

# **Qualitätssicherung durch kompetente und motivierte Mitarbeiter**

## **Entwicklung eines Fortbildungskonzepts für Bibliotheken**

### **Diplomarbeit**

Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement  
der Fachhochschule Stuttgart –  
Hochschule der Medien

**Silke Rieger**

Erstprüferin: Prof. Ingeborg Simon  
Zweitprüferin: Dipl.-Bibl. Elisabeth Sträter

Bearbeitungszeitraum: 11. Juli 2005 bis 10. Oktober 2005

Stuttgart, Oktober 2005

## Kurzfassung

In Zeiten von knappen Haushaltsmitteln und Personalengpässen ist es von großer Bedeutung in die Ressource Personal zu investieren, um ein qualifiziertes Dienstleistungsangebot für Bibliothekskunden garantieren zu können. Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, inwieweit sich Personalentwicklung in Bibliotheken umsetzen lässt und welche Rolle Fortbildung dabei spielt. Die Analyse verschiedener Fortbildungsanbieter in Deutschland liefert eine Übersicht über die bibliothekarische Fortbildungssituation. Eine Untersuchung, bei der leitende Mitarbeiter zweier ausgewählter öffentlicher Bibliotheken interviewt wurden, ergab zwei divergente Modelle, die in die Erstellung des Fortbildungskonzepts für die Stadtbibliothek Reutlingen integriert wurden. Dieses Konzept kann als Anregung für die bibliothekarische Berufspraxis genommen werden.

**Schlagwörter:** Personalentwicklung, Fortbildung, Konzept, Bibliothek, Stadtbibliothek Reutlingen, Stuttgart, Nürnberg

## Abstract

In times of low budget resources and when being understaffed, it is important to invest in the resource of staff in order to guarantee a qualified service for library customers. The present treatise asks the question to what extent human resources development can be converted to libraries and which role plays continuing professional education. The analysis of different suppliers of continuing professional education gives a general idea of the situation of librarian advanced education. A survey, in which employees in leading positions of two selected public libraries were being interviewed, came to two different models which were integrated when creating the continuing professional education theory for the Reutlingen public library. This theory can be used as stimulation for the library practice.

---

**Keywords:** human resources development, continuing professional education, continuing professional education theory, library, public library Reutlingen, Stuttgart, Nürnberg

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Personalentwicklung .....</b>	<b>11</b>
2.1 Die Bedeutung des Begriffs Personalentwicklung.....	11
2.2 Beteiligte an der Personalentwicklung .....	13
2.3 Ziele der Personalentwicklung .....	14
2.4 Instrumente der Personalentwicklung .....	15
<b>3 Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung .....</b>	<b>17</b>
3.1 Definition der Fortbildung.....	17
3.2 Einzelne Schritte der Fortbildung .....	18
3.2.1 Die Bedarfsermittlung.....	19
3.2.2 Die Bedarfsdeckung.....	19
3.2.3 Die Transferförderung .....	21
3.2.4 Die Evaluation.....	22
3.3 Der Begriff der Lernenden Organisation .....	23
<b>4 Konsequenzen der Personalentwicklung und Fortbildung für Bibliotheken .....</b>	<b>25</b>
4.1 Stand der Forschung .....	25
4.2 Veröffentlichungen .....	28
4.3 Methodische Vorüberlegungen zur Analyse.....	31
4.4 Darstellung der Analyse .....	34
4.4.1 Stadtbücherei Stuttgart .....	34
4.4.2 Stadtbibliothek Nürnberg.....	39
4.5 Vergleich, Bewertung und Zusammenfassung der Analyse-Ergebnisse .....	44
<b>5 Fortbildungsanbieter in Deutschland.....</b>	<b>48</b>
5.1 Übersicht.....	48

---

5.2	Neue Entwicklungen .....	49
5.2.1	Portal wissenbringtweiter.de .....	50
5.2.2	E-Learning-Angebote .....	51
5.3	Methodische Vorüberlegungen zur Analyse von Beispielen .....	52
5.4	Darstellung der Analyse .....	53
5.5	Fortbildungsangebote von Berufsverbänden .....	54
5.5.1	Berufsverband Information Bibliothek e.V., BIB .....	54
5.5.2	Deutscher Bibliotheksverband e.V., DBV .....	55
5.5.3	Verein Deutscher Bibliothekare e.V., VDB .....	56
5.6	Fortbildungsangebote kommerzieller Anbieter .....	56
5.6.1	ekz.bibliotheksservice GmbH .....	56
5.6.2	Wega-team .....	57
5.7	Staatliche Einrichtungen .....	58
5.7.1	Staatliche Fachstellen für das Öffentliche Bibliothekswesen .....	58
5.7.2	Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen, HBZ .....	58
5.8	Kongresse/Tagungen .....	60
5.8.1	Deutscher Bibliothekartag .....	60
5.8.2	Baden-Württembergische Bibliothekstage .....	61
5.8.3	Leipziger Kongress für Information und Bibliothek .....	61
5.8.4	World Library and Information Congress - The International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA .....	62
5.9	Sonstige .....	63
5.9.1	Arbeitskreis für Information Stuttgart, AKI .....	63
5.9.2	Städtisches Fortbildungsprogramm .....	63
5.9.3	Fortbildungen der Fachhochschulen für Bibliothekswesen .....	64
<b>6</b>	<b>Entwicklung eines Fortbildungskonzepts am Beispiel der Stadtbibliothek Reutlingen .....</b>	<b>66</b>
6.1	Bedeutung eines Fortbildungskonzepts .....	66
6.2	Stadtbibliothek Reutlingen .....	66
6.3	Einzelne Schritte zur Entwicklung eines Fortbildungskonzepts .....	67
6.3.1	Grundlagen .....	67
6.3.2	Zielformulierung .....	69
6.3.3	Ermittlung des Fortbildungsbedarfs .....	70
6.3.4	Deckung des Fortbildungsbedarfs .....	70
6.3.5	Transferförderung .....	77
6.3.6	Evaluation der Fortbildungen .....	77
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>82</b>

---

<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>86</b>
	<b>Anhang 1: Interviewleitfaden .....</b>	<b>87</b>
	<b>Anhang 2: Fortbildungsbogen der Stadtbibliothek Reutlingen .....</b>	<b>89</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>91</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung der Handlungskompetenz nach: Olfert, S. 450. ....	18
Abbildung 2: Portal wissenbringtweiter.de .....	50

## Abkürzungsverzeichnis

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut
DGI	Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V.
d.h.	das heißt
EDBI	Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
v.a.	vor allem
vgl.	Vergleiche
VHS	Volkshochschule
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Die Aufgaben einer Bibliothek werden immer komplexer. Von Bibliothekaren<sup>1</sup> wird u.a. der sichere Umgang mit Medien aller Art gefordert, ebenso die Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz im Rahmen einer „Teaching Library“. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, muss bei den Mitarbeitern eine Bereitschaft vorhanden sein, sich fortzubilden. Die Bibliotheksleitung sollte bereit sein, ihre Mitarbeiter zu schulen (bzw. schulen zu lassen) und es muss ein aktuelles, wahrzunehmendes Fortbildungsangebot geben. In Zeiten von knappen Haushaltsmitteln und Personalengpässen könnten die Fortbildungen den Einsparungen zum Opfer fallen. Meine These ist, dass es auch mit geringen Haushaltsmitteln aufgrund eines systematischen Vorgehens möglich ist, Fortbildungen anzubieten, weil nur durch Fortbildungen qualifizierte Dienstleistungen gewährleistet werden können.

Doch wie sehen die Fortbildungsmöglichkeiten für Bibliothekare aus? Welche Wege gibt es als Mitarbeiter einer Bibliothek sich weiter zu qualifizieren? Eine Antwort darauf soll eine Untersuchung ausgewählter Anbieter von bibliothekarischen Fortbildungen in Deutschland liefern.

Des Weiteren soll die vorliegende Arbeit darstellen, wie in einzelnen ausgewählten Bibliotheken das Thema Fortbildung gehandhabt wird und ob bereits Konzepte bestehen. Mittels persönlicher Interviews mit Personalleitern von Bibliotheken verschiedener Größenordnungen soll die aktuelle Situation ermittelt, analysiert und verbessert werden. Diese Methode halte ich für geeignet, um Ansatzpunkte in der Fortbildungsarbeit zu erkennen. Anhand der Entwicklung eines Fortbildungskonzepts für die Stadtbibliothek Reutlingen soll gezeigt werden, wie ein Fortbildungskonzept in einer Bibliothek erstellt werden kann.

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird zur sprachlichen Vereinfachung für Personen ausschließlich die männliche Sprachform verwendet, es sind stets auch weibliche Personen gemeint.

Für mich persönlich hat sich in meinem Praxissemester in der Stadtbibliothek Reutlingen gezeigt, welche Rolle ein Fortbildungskonzept für eine Bibliothek spielt. Durch meine aktive Mitarbeit an einem studentischen Projekt unter der Leitung von Frau Prof. Simon, eine Fortbildung zum Thema „Teaching Library“ zu organisieren, wurde mir zum ersten Mal bewusst, wie wichtig Fortbildungen im Bibliotheksbereich sind.

Ein abschließendes Anliegen dieser Arbeit ist es, Empfehlungen für die Optimierung im Umgang mit Fortbildungen zu erarbeiten. Da meines Wissens in der deutschen Fachliteratur das Thema Fortbildungskonzepte noch nicht ausführlich behandelt wurde, ist das Ziel dieser Arbeit, Aspekte herauszuarbeiten, die bei der Erstellung zu berücksichtigen sind. Denn die Organisation von Fortbildungen sollte strukturiert erfolgen. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Bibliotheksleitung bildet eine solche Idee ein verlässliches Konzept für die Weiterqualifizierung. Es ist ein Instrument, das die Bibliothek zur lernenden Organisation profiliert und letztendlich zur Qualitätssicherung beiträgt.

Die vorliegende Arbeit beleuchtet im ersten Teil zunächst die Einordnung von Fortbildungen in die Unternehmensorganisation sowie die Entwicklungen und die aktuelle Situation von Fortbildungen in Deutschland. Im nächsten Abschnitt wird der Umgang mit Fortbildungen anhand von ausgewählten Bibliotheken ermittelt. Anschließend erfolgt eine Analyse des Fortbildungsangebots von verschiedenen Berufsverbänden, staatlichen Einrichtungen und kommerziellen Anbietern. Abschließend soll die Entwicklung eines Konzepts aufzeigen, wie man Fortbildungen kontinuierlich und systematisch planen kann.

## 2 Personalentwicklung

### 2.1 Die Bedeutung des Begriffs Personalentwicklung

Personalentwicklung gewinnt mehr und mehr an Bedeutung sowohl in Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen, als auch in Bibliotheken. Dieses Kapitel berücksichtigt vornehmlich die Literatur aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich. Da in der Literatur die Begriffe rund um die Personalentwicklung unterschiedlich gebraucht und teilweise vermischt oder gleichgesetzt werden, ist es für die vorliegende Arbeit wichtig, verschiedene Erklärungen zu differenzieren und auszulegen, um die Vielfalt von Personalentwicklung darzustellen.

Häufig wird Personalentwicklung mit dem Begriff Fortbildung gleichgesetzt. Dies führt jedoch zu einem falschen Verständnis. Im Allgemeinen versteht man unter Personalentwicklung die Erkenntnis und die Erhaltung der Leistungs- und Lernpotenziale der Mitarbeiter sowie deren Weiterentwicklung und Förderung in Bezug auf die Unternehmens- und Mitarbeiterziele.<sup>2</sup> Es werden alle Maßnahmen miteinbezogen, die diesen Zwecken dienen.

Eine ähnliche Definition findet man im Brockhaus Wirtschaft<sup>3</sup>:

„Sammelbegriff für in der Regel systematisch und langfristig angelegte Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Unternehmen und Verwaltungen. Die Personalentwicklung soll den Mitarbeitern im Rahmen ihrer Entwicklungsfähigkeit Qualifikationen zur erfolgreichen Bewältigung ihrer derzeitigen oder zukünftigen Aufgaben vermitteln.“

---

<sup>2</sup> Vonhof, Cornelia: Personalmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript. Stuttgart: Hochschule der Medien SS 2005.

<sup>3</sup> Der Brockhaus Wirtschaft: Betriebs- und Volkswirtschaft, Börse, Finanzen, Versicherungen und Steuern. - Mannheim : Brockhaus, 2003, S. 452.

Nach Mentzel, Experte auf dem Gebiet der Personalentwicklung, „wird durch eine gezielte und systematische Personalentwicklung eine bedarfsgerechte Förderung und Bildung der Mitarbeiter sichergestellt. Gleichzeitig werden den Mitarbeitern die erwarteten Möglichkeiten für eine berufliche Anpassung und ein berufliches Weiterkommen eröffnet“<sup>4</sup>. Der Schwerpunkt der Personalentwicklung besteht seiner Meinung nach darin, die vorhandenen Qualifikationen und Wünsche der Mitarbeiter zu ermitteln, weiterzubilden und sie mit den jeweiligen Anforderungen der Stelle abzustimmen. Hieraus ergeben sich bestimmte Prozesse, die die Personalentwicklung im Sinne einer systematischen Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter begünstigen.

Aufgabenkatalog der Personalentwicklung laut Mentzel<sup>5</sup>:

- Die Personalentwicklung hat für die bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Arbeitsplätze Sorge zu tragen.
- Die Personalentwicklung hat unter Berücksichtigung der individuellen Erwartungen der Mitarbeiter zu prüfen, welche Mitarbeiter im Hinblick auf aktuelle und künftige Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeitsinhalte der Unternehmung zu fördern sind.
- Die Personalentwicklung hat die notwendigen Förder- und Bildungsangebote anzubieten und in Abstimmung mit den Betroffenen festzulegen, welche Maßnahmen für die einzelnen Mitarbeiter infrage kommen.
- Die Personalentwicklung ist zuständig für die Planung, Durchführung und Kontrolle der beschlossenen Förder- und Bildungsmaßnahmen.

Ein weiteres Verständnis von Personalentwicklung bezieht neben einer systematischen Förderung und Bildung der Mitarbeiter zusätzlich die Organisationsentwicklung mit ein. Unter Organisationsentwicklung versteht man die

---

<sup>4</sup> Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung: erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 2. Aufl.; München: dtv 2005, S. 1f.

<sup>5</sup> Mentzel, S. 2.

„Gestaltung des organisatorischen Wandels“.<sup>6</sup> Dieser Prozess wird von allen Mitarbeitern getragen und „beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen“.<sup>7</sup>

Deshalb wird in der Fachliteratur zwischen Personalentwicklung im engen, weiteren und weitesten Sinne unterschieden. Der enge Begriff umfasst Personalbildung, folglich die Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Umschulung. Der erweiterte Begriff berücksichtigt neben der Personalbildung die Personalförderung. Personalförderung umfasst z.B. Job enlargement oder Job enrichment<sup>8</sup>. Personalentwicklung im weitesten Sinne schließt die Organisationsentwicklung zu den zwei genannten Komponenten mit ein. Da Personalbildung immer zur Personalentwicklung gezählt wird, tritt häufig der Fehler ein, dass Personalentwicklung nur mit Fortbildung gleichgesetzt wird.

In der vorliegenden Arbeit wird nun ausschließlich der Kernbereich Fortbildung aus der Komponente Personalbildung behandelt.

## 2.2 Beteiligte an der Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung gibt es mehrere Beteiligte und Verantwortliche. Die Bibliotheksleitung entscheidet, ob und in welchem Umfang Personalentwicklung stattfindet und ist für die konzeptionelle Arbeit verantwortlich. Die Personalabteilung hat ein breites Aufgabengebiet. Es kann sich von der Beratung der Bibliotheksleitung, der Ermittlung der Personalentwicklungsmaßnahmen über die Angebote von Fortbildungen bis hin zur Kontrolle ausdehnen.<sup>9</sup> Ebenso sind die Vorgesetzten an der Personalentwicklung beteiligt. Die Team- oder Abteilungsleiter sind für ihre Mitarbeiter verantwortlich. Ihre Aufgaben sind das Festlegen von Zielvereinbarungen, das Erkennen von Qualifikationen und Bildungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern zu erkennen, das Angebot von Fortbildungen und die Ergebniskontrolle am Arbeitsplatz.<sup>10</sup> Jeder Mitarbeiter der Bibliothek wirkt auch zu Teilen in der Personalentwicklung

---

<sup>6</sup>Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. 10. Aufl.; Ludwigshafen: kiehler 2003, S. 448.

<sup>7</sup> Mentzel, S. 4.

<sup>8</sup> Vgl. Olfert, S. 447.

<sup>9</sup> Mentzel, S.14.

mit. Er sollte sich persönlich um seine Weiterqualifikation bemühen und die angebotenen Fortbildungen nutzen.

Trotz der vielen Beteiligten bei dem Thema Personalentwicklung liegt die Hauptverantwortung bei den Vorgesetzten aller Hierarchieebenen: „Personalentwicklung ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe von Vorgesetzten“.<sup>11</sup>

Da Personalentwicklung unterschiedliche Träger hat, gibt es somit auch unterschiedliche Zielvorstellungen.

### 2.3 Ziele der Personalentwicklung

„Die Personalentwicklung wird nur erfolgreich sein, wenn bei allen Beteiligten Klarheit über die zu erreichenden Ziele besteht“.<sup>12</sup> Hierbei ist es wichtig, die unterschiedlichen Sichtweisen von Vorgesetzten (Bibliothek) und Mitarbeitern zu beachten.

Ziele aus Sicht des Unternehmens/der Bibliothek<sup>13</sup>:

- Sicherung des notwendigen Bestandes an ausreichend qualifizierten Mitarbeitern, Führungskräften und Spezialisten
- Entwicklung von Nachwuchskräften und jungen Fachexperten
- Größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb der Bibliothek
- Verbesserung des Leistungsverhaltens bei allen Beteiligten
- Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen sozialen Fähigkeiten
- Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation

---

<sup>10</sup> Mentzel, S. 14.

<sup>11</sup> Vonhof.

<sup>12</sup> Mentzel, S. 9.

<sup>13</sup> Vonhof.

Ziele aus Sicht der Mitarbeiter<sup>14</sup>:

- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes
- Grundlage für den persönlichen Aufstieg
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt
- Sicherung der Stellung in Beruf und Gesellschaft
- Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen oder technischen Wandel ergeben können
- Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens
- Größere Chance der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvoller Aufgaben
- Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten
- Übernahme größerer Verantwortung

Da Vorgesetzte und Mitarbeiter unterschiedliche Ziele haben, besteht hier ein Spannungsfeld, das in Einklang zu bringen ist. Für eine erfolgreiche Personalentwicklung müssen die Interessen der Mitarbeiter miteinbezogen werden. Die im Folgenden beschriebenen Instrumente der Personalentwicklung sollen dazu beitragen.

## 2.4 Instrumente der Personalentwicklung

Nun werden die einzelnen Instrumente<sup>15</sup> der Personalentwicklung ausgeführt und hierbei wird dem Baustein Fortbildung besondere Beachtung geschenkt.

Das erste Instrument ist die Integration neuer Mitarbeiter. Die Einarbeitungszeit muss strukturiert erfolgen, damit der Mitarbeiter sich in dem Unternehmen zurechtfindet und sich schneller mit seiner neuen Arbeitsstelle identifizieren kann. Als zweiter Punkt sind die Mitarbeitergespräche anzusehen. Ein Mitarbeitergespräch ist der zentrale Ort für Personalentwicklung. Hier findet

---

<sup>14</sup> Vonhof.

<sup>15</sup> Vonhof.

sowohl ein Rückblick auf erledigte Aufgaben als auch eine zukünftige Zielvereinbarung statt. Verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen werden festgelegt, damit diese Zielvereinbarungen erfüllt werden können. Um die Leistungen einzelner Mitarbeiter zu erkennen, wird das Instrument der Personalbeurteilung eingesetzt. Wünsche, Ansichten und Meinungen der Mitarbeiter zu verschiedenen Themenbereichen können durch Mitarbeiterbefragungen ermittelt werden. Ein Themenkomplex sollte die Personalentwicklung und dabei vor allem die Förder- und Bildungsmaßnahmen betreffen. Das Instrument der Laufbahnplanung ist besonders für die Mitarbeiter bedeutend, die Ambitionen auf eine Karriere haben.

Die einzelnen Instrumente werden in dieser Arbeit nicht näher ausgeführt, auch wenn sie selbstverständlich von großer Wichtigkeit für die Personalentwicklung sind.<sup>16</sup> Im Nachfolgenden werde ich das Instrument der Fortbildung näher erläutern.

