

# Personalentwicklung durch Kollegiale Beratung

Dr. Renate Vogt  
Universitäts- und Landesbibliothek Bonn

Sitzung der Sektion 4 des DBV am 28./29. Oktober 2009

# Gliederung

1. Einführung: Stellenwert und Instrumente der Personalentwicklung
2. Personalentwicklung durch kollegialen Austausch
  - Was können wir voneinander lernen?
  - Wie können wir voneinander lernen?
    - „Kollegiale Beratung“
    - andere Formen des kollegialen Austauschs
  - Erfolgsfaktoren
3. Bibliothekarischer Erfahrungsaustausch als zentral organisierte Fortbildung

# 1. Stellenwert und Instrumente der Personalentwicklung

# Umfrage der AGUB in NRW

Auf welchen Gebieten benötigen die Bibliotheken Unterstützung durch Dienstleister, damit sie ihre Aufgaben adäquat erfüllen können?

Ergebnis zur **Fort- und Weiterbildung**:

heutige Priorität      12 x A, 2 x B, kein mal C

zukünftige Priorität      12 x A, 2 x B, kein mal C

Alle 14 Bibliotheken bedienen sich heute zentraler Angebote und haben das auch in Zukunft vor:

Fortbildung hat einen sehr hohen Stellenwert!

# Umfrage der AGUB in NRW

Genannte Ziele:

- Unterstützung der Personalentwicklung
- Sicherstellung des Kompetenzniveaus der Bibliotheksbeschäftigten
- Förderung von Innovation

# Umfrage der AGUB in NRW

Wünsche zu den Fortbildungsmöglichkeiten:

- Berücksichtigung aller Kompetenzbereiche einer modernen Bibliothek
- Angebote für möglichst viele verschiedene Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- breites Angebot an verschiedenen Veranstaltungsformen
- Orientierung an aktuellen Entwicklungen und Fragestellungen
- flexibles Reagieren auf wechselnde und individuelle Anforderungen der Bibliotheken

# Bedarf

Es gibt einen Bedarf, der durch klassische, zentral organisierte Fortbildungsveranstaltungen nicht gedeckt wird. In zwei Richtungen sollten Ergänzungen erfolgen:

- Beratung, Coaching, Kleingruppenschulungen individuell für die einzelne Bibliothek,
- organisierter Erfahrungsaustausch zwischen Bibliotheksmitarbeitern.

Der zweite Weg ist Thema dieses Vortrags.

### **3. Personalentwicklung durch kollegialen Austausch**



# Kollegen als Experten

Wie können wir die Kompetenzen der Kollegen **individuell** nutzen, um die eigene Bibliothek fit für die Zukunft zu machen:

- Was können wir voneinander lernen?
- Wie kann dieses Lernen organisiert werden?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren?
- Wo liegen die Vorteile?

# Was können wir voneinander lernen?

Unterstützung können Kollegen insbesondere geben in Fragen der

- Effizienzsteigerung, damit Ressourcen für neue Aufgaben frei werden,
- Auswahl von Dienstleistern für neue Angebote,
- Gestaltung von Workflows für neue Dienstleistungen,
- Verbesserung der Servicequalität.

# Wie können wir voneinander lernen im Rahmen der „Kollegialen Beratung“?

# Kollegiale Beratung

Die „Kollegiale Beratung“ wurde als Instrument des Qualitätsmanagements von 10 Universitätsbibliotheken aus NRW und Baden-Württemberg entwickelt und erprobt.

In Kürze:

Der Leiter einer Bibliothek erkennt Optimierungspotential in Teilbereichen. Er sucht sich einen Partner, den er für kompetent hält und zu dem er Vertrauen hat, und beauftragt ihn damit, diesen Bereich zu durchleuchten und Empfehlungen zu formulieren.

# Kollegiale Beratung

Die Kollegiale Beratung kann ein wichtiger Beitrag zur Personalentwicklung sein.

Es folgen:

unterschiedliche Aspekte des Lernens durch die Kollegiale Beratung

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Der **Bibliotheksleiter**, der die kollegiale Beratung anstößt, zeigt **Lernbereitschaft** und signalisiert den Mitarbeitern: Jeder, und sei er noch so tüchtig, kann dazu lernen.

