

## Weitere Beiträge

Mareike Dotzauer und Cornelia Vonhof\*

# Weiterbildung in wissenschaftlichen Bibliotheken: Status quo und Perspektiven

<https://doi.org/10.1515/bfp-2024-0011>

**Zusammenfassung:** Der vorliegende Beitrag beleuchtet den Status quo der Weiterbildung in wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland. Dazu werden Kennzeichen einer idealtypischen systematischen Weiterbildung den Ergebnissen von qualitativen Interviews mit zehn Universitäts- und Landesbibliotheken gegenübergestellt. Die Auswertung zeigt, dass der Stellenwert und die Umsetzung von Weiterbildung mit Faktoren wie finanziellen Ressourcen, strategischer Ausrichtung und dem Vorhandensein eines Personalentwicklungskonzeptes korrelieren. Der Beitrag diskutiert darüber hinaus die in der Literatur zu findende Diskrepanz zwischen der Bedeutung, die einer systematisch und strategisch ausgerichteten Weiterbildung in wissenschaftlichen Bibliotheken zugeschrieben wird und der vorzufindenden Praxis. Good-Practice-Beispiele aus den befragten Bibliotheken und Empfehlungen für zukünftige Entwicklungen ergänzen die Analyse.

**Schlüsselwörter:** Wissenschaftliche Bibliothek; Personalentwicklung; Weiterbildung

## Continuing Education in Academic Libraries: Status Quo and Perspectives

**Abstract:** This article examines the status quo of continuing education in academic libraries in Germany. Characteristics of an ideal systematic training programme are compared with the results of qualitative interviews with ten university and state libraries. The analysis shows that the importance and implementation of training is correlated with factors such as financial resources, strategic orientation, and the existence of a staff development policy. The article also discusses the discrepancy found in the literature between the importance given to systematic and strategic training in academic libraries and the practice found in the field. Good practice examples from the libraries surveyed and recommendations for future developments complete the analysis.

**Keywords:** Academic library; personnel development; further education

## 1 Einleitung

Fort- und Weiterbildung spielt in Bibliotheken eine wichtige Rolle, hat sich doch das Berufsbild in den letzten 15 bis 20 Jahren massiv gewandelt. Die bibliothekarischen Ausbildungs- und Studiengänge qualifizieren für die Arbeit in heutigen Bibliotheken. Aufgrund der Breite des Berufsfelds und der Vielfalt der Themen vermitteln Ausbildung und Studium Überblickswissen, das durch vertiefte Kenntnisse für das jeweilige konkrete berufliche Tätigkeitsfeld ergänzt werden muss. Zum Zweiten erfordert die Dynamik der Entwicklung im Berufsfeld eine ständige Aktualisierung des Wissens.

Damit sind Bibliotheken gefordert, dafür zu sorgen, dass ihr Personal durch Fort- und Weiterbildung für gegenwärtige und zukünftige Aufgabengebiete gerüstet ist. Aber auch der demografische Wandel und der spürbare Fachkräftemangel zwingen die Bibliotheken, die vorhandenen Mitarbeitenden (weiter) zu qualifizieren, neue Arbeitskräfte einsatzfähig zu machen und sich nicht zuletzt durch ein breit gefächertes Weiterbildungsangebot als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

Dennoch wird das Thema Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken häufig nicht systematisch angegangen. Die Initiative für Weiterbildungsmaßnahmen geht überwiegend von den Mitarbeitenden selbst aus, in den wenigsten Fällen sind Vorgesetzte oder die Personalabteilungen die treibenden Kräfte.<sup>1</sup> Dies ist angesichts der genannten Herausforderungen eine besorgniserregende Tendenz.<sup>2</sup> Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass Personalentwicklung und strukturierte Weiterbildungskonzepte in Bibliotheken an Bedeutung gewinnen.<sup>3</sup>

\*Kontaktperson: Cornelia Vonhof, vonhof@hdm-stuttgart.de.

<https://orcid.org/0000-0001-6845-9393>

Mareike Dotzauer, mareike.dotzauer@uni-jena.de

1 Fühles-Ubach et al. (2022) 176.

2 Ebd.

3 Huth (2010).

Wie können diese gegensätzlichen Aussagen in Verbindung gebracht werden? Wie sieht die praktische Umsetzung von Fort- und Weiterbildung in Bibliotheken aktuell aus und welche Empfehlungen für ein systematisches Weiterbildungskonzept in einer wissenschaftlichen Bibliothek könnten gegeben werden? Diesen Fragen soll in diesem Beitrag<sup>4</sup> nachgegangen werden. Er beschreibt die zentralen Aspekte systematischer Weiterbildung als idealtypischen Rahmen und stellt diesem die Ergebnisse einer Befragung von zehn wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland gegenüber. Abschließend werden Good Practices aufgezeigt und Perspektiven für eine Umsetzung in der Praxis gegeben.

