

Maria Elisabeth Müller

Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke



Die Veränderungen, die durch den Innovationsdruck und die Modernisierungsbestrebungen in den Bibliotheken hervorgerufen werden, machen Reorganisationsprozesse notwendig, die nur mit ausreichend qualifiziertem und motiviertem Personal bewältigt werden können. Diese Voraussetzungen erzwingen ein verändertes Konzept der Personalführung bzw. des Personalmanagements. Anhand von drei Problemfeldern wird die Bedeutung der Personalentwicklung dargelegt. Personalentwicklung, ihre Instrumente und Maßnahmen werden erörtert. Untersucht werden insbesondere die Aufgaben von Führungskräften im Personalentwicklungsprozess.

Personnel Development – Views and Outlooks

The changes that are occurring in the libraries because of innovation pressure and the endeavour to modernise, are making necessary re-organisational measures which can only be overcome with sufficiently qualified and motivated personnel. These requirements are forcing concept changes in the leading of personnel and also personnel management. The significance of personnel development is laid out on hand of three problem fields. Personnel development, its instruments and measures will be discussed. The assignment of the executives in the process of personnel development will be especially investigated.

Développement du personnel – aperçu et perspectives

Les changements causés par la pression d'innover et moderniser les bibliothèques demandent des procès de réorganisation qui ne sont pas réalisables qu'avec un personnel qualifié et motivé. Ces conditions mènent forcément à une conception modifiée de la direction et la gestion du personnel. A l'aide de trois champs du problème l'auteur montre qu'il est important de développer les capacités du personnel. Elle discute aussi plusieurs instruments et mesures du développement. Elle examine en particulier les tâches des cadres dans un procès de développement du personnel.

1 Einleitung

Die wissenschaftliche Bibliothek steht unter Reformdruck. Der Konflikt – weniger Geld und Personal bei wesentlich neuen Aufgaben durch elektronische Medien – zwingt die Bibliotheken zu einer grundsätzlichen Neuorientierung ihrer Aufgaben, Funktionsweise und Organisationsstruktur.

Das Prinzip „so haben wir es schon immer gemacht“ zu verwerfen und statt dessen die Bereitschaft zu fördern, innovative Organisationsformen zu entwickeln, bedeutet die betrieblichen Prozesse in Bibliotheken radikal umzugestalten.

Die Forderung lautet: Die Bibliothek muß sich zu einer veränderungsfähigen, kostenbewußten und mit ihren Benutzern ungleich stärker als heute zusammenarbeitenden „Problemlösungseinrichtung“ wandeln. Ein wesentliches Ziel besteht in der Forderung nach einer flexiblen Organisation. Wenn die Bibliotheken flexibel, d.h. schneller auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren wollen, macht das zukünftig einen Wandel der stark hierarchisch und zentralisierten Bibliotheksorganisation unumgänglich. Denn für die Einführung dezentraler Strukturen der Arbeitsorganisationen ist das Denken in Hierarchien und Abteilungen, nach dem Prinzip der abgestuften Verantwortungs- und Entscheidungsgewalt eines der größten Hindernisse.

Die Fähigkeit zur Anpassung an wechselnde Benutzerbedürfnisse und veränderte Umweltfaktoren setzt voraus, dass sich das „Wissen und Können“ der Mitarbeiter entsprechend weiterentwickelt. Sicherlich betrifft dies in erster Linie das Fachwissen und die Fachkenntnisse. Gleichzeitig aber zeichnet sich mit der Einführung veränderter dezentraler Formen der Arbeitsorganisation in Projekt-, Team- und Arbeitsgruppen ein breiterer Qualifikationsbedarf ab, in der die Bedeutung fachübergreifender Fähigkeiten zunimmt. In den Vordergrund rücken sogenannte Schlüsselqualifikationen, wie beispielsweise Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit. Dazu zählen gleichermaßen Fähigkeiten und Eigenschaften zu mehr Eigenverantwortung, größerer Selbständigkeit, Eigeninitiative, Risiko- und Verantwortungsbereitschaft.

Das Personal als „strategische Ressource“ bildet den Hintergrund für ein neues Verständnis und bedingt den dezidierten Übergang von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung¹. Dieser Aufsatz fokussiert den Stellenwert von Personalentwicklungsprozessen in wissenschaftlichen Bibliotheken. Die Frage lautet: Was vermag Personalentwicklung in einer sich wandelnden Bibliothekslandschaft leisten?

2 Von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung

2.1 Personalentwicklung – Begriff und Bedeutung

Während in der Privatwirtschaft die systematische Entwicklung und Pflege des Personals als wichtige und unverzichtbare Zukunftsinvestition erkannt und thematisiert wird, haben die Bibliotheken in dieser Beziehung einen Nachholbedarf.

In der Vergangenheit ging es vor allem um die Verteilung des vorhandenen Personals auf die zur Verfügung

stehenden Stellen, also um eine reine Personalbedarfsplanung. Zukünftig wird eine vorausschauende und leistungsadäquate Weiterentwicklung der Qualifikation des Bibliothekspersonals unabdingbar².

Ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung ist auch nach Jahrzehnten praktischer Erfahrung und wissenschaftlicher Auseinandersetzung nicht vorhanden. Ich beschränke mich daher im folgenden auf die der Betriebswirtschaft entlehnten verwaltungswissenschaftliche Diskussion. Breisig legt dar, dass es eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen gibt³. Als Teilbereich der Personalwirtschaft befaßt sich die Personalentwicklung mit den „menschlichen Ressourcen“ im Unternehmen. Der Begriff der Personalentwicklung taucht im deutschen Sprachraum in den 50er Jahren auf. Er stand ursprünglich in Verbindung mit dem anglo-amerikanischen „Management Development“ und betonte damit die Weiterqualifizierung von Führungskräften. Heute wird Personalentwicklung definiert als Zusammenhang von Programmen und Systemen, die sich mit Personalförderungsmaßnahmen sowie mit Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Unternehmen befasst.

Primäres Ziel von betrieblichen Maßnahmen der Personalentwicklung ist es, Beschäftigten Qualifikationen zur Bewältigung der jetzigen bzw. zukünftigen Arbeitsanforderungen zu vermitteln. Dabei versteht sich Personalentwicklung als übergreifender, vorausschauender Lernprozess, der einerseits zur Qualifizierung der Beschäftigten dient und andererseits zur beruflichen Förderung und zur Motivierung beiträgt. Zu den konstitutiven Merkmalen von Personalentwicklung zählt ihre betriebliche Verwertbarkeit und Zielgerichtetheit, arbeitsbezogene Qualifikationen absichtsvoll zu verändern, zu

1 Vgl. Naschold, Frieder: Modernisierung des Staates: Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors. Berlin 1993. S. 81.

2 „Die herkömmliche Vorstellung von Personalarbeit im öffentlichen Dienst ist an dem Tatbestand orientiert, daß die berufliche Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung mit einem kontinuierlichen Aufstieg in der Hierarchie verknüpft sein sollte [...]. Von daher wird die Funktionalität von Personalentwicklung danach bewertet, wie sie geeignet ist, den Bedürfnissen des Personals nach beruflichen Karrierechancen Rechnung zu tragen [...]. Dieser Gesichtspunkt wird gegenwärtig einer radikalen Kritik unterzogen, wobei sich mit dem Stichwort Personalentwicklung ein verändertes Anforderungsprofil an das Personal verbindet: subjektive Eigenschaften des Personal wie Flexibilität, Identifizierung mit den Arbeitsanforderungen [...] werden als generelles Defizit im öffentlichen Dienst beschrieben. Die Anstrengungen der Personalentwicklung sollen sich daher darauf richten, diesen Perspektivenwechsel Rechnung zu tragen. An die Stelle der Aufstiegs- und Karriereorientierung tritt die horizontale Mobilität als Zielperspektive.“ Vgl. Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Mobilität und Modernisierung. Berlin 1994. S. 51.

3 Vgl. Berthel, Jürgen: Personalmanagement. 2. Aufl. Stuttgart 1989. S. 202; Hinterhuber, Hans: Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg.: Erwin Grochla. Stuttgart 1980. Sp. 1864; Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaftslehre. Berlin 1989. S. 208; Figge, H./Kern, M.: Konzeptionen der Personalentwicklung. Frankfurt a.M. 1982. S. 33; Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung als Personalentwicklung. Freiburg 1985. S. 15, zitiert nach Breisig, Thomas: Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Baden-Baden 1997. S. 43 ff.

verbessern und anzupassen. Das Resultat von Qualifizierungsprozessen sind aber nicht nur Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, sondern auch Einstellungen und Werte zur Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens.

