

Personalentwicklung in Bibliotheken

Konrad Umlauf, Berlin

Personalentwicklung bedeutet zunächst ein systematisches Vorgehen bei der Ermittlung und Deckung des gesamten betrieblichen Fortbildungsbedarfs unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen (z.B. nach Aufstieg, nach interessanteren Aufgaben) der Mitarbeiter/innen. Darüber hinaus wird Personalentwicklung heute in engstem Zusammenhang mit Organisationsentwicklung unter dem Stern eines Leitbildes gesehen. In den Mittelpunkt treten neben instrumentellen Kenntnissen Schlüsselqualifikationen (Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsfähigkeit, Selbständigkeit, Selbstorganisationsfähigkeit, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit). Handlungsfelder der Personalentwicklung sind nicht nur Fortbildung, sondern auch Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung.

Human resources development means first a systematic procedure concerning the determination and covering of the entire demand for training with consideration of the personal interests (e.g. career or more interesting functions). Beyond that human resources development today is seen in close relationship with organizational development in the light of a mission statement. Key qualifications (communicative competence, ability to assume responsibility, autonomy, adaptiveness, creativity, problem solution ability, flexibility, team ability, expertise) become more important than instrumental knowledge. Fields of the human resources development are not only advanced training, but also career planning and work structuring.

1. Von der Fortbildung zur Personalentwicklung

Fortbildung in Bibliotheken beruht noch immer weitgehend auf persönlicher Initiative und steht nicht konsequent genug im Zusammenhang mit Strategien der Organisationsentwicklung. Nicht überall sind Inhalte und Häufigkeiten der gewählten Fortbildungsmaßnahmen auf ein Leitbild der Bibliothek gegründet, und nur zögerlich wird die Teilnahme an der Aufgabe entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen zur Bedingung für Aufstieg und Beförderung gemacht. Fortbildung ist nur zu oft kein anerkannter Teil der Arbeitszeit, Insgesamt beteiligt sich das Bibliothekspersonal lebhaft an Fortbildungsveranstaltungen, aber eine konsequente Zielbindung ist nicht durchweg erkennbar – am ehesten noch eine Bindung an persönliche Ziele der Mitarbeiter/innen, für die die Teilnahme oft - und das ist eine nicht zu unterschätzende, legitime Funktion von Fortbildungsveranstaltungen – eine persönliche Bereicherung und eine Chance ist, aus der Alltagsroutine herauszutreten.

Aber das ist nicht genug.

Personalentwicklung heißt systematisch betriebene Fortbildung, aber noch mehr:

- Personalentwicklung umfasst die Qualifikationsvermittlung für aktuelle und zukünftige Aufgaben.
- Sie richtet sich potenziell an alle Mitarbeiter/innen.
- Sie berücksichtigt auch die persönliche Perspektive der Mitarbeiter/innen.
- Sie schafft einen Ausgleich zwischen den qualifikationsbezogenen Betriebs-

zielen (vor allem Erhaltungsqualifikation, Anpassungsqualifikation und Aufstiegsqualifikation, Ergänzungsqualifikation) und den Mitarbeiterzielen (vor allem Karriereplanung, Selbstverwirklichung und individuelle Lebensgestaltung).

2. In welchen Zusammenhängen steht Personalentwicklung?

Der Hintergrund einer modernen Personalentwicklung ist:

- Die infolge des wirtschaftlich-technischen Wandels und der Globalisierung rasche Veränderung der Umwelt macht die Gestaltung der Systemidentität erforderlich. Systemidentität des Betriebes erwächst nicht mehr selbstverständlich aus berufständischer Überlieferung oder aus paternalistischem Unternehmertum. Vielmehr muss sie auf dem Hintergrund permanenten Umbruchs stets neu gewonnen werden.
- Das geeignete Handlungsfeld zur Schaffung einer Systemidentität ist die Organisationskultur.
- In vielen Betrieben treten Teams an die Stelle hierarchischer Abteilungen, weil eine von oben nach unten organisierte Hierarchie nicht mehr in der Lage ist, den raschen Wandel zu gestalten, das laufende Erfordernis der Veränderung zu erkennen und erfolgreich umzusetzen.
- Die Teams sind untereinander durch eine Heterarchie statt Hierarchie verbunden, es entsteht eine Matrixorganisation.
- Vorübergehend bildet sich in manchen Betrieben eine Parallelorganisation aus Hierarchie übergreifenden Arbeitsgrup-

pen zu innovativen Themen heraus, bevor die offizielle Hierarchie ganz durch die Matrixorganisation ersetzt wird.