## 2 Relevanz und Kennzeichen systematischer Weiterbildung

Durch die digitale Transformation und die vielfältigen gesellschaftlichen Veränderungen sind die Anforderungen an Mitarbeitende deutlich gestiegen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor, um diese Anforderungen zu bewältigen, ist die Qualifikation der Beschäftigten.<sup>5</sup> In einer sich wandelnden Arbeitswelt ist es jedoch kein leichtes Unterfangen, die Qualifikationen der Mitarbeitenden auf aktuellem Stand zu halten und sie gleichzeitig für die Zukunft gut aufzustellen.<sup>6</sup> Ein Weg, um dies zu gewährleisten, ist die kontinuierliche (berufliche) Fort- und Weiterbildung<sup>7</sup>.

Berufliche Weiterbildung definiert sich dadurch, dass sie in organisierter Form stattfindet und von der Organisation selbst, somit intern, oder durch Bildungseinrichtungen, Hochschulen, Handelskammern, Verbänden usw., extern, durchgeführt wird.<sup>8</sup>

Ein gutes und vielfältiges Angebot an betrieblicher Weiterbildung ist angesichts des Fachkräftemangels für die Betriebe ein wichtiger Wettbewerbsfaktor auf dem umkämpften Bewerbermarkt. Aber auch für das Personal ist der

Auf- und Ausbau von Qualifikationen und Kompetenzen ein wichtiger Baustein in der eigenen beruflichen Biografie und Wettbewerbsfähigkeit.<sup>9</sup> Insofern ist effektive und nachhaltige Weiterbildung ein Erfolgsfaktor sowohl für Organisationen als auch für die Mitarbeitenden auf persönlicher Ebene.

Systematische Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung orientiert sich an der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Organisation. Die Weiterbildung ist somit ein Weg zur Erreichung gesetzter Ziele. Nach Kauffeld<sup>10</sup> durchläuft der Prozess der Planung und Durchführung idealtypisch fünf Schritte:

- Analyse des Trainingsbedarfs
- Festlegung der Trainingsziele
- Entwicklung des Trainings
  - Entwicklung des Bewertungsprozesses der verwendeten Trainingsansätze
  - Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren des Transfers
  - Entwicklung bzw. Selektion des Trainings
- Implementierung des Trainings
- Evaluation des Trainings

Bevor Weiterbildungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden, sollte zunächst eine Bedarfsermittlung erfolgen. Damit wird verhindert, dass Maßnahmen durchgeführt werden, die entweder nicht zur Organisation passen oder am Trainingsbedarf vorbeigehen.<sup>11</sup>

Aus der Bedarfsanalyse ergeben sich die Ziele der Weiterbildung. Die Formulierung von Zielen erfüllt mehrere Zwecke: Die Teilnehmenden erfahren Transparenz im Trainingsprozess, ihre Motivation und Leistungsbereitschaft wird dadurch erhöht. Für eine spätere Evaluation liefern formulierte Ziele den Bewertungsmaßstab.

Im Anschluss an Bedarfsanalyse und Zielfestlegung wird Umfang und Ausrichtung des Weiterbildungskonzepts bzw. der einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt. Nach der Durchführung der Maßnahmen werden das Konzept und die gewählten Maßnahmen evaluiert. Ohne eine Evaluation können Weiterbildungskonzepte weder beurteilt noch optimiert werden.<sup>12</sup> Die Evaluation soll die inhaltliche und didaktische Konzeption und die Durchführung auf Wirksamkeit und Zielerreichung überprüfen und die Wirtschaftlichkeit des Konzepts bewerten.<sup>13</sup>

Damit Weiterbildungsprogramme tatsächlich wirksam sind, muss der Wissenstransfer in die Praxis sichergestellt

4 Der Beitrag basiert auf einer empirischen Studie, die Mareike Dotzauer im Rahmen ihrer Masterarbeit an der Hochschule der Medien Stuttgart im Jahr 2022 durchgeführt hat. Betreut wurde die Arbeit von Prof. Cornelia Vonhof und Heike Mühlbauer.

5 Bonte (2017) 115.

6 Becker (2013) 307 und Kauffeld (2016) 2.

7 Fortbildung bezeichnet nach Becker die Vertiefung und Modernisierung von Wissen auf der gleichen beruflichen Ebene, somit eine *berufsbegleitende* Bildung. Weiterbildung meint eine größere Veränderung, Anpassung oder gar Neuorientierung, eine *berufsverändernde* Bildung. Auf eine Unterscheidung der Begriffe Fortbildung und Weiterbildung soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden. Auch der Begriff Training wird in der Literatur häufig verwendet und soll hier ebenfalls synonym verstanden werden.