Neue Managementkonzepte betonen vor allem den Aspekt kollektiver Lernprozesse. Zwar handeln Personen nur als Individuen, aber zweifellos wird dieses Handeln in erheblichem Maße durch Regeln und Normen von Arbeitsgruppen oder ganzen Organisationen mitgeprägt⁴. Maßnahmen der Team- und Organisationsentwicklung nutzen diesen interpersonalen Aspekt der Weiterentwicklung. Im Mittelpunkt teamorientiert-interpersonaler Personalentwicklungsaktivitäten steht daher das Erlernen teamgerechter Sensibilitäten und Verhaltensflexibilitäten, die Entwicklung kollektiver Problemlösungsfähigkeiten oder schlicht die Aufarbeitung aktueller Probleme. Gruppenzentriertes Lernen oder auch die organisatorische Verankerung teamorientiert-lernförderlicher Institutionen wie Qualitätszirkel oder Arbeitsgruppen unterstreichen die wachsende Bedeutung dieser Personalentwicklungsdimension. Neben diesen unterschiedlichen Qualifizierungsebenen wird in der Literatur auch auf die Verhaltensbezogenheit abgestellt⁵. Danach halten die Beschäftigten die vom Unternehmen geforderten Qualifikationen nicht nur „vorrätig“, sondern bringen ihre Fähigkeiten auch als Motivationseffekt ein⁶. Welche Bedeutung wächst der Personalentwicklung vor dem Hintergrund von Struktur- und Organisationsveränderungen in Bibliotheken zu? Ich möchte drei Problemfelder aufzeigen:

Problemfeld 1

Personalentwicklung und Qualifikationsverbesserung

Die Tatsache, dass die neuen Anforderungen im Hinblick auf Innovation und Digitale Bibliothek nur mit qualifiziertem Personal bewältigt werden können, rückt die Qualifikation in das Zentrum der Betrachtung. Ein solches „Kapital“ ist nicht eine gegebene feste Größe, sondern bedarf der Weiterentwicklung. In diesem Sinne zielt Personalentwicklung darauf ab, die Qualifikation der Mitarbeiter zu erhalten oder zu erweitern. Betriebliche Personalpolitik kann nach diesem Verständnis nur im Gesamtzusammenhang mit der bibliothekarischen Tätigkeit gesehen werden. Nur ein integriertes Vorgehen bei der Planung und Verwirklichung von Innovationen, bei dem die organisatorischen *und* personalpolitischen Entwicklungsschritte parallel geplant werden, wird den Anforderungen gerecht. Für die Entwicklung zur Digitalen Bibliothek heißt das konkret, dass aufgrund der zunehmenden Bedeutung der technikbasierten Informationsangebote die Beratung und Informationsvermittlung in den Mittelpunkt rücken⁷.

Im einzelnen heißt dies:

Methodisch-fachliche Kompetenz: Der Einsatz neuer Medien und Informationstechnologien zieht sich durch alle bibliothekarischen Kompetenzbereiche. Die Gestaltung der Arbeitsabläufe der Erwerbung sind genauso davon betroffen wie die der Katalogisierung: Die Bibliothekare benötigen neue Kenntnisse über Zugriffs- und Beschaffungswege, sie benötigen Methoden zu ihrer Auswahl und Bewertung. Im Zusammenhang mit der Erschließung von Internetressourcen werden komplizierte Katalogregeln von Metadaten abgelöst und automatische Retrievalverfahren weiter zu entwickeln sein.

Informationstechnologische Kompetenz: Man benötigt Fachinformationsspezialisten, die Benutzer hinsichtlich des Zugangs und des Gebrauchs von Informationen, ihrer Auswahl und Bewertung trainieren. Man braucht Netznavigatoren, die Internetangebote inhaltlich strukturieren und aufbereiten; man braucht Netztrainer, die in den Gebrauch und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien einführen. Gleichzeitig gewinnt das *Informationsmanagement* an Bedeutung: Um die Erwartungen und Motivation von Zielgruppen zu kennen, muss man in die Benutzerforschung investieren. Bei der Fülle des Informationsangebotes werden Benutzerschulung und Benutzerinterviews immer wichtiger.

Kommunikationskompetenz: Um die bestmögliche Methode des Zugang zu elektronischen Informationen zu vermitteln, reicht das Fachwissen allein nicht aus. Die pädagogisch-didaktischen sowie rhetorischen Fähigkeiten sind mindestens genauso wichtig. Dies gilt insbesondere, wenn man die Schnelligkeit der Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie berücksichtigt.

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing: Die Digitale Bibliothek wird sich in einem professionellerem Umfeld bewegen. Bibliothekare müssen ihren Bibliotheksservice den Hochschulangehörigen und der Öffentlichkeit „verkaufen“. Das setzt voraus, dass sie über adäquate Analysetechniken und Kenntnisse verfügen, die Informationsbedürfnisse der Benutzer zu erkennen, zu erforschen und zu „vermarkten“.

Problemfeld 2

Personalentwicklung zur Anpassung an eine veränderte bibliothekarische Organisationsstruktur

Eine zunehmende Zahl von bibliothekarischen Aufgaben wird nicht mehr auf Dauer sondern zeitlich befristet auf ein bestimmtes Ergebnis ausgerichtet werden. Die flexiblere Anpassung an wechselnde Benutzeranforderungen erfordert Team- und Projektarbeit. Eine solche Arbeitsorganisation ist aber nur dann erfolgversprechend, wenn die Voraussetzungen zur Teamfähigkeit geschaffen werden. Auf die Teamfähigkeit im Sinne einer funktionierenden Kommunikation und Zusammenarbeit kann die Personalentwicklung einwirken. Sie ist als soziale und persönliche Kompetenz erlernbar⁸. Vor allem die neuen Formen der Gruppenarbeit in Qualitäts-

4 Vgl. Klimecki, Rüdiger: Personalentwicklung für die Neue Verwaltung. In: Klimecki, Rüdiger/Altehege, Markus/Morat, Frank: Die neue Verwaltung. Konstanz 1998. (Management Forschung und Praxis: 25). S. 32-45, S. 37.

5 Vgl. auch Dederling, Heinz/Feig, Gottfried: Personalplanung und Weiterbildung im Betrieb. Wiesbaden 1993. S. 182 f.

6 Breisig weist darüber hinaus noch auf den Systemcharakter der Personalentwicklung hin. Danach umfasst Personalentwicklung das Gesamtgefüge von Bedarfserhebung und -prognose, Konzeptentwicklung und Qualifizierungsplanung im weitesten Sinne. Darunter fällt Auswahl und Entwicklung des dafür zuständigen Personals, Organisation und Durchführung der Maßnahmen und die Kontrolle ihrer pädagogischen und ggf. ökonomischen Effizienz. Vgl. Breisig (Anm. 3) S. 51.

7 Vgl. auch Qualifizierungsbedarf in öffentlichen und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken: Studie; Projekt New Book Economy. Berlin 1998. (Dbi-Materialien; 171).

8 Soziale und persönliche Kompetenz verstanden als Fähigkeit mit unterschiedlichen Personengruppen umzugehen.

zirkeln und Projektgruppen⁹ sind nur funktional, wenn die Gruppenmitglieder zusätzlich zu ihrem Fachwissen ein hohes Maß an übergreifender Kompetenz einbringen. Aber eine dynamische Bibliotheksorganisation ist nicht in erster Linie eine Frage der Organisationstechniken. Die Diskussion darauf zu beschränken verkennt, dass die Änderung der Organisation zwar die Voraussetzung für den eigentlichen Umstrukturierungsprozeß ist, dass dies aber zunächst nur die formale Komponente darstellt. Die inhaltliche Komponente ist ein radikaler Umdenkungsprozeß¹⁰.

Problemfeld 3

Personalentwicklung als Mittel der Motivationssteigerung

Ein drittes qualifikatorisches Ziel der Personalentwicklung ist die „richtige“ Motivation der Mitarbeiter. Wenn man die neuen Managementkonzepte erfolgreich einführen und dauerhaft verankern will, muss die Personalentwicklung bei Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen ansetzen. Man kann nur dann mit der beabsichtigten Effizienz- und Flexibilitätssteigerung in der Bibliothek rechnen, wenn die Mitarbeiter auf Dauer zu einer möglichst uneingeschränkten Ausschöpfung vorhandener Leistungs- und Qualifikationspotenziale befähigt werden. Personalentwicklung muss daher einer weiteren „Verschwendung von Humankapital“ entgegenwirken, wie sie in Form von „innerer Kündigung“ oder mangelnder Ausschöpfung des Fähigkeits- und Kenntnispotenzials deutlich wird. Der generelle gesellschaftliche Wertewandel führt dazu, dass Menschen heute „mehr und anderes“ von ihrer Arbeit erwarten. Folgt man der Argumentation von Klages¹¹, dann verbindet sich mit dem gesellschaftlichen Wertewandel gerade nicht die häufig unterstellte „Ohne-mich-Haltung“ und Freizeitorientierung. Die Ergebnisse der Personalforschung zeigen statt dessen, dass sich vor allem jüngere Mitarbeiter eine Tätigkeit wünschen, die interessant ist, die eigenen Fähigkeiten herausfordert und selbständiges Handeln und eigene Verantwortungsbereitschaft ermöglicht¹².

So vertritt auch Paul die Überzeugung: „Die vielzitierten drei zentralen Forderungen für zeitgemäßes erfolgversprechendes Wirtschaften, wenn man so will, dessen ‚postularisches Dreieck‘, Effizienz, Innovation und Kundenorientierung, lassen sich nur – und dies gilt nicht allein für den privatwirtschaftlichen Bereich – erfüllen, wenn die sozialen Akteure entsprechend stimuliert werden. Dies kann besonders gut gelingen in einem Interaktionskontext, der sich auszeichnet durch:

- die Einbindung der Mitarbeiterschaft in die innerorganisatorische Information und Kommunikation, damit hinreichende Transparenz;
- dezentrale Entscheidungskompetenzen, damit individuelle Gestaltungsspielräume;
- Wertschätzung und ‚Backing‘ durch die Leitungspersonen, damit explizite Motivierung; und nicht zuletzt durch
- einen lösungsorientierten Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten.“¹³

2.2 Personalentwicklung – Instrumente und Elemente

Personalentwicklung hat vor allem etwas mit dem Lernen am Arbeitsplatz zu tun. Zwar lassen sich soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Teamtraining als Schlüsselqualifikationen in verhaltensbezogenen Seminaren einüben, doch viel wichtiger ist, dass sich die erzielten Lerneffekte auch in der konkreten Arbeitsumgebung niederschlagen. Personalentwicklung besteht deshalb aus einer zusammenhängenden Reihe von Einzelmaßnahmen, aus Instrumenten und Verfahren, die mit den übrigen Bereichen des Personalmanagements abgestimmt sein müssen. Das Mitarbeitergespräch und Fortbildungsmaßnahmen scheinen mir am geeignetsten, Personalentwicklungsprozesse voran zu treiben. Darüber hinaus sollten auch weitere Personalmanagementinstrumente wie Arbeitsplatzwechsel und Qualitätszirkel und Projektarbeit beachtet werden.

