

Cordula Gladrow, Christina Kläre

Personalmanagement an niederländischen Bibliotheken

Librarian in Residence 2019 / Erfahrungsberichte aus Öffentlichen und
Wissenschaftlichen Bibliotheken

Im Frühjahr und Herbst 2019 besuchten die Autorinnen als Librarians in Residence für ihre Innovationskraft bekannte niederländische Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken.¹ Sie tauschten sich dort mit Bibliotheksleitungen und Führungskräften aus dem Personal- und Benutzungsbereich sowie Personalreferentinnen und -referenten intensiv zu Fragen des Personalmanagements aus.²

Öffentliche Bibliotheken

In den Niederlanden sind rund 6 000 Menschen in Öffentlichen Bibliotheken beschäftigt. Zusätzlich gehören fest oder auf Honorarbasis angestellte Servicekräfte, die flexibel und bedarfsgerecht eingesetzt werden können, zum Alltag vieler Bibliotheken. Hinzu kommt eine große Anzahl ehrenamtlicher Kräfte, die – geregelt durch Dienstvereinbarungen mit den Gewerkschaften – in klar definierten Rollen unterstützend tätig sind. Die niederländischen Öffentlichen Bibliotheken sind relativ frei in der Zusammensetzung ihrer Beschäftigten. Sie agieren als gemeinnützige Stiftungen und werden in rechtlichen, strategischen und organisatorischen Fragen durch ein leistungsfähiges Netzwerk gestützt.³

Bibliotheken sind in den Niederlanden starke Marken. Sie bieten hohes Identifikationspotenzial, sind gesellschaftlich sehr anerkannt und gelten als attraktive Arbeitsplätze. Die »Grüne Bibliothek«, *de Bibliotheek in de Korenbeurs Schiedam*, verkörpert in besonderer Weise Mindset und Haltung

dieser Bibliotheken: Das Bibliotheksgebäude selbst und gestalterische Details wie die charakteristische Deckenleuchte aus Genever-Gläsern nimmt wertschätzend Bezug zur industriellen Geschichte Schiedams. Schwerpunktprogramme aus dem Bereich Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener widmen sich wiederum den aus dieser Geschichte resultierenden Aufgaben der Kommune. Die Pflege des Markenzeichens der Bibliothek, ihre üppige Begrünung im Lichthof, ist Freiwilligen anvertraut.

Als Basis für den bestmöglichen Service einer Bibliothek gelten vor allem positive und gelingende Beziehungen nach innen und außen. Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit haben höchsten Stellenwert. Die Beschäftigten leben die Werte der Bibliothek und partizipieren an Organisationsstrukturen, die nicht mehr hierarchisch, sondern zirkulär oder projektbezogen sind.

Eine Vielzahl von überwiegend Teilzeitstellen mit ganz individuellen Arbeitszeitlösungen wird in kleineren Bibliotheken wie in Schiedam häufig über eine externe Agentur verwaltet und besetzt. Das Management setzt für das Gelingen einer relativ freien Organisationsform ein hohes Maß an Eigenverantwortung und kollegialem Miteinander voraus, zum Beispiel bei der Erstellung der Dienstpläne. Dies sind nach Erfahrung der Kolleginnen aber auch die Faktoren, die die Zufriedenheit der Beschäftigten bedingen und sie zum Verbleib an ihrer Einrichtung bewegen.

In niederländischen Öffentlichen Bibliotheken werden – wie auch zunehmend in Deutschland – Qualifikationen aus den Bereichen Sozialarbeit, Handel, Kommunikation und

Das Programm »**Librarian in Residence**« fördert von 2019 bis 2022 im Rahmen der BID-Partnerlandinitiative mit Unterstützung des Goethe-Instituts einen Fachaufenthalt in den Niederlanden unter einem bestimmten thematischen Aspekt. Den Auftakt bildete 2019 das Thema Personalmanagement.

Weitere Infos im BII-Blog und über Social Media:

- <https://bibliotheksportal.de/2019/02/05/residenz-programm-librarian-in-residence-fuehrt-in-die-niederlande/>
- https://www.bi-international.de/de_DE/programm-lir
- Twitter: <https://twitter.com/hashtag/bib2partnerland>

(Medien-)Pädagogik gesucht. Sehr begehrt sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aktiv Kontakt zu den Menschen in der *Community* aufnehmen und pflegen können. Vakante Stellen werden derzeit häufig mit Menschen besetzt, die benötigte Spezialkenntnisse oder persönliche Eigenschaften für Service und Programmarbeit mitbringen. Die Motivation der Bewerberinnen und Bewerber ist dabei nicht selten, einer gesellschaftlich sinnvollen und anerkannten Tätigkeit nachzugehen.