8 Becker (2013) 307.

9 Ebd. 308.

10 Kauffeld (2016) 16 ff.

11 Kauffeld und Grote (2018) 176.

12 Solga (2011) 369.

13 Ebd.

werden. Dabei gibt es einige Erfolgsfaktoren, die die Transferleistung in die Praxis unterstützen:<sup>14</sup> So ist es zum Beispiel hilfreich, wenn sowohl Vorgesetzte als auch Teilnehmende hinter der Fortbildung bzw. dem Training stehen. Den Teilnehmenden muss zudem Raum und Zeit gegeben werden, das Gelernte zu verinnerlichen und vor allem möglichst unmittelbar im Arbeitsalltag anzuwenden. Zu einer nachhaltigen Wirkung trägt auch das aktive Interesse der Vorgesetzten an den Inhalten der Weiterbildung bei.

### 3 Weiterbildung in wissenschaftlichen Bibliotheken – Der Status quo

Personalentwicklung ist in der freien Wirtschaft vergleichsweise etabliert.<sup>15</sup> In (wissenschaftlichen) Bibliotheken wird das Thema sehr unterschiedlich gehandhabt.

So bemerkte Umlauf schon 2001, dass Fortbildung in Bibliotheken hauptsächlich auf Eigeninitiative der Mitarbeitenden geschieht und selten in strategische oder organisationstheoretische Überlegungen eingebunden ist.<sup>16</sup> Auch Eckes beschreibt 2011,<sup>17</sup> dass Personalentwicklungsmaßnahmen in Bibliotheken häufig als Einzelbausteine vorhanden sind, die jedoch nicht auf einer systematischen Planung und Steuerung beruhen. Bis heute hat sich, zumindest nach Fühles-Ubach, Albers und Georgy,<sup>18</sup> daran wenig geändert. Sie stellten in einer 2022 veröffentlichten Studie fest, dass bei über 95 % aller Fortbildungsteilnahmen die Initiative von den Mitarbeitenden ausging. Nur in den seltensten Fällen waren Vorgesetzte oder gar Personalabteilungen initiativ.

Andererseits untersuchte Huth<sup>19</sup> in ihrer Masterarbeit von 2010 den Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Ihre Untersuchung ergab, dass das Thema an Bedeutung gewinnt und die von ihr untersuchten Bibliotheken entweder ausgearbeitete Personalentwicklungskonzepte hatten oder ihre Aktivitäten an Leitbild oder Unternehmenskultur ausgerichtet haben. Dieses Ergebnis legt nahe, dass die Wichtigkeit von Personalentwicklung und systematischer Fort- und Weiterbildung zumindest in einigen Bibliotheken bereits erkannt wurde, dass Bibliotheken Per-

sonalentwicklungskonzepte erarbeiten und versuchen, mit ihren Fort- und Weiterbildungsangeboten die Mitarbeitenden mit Qualifikationen und Kompetenzen für Gegenwart und Zukunft auszustatten.

Die vorliegenden Untersuchungen zum Stand von Personalentwicklung und Weiterbildung in Bibliotheken zeigen ganz unterschiedliche Befunde. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Um hier ein aktuelles Bild zu gewinnen, wurden im Zeitraum von August bis Oktober 2022 zehn wissenschaftliche Bibliotheken befragt. Ziel war es herauszufinden, wie Fort- und Weiterbildung innerhalb oder außerhalb von Personalentwicklungskonzepten und abseits von Darstellungen auf Bibliothekswebseiten oder Fachbeiträgen tatsächlich in der Praxis gehandhabt wird.

## 4 Befragung von Universitäts- und Landesbibliotheken in Deutschland

### 4.1 Forschungsdesign

Die Befragung von zehn deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken hatte zum Ziel, die konkrete Umsetzung von Fort- und Weiterbildung zu beleuchten. Dabei sollte untersucht werden, ob Fort- und Weiterbildung in den betrachteten Bibliotheken auf Initiative der Mitarbeitenden selbst oder der Vorgesetzten geplant wird, wie Weiterbildung in Personalentwicklungsmaßnahmen und strategischen Überlegungen eingebunden ist und wie die Bedarfsermittlung erfolgt.

Für die Stichprobe wurden große wissenschaftliche Bibliotheken (Universitäts- und Landesbibliotheken) eingeladen, da bei diesen am ehesten zu erwarten war, dass sie sich aufgrund ihrer personellen und finanziellen Kapazitäten mit dem Thema Fort- und Weiterbildung befassen können und müssen. Zehn Bibliotheken erklärten sich zu einer Teilnahme bereit.<sup>20</sup>

Das explorative Untersuchungsdesign, die komplexe Fragestellung und die überschaubare Stichprobe legte eine qualitative Datenerhebung nahe, die mit dem nicht standardisierten Verfahren des Leitfadeninterviews durchgeführt wurde.<sup>21</sup> Die Interviews sollten zu vier Themenfeldern Auskunft geben:

<sup>14</sup> Ebd. 28 ff.

<sup>15</sup> Destatis (2022).

<sup>16</sup> Umlauf (2001) 6.

<sup>17</sup> Eckes (2011) 38.

<sup>18</sup> Fühles-Ubach et al. (2022) 176.

<sup>19</sup> Huth (2010).

