1999a), Ralf: Förderung von Schlüsselqualifikationen als Aufgabe der bibliothekarischen Ausbildung und der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris 4, S. 223-229.
- Jedwapski, Barbara: Ist die interne Qualifizierung von Beschäftigten ein Luxus? = <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/erlangen.htm>
- Köhn (1996), Michael: E-Mail betriebswirtschaftlich betrachtet. Wie gezielte Fortbildung das Bibliothekswesen beeinflusst = <http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/informatik/koehn/koe00001/koe00001.htm>
- Lison (1999), Barbara: Das Leitbild der Bibliothek als Rahmen für Veränderungsprozesse. In: BuB 51, S. 114-177.
- Nagelsmeier-Linke (1994), Marlene: Weiterbildung als strategische Ressource wissenschaftlicher Bibliotheken. In: ZfBB Sonderh. 59, S. 107-121.
- Nagelsmeier-Linke (1996), Marlene: Innerbetriebliche Weiterbildung am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: Der Ort der Bücher. Hrsg. Von Uwe Jochum... Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz, S. 53-67.
- Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben (1996). 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB Sonderh. 66), S. 81-92.
- Nagelsmeier-Linke (1998), Marlene: Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek. In: De officio bibliothecarii. Hrsg. Von Gernot Gabel... Köln: Greven, S. 40-52.
- Nagelsmeier-Linke (2000), Marlene: Am Anfang war das Leitbild. In: Information und Öffentlichkeit (2000). 90. Dt. Bibliothekartag. Hrsg. von Georg Ruppelt u.a. Wiesbaden: Dinges & Frick (Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis. 3), S. 149-158.

- Naumann (1998), Ulrich: Überlegungen zur Personalentwicklungsplanung am Beispiel der Freien Universität Berlin. In: Berufsfeld Bibliothek. Berlin: Freie Univ. 1998 (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung. 12) = <http://ub.fu-berlin.de/~naumann/persentw.html>
- Nilges, Annemarie: Kommunikationsstrukturen innerhalb der Bibliothek und zwischen Bibliothek und Universität =
- <http://www.hbz-nrw.de/fortbildung/qualify/ausland/auslber/Southhampton/southh.htm>Olesch (2000), Gunther /Paulus, Georg J.: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiterkompetenz prozessorientiert aufbauen. München: Beck.
- Paul (1999), Gerd: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Berlin: Ed. Sigma = Diss. Humboldt-Univ. Berlin =
- <http://dohost.rz.hu-berlin.de/dissertationen/paul-gerhard/>
- Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken. Berlin: Dbi (Dbi-Materialien. 171).
- Staeble (1999), Wolfgang H.: Management. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Steenweg (1999), Helge: Erfahrungsbericht praktische Umsetzung des Informationsmanagements. In: ABI-Technik 19, S. 112-128.
- Umlauf (1998h), Konrad: Führen durch Zielvereinbarung. Pragmatische Führungsinstrumente für ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung. 49: Materialien zur Fortbildung. 3) =
- <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h49>
- Umlauf (1999a), Konrad: Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischen Verankerung Öffentlicher Bibliotheken. Inhalt, Funktion. Zielgruppen, Entwicklung, Anforderungen, Motive, Umsetzung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 55) =
- <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55>
- Umlauf (1999f), Konrad: Leiten + Bilden = Leitbild. In: BuB 51, S. 98-105.