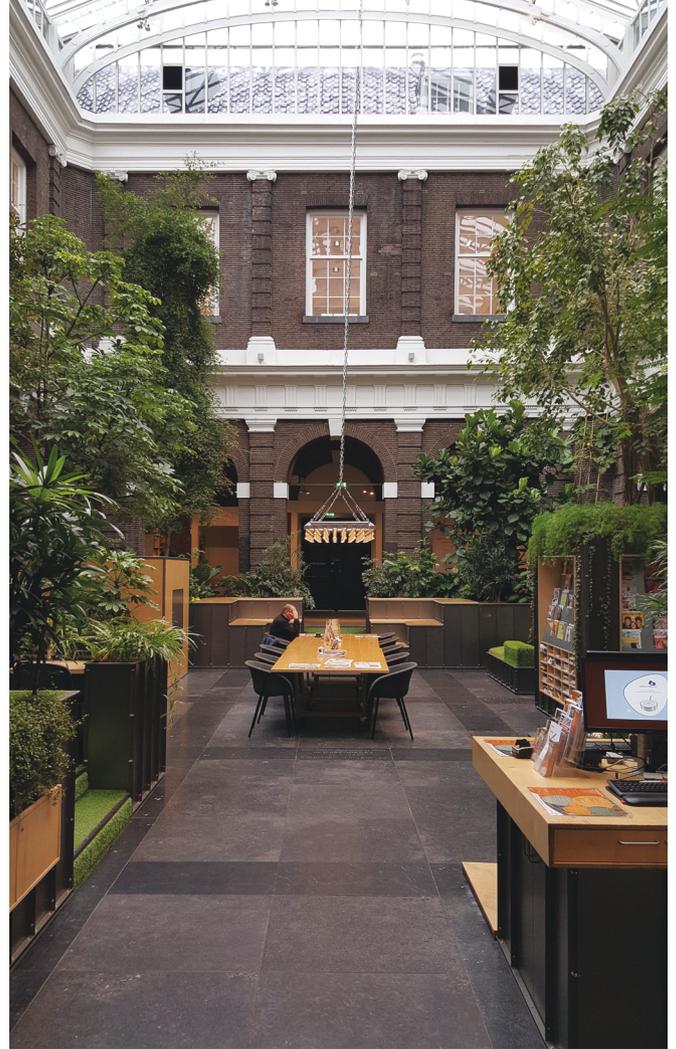
Wie in Deutschland stehen bei der Fachkräftegewinnung auch Fragen des Gesundheitsmanagements und der Personalentwicklung stark im Vordergrund.

Parallel ist – vor allem in größeren Häusern – eine Rückbesinnung auf das bibliothekarische »Kerngeschäft« zu spüren. Auskunftsdienst und Informationskompetenzvermittlung tragen dabei dem gesellschaftlichen Bedarf an gesicherter Information Rechnung. Dieser Aspekt rückt wieder in den Vordergrund der Personalstrategien und es gibt Initiativen im Land, die auf eine Wiederbelebung der bibliothekarischen Ausbildung in den Niederlanden und Belgien abzielen. Bis dahin werden vornehmlich Servicekräfte, Community Librarians, Media Coaches, Reading Consultants (hoch qualifizierte Berater/-innen für Lehrende an Grundschulen und für die Sekundarstufe 1) und Event Managerinnen und Event Manager eingestellt.

Wie in Deutschland stehen bei der Fachkräftegewinnung auch Fragen des Gesundheitsmanagements und der Personalentwicklung stark im Vordergrund. Der steigende Individualitätsgrad von Arbeitszeitmodellen bei den unterschiedlichen, zum Teil hochspezialisierten Beschäftigtengruppen muss mit immer stärker temporär-projektbezogenen Querschnittsaufgaben und mit lokalen Rahmenbedingungen ausbalanciert werden. Die Personalverantwortlichen der besuchten Bibliotheken haben ihren beruflichen Hintergrund häufig nicht im



Entspannung im Grünen: Die Bibliothek in Schiedam bietet auch ungewöhnliche Leseplätze. Foto: C. Gladrow



Das Markenzeichen der »Grünen Bibliothek« in Schiedam: der begrünte Innenhof. Foto: C. Gladrow

Bibliothekswesen, sondern in der Personalwirtschaft. Sie sind als Ressourcenverantwortliche Teil des Leitungsteams, um in enger Verzahnung mit dem Finanz- und dem Benutzungsbereich die Auftragserfüllung der Bibliothek voranzubringen.

