

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN VON PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPTEN IM BEREICH DER BIBLIOTHEK

Maria Holzer

Universitätsbibliothek Bayreuth / Bibliotheksakademie Bayern

holzer.maria82@web.de

1. Einleitung

„Stellen Sie sich vor, Sie leiten eine Bergsteigerexpedition zum Himalaja und sind verantwortlich für die Erreichung des Zieles. Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Crew?

- Die Mannschaft muss leistungsfähig sein.
- Alle Mitglieder der Expedition müssen hoch motiviert und leistungsbereit sein.
- Die Mannschaft muss über die beste Bergsteigerausrüstung verfügen.
- Alle Mitglieder müssen ausreichend geschult sein, um mit der hochmodernen Ausrüstung auch richtig umgehen zu können.“¹

Dieses Beispiel verdeutlicht die wesentlichen Aufgaben der Personalentwicklung (PE)² und gibt die Richtung hinsichtlich der Ausgestaltung von PE vor. Mitarbeiter³ und Führungskräfte müssen entsprechend den Anforderungen des Unternehmens

¹ Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 13).

² In den folgenden Ausführungen wird für den Begriff „Personalentwicklung“ die Abkürzung „PE“ verwendet.

³ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet.

gewählt, gemäß ihren Stärken eingesetzt und den sich verändernden Anforderungen entsprechend weiter qualifiziert werden.⁴

Auch Bibliotheken sehen sich immer wieder veränderten Anforderungen an ihre Dienstleistungen gegenüber. So zwingen weniger Geld und Personal bei gleichzeitig erheblichen neuen Aufgaben durch elektronische Medien die Bibliotheken zu einem Richtungswandel hinsichtlich ihrer Aufgaben, Funktionsweisen und Organisationsstruktur.⁵ Müller fordert daher: „Die Bibliothek muss sich zu einer veränderungsfähigen, kostenbewussten und mit ihren Benutzern ungleich stärker als heute zusammenarbeitenden ‚Problemlösungseinrichtung‘ wandeln.“⁶

Eine Bibliothek soll somit in der Lage sein, sich an wechselnde Benutzerbedürfnisse und veränderte Umweltfaktoren anpassen zu können. Voraussetzung dafür ist, dass sich Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechend weiterentwickeln. Dies meint einerseits das Fachwissen, aber andererseits auch fachübergreifende Fähigkeiten, wie z. B. Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit.⁷ In diesem Zusammenhang haben auch im Bibliothekswesen die Aus- und Fortbildung an Bedeutung zugenommen. Besonders die Aktivitäten auf dem Gebiet der Fortbildung haben sich laut Depping spürbar verstärkt.⁸

Allerdings sind PE-Maßnahmen, wie beispielsweise Fortbildungen, oft situativ ausgewählt und als Einzelbausteine zusammengewürfelt:⁹ „Hier ein Kommunikationstraining, dort eine Schulungsmaßnahme für Führungskräfte.“¹⁰ Jede Einzelmaßnahme kann sicherlich qualitativ hochwertig und sinnvoll sein, so „fehlt doch die verbindende Klammer, die Personalentwicklung zu einem Gesamtpaket macht, in der jede Maßnahme im Hinblick auf die Unternehmensziele nachhaltig wirken kann“.¹¹

⁴ Vgl. Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 13).

⁵ Vgl. Müller (2001, S. 306).

⁶ Müller (2001, S. 306).

⁷ Vgl. Müller (2001, S. 306).

⁸ Vgl. Depping (1999, S. 162).

⁹ Vgl. Eckes (2011, S. 38-39).

¹⁰ Eckes (2011, S. 38).

¹¹ Eckes (2011, S. 39).

In diesem Sinn soll in diesem Beitrag die Frage behandelt werden, was PE-Konzepte in einer Bibliothek leisten können, d. h. welche Möglichkeiten, aber auch welche Grenzen sich beim Einsatz von PE-Konzepten ergeben.

2. Personalentwicklung in der Theorie

Bevor auf PE-Konzepte im Bereich der Bibliothek eingegangen wird, soll dieses Kapitel einen Überblick über den Begriff der PE, deren Ziele und Träger sowie über das Konzept der PE mit seinen Instrumenten in der Theorie geben.

2.1 Definition

Für den Begriff der PE ist in der Literatur eine Vielzahl an verschiedenen Erklärungsansätzen zu finden. Einige ausgewählte Ansätze sollen hier nun näher beschrieben werden.¹²

Mentzel legt dar, dass PE „eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter“¹³ bedeutet. Sie beinhalte alle Maßnahmen, die zur Entwicklung individueller beruflicher Qualifikationen eines Mitarbeiters beitragen. Dabei richte sich die PE grundsätzlich an alle Mitarbeiter. Unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen sollen die vorhandenen Fähigkeiten mit den Erfordernissen des Arbeitsplatzes in Einklang gebracht werden.¹⁴

Inhalt der PE soll allerdings nicht nur die fachliche Weiterbildung (z. B. IT-Kenntnisse), sondern auch die Entwicklung von Soft Skills (z. B. Kommunikation, Gesprächsführung, Umgang mit Stress etc.) sein.¹⁵ Dabei sei laut Flato & Reinbold-Scheible zu beachten, dass PE „nicht isoliert betrachtet werden“¹⁶ dürfe. Sie müsse Teil der Strategie sein und sei an den Visionen und Werten des Unternehmens zu orientieren. Die Autoren betonen jedoch, dass die Nutznießer der PE-Maßnahmen, also die Mitarbeiter und Führungskräfte, immer auch für sich einen Vorteil darin sehen müssen, da ansonsten die Motivation darunter leide.¹⁷

¹² Für eine Gegenüberstellung einiger Definitionen verschiedener Autoren, vgl. auch Becker (2011, S. 9-10).