---

<sup>16</sup> Für nähere Ausführungen s. Mentzel S. /Olfert, S. 293ff., 465, 494f.

## 3 Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung

Wie oben beschrieben, spielt Fortbildung auch bei den anderen Instrumenten der Personalentwicklung eine wichtige Rolle, sei es im Mitarbeitergespräch oder bei der Laufbahnplanung. Somit wird deutlich, dass Fortbildung als Kernbereich der Personalentwicklung anzusehen ist.

### 3.1 Definition der Fortbildung

„Die Fortbildung dient dazu, die durch Ausbildung bzw. berufliche Tätigkeit erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern und der technischen Entwicklung anzupassen. Sie schließt auch die Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens mit ein.“<sup>17</sup>

Ebenso heißt es im Berufsbildungsgesetz:

„Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen.“<sup>18</sup>

In der Literatur werden die Begriffe der Aus-, Fort- und Weiterbildung unterschieden. Die Ausbildung steht für eine berufliche Erstbildung, wohingegen die Weiterbildung Qualifizierungsmaßnahmen einschließt, die zur Höhergruppierung oder Beförderung berechtigen.

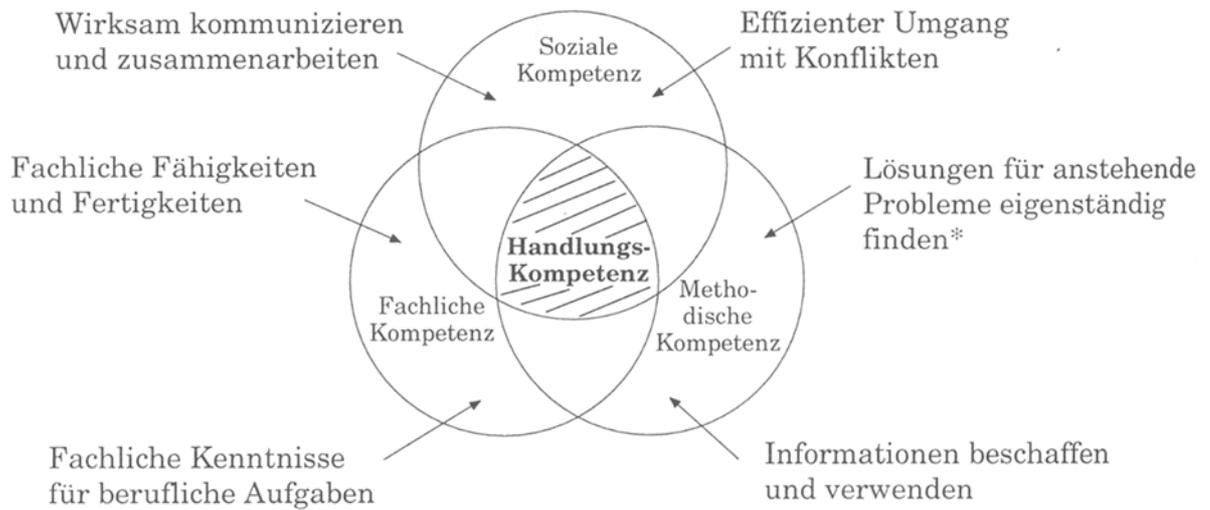
Ziel der Fortbildung ist es, den Mitarbeitern der Bibliothek die nötige Handlungskompetenz, die sie für ihre Arbeit brauchen, zu vermitteln. Handlungskompetenz besteht aus Sozialer Kompetenz, Fachlicher Kompetenz und Methodischer Kompetenz.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Olfert, S. 460.

<sup>18</sup> Berufsbildungsgesetz (BBiG) § 1 Absatz 3.

<sup>19</sup> Olfert, S. 450.



\* Das ist möglich durch:

- Strukturierendes Denken (Information klassifizieren)
- Kontextuelles Denken (Zusammenhänge/Interdependenzen verstehen)
- Kreatives Denken (Informationen neu kombinieren)
- Logisches Denken (Logische Schlussfolgerungen ziehen)
- Analytisches Denken (Systematische Annäherung an Fragestellung)

Abbildung 1: Zusammensetzung der Handlungskompetenz

nach: Olfert, S. 450.

Aus dieser Abbildung wird ersichtlich, dass Handlungskompetenz ein breites Spektrum beinhaltet, das nicht durch eine Fortbildung, sondern durch ein ganzheitliches aufeinander aufbauendes Konzept zu erreichen ist.

### 3.2 Einzelne Schritte der Fortbildung

Die einzelnen Schritte der Fortbildung sind die Bedarfsermittlung/-analyse, die Bedarfsdeckung, die Transferförderung und schließlich die Kontrolle oder Evaluation.

### 3.2.1 Die Bedarfsermittlung<sup>20</sup>

Für ein optimales Angebot an Fortbildungen sowie die bestmögliche Auswahl aus den unzähligen Fortbildungsangeboten, muss der Fortbildungsbedarf zunächst ermittelt werden. Dies kann auf folgende Weise geschehen:

Als erster Schritt muss ein Anforderungsprofil erarbeitet werden, in dem die erforderlichen Kompetenzen für den Arbeitsplatz aufgezählt werden. Die Grundlage hierfür ist die Stellenbeschreibung. Anschließend wird ein Qualifikationsprofil der einzelnen Mitarbeiter erstellt. Als Quellen können dafür Personalbeurteilungen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragung oder eine Personalentwicklungsdatei dienen. Zusätzlich zu den Qualifikationen eines Mitarbeiters sind seine Interessen und Wünsche zu ermitteln und zu berücksichtigen. Für Fortbildungsmaßnahmen ist es von großer Bedeutung, dass die Mitarbeiter sich freiwillig an Fortbildungen beteiligen und diese den ermittelten Zielen und Bedürfnissen entsprechen. Das Anforderungs- und Qualifikationsprofil werden nun miteinander verglichen. Aus den sich daraus ergebenden Lücken entsteht der Fortbildungsbedarf, wenn die Anforderungen höher sind als die Qualifikationen des Mitarbeiters oder aber der Förderungsbedarf, wenn die Qualifikationen des Mitarbeiters die Anforderungen übersteigen. Das Ergebnis informiert darüber, welcher Mitarbeiter was für eine Fortbildung benötigt.

### 3.2.2 Die Bedarfsdeckung

Nachdem der Fortbildungsbedarf ermittelt worden ist, ergeben sich Fragen, wie dieser gedeckt werden kann. Dies geschieht entweder durch interne, so genannte Inhouse-Fortbildungen oder externe Fortbildungen.

Inhouse-Fortbildungen werden von der Bibliothek „selbst entwickelt, geplant und durchgeführt“.<sup>21</sup> Sie finden überwiegend in den Räumlichkeiten der Bibliothek oder des Bibliotheksträgers statt und werden von Bibliotheksmitarbeitern oder externen Referenten veranstaltet.

---

<sup>20</sup> Olfert, S. 461ff.

<sup>21</sup> Olfert, S. 468.

### Vorteile von Inhouse-Fortbildungen<sup>22</sup>:

- Gezielte Themenauswahl und –strukturierung
- Genauere Zielgruppenbestimmung
- Einbindung in die Struktur der Bibliothek
- Einbindung in den zeitlichen Ablauf der Bibliothek
- Gemeinsame Diskussionsmöglichkeit im betrieblichen Zusammenhang
- Gezielte Nachbereitung (thematisch oder auf Mitarbeiter bezogen)
- Individuelle Betreuung am Arbeitsplatz

Ebenso wird der Transfer an den Arbeitsplatz erleichtert und es können Kostenvorteile möglich sein.<sup>23</sup>

Externe Fortbildungen werden von „eigenständigen Bildungsträger oder Trainern entwickelt, geplant und durchgeführt.“<sup>24</sup> Sie sind zu bevorzugen, wenn es sich um eine spezielle Qualifizierung eines Mitarbeiters handelt.

### Vorteile von externen Fortbildungen:

- Austausch und Kontakt mit anderen Bibliothekaren
- Keine Betriebsblindheit
- Qualifizierte Schulungsmethoden
- Fortbildung außerhalb des Arbeitsplatzes

Dagegen sind die Preise von externen Fortbildungsanbietern meistens sehr hoch und es kommen eventuell noch Reise- und Unterkunftskosten hinzu. Der Transfer an den Arbeitsplatz gestaltet sich zudem eher schwierig.

---

<sup>22</sup> Jedwabski, Barbara: „Ja, wenn Sie das neben Ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen...“. Über den Stellenwert von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung. Vortrag auf dem 86. Deutschen Bibliothekartag <Erlangen, 1996>. URL: <http://www.ub.uni-dortmund.de/fobi/links/erlangen.html>, S. 2.

<sup>23</sup> Vgl.: Olfert, S. 468.

<sup>24</sup> Olfert, S. 470.

### 3.2.3 Die Transferförderung

Ein wichtiger Aspekt von Bildungsmaßnahmen ist, das Gelernte aus der Fortbildung im beruflichen Alltag umzusetzen und zu verankern. Für einen erfolgreichen Lerntransfer sind folgende Voraussetzungen unterstützend<sup>25</sup>:

- Lern- und Bedarfssituation 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

Diese Voraussetzungen sind bei Inhouse-Fortbildungen stärker vorhanden als bei externen Fortbildungen. „Der Transfer kann im Seminar gefördert werden durch Feedback und Durchspielen der Umsetzung, danach durch Mentorensystem, Hotline zum Dozenten, Erfahrungsaustausch, Multiplikation mittels Bericht (ggf. im Intranet), Schulungen.“<sup>26</sup> Bei einer Inhouse-Fortbildung kann eine Umsetzung direkt am Arbeitsplatz mit Hilfe von Übungen und Beispielen aus dem Arbeitsalltag erfolgen. Sofern ein interner Referent die Fortbildung geleitet hat, wird mittels Rückfragemöglichkeiten im Haus ein Transfer gewährleistet. Unter den Mitarbeitern kann ein unmittelbarer Erfahrungsaustausch stattfinden. Nach dem Besuch einer externen Fortbildung tritt der Mitarbeiter als Multiplikator durch seinen Bericht bei einer Teambesprechung oder im Intranet auf oder er gibt sein neues Wissen bei einer internen Schulung an seine Kollegen weiter. Sowohl bei einer Inhouse-Fortbildung als auch bei einer externen Fortbildung ist es wichtig, dass der Referent die Teilnehmer zur Umsetzung motiviert, die Inhalte praxisnah auswählt und Hilfestellungen zur Umsetzung demonstriert.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Umlauf, Konrad: Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. URL: <http://digbib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2003/49/>, S. 14.

<sup>26</sup> Umlauf, S. 14.

<sup>27</sup> Depping, Ralf: Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris (1999) 3, S. 165f.

### 3.2.4 Die Evaluation

Die Ausgaben, die für Fortbildungen getätigt werden, sind von beträchtlicher Höhe. Deshalb muss eine Evaluation auf den Gebieten der Ergebnisse, des Lernerfolgs, des Transfers und der Kosten stattfinden. Eine Evaluation des Seminars mittels Fragebogen geschieht heutzutage überwiegend in Bibliotheken und bei besuchten externen Fortbildungen. Eine Lernkontrolle in Form einer Abfrage oder einer Prüfung ist geeignet, um zu erkennen, ob die vorgegebenen Lernziele erreicht wurden. Dies wirkt auf Mitarbeiter jedoch eher abschreckend und demotivierend. Eine Transferevaluation gestaltet sich als ebenso kompliziert, da unterschiedliche Voraussetzungen, wie oben aufgeführt, für einen Transfererfolg gegeben sein müssen. Eine Kostenevaluation ist sinnvoll, um herauszufinden, ob der Erfolg der Fortbildung in Relation zu den Kosten steht.

Insgesamt ist es schwierig zu sagen, welche Fortbildung zu welchem Erfolg geführt hat, denn Lernen ist ein lebenslanger, komplexer Prozess. Fortbildung muss deshalb nachhaltig und evaluierbar gestaltet werden.

„Effekte zeigen sich häufig erst nach und nach und sind dann nicht immer eindeutig auf Lernprozesse in Seminaren zurückzuführen. Denn auch die Umsetzung des Gelernten ist mit Lernprozessen verbunden, die gut und schnell verlaufen können oder auch nicht. (...)Eine tatsächliche Kontrolle des Fortbildungserfolgs im Sinne des Wortes ist nicht möglich oder nur mit einem unverhältnismäßigen Aufwand. Eine Steuerung in weiten Strecken allerdings schon.“<sup>28</sup>

Die Bedeutung der Fortbildung als Kernbereich der Personalentwicklung ist hier dargestellt worden, um ihre wichtige Position, die sie in einem Unternehmen wie auch in einer Bibliothek einnehmen sollte, zu unterstreichen. Ebenso trägt Fortbildung dazu bei, dass sich eine Bibliothek zu einer Lernenden Organisation entwickelt. Um die „Lernende Organisation“ geht es daher im nächsten Abschnitt.

---

<sup>28</sup> Depping, S. 166.

### 3.3 Der Begriff der Lernenden Organisation

Der Begriff der Lernenden Organisation ist bereits seit einigen Jahren in der bibliothekarischen Fachwelt im Gespräch. Es lässt sich allerdings keine allgemein gültige Definition benennen. Um ein Unternehmen oder eine Bibliothek als Lernende Organisation zu bezeichnen, spielen verschiedene Faktoren mit ein. Die Organisationsstruktur der Bibliothek sollte so angelegt sein, dass sie Veränderungen fordert, erkennt und offen ist für neue Ideen. Des Weiteren wird die Profilierung der Bibliothek als Lernende Organisation durch eine informationale Transparenz, eine Erhöhung des Reflexionsvermögens, die Gestaltung von Partizipationsmöglichkeiten ebenso wie die Voraussetzung einer lernfördernden Umgebung begünstigt.<sup>29</sup>

Frau Bussmann von der Stadtbücherei Stuttgart sieht für eine Bibliothek Folgendes vor:

„Um die Bibliothek zu einem inspirierenden Lernen für die Besucher zu entwickeln, muss die Organisation selbst offen und lernbereit sein. Sie muss Wandel wahrnehmen, annehmen und gestalten.“<sup>30</sup>

Dieser Wandel spielt in der Lernenden Organisation eine große Rolle. Er ist nicht von Projekten abhängig oder zeitlich begrenzt, „sondern ist integrativer Bestandteil des organisationalen Handelns.“<sup>31</sup>

Die Fortbildung ist ein maßgebliches Element der Lernenden Organisation.

„Eine zentrale Säule der Lernenden Organisation ist die permanente Qualifizierung der Mitarbeiter.“<sup>32</sup>

Das lebenslange selbstgesteuerte Lernen ist die Grundlage aller organisationaler Lernprozesse und wird durch Fortbildung gefördert. Eine Bibliothek sollte sich nicht nur gegenüber ihren Kunden unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens präsentieren, sondern auch gegenüber ihren Mitarbeitern.

---

<sup>29</sup> Friedrich, Sylvia: Die Bibliothek als Lernende Organisation. Diplomarbeit im Studiengang Öffentliche Bibliotheken. Stuttgart: Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen 1999, S. 88ff.

<sup>30</sup> Bussmann, Ingrid: Die Bibliothek als Atelier des innovativen Lernens. In: Bibliothek in der Wissensgesellschaft. Festschrift für Peter Vodosek. München 2001, S. 191.

<sup>31</sup> Becker, Manfred: Personalentwicklung : Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2., überarb. u. erw. Aufl.; Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1999, S.446.

<sup>32</sup> Bussmann, S. 191.

„Zusammenfassend kann man eine Lernende Organisation als eine Organisation beschreiben, die das Wissen, die Kompetenzen und Qualifikationen ihrer Mitglieder erkennt, fördert und so zusammenführt und organisiert, dass sie als Ganzes davon profitiert, um auf eine sich ständig wandelnde Umwelt optimal reagieren zu können.“<sup>33</sup>

In diesem Kapitel wurden die Grundlagen der Personalentwicklung mit der Betonung der Fortbildung als den Kernbereich und der Begriff der Lernenden Organisation zusammenfassend dargestellt. Im nächsten Kapitel werden die sich daraus ergebenden Konsequenzen für Bibliotheken und deren Umsetzbarkeit beleuchtet.

---

<sup>33</sup> Friedrich, S. 5.

## 4 Konsequenzen der Personalentwicklung und Fortbildung für Bibliotheken

Aus den zwei vorangegangenen Kapiteln wurde ersichtlich, welche Rolle Personalentwicklung und Fortbildung spielen kann. Für Bibliotheken muss nun geprüft werden, inwiefern diese Instrumente umgesetzt werden können. Außer Frage steht, dass Personalentwicklung auch in Bibliotheken betrieben werden sollte. Für die Organisation von Fortbildungen kommen verschiedene Modelle in Betracht, die im nächsten Abschnitt näher erläutert werden.

### 4.1 Stand der Forschung

Die Erkenntnis, dass Personalmanagement ohne Personalentwicklung nicht funktioniert, ist vermutlich in den meisten Bibliotheken vorhanden. Ebenso, dass nur qualifizierte Mitarbeiter qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbringen können und dass die Mitarbeiter sich hierfür fortbilden müssen. Doch Theorie und Praxis unterscheiden sich bekanntermaßen.

„Die Einsicht in die Notwendigkeit von Fortbildung wird selten bestritten, nur bei der konkreten Umsetzung stößt man immer wieder auf ähnliche Verhaltensmuster, aus denen m. E. der bisherige Stellenwert der Fortbildung deutlich wird. (...) Fortbildung hat allen Anschein nach den Geruch von „Luxus“, von „nicht unbedingt nötig“, von „das ist doch keine Arbeit“, von „das ist für die, die das nicht selbst lernen können“ (...)“<sup>34</sup>

Gerade Bibliotheken sind Orte, die sich dem laufenden Wandel der Informationsgesellschaft anpassen und sich dabei ändern müssen. Eine Organisation kann sich jedoch nur weiterentwickeln, wenn auch die Mitarbeiter zu Veränderungen bereit sind. Fortbildungen werden hier als wichtiges Instrument gesehen. Dieser Eindruck wird durch folgende Aussagen unterlegt:

---

<sup>34</sup> Jedwabski, S. 2.

„Fortbildung nimmt in der heutigen Welt unbestritten einen immer größeren Stellenwert ein. Das muss umso mehr für einen Beruf gelten, der im besonders innovationsfreudigen Informationssektor angesiedelt ist.“<sup>35</sup>

„Steigende Anforderungen an die berufliche Qualifizierung des bibliothekarischen Personals und der kontinuierliche Wandel der Berufswirklichkeit erfordern effiziente Formen bibliothekarischer Fortbildung in allen Dienststellen.“<sup>36</sup>

Bereits 1993 wurden Fortbildungsmodelle gefordert, damit sich die Mitarbeiter einer Bibliothek den ständigen Veränderungen anpassen können. All diese Erkenntnisse nützen jedoch nichts, solange sie nicht realisiert werden. Im Nachfolgenden werden drei Modelle für die Handhabung von Fortbildung vorgestellt.

Personalmanagement im Allgemeinen gehört zu den Aufgabengebieten der Leitung. Bei kleineren Bibliotheken ist somit auch Personalentwicklung häufig Aufgabe der Leitung oder der stellvertretenden Leitung. Aus-, Fort- und Weiterbildung ist oft bei einer Stelle gebündelt angesiedelt. Dies ist grundsätzlich richtig, doch bieten andere Modelle mehr Chancen, die Mitarbeiter in den Prozess mit einzubinden.

In größeren Bibliotheken gibt es das Modell einer Arbeitsgruppe Fortbildung, einer so genannten Fortbildungs-AG. Für diese Arbeitsgruppe können sich alle Mitarbeiter melden, die Interesse an diesem Thema haben und mitarbeiten möchten. Sie setzt sich sowohl aus Diplom-Bibliothekaren als auch Bibliotheksassistenten zusammen, ebenso aus Mitarbeitern der EDV-Abteilung als auch aus der Kinderbibliothek. In dieser Form sind die Mitarbeiter integriert und können so bei Entscheidungen, die Fortbildungen betreffen, aktiv mitwirken. Es ist wichtig, dass die Leitung die konzeptionelle Oberhand behält.