<sup>20</sup> Die Interviews wurden mit denjenigen Personen geführt, die in den jeweiligen Bibliotheken für Weiterbildung zuständig waren (6 Stabsstellen, 1 stellvertretende Direktorin, 2 Weiterbildungsbeauftragte, 1 Dezernat Betrieb und Organisation).

<sup>21</sup> Die Antwortmöglichkeiten der Interviews waren nicht vorgegeben,

- Ziele, Grundsätze und Rahmenbedingungen:  
Hier wurde die Einbindung in die Strategie, das Vorhandensein eines Personalentwicklungs- oder Weiterbildungskonzeptes,<sup>22</sup> die organisatorische Verortung des Themas sowie die Ressourcenausstattung erhoben.
- Umsetzung der Fort- und Weiterbildung:  
Hier wurden ein Abgleich mit den oben vorgestellten Schritten einer systematischen Weiterbildung vorgenommen und die Freiwilligkeit oder Verpflichtung einer Teilnahme sowie ggf. vorhandene Anreizsysteme erhoben.
- Dokumentation und Evaluation von Fort- und Weiterbildung:  
Hier wurde ermittelt, ob und wie Fortbildungsmaßnahmen dokumentiert werden und ob mit einer systematischen Evaluation und daraus abgeleiteten Planungen gearbeitet wird.
- Langfristige Ziele der Weiterbildungskonzepte:  
Hier wurde eruiert, welche zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen die befragten Bibliotheken im Bereich Fort- und Weiterbildung sehen und welche Einschätzungen zu Trends, Veränderungen im Berufsfeld oder neuen Anforderungen bestehen.

Die Auswertung der Interviews erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Die transkribierten Interviewdaten wurden systematisch kategorisiert und ausgewertet, um die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse zu identifizieren.<sup>23</sup> Anhand dieser Auswertung konnten anschließend Aussagen zur Umsetzung und zur Bedeutung und Herausforderungen von Fort- und Weiterbildung in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken abgeleitet werden.

sodass die Erkenntnisse explorativ gewonnen werden konnten und Rückfragen oder das Auslassen einzelner Fragen möglich war. Die qualitativen Interviews sollten es den Befragten ermöglichen, ihre Antworten möglichst frei zu formulieren. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, der die relevanten Themen und Fragestellungen in eine sinnvolle Reihenfolge brachte. In der Formulierung und Abfolge bot er jedoch die Flexibilität, auf die jeweiligen Interviewpartner:innen einzugehen.

<sup>22</sup> Unter einem Personalentwicklungskonzept wird in der Befragung die (schriftliche) Ausarbeitung aller geplanten Maßnahmen verstanden, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz der Mitarbeitenden zu entwickeln und zu erhalten, vgl. Kauffeld und Grote (2018). Ein Weiterbildungskonzept kann ein Teil eines Personalentwicklungskonzepts sein, bei dem es explizit um Fort- und Weiterbildung geht.

<sup>23</sup> Ziel dieses Beitrags ist es vor allem, die Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse aus der Studie darzulegen, um der Bibliothekspraxis sowohl einen Überblick über den Status quo der Personalentwicklung anzubieten als auch abgeleitete Erfolgsfaktoren zu benennen. Es wird daher bewusst darauf verzichtet, die Forschungsmethodik detailliert darzustellen und z. B. das Kategorienschema oder das Codebuch zu dokumentieren.

## 4.2 Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews ergab ein vielschichtiges und differenziertes Bild der Umsetzung von Fort- und Weiterbildung in den befragten wissenschaftlichen Bibliotheken. Es zeigte sich, dass die Herangehensweise und Bedeutung von Fort- und Weiterbildung stark von verschiedenen Faktoren wie den finanziellen Ressourcen, der strategischen Ausrichtung und dem Vorhandensein eines Personalentwicklungskonzepts abhängen.

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Untersuchung entlang der vorgestellten vier Themenfelder der Interviews berichtet.

### 4.2.1 Ziele, Grundsätze und Rahmenbedingungen

Von zehn befragten Bibliotheken haben drei ein schriftlich fixiertes Weiterbildungskonzept. Sechs von zehn befragten Bibliotheken haben ein Personalentwicklungskonzept, in dem das Themenfeld Fort- und Weiterbildung mehr oder weniger stark vertreten ist. Zwei Bibliotheken berichteten von einem laufenden Strategieprozess, dessen Ergebnisse abgewartet werden sollen, bevor ein Personalentwicklungskonzept und gegebenenfalls ein explizites Weiterbildungskonzept entwickelt werden. In drei weiteren Bibliotheken wird gegenwärtig ein Strategieprozess neu aufgelegt bzw. die Strategie weiterentwickelt.