## 9 Folien

Folie 1

# Personalentwicklung

1. Von der Fortbildung zur Personalentwicklung
2. In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?
3. Wucht des Wandels in Bibliotheken
4. Inhalte von Personalentwicklungs-Maßnahmen
5. Bedarfsermittlung
6. Handlungsfelder, Handlungsträger
7. Evaluation, Lerntransfer
8. Persönliche Fortbildungsplanung
9. Literaturhinweise

Kurzfassung in 15 Folien



Prof. Umlauf, Humboldt-Univ. Berlin: Personalentwicklung – Hamburg, 18.9.01

1/32

## 1.1 Von der Fortbildung zur Personalentwicklung

Fortbildung in Bibliotheken  
sieht noch immer oft so aus:

- Persönliche Initiative
- Kaum ein Zusammenhang mit Strategien der Organisations-Entwicklung
- Kaum ein Zusammenhang mit einem Leitbild
- Keine Bedingung für Aufstieg und Beförderung
- Kein anerkannter Teil der Arbeitszeit

## 1.2 Von der Fortbildung zur Personalentwicklung

Personalentwicklung =

- Qualifikationsvermittlung für aktuelle und zukünftige Aufgaben
- Für potenziell alle Mitarbeiter/innen
- Unter Berücksichtigung der persönlichen Perspektive der Mitarbeiter/innen
- Betriebsziele: Erhaltungsqualifikation, Anpassungsqualifikation, Aufstiegsqualifikation, Ergänzungsqualifikation
- Mitarbeiterziele: Karriereplanung, Selbstverwirklichung, individuelle Lebensgestaltung



## 2.1 In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?

- Organisationsentwicklung, organisationales Lernen
  - Rasche Veränderung der Umwelt macht die Gestaltung der Systemidentität erforderlich ⇒ Organisationskultur
  - Teams statt hierarchische Abteilungen
  - Heterarchie statt Hierarchie, Matrixorganisation
  - Arbeitsbegleitendes Lernen
  - Vorübergehende Parallelorganisation aus Hierarchie übergreifenden Arbeitsgruppen zu innovativen Themen



## 2.2 In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?

- Leitbild
- Selbstorganisation
- Abschied von der Plan- und Machbarkeit sozialer Prozesse
- Organisationseigene Wissensbasis im Intranet
  - E-Mail + Elektronisches Notizbrett
  - Volltext-Archiv mit Suchfunktionen und automatischer Selektion
  - Paperport-Tastaturen
- Führen durch Zielvereinbarungen

## 2.3 In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?

### Bedingungen guter Führung

- Gesamte Skala menschlicher Bedürfnisse wird berücksichtigt
- Laterale Kommunikation
- Intensive Interaktion
- Entscheidungsfindung auf allen Ebenen in überlappenden Teams
- Zielvorgaben als Ergebnis von Gruppendiskussionen
- Dezentrale Kontrolle
- Informelle und formale Organisation decken sich

## 2.4 In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?

### Perspektiven

- Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung
- Arbeit und Lernen verschmelzen
- Fortbildung als Aufgabe aller
- Personalentwicklung und Personalbeurteilung verschmelzen
- Kosten für Personalentwicklung steigen, aber Produktivität noch mehr

## 3.1 Wucht des Wandels in Bibliotheken

- Wertewandel: Selbstverwirklichung, private Interessen, Verlangen nach Sinn statt Pflichterfüllung und allein materiellen Interessen
- Verwaltungsreformen, Personalabbau
- Das Internet
  - entlokalisiert Bibliotheksangebote
  - lässt Bibliotheksangebote in Konkurrenz zueinander und zu kommerziellen Dienstleistungen treten
  - Erfordert verstärkt fachliche Selektion von Ressourcen
  - Erfordert neue kaufmännische Qualifikationen