---

<sup>35</sup> Kommission für Aus- und Fortbildung: Bibliothekarische Fortbildung : Bestandsaufnahme und Empfehlungen, 2002. URL: <http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/arbeitsinstrumente/Fortbildungskonzept%20der%20KAF.pdf>, S. 3.

<sup>36</sup> Bibliotheken'93: Strukturen-Aufgaben-Positionen / Hrsg. Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände. Berlin, 1994.

Ein weiteres Modell ist die Einrichtung einer Stelle eines Fortbildungsbeauftragten, die „direkt als Stabsstelle der Leitung der Bibliothek zuzuordnen“<sup>37</sup> ist. Er dient als zentraler Ansprechpartner und die Aufgaben sind gebündelt in einer Hand. Mögliche Arbeiten eines Fortbildungsbeauftragten sind zum Ersten Besprechungen mit der Leitung, in denen das Grundlegende und Konzeptionelle festgesetzt wird. Sie sollten je nach Bedarf mehrmals im Jahr stattfinden. Des Weiteren ist der Fortbildungsbeauftragte für die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs zuständig. Hierfür werden die verschiedenen Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen oder persönliche Gespräche eingesetzt. Die Information der Mitarbeiter über interne und externe Fortbildungen durch Aushänge am Schwarzen Brett, Einladungen per E-Mail, Bekanntgabe im Intranet, etc. ist ebenso eine Aufgabe des Fortbildungsbeauftragten wie auch das Führen einer Personalentwicklungsdatei. Sie beinhaltet die Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter. Ein Fortbildungskalender dient zur schnellen Orientierung der Mitarbeiter, wann welche Fortbildung stattfindet und wird vom Fortbildungsbeauftragten erstellt. Die Organisation von Inhouse-Fortbildungen, die viel Zeit in Anspruch nimmt, die Evaluation der Maßnahmen und die konzeptionelle Arbeit runden das Arbeitsgebiet ab.

Welches Modell in der Praxis Bestand hat und für eine optimale Umsetzung steht, hängt von der jeweiligen Bibliothek, der Leitung und den Mitarbeitern ab. Alle drei Methoden werden in Bibliotheken angewendet. So ist es schwer, eine einheitliche Lösung einzubringen, doch der Einsatz eines Fortbildungsbeauftragten bringt meiner Meinung nach die meisten Vorteile mit sich. Es ist eine feste Stelle, die einen bestimmten Stundenanteil ihrer Arbeitszeit für Fortbildung einsetzt. Die vielfältigen Aufgaben liegen in einer Hand und es gibt einen zentralen Ansprechpartner. Fortbildung bekommt somit einen festen Stellenwert. Ebenso wäre es denkbar, dass der Fortbildungsbeauftragten durch eine Fortbildungs-AG unterstützt wird.

Auf den nächsten Seiten wird dargestellt, welche Veröffentlichungen es zu diesem Thema in der bibliothekarischen Fachliteratur gibt.

---

<sup>37</sup> Jedwabski, S. 3.

## 4.2 Veröffentlichungen

Für die Literaturrecherche zum Thema der Arbeit wurde in der Fachdatenbank infodata Informationswissenschaft, im bisscat-Katalog der Stuttgarter Bibliotheken und frei im Internet recherchiert. Zum Zeitpunkt der Recherche waren nur wenige Artikel zu finden, die sich mit Fortbildungen für Mitarbeiter in Bibliotheken befassen.

Boscheinen<sup>38</sup> setzt sich in ihrer Arbeit mit den Grundlagen der Personalentwicklung auseinander und geht der Frage nach, welche Personalentwicklungserfordernisse es in Bibliotheken gibt und analysiert Personalentwicklung in der Praxis Öffentlicher Bibliotheken mittels einer Umfrage unter allen Bibliotheken in Deutschland mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Erfordernisse für Bibliotheken zur Einführung von Personalentwicklung sieht sie in den Verwaltungsreformen, im schnellen gesellschaftlichen und technologischen Wandel, in knappen Finanzmitteln und zu wenig Personal. Die Ergebnisse der Umfrage belegen, dass eine allgemeine Kenntnis der Wichtigkeit von Personalentwicklung in vielen Bibliotheken vorhanden ist, jedoch keine Selbstverständlichkeit vorliegt diese Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. Das zeigt sich darin, dass „mehrheitlich kein Personalentwicklungsprogramm existiert, keine Personalentwicklungskartei geführt wird und alle mit der Personalentwicklung verbundenen Aufgaben hauptsächlich in der Verantwortung der Bibliotheksleitung liegen bzw. es keinen ausdrücklichen Verantwortlichen gibt“<sup>39</sup>. Es wurde aber auch ersichtlich, dass in einzelnen Bibliotheken Konzepte bestehen oder in Planung sind. Zusammenfassend spricht sich Boscheinen dafür aus, dass sich Personalentwicklung trotz finanzieller Engpässe, wenig Personal, Reglementierungen des öffentlichen Dienstes und vielen anderen Aufgaben ansatzweise in jeder Bibliothek verwirklichen lässt.

---

<sup>38</sup> Boscheinen, Claudia: Personalentwicklung im Management von öffentlichen Bibliotheken. Köln: Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 1999. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 17).

<sup>39</sup> Boscheinen, S. 65.

Die Recherche in BISSCAT ergab eine elektronische Ressource zu dem Thema der Arbeit. Umlauf<sup>40</sup> führt in seiner Arbeit die Hintergründe für Personalentwicklung, die Inhalte und einzelne Maßnahmen auf. Er plädiert für ein systematisches Vorgehen bei Fortbildungen und sieht in diesem Zusammenhang wichtige Schritte in der Bedarfsermittlung und –deckung sowie der „Evaluation des Lerntransfers“<sup>41</sup>.

Die Universitätsbibliothek Dortmund nimmt auf dem Gebiet der Fortbildung eine Vorbildfunktion ein. Hier wird die Diskussionsliste Fortbildung<sup>42</sup> betrieben, es gibt Fortbildungsbeauftragte und einen „Fobi-Leitfaden, das Dortmunder Modell für die berufliche Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten der Universitätsbibliothek Dortmund“<sup>43</sup>. Auf der „FOBI-Homepage“<sup>44</sup> sind einige Veröffentlichungen bzw. Vorträge von Mitarbeitern der Bibliothek zu diesem Thema zu finden. Jedwabski spricht sich in einem Vortrag über die Notwendigkeit von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung aus. Sie schildert den Stellenwert von Fortbildung in Bibliotheken und greift die Vorteile von innerbetrieblicher Fortbildung auf. Des Weiteren zeigt sie Möglichkeiten auf, wie Fortbildung in den Organisationsplan einer Bibliothek integriert werden kann. Jedwabski führt Themen und Organisation von Veranstaltungen aus, die in Dortmund realisiert wurden und gibt Erfahrungen, die sie gemacht haben, weiter. Abschließend stellt sie verschiedene Thesen in Aussicht.<sup>45</sup>

- Lebenslanges Lernen als Normalform im Berufsalltag
- Kooperation zwischen externen und internen Fortbildungen
- Ein Wissen, dass über das eigene Arbeitsgebiet hinausgeht und die Gesamtzusammenhänge erkennen lässt

---

<sup>40</sup> s. Fußnote 23.

<sup>41</sup> Umlauf, S.4.

<sup>42</sup> <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/fobilist.htm>

<sup>43</sup> <http://www.ub.uni-dortmund.de/fobi/grundlagen/leitfaden.html>

<sup>44</sup> <http://www.ub.uni-dortmund.de/fobi/index.htm>

<sup>45</sup> Jedwabski, S. 6.

Die Kommission für Aus- und Fortbildung in Bayern erarbeitete ein Fortbildungskonzept für bayerische Bibliotheken. Sie analysierte den Ist-Zustand der bisherigen Fortbildungsarbeit in Bayern und gibt Empfehlungen für den zukünftigen Umgang mit Fortbildungen. Neben den Fortbildungsanbietern in Bayern werden auch Anbieter in anderen Bundesländern aufgeführt und kommentiert. Die Bereiche Zielgruppen, verschiedene Formen der Fortbildung, die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs in Bayern, die Kooperation des Angebots, Qualitätssicherung von Fortbildungen sowie finanzielle und personelle Anforderungen werden in dem Konzept thematisiert. Die Kommission spricht sich dafür aus, die „Institution des Fortbildungsbeauftragten in den Bibliotheken zu aktivieren und aufzuwerten“<sup>46</sup>. Insgesamt sieht die Kommission die Fortbildungsarbeit in bayerischen Bibliotheken auf einem hohen Niveau, das sie durch dieses Konzept und der kontinuierlichen Evaluierung von bibliothekarischer Fortbildung halten und weiter ausbauen möchte.

Die internationale Konferenz „Die Lernende Bibliothek – La biblioteca apprende 2005“ findet im Oktober dieses Jahres zum zweiten Mal statt. Sie wird von Bibliotheksverbänden aus Deutschland, Österreich, Schweiz und Italien organisiert. Die erste Tagung vor zwei Jahren in Bozen behandelte vier Themenkreise rund um Fortbildung in Bibliotheken. Die Vorträge und Diskussionen griffen die Fragestellungen zu Ziele, Konzepte, Programme, Inhalte, Themen, Angebote, Formen, Methoden, Modelle für Fortbildung und Innovationsmanagement in Bibliotheken auf.<sup>47</sup> Die Sektionen der diesjährigen Konferenz betreffen „Die Ausbildung für die lernende Bibliothek“, „Die Mitarbeiter der lernenden Bibliothek“ und „Die Dienstleistungen der lernenden Bibliothek weiterentwickeln“.<sup>48</sup>

Diese Veröffentlichung und die Konferenz zeigen, dass die Fragestellungen zu Personalentwicklung, Fortbildung und Lernende Bibliothek hochaktuell sind und weiterentwickelt werden müssen. Die folgende Untersuchung soll

---

<sup>46</sup> Kommission für Aus- und Fortbildung, S. 24.

<sup>47</sup> <http://www.unibz.it/learninglibrary/programme/index.html?LanguageID=DE>, Zugriff am 02.09.05.

<sup>48</sup> <http://www.bibliothek.uni-augsburg.de/bibliothek/kongress2005/deutsch/programm/>, Zugriff am 02.09.05.

nun ermitteln, wie die Praxis in deutschen Bibliotheken in der Fortbildungsarbeit aussieht.

### 4.3 Methodische Vorüberlegungen zur Analyse

Es sollte anhand von Beispielbibliotheken untersucht werden, in wieweit Bibliotheken Instrumente der Personalentwicklung umsetzen, welchen Stellenwert Fortbildung einnimmt, ob Fortbildungskonzepte bereits bestehen und in welchem Maße interne und externe Fortbildungen genutzt werden.

In die Analyse sollten nur Beispiele von öffentlichen Bibliotheken einfließen, da sich die Strukturen einer wissenschaftlichen Bibliothek hinsichtlich Fortbildung zu stark unterscheiden. Da vermutet wird, dass nur wenige Bibliotheken systematisch Fortbildung betreiben und noch weniger ein Konzept haben, wurde die Methode des persönlichen Interviews mit Bibliotheken gewählt, die bereits einen Fortbildungsbeauftragten oder eine Arbeitsgruppe Fortbildung haben und sich somit intensiver mit diesem Thema auseinandergesetzt haben. Ein persönliches Interview bietet die Chance, sich genauer die Gegebenheiten vor Ort (z.B. eine Datenbank) anzuschauen, besser mit dem Interviewpartner ins Gespräch zu kommen und Unklarheiten schneller zu klären.

Um geeignete Bibliotheken zu finden, wurde eine E-Mail in der Mailingliste inetbib<sup>49</sup> geschaltet. Daraufhin meldeten sich einige Bibliotheken, die an diesem Thema und v.a. an den Ergebnissen dieser Arbeit ihr Interesse bekundeten, jedoch kein Konzept besitzen. Eine positive Antwort kam von Frau Jahreiß, Fortbildungsbeauftragte der Stadtbibliothek Nürnberg, die sich für den Bereich Fortbildungen begeistert und sich für ein Interview bereit erklärte. Aus einem Interview einer früheren Diplomarbeit<sup>50</sup> wurde ersichtlich, dass es in der Stadtbücherei Stuttgart eine Arbeitsgruppe gibt, die die Organisation interner Fortbildungen übernimmt. Daher wurde bei der Direktorin der

---

<sup>49</sup> <http://www.inetbib.de/>, Zugriff am 02.09.05.

Stadtbücherei Stuttgart, Frau Bussmann, angefragt, ob Sie sich für ein Interview zur Verfügung stellen würde. Frau Bussmann sagte sogleich zu. Frau Munique vom WEGA-Team Stuttgart verwies auf zwei weitere Bibliotheken, von denen Sie wusste, dass Sie systematisch Fortbildungen konzipieren. Die erste Bibliothek, die Stadtbücherei Kirchheim unter Teck, verneinte dies jedoch. Die zweite Bibliothek, die Stadtbibliothek Ditzingen, gab eine positive Antwort. Die Leiterin der Bibliothek, Frau Karl, war gerne für ein Interview bereit. Dieser Interviewtermin ist auf Grund des Todes von Frau Karl nicht zustande gekommen. Bedingt durch die Urlaubszeit und die Sommerpause vieler Bibliotheken war es nicht möglich, eine dritte Beispielbibliothek, die ein Fortbildungskonzept besitzt, für ein Interview zu finden.

Die Methode des Interviews wurde gewählt, da es nur um zwei Bibliotheken sind, die befragt wurden. Das Ziel der Interviews bezog sich nicht auf quantitative Sachverhalte, sondern es sollte einzeln und gezielt das Vorgehen im Komplex Fortbildung hinterfragt werden. Es wurde nicht die Methode einer Umfrage mittels Fragebogen ausgesucht, da vermutet wird, dass die wenigstens Bibliotheken ein Fortbildungskonzept haben. Die Arbeit soll jedoch optimale Lösungen für den Umgang mit Fortbildungen hervorbringen.

Der Interviewleitfaden (s. Anhang 1) setzt sich zusammen aus einer Einleitungsphase, in der ein gegenseitiges Kennenlernen stattfindet und das Thema der Diplomarbeit erläutert wird, einer sachlichen Erhebungsphase, in der nach allgemeinen Kennzahlen der Bibliotheken, Grundlagen der Fortbildung und der exakten Fortbildungsplanung gefragt wird und einer Ausklangphase, um das Gespräch in einer lockeren Atmosphäre zu beenden.<sup>51</sup>

Das Interview soll folgende Sachverhalte klären:

- die Hintergrundsituation, wie Fortbildung zu einem wichtigen Bereich der Bibliothek wurde,

---

<sup>50</sup> Friedrich, Sylvia, S.69f.

- die Position des Gesprächspartners innerhalb der Bibliothek (Leiter, Fortbildungsbeauftragter oder Mitglied der Fortbildungs-AG),
- den Stellenwert von Personalentwicklung und Fortbildung im Vergleich zu anderen Bereichen,
- das Modell der Fortbildung, das in der jeweiligen Bibliothek gewählt wurde,
- die Anreize oder die Planung für ein Fortbildungskonzept,
- die Ziele, die der Gesprächspartner für Fortbildungen sieht,
- die Umsetzung der einzelnen Schritte der Fortbildung
  - Bedarfsermittlung
  - Bedarfsdeckung (intern/extern)
  - Transferförderung
  - Evaluation
- die Kosten und Arbeitszeit für Fortbildung,
- die Information der Mitarbeiter über Fortbildung,
- Berichtswesen/Dokumentation über die Qualifizierung der Mitarbeiter,
- Lernbereitschaft der Mitarbeiter und Umgang mit Widerständen,
- Auswirkungen des Fortbildungskonzepts auf die Arbeit in der Bibliothek und
- zukünftige Entwicklungen für Fortbildungen allgemein und in der jeweiligen Bibliothek.

Nach den positiven Rückmeldungen der Beispielbibliotheken wurden Termine für das Interview vereinbart. Zuvor wurde den Gesprächspartnern der Interviewleitfaden per E-Mail zugeschickt, damit Sie sich auf die Fragen entsprechend vorbereiten konnten.

---

<sup>51</sup> vgl. Friedrich, Sylvia, S. 57

## 4.4 Darstellung der Analyse

Zur Befragung von Frau Bussmann<sup>52</sup> und Frau Jahreiß<sup>53</sup> zur Situation der Fortbildung in der jeweiligen Bibliothek, fanden ausführliche Gespräche vor Ort statt. Das Thema Fortbildung in Bibliotheken fand bei beiden Interviewpartnern großen Anklang und ermöglichte eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Die Reihenfolge des Interviewleitfadens wurde weitgehend eingehalten, ebenso erfolgte eine zwischenzeitliche Vermischung der Fragen, die sich aus dem Gesprächsverlauf ergab. Im Nachfolgenden wird die exakte Gliederung beibehalten, um die Ergebnisse leichter nachvollziehen zu können.

### 4.4.1 Stadtbücherei Stuttgart

- Frau Bussmann ist die Direktorin des Gesamtsystems der Stadtbücherei Stuttgart. Als Direktorin trägt sie die Verantwortung für Personalaufgaben, die eine konzeptionelle „Oberaufsicht“ erfordern. Das Gesamtsystem der Stadtbücherei Stuttgart umfasst die Zentralbücherei im Wilhelmshaus, die Musikbücherei, die Mediothek im Treffpunkt Rotebühlplatz, 18 Stadtteilbüchereien inklusive Fahrbücherei, die Rathausbücherei und 4 Krankenhausbibliotheken. Für diese Standorte sind 172 Stellen vorgeschrieben, die auf 317 Personen verteilt sind. Insgesamt stehen den Bibliotheksbesuchern mehr als 1,2 Mio Medieneinheiten zur Ausleihe bereit. 2004 wurden über 5,7 Mio Entleihungen verzeichnet.
- Frau Bussmann erachtet Personalentwicklung im Allgemeinen und Fortbildung im Speziellen als äußerst wichtig. Die kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter sichert die Qualität der Arbeit. Der laufende Wandel im Arbeitsleben und die Zukunftsentwicklungen setzen qualifizierte Mitarbeiter voraus. Personalentwicklung sieht sie als zentrale Managementaufgabe an.

---

<sup>52</sup> Interview mit Frau Bussmann, Direktorin der Stadtbücherei Stuttgart, 27.07.05.

<sup>53</sup> Interview mit Frau Jahreiß, Fortbildungsbeauftragte in der Stadtbibliothek Nürnberg, 03.08.05.

- Es gibt eine Fortbildungs-AG, die der Direktion und der stellvertretenden Leitung unterstellt ist. Diese Fortbildungs-AG ist unterteilt in Fortbildungen für die Kinderbibliothekare, konventionelle Fortbildungen, z.B. Fachthemen, Sprachen und in EDV-Fortbildungen, z.B. Softwareprogramme, Internetrecherche. Die Mitarbeiter meldeten sich für diese AG freiwillig. Hier finden Überlegungen statt, zu welchen Themen aus den oben aufgeführten Bereichen jedes Jahr Inhouse-Fortbildungen angeboten werden und die AG übernimmt hierfür die Organisation dieser Seminare.
- Die Stadtbücherei Stuttgart hat kein schriftlich fixiertes Gesamtkonzept für Fortbildungen. Es gibt jedoch schriftliche Papiere wie die Zielplanung für jedes Jahr oder das Arbeitshandbuch, in denen das Verfahren festgehalten ist.
- Als Ziele in Bezug auf Fortbildungen sieht Frau Bussmann,
  - die Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien zu stärken,
  - den Auskunftsdienst mit Recherchertools zu unterstützen und die Recherchekompetenz der Mitarbeiter zu erweitern,
  - dass die Mitarbeiter ihre eigenen Stärken erkennen, fördern und lernen mit ihren Schwächen besser umzugehen,
  - dass die Mitarbeiter über Reflexions- und Teamfähigkeit (Hineinversetzen in verschiedene Rollen) sowie über Kommunikationsstrategien verfügen,
  - dass die Mitarbeiter sich kompetent, motiviert und zufrieden fühlen und
  - dass die Mitarbeiter sich und die Bücherei positiv repräsentieren.
- Die Fortbildungsplanung spielt sich zunächst in der Zielplanung für jede einzelne Dienststelle ab. Diese Zielplanung wird mit der Zielplanung der Teams gebündelt und fließt in die Gesamtzielplanung mit ein. Hier werden u.a. Fortbildungsthemen gesammelt und somit wird der Bedarf ermittelt. Eine weitere Ermittlung erfolgt durch den Qualifizierungspass 1998. In diesem Jahr fand der EDV-Wandel statt. In dem Qualifizierungspass wurden persönliche Lernziele für jeden Mit-

arbeiter festgehalten sowie Kenntnisse, die benötigt wurden, um sich dem EDV-Wandel anzupassen. Es wurde zum Ausdruck gebracht, dass Lernen im Team erwünscht ist und das Bewusstsein für die Notwendigkeit für Fortbildungen ist gestiegen. Eine dritte Möglichkeit für die Bedarfsermittlung sind die Wissensprofile. In einem Wissensprofil steht, welche Kenntnisse auf welchem Arbeitsgebiet erforderlich sind. Vor der Zielplanung bespricht der Teamleiter mit jedem einzelnen Mitarbeiter diese Wissensprofile, um auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, welcher Mitarbeiter welche Fortbildung benötigt. Die Wissensprofile sollen stärker in den Teams implementiert werden und in den Teamgesprächen berücksichtigt werden, da die Fortbildung im Team beginnt.