Die aktuellen HR-Strategien (Human Resource) lassen sich je nach Selbstverständnis und Strategiekonzept der Bibliothek zwischen »Enthusiasm is more important than education« und einer Konzentration auf das bibliothekarische Bestandsmanagement und Fachauskunft bei gleichzeitigem Auslagern von zusätzlichen Aufgaben an Spezialisten ansiedeln. Ob sich die Bibliotheken auf unterschiedlichen Ständen eines sich entwickelnden Erkenntnisprozesses befinden oder ob lokale Richtungsentscheidungen für den Erfolg ausschlaggebend sind, lässt sich wohl nur anhand von Langzeitergebnissen feststellen.

Universitätsbibliotheken

Auf den ersten Blick unterscheiden sich die personelle und organisatorische Struktur sowie die Einbindung in die Hochschulorganisation von niederländischen Universitätsbibliotheken nicht gegenüber denen deutscher Universitätsbibliotheken: Sie liefern als zentrale Serviceeinheit



Stand mit auf dem Besuchsprogramm der deutschen Stipendiatinnen: die Universitätsbibliothek Delft. Foto: C. Kläre

informations- und wissensbezogene Dienstleistungen in erster Linie für Hochschulangehörige.

Hierzu fokussieren sie nicht länger ausschließlich die Bereitstellung von Medien, sondern unterstützen Forschende, Lehrende und Studierende durch Dienstleistungen, die den wissenschaftlichen Arbeitsprozess erleichtern. Die Beschäftigten der Bibliotheken werden hierbei als Schlüsselfaktor angesehen, um die klassischen Dienstleistungen und die damit verbundenen Kompetenzen in einem verzahnten Portfolio gemeinsam mit den vergleichsweise neuen Publikationstypen beziehungsweise Services, zum Beispiel zum Forschungsdatenmanagement, kundenorientiert anzubieten.

Erfahrungen in der Lehre und Forschung, die den Kern der kundenorientierten Services darstellen, können Beschäftigte allerdings nicht in der Bibliothek sammeln, deshalb betrachten niederländische Universitätsbibliotheken ebenso wie niederländische Öffentliche Bibliotheken den Bewerbermarkt aus einer

anderen Perspektive, als es deutsche Universitätsbibliotheken tun: Bibliotheksspezialisten werden nur in seltenen Fällen gesucht, nicht nur weil das niederländische Hochschulsystem keine Informationswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ausbildet, sondern auch weil diese stellenbezogenen Kenntnisse im Gegensatz zu anderen Kenntnissen durch Training-on-the-Job erworben werden können. Deshalb ist es in den Niederlanden nicht verwunderlich, dass Beschäftigte zum Beispiel aus dem Tourismusgewerbe, dem Verlagswesen oder der Forschung kommen.

Viele der Befragten reagierten sogar sehr überrascht, dass in deutschen Universitätsbibliotheken nahezu 100 Prozent des Stammpersonals einen bibliotheksfachlichen Hintergrund durch die Ausbildung zum beziehungsweise zur Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste, durch ein Bachelor- oder Diplomstudium der Fachrichtung Informationswissenschaften oder durch ein Referendariat mit theoretischer

Ausbildung an der Bibliotheksakademie Bayern beziehungsweise einen berufsbegleitenden Masterstudiengang in Informationswissenschaften aufweisen.

Lediglich die auf dem Bewerbermarkt kaum vorhandenen Fachkenntnisse zur Katalogisierung beklagen die Befragten. Die Reaktion der Bibliotheken darauf sind die Implementierung von Wissensmanagement zum Beispiel durch Hospitation bei sich mittelfristig pensionierenden Beschäftigten und Traineeprogramme, wie sie in Deutschland in der Privatwirtschaft für Hochschulabsolventen gang und gäbe sind. Besonders hervorzuheben ist, dass diese Programme nicht nur auf Grundlage der Kooperation der universitären Serviceeinrichtungen wie dem Rechenzentrum und der Verwaltung stattfinden, sondern dass diese die Kooperation auch fördern: Die Programme haben die Serviceeinrichtungen unterstützt durch das Personaldezernat der Hochschule entwickelt; die Trainees sind zwar einer spezifischen Serviceeinheit zugeordnet, bekommen durch Projekte, die zum Teil kollaborativ mit anderen Trainees durchgeführt werden, sowie Hospitationen zusätzliche Einblicke und sind gut untereinander vernetzt.

Die Trainees können demnach im Anschluss an das Programm einrichtungsübergreifend eingesetzt werden, so hat zum Beispiel die Bibliothek der Vrije Universiteit Amsterdam vor Kurzem eine Mitarbeiterin gewonnen, die im Rahmen des Traineeprogramms im Rechenzentrum der Hochschule tätig war. Überhaupt ist »Kooperation« eines der Schlüsselwörter niederländischer Bibliotheken, das auch im Personalmanagement gelebt wird. Neben der Kooperation mit dem Personaldezernat der Hochschule, vertreten durch einen »HR Advisor«, sowie weiteren Serviceeinrichtungen im Rahmen von Traineeprogrammen wird auch das Konsortium der Universitätsbibliotheken und der Nationalbibliothek (UKB⁴) zum Beispiel zur Verbreitung von Stellenausschreibungen genutzt.