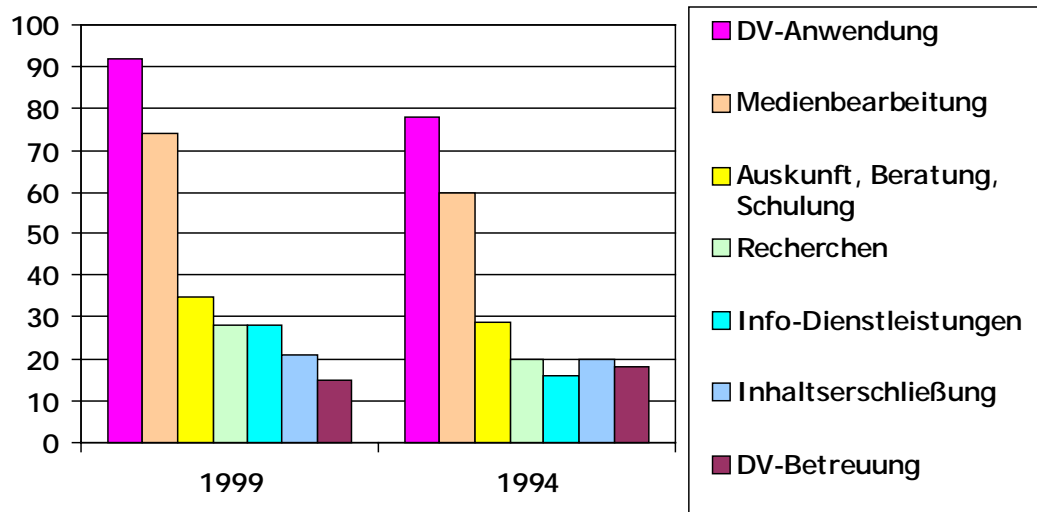
## 3.2 Wucht des Wandels in Bibliotheken

- Ziele der Personalentwicklung:
  - Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
  - Anpassung an neue Anforderungen, bes. Teameignung, Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit
  - Erhöhung der Flexibilität, bes. bezüglich Mehrfachqualifikation
  - Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms, Umqualifikation bei biologischem Personalabbau
  - Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes
  - Karriere
  - Chancengleichheit



## 3.3 Wucht des Wandels in Bibliotheken

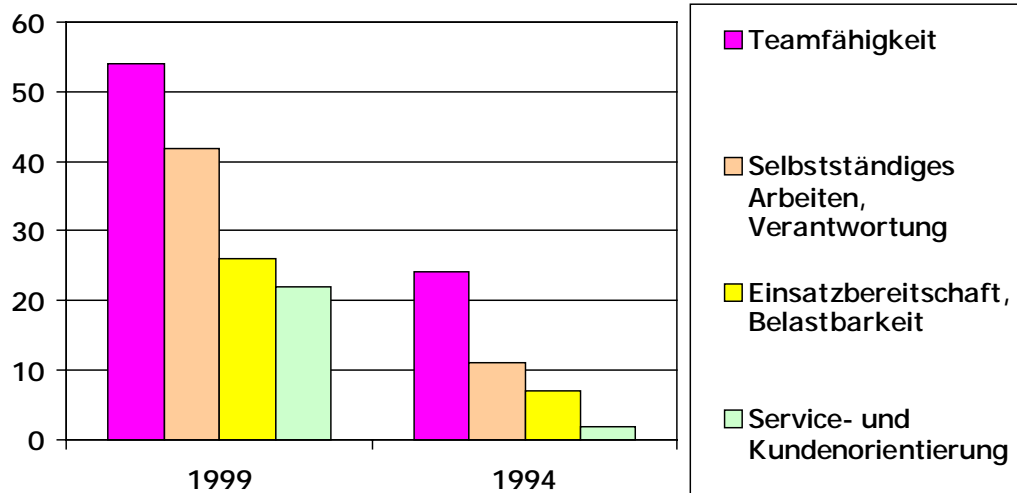
Auswertung von Stellenanzeigen für Spezialbibl. - Aufgaben:



Quelle: Gudrun Behm-Steidel

## 3.4 Wucht des Wandels in Bibliotheken

Auswertung von Stellenanzeigen für Spezialbibl. –  
Schlüsselqualifikationen:



Quelle: Gudrun Behm-Steidel

## 4.1 Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen

Anteil Arbeitsplätze mit 3 oder mehr Hauptaufgaben:

In Spez.bibl. in Forschungseinrichtungen = 49 %

In Behördenbibl. = 41 %

In Hochschulbibl. = 37 %

Quelle: Gerd Paul

## 4.2 Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen

Arbeitssituation in Spezialbibliotheken:

Isolation	Entscheidungsspielräume
Kunden unterbrechen Arbeit	Dienstleistungen mit Feedback
Zeitdruck	Sinn und Wichtigkeit
Arbeitslast	Aufgabenvielfalt
Divergierende Anforderungsniveaus	Qualifizierte Aufgaben als Herausforderung, Routine als Ausgleich
Den Anforderungen hinterher rennen	Persönliche Weiterentwicklung

Quelle: Gudrun Behm-Steidel

Prof. Umlauf, Humboldt-Univ. Berlin: Personalentwicklung – Hamburg, 18.9.01

13/32

## 4.3 Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen

Zukünftige Schlüsselfunktionen von Spezialbibliotheken:

Informationsberater

Informationen analysieren und interpretieren

Unterstützung und Training von Kunden

Manager von Intranet-Inhalten

Planung und Marketing von Informationsprodukten

Wissensmanagement für die Trägerorganisation



## 4.4 Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen

Zukünftige Kompetenzfelder von Spezialbibliothekaren:

Soziale + persönliche Kompetenz

Organisationsbezogene Kompetenz (Corporate Skills)

Methodisch-fachliche (bibliothekarische und  
informationswissenschaftliche) Kompetenz

Wissenschaftliche Kompetenz

Informationstechnologische Kompetenz

Management-Kompetenz



## 4.5 Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen

Bedeutung der Schlüsselqualifikationen:

Kommunikationsfähigkeit

Verantwortungsfähigkeit, Selbstständigkeit

Selbstorganisationsfähigkeit

Kreativität

Problemlösungsfähigkeit

Flexibilität

Teamfähigkeit



## 5.1 Bedarfsermittlung

Schritte:

1. Ermittlung der Qualifikationsanforderungen  
arbeitsplatzbezogen, aggregiert nach Abteilungen  
Anforderungsprofil
2. Ermittlung der vorhandenen Qualifikationen  
mitarbeiterbezogen Eignungsprofil
3. Ermittlung des Entwicklungsbedarfs
4. Maßnahmen



## 5.2 Bedarfsermittlung

Quellen:

1. Stellen-, Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsanweisungen
2. Beobachtung am Arbeitsplatz
3. Interview des/der Mitarbeiters/in
4. Interview des/der Vorgesetzten, Schriftliche Leistungs- und Potenzialbeurteilung
5. Assessment-Center

## 5.3 Bedarfsermittlung

Methoden:

1. Beurteilungs- und Fördergespräche
2. Mitarbeiterbefragung durch Fragebogen, zusätzliche Interviews
3. Mitarbeiter mit vergleichbaren Tätigkeiten tauschen sich aus
4. Vorgesetzte und Mitarbeiter legen gemeinsam Lernziele und Prioritäten fest
5. Vorgesetzte legen Lernziele fest



## 5.3 Bedarfsermittlung

Fördergespräch zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem/r:

1. 1 x im Jahr für 1 Stunde
2. Schulung der Vorgesetzten, Information der Mitarbeiter/innen
3. Inhaltsprotokoll, das gemeinsam unterschrieben wird
4. Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Innovationen, Weiterbildungskarriere und -bedarf, Versetzungswünsche, Lage und Dauer der Arbeitszeit, konkrete Weiterbildungsmaßnahmen, Themen für das nächste Gespräch

## 6.1 Handlungsfelder, Handlungsträger

1. Handlungsträger =  
Fortbildungsstelle als Stabsstelle der Leitung  
oder AG Fortbildung
2. Handlungsfelder =
  - Weiterbildung
  - Karriereplanung = Berufswegplanung, auch horizontal
  - Arbeitsstrukturierung,  
Nähe zur Organisationsentwicklung