Die Mitarbeiter lernen aus dem **Vorbild**:

- Es ist keine Schande, Schwächen zuzugeben. Wichtig ist, dass man die Defizite erkennt und aktiv daran arbeitet, sie zu beheben.

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Die **Mitarbeiter** wirken aktiv mit bei der Zusammenstellung der Unterlagen für die Besucher, der Formulierung der Fragen, der Gestaltung des Besuchsprogramms. Sie lernen dabei,

- die eigenen **Arbeitsprozesse** zu analysieren und systematisch darzustellen, und gewinnen so einen neuen, distanzierteren und vielleicht auch kritischen Blick auf die eigene Arbeit und die Strukturen in ihrem Arbeitsbereich.

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Die Bibliotheksleitung und die Mitarbeiter werden konfrontiert mit den Beobachtungen und den **Empfehlungen der Berater**. Sie müssen sich intensiv mit jedem einzelnen Punkt auseinandersetzen und Positionen dazu erarbeiten. Daraus ergibt sich

■ eine **Horizontenerweiterung** und im Idealfall eine Verbesserung für die Praxis.



# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Während des gesamten Beratungs- und Umsetzungsprozesses finden intensive **Gespräche** auf allen Ebenen statt.

■ Dies stärkt die **Zusammenarbeit** in der Bibliothek und das **Bewusstsein für Qualität**.

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Die **Besucher** erhalten einen tiefen Blick hinter die Kulissen der Bibliothek, die sie beraten sollen.

■ Die Besucher nehmen **Anregungen** mit, die zu positiven Veränderungen in der eigenen Bibliothek führen können.

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Aus den behandelten Fragestellungen ergeben sich direkte **Kontakte** auf Direktions- und Mitarbeitererebene zwischen den Bibliotheken.

- Der Weg zur gegenseitigen Hilfestellung in konkreten Situationen wird dadurch erleichtert.

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Die Initiative zur „Kollegialen Beratung“ geht von der Bibliotheksleitung aus. Nicht die Arbeit der Mitarbeiter wird evaluiert, sondern Prozesse und Strukturen.

- Vom Ansatz her ist die Kollegiale Beratung in erster Linie eine Unterstützung für die Bibliotheksleitung beim Veränderungs-management, also **Personalentwicklung auf der obersten Ebene.**

# Voneinander lernen durch Kollegiale Beratung

Alle Mitarbeiter der betroffenen Bereiche profitieren mehr oder weniger von dem Beratungsprozess in Form von

- verwertbarem Praxiswissen
- Motivation, Veränderungsbereitschaft
- Klima der Zusammenarbeit

# Wie können wir voneinander lernen im Rahmen anderer Formen des kollegialen Austauschs?

# Kollegialer Austausch in der eigenen Bibliothek

Mögliche Formen:

- Hospitation in einer fremden Abteilung
- Einarbeitung in neue Aufgabenfelder
- Organisierter Erfahrungsaustausch zu Querschnittsthemen wie Projektmanagement
- kritische Begleitung von Kollegen bei Schulungsveranstaltungen

# Kollegialer Austausch zwischen Bibliotheken

Interesse besteht vor allem dann, wenn die Partnerbibliothek

- modernere Arbeitsverfahren,
- innovative Techniken oder
- effizientere Prozesse einsetzt.



# Kollegialer Austausch zwischen Bibliotheken

Ablauf:

- Initiative geht von der Bibliothek aus, die etwas dazu lernen möchte.
- Die lernwillige Bibliothek formuliert Fragen. Dies dient der Klärung der eigenen Interessen und der Vorbereitung in der Partnerbibliothek.
- Im Rahmen eines Besuchs werden den Kollegen die erfolgreichen Verfahren präsentiert, aber auch offen die Unvollkommenheiten kommuniziert.

# Kollegialer Austausch zwischen Bibliotheken

Damit es nicht bei einem unverbindlichen Austausch bleibt:

- die Bibliotheksleitung oder der Dezernent erteilt den Auftrag an die Mitarbeiter,
- die Mitarbeiter liefern nach dem Besuch einen schriftlichen Bericht an den Auftraggeber,
- offene Fragen werden systematisch zusammengetragen und einer Klärung zugeführt,
- die Ergebnisse der Evaluierung münden in einen Entscheidungs- und ggf. Umsetzungsprozess.