- Arbeitsbegleitendes Lernen wird sowohl auf der sachlichen Ebene (neue Arbeitsinhalte, neue Aufgaben und Arbeitsmethoden) wie auch auf der sozialen Ebene (Selbststeuerungskompetenz der Mitarbeiter und der Teams) erforderlich.

Insgesamt muss Organisationsentwicklung betrieben werden; organisationales Lernen ergänzt das individuelle Lernen neuer Arbeitsinhalte.

Das erforderliche neue Leitbild enthält u.a. die Aussage, dass Selbstorganisation die Methode des betrieblichen Zusammenhalts ist. Dem liegt ein Abschied von der Plan- und Machbarkeit sozialer Prozesse zugrunde, nachdem betrieblich wie gesellschaftlich alle Versuche vollständiger antizipierender Ziel-systeme gescheitert sind.

Ein gut geeignetes Instrument des organisationalen Lernens ist eine organisationseigene Wissensbasis im Intranet:

- Durch E-Mail und elektronisches Notizbrett werden die Mitarbeiter über relevante Sachverhalte informiert. Dazu gehören insbesondere aus Fortbildungsveranstaltungen eingebrachte neue Methoden.
- Ein Volltext-Archiv mit Suchfunktionen und automatischer Selektion nach den Tätigkeits- und Interessenprofilen der Mitarbeiter steigert die Wirksamkeit der Wissensbasis.
- Paperport-Tastaturen an den Arbeitsplätzen gleichen den Medienbruch aus, in dem jeder Mitarbeiter Papierdokumente einscannen und im Intranet zur Verfügung stellen kann.

Führen durch Zielvereinbarungen tritt an die Stelle von Anweisungen und Abarbeiten von Plänen. In die Zielvereinbarungen fließen die gesamtbetrieblichen Erfordernisse ebenso ein wie die Erfahrungen, Erkenntnisse und Erfolgsmöglichkeiten auf der Ebene der Teams.

Im Zusammenhang mit dem Thema Führen durch Zielvereinbarungen sollen die Bedingungen guter Führung erwähnt werden:

- Die gesamte Skala menschlicher Bedürfnisse wird berücksichtigt.
- Laterale Kommunikation ergänzt die vertikale.
- Intensive Interaktion ist gewünscht und wird gefördert.
- Entscheidungen werden auf allen Ebenen in überlappenden Teams getroffen, nicht nur weit oben in der Hierarchie.
- Zielvorgaben sind Ergebnis von Gruppendiskussionen.
- Laufende dezentrale Kontrolle anhand vereinbarter Ziele tritt an die Stelle punktueller Kontrolle seitens der Hierarchie-spitze.
- Informelle und formale Organisation decken sich.

Die Perspektiven der Personalentwicklung lassen sich auf diesem Hintergrund folgendermaßen umreißen:

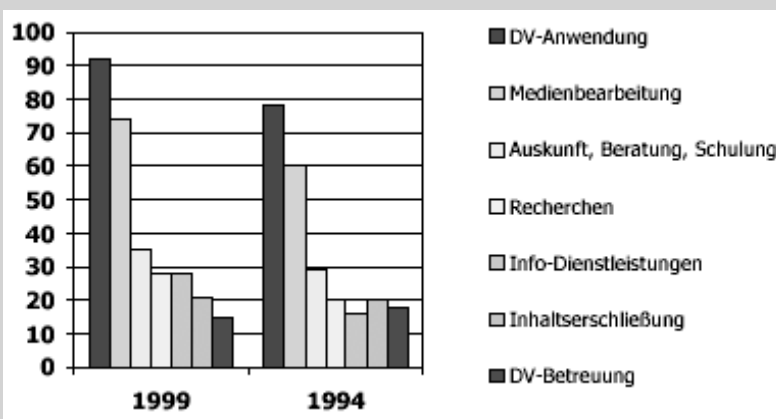
- Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung,
- Verschmelzung von Arbeit und Lernen,
- Fortbildung als ständige Aufgabe aller Mitarbeiter,
- Personalentwicklung und Personalbeurteilung verschmelzen,
- die Kosten für Personalentwicklung steigen, aber die Produktivität noch mehr.