- Es werden verschiedene Angebote in Anspruch genommen, um den Fortbildungsbedarf in einer großen Bibliothek zu decken. Das interne Informations- und Weiterbildungsprogramm der Stadt Stuttgart für ihre Mitarbeiter wird intensiv genutzt. Es gibt u.a. ein Spezialprogramm für Führungskräfte, Angebote für Beurlaubte oder Wiedereinsteiger. Es wird an allen Kursen außer den EDV-Kursen teilgenommen, da EDV-Fortbildungen durch das EDV-Team der Stadtbücherei vorgenommen werden. Im Gespräch zwischen Teamleiter und Mitarbeiter wird bestimmt, welches Fortbildungsseminar des städtischen Programms der Mitarbeiter besucht.

Neben der intensiven Nutzung des Informations- und Weiterbildungsprogramm der Stadt Stuttgart, werden viele Inhouse-Fortbildungen organisiert. Die Themen beziehen sich aus den Qualifikationen für Kinderbibliothekare, den konventionellen Fortbildungen und den EDV-Bedürfnissen, die aus den Wünschen aus der Zielplanung hervorgehen. Für EDV-Fortbildungen ist der Workshop eine häufig verwendete Form. Mitarbeiter des EDV-Teams führen mit einem Team direkt am Arbeitsplatz die Fortbildung durch, so dass eine alltägliche Arbeitsweise vorliegt. Es werden weitgehend interne Mitarbeiter als Referenten genommen oder kontinuierlich externe Referenten. Für 2005 waren Themen aus diesem Bereich „Google für Fortgeschrittene“, „Open Office“, „Word Serienbriefe“ oder „Rund um den PC“.

Fortbildungen für Kinderbibliothekare werden von Fr. Rösler, der Leiterin der Kinderbibliothek im Wilhelmshaus, organisiert. Themen für 2005 waren hier „Vorlesen, Erzählen“, „Medien rhythmisch umsetzen“, Comics, Gestaltung von Bilderbuchshows oder „Bibliothek und Schule“.

Unter den Bereich der konventionellen Fortbildungen fallen Besuche anderer Bibliotheken und Informationseinrichtungen wie die Universitätsbibliothek, die Pädagogische Zentralbibliothek oder die neue Stadtteilbücherei West, Kommunikation (Rhetorik/Stimmbildung, Deeskalationsstrategien), Fremdsprachen sowie Verwaltung. Besondere Inhouse-Fortbildungen sind die gemeinsamen Fortbildungen mit der VHS oder die Teamtage. Für die Fortbildungen von VHS und Stadtbücherei werden externe Referenten eingeladen zu Themen rund um „Neue Lerntheorien“. Die Bücherei soll als Lernort etabliert und die Zusammenarbeit mit der VHS intensiviert werden. Die Teamtage werden von den einzelnen Teams selbständig organisiert und durchgeführt. Diese Art der Fortbildung soll die Teamarbeit fördern und stärken. Teilweise werden externe Referenten eingeladen und es wird versucht die Fortbildung an einem anderen Ort als den Arbeitsplatz zu realisieren, z.B. dem Lernstudio in Zuffenhausen. Auf Grund der Kosten ist dies allerdings nur begrenzt möglich. Eine weitere Besonderheit war die Fortbildung der Ausbilder, die ein Seminar in Bad Boll veranstalteten. Auch dies ist nicht jedes Jahr finanzierbar.

Da durch Inhouse-Fortbildungen und durch das Informations- und Weiterbildungsprogramm der Stadt Stuttgart fast alle Fortbildungsbedürfnisse gedeckt werden können, werden externe Angebote nur gezielt genutzt. Die Mitglieder der Personalverbände BIB und DBV reagieren selbständig auf die Programme oder die Direktion schickt Mitarbeiter auf eine Fortbildung. Kommerzielle Anbieter wie die ekz.bibliotheksservice GmbH oder das Wega-Team sind zu teuer und werden nur selten zu einzelnen Themen genutzt. An den Angeboten der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Regierungsbezirk Stuttgart, dem AKI Stuttgart oder der Hochschule der Medien Stuttgart wird gezielt teilgenommen. Frau Bussmann legt Wert darauf, dass alle

Lektoren entweder zur Buchmesse in Frankfurt oder in Leipzig fahren. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Angebote von externen Fortbildungsanbietern restriktiv und gezielt genutzt werden. E-Learning ist in der Stadtbücherei Stuttgart bisher noch nicht angewendet worden. Die Teilnahme an den Bibweb-Kursen der ekz.bibliotheksservice GmbH ist geplant. Mitarbeiter der Stadtbücherei haben hier als Redakteure mitgewirkt.

- Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag findet zum einen durch den Rückmeldebogen an die Direktion statt, in dem die Mitarbeiter u.a. in Felder eintragen können, „was für mich besonders interessant oder wichtig war“ und „Anregungen für meine persönliche Arbeit bzw. die Konzeption und Zielplanung der Stadtbücherei“. Bei den Teambesprechungen geben Mitarbeiter über interessante Fortbildungen einen kurzen Bericht. Zum anderen arbeiten Arbeitsgruppen bestimmte Themen nach, so dass aus einer Fortbildung ein Konzeptpapier entstehen kann. Bei Inhouse-Fortbildungen aus dem EDV-Bereich, die am Arbeitsplatz stattfinden, wird ein direkter Transfer getätigt. Auch die anderen internen Fortbildungen können leichter auf den Arbeitsalltag übertragen werden, z.B. „Englisch an der Theke“ oder „Vorlesen, Erzählen für Kinder“.
- Eine Evaluation findet auch hier über die Rückmeldebogen und über Gespräche mit dem Vorgesetzten statt. Nach einer Veranstaltung füllen die Teilnehmer einen Feedbackbogen für die Organisatoren aus.
- Für EDV-Fortbildungen steht ein hoher Etat zur Verfügung. Für konventionelle Fortbildungen und Dienstreisen gibt es weitere Etats. Die Kosten für das Informations- und Weiterbildungsprogramm der Stadt Stuttgart werden über innerstädtische Verrechnungen abgewickelt. Für Fortbildungen werden im Jahr rund 1750 Stunden aufgewandt, 1600 Stunden für geplante Fortbildungen und 150 Stunden für Schulungen vor Ort, die nicht systematisch erfasst werden.
- Die Information der Mitarbeiter über Fortbildungen erfolgt über verschiedene Wege. Das Informations- und Weiterbildungsprogramm der Stadt Stuttgart ist jedem Mitarbeiter frei zugänglich. Einladungen über Inhouse-Fortbildungen werden an alle Mitarbeiter geschickt. Die Direk-

tion spricht teilweise Mitarbeiter für eine Fortbildung gezielt an. Für die Teilnahme an externen Fortbildungen gibt es Anmeldebögen, die von dem Vorgesetzten und der Direktion genehmigt werden müssen.

- In der Stadtbücherei Stuttgart gibt es keine Dokumentation über die Qualifikationen eines einzelnen Mitarbeiters, es existiert keine Personalentwicklungsdatei. In einem Ordner wird festgehalten, welcher Mitarbeiter welche Fortbildung besucht hat.
- Bei den Mitarbeitern der Stadtbücherei Stuttgart besteht eine hohe Lernbereitschaft und das Interesse für Fortbildungen ist sehr hoch. Das Konzept der Bibliothek ist ein Modell des lebenslangen Lernens, das auch für die Mitarbeiter gültig ist.
- Das Thema Fortbildung ist ein integrierter Teil des Leitbilds und steht somit für die gesamte Bibliothek.
- Als optimale zukünftige Entwicklung sieht Frau Bussmann, dass jeder einzelne Mitarbeiter persönlich begleitet werden kann und sich auf der Basis der Wissensprofile weiterentwickelt. Des Weiteren soll das System „Voneinander lernen“ in bessere Strukturen gefasst werden und für andere transparent und nutzbar sein. Fortbildungen sollen mehr und mehr mit dem Wissensmanagement verknüpft werden. Eine Utopie hingegen ist, mehr Personal und mehr Zeit für Fortbildungen aufzuwenden.

#### **4.4.2 Stadtbibliothek Nürnberg**

- Nürnberg ist mit ca. 500.000 Einwohnern eine Stadt der europäischen „Metropolregion Nürnberg“. Zwischen Nürnberg, Erlangen, Fürth und Schwabach findet in verschiedenen Projekten eine Interkommunale Zusammenarbeit (IZ) statt. 1996 wurde eine Reform der städtischen Fortbildung durchgeführt, die zur Dezentralisierung dieses Bereichs führte. Seit 1998 gibt es bei jeder städtischen Dienststelle einen Fortbildungsbeauftragten. Zweimal jährlich treffen sich die Fortbildungsbeauftragten zu einer Konferenz. Für die Zukunft ist im Rahmen der IZ eine Städteakademie geplant, die für das gemeinsame Qualifizierungsprogramm der Städte Erlangen, Fürth, Schwabach und Nürnberg

zuständig ist. Die Stadtbibliothek Nürnberg setzt sich aus der Zentralbibliothek, der Bibliothek Egidienplatz, der Musikbibliothek, 7 Stadtteilbibliotheken, 2 Fahrbibliotheken und 4 Schulbibliotheken zusammen. Sie hat einen Bestand von knapp 900.000 Medieneinheiten mit über 2,2 Mio Ausleihen. Es sind 135 Mitarbeiter in den Bibliotheken beschäftigt. Frau Jahreiß übt mit 5 Wochenstunden die Tätigkeit einer Fortbildungsbeauftragten neben ihrer Arbeit im EDV-Team und im Auskunftsdienst aus.

- Die Personalentwicklung nimmt in der Stadtbibliothek Nürnberg einen hohen Stellenwert ein. Im Leitbild ist festgehalten: „Regelmäßige Fort- und Weiterbildung ist für uns selbstverständlich“. Für die Direktorin hat die Qualifikation **aller** Mitarbeiter der Stadtbibliothek Nürnberg eine hohe Priorität, auch für Mitarbeiter, die sich z.B. im Erziehungsurlaub befinden. Deshalb ist Fortbildung Arbeitszeit und die Kosten werden von der Dienststelle übernommen, sofern sie 15 € übersteigen.
- Seit 1995 existiert eine Stabsstelle für Fortbildung, die der Direktion der Stadtbibliothek unterstellt ist. Zu Frau Jahreiß' Aufgaben als Fortbildungsbeauftragte gehört der ständige Kontakt mit der Direktion (ca. 5 ausführliche Besprechungen im Jahr - sowie nach Bedarf informelle Absprachen per Telefon oder E-Mail), außerdem die Ausgabenkontrolle für Fortbildung und die Dokumentation. Sie hat die Funktion einer zentralen Ansprechpartnerin.
- Es liegt kein schriftliches Fortbildungskonzept vor. Für das Interview bereitete Frau Jahreiß ein in Stichpunkten vorliegendes Konzept vor, das ausgebaut werden kann. Im Leitbild wird Fortbildung näher beschrieben.
- Ziele in Bezug auf Fortbildungen werden durch die jährliche Zielplanung mit der Direktion vereinbart und durch die Zielerreichung kontrolliert. Das Formblatt (verwendet bei allen Kostenstellen der Stadtbibliothek) ist gegliedert in Arbeitsschwerpunkte, Mitarbeiterorientierung /Mitarbeiterqualifizierung und Sonstiges. Arbeitsschwerpunkte 2005 sind z.B. die Auswertung des Fragebogens zur persönlichen Fortbildungsplanung, das Erschließen neuer Fortbildungsangebote außerhalb des Bibliotheksbereichs und die Suche nach Kooperationspart-

nern für Inhouseschulungen. Jährlich erstellt Frau Jahreiß einen ACCESS-Bericht für die Betriebsabrechnung. Themenschwerpunkte der Mitarbeiterqualifizierung sind Technologische Kompetenz (EDV-Grundlagen, Internet-Recherchen), Soziale Kompetenz (Serviceorientierung, Kommunikation, Selbstmanagement), Fachliche / Bibliothekarische und Organisationsbezogene Kompetenz, E-Learning, Fortbildung für Multiplikatoren (Leseförderung, Schulungen), Fortbildung für Führungskräfte, Arbeitssicherheit/Gesundheit und Exkursionen.

- Die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs erfolgt einmal durch Feedback von Mitarbeitern, die an einer Fortbildung teilgenommen haben und dieses Thema z.B. als Inhouse-Fortbildung für andere Mitarbeiter vorschlagen. Eine weitere Möglichkeit ist der mündliche und telefonische Austausch. Dies ist bei einer Fortbildungsbeauftragten als zentraler Ansprechpartnerin gut umsetzbar. Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen mittels Fragebogen sind weitere Instrumente, um die Qualifikationsdefizite zu ermitteln. Die letzte Fragebogenaktion wurde Ende 2004/Anfang 2005 mit gutem Rcklaufergebnis durchgeführt. Frau Jahreiß berücksichtigt ebenso externe Anregungen wie Programme verschiedener Fortbildungsanbieter.
- Zur Deckung des Fortbildungsbedarfs werden interne und externe Fortbildungen angeboten und genutzt. Als interne Fortbildungen zur kontinuierlichen Wissenserweiterung der Mitarbeiter werden die stndigen, aktuellen Informationen am Schwarzen Brett (ffentlicher Ordner in MS-OUTLOOK) und im Laufwerk I:// (virtueller, allen Mitarbeitern zugänglicher Ordner) angesehen, z.B. Anleitungen, Protokolle, Neuerungen, Termine, Berichte. Im Umlauf werden den Mitarbeitern Fachliteratur und Fachzeitschriften zugänglich gemacht. Eine weitere Methode sind die „Info-Praktika“. Hier stellen sich die einzelnen Abteilungen neuen Mitarbeitern und Praktikanten ebenso vor wie interessierten Mitarbeitern. Das Ziel ist, das Wissen der Mitarbeiter außerhalb des eigenen Arbeitsgebiets zu erhalten und aufzufrischen. Inhouse-Fortbildungen werden mit eigenen oder externen Referenten durchgeführt. Frau Jahreiß sieht in Inhouse-Fortbildungen folgende Vorteile: positives Lernklima, Lerninhalte sind auf die Bibliothek bezo-

gen, kostengünstig (keine Reisekosten), eine Individualisierung ist möglich. Themen für Inhouse-Fortbildungen im Jahr 2005 sind z.B. Serviceorientierung (z.B. Umgang mit Beschwerden), Englisch für den Bibliotheksalltag, Internetkompetenz für Auskunft und Benutzerberatung, Stimme und Ausdruck. In der Stadtbibliothek Nürnberg sind ausreichend Räume mit entsprechender Ausstattung wie PC, Beamer, Flipchart, Moderatorenkoffer vorhanden. In der neuen Zentralbibliothek wird ab 2006 ein Veranstaltungssaal für 150-200 Personen zur Verfügung stehen. Zusätzlich können städtische Räume gemietet werden. Die gesamte Koordination von Inhouse-Fortbildungen (Referentenauswahl, Termin, Raum, Einladung, externe Veröffentlichung, Tagesordnung, Verpflegung, Teilnahmebestätigung) übernimmt Frau Jahreiß.

Ebenso koordiniert sie die externen Fortbildungen. Sie sichtet die Angebote und erstellt Empfehlungen für die Mitarbeiter, die im Stadtbibliothek-Fortbildungskalender auf dem Laufwerk I:// nachzulesen sind und tätigt die Anmeldungen für externe Fortbildungen. Ständige, aktuelle Informationen über Fortbildungen entnimmt Frau Jahreiß aus dem Stadt-Intranet, ÖBiB, BIB, aus bibfib, dem bayerischen Fortbildungskalender, aus der Landesfachstelle, ekz.bibliotheksservice GmbH, HBZ Nordrheinwestfalen, von dem neuen Portal wissenbringweiter.de, von der Bayerischen Bibliotheksschule, Newsletter-Abo und aus verschiedenen Mailing-Listen. Es werden von den Mitarbeitern weiterhin Fortbildungen aus dem gemeinsamen Qualifizierungsprogramm der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach, beim Bildungszentrum (Volkshochschule. Anmerkung d. Autorin), Spezialseminare (z.B. Restaurierung) oder Tagungen, Buchmessen, Ausstellungen besucht.

Kooperationspartner im Bereich der Fortbildung der Stadtbibliothek sind die städtischen Abteilungen Personalentwicklung, die Supervision, die Betriebliche Sozialberatung und das Bildungszentrum der Stadt Nürnberg, die BIB Region, die Landesfachstelle, die Bayerische Bibliotheksschule und die ekz.bibliotheksservice GmbH.

Seit 2004 werden E-learning Angebote in Form der Bibweb-Kurse der

ekz.bibliotheksservice GmbH genutzt. Individuelles Lernen, die zeitliche und räumliche Flexibilität und multimediales Angebot sind hierbei die Vorteile. 10 Stunden für die Kurse werden als Arbeitszeit angerechnet, auch Mitarbeiter im Erziehungsurlaub können dieses Angebot wahrnehmen. Seit Juli 2005 sind drei interaktive Lern- und Schulungsprogramme auf CD-ROM neu im Bestand, „Basis-Moderation“, „Kommunikation im Beruf“ und „Die Kunst des Präsentierens“. Diese CD-ROMs können von allen Mitarbeitern für vier Wochen entliehen werden und zuhause oder am Arbeitsplatz, nach entsprechender Genehmigung, genutzt werden.

- Der Transfer in den Arbeitsalltag findet durch Weitergabe der Fortbildungsinhalte im Team, durch Teambesprechungen, durch Bildung von Projekten z.B. Klassenführungskonzept, neue Bestandspräsentationen oder Konfliktmanagement statt.
- Es gibt keine planmäßige Kontrolle oder Bewertung von Fortbildungsmaßnahmen außer Berichten in Teambesprechungen, Beobachtung des Vorgesetzten und Feedback.
- Das Ziel ist es 100 € im Jahr pro Mitarbeiter für Fortbildung auszugeben. 2003 waren die Ausgaben bei 11.211,00 € und 2004 nur bei 5.820,00 € auf Grund vieler SAP-Schulungen, die von der Stadt durchgeführt wurden. Der Zeitaufwand für Fortbildungen betrug 2003 3028 Stunden und 2004 4021 Stunden.
- Die Mitarbeiter werden über E-Mail zu Inhouse-Fortbildungen eingeladen oder auf externe Fortbildungen aufmerksam gemacht. Ebenso können sich die Mitarbeiter im StB-Intranet informieren. Für die Anmeldung zu einer Fortbildung gibt es ein internes Formular. Die Genehmigung erfolgt durch den direkten Vorgesetzten, die Sachgebietsleitung und die Direktion.
- In einer ACCESS-Datenbank werden die einzelnen Qualifikationen der Mitarbeiter dokumentiert. Somit ist z.B. eine Abfrage nach einem Fortbildungsthema mit sämtlichen Teilnehmern als auch eine Abfrage nach einem Mitarbeiter mit den jeweiligen besuchten Fortbildungen möglich.

- Die letzte Mitarbeiterbefragung zeigte, dass fast alle Mitarbeiter grundsätzlich an Fortbildungen interessiert sind. Die Lernbereitschaft bei den Mitarbeitern ist hoch, teilweise müssen grundlegende Kenntnisse (bei fachfremden Mitarbeitern, z.B. ABM) vermittelt werden. Bei Widerständen wird im Mitarbeitergespräch offen darüber geredet und es muss „hartnäckig überzeugt“ werden.
- Die Empfehlungen, Angebote und Inhouse-Fortbildungen sollen die Mitarbeiter zur ständigen Fortbildung motivieren. Denn „Fobi-Teilnehmer“ sind aktive, engagierte Mitarbeiter und erbringen gute Dienstleistungen. Auf der anderen Seite beeinflussen die Bibliotheksmitarbeiter das Fortbildungskonzept, so dass dieses entsprechend neuen Anforderungen fortgeschrieben wird.
- Fortbildung ist eine ständige Aufgabe, die auch in Zukunft institutionalisiert bei der Stadtbibliothek (Stelle, Etat, Ziele) angesiedelt sein sollte. Die Themenschwerpunkte orientieren sich an den Entwicklungen der Bibliothekswelt.