2.2.1 Das Mitarbeitergespräch als Bestandteil der Personalentwicklung

Führung und Zusammenarbeit werden im wesentlichen durch das Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern geprägt¹⁴. Eigentlich also eine Selbstverständlichkeit, die man nicht hervorheben muss, schließlich spricht man täglich miteinander. Aber die Erfahrung zeigt, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter viel zu selten über die wichtigen Dinge sprechen¹⁵. In

9 Qualitätszirkel und Projektgruppen als Instrumente der Personalentwicklung werde ich im Zusammenhang mit Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung ausführlicher erläutern.

10 Das zeigen die Erfahrungen der Öffentlichen Bibliotheken mit der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells.

11 Vgl. Klages, Helmut: *Verwaltungsmodernisierung*. Speyer 1997. S. 12.

12 Die These, dass die Leistungsbereitschaft der Menschen ansteigt, wenn sie sich bei der Arbeit wohl fühlen und ihnen die Arbeit diejenige Selbstentfaltung ermöglicht, die sie aufgrund des Wertewandels suchen, wird durch die Forschungsergebnisse der Speyerer Hochschule bekräftigt. Klages bringt den Wertewandel auf die Kurzformel: „Von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten.“ Die Beschaffenheit der Selbstentfaltungsbedürfnisse besteht in einer sinnvollen Tätigkeit (sinnvoll im Sinne einer Arbeit, deren Stellenwert anerkannt und gewürdigt wird) in einem Handlungsspielraum sowie einer eignungs- und neigungsgerechten Tätigkeit. Vgl. Klages (Anm. 11) S. 125 ff.

13 Paul, Gerd: *Leistungsqualität und Mitarbeitermobilisierung*. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* 24 (2000) S. 151-161, S. 153.

14 Vgl. *Das Mitarbeitergespräch*. Hrsg.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. Köln 1992. (KGSt-Bericht; 13/1992) S. 3.

15 Geradezu anekdotisch schildert Meixner dazu folgendes Alltagsbeispiel: „Als der Abteilungspräsident, Herr Berger, auf einer Behördenleiterkonferenz von den Plänen des Ministeriums hörte, dass jeder Vorgesetzte mit seinen unmittelbar unterstellten Mitarbeitern jedes Jahr ein Mitarbeitergespräch zu führen habe, staunte er, mit welcher abgehobenen Ideen sich Ministerien beschäftigen. ‚Als wenn‘, so schoß es ihm durch den Kopf, ‚nicht jeder von uns täglich mit den Mitarbeitern ins Gespräch kommt! Wir kennen unsere Leute. Was sollen diese Formalismen!‘“ Vgl. Meixner, Hanns-Eberhard: *Vision 2000*. Bonn 1995. S. 205 ff.

Zielrichtung und Inhalt geht das Mitarbeitergespräch über den Rahmen alltäglicher Mitarbeiterbesprechungen und Dienstbesprechungen hinaus. Mindestens fünf wichtige Aspekte eines systematischen Mitarbeitergesprächs sollen beachtet werden:

Erster Aspekt: Zusammenarbeit

Das Mitarbeitergespräch sollte die Gelegenheit bieten, auch die zwischenmenschliche Seite, d.h. die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten zu erörtern. Denn häufig hinterlassen gerade konfliktreiche Situationen Langzeitschäden, die die Zusammenarbeit erheblich belasten können¹⁶. Im Idealfall sollte das Gespräch deshalb Missverständnisse, Konflikte und wechselseitige Erwartungen aufzeigen und klären¹⁷.

Zweiter Aspekt: Aufgaben und Arbeitsumfeld

Gegenstand des Gesprächs ist der Austausch über unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen, die mit einer Aufgabenstellung verbunden sind. Gleichzeitig sollte es den Gesprächsteilnehmern die Möglichkeit bieten, die Aufgaben und Arbeitsergebnisse zu reflektieren, mögliche Stärken und Schwächen zu benennen, Vorstellungen über die Aufgabenwahrnehmung zu äußern und Arbeitsschwerpunkte festzulegen¹⁸.

Dritter Aspekt: Fortbildungsbedarfsplanung und Entwicklungsmöglichkeit

Um Mitarbeiter gezielt fördern zu können, müssen Vorgesetzte die konkreten Wünsche, Erwartungen und Interessen ihrer Mitarbeiter kennen. Im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch erörtern die Gesprächsbeteiligten daher gemeinsam die Entwicklungswünsche und Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters. Ziel des Gesprächs ist es, die beruflichen Interessen und Veränderungswünsche zu klären. Als Ergebnis sollten konkrete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen entwickelt werden.

Vierter Aspekt: Beurteilungsgespräch

Als moderne Variante der Personalbeurteilung wird das Mitarbeitergespräch Instrument der Führungstechnik. Das Gespräch zwischen dem beurteilenden Vorgesetzten und dem beurteilten Mitarbeiter sollte die Beratung und Förderung des Beschäftigten und die Steigerung seiner Motivation in den Mittelpunkt stellen. Schwerpunkte des Beurteilungsgesprächs enthalten Aussagen über die Entwicklungsmöglichkeiten der Beurteilten. Ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung ist die in die Zukunft weisende Bewertung derjenigen Eigenschaften der Beurteilten, die für ihre weitere dienstliche Verwendung und für ihre berufliche Förderung und Entwicklung von Bedeutung sind.

Fünfter Aspekt: Zielvereinbarung

Dem Zielvereinbarungsgespräch kommt sicherlich die wichtigste Aufgabe zu. Klages schreibt dem Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung einen geradezu „revolutionären“ Charakter zu. Dazu heißt es bei ihm: „Die ‚Revolution‘, die mit dem Mitarbeitergespräch verbunden ist, besteht nicht nur darin, dass man es selbst einführt, sondern zumindest im selben Maße auch darin, dass man bei konsequentem Überdenken eine Fülle von in-

novativen Voraussetzungen für sein optimales Wirksamwerden in den Blick bekommt.“¹⁹

Durch das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung eröffnet sich für die Mitarbeiter die Chance der Mitsprache und Mitgestaltung. Zunächst muss in einem interaktiven Zielfindungsgespräch zwischen Vorgesetzten, Team und/oder Beschäftigten geklärt werden, worin die Auftrags- und Problemanalyse besteht. In einem weiteren Schritt werden aus dem Auftrag Ziele abgeleitet, die hinsichtlich ihres Inhaltes, Umfangs, Ausprägungsgrades und zeitlichen Rahmens fixiert werden²⁰.

Im Wesentlichen kommt es dabei darauf an, Sinn, Wert und Bedeutung dessen, was als Ergebnis erreicht werden soll, deutlich zu machen. Hierbei konzentriert man sich nicht nur auf den engen Tätigkeitsbereich des Mitarbeiters, sondern auch auf die betrieblichen Zusammenhänge. Auf diese Weise erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, sich subjektiv in das umfassende Zielgebäude ihrer Organisation zu integrieren. Das Zielvereinbarungsgespräch sollte im idealen Fall folgende Fragen beantworten:

- Wozu ist das gut?
- Warum soll das erreicht werden?
- Wofür ist das ein Beitrag?
- Wo steckt der Sinn²¹?

Gleichzeitig verbindet sich mit der Zielvereinbarung die Absicht einer besseren Überprüfbarkeit und Wertung der Zielerreichung. Darüber hinaus erweitert das Mitarbeitergespräch den Handlungsspielraum, indem es den Mitarbeitern die Wahl der zur Zielerreichung geeigneten Mittel und Wege überantwortet. Wenn es außerdem noch gelingt, den Blick auf die berufliche Förderung des Mitarbeiters zu lenken, also längerfristige Zukunftsperspektiven zu entwickeln, kann auch das Bedürfnis nach einer eignungs- und neigungsgerechten Tätigkeitsausübung berücksichtigt werden.

16 Albrecht Hatzius, als Leiter des Instituts für Kontaktstudien der Fachhochschule Hamburg (wissenschaftliches Weiterbildungszentrum) betont aus seiner langjährigen Erfahrung mit Fortbildungsseminaren zur Mitarbeiterführung in Bibliotheken die Notwendigkeit einer kooperativen Konfliktbewältigung. Da durch „Totschweigen oder Unterdrücken des Konflikts, Entscheidung durch die Führungskraft ohne ausreichende Rückkopplung mit den Beteiligten oder durch faule Kompromisse“ die Chance zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen, vertan wird. Vgl. Hatzius, Albrecht: Patentrezepte gibt es nicht. In: Buch und Bibliothek 48 (1996) S. 46.

17 Vgl. Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten. Hrsg.: Nds. Innenministerium Geschäftsstelle für Verwaltungsreform. Hannover 1997. S. 46.

18 Vgl. Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten (Anm. 17) S. 46.

19 Klages (Anm. 11) S. 135.

20 Meixner betont, wie wichtig in diesem Zusammenhang exakte Zielformulierungen sind und hält vier Grundbedingungen für unerlässlich:

1. Ziele müssen realistisch und erreichbar sein;
2. Ziele müssen eindeutig und konkret formuliert sein;
3. Ziele müssen zeitlich terminiert sein und
4. Ziele müssen messbar und kontrollierbar sein.

Vgl. Meixner (Anm. 15) S. 150 ff.

21 Vgl. Fauth, Werner: Praktische Personalarbeit als strategische Aufgabe. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden 1992. S. 186.