Ein kollaboratives Fortbildungsprogramm, das speziell auf die Bedürfnisse der und den Austausch zwischen

1 Vgl. auch Kläre, Christina: »Hoe doe je dat? Human Resources Management in niederländischen Universitätsbibliotheken«. In: *ProLibris* 24(2019)04, S. 166-167; Christina Kläre: »Making the library an attractive employer«. In: *O-Bib* 7(2020)1, S. 1-19. Volltext erhältlich unter <https://doi.org/10.5282/o-bib/5551>; und Gladrow, Cordula: »Zo werkt het. Human Resources Management in niederländischen öffentlichen Bibliotheken«. In: *ProLibris* 26(2020)02, S. 83-84

2 Über Highlights der Residenzen berichteten die Autorinnen zudem am 27. Mai 2020 bei der Online-Konferenz #vBIB20. Online abrufbar unter: <https://doi.org/10.5446/47092>

3 van den Berg, Adeline: »Ein leistungsstarkes Netzwerk: Einführung in das Bibliothekswesen der Niederlande«. In: *BuB* 71(2019)02, S. 108-113. Volltext erhältlich unter <https://b-u-b.de/wp-content/uploads/2019-02.pdf#page=32>

4 <https://www.ukb.nl/>

5 <https://goopleidingen.nl/>

6 <https://www.knvi.nl/>



Christina Kläre, Jahrgang 1988. 2013 M. Sc. Ruhr-Universität Bochum in Management and Economics, 2017 MALIS an der TH Köln. 2015 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FHB Bielefeld, seit 2016 Fachreferentin für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der UB Duisburg-Essen, seit 2020 Projektkoordinatorin DataCampus UDE an der Universität Duisburg-Essen. (Foto: Marina Polianskaja / Just Photography)



Cordula Gladrow (bis Mai 2020: Nötzelmann), Jahrgang 1971, M.A. Universität zu Köln in Judaistik, Anglo-Amerikanischer Geschichte, Amerikanistik. 2004 MALIS an der TH Köln, Fachreferentin und Leitung Open Access/Wissenschaftliches Publizieren an der UB Bielefeld, anschließend Gruppenleitung Wissenschaftliches Publizieren beim hbw nrw. 2007 als Abteilungsleiterin Dezentrales Bibliothekssystem bei der Stadtbibliothek Köln. Seit 2017 Direktorin der Stadtbibliothek Wuppertal. (Foto: Siegfried Scholz)

Universitätsbibliotheken ausgerichtet und damit vergleichbar mit den Angeboten des Zentrums für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung (ZBIW) ist, fehlt jedoch bisher in den Niederlanden. Zwar existieren mit GO Opleidingen⁵ und Koninklijke Nederlandse Vereniging van Informatieprofessionals (KNVI)⁶ entsprechende Institutionen, deren Angebote wurden jedoch in den Interviews als nicht ausreichend beziehungsweise den aktuellen Bedarfen entsprechend angesehen, wodurch On-the-Job-Maßnahmen zum Zeitpunkt der Interviews in den besuchten

Universitätsbibliotheken auch für Inhalte genutzt wurden, die durch externe, kollaborative Fortbildungsveranstaltungen abgedeckt werden könnten.

Demnach gilt: Sowohl die deutschen Universitätsbibliotheken können (unter anderem) hinsichtlich der Kooperation im Personalmanagement von niederländischen Universitätsbibliotheken zum Beispiel bezüglich der Traineeprogramme lernen als auch die niederländischen von den deutschen Universitätsbibliotheken zum Beispiel bezüglich der Angebote für Off-the-Job-Maßnahmen lernen.

ANZEIGE

Bücher | Fachzeitschriften | eContent | Medical Equipment

lehmanns
media

Ihr starker Partner für den maßgeschneiderten Medienerwerb



Die gesamte Fachliteratur aus einer Hand mit intelligenten Lösungen für Bibliotheken.

- alle Medien (Bücher, Forsetzungen, Zeitschriften, eJournals, eBooks, Datenbanken)
- alle Fachgebiete, national / international
- Anbindungen an Bibliothekssysteme.

Lehmans vor Ort!
AGMB
Jahrestagung 2020
vom 21. – 23. Sept.



verlagsübergreifend



medienübergreifend



systemübergreifend



typübergreifend

www.lehmansbib.de