#### **4.5 Vergleich, Bewertung und Zusammenfassung der Analyse-Ergebnisse**

Die aufgeschlossene und interessierte Art der Interviewpartner ermöglichte eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Frau Busmann nahm sich extra vor ihrem Urlaub noch Zeit für das Interview und Frau Jahreiß bemühte sich einen ganzen Tag, um mir die Fortbildungssituation in der Stadtbibliothek Nürnberg zu präsentieren.

Die ausgewählten Bibliotheken sind zwei gute Beispiele für die aktive Umsetzung der theoretischen Kenntnisse von Fortbildung. Da sie zwei unterschiedliche Modelle anwenden, Stuttgart hat eine Fortbildungs-AG und Nürnberg eine Fortbildungsbeauftragte, zeigt sich, wie das jeweilige Modell in der Praxis verwirklicht wurde.

Die Stadtbücherei Stuttgart ist im Vergleich zur Stadtbibliothek Nürnberg die etwas größere Bibliothek mit mehr Personalstellen und einem größeren Bestand. Frau Busmann ist die Direktorin des Gesamtsystems und hat im Be-

reich Fortbildung die „konzeptionelle Oberhand“. Frau Jahreiß ist die Fortbildungsbeauftragte der Stadtbibliothek Nürnberg und für alle Arbeiten rund um Fortbildung zuständig. In beiden Bibliotheken hat Fortbildung einen hohen Stellenwert und wird von der Direktion in jeglicher Hinsicht unterstützt.

Sowohl in Stuttgart als auch in Nürnberg existiert kein schriftlich fixiertes Fortbildungskonzept, jedoch andere Papiere, in denen Fortbildung allgemein erwähnt wird. Frau Jahreiß hat für das Interview ein stichpunktartiges schriftliches Konzept entworfen.

In beiden Bibliotheken werden die Ziele für Fortbildung in einer jährlichen Zielplanung festgehalten und mittels der Zielerreichung kontrolliert. Die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs erfolgt in Stuttgart durch Mitarbeitergespräche zwischen dem Teamleiter und dem einzelnen Mitarbeiter. In diesen Gesprächen wird nicht nur der Bedarf z.B. mittels Wissensprofil ermittelt, sondern auch besprochen, durch welche Fortbildung das Defizit behoben wird. Es werden überwiegend das Informations- und Weiterbildungsprogramm der Stadt Stuttgart und die Angebote der Berufsverbände genutzt. Die Fortbildungs-AG ist für die Organisation und Durchführung der zahlreichen Inhouse-Fortbildungen zuständig. In Nürnberg sieht die Bedarfsermittlung und –deckung etwas anders aus. Hier ist die Fortbildungsbeauftragte für diese Bereiche zuständig. Sie führt Mitarbeiterbefragungen durch, erfährt durch mündliche oder schriftliche Anfragen, welche Qualifikationen fehlen und lässt sich von den Fortbildungsveranstaltungen verschiedener Anbieter inspirieren. Frau Jahreiß ist sowohl für die internen als auch externen Fortbildungen verantwortlich. Es finden zahlreiche Inhouse-Fortbildungen in der Stadtbibliothek Nürnberg statt. Daneben werden externe Seminare der Landesfachstellen, der Bayerischen Bibliotheksschule, der ekz.bibliotheksservice GmbH und aus dem gemeinsamen Qualifizierungsprogramm der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach besucht.

In der Stadtbibliothek Nürnberg wurden bereits erste positive Erfahrungen mit E-Learning Angeboten gemacht, die weiterhin ausgebaut werden. Die Stadtbücherei Stuttgart hingegen plant eine zukünftige Partizipation an E-Learning-Kursen.

Der Transfer des Gelernten scheint in beiden Bibliotheken stattzufinden. Eine Evaluation oder Kontrolle gibt es außer den Berichten in Teambesprechungen oder durch Feedback nicht.

Interessant ist, dass in Nürnberg doppelt so viele Stunden für Fortbildungen aufgewendet wird wie in Stuttgart. Ebenso ist es ein respektables Ziel, 100 € im Jahr pro Mitarbeiter für Fortbildung auszugeben.

Die Information über Fortbildungsveranstaltungen verläuft in beiden Bibliotheken überwiegend über E-Mail und das Intranet. Frau Jahreiß dokumentiert die Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter und die Fortbildungen in einer ACCESS-Datenbank, in der verschiedene Abfragen gemacht werden können, während in Stuttgart keine explizite Personalentwicklungsdatei existiert. Es wird in einem Ordner dokumentiert, welcher Mitarbeiter welche Fortbildung besucht hat.

Die Mitarbeiter beider Bibliotheken scheinen eine hohe Lernbereitschaft aufzuweisen, so dass Schwierigkeiten in Bezug auf die Weiterqualifikation nur selten auftreten.

Beide Interviews waren sehr aufschlussreich und ergiebig. Durch die Unterhaltung erschlossen sich mir neue Erkenntnisse und gaben mir neue Impulse für meine Arbeit. Obwohl anfänglich drei Beispielbibliotheken untersucht werden sollten, das jedoch durch die oben aufgeführten Umstände nicht zustande kam, war die Analyse aussagekräftig und zeigte mir, dass es Bibliotheken gibt, die sich intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen und Fortbildung den richtigen Stellenwert zukommen lassen. Es wurden die unterschiedlichen Positionen herausgestellt, die die zwei divergenten Fortbildungsmodelle mit sich bringen. Beide Bibliotheken arbeiten ausgesprochen erfolgreich mit ihrer jeweiligen Methode. Das persönliche Interview erwies sich als ein gutes Verfahren, um sich dem Thema der vorliegenden Arbeit zu nähern. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in das Fortbildungskonzept der Stadtbibliothek Reutlingen mit ein.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten sich fortzubilden, darum bedarf es einer gezielten Auswahl und Abwägung der externen Fortbildungsanbieter. Deshalb befasst sich das nächste Kapitel mit einer Analyse der Angebote der Fortbildungsanbieter in Deutschland.

## 5 Fortbildungsanbieter in Deutschland

### 5.1 Übersicht

Bibliothekarische Fortbildungsanbieter in Deutschland lassen sich in Veranstaltungen der Berufsverbände, kommerzieller Anbieter, staatlicher Einrichtungen, einzelner Universitäten/Fachhochschulen und Tagungen/Kongresse einteilen. Die föderale Struktur Deutschlands spiegelt sich in der Organisation der bibliothekarischen Fortbildung wider. Die Zuständigkeiten liegen bei den Bundesländern bzw. bei den bibliothekarischen Regionen. Dies bringt verschiedene Schwierigkeiten mit sich.

„Die Zahl und Art der Fortbildungsangebote ist regional äußerst unterschiedlich. Daraus ergeben sich zum Teil lange Anfahrtswege, hoher Kosten- und Zeitaufwand.“<sup>54</sup>

Es gibt keinen zentralen Anbieter bibliothekarischer Fortbildungen wie bspw. die Nationalbibliothek, ein Institut oder ein Berufsverband. Zudem kooperieren die verschiedenen Anbieter nicht hinreichend miteinander und es gibt keine nationale Koordination. So ist die Fortbildungssituation gekennzeichnet durch „ein überwiegend unkoordiniertes Nebeneinander von Veranstaltungen“<sup>55</sup>. Das EDBI führte einen Fortbildungskalender<sup>56</sup>, der als zentraler Nachweis von bibliothekarischen Fortbildungen in Deutschland diente. Mit der Schließung des DBI wurde dies eingestellt, so dass es bis vor ein paar Monaten keinen bundesweiten Nachweis von Fortbildungen mehr gab (s. 5.2.1).

„Themen und Termine von Fortbildungsveranstaltungen (v. a. der überregionalen) werden nicht in ausreichendem Maße bekannt gemacht. Fortbildungs-

---

<sup>54</sup> Winter, Ute: VdDB Thesenpapier zur Fortbildungspolitik in deutschen Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) 5, S. 849-851, S. 849.

<sup>55</sup> Jedwabski, Barbara: Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland. In: ZfBB 44 (1997) 1, S. 21-52.

<sup>56</sup> Fit durch Fortbildung. Der Fortbildungskalender des DBI. Berlin: DBI.

willige Mitarbeiter sind auf ihre Findigkeit angewiesen, was das Auffinden von Angeboten und Terminen von Fortbildungsveranstaltungen anbelangt.<sup>57</sup>

Diese Aussage zeigt, dass das Problem bekannt ist, es jedoch noch keine Vorschläge zur Verbesserung gibt. Fortbildungstermine werden in Fachzeitschriften wie Bibliotheksdienst<sup>58</sup> oder BuB<sup>59</sup> veröffentlicht. Mitglieder in Berufsverbänden werden per Rundschreiben der Landesverbände zu regionalen Fortbildungen eingeladen. Des Weiteren müssen sich interessierte Mitarbeiter über die Homepages der verschiedenen Fortbildungsanbieter über Veranstaltungen informieren.

## 5.2 Neue Entwicklungen

In der Übersicht wurde deutlich, dass es einige Probleme in der bibliothekarischen Fortbildungssituation in Deutschland gibt, die nicht einfach gelöst werden können. Im Nachfolgenden werden zwei Beispiele aufgezeigt, die eine Weiterentwicklung bewirken. Das erste Beispiel leistet einen Beitrag zur Vereinfachung zum Finden von Fortbildungsveranstaltungen, das Zweite bietet eine neue Form des Lernens.

---

<sup>57</sup> Winter, S. 849.

<sup>58</sup> Bibliotheksdienst. Organ der Bibliothek & Information Deutschland (BID). Hrsg. von der Zentral- und Landesbibliothek Berlin.

<sup>59</sup> BuB Forum Bibliothek und Information. Fachzeitschrift des BIB. Bad Honnef: Bock und Herchen

### 5.2.1 Portal wissenbringweiter.de<sup>60</sup>

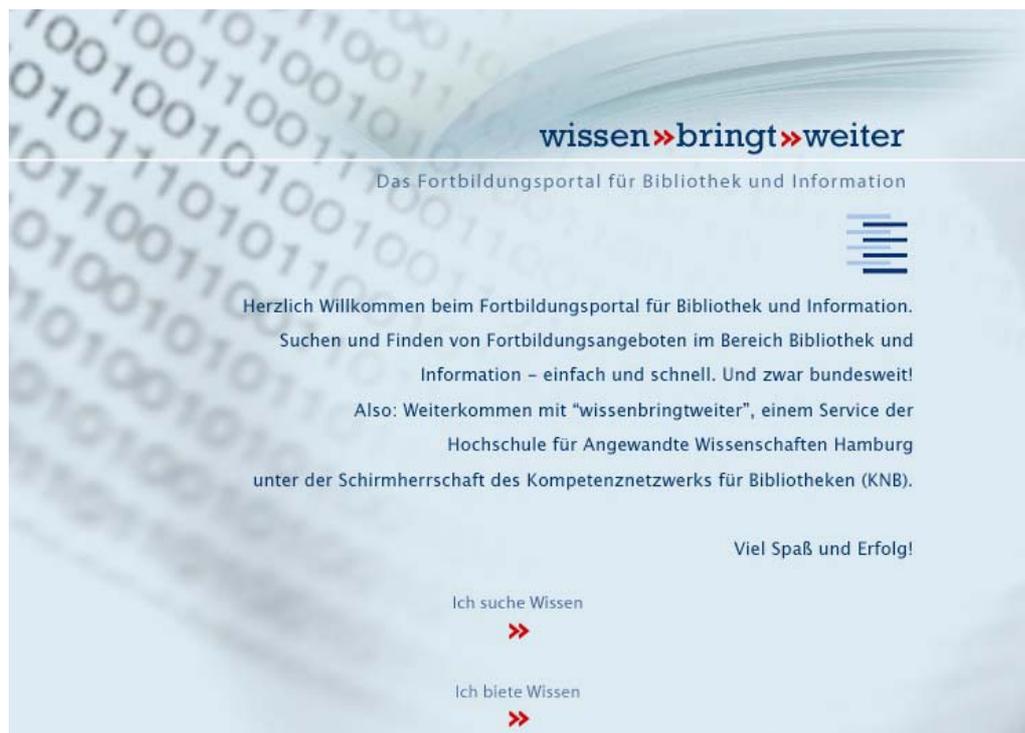


Abbildung 2: Portal wissenbringweiter.de

Seit April 2005 ist das Fortbildungsportal [wissenbringweiter.de](http://wissenbringweiter.de) online verfügbar. Der Fachbereich Bibliothek und Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg machte dem KNB den Vorschlag, im Rahmen eines studentischen Projekts einen zentralen Nachweis für Fortbildungen aus dem Bereich Bibliothek und Information zu entwickeln. Im Laufe des Projekts entstand die Idee, in einem Portal Fortbildungsangebote aus ganz Deutschland zu bündeln und zugänglich zu machen. Zielgruppen dieses Portals sind sowohl Fortbildungssuchende als auch Fortbildungsanbieter. Die Anbieter müssen sich über ein Login mit Benutzername und Passwort anmelden. Die eingegebenen Daten der Angebote werden inhaltlich überprüft, um eine Qualitätssicherung zu erzeugen. Zusätzlich zu den allgemeinen Informationen, können die Anbieter in eine Kursbeschreibung Links auf ihre Homepage oder auf ein Anmeldeformular setzen. Die Nutzer haben die

---

<sup>60</sup> [www.wissenbringweiter.de](http://www.wissenbringweiter.de), Zugriff am 02.09.05.

Möglichkeit sich anzumelden. In jedem Fall stehen ihnen die verschiedenen Suchwege, nämlich Schnellsuche, avancierte Suche und Themensuche, zur Verfügung. Mit einer Anmeldung ergeben sich zusätzliche Funktionen, die Profil- und Notizfunktion. In einem persönlichen Profil kann der Nutzer angeben, welche Kurse für ihn von Interesse sind und bei jeder neuen Anmeldung werden ihm relevante Angebote angezeigt. Mit Hilfe der Notizfunktion kann der Nutzer für sich Notizen zu Kursen hinzufügen und besuchte Kurse speichern. Das Portal mit allen Funktionen ist sowohl für Anbieter als auch Nutzer kostenlos.<sup>61</sup>

### 5.2.2 E-Learning-Angebote

Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der neuen Technologien gibt es seit ein paar Jahren immer mehr Fortbildungen via CD-ROM und Internet. E-Learning – Angebote sind auch auf dem Bibliothekssektor gefragt. So bietet die ekz.bibliotheksservice GmbH in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung verschiedene Fortbildungen an. Unter dem Namen bibweb - Lernforum für Bibliotheken<sup>62</sup> gibt es Kurse zu den Themen Internettraining, Kundenorientierung sowie Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit. Der Kursteilnehmer hat drei Monate Zeit, um sich den Lerninhalt geschmückt mit Übungs- / Kontrollaufgaben, Beispielen aus der Praxis, Diskussionsanregungen und Vorschlägen zur Umsetzung beizubringen. Bei Fragen oder Probleme stehen eine Hotline zur ekz, Chat und ein Board zur Verfügung. Am Ende des Kurses kann man einen Abschlusstest machen und erhält bei Erfolg ein Zertifikat.

Doch bietet E-Learning wirklich mehr Vorteile als andere Formen der Fortbildung? Die Mitarbeiter können zeitflexibel und ortsunabhängig arbeiten, es entstehen keine Reisekosten, jeder kann seinem eigenen Lerntempo folgen, meistens gibt es Austauschmöglichkeiten zwischen den Kursteilnehmern über einen Chat und bei Bedarf kann ein Ansprechpartner kontaktiert werden.

---

<sup>61</sup> Vgl. Geeb, Franziskus; Krauß-Leichert, Ute: Fortbildungsangebote auf einen Blick. In: BuB 57 (2005) 6, S. 440-443.

<sup>62</sup> [www.bibweb.de](http://www.bibweb.de), Zugriff am 02.09.05.

„Online-Learning und die Kommunikation über Inter- oder Intranet ermöglichen ein hochwertiges Knowledge-Management. Auf relativ geringem Kostenniveau können Kompetenzen weitergegeben, aktuelle Entwicklungen aufgenommen und die Erfahrungsschätze aller beteiligten Personen eingebracht werden.“<sup>63</sup>

Als Nachteil ist zu sehen, dass der persönliche Kontakt zu anderen Bibliothekaren oder Angestellten fehlt, Fortbildung nebenher geschieht. E-Learning bietet viele Chancen, doch sollte es als Zusatz zu anderen Methoden gesehen werden und nicht als Ersatz. Es muss nicht zwangsweise leichter sein als andere Lernformen, denn jeder Mensch hat unterschiedliche Vorlieben und Voraussetzungen für seinen optimalen Lernstil.

### **5.3 Methodische Vorüberlegungen zur Analyse von Beispielen**

Die Frage, welche Möglichkeiten bibliothekarische Mitarbeiter in Deutschland haben, um sich weiterzuqualifizieren, sollte anhand konkreter Beispiele untersucht werden. Hierfür wurden die größten Anbieter bibliothekarischer Fortbildung ausgewählt. Es wurde eine Unterscheidung zwischen den Angeboten der Berufsverbände, kommerziellen Anbieter, staatlichen Einrichtungen, Tagungen und sonstiger Anbieter wie bibliothekarischer Schulen gemacht.

Die Methode der Analyse der Homepages wurde gewählt, da quantitative Aspekte vieler Anbieter im Vordergrund standen. Durch diese Methode ermöglichte sich ein guter Überblick über die bibliothekarische Fortbildungssituation in Deutschland in relativ kurzer Zeit.

Die Auswertungskriterien, nach denen die Angebote, die im Internet auf der jeweiligen Homepage verfügbar sind, analysiert wurden, sind die Folgenden:

- Allgemeines über den Anbieter

---

<sup>63</sup> Walz, Sabine: Bibliothekarische Fortbildung online : Interaktion mit Menschen im Netz. In: Bibliotheksdienst 35 (2001) 5, S. 559-561, S. 560.

- Themen der Fortbildungsangebote
  - Bibliothekarisches Grundwissen
  - EDV-Schulungen
  - Bibliotheksmanagement/Führungskompetenzen
- Kosten
- Zielgruppen
- Informationswege für Interessierte (per Post/E-Mail/Ankündigung in Zeitschriften/Homepage...)

Diese Kriterien geben einen guten Überblick,

- welche Aufgaben der Anbieter hat, ausschließlich bibliothekarische Fortbildung oder Fortbildung als eine wichtige Dienstleistung neben anderen,
- welche Themen verstärkt angeboten werden,
- wie hoch die Kosten sind und welche Leistungen im Preis enthalten sind,
- welche Zielgruppen angesprochen werden, nur Bibliothekare in Führungspositionen oder Bibliotheksassistenten und
- auf welchem Wege, die Anbieter ihr Programm veröffentlichen.

## 5.4 Darstellung der Analyse

Im Folgenden werden die einzelnen Anbieter, sortiert nach ihrer Zugehörigkeit zu Berufsverband, kommerzieller Anbieter, staatliche Einrichtung, Tagung oder Sonstiges aufgelistet. Um einen Vergleich zu erleichtern wurde die Reihenfolge der Kriterien beibehalten. Für die Untersuchung wurden die Homepages der Anbieter und Printmaterial, soweit es zur Verfügung stand, bewertet. Da es vergleichsweise viele Anbieter bibliothekarischer Fortbildungen gibt, konnten nicht alle berücksichtigt werden und es wurden die Institutionen ausgewählt, die das größte Angebot offerieren und die wichtigsten Instanzen darstellen.

## 5.5 Fortbildungsangebote von Berufsverbänden

Neben den untersuchten Angeboten der drei nachfolgenden Berufsverbände gibt es noch weitere bibliothekarische Verbände in Deutschland. Berufsverbände sehen neben der Repräsentation des Berufsstandes, der Ausarbeitung von Konzepten und der Beratung der Beschäftigten, die Weiterqualifizierung ihrer Mitglieder oft als ihren Verbandszweck an. Aus diesem Grund werden von den Berufsverbänden Fortbildungsveranstaltungen, Mitgliederversammlungen und Tagungen organisiert.