2.2.2 Die Bedeutung von Fortbildung für den Personalentwicklungsprozess

Mitarbeiter entfalten und qualifizieren sich in ihrem Arbeitsumfeld, wenn es gelingt, die Organisations-, Personal- und Qualifizierungspolitik der Bibliothek aufeinander abzustimmen. Die Fortbildung²² ist im Sinne einer berufsbegleitenden Qualifizierung ein fester inhaltlicher und organisatorischer Bestandteil von Personalentwicklung²³. Die Fortbildung übernimmt hier die Aufgabe des Qualifikationserhaltes und der Qualifikationserweiterung, indem sie die im Arbeitsfeld geforderten Qualifikationen trainiert und die anwendungsbezogenen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt. Sie gewährleistet sowohl die ständige Aktualisierung der Kenntnisse und Fertigkeiten, als auch die Erweiterung des tätigkeitsbezogenen Wissens, das bei Umsetzungen und Versetzungen in neue Arbeitsbereiche erforderlich ist. Darüber hinaus dient sie zur Vorbereitung auf qualitativ höherwertige Funktionen.

Berufliche Fortbildung hat schon immer eine wichtige Rolle gespielt. Insbesondere die Anpassung an die technologischen Veränderungen, die die Einführung integrierter Bibliotheksverwaltungssysteme mit sich gebracht hat, wären nicht ohne Qualifizierungsprozesse denkbar gewesen. Aber jede Teilnahme von Mitarbeitern an internen und externen Fortbildungsveranstaltungen ist noch kein Beleg für das Vorhandensein von Personalentwicklungsprogrammen. Personalentwicklung läßt sich nicht reduzieren auf den Aspekt der Vermittlung von Qualifikationen. Im Zusammenhang von Personalentwicklung muß man angeben können, in welchem Verhältnis die Fortbildungsangebote zu personalpolitischen Programmen und Zielsetzungen stehen²⁴.

Im gegenwärtigen bibliothekarischen Alltag wird die Notwendigkeit der Fort- und Weiterbildung zwar nicht bestritten, aber wie Jedwabski feststellt, ist sie auch kein „rundum geliebtes Kind“²⁵. Allzu häufig wird unterstellt, die Mitarbeiter nutzten die Gelegenheit, um sich aus dem dienstlichen Alltagstrott zu verabschieden. Diese Einstellung verkennt die zunehmende Bedeutung von beruflicher Fortbildung, die bei den anstehenden neuen Anforderungen einen besonderen Stellenwert erlangen muss.

Bedarfsorientierte Fortbildung

Das derzeitige Problem der Fortbildung, insbesondere der externen Fortbildung besteht allerdings darin, dass sie in der Regel lediglich angebotsorientiert ist, sich aber viel zu wenig auf den direkten zielgerichteten Bedarfsfall ausrichtet. Fortbildung im Rahmen von Personalentwicklung hat dagegen den Anspruch, nicht nur pauschal eine Erhöhung der Fortbildungsaktivität zu fordern. Sie setzt auf eine bedarfsorientierte Fortbildung, die auf den sozialen Kontext und die berufliche Verwertungsmöglichkeit der Qualifizierung abzielt. Dazu bedarf es einer situationsangemessenen Bewertung der Fortbildung sowie einer genaueren Bestimmung der zu vermittelnden Inhalte. Im Zentrum stehen daher Fragen wie: Wofür braucht die Bibliothek die qualifizierten Mitarbeiter, bzw. wozu benötigen sie welche Qualifikationen? Und welche Bedürfnisse äußern die Mitarbeiter selbst²⁶?

Die Orientierung am Paradigma von Personalentwicklung bedeutet eine Abkehr vom traditionellen Verständ-

nis der Anpassungsfortbildung, im Sinne eines Reparaturmechanismus für festgestellte Qualifikationsdefizite. Wohingegen eine strategische Einbindung der Fortbildung in ein Personalentwicklungskonzept im Vorgriff auf geplante Neuerungen am Arbeitsplatz erfolgt. Die antizipatorische Fortbildung orientiert sich an den zukünftigen Arbeitsanforderungen. Im Idealfall ist die Implementierung von Fortbildung auf ein Personalentwicklungskonzept abgestimmt. Eine berufsbegleitende Fortbildung im Rahmen der Personalentwicklung sollte sich aber nicht nur auf die unmittelbar arbeitsplatzbezogenen Anforderungen beschränken. Sie muss gleichzeitig auch allgemeine und arbeitsfeldübergreifende Inhalte berücksichtigen.

Ermittlung des Fortbildungsbedarfes im Rahmen der Personalentwicklung

Um einen systematischen Fortbildungsbedarf im Rahmen der Personalentwicklung zu ermitteln, können bestimmte Instrumente und Methoden herangezogen werden²⁷. Mithilfe analytischer Verfahren kann der Fortbildungsbedarf über verschiedene Wege einer Soll-Ist-

22 Die Begriffe Fort- und Weiterbildung werden zumeist synonym gebraucht; sie umfassen die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, mit denen die Qualifikationen eines Mitarbeiters durch Erweiterung und/oder Vertiefung verbessert werden. Im Unterschied dazu wird unter Ausbildung die Vermittlung völlig neuer Qualifikationen verstanden. Vgl. Freund, Ferdinand/Knoblach, Rolf/Racke, Gerhard: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart 1992. S. 117.

23 Personalentwicklung und Fortbildung sind aber keineswegs synonyme Begriffe.

24 Vgl. auch Kühnlein/Wohlfahrt (Anm. 2) S. 37 ff.

25 Jedwabski, Barbara: „Ja, wenn Sie das neben ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen ...“ – Über den Stellenwert innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben/86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Hrsg.: Sabine Wefers. Frankfurt a.M. 1997. (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie; Sonderheft 66). S. 93-103, S. 95.

26 Meixner plädiert daher für eine Ausrichtung der Fortbildung, die einen Ausgleich schafft zwischen bedarfs- und bedürfnisorientierter Fortbildung. Bedarfsorientierte Fortbildung steht hier für ein aufgabenorientiertes Bedarfsfeld, das sich an konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes ausrichtet. Im Vordergrund der bedürfnisorientierten Fortbildung stehen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Meixner schildert einen möglichen Zielkonflikt, wenn beispielsweise Mitarbeiter bestimmte Computerkurse oder Fremdsprachenkurse besuchen wollen, eine dienstliche Notwendigkeit dazu aber nicht besteht. Vgl. Meixner, Hanns-Eberhard: Personal- und Organisationsentwicklung. Bonn 1996. S. 171 ff.

27 Die Betonung der systematischen Gestaltung der Lernprozesse verweist auf die Notwendigkeit einer gezielten Steuerung, wonach nur vernetzte Konzepte, Strategien und Maßnahmen gewährleisten können, dass die komplexen Anpassungsprozesse erreicht werden. Eine systematische Personalentwicklung hat darüber hinaus den Anspruch und das Ziel, alle Beschäftigten in die Personalentwicklung einzubeziehen. Vgl. Personalentwicklung: Grundlagen für die Konzepterarbeitung. Hrsg.: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. Köln 1996. (KGSt-Bericht; 13/1994). S. 9.

Analyse festgestellt werden²⁸. Dazu zählt unter anderem:

- Analyse der Aufgaben und Tätigkeiten: Erstellung von Anforderungsprofilen, die darüber Aufschluß geben, welche Fertigkeiten und Kenntnisse gegenwärtig und in den kommenden Jahren an den Arbeitsplätzen benötigt werden;
- Analyse kritischer Zwischenfälle: Die Methode setzt immer dann ein, wenn etwas schiefgelaufen ist. Es wird danach gefragt: Was funktionierte nicht? Warum funktionierte es nicht? Wie kann dies für die Zukunft geändert werden? Aus der Analyse lassen sich Qualifikationen ableiten, die solche Vorfälle vermeiden helfen²⁹.
- Mitarbeitergespräch: Im Zusammenhang mit dem Konzept der zielorientierten Führung ist das Förder- und Zielvereinbarungsgespräch das wichtigste Instrument zur Qualifikationsanalyse. Diese Bedarfsanalyse bietet vor allem den Vorteil, dass sie systematisch und regelmäßig durchgeführt wird.
- Mitarbeiterbefragung: Schriftliche Befragungen liefern umfassendes Datenmaterial und ermöglichen einen detaillierten Überblick;
- Qualitätszirkel: eine partizipative Methode der Bedarfserhebung. Hier können nicht nur die Wünsche und Probleme der Mitarbeiter geltend gemacht werden, sondern auch problemnahe Lösungen hervorgebracht werden.

Ergebnisanalyse und Bewertung von Fortbildung

Der Transfer des Gelernten ist ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs einer Fortbildung. Während des Seminarangebotes müssen die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, eine eigenständige Analyse der Umsetzung zu leisten.

Um eine erfolgreiche Umsetzung der Fortbildungsinhalte zu gewährleisten, sollte man sich über mögliche Faktoren im klaren sein, die einen Transfer behindern können. Die wichtigsten Transferhindernisse sind nach Meier:

- „mangelnde Gelegenheiten“: Der ehemalige Teilnehmer kann beispielsweise nicht delegieren, wenn er keine Mitarbeiter hat, oder er kann die Power-Point-Präsentation nicht umsetzen, wenn ihm kein Computer mit entsprechender Software zur Verfügung steht;
- „mangelnde Zeit“: Es bleibt nicht genügend Zeit, um das Neuerlernte auszuprobieren;
- „mangelnde Unterstützung“: Vorgesetzte und Kollegen stehen den mitgebrachten neuen Ideen skeptisch gegenüber und räumen dem Kollegen keine Chance ein, die Ideen umzusetzen;
- „mangelnde Ausstattung“: Der ehemalige Teilnehmer kann beispielsweise keine benutzerfreundlichen Vordrucke gestalten, wenn er nicht auf die notwendige technische Ausrüstung zugreifen kann³⁰.

Eine möglichst effektive, praxisnahe Fortbildung, deren Ergebnisse sich in reale Arbeitsbezüge übertragen lassen, ist auch abhängig von den eingesetzten Instrumenten und Methoden. Die Lehr- und Lernmethoden sollten vor allem einen aktiven Charakter haben (Rollenspiel, Planspiel, Gruppenarbeit u.a.)³¹. Die Teilnehmer sollten Raum haben, ihre eigenen Erfahrungen einzubringen, sodass sie zum Lerngegenstand Beziehungen herstellen können.

