



## Fortbildung in Bibliotheken als Teil der strategischen Bibliotheksentwicklung

98. Deutscher Bibliothekartag in Erfurt

4. Juni 2009, 16<sup>00</sup> – 18<sup>00</sup> Uhr

Albert Biló





## Gliederung

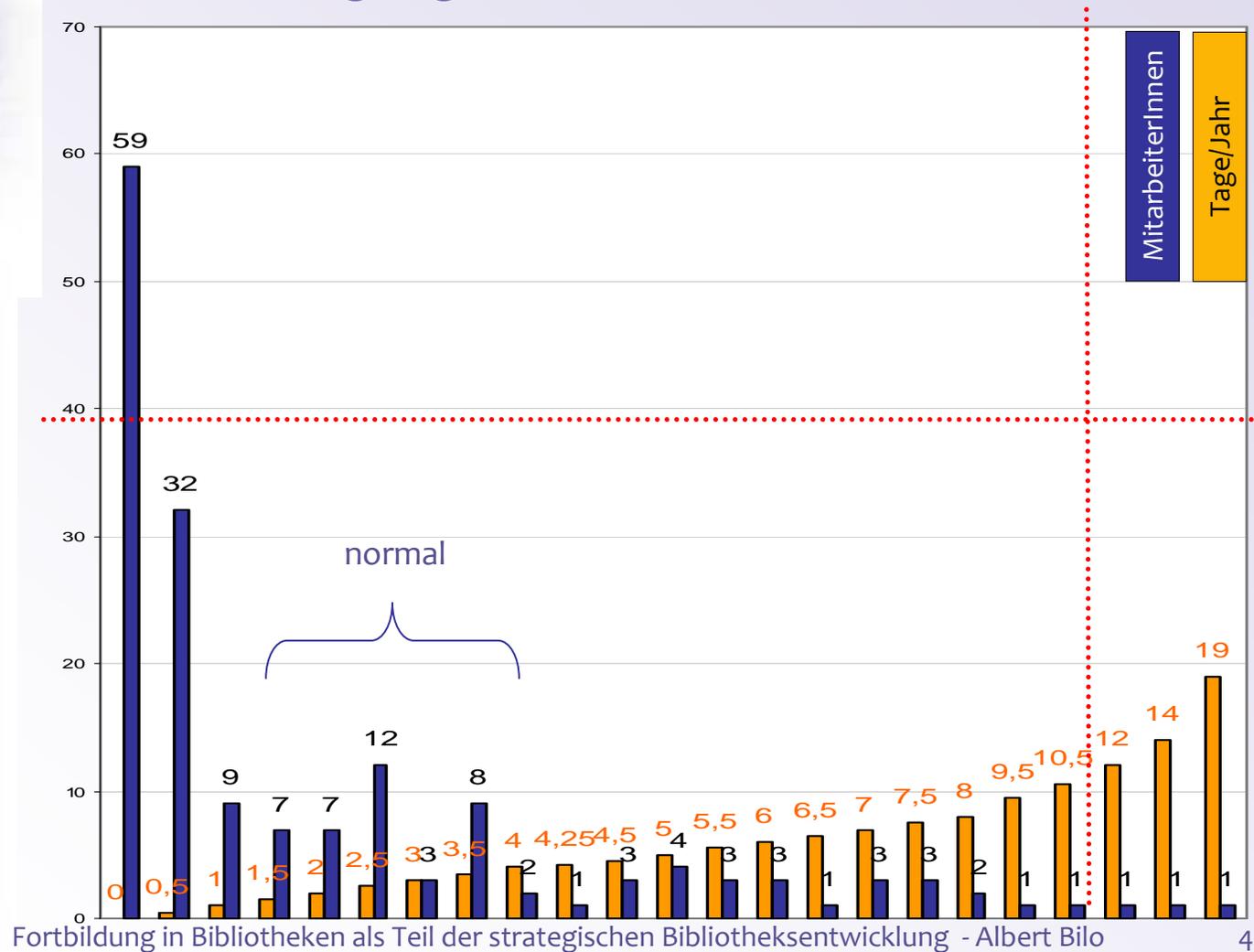
1. Statistik Fortbildungstage UB Duisburg-Essen
2. Strategische Bibliotheksentwicklung
3. Fortbildung oder Personalentwicklung?
4. Steuerungsmöglichkeiten Bibliotheksentwicklung
5. Fortbildung als systematischer Teil der Bibliotheksentwicklung
6. Nürnberger Trichter oder Weiterbildungslüge