### 5.5.1 Berufsverband Information Bibliothek e.V., BIB<sup>64</sup>

Der BIB sieht es als einen wichtigen Verbandszweck an, qualifizierte bibliothekarische Fortbildung anzubieten.<sup>65</sup>

**Angebote:** Die Landesverbände veranstalten regionale Fortbildungen zu bibliothekarischen Themen wie „Schule und Bibliothek“, usw. Der BIB ist Mitorganisator des jährlichen Deutschen Bibliothekartags und verschiedener Tagungen, wie z.B. den Baden-Württembergischen Bibliothekstagen. Des Weiteren gibt es Fortbildungen der einzelnen BIB-Kommissionen:<sup>66</sup>

- Das Fortbildungsforum der Kommission Aus- und Fortbildung
- Die Workshops der Kommission Neue Technologien
- Seminarangebote, Vortragsveranstaltungen und Workshops der Kommission für One-Person Libraries

Diese Veranstaltungen finden auf dem Deutschen Bibliothekartag und darüber hinaus statt. Eine weitere Reihe sind die „ekz-BIB-Seminare“ und der BIB-Sommerkurs. Der Sommerkurs ist jährlich im Sommer für eine Woche an einem jeweils anderen Ort.

---

<sup>64</sup> <http://www.bib-info.de>, Zugriff am 28.08.05.

<sup>65</sup> <http://www.bib-info.de/event.htm>, Zugriff am 28.08.05.

<sup>66</sup> <http://www.bib-info.de/event.htm>, Zugriff am 28.08.05.

**Kosten:** Die Preise für die regionalen Fortbildungen betragen üblicherweise 20 € für BIB-Mitglieder und 40 € für Nicht-Mitglieder zuzüglich Reisekosten, die auf Grund der Regionalität gering sind.

**Zielgruppen:** In erster Linie alle BIB-Mitglieder, die überwiegend in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken oder in Spezialbibliotheken arbeiten. Durch die spezifischen Kommissionen werden gezielt Fortbildungen z.B. für Bibliothekare in einer One-Person Library, angeboten.

**Information:** Mitglieder bekommen per Post Einladungen zu Fortbildungen in ihrem Bundesland. Darüber hinaus werden in der Fachzeitschrift BuB alle Fortbildungstermine veröffentlicht, ebenso auf der Homepage.

### 5.5.2 Deutscher Bibliotheksverband e.V., DBV<sup>67</sup>

Der DBV sieht es als seine Aufgabe an, „wichtige fachliche Informations- und Fortbildungsveranstaltungen auf seinen Jahrestagungen und auf den Kongressen der BDB anzubieten und zu unterstützen“<sup>68</sup>. Der DBV ist in acht Sektionen gegliedert, von Sektion 1 Öffentliche Bibliothekssysteme und Bibliotheken für Versorgungsbereiche über 400.000 Einwohner bis Sektion 8 Werkbibliotheken, Patientenbibliotheken, Gefängnisbüchereien. Für jedes Bundesland gibt es einen Landesverband des DBV.

**Angebote:** Die Fortbildungen werden während der Jahrestagungen und Kongressen angeboten. Die Landesverbände sind zuständig für die Organisation von Fortbildungen, die vorrangig in Kooperation mit anderen Bibliotheksverbänden bzw. deren Landesgruppen stattfinden. Ebenso bieten die verschiedenen Sektionen und Kommissionen Fortbildungen an.

**Kosten:** keine Angaben

**Zielgruppen:** Mitglieder des DBV

**Information:** Mitglieder werden persönlich angeschrieben. Auf der Homepage sind die Termine zusätzlich veröffentlicht.

---

<sup>67</sup> <http://www.bibliotheksverband.de/>, Zugriff am 02.09.05.

<sup>68</sup> <http://www.bibliotheksverband.de/dbv/aufgabenframe.html>, Zugriff am 02.09.05.

### 5.5.3 Verein Deutscher Bibliothekare e.V., VDB<sup>69</sup>

Mitglieder des VDB sind Mitarbeiter in wissenschaftlichen Bibliotheken. Der VDB sieht es u.a. als seinen Zweck an, Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen abzuhalten. Es gibt eine Kommission für berufliche Qualifikation<sup>70</sup>, die sich als einem Schwerpunktthema der Fortbildung widmet.

**Angebote:** Deutscher Bibliothekartag, Bibliothekstage

**Kosten:** s. 5.8.1 und 5.8.2

**Zielgruppen:** Mitglieder des VDB

**Information:** Mitglieder werden persönlich angeschrieben. Auf der Homepage sind die Termine zusätzlich veröffentlicht.

## 5.6 Fortbildungsangebote kommerzieller Anbieter

Kommerzielle Anbieter verfügen über höhere Mittel als Institutionen, die staatlich finanziert werden. Da sie sich selbst tragen müssen, sind die Seminare zu den handelsüblichen Preisen buchbar. In der Regel bieten kommerzielle Unternehmen Inhouse-Fortbildungen an, bei denen die Referenten in die Bibliothek kommen.

### 5.6.1 ekz.bibliotheksservice GmbH<sup>71</sup>

Die ekz.bibliotheksservice GmbH startete als Einkaufszentrale für Bibliotheken und bietet neben Produkten wie Bücher, CD-ROMs, Bibliotheksmöbeln, Bibliotheksmaterialien auch Fortbildungen als eine von vielen Dienstleistungen an.

**Angebote:** Die ekz bietet in Reutlingen Seminare in ihren Räumlichkeiten an, die in Kooperation mit Verbänden durchgeführt werden oder Seminare speziell für Führungskräfte. Themen dieser Fortbildungen beziehen sich auf

---

<sup>69</sup> <http://www.vdb-online.org>, Zugriff am 02.09.05.

<sup>70</sup> <http://www.vdb-online.org/kommissionen/qualifikation/>, Zugriff am 02.09.05.

<sup>71</sup> <http://www.ekz.de>, Zugriff am 31.08.05.

das Management in Bibliotheken und Führungsaufgaben. Zusätzlich wird auf der Homepage ein Skripte-Download vergangener Veranstaltung bereitgestellt. Die Inhouse-Seminare der ekz finden in der jeweiligen Bibliothek statt und werden von qualifizierten Referenten gehalten zu allen möglichen Themenbereichen. Der Bereich E-Learning wird durch „bibweb-Lernforum für Bibliotheken“ abgedeckt (s. 5.2.2).

**Kosten:** Die Preise variieren von 0 € bis 800 € für Führungskräfte-seminare. Ein bibweb-Kurs kostet 99 € zuzüglich Internetkosten.

**Zielgruppen:** Zielgruppen sind alle Fachleute aus der Bibliotheks- und Informationswelt.

**Information:** Es werden Werbeanzeigen in den Fachzeitschriften, Informationen auf der Homepage geschaltet und direkt an Bibliotheken verschickt.

### 5.6.2 Wega-team<sup>72</sup>

Das WEGA-Team bietet Bibliotheken, Fachstellen, Verbänden und medienkulturellen Einrichtungen „Dienstleistungen für die Bereiche Werbeberatung, Imagegestaltung und Bibliotheksstrategien“.

**Angebote:** Fortbildungen können aus den Themenbereichen Bibliotheksorganisation und –management, Personalentwicklung und Kommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit und Werbung gebucht werden. Das WEGA-Team kommt für die Fortbildungsveranstaltung in die Institution. Spezielle Wünsche für Fortbildungsthemen werden vom Team aufgearbeitet.

**Kosten:** pro Tag 390 € / 590 € zuzüglich Mehrwertsteuer und Reisekosten

**Zielgruppen:** alle Mitarbeiter aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken

**Information:** Angebote über die Homepage mit Hinweis, dass Printmaterial angefordert werden kann sowie Anzeigen in Fachzeitschriften.

---

<sup>72</sup> <http://www.wegateam.de>, Zugriff am 03.09.05.

## 5.7 Staatliche Einrichtungen

### 5.7.1 Staatliche Fachstellen für das Öffentliche Bibliothekswesen

In fast allen deutschen Bundesländern gibt es eine oder mehrere Staatliche Fachstellen für das Öffentliche Bibliothekswesen. Die Aufgaben einer Fachstelle sind vielfältig. Neben der Beratung und Planung von Bibliotheken stellen sie ihnen viele Dienstleistungen wie Veranstaltungsplanung, Bilderbuchkinos, etc. zur Verfügung. Ein Schwerpunkt liegt auf der Organisation von Fortbildungsveranstaltungen, Exkursionen und Arbeitskreisen. Stellvertretend für die Fachstellen wurden die vier Fachstellen in Baden-Württemberg, Regierungsbezirk Freiburg<sup>73</sup>, Karlsruhe<sup>74</sup>, Stuttgart<sup>75</sup> und Tübingen<sup>76</sup> untersucht.

**Angebote:** Fortbildungen finden zu bibliothekarischen Themen wie „Umgang mit Jugendlichen in der Bibliothek“, „Was tun in Zeiten knapper Kassen?“, „Recherchieren wie die Profis“ oder „Lebendig vorlesen“ statt. Es gibt regionale und landesweite Arbeitskreise, z.B. „Bibliothek und Schule“ oder „Große Stadtbibliotheken in Baden-Württemberg“.

**Kosten:** keine Angaben

**Zielgruppen:** Bibliotheksbeschäftigte des jeweiligen Regierungsbezirks

**Information:** Anschreiben an die Bibliotheken mit Information über das Fortbildungsprogramm. Die Termine sind ebenso über die Homepage zugänglich.

### 5.7.2 Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen, HBZ<sup>77</sup>

Das HBZ ist in erster Linie eine zentrale Dienstleistungs- und Entwicklungseinrichtung des Landes für die Hochschulbibliotheken in Nordrhein-Westfalen

---

<sup>73</sup> <http://www.fr.fachstelle.bib-bw.de/>, Zugriff am 06.09.05.

<sup>74</sup> <http://www.ka.fachstelle.bib-bw.de/>, Zugriff am 06.09.05.

<sup>75</sup> <http://www.s.fachstelle.bib-bw.de/index.html>, Zugriff am 06.09.05.

<sup>76</sup> <http://www.rt.fachstelle.bib-bw.de/>, Zugriff am 06.09.05.

<sup>77</sup> <http://www.hbz-nrw.de/>, Zugriff am 06.09.05.

und darüber hinaus für alle anderen Bibliotheken auch außerhalb Nordrhein-Westfalens. Das HBZ erfüllt seine Aufgaben in Kooperation mit Bibliotheken, bibliothekarischen Einrichtungen und Datenverarbeitungsinstitutionen. Ein Themenbereich sind hier „Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Bibliotheksbeschäftigte“<sup>78</sup>.

**Angebote:** Es gibt sechs Reihen zu bibliothekarischen Themen, zu denen verschiedene Fortbildungen angeboten werden. Diese Reihen sind:

- Bibliothekarische Fachaufgaben und Grundlagenschulungen, z.B. RAK-Schulungen, Bibliothekarische Fachkorrespondenz Englisch
  - DV-Fachaufgaben, z.B. Linux am Dienst Arbeitsplatz, Perl: Grundlagen für die Formularprogrammierung
  - Informationsvermittlung, z.B. Suchstrategien im Internet
  - Bibliotheksorganisation und –management, z.B. Kundenorientierung in der Benutzungsabteilung
  - Erfahrungsaustausch zu Sach- und Fachthemen, z.B. Fernleihe in Hochschulbibliotheken
  - Führung, Verhalten, Kommunikation
- In diesem Bereich werden 2005 keine Seminare angeboten.

**Kosten:** Landesbedienstete zahlen keine Gebühren, für Nicht-Landesbedienstete sehen die Gebühren unterschiedlich aus, z.B. kostet der dreitägige RAK-Grundkurs 245 € inklusive Übernachtung und Vollverpflegung, ein eintägiges Seminar kostet 50 € inklusive Mittagessen.

**Zielgruppen:** Die Beschäftigten in Hochschulbibliotheken und bibliothekarischen Zentraleinrichtungen in Nordrhein-Westfalen sind die vorrangige Zielgruppe. Die Teilnahme von Beschäftigten aus anderen Bibliotheken auch außerhalb Nordrhein-Westfalens ist erwünscht und bei freien Plätzen jederzeit möglich.

**Information:** Das HBZ-Fortbildungsprogramm erscheint halbjährlich und ist ebenso über die Homepage abrufbar.

---

<sup>78</sup> [http://www.hbz-nrw.de/wir/aufgaben\\_ziele.html](http://www.hbz-nrw.de/wir/aufgaben_ziele.html), Zugriff am 06.09.05.

## 5.8 Kongresse/Tagungen

Neben den unzähligen Fortbildungsveranstaltungen, die von den verschiedenen Gruppierungen organisiert werden, sind Kongresse, Tagungen und Messen eine weitere Möglichkeit, um sich fortzubilden. Der Besuch verschiedener Vorträge, die Gelegenheit zur Diskussion mit anderen Fachleuten und schließlich der ungezwungene Austausch untereinander und das Knüpfen von neuen Kontakten, machen diese Einrichtungen zu einem wichtigen Instrument in der regionalen, nationalen und internationalen Fortbildungslandschaft.

### 5.8.1 Deutscher Bibliothekartag<sup>79</sup>

Der Deutsche Bibliothekartag findet jährlich statt und ist die zentrale Fortbildungsveranstaltung des VDB und des BIB.

**Angebote:** Jeder Bibliothekartag steht unter einem besonderen Motto. 2006 finden die Veranstaltungen zu dem Thema „Netzwerk Bibliothek“ statt. Die Teilnehmer haben vier Tage lang die Möglichkeit, sich in verschiedenen Vorträgen weiterzubilden, aktiv mitzudiskutieren, sich bei den Messeständen der Firmen zu informieren, an Arbeitssitzungen teilzunehmen und sich mit Kollegen auszutauschen. Zusätzlich wird ein Rahmenprogramm angeboten.

**Kosten:** Mitglieder des VDB oder BIB zahlen 60 €; Nichtmitglieder zahlen 80 €; Studierende/Arbeitslose/Referendare zahlen 15 €; extra Preise für Tageskarten. Verpflegung und Unterkunft kommen noch hinzu.

**Zielgruppen:** Es werden alle Kollegen aus der bibliothekarischen Fachwelt angesprochen.

**Information:** Bekanntgabe über die eigene Homepage, Ankündigungen in den Fachzeitschriften, Programmverteilung an die Bibliotheken, Fachhochschulen, etc., persönliche Einladungen an die Mitglieder der veranstaltenden Verbände.

---

<sup>79</sup> <http://www.bibliothekartag.de/>, Zugriff am 06.09.05.

### 5.8.2 Baden-Württembergische Bibliothekstage<sup>80</sup>

Die letzten Baden-Württembergischen Bibliothekstage fanden 2003 in Lörach und Weil am Rhein statt. Es ist eine Initiative des Landes und wird von den jeweiligen Bibliotheken der austragenden Orte organisiert.

**Angebote:** Im Rahmen der Bibliothekstage gibt es einen Fortbildungstag für Bibliothekare. Dieser Fortbildungstag wird in Kooperation des DBV, BIB, VDB, der zuständigen Staatlichen Fachstelle und den jeweiligen Bibliotheken realisiert. 2003 waren die Vorträge zu dem Thema „Die Bibliothek der Zukunft“.

**Kosten:** 2003: 10 € für Mitglieder der Verbände; 20 € für Nichtmitglieder; Studierende, Auszubildende und Arbeitslose dürfen kostenlos an den Veranstaltungen teilnehmen.

**Zielgruppen:** Die Baden-Württembergischen Bibliothekstage sprechen mit ihrem Programm und ihren Ausstellungen alle interessierten Bürger an. Der Fortbildungstag ist zur Weiterbildung der bibliothekarischen Mitarbeiter des Landes Baden-Württemberg gedacht.

**Information:** Plakate und Flyer für Werbung in der unmittelbaren Umgebung. Information über eine eigene Homepage, Mitgliederanschriften und Veröffentlichung in den Fachzeitschriften.

### 5.8.3 Leipziger Kongress für Information und Bibliothek

Die DGI organisiert seit 2000 in Kooperation mit der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V., BDB den Leipziger Kongress für Information und Bibliothek. Alle drei Jahre findet der Kongress parallel zur Leipziger Buchmesse statt. Der 2. Kongress<sup>81</sup> war im Jahr 2004 zeitgleich mit dem 93. Deutschen Bibliothekartag in Leipzig unter dem Motto „Information macht Bildung“. Der 3. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek wird im März 2007 stattfinden.

---

<sup>80</sup> <http://www.bibliothekstage-bw.de/home.html>, Zugriff am 06.09.05.

<sup>81</sup> [http://www.bibliothekartag.de/archiv/2004\\_leipzig/](http://www.bibliothekartag.de/archiv/2004_leipzig/), Zugriff am 06.09.05.

**Angebote:** Es gibt verschiedene Fortbildungsveranstaltungen mit Vorträgen, Diskussionen, Firmenausstellungen und -vorträgen. Ein Rahmenprogramm rundet die Veranstaltung ab. 2004 wurde für jeden Tag ein Schwerpunkt gesetzt: „Wirtschaft und Information“, „Bildung und Information“ und „Politik und Information“.

**Kosten:** Mitglieder der Berufsverbände zahlen 60 €, Nichtmitglieder zahlen 80 €, Studierende/Arbeitslose/Referendare zahlen 20 €, extra Preise für Tageskarten.

**Zielgruppen:** Es werden alle Kollegen aus der bibliothekarischen Fachwelt angesprochen.

**Information:** Bekanntgabe über die eigene Homepage, Ankündigungen in den Fachzeitschriften, Programmverteilung an die Bibliotheken, Fachhochschulen, etc., persönliche Einladungen an die Mitglieder der veranstaltenden Verbände.

#### **5.8.4 World Library and Information Congress - The International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA<sup>82</sup>**

Die jährliche Konferenz der IFLA findet unter dem Namen „World Library and Information Congress“ statt. Sie wird jedes Jahr von einem anderen Land ausgetragen. So war der diesjährige Kongress in Oslo und 2006 wird er in Seoul sein. Das austragende Land ist in enger Kooperation mit der IFLA für die Organisation der Veranstaltung zuständig. Das Motto in Norwegen lautete „Libraries – a voyage of discovery“.

**Angebote:** Vorträge zu internationalen Themen, Workshops, Bibliotheksbesichtigungen, Exkursionen und Möglichkeiten zum Austausch mit Kollegen aus der ganzen Welt.

**Kosten:** Neben den Tagungsgebühren von mindestens 350 € für die gesamte Konferenz, entstehen möglicherweise hohe Anfahrts- und Unterkunftskosten.

---

<sup>82</sup> <http://www.ifla.org/>, Zugriff am 06.09.05.

**Zielgruppen:** die internationale bibliothekarische Fachwelt

**Information:** Veröffentlichungen in verschiedenen Fachzeitschriften, auf der Homepage und durch die bibliothekarischen Verbände.

## 5.9 Sonstige

### 5.9.1 Arbeitskreis für Information Stuttgart, AKI<sup>83</sup>

Der AKI-Stuttgart ist ein gemeinnütziger Verein, der „berufliche Fortbildung und Vernetzung im Informationsbereich bietet“.

**Angebote:** Schulungen aus dem IT-Bereich wie XML, OpenOffice, etc.

**Kosten:** von 0 € bis 50 €

**Zielgruppen:** Berufstätige Menschen im Informationsbereich

**Information:** Die Angebote sind über die Homepage zugänglich.

### 5.9.2 Städtisches Fortbildungsprogramm

Viele Städte bieten jährlich ein interessantes und gut ausgebautes Fortbildungsprogramm für ihre Mitarbeiter an. Diese Veranstaltungen sind auch für Mitarbeiter in Bibliotheken ansprechend. Als Beispiel für ein Städtisches Fortbildungsprogramm sei hier das Programm von Reutlingen erwähnt.