Der Lerntransfer kann durch die Entscheidung für ein bestimmtes Instrument der Fortbildung – klassisches Seminar oder ein Rollenspiel unter Verwendung von Video, oder Selbstlernangebote mit modernen Unterrichtstechnologien (Multimedia) – wesentlich mitbestimmt werden. Wichtig ist, dass sich die erzielten Lerneffekte auch in der konkreten Arbeitsumgebung niederschlagen.

In diesem Zusammenhang ist die Festlegung des Lernortes von wesentlicher Bedeutung für den Personalentwicklungsprozess. Mit der Anwendung neuer Managementkonzepte wird der unmittelbare Arbeitsbereich als Lernort stärker betont. Die Vorteile der innerbetrieblichen Fortbildung liegen auf der Hand, hier wäre die Bedarfsorientierung, Beteiligungsorientierung und die Reintegration des Lernens in den Arbeitsprozess zu nennen. Aber auch externe Maßnahmen bieten Vorteile, wenn die Teilnehmer aus den betrieblichen Zusammenhängen herausgelöst werden.

2.2.3 Weitere Instrumente des Personalmanagement

Personalentwicklung bedarf einer sorgfältigen Abstimmung mit den übrigen Funktionsbereichen des Personalmanagements. Für die Wahrnehmung und Durchsetzung neuer Qualifikationen werden hier wichtige Rahmenbedingungen und Anreize bereitgestellt. Im Sinne eines integrativen Ansatzes der Personalentwicklung kommen folgende weitere personalpolitische Instrumente in Betracht:

Job Rotation: Als Mittel der Personalpolitik sorgt die Job Rotation dafür, dass der Mitarbeiter nicht zu lange in ein und derselben Funktion eingesetzt ist. Man vermeidet damit die Gefahr möglicher „burn-out-Effekte“. Ein regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel, im Sinne einer horizontalen Personalbewegung, erhöht zudem die Flexibilität. Unter dem Gesichtspunkt einer funktionalen Flexibilität sollen sich Mitarbeiter durch einen systematischen Wechsel der Sachgebiete „schnell und ökonomisch“ in neue Sachverhalte einarbeiten können. Gleichzeitig fördert es die sozialen Fähigkeiten und vermeidet gruppendynamische Einseitigkeiten. Darüber hinaus verbessert es die Möglichkeiten, Mitarbeiter im Bedarfsfall in anderen Bereichen einzusetzen und erhöht damit die Flexibilität des Personaleinsatzes.

28 Die Bedarfsfeststellung geht von einer Anforderung am Arbeitsplatz aus (= Soll-Qualifikation). Sie setzt diese wiederum in Beziehung mit der vorhandenen Qualifikation der Mitarbeiter (= Ist-Qualifikation) und ermittelt die Qualifizierungslücke. Nach dem Schema:

- a) erforderliche Fähigkeiten (Soll-Profil),
- b) vorhandene Fähigkeiten (Ist-Profil),
- c) aufzubauende Fähigkeit (Bedarf). Vgl. auch Beck, Reinhold/Schwarz, Gotthart: Personalentwicklung. Alling 1997. S. 90.

29 Vgl. Meier, Rolf: Bildungskontrolling. In: Verwaltung und Fortbildung 23 (1995) S. 210-231, S. 214.

30 Meier (Anm. 29) S. 217.

31 Die Personalentwicklungsliteratur enthält vielfältige Beschreibungen und Übersichten über Vor- und Nachteile einzelner Lernmethoden wie z.B. Vortrag, Lehrgespräch, gelenkte Diskussion, Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Fallstudie, Rollenspiel, Workshop usw. Vgl. z.B. Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre. Bd. 1. 5. Aufl. Bern 1991. S. 346 ff.

Level drift: Techniken des „Level-drift“ beziehen sich auf eine vertikale Mobilität der Mitarbeiter. Es handelt sich dabei um Verwendungsabfolgen im Sinne von langfristigen Karrierestrategien. Führungskräfte sollen entwickelt und an leitende Funktionen ihrer jeweiligen Laufbahn herangeführt werden. Wann über welche Karrierefunktion verfügt werden kann, ist abhängig von der Altersschichtung und der Ämterstruktur der Organisation.

Job Enlargement: Die Technik der quantitativen Aufgabenerweiterung (als Maßnahme der Organisationspolitik) vergrößert das Spektrum gleichwertiger Aufgaben an einem Arbeitsplatz. Mit jeder hinzukommenden Aufgabe wird der Handlungsspielraum des Mitarbeiters erweitert. Die dahinter stehende Idee ist es, mit einem breiteren Aufgabenspektrum mehr individuelle Fähigkeiten zu aktualisieren und zu trainieren. Gleichzeitig steigen mit der Vergrößerung des Arbeitsspektrums auch die Qualifikationsanforderungen.

Job Enrichment: Die Maßnahme der qualitativen Aufgabenbereicherung durch Übertragung neuer qualitativ höherwertiger Arbeitstätigkeiten ermöglicht anspruchsvollere Aufgabeninhalte. Dem Grundsatz nach ist das Job Enrichment auf eine strukturelle Änderung von Arbeitsinhalten ausgerichtet. Im Zusammenhang mit den neuen Informationstechnologien werden hier Voraussetzungen geschaffen, die die Trennung von leitenden und ausführenden Tätigkeiten aufheben³².

Qualitätszirkel: Der Definition nach sind Qualitätszirkel kleine Gruppen von Beschäftigten, die sich regelmäßig auf freiwilliger Basis treffen, um in moderierten Sitzungen gemeinsam Verbesserungen für ihren Arbeitsbereich zu entwickeln³³. Ziel ist es, das Interesse an Veränderungen und die Motivation zur Beteiligung zu steigern. Verbesserungen können dabei die Zusammenarbeit, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsabläufe oder die Arbeitsergebnisse selbst betreffen. Eine „hierarchiefreie“ Zusammensetzung (Vorgesetzte nehmen normalerweise nicht an den Sitzungen teil) soll einen offenen Diskussionsprozess befördern. Die Mitarbeiter sollen mit Hilfe von Qualitätszirkeln eine eher ganzheitliche Betrachtungsweise erlernen und ein größeres Überblickswissen erlangen, um Probleme am Arbeitsplatz in geeigneter Weise diagnostizieren zu können. Diese Erfahrung ist am besten in der Auseinandersetzung mit der aktuellen Arbeitssituation zu vermitteln, d.h. wenn die Mitarbeiter erleben, daß ihnen durch die Partizipation am Veränderungsprozess Vorteile entstehen.

Projektarbeit: Im Unterschied zu Qualitätszirkeln erfolgt die Projektarbeit in zeitlich begrenzten und zumeist einmaligen Gruppenzusammenhängen und verfolgt ein vorher definiertes Projektziel. Die Projektarbeit ist in der Regel hierarchie- und fachübergreifend organisiert. Projektziele sind zumeist komplexe, abgeschlossene Leistungen, wie z.B. arbeitsorganisatorische oder technologische Umstrukturierungen zur Einführung neuer Arbeitsverfahren, zu Marketingaktivitäten, sowie zur Führungs- und Personalentwicklung. Die Arbeit im Projektteam fördert neben der strukturellen und methodischen Lenkung gerade auch die soziale Kompetenz wie Kommunikations- und Integrationsfähigkeit.

3 Personalentwicklung – Aufgabe der Führungskräfte

Personalentwicklung als Gesamtheit der Anstrengungen zur „Erschließung“ der Mitarbeiterpotentiale kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn diese Aufgabe auch von den Vorgesetzten nachdrücklich und glaubhaft verfolgt wird³⁴. Sie sind nicht nur Vorbilder sondern auch zentrale Träger des Veränderungsprozesses. Ihre Aufgabe ist es, die eigenen Lernprozesse und die Lernprozesse der zugeordneten Mitarbeiter zu initiieren, zu koordinieren, zu begleiten und zu kontrollieren³⁵. Sie müssen die technischen und organisatorischen Schritte planen und verwirklichen. Diese Aufgabe läßt sich nicht delegieren, weder auf die Personalabteilung/Personalverwaltung noch auf Fortbildungsträger oder speziell für Personalentwicklung geschaffene Stellen. Sie können lediglich Unterstützungs-, Beratungs- und Koordinationsfunktionen wahrnehmen. So gesehen sind die Vorgesetzten die Entwickler ihrer Mitarbeiter (Trainer, Coaches, Promotoren)³⁶.

3.1 Aspekte einer neuen Führungskonzeption: ziel-, prozess- und ergebnisorientiert führen

Wo sich Aufgaben und Funktionen in wissenschaftlichen Bibliotheken grundlegend wandeln, verändern sich auch die Führungsbedingungen. Wenn die Organisationsstrukturen und Aufgabenstellungen stärker prozessorientiert auf Arbeits-, Team- und Projektgruppen ausgerichtet sind, werden vertikal ausgeprägte Kontrollfunktionen und Laufbahnpfade deutlich zurückgedrängt zugunsten komplexer Kooperationsformen von Gleichgestellten. Dem Führungsprinzip: verordnen, anordnen, kontrollieren sind damit deutliche Grenzen gesetzt³⁷. Sattelberger und Lange sprechen auch vom „Management von Schnittstelle und Prozessen“ im Sinne der Vereinbarung von Zielen, der Moderation von Problemlösungsprozessen und der Vermittlung eines Feedbacks³⁸.

Dieses Führungsverständnis erfordert Führungskräfte, die viel stärker als bisher die Rolle von Moderatoren einnehmen. Sie müssen mit dem Steuerungsinstrument „Führen durch Ziele“ Strategien entwickeln, die den zu-

32 Mit dem Konzept des Lean Management kann dieses Instrument zum Abbau von hierarchischen Zwischenstufen führen: Über die Delegation von Aufgaben können Kompetenzen verlagert werden, die von einer reinen Ausführungskompetenz über eine Mitsprache- bis hin zu einer Entscheidungskompetenz reichen. Vgl. auch Breisig (Anm. 3) S. 89.

