



# 68th IFLA Council and General Conference

## August 18-24, 2002

---

**Code Number:** 059-094-G  
**Division Number:** VI  
**Professional Group:** Management of Library Associations  
**Joint Meeting with:** -  
**Meeting Number:** 94  
**Simultaneous Interpretation:** -

### **Herausforderungen an das Personalmanagement von Bibliotheken in Zeiten des Umbruchs und Generationswechsels**

**Uta Müller**

Universitätsbibliothek Bochum  
Bochum, Germany

---

#### ***Abstract:***

*Das Bibliothekswesen hat in den letzten Jahren einen radikalen Wandel durchgemacht, der auch in Zukunft weitergeführt werden wird. Durch die Vernetzung und den Einsatz neuer Technologien sowie elektronischer Medien haben sich in allen Bereichen Veränderungen ergeben, die sich jedoch nicht nur auf den Wandel der Medienform sondern auch auf die Arbeitsmethoden, Geschäftsabläufe und auf die Denkweise in der Bibliotheksführung beziehen. Zusätzlich zu der notwendigen Umstrukturierung der Bibliotheken kommt es derzeit zu einem Generationswechsel innerhalb des Personalstammes. Dieser Beitrag befasst sich daher mit dem Personalmanagement in dieser schwierigen Situation und zeigt Wege zu einer möglichst reibungsfreien Fortentwicklung der Bibliothek auf. Zuerst wird der Einfluss der Altersstruktur der Mitarbeiter auf den Umgang mit Neuerungen betrachtet. Im Anschluss daran sollen Möglichkeiten der Unternehmensführung aufgezeigt werden, um die Fortentwicklung der Bibliothek vom Einflusses der Altersstruktur lösen zu können. Schließlich wird auf die Rahmenbedingungen für einen dynamischen und konfliktarmen Generationswechsel im Bibliothekswesen eingegangen.*

---

Das Bibliothekswesen hat in den letzten Jahren einen radikalen Wandel durchgemacht, der auch in Zukunft weitergeführt werden wird. Durch die Vernetzung und den Einsatz neuer Technologien sowie elektronischer Medien haben sich in allen Bereichen Veränderungen ergeben. Diese beziehen sich jedoch

nicht nur auf den Wandel der Medienform vom Gedruckten zum Elektronischen sondern auch auf die Arbeitsmethoden, Geschäftsabläufe und auf die Denkweise bzw. das vorherrschende Paradigma in der Bibliotheksführung. War früher vorrangig eine Medienverwaltung gefragt, wird jetzt eine immer stärkere Service-bereitschaft gefordert. Zusätzlich zu der notwendigen Umstrukturierung der Bibliotheken kommt es zu einem Generationswechsel innerhalb des Personalstammes. Das eröffnet einerseits Chancen, ist aber auch mit Problemen behaftet. Dieser Beitrag befasst sich daher mit dem Personalmanagement und zeigt Wege zu einer möglichst reibungsfreien Fort-entwicklung der Bibliothek auf.

Zuerst wird der Einfluss der Altersstruktur der Mitarbeiter auf den Umgang mit Neuerungen im Bibliothekswesen sowie mit Veränderungen in der täglichen Arbeit betrachtet. Im Anschluss daran sollen Möglichkeiten der Unternehmungsführung aufgezeigt werden, um die Fortentwicklung der Bibliothek vom Einflusses der Altersstruktur lösen zu können. Schließlich wird auf die Rahmenbedingungen für einen dynamischen und konfliktarmen Generationswechsel im Bibliothekswesen eingegangen.

Die Altersstruktur innerhalb des Personals einer Bibliothek hat einen Einfluss auf den Umgang mit Neuerungen und Veränderungen im Bibliothekswesen. Verallgemeinert lässt sich sagen, dass ältere Mitarbeiter eher dazu neigen, an den gewohnten Abläufen festzuhalten, da ein Umdenken und Umlernen aufwendig ist und tendenziell schwerer fällt. Oft ist im vorhinein bei einer Änderung von Abläufen die Verbesserung bzw. Produktivitätssteigerung nicht für alle eindeutig ersichtlich. Die Mitarbeiter haben möglicherweise vor Jahren mit viel Engagement genau das aufgebaut und erarbeitet, was heute als „veraltet“ tituiert wird und verändert werden soll. Hier spielen emotionale Elemente eine große Rolle. Es fehlen demnach nicht nur Kenntnisse über neue Technologien, sondern es besteht eine Scheu vor Veränderungen bis hin zu regelrechtem Widerstand, so dass Neuerungen trotz deutlicher Vorteile aus emotionalen Gründen schwer akzeptiert werden. Die Praxis zeigt allerdings, dass es ebenso Mitarbeiter der älteren Generation gibt, die vehement an Veränderungen arbeiten und treibende Kräfte des stetigen Wandels sind.

Bei jungen, neu in das Bibliothekswesen eingetretenen Mitarbeitern besteht ein ebenso differenziertes Bild. Es gibt Mitarbeiter, die sofort alles bisherige radikal verändern möchten und glauben, dass nur neue Verfahren und Denkweisen der Bibliothek nützen. Auf gewachsene Strukturen, Abläufe und psychologische Faktoren wird dadurch keine Rücksicht genommen. Es gibt aber auch gemäßigte Innovatoren, die sinnvolle Veränderungen ohne radikalen Bruch fördern und einen kontinuierlichen Wandel des Bibliothekswesens anstreben. Und natürlich gibt es auch unter jungen Bibliothekaren zaghafte und innovationsscheue Mitarbeiter, die lieber alles so weitermachen, wie es schon seit langem funktioniert, und die Chancen der Verbesserung und damit ein Schritthalten mit der allgemeinen bibliothekarischen Entwicklung verpassen.

Je größer zahlenmäßig die Gruppe der Veränderungsgegner, desto schwieriger und lang-wieriger ist das Aufbrechen verkrusteter Denkweisen und eingefahrener Abläufe. Je mehr neue Mitarbeiter von außen dazu kommen und diese bestehenden Strukturen nicht kennen bzw. hinterfragen, desto leichter wird ein Veränderungsprozess angestoßen.

Was ist in dieser Situation die Aufgabe des Personalmanagements einer Bibliothek ? Hier ist ein ganz individuelles, auf die jeweiligen Persönlichkeiten eingehendes Personalmanagement gefragt. Älteren Mitarbeitern mit Abneigung gegen Veränderungen sollte die Scheu vor Neuem genommen werden. Sowohl mit Überzeugungsarbeit hinsichtlich des Sinns und der Vorteile der veränderten Situation als auch mit eindeutigem Hinweis darauf, dass kein Ausscheren aus der fortschreitenden Entwicklung möglich ist, muß eine Mitarbeit an den Veränderungen und ein Mittragen der Resultate erreicht werden.

Die älteren Mitarbeiter, die selbst Motor von Veränderungen sind, sollten besonders gefördert werden, da sie die Veränderungen auf Basis fundierter Berufserfahrung gestalten und so für die Bibliothek besonders wertvolle Ressourcen besitzen. Zusätzlich können sie Vermittler zu anderen, gegenüber Veränderungen

eher skeptisch eingestellten älteren Mitarbeitern sein, da sie der gleichen Generation angehören und so psychologisch und soziologisch einen besseren Zugang haben.

Bei jungen Mitarbeitern sollte das Personalmanagement in der Lage sein, die radikalen Veränderer im Hinblick auf die Reduzierung des Konfliktpotentials zu mäßigen. Innovationsscheue junge Mitarbeiter sollten dagegen ermuntert werden, sich am Veränderungsprozess aktiv zu beteiligen und Profilierungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen. Die gemäßigten Innovatoren sollten gefördert werden, da sie Veränderungen voran bringen ohne zu große Störungen des Arbeitsklimas oder Brüche in der Arbeitsorganisation zu bewirken.

Wichtig ist bei all diesen Überlegungen ein vorurteilsfreies Vorgehen. Ältere Mitarbeiter dürfen nicht ausgegrenzt werden, sondern ihre Erfahrungen sollten übernommen und weiterentwickelt werden. Skeptische Einwände sind durchaus gewinnbringend, da sie sorg-fältige Prüfung von Ideen bewirken und so vorschnelles Handeln und unausgereifte Konzepte vermeiden helfen. Auch älteren Mitarbeitern sollten Möglichkeiten zur Fortbildung weiterhin offen stehen, sie sollten sogar dazu ermuntert werden. Denn nur wenn sie die Möglichkeit haben die neuen Techniken zu erlernen und bezüglich des Bibliothekswesens auf aktuellem Stand sind, können sie die Veränderungen aktiv mittragen. Die Gefahr einer Ablehnung der Weiterentwicklung, an der sie selbst beteiligt sind, ist in jedem Fall geringer.

Bei jungen Mitarbeitern ist es wichtig, sie nicht am Anfang ihrer Karriere zu stark zu bremsen und damit zu demotivieren. Vielmehr müssen sie gefördert werden und so zu ver-antwortlichem Handeln und zum Denken im Gesamtzusammenhang ermuntert werden. Eine unerlässliche Voraussetzung ist dabei, ständig guten Nachwuchs für das Bibliothekswesen heranzuziehen. Hier stellt sich allerdings das Auswahlproblem bei Neueinstellungen. Wie kann im vorhinein ein guter Mitarbeiter erkannt werden ? Es gibt etliche Studien darüber, verschiedene Techniken von Einstellungstests über Vorstellungsgespräche in großer Runde bis hin zu Assessment-Centern. Der Aufwand für diese Techniken ist allerdings relativ hoch - der Erfolg nicht garantiert. Generell gilt: Je länger man einen Menschen kennt, desto besser kann man ihn einschätzen. Daher kann die Einstellung von zuvor in der eigenen Bibliothek ausgebildeten Mitarbeitern, die als gut eingestuft wurden, ein erfolversprechender Weg zur Generierung des benötigten Nachwuchses sein. Neben einer verstärkten Ausbildungstätigkeit in der Bibliothekspraxis sollten sich Bibliotheken in der Öffentlichkeit als spannendes Berufsfeld präsentieren und aktiv an zukünftige Auszubildende herantreten. Eine entsprechende Informationspolitik gegenüber Schulen, Hochschulen, Arbeitsämtern und Berufsinformationszentren sowie eine geeignete Öffentlichkeitsarbeit für das Bibliotheks-wesens als Ganzes könnten weitere Nachwuchspotentiale eröffnen.

Insgesamt lässt sich zur Problematik „Generationswechsel“ zusammenfassen: sowohl die alte als auch die neue Generation bringen wichtige Aspekte in das Bibliothekswesen ein. Eine ausgewogene Mischung aus Erfahrung und „frischem Wind“ bietet für die Bibliotheken die besten Voraussetzungen für die Zukunft. Wichtig sind dabei eine gute Kooperation und gegenseitige Akzeptanz der verschiedenen Sichtweisen.

Um darüber hinaus die Fortentwicklung der Bibliothek möglichst unabhängig vom Einfluss der Altersstruktur zu gestalten, stehen der Unternehmensführung weitere Instrumente zur Verfügung. Eine Möglichkeit dazu bietet die schriftliche Dokumentation von Erfahrungen und Entwicklungen. Es geht darum, möglichst alle relevanten Ereignisse, Strukturen und Abläufe schriftlich zu fixieren und diese dadurch unabhängig von Personen für die Bibliothek nutzbar zu machen. Bei Ausfall oder Ausscheiden eines Mitarbeiters ist der jeweilige Nachfolger dann besser in der Lage, sich einzuarbeiten und reibungslos die Tagesgeschäfte weiterzuführen. Zudem sind bei Veränderungen von Strukturen und Abläufen diese Unterlagen eine wichtige Grundlage, den Status quo nachzuvollziehen und darauf aufbauend Veränderungen vorzunehmen. Ein weiterer Vorteil ist, dass bei einer schriftlichen Formulierung automatisch auch eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Sachverhalten stattfindet, die im Tagesgeschäft als selbstverständlich hingenommen und nicht mehr hinterfragt werden. Dadurch können

Veränderungspotentiale aufgedeckt werden. Somit erfüllt die Dokumentation als Instrument der Unternehmensführung einen mehrfachen Zweck. Sie hebt die jeweiligen Aufgabenbereiche auf eine neutrale, personen-unabhängige Ebene und regt gleichzeitig zu einer kritischen Reflexion des Status quo an.

Eine weitere Möglichkeit, die Einflüsse der Altersstruktur auf die Bibliothekspolitik zu mildern ist die Gruppenbildung. Bei der Aufbau- bzw. Abteilungsstruktur der Bibliothek kann dies berücksichtigt werden, indem bewusst in allen Abteilungen eine Art „Altersgleich-gewicht“ gesucht wird und gezielt in jeder Abteilung ältere und jüngere Mitarbeiter zusammenarbeiten müssen. Dadurch können beide Seiten profitieren: die jüngeren Mitarbeiter von der Erfahrung der Älteren und die älteren Mitarbeiter durch das Einbringen des neuesten Ausbildungsstandes sowie neuer Techniken durch die Jüngeren. Probleme kann es dabei allerdings durch die Hierarchiestruktur geben. Tendenziell sind ältere Mitarbeiter in der Hierarchie in einer höheren Position als jüngere. Sie haben dadurch die Möglichkeit, Vorschläge von jungen Mitarbeitern abzublocken, um ihrer Gewohnheit zu folgen, auf Liebgewonnenem oder Althergebrachtem zu beharren. Die Folge wäre, junge Mitarbeiter zu demotivieren und Veränderungen zu blockieren. Sind jedoch junge Mitarbeiter aufgrund der Dienstgrenzen (höherer, gehobener, mittlerer Dienst) Vorgesetzte von älteren Mitarbeitern, kann auch das zu Problemen führen. Wenn die Vorgesetzten der Ansicht folgen, alles bisherige sei schlecht gewesen und nur völlig neue Wege sollten einschlagen werden, fühlen sich ältere Mitarbeiter schnell abgewertet, wenn das bisherige, von ihnen aufgebaute oder mitgetragene Bibliothekswesen plötzlich als nicht mehr zeitgemäß empfunden wird. Das kann zu Widerstand gegen Veränderungen führen, die eigentlich eher auf persönlichen bzw. emotionalen Gegebenheiten beruhen. Ein erfolgversprechender Weg aus diesem Dilemma ist daher die Bildung von Gremien zur Kooperation zwischen den Generationen. Qualitätszirkel oder Gruppenarbeit sollte es ermöglichen, unabhängig von Alter oder hierarchischer Position seine fachliche Kompetenz (langjährige Erfahrung oder neuesten Ausbildungsstand) zum Nutzen der Bibliothek einzubringen.

Gegen die oben beschriebene Problematik, dass häufig ältere Mitarbeiter in der Hierarchie oben stehen und ihre Weisungsbefugnis dazu nutzen, Veränderungen zu verhindern, kann die Unternehmensleitung mit Hilfe der Einrichtung von Stabsstellen entgegenwirken. Diese sind unabhängig von der Hierarchiestruktur und Abteilungsstruktur, allein der Direktion verantwortlich. Als beispielhafte Stabsstellen seien das Controlling oder das Qualitätsmanagement genannt. Diese „unabhängige Mitarbeiter“ einer Stabsstelle können die Bibliothek neutral und hinsichtlich Struktur und Geschäftsabläufen als einheitliches Ganzes betrachten, ähnlich einem Unternehmensberater. Sie sind nicht durch die tägliche rein bibliothekarische Arbeit belastet sondern ihre Aufgabe besteht darin, die Entwicklung des Bibliothekswesens insgesamt zu analysieren und daraus Konsequenzen, Chancen und Risiken für die eigene Bibliothek abzuleiten, und diese in strategischen Konzepten umzusetzen.

Neben diesen strukturellen Möglichkeiten bestehen auch personalpolitische Instrumente, um eine Fortentwicklung der Bibliothek zu untermauern. Hierzu gehören alle Maßnahmen der Personalentwicklung, die Mitarbeitern Perspektiven zu ihrer persönlichen Entfaltung bieten. Dabei kann bei jungen Mitarbeitern durch gezielte Förderung schon früh eine für beide Seiten - Bibliothek und Mitarbeiter - positive Entwicklung eingeleitet werden. Die Personalentwicklung ist aber ebenso wichtig für ältere Mitarbeiter, damit sie nicht die „innere Kündigung“ abgeben und nur versuchen, die Zeit bis zur Rente bzw. Pension zu überbrücken. Auch für ältere Mitarbeiter sollten Perspektiven offen stehen, die persönlichen Wünsche und besonderen Fähigkeiten mit den Bedürfnissen der Bibliothek in Einklang zu bringen. Auf das Potential älterer Mitarbeiter kann die Bibliothek nicht verzichten. Hier sollten z. B. weitere Modelle der Altersteilzeit Wege eines allmählichen Ausstiegs von Mitarbeitern eröffnen.

Ebenfalls zum Personalmanagement gehört das Halten von guten Mitarbeitern. Durch eine möglichst flexible Stellenplanung und die Schaffung von materiellen und immateriellen Anreizen sollte versucht werden, besonders leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter in der Bibliothek zu halten und von einer

Abwanderung zu anderen Unternehmen abzubringen. Auch die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört dazu, indem man insbesondere Frauen die Möglichkeit zur Rückkehr nach einer Familienpause erleichtert. Möglicherweise kann die Notwendigkeit einer völligen Pause durch flexible Gestaltung der Arbeitszeiten oder durch die Möglichkeit zur Telearbeit stark verringert werden. So kann das Potential junger Mütter (und Väter !) für die Bibliothek zumindest teilweise erhalten bleiben und die emotionale Bindung an eine flexible Einrichtung, die private und dienstliche Interessen in Einklang bringt, durchaus erhöhen.

Um die oben genannten Instrumente der Unternehmensführung einsetzen zu können und einen dynamischen aber konfliktarmen Generationswechsel zu erreichen, sind einige Rahmenbedingungen notwendig.

Zum einen muß die Möglichkeit zu flexibler Stellenplanung gegeben sein. Leider begrenzen häufig die engen Richtlinien des BAT die Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern, für die laut Besoldungs- bzw. Tarifgruppe nur bestimmte Arten von Tätigkeiten zugebilligt werden. Gerade innovative und gestalterische Aufgaben sind erst für höhere Tarifgruppen vorgesehen. Das begrenzt den Spielraum junger, neu hinzugekommener Mitarbeiter und verhindert oftmals die oben angesprochene Bildung von Teams aus Älteren und Jüngeren bzw. die Bildung von Arbeitsgruppen. Desweiteren setzt es den Motivationsmöglichkeiten durch job enlargement und eigenverantwortlichem Handeln enge Grenzen.

Anstelle der Beförderung aufgrund von Alter oder Dauer der Institutionszugehörigkeit sollte eine weiterhin verstärkte Leistungsbezogenheit der Beförderung und Höhergruppierung von Mitarbeitern treten. So sind ältere Mitarbeiter, die eine Beförderung wünschen, ebenso gefordert, sich für die Fortentwicklung der Bibliothek einzusetzen und es ist damit zu rechnen, dass sie dadurch Verbesserungen und Veränderungen bisheriger Gegebenheiten stärker aufgeschlossen sind. Andererseits haben junge Kollegen bei leistungsbezogener Beförderung eher die Möglichkeit schon frühzeitig aufzusteigen, wenn sie die Bibliothek mit ihrem Einsatz entsprechend voran bringen. Die leistungsbezogene Beförderung schafft in jedem Fall Anreize, die Zukunft der Bibliothek aktiv mitzugestalten, unabhängig vom Alter der Mitarbeiter.

Um einen motivierten Personalstamm an die Bibliothek zu binden, wurde schon erwähnt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert und die persönlichen Interessen mit denen der Bibliothek in Einklang gebracht werden müssen. Hierfür bieten flexible Modalitäten der Teilzeitbeschäftigung sowie Telearbeit Lösungen. Zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen müssen allerdings zusätzlich zur verwaltungstechnischen Verankerung auch die finanziellen Mittel für die technische Ausstattung bereitgestellt werden. Diese Mittel können in den meisten Fällen nicht allein von den Bibliotheken getragen werden. Notwendig sind daher Sondermittel der Hochschule bzw. kommunaler Haushalte, die teilweise jetzt schon im Rahmen der Frauenförderung bereitgestellt werden.

Letztendlich können die genannten Instrumente allerdings nur Hilfsmittel sein, um den Generationswechsel in Zeiten des bibliothekarischen Wandels möglichst konfliktfrei und für die Bibliothek ohne größere „Brüche“ zu vollziehen. Ein gutes Funktionieren hängt in jedem Fall sehr stark von den jeweiligen agierenden Persönlichkeiten ab.