**Angebote:** Es werden Seminare zu folgenden Themenbereichen angeboten:

- Führungskompetenz
- Kommunikation und Soziale Kompetenz
- Methodenkompetenz und Arbeitstechnik
- Sekretariat
- Gesundheit (Veranstaltungen werden nicht als Arbeitszeit berechnet)

---

<sup>83</sup> <http://www.aki-stuttgart.de/>, Zugriff am 02.09.05

- Datenverarbeitung
- SAP-Schulungen
- Informationsveranstaltungen
- Weiterbildung auf Abruf

Selbstverständlich sind nicht alle Seminare für bibliothekarische Mitarbeiter von Interesse und sind auch nicht auf typische Bibliothekssituation zugeschnitten. Veranstaltungen aus den Bereichen Führungskompetenz, Kommunikation und Soziale Kompetenz sowie Methodenkompetenz zu besuchen, bietet die Möglichkeit, einen „Blick über den Tellerrand zu werfen“ und sich z.B. mit Führungskräften anderer kommunaler Einrichtungen auszutauschen.

**Kosten:** Kostenabrechnung über innerstädtische Verrechnungen

**Zielgruppen:** alle städtischen Mitarbeiter

**Information:** jährlich erscheinendes, gedrucktes Fortbildungsprogramm, das auch im städtischen Intranet verfügbar ist.

### 5.9.3 Fortbildungen der Fachhochschulen für Bibliothekswesen

Die verschiedenen Fachhochschulen für Bibliothekswesen organisieren in unregelmäßigen Abständen Fortbildungsveranstaltungen zu unterschiedlichen bibliothekarischen Fachthemen. Oft sind sie das Produkt eines studentischen Projekts in Zusammenarbeit mit Berufsverbänden. Da die Veranstaltungen unregelmäßig stattfinden, kann keine exakte Analyse erfolgen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Fortbildungsangebot für Bibliothekare sehr vielfältig ist. Es finden Kooperationen der Berufsverbände für Tagungen statt. Andererseits überschneiden sich auch viele Veranstaltungen, so dass es ein unkoordiniertes „Nebeneinander“ gibt. Die hier nicht aufgeführten Anbieter, z.B. die Buchmessen, sind ebenso wichtig für die Bibliothekswelt, würden aber den Umfang der Arbeit sprengen.

---

Nach den theoretischen Erkenntnissen der Personalentwicklung und speziell der Fortbildung, den Interviews zweier kompetenter Bibliotheken und die Untersuchung des Fortbildungsangebots, zeigt das nächste Kapitel die praktische Umsetzung, wie ein Fortbildungskonzept entwickelt werden kann, auf.

## **6 Entwicklung eines Fortbildungskonzepts am Beispiel der Stadtbibliothek Reutlingen**

### **6.1 Bedeutung eines Fortbildungskonzepts**

Ein Fortbildungskonzept für eine Bibliothek heißt, sich mit den Gegebenheiten der Bibliothek auseinanderzusetzen und auf Besonderheiten entsprechend zu reagieren. Das Konzept sollte vom Fortbildungsbeauftragten, der AG oder der Leitung angefertigt und von allen Mitarbeitern getragen werden. Es stellt ein Versprechen für die Bibliotheksleitung und die Mitarbeiter dar. Die Bibliotheksleitung verpflichtet sich durch ein solches Konzept, die Fortbildung als wichtiges Aufgabengebiet anzusehen und ihm die notwendigen Mittel (Personal, Finanzen, Arbeitszeit, etc.) bereitzustellen. Zudem kann sie sich auf das Konzept berufen. Auf der anderen Seite stellt es auch für die Mitarbeiter eine Verlässlichkeit dar, Fortbildungen besuchen zu dürfen und angeboten zu bekommen. Das Konzept fügt sich in das Leitbild und die Zielvorstellungen der Bibliothek ein. Der nachfolgende Entwurf ist auf die Stadtbibliothek Reutlingen zugeschnitten und somit nicht als allgemeingültige Lösung für Bibliotheken anzusehen. Es kann jedoch als Grundlage und Anregung für andere Bibliotheken dienen, die planen, ein eigenes Fortbildungskonzept zu entwerfen.

### **6.2 Stadtbibliothek Reutlingen**

Die Hauptstelle der Stadtbibliothek Reutlingen ist seit 1985 in einem Neubau nahe dem Rathaus angesiedelt. Mit über 280.000 Medien steht sie den 112.248 Einwohnern Reutlingens und Umgebung von Dienstag bis Samstag zur Verfügung. Die Stadtbibliothek hat 47 Stellen laut dem Stellenplan zum 31.12.2004. Damit garantiert sie den Besuchern 39 Öffnungstunden in der Woche und ca. 240 Öffnungstage im Jahr. Neben Büchern bietet die Stadtbibliothek Zeitschriften, Zeitungen, Karten, Spiele, Videos,

DVDs, CD-ROMs, DVD-ROMs, Hörbücher, CDs, Kassetten, Schallplatten, Noten, Chormaterial und Sprachkurse zur Ausleihe an. Zusätzlich stehen den Bibliotheksbesuchern zahlreiche Internet-PCs, OPACs, Themen-PCs, Computerarbeitsplätze und Spiele-PCs zur Verfügung. Die Sondersammelgebiete der Stadtbibliothek Reutlingen liegen bei der Landeskunde Württemberg, Reutlinger Verlagen und Autoren, Mundart und HAP Grieshaber.

Die Hauptstelle setzt sich aus folgenden Abteilungen zusammen:

Bibliotheksleitung, Sekretariat/Verwaltung, Hausverwaltung

Studienkabinett

Alte Stadtbibliothek

Zeitschriften, Zeitungen

Kinderbibliothek

Jugendbibliothek

Musikbibliothek

Öffentlichkeitsarbeit

IT

Benutzung/Auskunft

Medienangebot/Lektorat

Neben der Hauptstelle, am zentral gelegenen Marktplatz in Reutlingen, gibt es zusätzlich vier hauptamtlich geleitete Zweigstellen (Betzingen, Orschel-Hagen, Rommelsbach und Sondelfingen) und sechs kleine nebenamtlich geleitete Zweigstellen (Bronnweiler, Gönningen, Mittelstadt, Oferdingen, Ohmenhausen und Römerschanze).

## **6.3 Einzelne Schritte zur Entwicklung eines Fortbildungskonzepts**

### **6.3.1 Grundlagen**

Die Fortbildung der Mitarbeiter nimmt in der Stadtbibliothek Reutlingen einen traditionell hohen Stellenwert ein und wird soweit möglich von der Biblio-

theksleitung finanziell und ideell in jeder Hinsicht unterstützt. Fortbildung erhöht die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit der Stadtbibliothek Reutlingen. Sie führt somit zu Verbesserungen der Qualifikation, der Arbeitszufriedenheit, des Betriebsklimas und des Kundenservices.

Auch im Berufsbildungsgesetz (BBiG) heißt es: „Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen“ (§ 1 Absatz 3 BBiG).

Die Organisation von Fortbildungsveranstaltungen gehört in der Stadtbibliothek Reutlingen (wie die Ausbildung) zum Aufgabenbereich der stellvertretenden Bibliotheksleiterin. Das vorliegende Konzept ist ein integrierter Bestandteil der Personalentwicklung.

Seit dem Jahr 2000 wird erhoben, wie hoch der Anteil der für Fortbildung aufgewendeten Arbeitszeit an der jährlichen Gesamtarbeitszeit pro Mitarbeiter liegt – die sog. Fortbildungsquote. Diese sah für die vergangenen drei Jahre folgendermaßen aus:

#### **Fortbildungsquote:**

Jahr	StB Reutlingen	Mittelwert BIX <sup>84</sup> (Großstadtbibliotheken)
2002	1,8	1,3
2003	1,8	1,2

<sup>84</sup> BIX = Deutscher Bibliotheksindex – ein Kooperationsprojekt vom Deutschen Bibliotheksverband e.V. (DBV) und der Bertelsmann Stiftung zur Leistungsmessung bei Bibliotheken.

2004	2,4 <sup>85</sup>	1,3
------	-------------------	-----

Da die Fortbildungsquote für den BIX im Rahmen der Mitarbeiterorientierung erhoben wird, stellt sie eine auch für den Vergleich mit anderen Bibliotheken wichtige Kennzahl dar. Die Stadtbibliothek Reutlingen liegt dabei im Vergleich mit anderen Großstadtbibliotheken immer im oberen Drittel.

Außer der Ermittlung der Fortbildungsquote wird für jedes Jahr auch eine inhaltlich/thematische Auswertung der Fortbildungsveranstaltungen vorgenommen, die die Mitarbeiter der Stadtbibliothek Reutlingen besucht haben. Diese verdeutlicht, dass (erwartungsgemäß) IT-Fortbildungen mit 60-75% jährlich den größten Anteil ausmachen, gefolgt von Fortbildungen zum Themenkomplex Kommunikation. Die verschiedenen jährlichen Auswertungen bildeten eine wichtige Grundlage für die Erstellung dieses Fortbildungskonzeptes.

Die Kosten für Fort- und Weiterbildung wurden 2003 im Haushaltsplan mit 5.000 Euro veranschlagt. Sie lagen tatsächlich bei 3.288,80 Euro plus Reisekosten von 2.807,75 Euro. Im Jahr 2004 standen aufgrund von Sparmaßnahmen nur noch 4.000 Euro zur Verfügung.

### 6.3.2 Zielformulierung

Das nun vorliegende Fortbildungskonzept<sup>86</sup> stellt dar, wie Fortbildung in der Stadtbibliothek Reutlingen praktiziert wird und welche Wege beschritten werden, um folgende Ziele zu erreichen:

1. Die jährliche Fortbildungsquote pro Mitarbeiter soll bei 2% liegen.
2. Jeder Mitarbeiter soll mindestens eine Fortbildung im Jahr besuchen.

---

<sup>85</sup> Die Zahl war im Jahr 2003 besonders hoch, da von 2003 auf 2004 ein Wechsel des EDV-Systems stattfand.

<sup>86</sup> Dabei geht es um die Teilnahme der Mitarbeiter an Fortbildungen, nicht um Referententätigkeit von Kollegen.

3. Es wird versucht, den Mitarbeitern die Teilnahme an den von ihnen gewünschten Fortbildungsveranstaltungen zu ermöglichen.
4. Die Anzahl der internen Fortbildungen sollte außer IT-Schulungen bei fünf pro Jahr liegen.
5. Im städtischen Haushaltsplan sollten jährlich finanzielle Mittel in Höhe von 4.000 Euro (ohne Reisekosten) für Fortbildung bereitgestellt werden.

### **6.3.3 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs**

Die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs soll kontinuierlich durch die jährlichen Mitarbeitergespräche, durch den an alle Mitarbeiter jährlich verteilten Fortbildungsbogen (s. Anhang 2)<sup>87</sup> und durch eine, im Intranet eingerichtete, Wunschbörse erfolgen. In den Mitarbeitergesprächen wird zwischen der Vorgesetzten und dem Mitarbeiter festgelegt, welche Qualifikation der Mitarbeiter für seine Arbeit benötigt und auf welchem Wege diese erreicht wird. Der Fortbildungsbogen und die Wunschbörse erleichtern es den Mitarbeitern, ihre Fortbildungswünsche zu äußern. Diese werden bei der Auswahl der Fortbildungen berücksichtigt. Ebenso findet eine Orientierung an den Angeboten der externen Anbieter statt. Ein weiterer Schritt wäre eine Mitarbeiterbefragung zu dem Thema durchzuführen, die regelmäßig wiederholt wird.

### **6.3.4 Deckung des Fortbildungsbedarfs**

Den Mitarbeitern werden die Fortbildungsangebote folgendermaßen zugänglich gemacht:

#### **Interne Fortbildungen:**

---

<sup>87</sup> Die Kategorien Praktikantenunterricht sowie Einführung neuer Mitarbeiter werden weder für die Fortbildungsquote noch für die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs berücksichtigt. Die Erhebung und Auswertung dieser Kategorien dient lediglich internen Zwecken.

- Ankündigung auf der Großen/Kleinen Dienstbesprechung und/oder per E-Mail, anschließend Aushang am schwarzen Brett mit Teilnehmerliste zum Eintragen

### **Externe Fortbildungen:**

- Städtisches Fortbildungsprogramm im Intranet und in gebundener Form
- Stehsammler in V14 mit verschiedenen Fortbildungsanbietern
- Hinweis auf der Kleinen Dienstbesprechung
- Internetzugang an fast allen Arbeitsplätzen
- Bei Mitgliedschaft in Verbänden z.B. BIB, AIBM direkte Information der Mitarbeiter per Rundschreiben usw.

Die Mitarbeiter treffen selbständig die Auswahl der Fortbildungen, die von ihrem Interesse sind. Zum Teil macht die Bibliotheksleitung ihre Mitarbeiter auch gezielt auf für sie relevante Fortbildungen aufmerksam. Allerdings besteht in der Regel kein Zwang zur Teilnahme. Es ist selbstverständlich, dass nicht alle Mitarbeiter in gleichem Maße Fortbildungsveranstaltungen besuchen können. Für die Kolleginnen aus der Technischen Buchbearbeitung bieten sich nicht so viele Möglichkeiten wie beispielsweise für die Abteilungsleiter. Zudem liegt das zahlenmäßige Angebot an externen Fortbildungen für Diplom-Bibliothekare generell höher als das für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste bzw. Bibliotheksassistenten oder ungelernete Kräfte.

In der Stadtbibliothek Reutlingen kommt es eher selten vor, dass eine Fortbildungsveranstaltung nicht genehmigt werden kann. Die Gründe hierfür sind:

- zu wenig verbleibendes Personal in einer Abteilung (insbesondere in Urlaubszeiten)
- zu hohe Kosten
- die Fortbildung hat mit dem Aufgabengebiet des Mitarbeiters nichts zu tun.

Zur Deckung des Fortbildungsbedarfs werden Inhouse-Fortbildungen in der Stadtbibliothek Reutlingen angeboten und Veranstaltungen externer Anbieter

in Anspruch genommen. Diese beiden Formen der Fortbildung ergänzen sich.

### **Interne Fortbildungen**

Die Stadtbibliothek Reutlingen bietet ihren Mitarbeitern zahlreiche hausinterne Fortbildungen zu verschiedenen Themen an. Neben finanziellen Einsparungen, z.B. Wegfall von Reisekosten, bringt es weitere Vorteile mit sich. Die Bibliotheksleitung kann eine gezielte Themenauswahl treffen und direkt auf Wünsche und Anregungen von Mitarbeitern reagieren. Interne Fortbildungen werden sowohl durch Referenten aus dem eigenen Haus (z.B. IT-Schulungen, Vorstellung einzelner Abteilungen) als auch durch externe Referenten (z.B. beim Themenkomplex Kommunikation) durchgeführt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Fortbildung in den betrieblichen Ablauf der Bibliothek perfekt einzubinden. Die Veranstaltungen werden zu den bevorzugten Tagen, Uhrzeiten und Monaten organisiert und gegebenenfalls nach einer festgelegten Zeit wiederholt. Die Schulung kann als Workshop, Vortrag, Praktische Übung oder als Einführung realisiert werden. Bei einigen Fortbildungen ist es sinnvoll, die Teilnehmerzahl zu begrenzen, auch auf Wunsch des Referenten.

Ein weiterer Punkt ist, dass in einer internen Schulung der betriebliche Zusammenhang beachtet wird. Der Referent geht direkt auf die Situation in der Bibliothek ein, und die Mitarbeiter bringen konkrete Beispiele und ihre Erfahrungen vor. Die Teilnehmer/innen geben nach einer durchgeführten Fortbildung sofort Feedback, so dass eine Evaluation der Fortbildung erfolgt. Die gemeinsame Teilnahme von Mitarbeiter, die im Haus unterschiedlichen Arbeiten nachgehen, fördert die Kommunikation untereinander und das Verständnis für einzelne Aufgaben.

Das interne Fortbildungsangebot in der Stadtbibliothek Reutlingen geht auf alle Bereiche von IT über Kommunikation sowie die Vorstellung einzelner Abteilungen ein. IT-Schulungen sind bei der Einführung neuer Bibliothekssoftware, wie z.B. die Umstellung von SISIS auf BIBLIOTHECA 2000, sehr

wichtig. Nichtsdestoweniger dürfen Grundlagenschulungen zu Softwareprogrammen wie Adobe Photoshop außer Acht gelassen werden.

Fortbildungen zum Thema Kommunikation gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dieses Gebiet beinhaltet nicht nur die Kommunikation innerhalb eines Teams, sondern auch die Kommunikation mit dem Kunden vor allem an der Verbuchungstheke und im Auskunftsdienst. Die Mitarbeiter müssen im Umgang mit schwierigen Benutzern und Kommunikation geschult sein, um einen kundenfreundlichen Service anbieten zu können. Die Fortbildung im Bereich Kommunikation ist u. a. auch im Auskunftsdienstkonzept der Stadtbibliothek Reutlingen festgeschrieben: „Der Auskunftsdienst wird von qualifiziertem Personal geleistet, das sich regelmäßig fortbildet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Bereichen Kommunikation und Recherchekompetenz“.<sup>88</sup>

Seit einigen Jahren stellen sich die einzelnen Abteilungen der Stadtbibliothek Reutlingen (mindestens zwei jedes Jahr) in einem regelmäßigen Turnus von ca. fünf Jahren interessierten Mitarbeitern vor, so dass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, die unterschiedlichen Abteilungen und deren Arbeitsabläufe kennen zu lernen.

### **Checkliste für Inhouse-Fortbildungen:**

Eine gute Organisation von Inhouse-Fortbildungen ist wichtig, damit sich die Teilnehmer und der Dozent auf die Lerninhalte konzentrieren können. Die nachstehende Checkliste trägt zu einem reibungslosen Ablauf bei.

Vorbereitung der Fortbildungsveranstaltung:

- Themenauswahl/Zielgruppe

---

<sup>88</sup> Konzeption für den Auskunftsdienst der Stadtbibliothek Reutlingen / Renate Goldbrunner ; Jutta Zimmermann. – Reutlingen, 2004.

- Referentenauswahl (intern/extern)
- Thematische und terminliche Absprachen mit dem Referenten
- Raumreservierung
- Vertrag mit dem Referenten
- Organisatorische Regelungen für den Referenten wie Übernachtung, Wegbeschreibung, etc.
- Ankündigung auf der Großen/Kleinen Dienstbesprechung
- Einladung per E-Mail und Aushang am Schwarzen Brett mit Teilnehmerliste zum Eintragen
- Schulungsmaterial zusammenstellen
- Verpflegung (Getränke/Imbiss)

Am Tag der Fortbildung:

- Aufbau und Kontrolle der Geräte
- Durchführung der Veranstaltung
- Evaluation der Fortbildung mittels Feedback und Fragebogen

Nachbereitung der Fortbildungsveranstaltung:

- Teilnahmebestätigung
- Auswertung der Evaluation
- Dankesbrief an den Referenten

Zusätzlich sind für Inhouse-Fortbildungen einige Formalitäten zu beachten, die in der nachfolgenden Tabelle näher erläutert werden.

Thema	Referent	Dauer	Zeitraum	Art	Wiederholungs- frequenz	Ort/Raum	Teilnehmerzahl
IT	intern/extern	1 Stunde bis ganztägig	Bevorzugte Monate: Februar, September, November ; außerhalb der Ferien  Bevorzugte Wochentage: Montags ganztägig <sup>89</sup> , Dienstag bis 10 Uhr und mit Einschränkung Mittwoch, Donnerstag, Freitag von 8 – 10 Uhr <sup>90</sup>	Praktische Übungen/Workshop/Einführung	alle 2 Jahre	Kl./Gr. <sup>91</sup> Studio	begrenzt
Kommunikation (Verbuchungstheke/Auskunftsdienst)	externer Moderator	1-1,5 Tage		Workshop	alle 3-4 Jahre	Kl./Gr. Studio	begrenzt
Vorstellung einzelner Abteilungen <sup>92</sup>	Abteilungsleiter	2-stündig		Einführung	1 Abteilung alle 5-6 Jahre	einzelne Abteilung	z.T. begrenzt
Sonstiges (z.B. Neuheitenvorstellung, Schlagwortvergabe)	intern/extern	2 Stunden bis ganztägig		Verschieden je nach Thema	unterschiedlich	Kl./Gr. Studio	z.T. begrenzt

<sup>89</sup> Die Stadtbibliothek Reutlingen hat montags ganztägig geschlossen.

<sup>90</sup> In der Regel werden montags sowie mittwochs bis freitags die am Vortag zurückgegebenen Medien in die Regale zurücksortiert.