## 6.2 Handlungsfelder, Handlungsträger

### Weiterbildung

- Betriebsintern on the job:
  - Anleitung, Patenschaft, Job Rotation, Projektarbeit, Wissensbasis im Intranet
- Betriebsintern off the job:
  - Schulungen, Seminare... Mit eigenen oder fremden Dozenten
  - Z.B. „Marktplatz Neues im Haus“ mit festem Termin
- Betriebsextern

## 6.3 Handlungsfelder, Handlungsträger

### Lehrstoff - Lernmethode

Kenntnisse von Institutionen, Funktionen, Prozessen, Techniken	Selbststudium, Vorlesung, Diskussion
Fähigkeiten wie Wahrnehmen, Problemlösen, Entscheiden, Kommunizieren	Fallmethode, Übungen Planspiel, Rollenspiel,
Einstellungen wie Normen, Werte, Selbsterkenntnis	Gruppendynamische Übungen, Rollenspiele, Psychodrama, Sensivity Training,

## 6.4 Handlungsfelder, Handlungsträger

### Arbeitsstrukturierung

- Job Enlargement (begrenzt, hilft aber gegen Monotonie)
- Job Enrichment (BAT!)
- Job Rotation
- Teilautonome Arbeits- und Projektgruppen –  
Parallelorganisation
- Lage und Dauer der Arbeitszeit,  
z.B. bei Berufsrückkehrer/innen
- Arbeitsbegleitende Fortbildung



## 6.6 Handlungsfelder, Handlungsträger

### Personalentwicklungsprogramm

- Ziele und Grundsätze der Personalentwicklung auf dem Hintergrund eines Leitbildes
- Zuständigkeit, Methoden der Bedarfsermittlung
- Lernziele, -inhalte, -methoden
- Angebot an Maßnahmen, Teilnahmebedingungen, Anmeldeformalitäten
- Budget
- Ggf. Organisation, Infrastruktur für die Durchführung im Haus

## 7.1 Evaluation, Lerntransfer

Lerntransfer = strategischer Erfolgsfaktor

Förderlich für guten Lerntransfer sind:

- Lern- und Berufssituation mit gleichen Strukturen
- Dozenten kennen die Arbeitssituation
- Lerninhalte werden während des Lernens auf verschiedene Anwendungssituationen bezogen
- Kollegiale Atmosphäre am Arbeitsplatz
- Positives Lernklima, Neugierde, innovative und experimentierfreudige Organisationskultur



## 7.2 Evaluation, Lerntransfer

### Lerntransfer und Weiterbildungsformen

On the Job

Innerbetrieblich off the Job

Extern



Verlust beim Lerntransfer

Überbetriebliche Verwertbarkeit

Kosten



Individualisierung

Zielgenauigkeit im Thema

Individuelle Nachbereitung, Betreuung

Prof. Umlauf, Humboldt-Univ. Berlin: Personalentwicklung – Hamburg, 18.9.01



27/32

## 7.3 Evaluation, Lerntransfer

### Transferförderung

- Im Seminar durch Feedback und Durchspielen der Umsetzung
- Danach durch:
  - Mentorensystem
  - Hotline zum Dozenten
  - Erfahrungsaustausch
  - Multiplikation durch Bericht (ggf. im [Intranet](#)), Schulungen...



## 7.4 Evaluation, Lerntransfer

### Evaluation von Fortbildung off the Job

- Seminarbeurteilung mittels Teilnehmerfragebogen
- Lernkontrolle (Test)
- Kostenevaluation
- Transferevaluation - unsicher