Bei der Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen werden Strategie und ggf. auch Ziele in den Blick genommen, um die Programme danach auszurichten. So berichtet eine der befragten Bibliotheken: „Geleitet wird der Bedarf aus der Strategie und den Zielen der Bibliothek, aber auf der anderen Seite spielen auch die Interessen und die Entwicklungspläne der Mitarbeitenden eine Rolle und das muss in Einklang gebracht werden.“<sup>24</sup>

Das Thema Personalentwicklung ist in den befragten Bibliotheken somit durchaus strategisch verankert. Die Mehrheit hat bereits Personalentwicklungskonzepte entwickelt und bei den übrigen wird Personalentwicklung zumindest angestrebt beziehungsweise soll durch die laufenden Strategieprozesse thematisiert werden. Die Strategie bietet häufig eine Grundlage für die Bedarfsermittlung von Weiterbildung. Ziel- und Leistungsvereinbarungen spielen jedoch eine marginale Rolle. Sie sind entweder nicht vorhanden, nicht formuliert oder nicht kommuniziert; zwar ausgearbeitet, aber den Mitarbeitenden nicht bekannt oder nicht in der Praxis eingesetzt.

<sup>24</sup> Die nachfolgenden Zitate sollen die zusammenfassenden Aussagen illustrieren, sind aber vollständig anonymisiert.

Bei sechs der zehn befragten Bibliotheken ist der Bereich Fort- und Weiterbildung in einer Stabsstelle Personalentwicklung organisiert. Meist sind diese Stabsstellen mit mehreren Personen besetzt und es gibt ein eigenes Team oder dezidierte Personen, die sich mit Weiterbildung beschäftigen. Dabei ist anzumerken, dass diese sechs Bibliotheken nicht deckungsgleich mit denen sind, die ein Personalentwicklungskonzept besitzen. Bei anderen Befragten gibt es größere Abteilungen oder Dezernate, die neben Personalentwicklung oft noch weitere Querschnittsbereiche abdecken, wie Finanzplanung und Organisationsentwicklung.

Zum Budget ergaben sich die folgenden Erkenntnisse: Bei drei von zehn befragten Bibliotheken gibt es ein für Weiterbildung vorgesehenes Budget, das sich zwischen 10 500 und ca. 60 000 EUR bewegt. Bei zwei Bibliotheken wird das Weiterbildungsbudget an der Universität verwaltet und Bedarfe werden dorthin gemeldet. Bei den übrigen fünf Bibliotheken gibt es kein separates Budget für Fort- und Weiterbildung.

#### 4.2.2 Umsetzung der Fort- und Weiterbildung

Für die Bedarfsermittlung wurden vielfältige Kanäle genannt: So melden Mitarbeitende ihre Bedarfe bei Vorgesetzten an, Vorgesetzte ermitteln den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeitenden in Jahresgesprächen oder informell. Der Bedarf wird abgeleitet aus Strategie und/oder Zielen, aus Umfragen unter den Mitarbeitenden via Fragebogen usw. Es zeigt sich, dass in fast allen Fällen der wichtigste Weg der Bedarfsmeldung darin besteht, dass die Mitarbeitenden ihren Fortbildungsbedarf an ihre Vorgesetzten oder direkt an die Weiterbildungsteams kommunizieren.

Aber auch der Arbeitsalltag ist eine wichtige Quelle der Bedarfsermittlung. So berichtete eine Interviewpartnerin exemplarisch: „Man stellt fest, okay, manche Kollegen müssten eigentlich viel mehr mit Excel arbeiten, haben aber keine Schulung gekriegt.“

Ebenfalls mehrfach genannt wurde, dass die Stabsstellen oder Weiterbildungsbeauftragten Programme externer Anbieter von Fort- und Weiterbildung in die Runde der Mitarbeitenden streuen (entweder direkt oder über Vorgesetzte). Teilweise wird auch gezielt auf Angebote hingewiesen, die für den einzelnen Mitarbeitenden interessant sein könnten.

In fast allen der befragten Bibliotheken gibt es ein mehr oder weniger ausdifferenziertes internes Schulungsprogramm, bei dem Kolleg:innen ihre Kolleg:innen schulen. Meist wird dieses niedrigschwellige Format angeboten, um Themen aus der täglichen Praxis aufzubereiten. In zwei Bibliotheken ist die Stabsstelle Personalentwicklung mit aus-

gebildeten Organisationsentwickler:innen bzw. Personaler:innen besetzt, die interne Weiterbildungen zu Themen wie Kommunikation, Konfliktbewältigung, Teamentwicklung oder Führungskräfteentwicklung durchführen.

Interne Fortbildung ist bei der Mehrheit der befragten Bibliotheken sehr bedeutsam und wird in der Regel in organisierten Weiterbildungsprogrammen angeboten. Dabei überwiegen Formate der frontalen Wissensvermittlung in Vortragsform. Mit der Coronapandemie wurden diese Formate der Fortbildung, die bis dahin fast ausschließlich in Präsenz durchgeführt wurden, zunächst meist eingestellt und später teilweise 1:1 auf ein Online-Format übertragen. Gleichwohl gab es einzelne kritische Stimmen, die die Wirksamkeit solcher Formate thematisierten: „Man lernt wenig über Eintrichtern und Frontalunterricht, sondern über handlungsbasiertes Lernen.“

Bei Fortbildungen zu Themen wie Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Kommunikation wird kaum oder gar nicht mit Frontalunterricht gearbeitet. Hier werden eher externe, teils auch interne Workshops durchgeführt und Wert auf Beteiligung gelegt.