3. Wucht des Wandels in Bibliotheken

Der Wandel, dem auch in den Bibliotheken Strukturen und Dienstleistungen unterliegen, lässt sich stichwortartig folgendermaßen skizzieren:

- Der Wertewandel lässt Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, lässt private Interessen und Verlangen nach Sinn statt Pflichterfüllung in den Vordergrund treten oder jedenfalls wesentlich wichtiger werden. Die Bedeutung allein materieller Interessen auf der Werteskala der Mitarbeiter geht zurück.
- Verwaltungsreformen setzen jedenfalls in Teilen neue Führungs- und Organisationsansätze um, sind aber oft mit Personalabbau verbunden.
- Das Internet
 - entlokalisiert Bibliotheksangebote,
 - lässt Bibliotheksangebote in Konkur-

Abbildung 1



renz zueinander und zu kommerziellen Dienstleistungen treten,

- erfordert verstärkt die fachliche Selektion von Ressourcen, indem die Bibliotheksmitarbeiter aus der Fülle von Netzpublikationen die qualitätsvollen selektieren müssen und so Aufgaben von Verlagslektoren übernehmen,
- erfordert neue kaufmännische Qualifikationen infolge unterschiedlicher Lizenzbedingungen und Abrechnungsverfahren bei Netzpublikationen.

Auf diesem Hintergrund werden Ziele der Personalentwicklung:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Bibliothek,
- Anpassung der Mitarbeiter an neue Anforderungen, besonders Teameignung, Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit,
- Erhöhung der Flexibilität, besonders bezüglich Mehrfachqualifikation mit Blick auf flexible Verwendung des Personals,
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms, Umqualifikation bei biologischem Personalabbau, da die Einstellung neuer Mitarbeiter oft im Interesse des Personalabbaus nicht möglich ist,

- Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes durch Erhöhung der individuellen Qualifikation,
- individuelle Karriere,
- Chancengleichheit für die Mitarbeiter – oder anders ausgedrückt: Kompetenz tritt an die Stelle von Anwartschaft bei Beförderungen und Aufstieg.

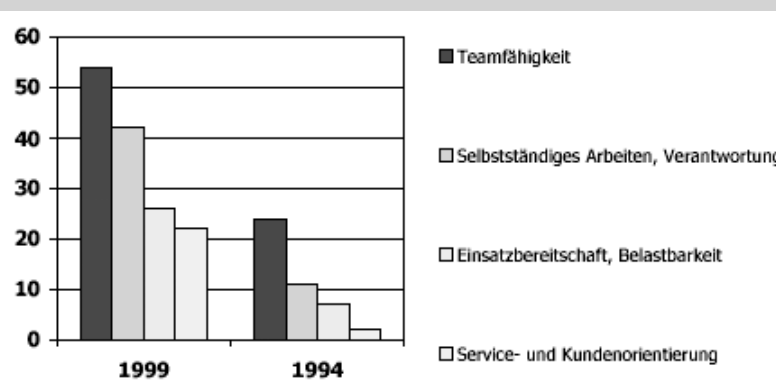
Eine Auswertung von Stellenanzeigen aus dem Bibliotheksbereich ergab folgende Verschiebung von Qualifikationsanforderungen (Behm-Steidel (2001); in ...% der Stellenanzeigen wird die betreffende Qualifikation verlangt):(siehe Abb.1)

Dieselbe Untersuchung stellte fest, dass in Stellenanzeigen aus dem Bibliotheksbereich immer häufiger folgende Schlüsselqualifikationen verlangt werden (Behm-Steidel (2001); in ...% der Stellenanzeigen wird die betreffende Schlüsselqualifikation verlangt):(siehe Abb.2)

4. Inhalte von Personalentwicklungs-Maßnahmen

Die vordringlichen Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen ergeben sich, wenn man einen Blick auf die Arbeitssituation sowie auf zukünftige Schlüsselqualifikationen und Kompetenzfelder in Bi-

Abbildung 2



bibliotheken, insbesondere Spezialbibliotheken wirft.