# Hospitation zwischen Bibliotheken

Mitarbeit in einer fremden Bibliothek über mehrere Tage oder Wochen ist dann sinnvoll, wenn

- detaillierte Kenntnisse von Arbeitsprozessen und Verfahren erworben werden sollen.

Dies kann z.B. der Fall sein, wenn unterschiedliche technische Arbeitsumgebungen evaluiert werden sollen oder wenn Arbeitsverfahren in der eigenen Bibliothek eingeführt werden sollen.

# Erfolgsfaktoren und Vorteile

# Erfolgsfaktoren

Bei allen Formen des kollegialen Austauschs müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- gemeinsames Verständnis von Qualität
- Solidarität zwischen den Partnern, keine Konkurrenz
- Vertrauen in die Kompetenz des Partners
- Vertraulichkeit bei allen internen Informationen

# Erfolgsfaktoren

Speziell bei der „Kollegialen Beratung“ ist wichtig für die Akzeptanz der Ergebnisse bei Bibliotheksleitung und Mitarbeitern:

- gutes Verhältnis zwischen Bibliotheksleitung und Mitarbeitern
- Transparenz des Prozesses

# Erfolgsfaktoren

Auch bei den weniger formalisierten Formen des Austauschs muss Verbindlichkeit hergestellt werden durch:

- klare Auftragserteilung
- Verschriftlichung

# Vorteile

Alle Formen des kollegialen Austauschs haben unbestreitbare Vorteile:

- Praxisbezug
- niedrige Hemmschwellen für die Umsetzung
- Prozess kann vollständig von der Bibliothek gesteuert werden
- Flexibilität und Aktualität
- niedrige Kosten



Die kollegiale Beratung ist eine wertvolle **Ergänzung** zu Fortbildungsveranstaltungen und anderen Formen der Personalentwicklung.

### **3. Bibliothekarischer Erfahrungsaustausch als zentral organisierte Fortbildung**

# Organisierter Erfahrungsaustausch

Das Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung (ZBIW) an der Fachhochschule Köln hat im Rahmen seines Fortbildungsprogramms einen Block:

## **Erfahrungsaustausch und Innovationsforen**

mit 12 bis 15 Veranstaltungen pro Jahr.

# Organisierter Erfahrungsaustausch

Jährlicher Erfahrungsaustausch z.B. für

- Benutzungsleitung in Hochschulbibliotheken
- Verwaltungsleitung in Hochschulbibliotheken
- DV-Systembetreuung in Bibliotheken
- Ausbildungsleitung in Bibliotheken

Bedarfsorientierte Treffen zu aktuellen Themen wie

- Sfx-Anwendung in Bibliotheken
- elektronische Semesterapparate

# Organisierter Erfahrungsaustausch

Feedback der Teilnehmer:

In der Gesamtbewertung liegen die Veranstaltungen nahe beim Durchschnitt. Aber in zwei Teilaspekten fallen sie positiv aus dem Rahmen:

Mitwirkungsmöglichkeiten im Seminar:

98% antworten mit Ja

Nutzen des Seminars für die tägliche Arbeit:

Durchschnittsnote 1,8 auf einer 5er-Skala

85,5% der Teilnehmer vergeben die Noten 1 und 2

**Vielen Dank fürs Zuhören und viel  
Erfolg beim kollegialen Austausch!**

## Literaturhinweise:

- Vogt, Renate: Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken, in: Bibliotheksdienst 41 (2007), S. 1118-1126  
[http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd\\_neu/heftinhalte2007/Betriebsorganisation011107.pdf](http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2007/Betriebsorganisation011107.pdf)
- Vogt, Renate: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung, in: 97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008. Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft. Frankfurt a.M. 2009, S. 269-280.

## Vorträge auf dem Bibliothekartag Mannheim 2008:

- Eich, Ulrike: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung – Anlass, Wahl der Partner, Wahl der Themen, [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/434/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/434/)
- Troeger, Beate: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung – Vorbereitung und Durchführung aus Sicht der auftraggebenden Bibliothek, [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/614/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/614/)
- Wittenauer, Volker: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung – Vorbereitung und Durchführung aus Sicht der beratenden Bibliothek, [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439/)
- Kirchgäßner, Adalbert: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung – Diskussion und Umsetzung der Empfehlungen, [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/603/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/603/)
- Kreische, Joachim: Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung – Köln-Düsseldorf, „die kleine Lösung“, [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/584/)