

# Die Herausforderungen der Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken in Zeiten der Digitalisierung

Prof. Dr. Ursula Georgy  
TH Köln

109. Deutscher Bibliothekartag  
18. Juni 2021

# Herausforderungen der Veränderung

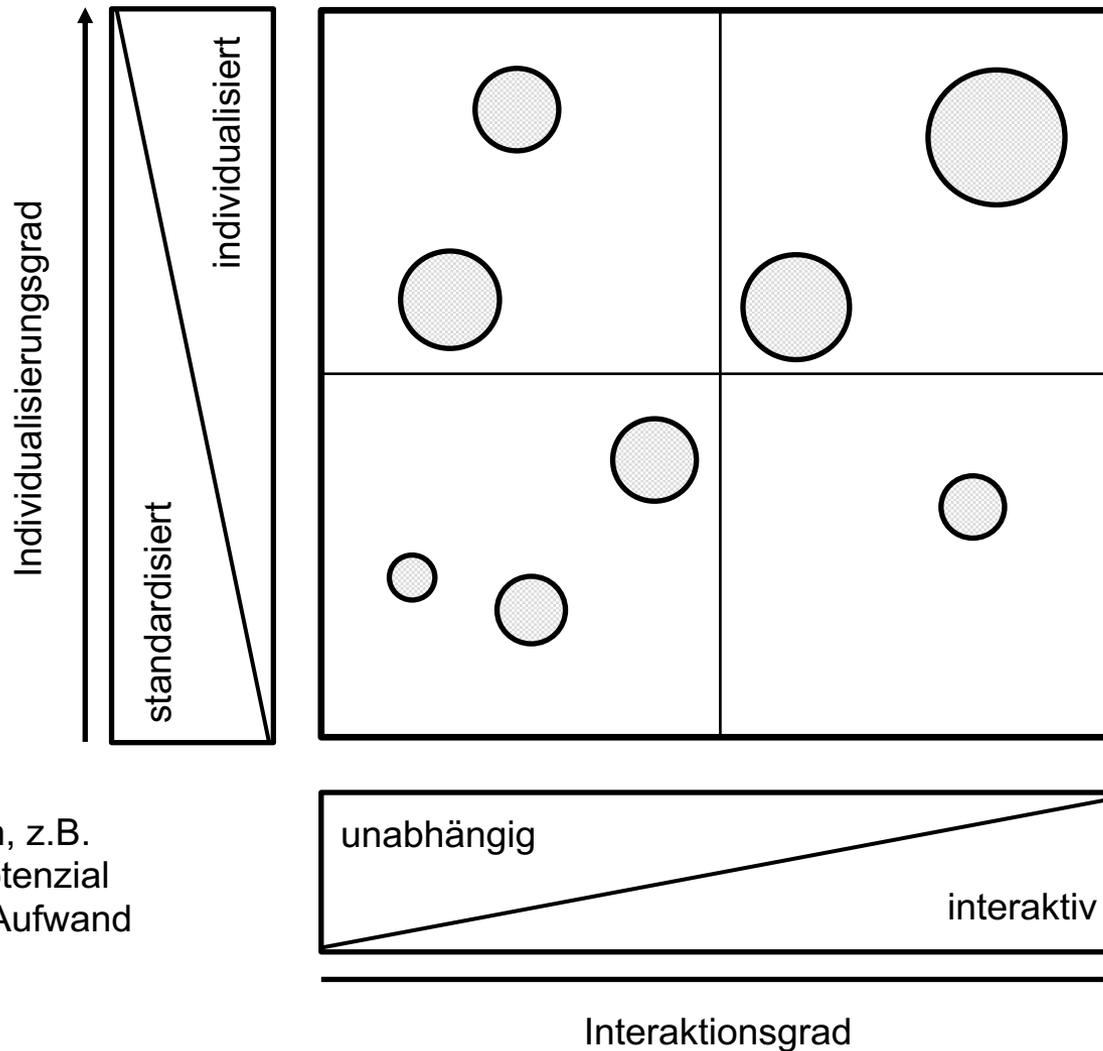
- Wissenschaftliche Bibliotheken haben in den letzten Jahren einen umfassenden Wandel durchgemacht, der sich dauerhaft fortsetzen wird.
- Veränderung ist im Sinne des Change-Managements eine dauerhafte strategische Managementaufgabe geworden.
- Dieser dauerhafte Wandel wird nur gelingen, wenn die Bibliotheksleitung die Notwendigkeit der Veränderung aufzeigt, rechtzeitig alle Mitarbeiter\*innen integriert und vor allem die Qualifikationen / Kompetenzen in der Bibliothek generiert, die für diesen Wandel notwendig sind.

# Die Zielgruppen wissenschaftlicher Bibliotheken

Betrachtet man die Zielgruppen der wissenschaftlichen Bibliotheken, so zeigt sich eine große Divergenz:

- Sie müssen zum einen einen *Massenmarkt* bedienen, u.a. den der Studierenden, der aber immer weiter differenziert betrachtet werden muss. Bachelor-Studierende haben gänzlich andere Anforderungen als Master-Studierende; zudem unterscheiden sie sich sowohl nach Fach bzw. Fächergruppe und Art des Studiums, z.B. Weiterbildungsstudium.
- Auf der anderen Seite müssen sie den *hoch differenzierten, individualisierten Markt* der Dozent\*innen und Forscher\*innen bedienen.

# Bibliotheken und ihre Dienstleistungen standardisiert – individualisiert | unabhängig – interaktiv

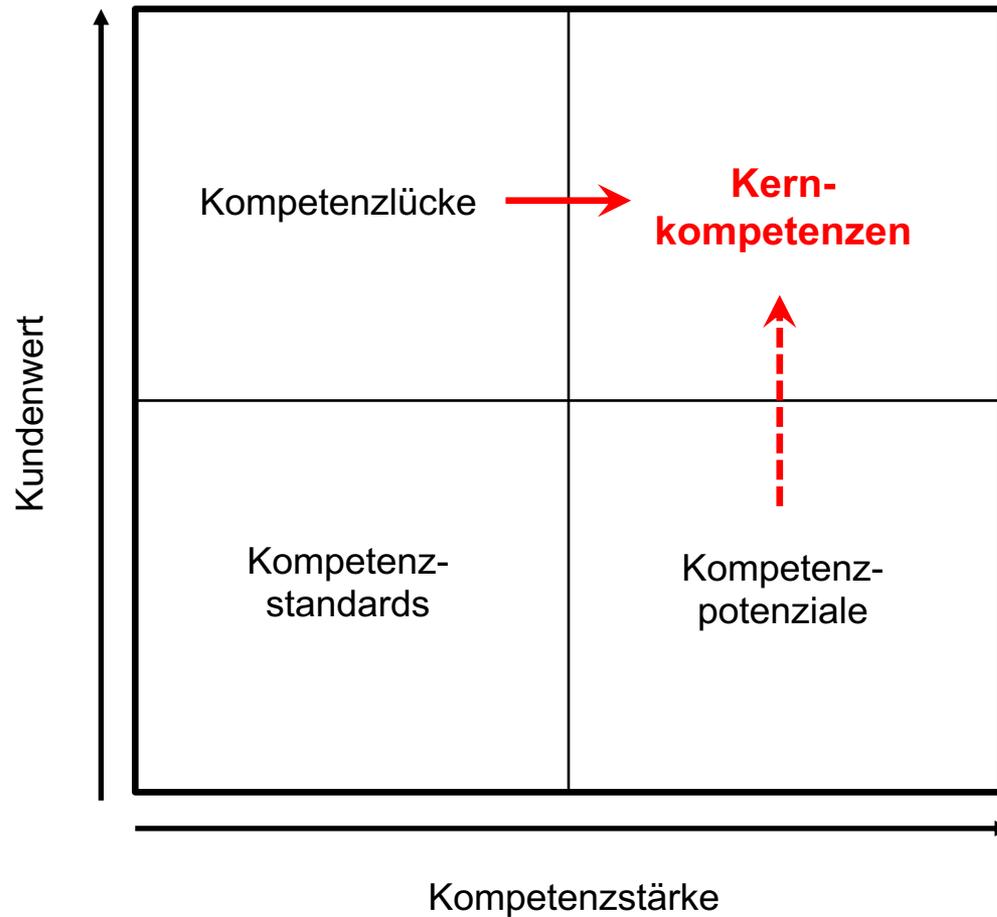


- Größe der Kugeln, z.B.
- Innovationspotenzial
  - (personeller) Aufwand

# Kompetenzanalyse

- Bibliotheken sollten ihre systematische Personalentwicklung gut vorbereiten und die vorhandenen Kompetenzen analysieren – und zwar für die gesamte Einrichtung.
  - Auf Basis der Vision und der strategischen Ziele sollte zunächst eine Übersicht an Kompetenzbereichen erstellt werden, die aktuell und in den nächsten Jahren benötigt werden, z.B.
    - Auskunft,
    - Data Analytics,
    - Forschungsdatenmanagement,
    - Informationskompetenz,
    - IT,
    - Publizieren aber auch
    - Projekt- und Innovationsmanagement etc.
- Hier bietet es sich an, eine **Kompetenzmatrix** zu erstellen, bei der die Kompetenzstärke gegen den Kundenwert aufgetragen wird.

# Kompetenzmatrix Zuordnung nach Rollen

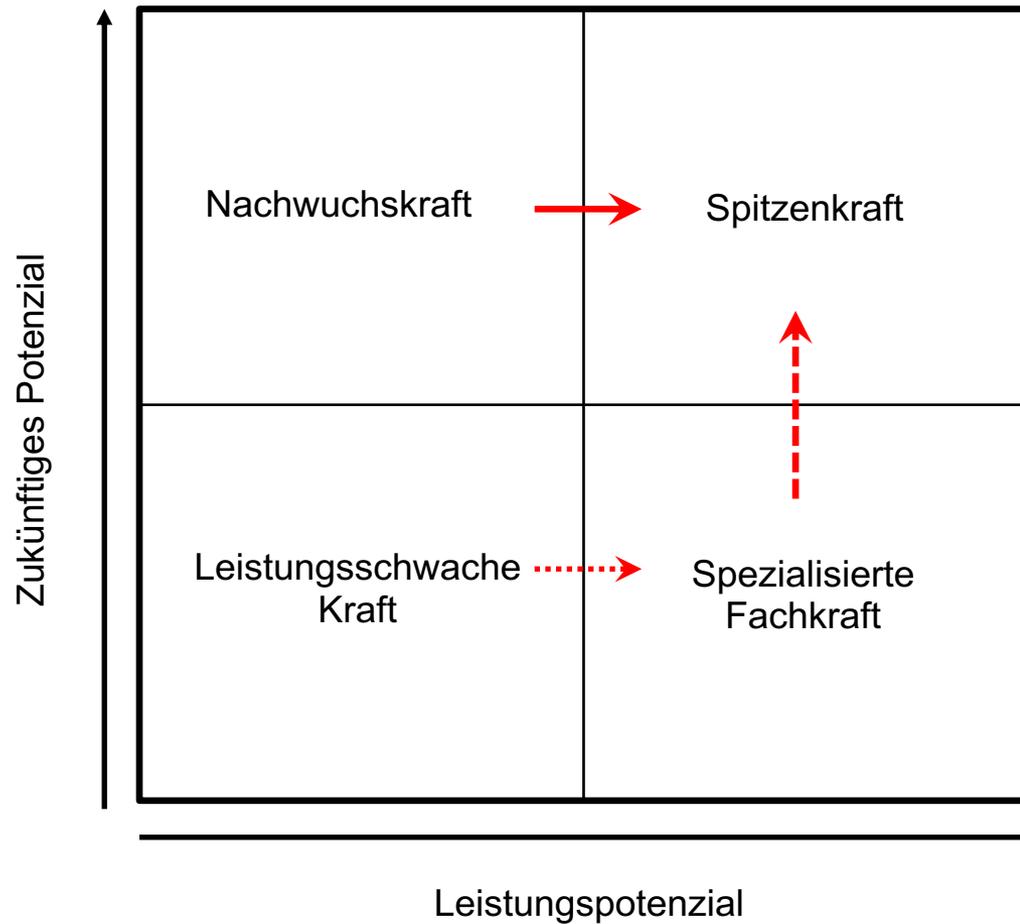


- Die Fachkompetenzen werden durch die Bewertung des Kundenwertes gleichzeitig priorisiert:
  - Ohne **Kompetenzstandards** kann eine Bibliothek gar nicht ihren Markt bzw. ihre Märkte bedienen. Sie werden von allen Kund\*innen vorausgesetzt, lösen aber keine Begeisterung aus.
  - Idealerweise ist eine Bibliothek so aufgestellt, dass sie über **Kernkompetenzen** verfügt (hohe Kompetenzstärke), die bei den Kund\*innen einen großen Mehrwert bei der Erbringung der Dienstleistungen liefern. Diese Dienstleistungen lösen große Zufriedenheit oder sogar Begeisterung aus.

- Gibt es **Kompetenzlücken**, die dringend minimiert oder geschlossen werden müssen, um bestimmte Dienstleistungen anbieten zu können?
  - Gibt es Kompetenzen, die bislang nicht oder noch nicht für Dienstleistungen benötigt wurden und werden?  
Diese **Kompetenzpotenziale** können z.B. Basis für neue Dienstleistungen oder die Erschließung neuer Zielgruppen sein.
- Jetzt bietet es sich an, eine **Leistungsmatrix nach Personen** zu erstellen, bei der das aktuelle Leistungspotenzial gegen das zukünftige Potenzial aufgetragen wird.

# Leistungsmatrix

## Zuordnung zu Personen

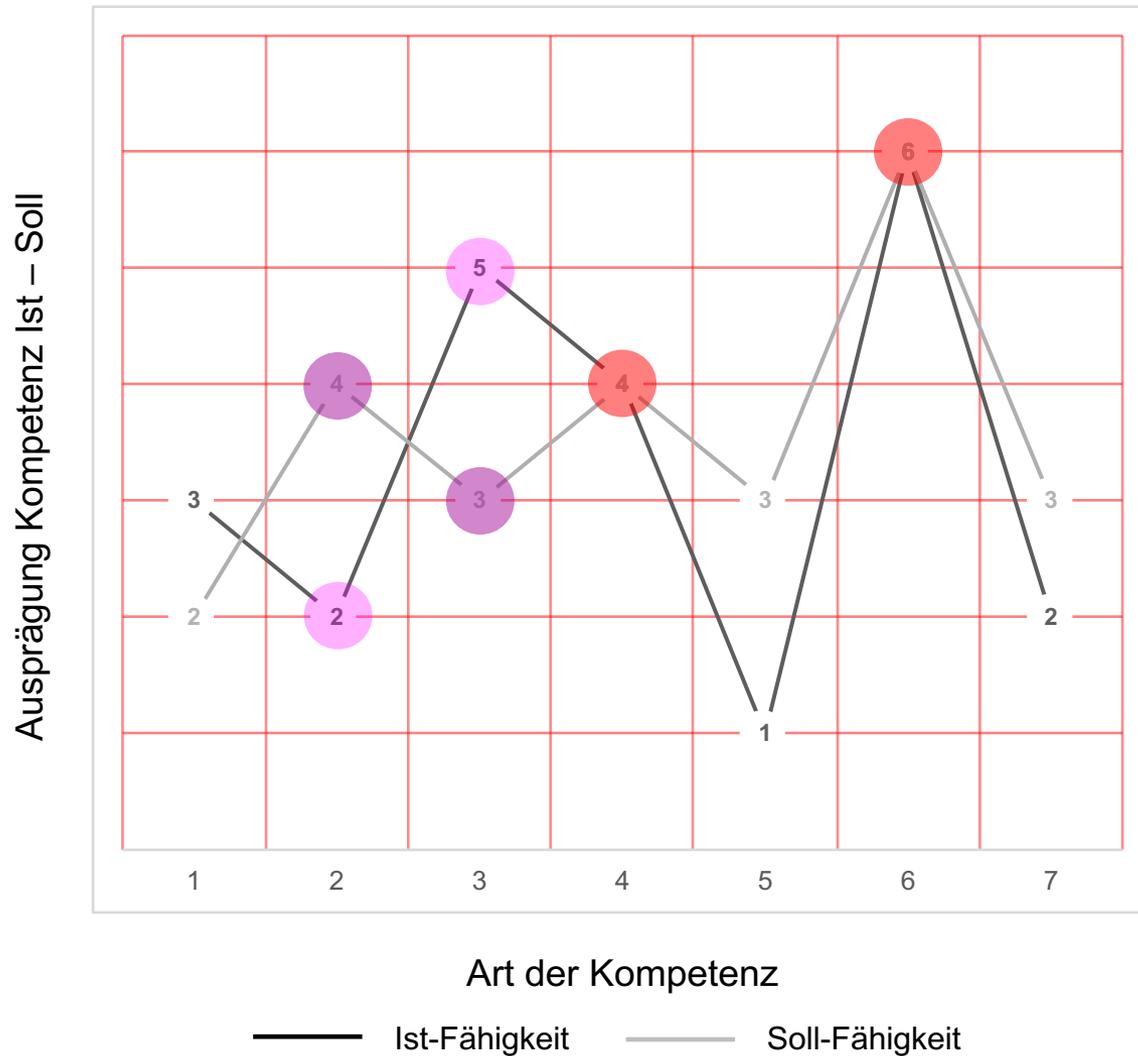


# Ist-Soll-Vergleich der Kompetenzen

Z.B. in einem Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch kann durch einen Soll-Ist-Abgleich

- der Weiterbildungsbedarf einzelner Mitarbeiter\*innen ermittelt werden (Ist-Wert kleiner Soll-Wert), aber auch
- das (unbekannte) Potenzial für die Bibliothek (Ist-Wert größer Soll-Wert).

# Ist-Soll-Matrix der Kompetenzen

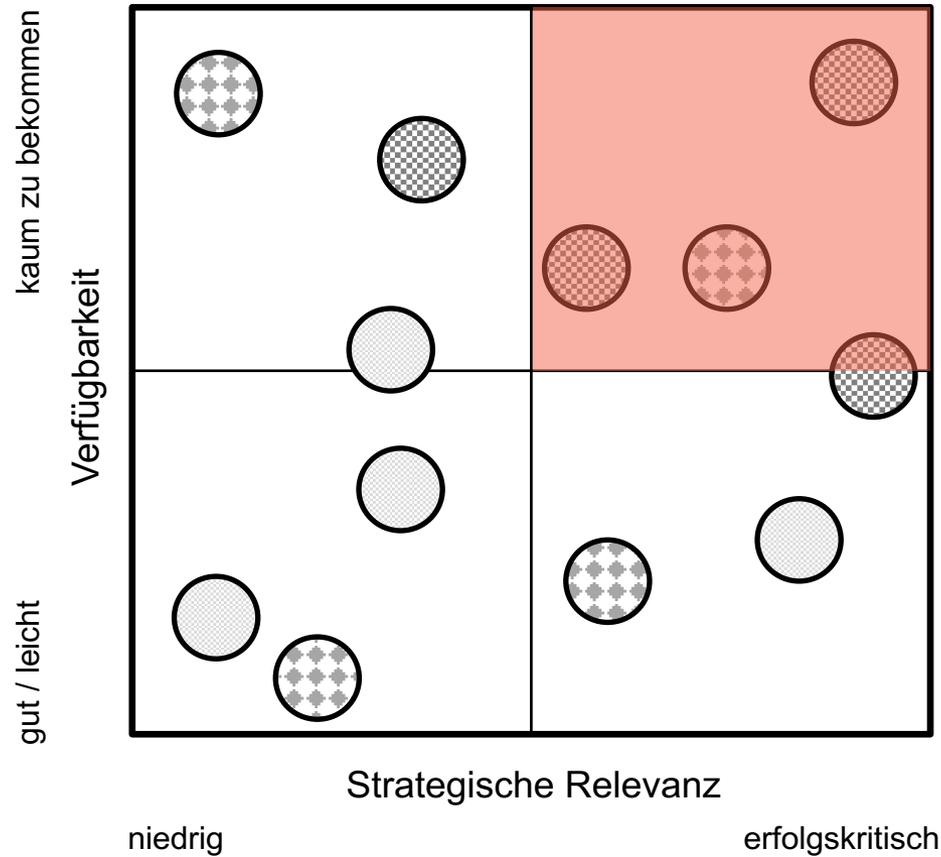


# Ist-Soll-Vergleich der Kompetenzen

Die Bibliotheken sollten mit den erläuterten Instrumenten die folgenden Fragen beantworten:

- Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden und werden bereits hinreichend genutzt?
  - Welche Potenziale werden noch zu wenig genutzt?
  - Welche Kompetenzen sind noch zu entwickeln?
  - Welche Kompetenzen sind vorhanden und werden künftig nicht mehr benötigt?
  - Welche Synergien ergeben sich aus den vorhandenen und noch zu entwickelnden Kompetenzen in der Bibliothek? Vgl. DLR, DSF, o.J.
- ➡ Der nächste Schritt ist eine Verfügbarkeitsmatrix.

# Verfügbarkeitsmatrix



Funktion



Kompetenzbündel



Einzelkompetenz



Kritischer Bereich

# Verfügbarkeit von Kompetenzen auf dem Markt

- Unternehmen würden bei neuen Bedarfen (kaum verfügbar und hohe strategische Relevanz) entsprechende Stellen ausschreiben oder ggf. sogar Firmen aufkaufen, um die notwendigen Kompetenzen möglichst kurzfristig in das Unternehmen zu holen.
- Wissenschaftlichen Bibliotheken stehen beide Möglichkeiten kaum bzw. oft nur mit größerer Verzögerung zur Verfügung. Allenfalls können sie auf Kompetenzen innerhalb der Hochschule zurückgreifen, z.B. zentrale Einrichtungen wie IT, Medienzentrum sowie Lehr- und Lernzentren, und mit diesen kooperieren.
- Wissenschaftliche Bibliotheken müssen zudem durch *systematische Personalentwicklung* auch aufgrund des teilweise hohen Altersdurchschnitts viele Kompetenzlücken durch die Entwicklung des eigenen Personals „on the job“ und „along the job“ schließen.

## Beispiel: Personalentwicklung Data Librarian (I)

Wie die bibliothekarischen Studiengangs- und Weiterbildungsanbieter auf die Digitalisierung reagiert haben und reagieren, sei am Beispiel des „Data Librarian“ dargestellt.

Personalentwicklung „into the job“ und „along the job“:

- Die TH Köln bietet im Rahmen des **BA-Studiengangs** „Data und Information Science“ einen Schwerpunkt „Data Librarian“ an.
- Die HU Berlin bietet zusammen mit der FH Potsdam einen **Weiterbildungs-Master** „Digitales Datenmanagement“ an;
- Das ZBIW der TH Köln bietet einen knapp achtmonatigen **Zertifikatskurs** zum „Data Librarian“ an, um möglichst schnell Bibliothekspersonal für diesen Markt zu qualifizieren..

## Beispiel: Personalentwicklung Data Librarian (II)

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Einzelveranstaltungen in verschiedenen Formaten:

- von (digitalen) Coffee Lectures
- bis hin zu ein- und mehrtägigen Workshops

zu Einzelthemen aus dem Bereich des Data Librarian, z.B.

- Bibliometrie
- Forschungsdaten
- Library Carpentry (Live Hacking)
- Metadaten
- Machine Learning
- Publizieren etc.

➡ Damit stehen für alle kurz- und langfristigen Bedarfe in dem Bereich „Data Librarian“ Angebote zur Verfügung, die unterschiedlich kombiniert werden können und müssen.

## Personalentwicklung der Zukunft

- Es ist denkbar, dass Weiterbildungsanbieter\*innen verstärkt in die Personalentwicklung eingebunden werden, d.h., dass neben reinen Seminaren und Kursen auch

### **Foren z.B. für Wissenstransfer und Innovation**

mit ausgewiesenen Expert\*innen angeboten werden, wo z.B. aktuelle Trends diskutiert und aktuelle Informationen für die Leitung von Bibliotheken und Informationseinrichtungen ausgetauscht werden.

- Gleichfalls ist es denkbar, dass

### **Peer-Groups**

etabliert werden. Vordenker\*innen aus der Bibliotheks- und Informations-Community berichten, was sie zu Innovationen treibt, wie sie Veränderungen bewirken und wie sie Schwierigkeiten überwinden.

# Personalentwicklung der Zukunft

- Und last but not least können Coaches, die in der Personalentwicklung eine immer wichtigere Rolle spielen, vermittelt werden.
- Die **Coachingangebote** könnten parallel z.B. zu Zertifikats-kursen aber auch unabhängig dazu gebucht werden. Dadurch könnte ein attraktives Dreieck der Personalentwicklung aus Bibliothek, Weiterbildungsanbieter und Personalabteilung der Hochschule entstehen.

## ⇒ Fazit

In (wissenschaftlichen) Bibliotheken wird systematische Personalentwicklung unverzichtbar sein - und zwar im Zusammenspiel zwischen Personal – Bibliotheksleitung – Personalabteilung. Dabei sollten auch innovative Formen der Personalentwicklung eine zentrale Rolle spielen.



Vielen Dank!

Prof. Dr. Ursula Georgy  
ursula.georgy (at) th-koeln.de

*Ausführlicher Artikel zu dem Thema in:*

Georgy, Ursula (2021):

Digitale Transformation – Herausforderungen in der Personalentwicklung  
Wissenschaftlicher Bibliotheken.

In: DUZ – Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln, Nr. 1,  
S. 37-51