Nach Gerd Paul (2000) beträgt der Anteil von Arbeitsplätzen mit drei oder mehr Hauptaufgaben:

- * in Spezialbibliotheken in Forschungseinrichtungen = 49 %
- * in Behördenbibliotheken = 41 %
- * in Hochschulbibliotheken = 37 %.

Behm-Steidel (2001) kennzeichnet die Arbeitssituation in Spezialbibliotheken mit folgender Gegenüberstellung:

Nachteile	Vorteile
Isolation	Entscheidungsspielräume
Kunden unterbrechen Arbeit	Dienstleistungen mit Feedback
Zeitdruck	Sinn und Wichtigkeit
Arbeitslast	Aufgabenvielfalt
Divergierende Anforderungsniveaus	Qualifizierte Aufgaben als Herausforderung, Routine als Ausgleich
Den Anforderungen hinterherrennen	Persönliche Weiterentwicklung

Die zukünftigen Schlüsselfunktionen von Spezialbibliotheken lassen sich folgendermaßen kennzeichnen; auch daraus ergeben sich konkrete Bedarfe für Personalentwicklungsmaßnahmen:

- * Informationsberater,
- * Informationen analysieren und interpretieren,
- * Unterstützung und Training von Kunden,
- * Manager von Intranet-Inhalten,
- * Planung und Marketing von Informationsprodukten,
- * Wissensmanagement für die Trägerorganisation.

Wichtig ist, die zukünftigen Kompetenzfelder von Spezialbibliothekaren umfassend im Auge zu behalten, um Personalentwicklungsmaßnahmen so zu planen, dass sie sich auf diese Kompetenzfelder erstrecken:

- * soziale und persönliche Kompetenz,
- * organisationsbezogene Kompetenz

- (Corporate Skills),
- * methodisch-fachliche (bibliothekarische und informationswissenschaftliche) Kompetenz,
- * wissenschaftliche Kompetenz,
- * informationstechnologische Kompetenz,
- * Management-Kompetenz.

Als Schlüsselqualifikationen werden immer wieder die folgenden genannt, die dann entsprechend zu fördern und zu entwickeln sind:

- * Kommunikationsfähigkeit,
- * Verantwortungsfähigkeit, Selbständigkeit,
- * Selbstorganisationsfähigkeit,
- * Kreativität,
- * Problemlösungsfähigkeit,
- * Flexibilität,
- * Teamfähigkeit.

5. Bedarfsermittlung

Freilich sind die bisherigen Aussagen über dringliche Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen noch zu allgemein, als dass man allein daran orientiert Personalentwicklungsmaßnahmen planen könnte. Vielmehr geht es darum, konkret den Bedarf im einzelnen Betrieb zu ermitteln und im Ergebnis Maßnahmen zu planen. Folgende Schritte sind vorzusehen:

1. Die Qualifikationsanforderungen werden arbeitsplatzbezogen ermittelt, dann nach Abteilungen aggregiert. So entsteht ein Anforderungsprofil für die betreffende Abteilung (ggf. das Team), für den Betrieb.
2. Die vorhandenen Qualifikationen werden mitarbeiterbezogen ermittelt. Es entsteht für jeden Mitarbeiter ein Eignungsprofil.
3. Aus der Differenz ergibt sich der Entwicklungsbedarf. Die Frage, welcher Mitarbeiter mit Blick auf welche Anforderungen fortgebildet werden kann und soll, ergibt sich unter Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter, z.B. Alter, Neigungen, Einsatzbereitschaft. Deshalb werden die vorhandenen Qualifikationen mitarbeiterbezogen, die Anforderungen aber arbeitsplatzbezogen und aggregiert ermittelt.
4. Die Analyse ergibt, welche konkreten Fortbildungsmaßnahmen vorzusehen sind.

Als Quellen für diese Ermittlung der Anforderungen bzw. der vorhandenen Qualifikationen kommen in Frage:

- * Stellen-, Arbeitsplatzbeschreibungen,
- * Arbeitsanweisungen,
- * Beobachtung am Arbeitsplatz,

- * Interview des/der Mitarbeiters/in,
- * Interview des/der Vorgesetzten, schriftliche Leistungs- und Potenzialbeurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten,
- * Assessment-Center. Dieses kann nicht nur bei der Personalauswahl, sondern auch bei der Ermittlung der Kompetenzen und vor allem der Potenziale von hochqualifizierten Mitarbeitern eingesetzt werden.

Nachdem der Bedarf ermittelt worden ist, geht es um die Festlegung von Maßnahmen. Die Frage ist, wer dies tut und wie dies getan wird. Folgende Methoden kommen in Frage:

- * Beurteilungs- und Fördergespräche,
- * Mitarbeiterbefragung durch Fragebogen, zusätzliche Interviews,
- * Mitarbeiter mit vergleichbaren Tätigkeiten tauschen sich aus,
- * Vorgesetzte und Mitarbeiter legen gemeinsam Lernziele und Prioritäten fest,
- * Vorgesetzte legen Lernziele fest. Dies scheint nicht dem angestrebten partizipativen Führungsstil zu entsprechen, jedoch gibt es Situationen, in denen die betrieblichen Erfordernisse so dominant sind, dass die Vorgesetzten ihrer Verantwortung voll gerecht werden müssen.

6. Handlungsfelder, Handlungsträger

Wer soll die Personalentwicklungsmaßnahmen planen, ggf. auch durchführen? Auf welche Handlungsfelder erstrecken sich die Maßnahmen?

Als Handlungsträger haben sich eine Stabsstelle bei der Leitung der Bibliothek bewährt oder auch eine hierarchie- und abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe. Letztere wird allerdings nur einen Ausschnitt der genannten Quellen und Methoden anwenden können, insbesondere nicht diejenigen, die auf genuinen Aufgaben und Informationen von Vorgesetzten beruhen. Gleichwohl können solche Arbeitsgruppen außerordentlich wertvolle Arbeit leisten und empfehlen nicht selten sehr punktgenau und bedarfsnah geeignete Maßnahmen – wenn die Arbeitsgruppe angemessen zusammengesetzt ist.

Die Handlungsfelder der Personalentwicklung sind keineswegs die Fort- bzw. Weiterbildung allein, sondern auch die Karriereplanung und die Arbeitsstrukturierung. Karriereplanung ist nicht allein als Aufstiegsplanung zu verstehen, sondern umfassend als Berufswegplanung, schließt also eine horizontale Entwicklung ein, beispielsweise eine Kompetenzerweiterung oder Umqualifizierung mit dem Ziel des (innerbetrieblichen) Arbeitsplatzwechsels, ohne dass höhere Hierarchiestufen oder Gehaltsgruppen

erreicht werden sollen. Bei der Gestaltung der Arbeitsstrukturierung gewinnen Personalentwicklungsmaßnahmen eine Nähe zur Organisationsentwicklung. Nun soll das Handlungsfeld Weiterbildung näher beleuchtet werden. Fortbildungsveranstaltungen können in folgenden Organisationsformen durchgeführt werden und erfordern dann jeweils spezifische Vermittlungsformen:

- * on the job, also im Betrieb während der Aufgabenwahrnehmung. Hier steht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt; die Maßnahmen sind meistens individuell zugeschnitten: Als Vermittlungsformen bieten sich an:
 - Anleitung,
 - Patenschaft,
 - Job Rotation,
 - Projektarbeit,
 - Wissensbasis im Intranet.
- * betriebsintern off the job, also im Betrieb, aber die Mitarbeiter werden in Kursen zusammengefasst und nehmen während der Kursteilnahme ihre Aufgaben nicht wahr. Vermittlungsformen sind in der Regel Schulungen oder Seminare mit eigenen oder fremden Dozenten. Eine andere, weniger verbindliche Form, die dennoch großen Nutzen stiften kann, besteht in einem jour fixe unter einem Titel wie „Marktplatz Neues im Haus“ mit regelmäßiger Weitergabe von Informationen und kurzem Erfahrungsaustausch.
- * Die klassische Form der Fortbildung ist die Teilnahme an betriebsexternen Seminaren und Schulungen.

Nicht für jede Art von zu vermittelnden Inhalten ist jede Vermittlungsform gleich gut geeignet. Vielmehr hängt die Form der Vermittlung von der Art des Inhalts ab, wenn man erfolgreiche Fortbildungen durchführen will. Die folgende Tabelle (siehe Abb. 3) gibt einen Überblick:

Kennnisse von Institutionen, Funktionen, Prozessen, Techniken	Selbststudium, Vorlesung, Diskussion	Abbildung 3
Fähigkeiten wie Wahrnehmen, Problemlösen, Entscheiden, Kommunizieren	Fallmethode, Übungen, Planspiel, Rollenspiel,	
Einstellungen wie Normen, Werte, Selbsterkenntnis	Gruppendynamische Übungen, Rollenspiele, Psychodrama, Sensivity Training,	

Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung dienen dazu, durch Wechsel der Aufgabengebiete sowie der Weisungs- und Verantwortungsstrukturen Chancen für Kompetenzerweiterungen zu bieten. Folgende Maßnahmen können in Betracht gezogen werden:

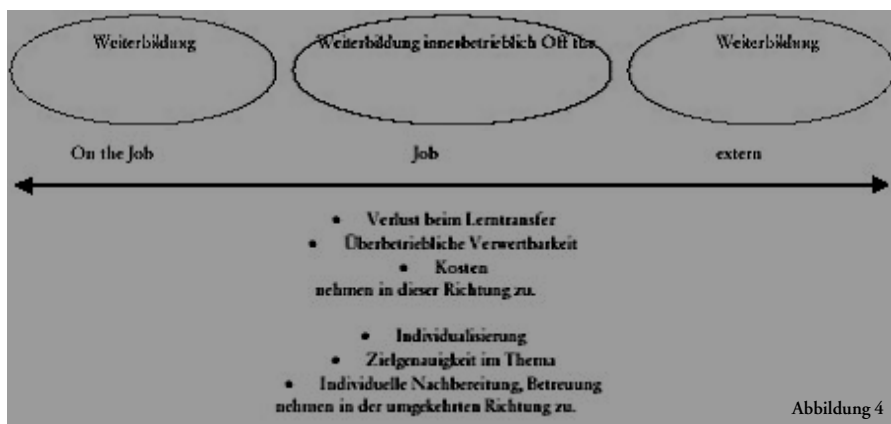
- * Job Enlargement (begrenzt, hilft aber gegen Monotonie),
- * Job Enrichment (kann zu Konflikten mit dem BAT führen, weil Eingruppierungsfragen berührt sein können. Hier muss man auf die Eingruppierungsvorschrift achten, nach der ausschlaggebend für die Eingruppierung diejenigen Tätigkeitsmerkmale sind, die auf mindestens 50 %

wicklung auf dem Hintergrund eines Leitbildes,

- * Zuständigkeit für die und Methoden der Bedarfsermittlung,
- * Lernziele, -inhalte, -methoden,
- * Angebot an Maßnahmen, Teilnahmebedingungen, Anmeldeformalitäten,
- * Budget,
- * ggf. auch über die Organisation der Maßnahmen und die erforderliche Infrastruktur für die Durchführung im Haus.

7. Evaluation, Lerntransfer

Bei Personalentwicklungsmaßnahmen wie bei allen anderen Maßnahmen auch sollen Evaluationen durchgeführt werden um fest-



der Tätigkeit dem zeitlichen Umfang nach zutreffen. Das heißt, bis zu 49 % der Arbeitszeit können mit höherwertigen Tätigkeiten ausgefüllt sein. Allerdings entsteht die Gefahr der Frustration, weil der Mitarbeiter diese Situation als ungerechte Vergütung erleben könnte.)

- * Job Rotation,
- * Teilautonome Arbeits- und Projektgruppen – ggf. im Rahmen der oben angesprochenen Parallelorganisation,
- * Lage und Dauer der Arbeitszeit, z.B. bei Berufsrückkehrer/innen,
- * arbeitsbegleitende Fortbildung.

Im Optimalfall werden die Maßnahmen in einem Personalentwicklungsprogramm gebündelt. Dieses enthält Aussagen über:

- * Ziele und Grundsätze der Personalent-

zustellen, wieweit die Maßnahmen die angestrebten Ziele erreicht haben. Maßgeblich kommt es auf einen gelungenen Lerntransfer an, also darauf, dass die Mitarbeiter die Kompetenzerweiterung im Betrieb umsetzen. In diesem Sinn ist Lerntransfer ein strategischer Erfolgsfaktor.

Förderlich für guten Lerntransfer sind folgende Voraussetzungen:

- * Lern- und Berufssituation mit gleichen Strukturen.
- * Die eingesetzten Dozenten kennen die Arbeitssituation.
- * Lerninhalte werden während des Lernens auf verschiedene Anwendungssituationen bezogen.
- * Eine kollegiale Atmosphäre am Arbeitsplatz.
- * Positives Lernklima, Neugierde, innovative und experimentierfreudige Organisationskultur.

Bestimmte Weiterbildungsformen befördern den Lerntransfer. Schematisch kann man folgende Zusammenhänge feststellen: (siehe Abb. 4)

Der Transfer kann gefördert werden

- * im Seminar durch Feedback und Durchspielen der Umsetzung,
- * danach durch:

- o Mentorensystem,
- o Hotline zum Dozenten,
- o Erfahrungsaustausch,
- o Multiplikation vermittelt Bericht (ggf. im Intranet), Schulungen...

Die Evaluation von Fortbildung off the Job kann geleistet werden durch:

- * eine Seminarbeurteilung mittels Teilnehmerfragebogen, was heute Standard ist,
- * Lernkontrolle, z.B. in Form von Tests, was unbeliebt ist und eventuell als Abschreckungsmaßnahme interpretiert werden kann,
- * Kostenevaluation (War die Fortbildung das Geld wert?),
- * Transferevaluation – was unsicher ist, da der Transfererfolg keineswegs nur von der Qualität der externen Fortbildung abhängt, sondern wie oben umrissen auch von betriebsinternen Faktoren.

8. Literaturhinweise

Diskussionsliste Fortbildung:

<http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/fobilist.htm>

- Behm-Steidel (2001), Gudrun: Kompetenzen für Spezialbibliothekare. Berlin: Logos-Verl. (Berliner Arbeiten zur Bibliothekswissenschaft. 6.) = Diss. Humboldt-Univ.
- Berufsbild 2000. Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Erarbeitet von der Arbeitsgruppe Gemeinsames Berufsbild der BDB unter Leitung von Ute Krauß-Leichert. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände = <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild.html>.
- Boschienen (1999), Claudia: Personalentwicklung im Management Öffentlicher Bibliotheken. Köln: Fachhochschule Köln (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. 17) = http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/INDEX/band17/personal_in.htm
- Bryant (1995) Sue Lacey: Personal Professional Development and the Solo Librarian. London: Library Association Publ.

- (Library Training Guides).
- Depping (1999), Ralf: Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris 4, S. 162-166.
- Depping (1999a), Ralf: Förderung von Schlüsselqualifikationen als Aufgabe der bibliothekarischen Ausbildung und der Personalentwicklung in Bibliotheken. In: ProLibris 4, S. 223-229.
- Jedwapski, Barbara: Ist die interne Qualifizierung von Beschäftigten ein Luxus? = <http://www.ub.uni-dortmund.de/FoBi/erlangen.htm>
- Köhn (1996), Michael: E-Mail betriebswirtschaftlich betrachtet. Wie gezielte Fortbildung das Bibliothekswesen beeinflusst = <http://cosmic.rz.uni-hamburg.de/webcat/informatik/koehn/koe00001/koe00001.htm>
- Lison (1999), Barbara: Das Leitbild der Bibliothek als Rahmen für Veränderungsprozesse. In: BuB 51, S. 114-177.
- Nagelsmeier-Linke (1994), Marlene: Weiterbildung als strategische Ressource wissenschaftlicher Bibliotheken. In: ZfBB Sonderh. 59, S. 107-121.
- Nagelsmeier-Linke (1996), Marlene: Innerbetriebliche Weiterbildung am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund. In: Der Ort der Bücher. Hrsg. Von Uwe Jochum... Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz, S. 53-67.
- Nagelsmeier-Linke (1997), Marlene: Zielorientierte Führung als Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung. In: Ressourcen nutzen für neue Aufgaben (1996). 86. Deutscher Bibliothekartag in Erlangen 1996. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB Sonderh. 66), S. 81-92.
- Nagelsmeier-Linke (1998), Marlene: Auf dem Weg zur lernenden Bibliothek. In: De officio bibliothecarii. Hrsg. Von Gernot Gabel... Köln: Greven, S. 40-52.
- Nagelsmeier-Linke (2000), Marlene: Am Anfang war das Leitbild. In: Information und Öffentlichkeit (2000). 90. Dt. Bibliothekartag. Hrsg. von Georg Ruppelt u.a. Wiesbaden: Dinges & Frick (Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis. 3), S. 149-158.
- Naumann (1998), Ulrich: Überlegungen zur Personalentwicklungsplanung am Beispiel der Freien Universität Berlin. In: Berufsfeld Bibliothek. Berlin: Freie Univ. 1998 (Beiträge zur bibliothekarischen Weiterbildung. 12) = <http://ub.fu-berlin.de/~naumann/persentw.html>
- Nilges, Annemarie: Kommunikationsstrukturen innerhalb der Bibliothek und zwischen Bibliothek und Universität = <http://www.hbz-nrw.de/fortbildung/qualify/ausland/auslber/Southhampton/southh.htm>
- Olesch (2000), Gunther/Paulus, Georg J.: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiterkompetenz prozessorientiert aufbauen. München: Beck.
- Paul (1999), Gerd: Leitung und Kooperation in wissenschaft-

- lichen Bibliotheken Berlins. Berlin: Ed. Sigma = Diss. Humboldt-Univ. Berlin = <http://dochost.rz.hu-berlin.de/dissertationen/paul-gerhard/>
- Qualifizierungsbedarf in öffentlichen Bibliotheken und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken. Berlin: Dbi (Dbi-Materialien. 171).
- Staehe (1999), Wolfgang H.: Management. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Steenweg (1999), Helge: Erfahrungsbericht praktische Umsetzung des Informationsmanagements. In: ABl-Technik 19, S. 112-128.
- Umlauf (1998h), Konrad: Führen durch Zielvereinbarung. Pragmatische Führungsinstrumente für ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung. 49: Materialien zur Fortbildung. 3) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlauf/handreichungen/h49>
- Umlauf (1999a), Konrad: Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischen Verankerung Öffentlicher Bibliotheken. Inhalt, Funktion, Zielgruppen, Entwicklung, Anforderungen, Motive, Umsetzung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 55) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlauf/handreichungen/h55>
- Umlauf (1999f), Konrad: Leiten + Bilden = Leitbild. In: BuB 51, S. 98-105.

Prof. Dr. Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin
Philosophische Fakultät I
Institut für Bibliothekswissenschaft
Dorotheenstr. 26
D-10117 Berlin
Tel.Nr. 030/2093-4493
e-mail: konrad.umlauf@rz.hu-berlin.de
<http://www.ib.hu-berlin.de>



AGMB-Homepage <www.agmb.de>

Mit 1.12.2001 hat **Peter Kastanek** von der Österreichischen Zentralbibliothek für Medizin die Betreuung der **AGMB-Homepage** von Dr. Oliver Obst übernommen. Der neugestylte Internet-Auftritt der **AGMB** wird in der kommenden Ausgabe von **mbi** vorgestellt werden.

Kontakt: peter.kastanek@akh-wien.ac.at