33 Vgl. auch Abele, Petra: Qualitätszirkel in der öffentlichen Verwaltung. Teil 1. In: Verwaltung und Management 2 (1996) S. 166-168, S. 167.

34 Vgl. Siegers, Josef: Moderne Personalentwicklung. In: Grundlagen der Weiterbildung 4 (1993) S. 256-258, S. 258.

35 Vgl. Meixner (Anm. 26) S. 36.

36 Vgl. Hubner, Ullrich/Schildmayer, Rainer: Grundausbildung für Personalentwickler in Unternehmen der neuen Bundesländer. In: Heyse, Volker/Metzler, Helmut: Die Veränderung managen, das Management ändern. Münster 1995. (edition QUEM; 4). S. 150 ff.

37 Vgl. Beck/Schwarz (Anm. 28) S. 74.

38 Vgl. Zukunft der Mitarbeiterführung: Ergebnisse einer Expertenbefragung. In: Personalführung (1995) S. 452-466, S. 453.

künftigen bibliothekarischen Aufgaben gerecht werden³⁹. Ein zentraler Punkt ist die Zielvereinbarung, in dem alle Mitarbeiter in den Zielfindungs- und Zielformungsprozess durch Zielvereinbarungsgespräche eingebunden sind. Betrachtet man den Kerngedanken der neuen Führungsorganisation „Führen über Zielvereinbarung“, dann wird die Steuerung des Arbeitsprozesses weder durch feststehende Regeln noch durch Einzelanweisung permanent präsenter Vorgesetzter gesichert, sondern vielmehr durch ergebnisorientierte Zielvorgaben und durch ein Zielerreichungs-Controlling. Die Führungsaufgabe konzentriert sich im wesentlichen darauf, Bedingungen für eine erfolgreiche Mitarbeitertätigkeit zu schaffen und eine Zielvereinbarung zu schließen. Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt durch die Gestaltung von Freiräumen für selbständige und eigenverantwortliche Aufgabenerledigungen. Die Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, verweist auf eine planvolle und gestaltliche Führungsarbeit, in der Führung ein wechselseitiger und gestaltbarer Prozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist. Beide Seiten tragen zum Ergebnis bei. Das setzt wechselseitige verbindliche Absprachen und Planungen voraus, die unter der Bedingung von Selbstfestlegung und Selbstverpflichtung der Mitarbeiter zu erreichen sind⁴⁰. Die neuen Formen der Zusammenarbeit und der Arbeitsorganisation erfordern dabei eine intensive Führungskommunikation (enge Einbindung in die Projektgruppen, gezielte Themensteuerung und ständige Kommunikation der wichtigsten Inhalte).

3.2 Zu einem neuen Rollenverständnis der Führung

Die Veränderungen im Führungsfeld, in der die Führungskraft Moderator zielgerichteter gruppenspezifischer Prozesse und sich selbstorganisierender Gruppen ist, erfordern einen Einstellungswandel und neue Rollenbilder. Das Miteinander im Team zu steuern, Aufgaben zu delegieren und gleichzeitig Qualifikationen der Mitarbeiter zu entwickeln, verlangt von der Führungskraft ein hohes Maß an sozialem Einfühlungsvermögen und an Verständnisfähigkeit⁴¹. Zur Bewältigung der neuen Aufgaben muss die Führungskraft weder die kompetenteste Fachkraft der zu führenden Gruppe sein, noch ist es hilfreich der ständige Kontrolleur zu sein. Oder wie Paul es formuliert: „Gefragt ist hier die soziale Kompetenz auf der Leitungsebene.“⁴²

Überblickt man die verwaltungswissenschaftliche Diskussion zu neuen Rollenbildern von Führungskräften⁴³, so sind Fähigkeiten gefordert, die die Führungskraft in die Lage versetzt, ihre Rolle als „*Lernvorgesetzte*“ wahrzunehmen, d.h. als „*Coach*“ individuelle Qualifizierungsprogramme für ihre Mitarbeiter zu initiieren. Dies gilt insbesondere für das Mitarbeitergespräch und seine Vernetzungen. In ihrer Funktion als „*Administrator*“ entwickelt sie zusammen mit den Mitarbeitern die anzustrebenden Ziele und delegiert Aufgaben. Ihr ganzes Organisationstalent ist gefordert, indem sie für die instrumentellen, sachlichen und finanziellen Voraussetzungen sorgt und damit das Umfeld für einen störungsfreien Arbeitsablauf schafft. In ihrer Rolle als „*Teamchef*“ koordiniert die Führungskraft den Einsatz „hochspezialisierter Spezialisten“. In ihrer Rolle als „*Repräsentant*“ ist sie für die Darstellung der von ihrem Team erstellten Dienstleistungen verantwortlich. Eine der schwierigsten

Anforderungen übernimmt die Führungskraft als „*Konfliktmanager*“. Konflikte nicht zu unterdrücken, sondern Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen und Problemsituationen zu thematisieren, um die Chance zur kooperativen Konfliktlösung zu nutzen, verlangt die Fähigkeit eines sensiblen Vorgehens. „Die Forderung und Stabilisierung dieses neuen Rollenverständnisses“, so die Organisationstrainer Hubner/Schildmayer, „gilt es durch Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen.“⁴⁴

Angesichts dieses breitgefächerten Anforderungskataloges an ein neues Führungsverhalten, in dessen Mittelpunkt die Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter steht, erhält die vor einiger Zeit von Jochum angestoßene Berufsbilddebatte des höheren Dienstes in Bibliotheken eine besondere Brisanz⁴⁵. Nach Jochums Überzeugung sollte sich der wissenschaftliche Bibliothekar wieder viel stärker auf den „Gelehrtenbibliothekar“ besinnen, dessen vorrangige Qualifikation ihn als Wissenschaftler und Fachinformationsspezialisten auszeichnet. Seiner Ansicht nach kann das Erledigen von eher „lästigen“ Managementaufgaben den Diplombibliothekar

39 Voraussetzung für ein solche umfassende Führungsaufgabe ist natürlich, dass die Bibliotheksleitung ihrerseits entsprechend teamorientiert mit ihren Führungskräften kooperiert.

40 Die Teilnehmer am Bibliotheksmanagement-Workshop der Bertelsmannstiftung haben in diesem Sinne Führung sehr treffend definiert: „Als die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie die Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen.“ Vgl. „Im Konzern Stadt“: Die Bibliothek als selbständiges Unternehmen. Dagmar Hamacher u.a. In: Buch und Bibliothek 45 (1993) S. 871-876, S. 875.

41 Wie steht es z.B. mit der Verständnisbereitschaft, wenn – wie Meixner fragt – die Nagelprobe ansteht, wenn das Kind einer alleinerziehenden Mutter plötzlich erkrankt und die beruflichen Verpflichtungen und Termine nicht mehr gehalten werden können? Wie gehen die Kollegen, die Leitung, das Team mit diesem Konfliktpotential um? Dieses kleine Szenario deutet an, wie notwendig es ist, über das Rollenverständnis der Führungskräfte nachzudenken und traditionelle Einstellungen und Rollenbilder zu reflektieren. Vgl. Meixner 1995 (Anm. 15) S. 120.

42 Paul (Anm. 13) S. 154.

43 Vgl. Meixner (Anm. 15) S. 122 ff.; vgl. auch Beck/Schwarz (Anm. 28) S. 30 ff.; Klages (Anm. 11) S. 195 ff.; Reichard, Christoph: Motivationsförderungssysteme in der öffentlichen Verwaltung. In: Öffentliche Verwaltung im Umbruch – neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Hrsg.: Helmut Klages u.a. Gütersloh 1990. S. 56-74.

44 Hubner/Schildmayer (Anm. 36) S. 155.

45 Die Grundsatzdebatte über die Stellung von Führungskräften und die Frage, ob die Gefahr besteht, daß eine Degradierung zu Bibliotheksverwaltern droht, ist *nicht* Gegenstand dieser Arbeit. Vgl. dazu: Jochum, Uwe: Die Aufgabe des höheren Dienstes. In: Der Ort der Bücher: Festschrift für Joachim Stolzenberg zum 75. Geburtstag. Hrsg.: Uwe Jochum. Konstanz 1996. S. 69-79; vgl. auch: Oehling, Helmut: Wissenschaftlicher Bibliothekar 2000 – quo vadis?, a.a.O.; Boekhorst, Peter te/ Buch, Harald/Ceynowa, Klaus: „Wissenschaftlicher“ Bibliothekar 2000 – Hic Rhodus, hic salta! In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 686-693; Wefers, Sabine: Thesen zur Zukunft des Fachreferenten. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 865-870; Schibel, Wolfgang: „Fachreferat 2000“. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 1040-1047; Didszun, Peter: Weder Wissenschaftler noch Verwaltungsbeamter: Der wissenschaftliche Bibliothekar im Berufsfeld Bibliothek. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 1352-1361. Vgl. Jochum, Uwe: Die Situation des höheren Dienstes. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) S. 241-246.

karen oder den versierten Verwaltungsspezialisten übertragen werden. Ohne an dieser Stelle ausführlich auf diese Diskussion eingehen zu wollen, ignoriert Jochum meines Erachtens wichtige Aufgaben des höheren Bibliotheksdienstes. Diese Aufgaben bestehen eben zukünftig gerade in der Wahrnehmung von Verantwortung für die Leitungskompetenz und im Erkennen der Bedeutung übergreifender Qualifikationen und Kompetenzen. Jochums Position steht hier sicherlich stellvertretend für viele Führungskräfte, die sich in erster Linie noch als „Verwalter von Sachwissen“ verstehen und daher die sachbezogene Leitungskomponente in den Vordergrund stellen.

3.3 Die Frage des „Führungsstils“ – nur eine Frage des Stils?

Das selbstgesteuerte Team, das sich aus eigenständigen und selbstverantwortlichen Mitarbeitern zusammensetzt, entsteht nicht zwangsläufig aus sich selbst heraus. Dort, wo gewohnte und für viele bequem gewordene Strukturen aufgebrochen werden müssen, sind zahlreiche Hindernisse zu überwinden. Dies ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft. Sie ist gefordert, die notwendige Schubkraft gegen das „Beharrlichkeits- und Trägheitsprinzip“⁴⁶ aufzubringen.

Wenngleich es *den* richtigen und optimalen Führungsstil nicht gibt, hat die Führungsforschung wesentliche Voraussetzungen erfolgreichen Führens beschrieben⁴⁷. Die Führungsdimensionen sind durch Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung charakterisiert.

Der konstitutive Führungsstil wird mit den Begriffen „*Direktivität*“ und „*Kooperativität*“ umschrieben.

Bei der Direktivität bündeln sich solche Elemente, die dem Vorgesetzten Führungsstärke bescheinigen. So unterstreicht die Direktivität die Fähigkeit des Vorgesetzten, sich gegenüber seinen Mitarbeitern durchzusetzen. Gleichzeitig ist er aufgrund seiner ausgezeichneten Fachkenntnisse als Autorität anerkannt und in der Lage, seinen Mitarbeitern klare Anweisungen zu erteilen. Demgegenüber zeichnet sich die Kooperativität dadurch aus, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Spielräume für eigenständiges Arbeiten gewährt und auf ihre Eigeninitiative setzt. Sein kollegiales Verhalten zeichnet sich durch einen offenen, fairen und beratenden Umgang aus. Den Ergebnissen der von der Verwaltungshochschule in Speyer erhobenen Studie zufolge, vereinigt die „aktivierende Führung“ die beiden Dimensionen *Direktivität* und *Kooperativität* in sich. Elemente eines Eigenschaftsprofils für eine „aktivierende Führung“ sind demnach:

- eine klare Linie haben;
- umfassend informieren;
- durch Engagement motivieren;
- gute Leistung anerkennen;
- über das erreichte Leistungsniveau Rückmeldungen geben;
- Arbeitsziele vereinbaren⁴⁸.

So wichtig es in diesem Zusammenhang für bibliothekarisches Führungsverhalten auch sein mag, aus der Beschäftigung mit empirischen und theoretischen Erkenntnissen der Führungslehre zu lernen, ein „fertiges Führungskonzept“, oder ein ausschließlich „richtiges“ Führungsverhalten kann es auch im Zusammenhang mit Fragen der Personalentwicklung nicht geben. Dennoch

existieren Einflußgrößen für die eigene Führungssituation. Blickt man auf solche Einflußgrößen, wie zum Beispiel die eigene Biographie und die individuelle Lerngeschichte, den Gruppeneinfluss oder den Einfluss der Aufgabe, so kann man ermessen, woran sich die Entwicklung eines eigenen Führungsstils bzw. einer eigenen Führungspersönlichkeit orientiert⁴⁹. Neuere Leitbilder für Führung gehen davon aus, dass Führen als Lernprozess für alle Beteiligten gesehen und gestaltet werden muss. „Führung und geführt werden sind interdependente Prozesse: Über Jahrzehnte angelegene Sozialisationsmuster [...] werden nicht von heute auf morgen verändert [...]“⁵⁰

3.4 Zur Führungskräfteentwicklung in Bibliotheken

Wenn die Kluft zwischen den aufgestellten Grundsätzen moderner Mitarbeiterführung und der alltäglichen Praxis nicht zu groß werden soll, muss man in die Professionalität der Management- und Führungsqualifikation investieren. Auf eine derart breite Handlungskompetenz von Führungskräften kann man einwirken. Die fachübergreifenden Inhalte, die neben der fachlichen Qualifikation zu einer umfassenden Handlungskompetenz zählen, sind erlernbar – gleichgültig ob Kommunikationstechniken, Verhaltens- und Führungstraining oder Moderationstechniken zur Teamarbeit⁵¹. Gleichzeitig entwickeln sich natürlich viele Fertigkeiten und Kenntnisse für die praktische Auseinandersetzung mit den täglichen Herausforderungen.

Den Umstand, dass Qualifizierung für Führungsaufgaben in Bibliotheken während der Ausbildung kaum stattfindet oder nur ansatzweise im Ausbildungssystem vermittelt wird, teilen auch allen andere beruflichen und hochschulischen Ausbildungsgänge. Viele Führungskräfte werden daher Führungskräfte, ohne dass sie auf ihre neue Rolle vorbereitet werden. Eine kontinuierliche Qualifizierung zur Führungskraft, wie sie Meixner durch „eine aufeinander abgestimmte Verwendungsabfolge

46 Vgl. Meixner (Anm. 15) S. 134.

47 Die Hochschule für Verwaltungswissenschaften führte seit dem Ende der 80er Jahre in den westlichen Bundesländern auf verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung Mitarbeiterbefragungen durch. Die Fragebögen enthielten unter anderem auch ein Instrument zur Abfragung der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Führungseigenschaften des unmittelbaren Vorgesetzten. Vgl. Klages (Anm. 11) S. 199.

48 Vgl. Klages (Anm. 11) S. 207.

49 Vgl. Hatzius (Anm. 16) S. 44.

50 So die Stellungnahme von Thomas Sattelberger und Heiko Lange, die im Rahmen einer Expertenbefragung zu Entwicklungstendenzen der Führung für die zweite Hälfte der 90er Jahre danach befragt wurden, wie sie den Führungsstil der 90er Jahre charakterisieren würden. Vgl. Zukunft der Mitarbeiterführung: Ergebnisse einer Expertenbefragung. In: Personalführung (1995) S. 452-466, S. 456.

51 Ergänzt um Planungs- und Entscheidungstechniken zur Zielfindung und Zieldefinition sowie Techniken der Mitarbeiterbeurteilung und des formalisierten Mitarbeitergesprächs.

und parallel geschaltete Qualifizierungsmaßnahmen“ fordert, wäre auch in Bibliotheken denkbar⁵².

4 Zur Umsetzung von Personalentwicklung

Nur wenige Bibliotheken haben bislang den Versuch unternommen, die verschiedenen Elemente der Personalentwicklung auf allen Ebenen der Bibliotheksverwaltung zu erproben und anzuwenden. In jüngster Zeit lassen sich aber zunehmend Beispiele in wissenschaftlichen Bibliotheken finden, in denen über punktuelle Maßnahmen hinaus die Absicht besteht, Personalentwicklung als strukturelles Konzept einer „lernenden Organisation“ zu implementieren⁵³.

Worauf sollte man bei der Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes achten?

Zunächst einmal sollte die Personalarbeit analytisch, d.h. umfeldbezogen und zielorientiert werden⁵⁴. Dazu sollte das Konzept dem Aufgaben- und Anforderungswandel Rechnung tragen. Da die Betonung auf dezentraler Personalarbeit liegen sollte, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung (hier: Bibliotheksverwaltung) und Fachabteilung (hier: Führungskräfte als Abteilungsleiter) unabdingbar. Nur unter dieser Voraussetzung kann ein komplementäres Zusammenwirken in allen zentralen Fragen der Mitarbeiterförderung erreicht werden. Schließlich muss das Personalentwicklungskonzept inhaltlich so ausgelegt sein, dass alle Maßnahmen und Aktivitäten integriert werden.

Gefordert ist aber nicht nur, Personal zu fördern, das sich durch gutes Fachwissen und entsprechende Fähigkeiten auszeichnet; vielmehr bedarf es zusätzlicher, systematisch vorzusehender Qualifizierungsmaßnahmen, die sich künftig auf alle Mitarbeiter während der Dauer ihres gesamten Beschäftigungsverhältnisses erstrecken⁵⁵.

Folgt man Beck/Schwarz, hängt die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung in zentraler Weise von den bestehenden Unternehmensstrukturen und der herrschenden Organisationskultur ab. Beide Bereiche sind voneinander beeinflusst und begrenzen einander. Das heißt, eine erfolgreiche Personalentwicklung ist zu meist ohne Veränderung der Organisationsstrukturen nicht möglich⁵⁶. Integrierte Personalentwicklung deutet diese sich wechselseitig bedingende Abhängigkeit an.

4.1 Wege zu einem Personalentwicklungskonzept

Ein Konzept der Personalentwicklung zu erarbeiten, heißt in Prozessen denken und handeln zu lernen. Es kann in verschiedenen Schritten realisiert werden. Chronologisch betrachtet beginnt der Prozess bei der Problemanalyse. Zunächst einmal muss die Bibliothek dazu ihre strategischen Ziele definieren. Darauf aufbauend müssen arbeitsorganisatorischen Bedingungen sowie die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter analysiert werden. Dabei ist vor allem zu klären, welche Kompetenzen entwickelt, welche bewahrt und welche abgebaut werden sollen. Als Ergebnis müssen verbindliche Ziele und Maßnahmen festgelegt werden. Das Personalentwicklungskonzept enthält demnach Aussagen über:

- Lernfelder,
- Zielgruppen,

- Wege der „Potentialeinschätzung“ und Bedarfseinschätzung,
- Instrumente und Methoden der Qualifizierung sowie
- Erfolgskontrollen⁵⁷.

Zur weiteren Umsetzungsstrategie des „Lernmanagements“ schlagen Beck/Schwarz einen kooperativen Weg vor, der mit den Begriffen „top down“ und „bottom up“ umschrieben wird. Der „top down“ Ansatz beginnt bei den Führungskräften, da sie im Veränderungsprozeß die zentralen Instanzen sind, die den Prozess steuern und initiieren sollen. Der Anspruch auf eine funktionierende, erfolgversprechende Personalentwicklung steht und fällt mit der Qualifikation der Führungskräfte, die in dieser Hinsicht zu Hauptakteuren werden. Sie müssen vom Sinn und der Notwendigkeit des Lernens und der persönlichen und unternehmensspezifischen Weiterbildung überzeugt sein oder überzeugt werden, sonst werden die Maßnahmen und Initiativen ins Leere laufen.

Beim „bottom up“ Ansatz hingegen werden die Mitarbeiter zu Beteiligten. Mitarbeiter in Zielvereinbarungen, in die „Ermittlung ihrer individuell-professionellen und organisationsbezogenen Weiterbildungsbedarfe“ einzubinden sowie gemeinsam über die entsprechenden Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen nachzudenken, bildet den Hintergrund für den „bottom up“ Ansatz. Die Interessen der Mitarbeiter dabei zu berücksichtigen, ist die Voraussetzung für einen Lernerfolg. Das Ziel der Personalentwicklung, die Leistungspotentiale der Mitarbeiter zu wecken und sie in Abstimmung mit den Interessen der Organisation zu bringen, deutet den Austauschcharakter an⁵⁸.

Andere Einführungsszenarien schlagen zur Initiierung und Umsetzung von Personalentwicklung die partizipative Beteiligung von Projektgruppen vor. Dadurch ergeben sich personelle und organisatorische Vernetzungen, die den Prozess der lernenden Organisation begünstigen könnten. Hier ist an die Zielgruppe der Mitar-

52 Auch hier geht es wie bei allen Fragen der Personalentwicklung um die Organisation eines systematischen, langfristig angelegten Lernprozesses am Arbeitsplatz, arbeitsübergreifend z.B. in Form einer Projektarbeit (training on the job) oder im Rahmen eines arbeitsplatzunterstützenden Fortbildungsprogramms (training off the job). Vgl. Meixner (Anm. 26) S. 143.

53 In der bibliothekarischen Fachliteratur sind die Universitätsbibliotheken in Konstanz und Dortmund sicherlich am besten dokumentiert. Vgl. Franken, Klaus/Hätscher, Petra: Ziele 1997. In: Bibliothek aktuell: Informationsblatt für die Mitarbeiterinnen der Bibliothek Konstanz (1997) H. 69, S. 21-25; vgl. Nagelsmeier-Linke, Marlene: Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek. In: De officio bibliothecari. Köln 1998. S. 40-52.

54 Vgl. Leis, Günther: Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. In: Verwaltung und Fortbildung 22 (1994) S. 105-131, S. 106.

55 Vgl. Leis (Anm. 54) S. 105.

56 Vgl. Beck/Schwarz (Anm. 28) S. 70.

57 Zur Bedarfsermittlung und der Erfolgskontrolle von Personalentwicklung gelten analog die unter der Überschrift „Ermittlung des Fortbildungsbedarfes“ genannten Methoden und Techniken. Das Handbuch der Autoren Beck/Schwarz bietet darüber hinaus eine Fülle von praxisnahen Handlungsanleitungen zur Umsetzung von Personalentwicklung. Vgl. Beck/Schwarz (Anm. 28).

58 Die Kommunen beginnen bei der Umsetzung von Personalentwicklung in der Regel beim Mitarbeitergespräch. Vgl. Kühnlein/Wohlfahrt (Anm. 2) S. 42 ff.

beiter gedacht, die eine Multiplikatorenfunktion übernehmen könnten⁵⁹.

Wenngleich es das Ziel der Personalentwicklung ist, alle Mitarbeiter einzubeziehen, müssen vielfach aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen Prioritäten gesetzt werden. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung empfiehlt, zunächst einzelne Zielgruppen zu fördern und Kriterien für deren Auswahl festzulegen. Sie plädiert dabei für Gruppen von Beschäftigten, die von Aufgabenwegfall betroffen sind oder deren Aufgabenschwerpunkte sich ändern. Schlüsselpersonen sind ihrer Ansicht nach vor allem Führungskräfte, Projektgruppen- und Arbeitsgruppenleiter⁶⁰.

5 Ausblick: Bibliothek als lernende Organisation

Eine strategische Personalentwicklung, verstanden als Instrument zur Neugestaltung der Organisationskultur, ist nur ein erster Schritt hin zu einer Organisation, in der das Lernen zu einem kontinuierlichen Lernen der ganzen Organisation „Bibliothek“ führt. Lernfähigkeit und -bereitschaft werden zu Leitbildern einer Verwaltungskultur, eines lernenden Systems, in dem Veränderungs- und Modernisierungsprozesse als Lernchancen betrachtet werden und Lernaktivitäten darauf ausgerichtet sind, die Mitarbeiter, wie in gleicher Weise die Organisation, beim permanenten Wandel zu unterstützen⁶¹.

Die Berliner Dozentin für Öffentlichkeitsarbeit und freie Trainerin, Marion Schmidt, gibt zu bedenken: „Der Weg zur lernenden Organisation ist, gemessen an den Vorgaben der Organisationstheoretiker, weit und gefährvoll und voller Widerstände auf allen Ebenen [...]. Es reicht nicht mehr aus, alte Geschäftsgänge technologisch zu optimieren oder die Kompetenz einzelner Mitarbeiter im Umgang mit großen Datenbanken und multimedialen Informationsangeboten zu schulen. Erlernt werden muss vor allem und zuallererst die Bereitschaft, neue Lösungen für alte und neue Probleme zuzulassen und auszuprobieren, ohne sich ängstlich oder neidvoll den folgenden Änderungen entgegenzustellen. Das heißt für den Bibliotheksalltag, dem Experiment, dem gemeinsamen Gespräch, der gemeinsamen Problemanalyse und dem Zusammentragen von neuen Lösungskonzepten mehr Raum zu bieten.“⁶²

Die organisatorischen Veränderungen, die infolge der neuen Managementkonzepte zu grundlegenden Umstrukturierungen des geschlossenen Systems „Bibliothek“ führen, sind keine Selbstläufer. Sie verfolgen das Ziel, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimale Leistungen für den universitären Nutzer zu erbringen. Wissenschaftliche Bibliotheken als Einrichtung der Wissensverwaltung sind in den arbeitsteiligen Prozeß der Wissensorganisation eingebunden, in dem sie die geeignete Infrastruktur für Forschung und Lehre zur Verfügung stellen.

Durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden andere Akzente gesetzt und neue „Kundengruppen“ angesprochen. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, wächst der Druck zur kontinuierlichen Überprüfung der Arbeitsorganisation, des Aufgabenspektrums und des Leistungsangebotes. Im Modell der „Lernenden Bibliothek“ müssen lernbegünstigende Voraussetzungen geschaffen werden und Lernfähigkeit und Lernbereitschaft als wichtige Werte

der innerbetrieblichen Kultur einen zentralen Stellenwert erhalten. Theorien organisationalen Lernens gehen davon aus, dass Organisationen als „umweltoffene soziale Einheiten“ ein eigenständiges Lernverhalten aufweisen und in der Lage sind ihr Wissen zu speichern⁶³.

„Die Beteiligten lernen in und aus Beziehungen. Sie kommunizieren über ihre Wahrnehmungen, beschreiben ihr Tun, reflektieren diese Beschreibung gemeinsam und gewinnen so eine breitere Wissensbasis für neues Tun. Die informationelle und kommunikative Vernetzung, die gelebte und bewußt gemachte Selbstbezüglichkeit im Innern bedarf [...] der Anregung und des Austausches von außen. Lernen in der Organisation setzt daher auch an der Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt an. Die Offenheit und Aufnahmebereitschaft der Organisation, das Vorhandensein möglichst vieler Kontaktstellen [...] ist dabei die Voraussetzung für lebendige Austausch- und Entwicklungsprozesse.“⁶⁴

5.1 Quintessenz

Die Etablierung einer integrierten Personalentwicklung kann nicht rein schematisch nach Plan erfolgen, da sie sich fortlaufend reflektieren und ihre Ziele korrigieren muss. Falsch wäre es der „technischen“ Seite der Personalentwicklung, also der Anwendung der Instrumente und Maßnahmen, die größte Aufmerksamkeit zu schenken. Die fortlaufende Umsetzung eines Entwicklungsprozesses hat die Bereitschaft zur Veränderung von Werten, Normen und Einstellungen sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern zur Voraussetzung. Personalentwicklung ist ein „Werkzeug“, um die gegenwärtigen Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen. In einer Umbruchsituation kann dieser Prozess nicht widerspruchsfrei oder gar frei von Irrtümern sein.

Anschrift der Autorin:

Maria E. Müller
Universitätsbibliothek Hildesheim
Marienburger Platz 22
D-31141 Hildesheim

59 Vgl. Kirsch, Werner/Esler, Wolfgang/Gabele, Ernst: Das Management des geplanten Wandels in Organisationen. Stuttgart 1979, zitiert nach Leis (Anm. 54) S. 105-129, S. 124.

60 Vgl. Personalentwicklung (Anm. 27) S. 25 ff.

61 Vgl. Personalentwicklung (Anm. 27) S. 2.

62 Schmidt, Monika: Die Bibliothek als lernende Organisation. In: Zukunft der Bibliothek, Nutzung digitaler Ressourcen, Schule und Bibliothek. Hrsg. von der ekz-bibliotheksservice GmbH. Reutlingen 2000. (ekz-Konzepte; 8) S. 63-68, S. 68.

63 Eine Lernende Organisation zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es ihr gelingt, Lernhindernisse abzubauen. Sie ermöglicht eine offene Kommunikation, sie fördert das ganzheitliche Denken und schafft Möglichkeiten zur Partizipation. Eine Übersicht zu Lerntheorien von Organisationen bietet Eberl, Peter: Die Idee organisationalen Lernens: Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten. Bern 1996.

64 Vgl. Hill, Hermann: Lernen und Innovationen in der öffentlichen Verwaltung. In: Verwaltung und Fortbildung 22 (1994) S. 275-286, S. 279.