Mit selbstorganisiertem Lernen stehen die meisten der befragten Bibliotheken (7 von 10) noch ganz am Anfang und sehen sich in einem Versuchsstadium. Methoden wie Working Out Loud, Lernen im Tandem oder ähnliche Ansätze wurden zwar von einer Bibliothek erwähnt, spielen aber derzeit in keiner der befragten Bibliotheken eine Rolle. Einsatzbereiche für selbstorganisiertes Lernen sind beispielsweise Katalogisierungsschulungen, der Umstieg auf ein neues IT- oder Bibliothekssystem, aber auch die Nachbearbeitung von aufgezeichneten Schulungen über Zoom. Als problematisch wird gesehen, dass selbstorganisiertem Lernen nicht die nötige Priorität eingeräumt wird.

Alle befragten Bibliotheken berichten, dass Fort- und Weiterbildungsangebote von der Belegschaft überwiegend positiv wahrgenommen werden. Als Grund wurde genannt, dass die Initiative zur Teilnahme meist von den Mitarbeitenden ausgeht und somit intrinsisch motiviert sei. Vielfach wird von Mitarbeitenden auch die Möglichkeit zur Fortbildung eingefordert. Zur positiven Wahrnehmung trägt nach Einschätzung der Befragten auch die bis auf wenige Ausnahmen freiwillige Teilnahme bei.

#### 4.2.3 Dokumentation und Evaluation von Fort- und Weiterbildung

Alle befragten Bibliotheken führen Listen darüber, welcher Mitarbeitende welche und wie viele Fortbildungen im Jahr besuchen. Außerdem werden die Teilnehmerzahlen einzelner interner und externer Veranstaltungen dokumentiert.

Die Wichtigkeit des Wissenstransfers als Bestandteil des Wissensmanagements wurde von allen befragten Bibliotheken betont. Dennoch wird die Weitergabe des Wissens oft nicht systematisch nachgehalten. So wird es zwar gern gesehen, wenn besuchte Fortbildungen im Nachgang aufbereitet werden, dies ist aber nicht verpflichtend, sondern erfolgt freiwillig durch die Mitarbeitenden.

Mit Blick auf eine Evaluation ermittelt die Mehrheit der Bibliotheken, ob eine interne oder auch externe Fortbildung als sinnvoll erachtet wurde und ob die Teilnehmenden die Veranstaltung weiterempfehlen würden. Dies erfolgt auf verschiedenen Wegen, wie durch Abfragen der Vorgesetzten, informelle Gespräch oder kurze Evaluationsbögen. Allerdings erfolgt nur bei vier der zehn befragten Bibliotheken eine strukturierte Evaluation der Weiterbildungsangebote. Bei den übrigen wird diese punktuell durchgeführt. Auch für eine Gesamtevaluation des Weiterbildungskonzepts ergibt sich ein uneinheitliches und widersprüchliches Bild: So wird einerseits mehrheitlich die Wichtigkeit einer regelmäßigen Evaluation betont, um Maßnahmen und Konzepte nachjustieren und weiterentwickeln zu können. Gleichzeitig finden solche Evaluationen entweder nicht systematisch oder gar nicht statt. In der Konsequenz wird durch die fehlende Evaluation einzelner Veranstaltungen auch die Evaluation des Weiterbildungskonzepts als solches erheblich erschwert. So können Erfolge kaum gemessen werden. Dies bedeutet eine erschwerte Transparenz und verhindert im schlimmsten Fall den Ausbau von nötigen Veranstaltungen aufgrund eines fehlenden Feedbacks.

#### 4.2.4 Langfristige Ziele der Weiterbildungskonzepte

Die Mehrheit der befragten Bibliotheken verfolgen mit ihren Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen langfristige Ziele. Fast alle betonten, dass es wichtig sei, mit den immer schneller werdenden Entwicklungen Schritt zu halten und die Mitarbeitenden dafür und für den digitalen Wandel fit zu machen.

Seit es Bibliotheken gibt, gibt es Veränderungen in Bibliotheken und das wird auch so bleiben, wir werden immer digitaler, wir haben einfach heute neue Anforderungen, neue Aufgabenbereiche, die wir erfüllen müssen und Ziel ist es dann quasi immer, an der Entwicklung dranzubleiben und die Weiterbildungsmaßnahmen an diese Entwicklung anzupassen.

Es geht den befragten Bibliotheken darum, den Bibliotheksbetrieb am Laufen zu halten und dafür die Mitarbeitenden zu befähigen und handlungsfähig zu machen.

Eine weitere Perspektive ergibt sich aus der Hoffnung, mit Weiterbildungsmaßnahmen dem Fachkräftemangel be-

gegnen zu können, etwa wenn Stellen nicht extern besetzt werden können und stattdessen Mitarbeitende nachqualifiziert werden müssen. Weitere Strategien, die die Bibliotheken verfolgen, sind die bibliothekarische Qualifikation von Quereinsteiger:innen und das Umsetzen von Einarbeitungs- oder Trainee-Programmen.

Ein Zukunftsthema, das von vielen der Befragten benannt wurde, ist die Herausforderung, die Schere zwischen gut fortgebildetem und wenig fortgebildetem Personal nicht weiter aufgehen zu lassen.

Wichtig ist auch, dass die Kollegen, die im Haus sind, den Anschluss an die Zukunft nicht verpassen. Das ist ein weiteres großes Desiderat. Wir müssen in den Bibliotheken aufpassen, dass es nicht Leute gibt, die sozusagen noch in der Steinzeit arbeiten, und andere, die sind schon auf dem Mars.

Als weiteres Zukunftsthema wurde von allen Bibliotheken der Umgang mit der digitalen Transformation identifiziert. Dabei werden zwar unterschiedliche Wege gewählt, gemeinsame zentrale Punkte waren jedoch die Stärkung der IT-Kompetenz, aber auch eine Veränderung in der Arbeitskultur. Auch hier wurde betont, dass es wichtig sei, alle Mitarbeitenden im Blick zu behalten und Wissen für alle transparent zu machen, da innerhalb der Belegschaften sehr große Unterschiede in der Digitalaffinität herrschen. Zugleich wurde gesehen, dass der Aufbau von digitalen Kompetenzen ein langer Prozess ist, der nicht von heute auf morgen funktioniert.

Das heißt, man macht dann da nicht einfach einen Kurs und sagt dann: so, jetzt bin ich gerüstet für die Digitalisierung. Sondern kaum hat man den einen Schritt gemacht, ist die Welt irgendwie jetzt schon zwei, drei Schritte weitergedreht.

Als Chance für die künftige Gestaltung von Weiterbildung wurden die Erfahrungen aus der Coronapandemie eingeschätzt. Viele Fort- und Weiterbildung wurden ins Digitale verlagert. Diese Entwicklung lässt sich auch nicht mehr rückgängig machen, so die einhellige Meinung der befragten Bibliotheken. Vielmehr wurde davon ausgegangen, dass hybride Formate an Bedeutung gewinnen. So können schneller kürzere Formate angeboten werden, es können durch wegfallende oder kürzere Dienstreisen Kosten gespart werden und mehr Mitarbeitende erreicht werden.

Auch wenn derzeit selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen in den Bibliotheken noch nicht etabliert ist, wird es von einzelnen Bibliotheken als Zukunftsthema gesehen, das – auch im Zusammenhang mit Open Educational Resources – eine größere Rolle spielen wird. Auch neue Formate wie „Mikroangebote“ nehmen einzelne Bibliotheken in den Blick. Mehrheitlich wird jedoch betont, dass es

weniger darauf ankommt, das eine Format zu finden oder möglichst viele auszuprobieren, sondern darauf, dass das richtige Format für den richtigen Zweck gefunden wird und zum Inhalt und Zeitpunkt der Veranstaltung passt.

## 5 Good Practices und Perspektiven

Die Befragung der zehn Universitäts- und Landesbibliotheken ermöglicht einen fundierten Einblick in die aktuelle Praxis der Fort- und Weiterbildung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Konzeptionierung von Weiterbildungsmaßnahmen von allen befragten Bibliotheken als wesentliche und zentrale Aufgabe wahrgenommen wird und in erheblichem Umfang Energie und Ressourcen dafür eingesetzt werden.

Im Folgenden sollen entlang der vier Themenfelder der Befragung exemplarische Good Practices skizziert werden, die das illustrieren:

Im Themenfeld „Ziele, Grundsätze und Rahmenbedingungen“ zeigte sich, dass

- dort, wo die organisatorische Verankerung von Fort- und Weiterbildung in dezidierten Stabsstellen, Dezernaten oder Abteilungen erfolgt, eine stabile Grundlage für die nachhaltige Entwicklung des Themas gegeben ist,
- das Finden einer Balance zwischen der Ausrichtung der Fort- und Weiterbildung an Strategie und Zielen der Bibliothek einerseits und an den individuellen Interessen und Entwicklungsplänen der Mitarbeitenden andererseits zu einer positiven Bewertung des Themas führt.

Im Themenfeld „Umsetzung der Fort- und Weiterbildung“ zeigte sich, dass

- zur Bedarfsermittlung die direkte und systematische Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten und die laufende Analyse der Anforderungen im Arbeitsalltag eine zentrale Rolle spielen,
- die aktive Beteiligung von Mitarbeitenden als Gestalter:innen von kollegialen Weiterbildungen im Sinne des didaktischen Konzepts des „Lernens durch Lehren“ ein hohes Motivationspotenzial für alle Seiten bietet.

Im Themenfeld „Dokumentation und Evaluation von Fort- und Weiterbildung“ zeigte sich, dass

- die konsequente Dokumentation der Weiterbildungsaktivitäten und die laufende Evaluierung einzelner Maßnahmen wie des Gesamtprogramms wertvolle Informationen liefert, mit denen sowohl die inhaltliche Ausrichtung wie die Ressourcenzuordnung optimiert werden kann.

Im Themenfeld „Langfristige Ziele und Weiterbildungskonzepte“ zeigte sich, dass

- der Mut, mit neuen Formaten des selbstgesteuerten Lernens zu experimentieren, auf großes Interesse der Mitarbeitenden stößt, als Wertschätzung verstanden wird und damit zur Bindung von Mitarbeitenden beitragen kann,
- Weiterbildungsmaßnahmen, die sich auf die Bedürfnisse von Bibliotheksbenutzer:innen ausrichten, zu einem positiven Echo und damit zu einer erhöhten Mitarbeitendenzufriedenheit führen.

Die Good Practices zeigen zum einen, dass die befragten Bibliotheken ihre Weiterbildungsaktivitäten immer professioneller aufstellen und die Wichtigkeit einer strategischen Rahmung erkannt haben. Gleichwohl konnte der Widerspruch zwischen der Bedeutung, die dem Thema zugewiesen wird und der Feststellung, dass nicht durchgehend ein systematisches Vorgehen zu finden ist, nicht vollständig aufgelöst werden. Daher sollen die folgenden zusammenfassenden Empfehlungen Ansatzpunkte und weitere Potenziale für zukünftige Entwicklungen aufzeigen:

- Konsequente Verankerung von Personalentwicklung und Weiterbildung in den Strategien der Bibliotheken, um dieses Thema als zentrales Zukunftsthema zu priorisieren.
- Schaffung eines verlässlichen organisatorischen Rahmens mit einer nachhaltigen personellen und finanziellen Ressourcenausstattung.
- Systematisierung und Professionalisierung des Wissenstransfers und der Evaluation (Effizienz- und Wirksamkeitsanalyse), um die Programme zielorientiert steuern zu können und einen möglichst breiten Nutzen für die gesamte Organisation zu erzeugen.
- Laufende Anpassung der Inhalte und Formate der Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte, um die dynamische Entwicklung im Hinblick auf die digitale Transformation, den Fachkräftemangel, die Qualifizierung von Quereinsteiger:innen zu begleiten.
- Weiterentwicklung der Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepte im Hinblick auf die angebotenen Formate, um die Trends des beruflichen und lebenslangen Lernens aktiv aufzunehmen und zu gestalten (digitale Formate, Formate des selbstgesteuerten Lernens, Micro-Learning).

## Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Aufl. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Bonte, Achim (2017): Befähigung im Wandel – Personalgewinnung und -entwicklung in deutschen Bibliotheken. In: *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis*, 41 (1), 115–21.
- Destatis (2022): Gut drei Viertel der Unternehmen bieten berufliche Weiterbildung an. Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22\\_349\\_215.html;jsessionid=BCF96D7F299BCFE39A6FE41168CBA893.live741](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_349_215.html;jsessionid=BCF96D7F299BCFE39A6FE41168CBA893.live741), zugegriffen am 12.12.2023.
- Eckes, Annette (2011): Strategische Personalentwicklung als Aufgabe für Management und Führungskräfte – ein Beitrag zur Organisationsentwicklung in Bibliotheken. In: *bit-online*, 14 (1), 38–40.
- Fühles-Ubach, Simone; Georgy, Ursula; Albers, Miriam (2022): Digital. Persönlich. Weiter – Veränderungen in der bibliothekarischen Weiterbildung seit 2016. In: *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis*, 46 (1), 174–82.
- Huth, Katharina (2010): Personalentwicklung in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: *Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*, 297. Verfügbar unter <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/2696/297.pdf>, zugegriffen am 12.12.2023.
- Kauffeld, Simone (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung – betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin: Springer.
- Kauffeld, Simone; Grote, Sven (2018): Personalentwicklung. In: *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, hg. von Simone Kauffeld, 3. Aufl., 167–210. Berlin: Springer.

Solga, Marc (2011): Evaluation der Personalentwicklung. In: *Praxis-handbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele*, hg. von Jurij Ryschka, Marc Solga und Axel Mattenklott, 3. Aufl., 369–400, Berlin: Springer.

Umlauf, Konrad (2001): Personalentwicklung in Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.



**Mareike Dotzauer**

Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek  
Jena  
Bibliotheksplatz 2  
D-07743 Jena  
[mareike.dotzauer@uni-jena.de](mailto:mareike.dotzauer@uni-jena.de)



**Cornelia Vonhof**

Hochschule der Medien Stuttgart  
Nobelstr. 10  
D-70569 Stuttgart  
[vonhof@hdm-stuttgart.de](mailto:vonhof@hdm-stuttgart.de)  
<https://orcid.org/0000-0001-6845-9393>