<sup>91</sup> Kleines Studio: bis zu 15 Personen, mit eigener IT - Ausstattung ; Großes Studio: bis zu 120 Personen

<sup>92</sup> Abteilungen: Bibliotheksleitung, Sekretariat ; Studienkabinett ; Zeitschriftenabteilung ; Kinderbibliothek ; Jugendbibliothek ; Musikbibliothek ; Zweigstelle Betzingen ; Zweigstelle Orschel-Hagen ; Zweigstelle Rommelsbach ; Zweigstelle Sondelfingen ; Nebenamtliche Zweigstellen ; Öffentlichkeitsarbeit/Veranstaltungen ; IT ; Ausleihdienste ; Medienangebot/Lektorat ; Erwerb/Katalogisierung

### **Externe Fortbildungen**

Zur kontinuierlichen Weiterbildung der Mitarbeiter werden die Angebote bibliothekarischer Verbände, der Fachstellen für das öffentliche Bibliothekswesen in Baden-Württemberg sowie anderer Einrichtungen in Anspruch genommen.

Stark genutzt werden die nichttypisch-bibliothekarischen Schulungen des jährlich erscheinenden Städtischen Fortbildungsprogramms, das sowohl Kurse zu Kommunikation, sozialer Kompetenz, Datenverarbeitung, Arbeitstechniken und Methodenkompetenz als auch spezielle Schulungen für Führungskräfte oder Sekretariat anbietet. Das Städtische Fortbildungsprogramm ist somit für alle Mitarbeiter/innen der Stadtbibliothek Reutlingen von Interesse. Weitere örtlich in Anspruch genommene Fortbildungen können die Angebote der Volkshochschule Reutlingen (v. a. Sprachkurse und EDV-Kurse) sowie der FrauenComputerSchule – Frau und Technik e.V. Reutlingen sein.

Eine jährliche Exkursion mit einem Bibliotheksbesuch gibt die Möglichkeit, andere Bibliothekseinrichtungen der weiteren Umgebung kennen zu lernen. So führte der Ausflug im Jahr 2004 die Mitarbeiter in die neue Stadtbibliothek Ulm. Der Besuch von anderen Bibliotheken im Umkreis von Reutlingen, wie z.B. der FH-Bibliothek Reutlingen, ist ein weiterer Gesichtspunkt.

Die Teilnahme an Tagungen, Bibliothekartagen, Anwendertreffen und Messen fördert neben der Weiterbildung der Mitarbeiter auch den Kontakt zu anderen Bibliothekaren und wird von der Bibliotheksleitung befürwortet.

Eine zusätzliche wichtige Rolle spielt das Fortbildungsprogramm der ekz.bibliotheksservice GmbH Reutlingen. Sie bietet sowohl Seminare in den Räumlichkeiten der ekz (Seminare z.T. in Kooperation mit Bibliotheksverbänden) als auch Inhouse-Seminare an. Die Online-Kurse, bib-web Lernforum für Bibliotheken, wurden von vielen Mitarbeiter/innen der Stadtbibliothek Reutlingen durchgeführt. Der auf der ekz-Homepage zur Verfügung gestellte

Skripte-Download vergangener Veranstaltungen bietet einen guten Überblick zu früheren Themen.

### **6.3.5 Transferförderung**

Nach einer besuchten externen Fortbildung referieren die Mitarbeiter bei der Kleinen Dienstbesprechung über die von ihnen besuchten Fortbildungen. Ausgesuchtes Material wird in Umlauf gegeben, so dass sich jeder Mitarbeiter informieren kann. Über die Fortbildungen des Städtischen Fortbildungsprogramms wird im Allgemeinen nicht berichtet. Bei internen Fortbildungen erfolgt die Evaluation in der Regel direkt im Anschluss an die Veranstaltung. Am Ende eines jeden Jahres füllen die Mitarbeiter einen Fortbildungsbogen (s. Anhang 2) aus, auf dem sie festhalten, aus welchen Bereichen sie welche Veranstaltung besucht haben, die Stundenanzahl, eigene Referententätigkeiten sowie Wünsche für weitere Fortbildungen. Die Kategorien des Fortbildungsbogens sind Kommunikation, Selbstmanagement, Infobesuche, IT und Sonstiges. Diese Bögen werden anschließend - wie in der Einleitung beschrieben - ausgewertet.

Die Fortbildungsergebnisse werden in einer internen Fortbildungsstatistik sowie im Jahresbericht der Stadtbibliothek Reutlingen festgehalten. Auf der großen Dienstbesprechung gibt es einen PowerPoint-Vortrag der Auswertung der Fortbildungsveranstaltungen des vergangenen Jahres. In den BIX<sup>93</sup> fließt die Fortbildungsquote mit ein.

### **6.3.6 Evaluation der Fortbildungen**

Die Evaluation der internen Fortbildungen erfolgt im Anschluss an die Veranstaltung durch unmittelbares Feedback und einen von den Teilnehmern auszufüllenden Fragebogen.

---

<sup>93</sup> BIX = Deutscher Bibliotheksindex – ein Kooperationsprojekt vom Deutschen Bibliotheksverband e.V. (DBV) und der Bertelsmann Stiftung zur Leistungsmessung in Bibliotheken.

## Fragebogen zur Evaluation von Inhouse-Fortbildungen:

1. Die Fortbildung entsprach meinen Erwartungen
  - ja
  - nein
  
2. Mit dem Inhalt der Veranstaltung war ich
  - sehr zufrieden
  - zufrieden
  - nicht zufrieden
  
3. Mit dem Referenten war ich
  - sehr zufrieden
  - zufrieden
  - nicht zufrieden
  
4. Das Gelernte kann ich in meiner Arbeit anwenden/umsetzen
  - ja
  - nein

Das Fortbildungskonzept der Stadtbibliothek Reutlingen wird weiter evaluiert, um auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können.

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wurde die Entwicklung eines Fortbildungskonzepts für Mitarbeiter einer Bibliothek anhand eines Beispiels behandelt und der Stellenwert von bibliothekarischen Fortbildungsveranstaltungen verschiedener Anbieter analysiert. Die bereits in der Einleitung aufgestellte, These, dass Fortbildungen auch mit geringen Haushaltsmitteln aufgrund eines systematischen Vorgehens möglich sind, wurde näher untersucht.

Zu Beginn wurde der Begriff „Personalentwicklung“ definiert. Dafür wurde zunächst die betriebswirtschaftliche Literatur berücksichtigt. Einhergehend mit der Definition der Personalentwicklung wurden die Ziele, die Beteiligten an der Personalentwicklung und die Instrumente dargestellt. Eine dieser Komponenten ist der Bereich der Fortbildung, der durch verschiedene Definitionen und die Auflistung der einzelnen Schritte näher beleuchtet wurde. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist der Begriff der „Lernenden Organisation“.

Aus den erarbeiteten Gesichtspunkten ergeben sich die Konsequenzen für Bibliotheken. Mit Hilfe der Fachliteratur wurde der aktuelle Stand der Forschung in der Bibliothekswelt ermittelt. Anschließend sollte mittels persönlicher Interviews geklärt werden, inwiefern Bibliotheken bereits ein Konzept für systematische Fortbildung haben. Hierfür wurden zwei Bibliothekarinnen öffentlicher Bibliotheken nach ihrem Fortbildungsmodell befragt. Diese Methode halte ich für geeignet, da aus der Fachliteratur ersichtlich wurde, dass nur wenige Bibliotheken sich mit dieser Frage auseinandergesetzt haben. Die Methode eines Fragebogens war für das Ziel dieser Arbeit nicht passend, da optimale Beispiele ermittelt werden sollten, um zu zeigen, wie das Thema angefangen werden kann. Eine Fragebogenaktion wäre jedoch ideal, um die aktuelle Situation der bibliothekarischen Fortbildung zu charakterisieren. Dies könnte eine Aufgabe für weitere Arbeiten auf diesem Gebiet darstellen. Die Interviews waren für meine Arbeit sehr aufschlussreich.

Im anschließenden Kapitel wurden an praktischen Beispielen aufgezeigt, welche Veranstaltungen von verschiedenen Fortbildungsanbietern offeriert werden. Als erstes wurde die aktuelle Situation in Deutschland geschildert. Da es keine nationale bibliothekarische Einrichtung gibt, differiert das Angebot in den einzelnen Regionen. Neue Entwicklungen wie das Internetportal „wissenbringweiter.de“ und E-Learning- Seminare bringen Chancen für die Weiterentwicklung der Fortbildungssituation mit sich. Es wurden die Angebote der Homepages der ausgewählten Anbieter nach den Gesichtspunkten „Angebote“, „Kosten“, „Zielgruppen“ und „Information“ ausgewertet. Diese Untersuchung zeigte, dass es viele Kooperationen unter den Berufsverbänden gibt, aber auch ein „Nebeneinander“ von Seminaren. Das Internet bietet für Fortbildungsinteressierte gute Möglichkeiten, um sich über Veranstaltungen zu informieren.

Das darauf folgende Kapitel befasste sich mit der praktischen Umsetzung der theoretischen Erkenntnisse. Zunächst wurden die Bedeutung eines Fortbildungskonzepts und die Einordnung in das Leitbild beschrieben. Am Beispiel der Stadtbibliothek Reutlingen wurde aufgezeigt, wie ein solches Konzept entwickelt werden kann. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist, dass die Situation vor Ort beachtet wird, d.h. welche Konzepte bestehen bereits, wie kann dieses neue Papier in das Leitbild der Bibliothek eingeordnet werden, etc. Die einzelnen Schritte wurden detailliert dargestellt und ausgeführt, so dass der vorliegende Entwurf als Grundlage für andere Bibliotheken genommen werden kann.

Bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit war zu erkennen, dass die Investition in die Ressource Personal sehr wichtig ist, um die Bibliothek auch oder gerade in Zeiten knapper Haushaltsmitteln weiterzuentwickeln und qualifizierte Dienstleistungen anbieten zu können. In den Beispielbibliotheken waren ausreichende Gelder für die Qualifizierung der Mitarbeiter vorhanden. Die systematische Organisation von Fortbildungen ermöglicht auch mit geringen Mitteln die gezielte Verfolgung der Gesamtziele der Bibliothek. Deshalb sollte

jede Bibliothek versuchen, Personalentwicklung anzuwenden. Hier bieten sich v.a. Inhouse-Schulungen an, die kostengünstiger sind.

Abschließend ist hervorzuheben, dass sich der Erfolg eines Fortbildungskonzepts nicht allein und automatisch einstellt. Es erfordert die Mitwirkung aller Beteiligten, die Einbindung in das Leitbild der Bibliothek und eine kontinuierliche Weiterentwicklung, um auf Veränderungen reagieren zu können.

## 8 Literaturverzeichnis

Becker, Manfred: Personalentwicklung : Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2. überarb. u. erw. Aufl.; Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999

Behm-Steidel, Gudrun; Jedwabski, Barbara: Bibliothekarische Fort- und Weiterbildung weltweit. In: Bibliotheksdiens 31 (1997) 10, S. 1927-1930

BIB, Kommission Aus- und Fortbildung: Fortbildungsforum 2001. Vorträge des 2. Fortbildungsforums auf dem 91. Deutschen Bibliothekartag <Bielefeld, 2001>. URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2004/17/>, Zugriff am 26.06.05

BIB, Kommission Aus- und Fortbildung: Fortbildungsforum 2002. Vorträge des 3. Fortbildungsforums auf dem 92. Deutschen Bibliothekartag <Augsburg, 2002>. URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2004/18/>, Zugriff am 26.06.05

Boscheinen, Claudia: Personalentwicklung im Management von öffentlichen Bibliotheken. Köln: Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen, 1999. (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 17). URL:

Bussmann, Ingrid: Die Bibliothek als Atelier des innovativen Lernens. In: Bibliothek in der Wissensgesellschaft. Festschrift für Peter Vodosek. München, 2001. S. 186-191

Depping, Ralf: Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris (1999) 3, S. 162-166

E-Learning : die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen. Ute Scheffer ; Friedrich W. Hesse (Hrsg.). Stuttgart: Klett-Cotta, 2002

Flemming, Arend: Erfahrungen mit Inhouse-Fortbildung in den Städtischen Bibliotheken Dresden. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) 12, S. 2077-2082

Fliegerbauer, Gabriele: Man lernt nie aus! Das Fortbildungskonzept der Landesfachstelle. In: ÖBiB 1 (2003), S. 13-15

Friedrich, Sylvia: Die Bibliothek als Lernende Organisation. Diplomarbeit im Studiengang Öffentliche Bibliotheken. Stuttgart: Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, 1999

Geeb, Franziskus; Krauß-Leichert, Ute: Fortbildungsangebote auf einen Blick. In: BuB 57 (2005) 6, S. 440-443

Holderried, Angelika: Lerninhalte zielgruppengerecht aufbereitet und vermittelt. E-Learning und Seminare für Bibliotheken. In: Lernort Bibliothek. Hrsg. von Franz Berger. Berlin: BibSpider, 2004. S. 40-45

Huesmann, Anna-Maria: Qualitätssicherung in der bibliothekarischen Fortbildung : Evaluation der Fortbildungsangebote ; ein Fragebogen der Kommission Aus- und Fortbildung des VdDB. In: Bibliotheksdienst 33 (1999) 5, S. 748-757

Jedwabski, Barbara: „Ja, wenn Sie das neben ihrer eigentlichen Arbeit noch schaffen...“. Über den Stellenwert von innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken. Vortrag auf dem 86. Deutschen Bibliothekartag <Erlangen, 1996>. URL: <http://www.ub.uni-dortmund.de/fobi/links/erlangen.html>, Zugriff am 18.07.05

Jedwabski, Barbara: Zur Situation der bibliothekarischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland. In: ZfBB 44 (1997) 1, S. 21-52

Klotz, Volker; Pernthaler, Verena: Damit Fortbildung Zinsen trägt : der neue Fortbildungsansatz für Südtirols Öffentliche Bibliotheken als Teilkonzept eines Bibliotheksentwicklungsprogramms. Vortrag bei der Tagung „Die lernende Bibliothek“, <Bozen, 2003>. URL:

Kommission für Aus- und Fortbildung: Bibliothekarische Fortbildung : Bestandsaufnahme und Empfehlungen (Stand: 08.07.2002). URL: <http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/arbeitsinstrumente/Fortbildungskonzept%20der%20KAF.pdf>, Zugriff am 11.07.05

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung: erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 2. Aufl.; München: dtv, 2005

Nagelsmeier-Linke, Marlene: Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek : Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: De officio bibliothecarii : Beiträge zur

Bibliothekspraxis ; Hans Limburg zum 65. Geburtstag gewidmet. Hrsg. von Gernot Gabel... Köln: Greven, 1998. S. 40-52

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. 10. völlig überarb. u. erw. Aufl.; Ludwigshafen: kiehler, 2003

Roth-Plettenberg, Volker; Blechschmidt, Romana: Qualifiziert für das neue Jahrtausend: Forderungen an die Aus-, Fort- und Weiterbildung. In: Bibliotheksdienst 34 (2000) 7/8, S. 1163-1167

Schneider, Katrin; Schäfer, Ute: Ersetzt Fortbildung die Ausbildung? Verbindliche Standards – flexible Modelle. Vortrag auf dem 94. Deutschen Bibliothekartag <Düsseldorf, 2005> gehalten. URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/74/>, Zugriff am 26.06.05

Umlauf, Konrad: Kompetenzen für Arbeit an Netzwerken in öffentlichen Bibliotheken. URL: <http://digbib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2003/47/>, Zugriff am 26.06.05

Umlauf, Konrad: Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 94). URL: <http://digbib.iuk.hdm-stuttgart.de/epub/volltexte/2003/49/>, Zugriff am 26.06.05

VdDB: Fortbildungsforum 2000. Vorträge des 2. Fortbildungsforums auf dem Kongress „Information und Öffentlichkeit“ der BDB und DGI <Leipzig, 2000> URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2004/14/>, Zugriff am 26.06.05

Vonhof, Cornelia: Personalmanagement. Unveröffentlichtes Skript SS 2005. Stuttgart: Hochschule der Medien, 2005

Walz, Sabine: Bibliothekarische Fortbildung online : Interaktion mit Menschen im Netz. In: Bibliotheksdienst 35 (2001) 5, S. 559-561

Winter, Ute: VdDB Thesenpapier zur Fortbildungspolitik in deutschen Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) 5, S. 849-851

**Interviews:**

Interview mit Frau Bussmann, Direktorin der Stadtbücherei Stuttgart,  
27.07.2005

Interview mit Frau Jahreiß, Fortbildungsbeauftragte der Stadtbibliothek Nürn-  
berg, 03.08.2005

## **9 Anhang**

Anhang 1 Interviewleitfaden

Anhang 2 Fortbildungsbogen der Stadtbibliothek Reutlingen

## **Anhang 1: Interviewleitfaden**

### **Interviewleitfaden zum Thema Fortbildungskonzepte für Mitarbeiter in Bibliotheken**

#### **Einleitungsphase**

- Thema der Diplomarbeit erläutern, Einordnung des Interviews
- Auflockern der Gesprächsatmosphäre

#### **Sachliche Erhebungsphase**

##### **Allgemeines**

- Allgemeine Kennzahlen der Bibliothek
- Position des Gesprächspartners innerhalb der Bibliothek

##### **Grundlagen**

- Welchen Stellenwert nimmt Personalentwicklung und speziell Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung in ihrer Bibliothek ein?
- Gibt es einen Fortbildungsbeauftragten oder eine Arbeitsgruppe, die sich mit Fortbildung auseinandersetzt?
- Hat die Bibliothek ein schriftlich fixiertes Fortbildungskonzept?
- Wenn ja, seit wann?
- Wenn nein, ist es geplant? Welche anderen Richtlinien gibt es?
- Welche Ziele haben Sie in Bezug auf Fortbildungen?

##### **Fortbildungsplanung**

- Wie wird der Fortbildungsbedarf ermittelt?

- Wie wird der Fortbildungsbedarf gedeckt?
- Bieten Sie Inhouse-Fortbildungen an?  
Anzahl, Themen, räumliche Ausstattung, Organisation
- Welche Angebote von externen Anbietern werden in Anspruch genommen?
- Wird E-Learning genutzt?
- Wie findet der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag statt?
- In welchem Rahmen findet eine Kontrolle / Evaluation statt?
- Wie viel Etat steht für Fortbildung zur Verfügung?
- Wie werden die Mitarbeiter über Fortbildungen informiert?
- Gibt es ein Berichtswesen oder eine Dokumentation über die Qualifikationen eines einzelnen Mitarbeiters?
- Wie werden die Fortbildungen bei den Mitarbeitern angenommen?  
Wie sieht die Lernbereitschaft bei den Mitarbeitern aus? Wie wird mit Widerständen umgegangen?
- Welche Auswirkungen hat das Fortbildungskonzept für die Bibliothek?
- Was für zukünftige Entwicklungen sehen Sie auf dem Gebiet der Fortbildung?

### **Ausklangphase**

- Dank für die Bereitschaft für das Interview

## Anhang 2: Fortbildungsbogen der Stadtbibliothek Reutlingen

	Titel der Veranstaltung/ Referent	Stundenanzahl (bei mehreren Tagen: 1 Tag = 7,7 Std.)
<b>Kommunikation</b> z.B. Verhalten im Umgang mit Bibliotheksbesuchern, Mitarbeitergespräche, innerbetriebl. Kommunikation u.a.		
<b>Selbstmanagement</b> z.B. Stressbewältigung, Arbeitstechniken, Zeit-Management, Gymnastik		
<b>Infobesuche</b> z.B. Bibliotheken, Messen, Archive; Vorstellung einer Abteilung der STB		
<b>IT</b> z.B. Internet, DTP-Programme, Excel, B.O.N.D		
<b>Sonstige</b> z.B. Rechtschreibung, Budgetierung, Erste Hilfe		

	Titel der Veranstaltung	Stundenanzahl (bei mehreren Tagen: 1 Tag = 7,7 Std.)
B) Praktikantenunterricht  Keine Ausbildung!		
C) Einführung neuer Mitarbeiter (z.B.: BIBLIOTHECA 2000)		
D) Tätigkeit in Verbänden, Kommissionen, Gremien, AG's z.B. DBV, AIBM, Lektoratskoope- ration, Arbeitskreis Schule u. Bibliothek		
E) Vortragstätigkeit		
F) Wie zufrieden sind Sie mit dem Fortbildungsangebot der Stadtbibliothek Reutlingen?  <input type="checkbox"/> sehr zufrieden <input type="checkbox"/> zufrieden <input type="checkbox"/> nicht zufrieden		
G) Zu welchen Themen wünschen Sie sich Fortbildungen?		

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift