

ZBIW-Studie 2016

# Fortbilden, aber wohin? – Über Initiative, Motivation und Inhalt bibliothekarischer Fortbildung

Miriam Albers, Simone Fühles-Ubach und Ursula Georgy

Fortbildungseinrichtungen bzw. deren Angebot müssen sich an neuesten Trends ausrichten. Änderungen im Bereich der Informationssuche (Googleisierung), der Medienrezeption und der Standardisierung (RDA) bilden hier nur einen Ausschnitt der momentanen Entwicklungen ab. Allein die sich fortlaufend ändernden Endgeräte der Bibliothekskunden (PC, Laptop, Tablet, Smartphone) bedingen einen technischen und organisatorischen Wandel im bibliothekarischen Bereich, der neue Themen für die Fortbildung fast automatisch erzeugt – dabei ist kein Ende abzusehen. Im Idealfall sind Fortbildungseinrichtungen daher Wegbereiter zwischen dem gegenwärtigen Alltagsgeschäft der Bibliotheken und den sich am Horizont abzeichnenden Veränderungen.

Das ZBIW – Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung ist insbesondere in Nordrhein-Westfalen aber auch im gesamten deutschsprachigen Raum ein etablierter Fortbildungsanbieter im Bereich Weiterbildung von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Es verfügt über einen großen Kundenkreis und eine hohe Akzeptanz in der Fachwelt. Das ZBIW unterstützt die Teilnehmer seiner Fort- und Weiterbildungsangebote dabei, berufspraktische Kenntnisse aufzufrischen und zu erweitern sowie sich mit aktuellen Themen und neuen Entwicklungen vertraut zu machen. Um der anspruchsvollen Aufgabe der Planung künftiger Themen und Problemstellungen gerecht zu werden, wurde im Jahr 2016 ein nachhaltiges, standardisiertes Qualitätsmanagement<sup>1</sup> implementiert: weg von einer (reinen) Funktionsorientierung, hin zu einer Organisationsstruktur, die Wettbewerbsfähigkeit, Kundenzufriedenheit, Optimierung von Arbeitsabläufen, Risikomanagement sowie eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung in den Mittelpunkt stellt. Im Qualitätsmanagement-Hand-

buch, das im Rahmen der DIN ISO-Zertifizierung nach 9001 und 29990<sup>2</sup> erstellt wurde, heißt es daher auch: „Zentrales Ziel aller Weiterbildungsaktivitäten [...] ist die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung und die daraus resultierende Kundenloyalität.“<sup>3</sup> Um die Kundenzufriedenheit noch weiter zu steigern, entschied sich das ZBIW Anfang 2016 dazu, eine bundesweite Befragung unter der Überschrift „(Noch) besser werden“ durchzuführen, damit die Angebote des ZBIW künftig noch stärker sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Formate und Rahmenbedingungen an den Kundenbedürfnissen und Trends ausgerichtet werden können.

Die Definition dieser zukünftigen Richtungen und damit die Zielsetzung einer Bibliothek ist eine, wenn nicht DIE klassische Aufgabe der verschiedenen Akteure im Bibliotheksmanagement. Die Literatur fordert hier die Formulierung einer Bibliotheksstrategie oder mindestens die Abstimmung von Zukunftsvorstellungen, so dass das Handeln der gesamten Institution zielgerichtet gesteuert wird.

## Zielsetzungen

Diese Ausrichtung in Richtung Zukunft kann nur gelingen, wenn das vorhandene Personal die dazu erforderlichen (neuen) Kompetenzen und Qualifikationen aus- bzw. aufbauen kann. Die Studie „(Noch) besser werden“ beschäftigt sich unter anderem mit der Forschungsfrage, ob Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken verstanden und evtl. bereits strategisch eingesetzt wird.

Daraus wurden folgende einzelne Zielsetzungen abgeleitet:

<sup>1</sup> auf der Basis der Normen DIN ISO 9001:2015 und DIN ISO 29990:2010 (Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister)

<sup>2</sup> Ende Juni 2016 erfolgte das Audit durch CERTQUA – eine renommierte Zertifizierungsorganisation für die Spezialbereiche Arbeitsmarkt, Bildung und Dienstleistung.

<sup>3</sup> Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung; ZBIW 2016, S. 24 (unveröffentlicht)

1. Erfassung der Fortbildungsmotivation
2. Analyse der Zielgruppen- / Einzelkunden-Bedarfe

Es sollte die Hypothese falsifiziert werden, ob Fortbildung in der Mehrheit der Einrichtungen einen kurzfristigen Bedarf (reaktiv) abdeckt und nicht planvoll zukünftige Bedarfe antizipiert werden. Um ein umfassendes Bild zu erhalten, wurden nicht nur Führungskräfte zu diesem Thema befragt, sondern „bottom up“ in einer bundesweiten Erhebung unter Bibliotheksbeschäftigten grundsätzliche Fragen zum Fort- und Weiterbildungsangebot von und für Bibliotheken gestellt. In einer Online-Befragung vom 26.04. – 06.05.2016 wurden 1.173 Fragebögen vollständig beendet, die als Grundgesamtheit der nachfolgenden Auswertung und Analyse dienten. Die Ergebnisse der Befragung sind bezüglich der Gesamtheit der Stellen im Deutschen Bibliothekswesen laut DBS 2014 repräsentativ mit einer minimalen Fehlervarianz von  $\pm 3\%$ . Zur weiteren Ausdifferenzierung der Ergebnisse wurde die Grundgesamtheit nach folgenden Variablen weiter strukturiert: **Altersklassen** d.h. bis 35 Jahre, 36-50 Jahre, >50 Jahre (die als „jung“, „mittelalt“ und „älter“ bezeichnet werden); **Bibliothekstypen** d.h. Öffentliche Bibliotheken, Wissenschaftliche Bibliotheken, Spezialbibliotheken, **Position** d.h. mit oder ohne Führungsposition. Die Verteilung der Teilnehmer war für die Altersklassen und die Position über die Kategorien annähernd gleich, für die Bibliothekstypen ergab sich folgendes Bild:

| Bibliothekstyp  | Anzahl | Prozent |
|---|--------|---------|
| Wissenschaftliche Bibliothek                                    | 520 TN | 44,7%   |
| Öffentliche Bibliothek  | 413    | 35,5%   |
| Spezialbibliothek   | 162    | 13,9%   |
| Sonstige (z.B. Schulbibliothek; Fachstelle; Behördenbibliothek) | 67     | 5,7%    |

Die Kategorie Sonstige wird aufgrund der Heterogenität nicht weiter berücksichtigt.

### Fortbildungsmotivation

Zur Erfassung der Fortbildungsmotivation wurden insgesamt zwei Fragen gestellt, wobei zunächst die Initiative für die Fortbildungsteilnahme, und im Anschluss die konkreten Motive für den Besuch einer Fortbildung erfragt wurden.

Die möglichen Initiatoren für Fortbildungen (Frage: Von wem geht meistens die Initiative für den Besuch von Fortbildungen aus?) konnten mit fünf Optionen in einer Rangfolge gebracht werden: „von mir selbst“,

„von meinen Vorgesetzten“, „von Kollegen der eigenen Einrichtung“, „von Kollegen anderer Einrichtungen“ und „von der Personalabteilung“.

Das Ergebnis war eindeutig: In mehr als 90% der Fälle (90,5%) ging die Initiative für den Besuch von Fortbildungen von den Teilnehmern selbst aus, Vorgesetzte und Personalabteilungen waren nur in den wenigsten Fällen federführend. Eine Studie des Weiterbildungsanbieters BITKOM gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Kienbaum und des F.A.Z.-Institutes zur Weiterbildung in der privatwirtschaftlichen ITK (Informations- und Kommunikationstechnologie)-Branche im Jahr 2011 erbrachte, dass hier 60% der Unternehmen die Weiterbildung initiieren und nur bei 18% der Wunsch vom Mitarbeiter ausgehen. Auch folgt die Erhebung des Weiterbildungsbedarfes bei 58% einem definierten Prozess<sup>4</sup>. Gerade vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse im Hinblick auf eine strukturierte und professionelle Personalentwicklung im öffentlichen Dienst ernüchternd.

Ausformulierte Aussagen zur Ursache der Motivation (Frage: Was motiviert Sie zum Besuch einer Fortbildung?) konnten auf verschiedenen Relevanzniveaus von „nicht relevant“ bis „relevant“ eingestuft werden. Die Teilnahme an Fortbildungen war bei den meisten Teilnehmern intrinsisch motiviert; als relevante Gründe wurden Interessen zur Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes am häufigsten genannt:

1. Kompetenzen erweitern / für zukünftige Herausforderungen gewappnet sein;
2. Neues Lernen, um meine Arbeit interessant zu gestalten / up to date bleiben.

Damit steht die Sorge um die Zukunft im Vordergrund. Signifikante Gruppenunterschiede ließen sich mit Hilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse nach Kruskal-Wallis feststellen. Die Auswertung nach Bibliothekstypen ergab, dass bei Teilnehmern aus Öffentlichen Bibliotheken der Fokus signifikant häufiger auf der Serviceverbesserung für die Kunden lag. Die Betrachtung der Altersgruppen zeigte ebenfalls signifikante Aspekte: Die Gruppe der älteren Mitarbeiter ab 51 Jahren hat weniger Interesse an einer Kompetenzerweiterung für die Zukunft als die mittelalte und junge Gruppe. Gerade vor dem Hintergrund einer längeren Lebensarbeitszeit wird jedoch deutlich, dass eine rein eigenverantwortliche Initiative für Fortbildungen nur für einen Teil des Personals greift und für die genannte Gruppe konkrete Anregungen von Seiten der Bibliotheksleitung wichtig und sinnvoll sind. Die Ergebnisse zeigen: zurzeit findet noch keine

<sup>4</sup> BITKOM Servicegesellschaft mbH 2011, S. 13f.

gezielte Personalentwicklung statt, die von der Leitungsebene initiiert wird, sondern dass die Planung überwiegend in der Hand der einzelnen Mitarbeiter liegt. Es wird jedoch auch deutlich, dass ausreichend Motivation vorhanden ist, die für strategische Planungen auf Leitungsebene genutzt werden könnte.

### Fortbildungsbedarf

Die Teilnehmer der Befragung formulieren auch für die Zukunft einen mindestens gleichbleibenden (39%), in der Mehrzahl sogar erhöhten, Fortbildungsbedarf (48%) für die nächsten zwei bis drei Jahre. Problematisch erscheint jedoch, dass die Teilnehmer ab 51 Jahren ihren Fortbildungsbedarf signifikant geringer einschätzen als die Teilnehmer der anderen Altersgruppen. In dieser Altersgruppe gibt es also nicht nur weniger Motivation für eine Kompetenzerweiterung, sondern es wird gleichzeitig auch weniger Bedarf dafür gesehen.

Der steigende Fortbildungsbedarf wird von den Befragten in einem Freitextfeld näher erläutert durch Veränderungen der Aufgaben von Bibliotheken generell, durch Neuerungen in der Technik / IT, neue Aufgaben oder Spezialisierung im eigenen Arbeitsumfeld sowie dem Wunsch up to date zu bleiben. Gleichbleibender Fortbildungsbedarf wird begründet durch die hohe Anzahl absolvierter Fortbildung auf der einen und mangelnde Zeit bzw. fehlendes Geld für einen Ausbau der Fortbildungen auf der anderen Seite. Sinkender Fortbildungsbedarf wird durch nahende Pensionierung oder unverändertes Umfeld erklärt.

Bezüglich der Bibliothekstypen ergeben sich keine Unterschiede.

### Rahmenbedingungen

Zur Ermittlung der idealen Rahmenbedingungen einer Fortbildung wurden insgesamt drei Faktoren untersucht: Ort / zeitlicher Rahmen / Format.

Grundsätzlich wünscht sich die Gesamtheit aller Teilnehmer eine Fortbildung, die heimatnah (bis 50 km) stattfindet (58%). An zweiter Stelle liegt der Wunsch nach einer Fortbildung am Arbeitsplatz. Die weitere Auswertung zur Frage des idealen Orts der Fortbildung brachte sehr differenzierte Ergebnisse: die Betrachtung der Altersklassen ergab, dass „Junge“ signifikant lieber Schulungen zu Hause (= Home Office) besuchen als ältere Teilnehmer. Gleichzeitig sind sie weniger gern regional und bundesweit unterwegs als mittelalte und ältere Teilnehmer. Dies könnte darauf hindeuten, dass die jüngere Generation aufgrund ihrer Affinität mit sozialen Netzwerken, rein virtuelle Treffen – und damit auch Fortbildungen – besser bewertet als die älteren Kollegen.

Ähnliche Strukturen zeigt die Analyse nach Bibliothekstyp und Position: Bibliothekare aus Öffentlichen Bibliotheken und Bibliothekare ohne Führungsposition sprechen sich signifikant häufiger für Schulungen von zu Hause aus als die jeweiligen Vergleichsgruppen. Auch hier werden regionale und bundesweite Fortbildungen signifikant weniger oft gewünscht. Ein Grund hierfür könnte in der Höhe des zeitlichen, vor allem aber auch des monetären Aufwandes liegen.

Mehr Homogenität zeigt die Auswertung zum zeitlichen Rahmen der idealen Fortbildung. Die ganztägige Fortbildung steht unangefochten auf dem ersten Platz der Wünsche und das über alle Altersgruppen und Bibliothekstypen hinweg. Einen signifikanten Unterschied gibt es lediglich bei den Positionen: Hier bewerten Personen mit Führungsposition Halbtags-schulungen signifikant besser.

Für Fortbildungen außerhalb der regulären Arbeitszeit ist Bildungsurlaub die beste Alternative; Veranstaltungen in den Abendstunden sind besonders für die Beschäftigten der Öffentlichen Bibliotheken attraktiv.

Auf die Frage nach dem Format gab es ebenfalls eine eindeutige Antwort: 95% der Teilnehmer halten Präsenzs Schulungen für die Idealform. Blended Learning war bei älteren Teilnehmern signifikant unbeliebter als bei mittelalten und jüngeren Teilnehmern. Gleiches gilt für Webinare und Online-Seminare. Dies bestätigt die Ergebnisse der Unterschiede nach Alter bei der Frage nach den lokalen Rahmenbedingungen. Die allgemeine Frage nach dem Einfluss der Rahmenbedingungen ergab jedoch noch eine weitere klare Antwort. Die Inhaltsbeschreibung wurde mit weitem Abstand als wichtigste Rahmenbedingung für die Anmeldung zu einer Fortbildung, vor Ort, Zeitpunkt oder Format genannt. Damit liegt es also in der Hand und Verantwortung der Fortbildungsanbieter, die Kunden im ersten Schritt zu einer idealen Fortbildung über entsprechende Formulierungen zu den inhaltlich passenden Angeboten hinzuführen.

### Themen

Die Frage nach den Themen der bisher besuchten Fortbildungen konnte in einem Freitextfeld ohne Begrenzung beantwortet werden. Es konnten 1.423 Nennungen von 752 Teilnehmern (64%) ausgewertet werden. Die Antworten wurden intellektuell ausgewertet und zusammenfassend in zunächst 66 Kategorien und anschließend zur besseren Übersicht stark verdichtet in den abgebildeten 13 Metakategorien.

(siehe Abbildung 1)

Katalogisierung war inhaltlich das bestimmende Thema. Hier wurde fast ausschließlich RDA genannt. An zweiter Stelle stehen IT-Themen und zwar sowohl



Abbildung 1

das generelle Thema „IT in Bibliotheken“ als auch Fragen nach spezieller Bibliothekssoftware oder Webseitenprogrammierung. Platz drei und vier nahmen die nutzerdominierten Bereiche ein, wie Services (Elektronische Dienstleistungen, Auskunft, Recherche, Schulungen u.v.m.) und Nutzer- / Zielgruppenorientierung (Kinder- und Jugend; interkulturelle Bibliotheksarbeit, Nutzerforschung). Die anderen Kategorien folgen mit großem Abstand.

Im weiteren Verlauf der Befragung wurden die Teilnehmer auch gebeten, ihre Wünsche an Themen oder Inhalten für künftige Fortbildungen zu beschreiben. Hier konnten die Befragten ihren Bedarf in Abstufung nach erster bis dritter Priorität sortieren. Insgesamt wurden 2.564 Nennungen (1.014 in 1. Priorität; 892 in 2. Priorität, 631 in 3. Priorität) erfasst. Die Themenwünsche wurde teilweise sehr ungenau oder umständlich formuliert, da häufig unklar war, mit welcher Fortbildung bestimmte Kompetenzen erlangt werden können. Dieser Umstand kann als weiterer Hinweis gedeutet werden, dass eine strategische Planung der Fortbildungen des eigenen Bibliothekspersonals nicht nur wünschenswert, sondern sinnvoll und richtig wäre (siehe Abbildung 2).

Abgesehen davon, dass künftig in der Summe deutlich mehr Themen gewünscht wurden als in der Vergangenheit absolviert wurden, unterscheiden sich auch die inhaltlichen Schwerpunkte. Katalogisierung, wo als einziger Bereich der künftige Bedarf mit dem bereits absolvierten Fortbildungen übereinstimmt, tritt ins Mittelfeld zurück. Stark an Bedeutung gewinnen

dagegen die Nennungen zu IT, Services und Strategie / Bibliotheksmanagement. Das zeigt, dass die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen vor allem mit Hilfe von Kompetenzen in grundlegenden, inhaltlich breiten Themen wie IT und Management erfolgen soll.

### Zukunft

Im professionellen Personalmanagement stehen derzeit drei Herausforderungen besonders im Mittelpunkt: Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung qualifizierten Personals sowie die Personalentwicklung älterer und neuer Mitarbeiter u.a. durch Fort- und Weiterbildung. Alle Herausforderungen gelten auch heute schon für Bibliotheken. Allein bedingt durch die Altersstruktur der Belegschaften in den Bibliotheken stehen in den nächsten fünf bis zehn Jahren gravierende Umbrüche im Personalbestand bevor. Eine systematische Personalentwicklung ist somit dringend erforderlich. Eine möglichst präzise Erfassung der Qualifikationsstruktur liefert wichtige Hinweise, welche Kompetenzen in der eigenen Bibliothek fehlen und wie frühzeitig diese Lücken geschlossen bzw. wie Engpässe durch Pensionierung etc. vermieden werden können.

In der Privatwirtschaft ist Employer Branding das zentrale Schlagwort: Personalentwicklung wird zur Marke. Es geht dort um einzigartige Qualifizierungsmöglichkeiten, die Lernkultur trägt im Rahmen der Personalentwicklung zur Markenbildung wesentlich bei. Für Bibliotheken erscheint es dringend notwendig, sich des Themas der systematischen, strategischen Personalentwicklung anzunehmen, um auch



Abbildung 1



künftig als Arbeitgeber attraktiv zu sein und das Personal zu binden, mit dem es gelingt, die sich am Horizont abzeichnenden Veränderungen im Sinne der Kundenzufriedenheit und -bindung zu bewältigen. Wenn Bibliotheken das Thema und die in der Studie deutlich formulierten Bedarfe ihrer Mitarbeiter ernst nehmen, dann wird es künftig einen erhöhten Bedarf an Fort- und Weiterbildung geben. Hier gilt es, auch das meist in hohem Maße vorhandene Erfahrungswissen Älterer zu nutzen und mit aktuellen fachlichen und überfachlichen Qualifikationen zu koppeln. Damit werden künftig vor allem z.B. eher generelle strategische IT-Themen an Bedeutung gewinnen als hochspezialisierte Themen, die vielfach nur an der Gegenwart ausgerichtet sind. Und die Weiterbildungsformate müssen sich an den Rahmenbedingungen der Bibliotheksmitarbeiter orientieren: eher heimatnahe Präsenzs Schulungen, insbes. für ältere Mitarbeiter. Weiterbildungseinrichtungen wie das ZBIW verstehen sich als strategische Partner der Personalentwicklung von Bibliotheken. Ziel des ZBIW ist es, Bibliotheken und Informationseinrichtungen stärker und fokussierter bei der Bedarfsermittlung, Planung, Durchführung und Auswertung von beruflicher Qualifizierung sowie bei aktuellen Themen der strategischen Personalentwicklung zu unterstützen. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt wie dringend eine engere Zusammenarbeit von Fortbildungseinrichtungen und Bibliotheken ist, damit die Zukunft von Bibliotheken nicht in den stets näher liegenden Alltagsgeschäften untergeht. **I**

#### Literatur

- Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung; ZBIW (2016). QM-Handbuch. Unveröffentlicht.
- Bitkom Servicegesellschaft mbH (2011). BITKOM-Studie: Weiterbildung in der ITK-Branche 2011. Strategien für eine erfolgreiche Qualifizierung vor dem Hintergrund sich wandelnder globaler Arbeitsmärkte. In Kooperation mit Kienbaum Management Consultants und F.A.Z.-Institut, Innovationsprojekte, Berlin. URL: <https://www.digitale-chancen.de/assets/includes/sendtext.cfm?aus=11&key=978> [Zuletzt geprüft am 22.08.2016]

**Dipl.-Bibl. Miriam Albers**  
**Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach**  
**Prof. Dr. Ursula Georgy**

TH Köln – Technology, Arts, Sciences  
 Institut für Informationswissenschaft / ZBIW  
 miriam.albers@th-koeln.de  
 simone.fuehles-ubach@th-koeln.de  
 ursula.georgy@th-koeln.de