## Zur Einleitung - Fortbildungstage Duisburg-Essen

2007	2008
344 Tage	551 Tage
100%	165%
Wenig?	Viel?
MitarbeiterInnen	169 (145 VZÄ)
Durchschnitt	3,3 FoBi-Tage
Vollzeitstellen	2,5 Stellen permanent auf FoBi
Nichtteilnehmer	59 Personen
Je TeilnehmerIn	5,5 FoBi-Tage

=> Null (!) bis 5,5

## Zur Einleitung – Fortbildungstage 2008 / MitarbeiterInnen





Strategie heißt:

- mit Umfeld-Veränderungen agieren
- mittelfristig Wirksamkeit durch geeignete Instrumente
- systematisch zukunftsgerichtet
- ein Ziel kennen und erreichen

heißt:

trotz

sich veränderndem Umfeld,  
dem Auftrag gerecht zu werden

trotz

- sinkender, allenfalls konstanter Personalausstattung
- stagnierender weiterer Ressourcen
- kurzer Halbwertzeit Qualifikation
- geringer Personalfuktuation
- wachsendem Durchschnittsalter





Wichtige „Stellschraube“: Personal

- Dynamik, Innovationen
- Qualifizieren für neue Aufgaben
- Bibliotheksklima und produktive Zusammenarbeit
- Kreativität in der Zielentwicklung und Zielerreichung

Veränderung erfordert Strategie

Entwicklung erfordert Menschen

### 3. Fortbildung oder Personalentwicklung ?

#### Fortbildung

- ist individuell und freiwillig
- erfordert Engagement und Motivation
- Bereitschaft zur Selbstentwicklung
- ist an persönliche Ziele gebunden
- dient der persönlichen Bereicherung
- Chance aus der Alltagsroutine herauszutreten

Ohne diese Faktoren geht es nicht.

Diese Faktoren alleine wären Privatsache.

### 3. Fortbildung oder Personalentwicklung ?

- Fortbildung konsequent mit der Organisationsentwicklung verbinden
- Personalentwicklung bringt systematisches Vorgehen in Fortbildungsbedarf
- Qualifikationsvermittlung für aktuelle und zukünftige Aufgaben
- Berücksichtigt die persönlichen Potenziale der MitarbeiterInnen
- Ausgleich zwischen qualifikationsbezogenen Betriebszielen und Mitarbeiterzielen

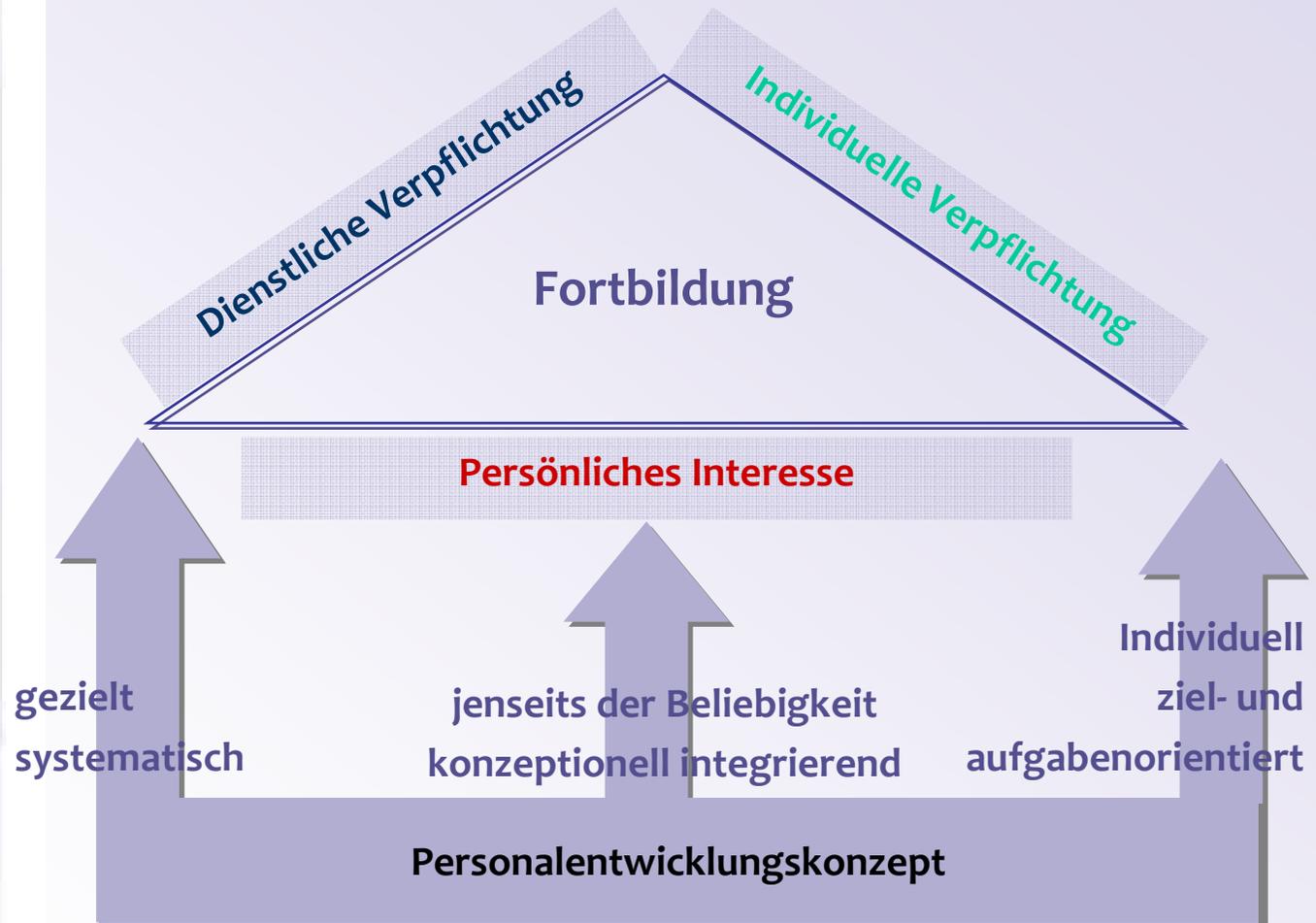
### 3. Fortbildung oder Personalentwicklung ?

#### Ziele der Personalentwicklung

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Anpassung der Mitarbeiter an neue Anforderungen
- Erhöhung der Flexibilität, Mehrfachqualifikationen
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms

### 3. Fortbildung oder Personalentwicklung ?

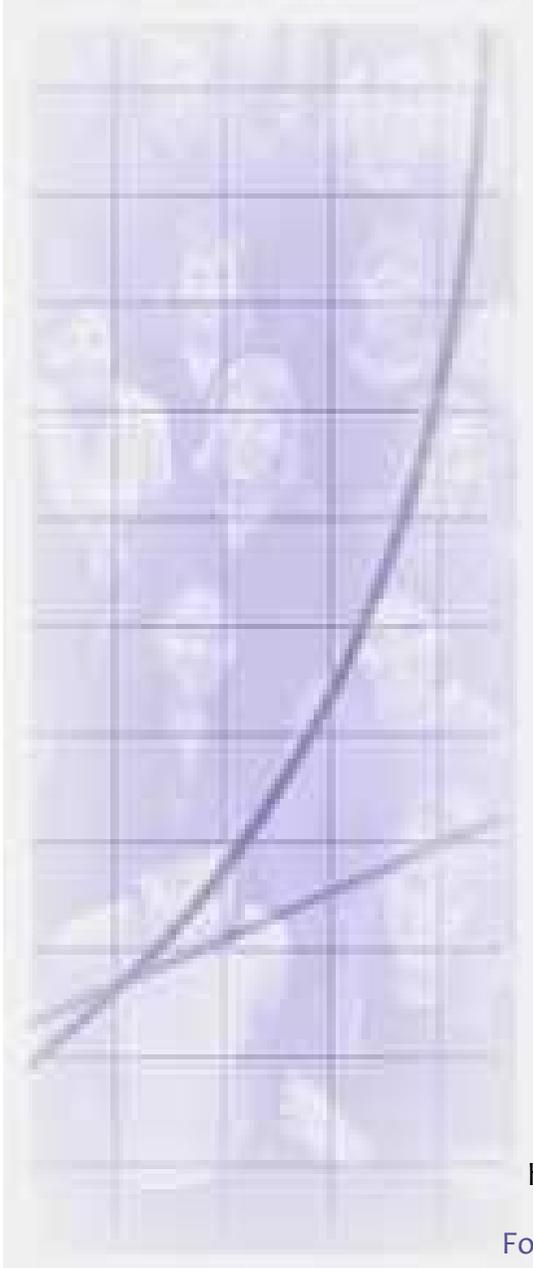
Spannungsdreieck



## 4. Steuerungsmöglichkeiten der Bibliotheksentwicklung

In Duisburg-Essen eingeführt

- Ziel- und Leistungsvereinbarung
- Zieldimensionen der Universitätsleitung durch UB zu füllen
- Umsetzung und Entwicklung der ZLV in der UB
- Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes UB im Kontext der Zieldimension
- Umsetzung ZVL durch interne Fortbildungsveranstaltungen
- Führungskräfteentwicklungsprogramm
- ¼-Jahresgespräche Führungskräfte mit den Themen
  - Ziel- und Leistungsvereinbarungen
  - Leitbild
  - Führungskräftegrundsätze
  - Fortbildungsbedarf der MitarbeiterInnen



### Ziel- und Leistungsvereinbarung

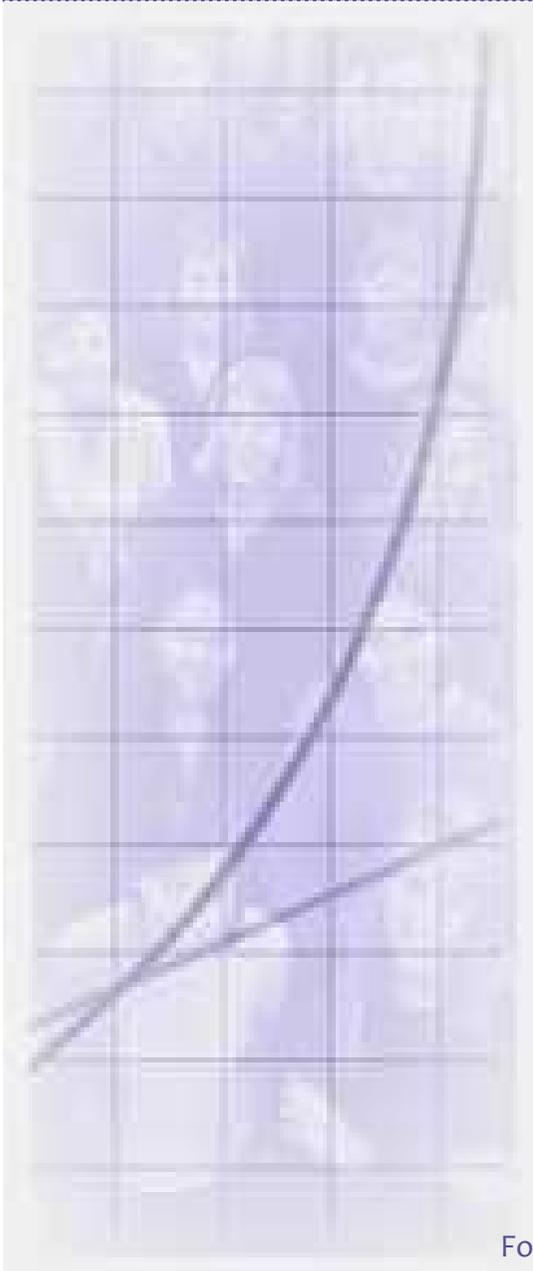
zwischen der  
Universitätsbibliothek (UB)

vertreten durch  
die Leitenden Bibliotheksdirektoren  
Herrn Albert Bilo  
Herrn Sigurd Praetorius

und der Hochschulleitung  
der Universität Duisburg-Essen

vertreten durch  
den Rektor  
Herrn Prof. Dr. Lothar Zechlin

[http://www.uni-due.de/zentralverwaltung/ziel\\_leistung/ziel\\_leistung\\_unidue\\_ze\\_2008\\_2009.shtml](http://www.uni-due.de/zentralverwaltung/ziel_leistung/ziel_leistung_unidue_ze_2008_2009.shtml)



### Personalentwicklung



2007  
2008

<http://www.uni-due.de/ub/profil/personal.shtml>

## 4. Steuerungsmöglichkeiten der Bibliotheksentwicklung

Universitätsbibliothek Duisburg-Essen

2008

### Führungsgrundsätze

Wir sind eine zentrale Einrichtung der UDE und setzen deren Leitlinien um. Wir unterstützen sie im Wettbewerb mit anderen Hochschulen durch kundenorientierte Dienstleistungen. Dabei kommt uns in unserer Rolle als Führungskräfte eine besondere Verantwortung zu .

Wir arbeiten wert- und zielorientiert.

Darunter verstehen wir:

- Verantwortung übernehmen
- Einander Wertschätzung entgegenbringen
- Authentisch und verlässlich handeln
- Identifikation mit unseren Zielen
- Stärken gezielt einsetzen
- Zukunftsorientiertes Handeln

Das erfordert von uns:

- Vertrauen in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Offenheit
- Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Kritik
- Verpflichtung zur Entwicklung der Potentiale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Innovationsfähigkeit und eigene Lernbereitschaft
- Motivation für die Ziele und Aufgaben durch Kommunikation auf allen Ebenen
- Transparenz von Entscheidungen
- Zulassen von Eigenverantwortung
- Eindeutige Vorgabe und Orientierungen

Duisburg/Essen 12.09.2008

[http://www.ub.uni-due.de/biblio/ueber\\_uns/fuehrungsgr.pdf](http://www.ub.uni-due.de/biblio/ueber_uns/fuehrungsgr.pdf)

## 4. Steuerungsmöglichkeiten der Bibliotheksentwicklung

In Duisburg-Essen eingeführt

Kooperations- und Fördergespräche

Führungskräfte (unmittelbare Vorgesetzte) und Beschäftigte

- jährlich
- Leitfaden
- Bestandsaufnahme
- Gleiche Augenhöhe
- Absprachen

Fortbildungs- und Qualifizierungsbedarf

## 5. Fortbildung als systematischer Teil der Bibliotheksentwicklung

Bedarfsorientierte Fortbildung heißt:

Orientierung am individuellen Bedarf  
Qualifizierung für die berufliche  
Entwicklung  
aktuelle und zukünftige Aufgaben  
Ausbau persönlicher Stärken

Orientierung an den  
Strategien der Bibliothek  
(Leitbild, Führungsgrundsätze, ZLV...)

**Just-in-time-Fortbildung**

## 5. Fortbildung als systematischer Teil der Bibliotheksentwicklung



## 6. Nürnberger Trichter oder die Weiterbildungslüge - einige Thesen

Können widersprüchlich sein  
Decken sich nur idealer Weise

- Bibliotheksbedarf
- Hohe Identifikation Bibliotheksziele
- Individuelle (private) Qualifizierungsziele
- Systematische Fortbildungskonzepte
- Individueller Bedarf

- Dienstliche Priorität
- Private Priorität

Können auf Spannung stehen

## 6. Nürnberger Trichter oder die Weiterbildungslüge - einige Thesen

### Fortbildung:

- Alibi und Selbstbetrug
- 80 % der Inhalte vergebens „Weiterbildungslüge“
- Zufall (ich lern mir was (Trichter)
- FoBi-resistente Situationen
- hohe Akzeptanz wenig Wirkung
- fehlende Akzeptanz (k)ein schlechtes Zeichen
- keine Routine, die nicht optimierbar
- differenziertes Unterstützungssystem
- Anträge begründen, hinterfragen, ggf. ablehnen

***FoBi macht nur als dienstlich abgestimmte Bausteine zur  
Bibliotheksentwicklung einen Sinn***

***Muss nicht 100 % der Mitarbeiter erreichen***



## Fortbildung in Bibliotheken als Teil der strategischen Bibliotheksentwicklung

zum 98. Bibliothekartag in Erfurt

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit  
und hoffe auf Ihre Rückfragen und Ihre Kritik  
für eine anregende Diskussion

Albert Biló