## 9.1 Literaturhinweise

### Diskussionsliste Fortbildung

<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/fobilist.htm>

- Behm-Steidel (2001), Gudrun: Kompetenzen für Spezialbibliothekare. Berlin: Diss. Humboldt-Univ. – erscheint demnächst.
- Berufsbild 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände = <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild.html>.
- Boscheinen (1999), Claudia: Personalentwicklung im Management Öffentlicher Bibliotheken. Köln: Fachhochschule Köln (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. 17) = [http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/INDEX/band17/personal\\_in.htm](http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/INDEX/band17/personal_in.htm)
- Bryant (1995) Sue Lacey: Personal Professional Development and the Solo Librarian. London: Library Association Publ. (Library Training Guides).
- Depping (1999), Ralf: Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris 4, S. 162-166.
- Depping (1999a), Ralf: Förderung von Schlüsselqualifikationen als Aufgabe der bibliothekarischen Ausbildung und der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris 4, S. 223-229.
- Jedwapski, Barbara: Ist die interne Qualifizierung von Beschäftigten ein Luxus? = <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/erlangen.htm>
- Köhn (1996), Michael: E-Mail betriebswirtschaftlich betrachtet. Wie gezielte Fortbildung das Bibliothekswesen beeinflusst = <http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/informatik/koehn/koe00001/koe00001.htm>
- Lison (1999), Barbara: Das Leitbild der Bibliothek als Rahmen für Veränderungsprozesse. In: BuB 51, S. 114-177.

## 9.2 Literaturhinweise

- Nagelsmeier-Linke (1994), Marlene: Weiterbildung als strategische Ressource wissenschaftlicher Bibliotheken. In: ZfBB Sonderh. 59, S. 107-121.
- Nagelsmeier-Linke (1996), Marlene: Innerbetriebliche Weiterbildung am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: Der Ort der Bücher. Hrsg. Von Uwe Jochum... Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz, S. 53-67.
- Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben (1996). 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB Sonderh. 66), S. 81-92.
- Nagelsmeier-Linke (1998), Marlene: Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek. In: De officio bibliothecarii. Hrsg. Von Gernot Gabel... Köln: Greven, S. 40-52.
- Nagelsmeier-Linke (2000), Marlene: Am Anfang war das Leitbild. In: Information und Öffentlichkeit (2000). 90. Dt. Bibliothekartag. Hrsg. von Georg Ruppelt u.a. Wiesbaden: Dinges & Frick (Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis. 3), S. 149-158.
- Naumann (1998), Ulrich: Überlegungen zur Personalentwicklungsplanung am Beispiel der Freien Universität Berlin. In: Berufsfeld Bibliothek. Berlin: Freie Univ. 1998 (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung. 12) = <http://ub.fu-berlin.de/~naumann/persentw.html>
- Nilges, Annemarie: Kommunikationsstrukturen innerhalb der Bibliothek und zwischen Bibliothek und Universität = <http://www.hbz-nrw.de/fortbildung/qualify/ausland/auslber/Southampton/southh.htm>
- Olesch (2000), Gunther /Paulus, Georg J.: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiterkompetenz prozessorientiert aufbauen. München: Beck.
- Paul (1999), Gerd: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Berlin: Ed. Sigma = Diss. Humboldt- Univ. Berlin = <http://dohost.rz.hu-berlin.de/dissertationen/paul-gerhard/>

## 9.3 Literaturhinweise

Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken. Berlin: Dbi (Dbi-Materialien. 171).

Staehe (1999), Wolfgang H.: Management. 8. Aufl. München: Vahlen.

Steenweg (1999), Helge: Erfahrungsbericht praktische Umsetzung des Informationsmanagements. In: ABI-Technik 19, S. 112-128.

Umlauf (1998h), Konrad: Führen durch Zielvereinbarung. Pragmatische Führungsinstrumente für ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarusbildung. 49: Materialien zur Fortbildung. 3) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h49>

Umlauf (1999a), Konrad: Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischen Verankerung Öffentlicher Bibliotheken. Inhalt, Funktion, Zielgruppen, Entwicklung, Anforderungen, Motive, Umsetzung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 55) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55>

Umlauf (1999f), Konrad: Leiten + Bilden = Leitbild. In: BuB 51, S. 98-105.

**Ende  
des Vortrags**

**Danke  
für die  
Aufmerk-  
samkeit**