¹³ Mentzel (2008, S. 2, 5).

¹⁴ Vgl. Mentzel (2008, S. 2).

¹⁵ Vgl. Eckes (2011, S. 38).

¹⁶ Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 14).

¹⁷ Vgl. Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 14).

Strategische PE beinhaltet aber nicht nur die Verbesserung von individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse eines Mitarbeiters, sondern umfasst zwei weitere Aspekte: einerseits Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams (z. B. Teamentwicklung, Teamcoaching) und andererseits Aktivitäten zur Verbesserung von Problemlösungs- und Erneuerungsprozessen in Organisationen.¹⁸ Eine erfolgreiche PE kann also auch als Person-, Team- und Organisationsentwicklung beschrieben werden.¹⁹

Ein weiterer Aspekt der PE ist deren systematische Planung im Hinblick auf die Zielsetzung.²⁰ Dazu zählt auch der Einsatz des strategisch besten Mix aus PE-Maßnahmen.²¹

Zusammenfassend lässt sich also sagen: PE bedeutet

- (Aus-, Fort- und Weiter-)Bildung und Förderung von Mitarbeitern
- hinsichtlich fachlicher Qualifikationen sowie Soft Skills,
- sowohl auf der individuellen Ebene, der Gruppenebene als auch auf der Organisationsebene,
- sie muss Teil der Unternehmensstrategie („Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung müssen eineiige Zwillinge sein“²²) und
- systematisch geplant sein im Hinblick auf die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens.

2.2 Ziele der Personalentwicklung

Entscheidend ist, dass PE nur dann erfolgreich sein kann, wenn alle Beteiligten in Kenntnis der zu erreichenden Ziele sind.²³ Die Erwartungen der Mitarbeiter an die PE können sich unter Umständen von denen des Unternehmens unterscheiden. Laut Mentzel sei es Aufgabe der Verantwortlichen, die unterschiedlichen Interessen so auszubalancieren, dass die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele des

¹⁸ Vgl. Eckes (2011, S. 38).

¹⁹ Vgl. KGSt (2000, S. 12); Scheer (2007, S. 57).

²⁰ Vgl. Hentze & Kammel (2001, S. 339).

²¹ Vgl. Rohrschneider (2011, S. 13).

²² Scheelen & Bigby (2011, S. 27).

²³ Vgl. Mentzel (2008, S. 9).

einzelnen Mitarbeiters in die allgemeinen Ziele des Unternehmens integriert werden können.²⁴ Ziele des Unternehmens sind beispielsweise:

- Bindung qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte, Identifikation mit dem Unternehmen
- Erhaltung und Förderung vorhandener Mitarbeiterqualifikationen
- Anpassung an veränderte Arbeitsplatzsituationen, Erhöhung der Flexibilität
- Nachwuchsförderung
- Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter und Führungskräfte.²⁵

Dagegen können Ziele aus Mitarbeitersicht folgende sein:

- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Verbesserung der Aufstiegschancen (Karriereplanung)
- Optimierung von Einkommen, Position und Prestige
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz
- Weiterentwicklung des vorhandenen Know-hows
- Größere individuelle Flexibilität für neue Aufgaben/Funktionen
- Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt
- Aktive Mitgestaltung von Arbeitsprozessen, mehr Verantwortung, mehr Mitspracherechte.²⁶

2.3 Träger der Personalentwicklung

Träger der PE können grundsätzlich die Unternehmensleitung, Personal- und Bildungsabteilung (PE-Beauftragter), Vorgesetzte, der Betriebsrat oder Mitarbeiter

²⁴ Vgl. Mentzel (2008, S. 9-10).

²⁵ Vgl. Bröckermann (2012, S. 311-312); Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 33-34); Mentzel (2008, S. 10-11); Olfert (2006, S. 376); Rohrschneider (2011, S. 14); Scheer (2007, S. 57), Umlauf (2001, S. 8).

²⁶ Vgl. Bröckermann (2012, S. 312-313); Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 33-34); Mentzel (2008, S. 11-12); Olfert (2006, S. 376-377); Scheer (2007, S. 57).

sein.²⁷ Grundsätzlich gilt jedoch: „PE ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten.“²⁸ Der Vorgesetzte trägt zu einem großen Teil die Verantwortung für die Entwicklung seiner Mitarbeiter, denn er kennt deren Stärken und Schwächen und die Anforderungen der Arbeitsplätze:²⁹ „So gesehen sind die Vorgesetzten die Entwickler ihrer Mitarbeiter.“³⁰

2.4 Entstehung eines Personalentwicklungskonzepts

Wie in den bisherigen Ausführungen deutlich gemacht wurde, bedarf PE einer systematischen Planung. Dafür ist die Aufstellung eines Konzepts erforderlich. Auch hierfür lassen sich verschiedene Ansätze in der Literatur finden.³¹

Ein oft zitiertes Planungsmodell ist der Funktionszyklus der PE nach Becker.³² Dieser soll auch im Rahmen dieser Arbeit näher beschrieben werden. Der Funktionszyklus beschreibt ein „Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen und dient der methodischen Absicherung und Akzeptanz dieser Maßnahmen“.³³ Er setzt sich aus 6 aufeinander abgestimmten Phasen zusammen: Bedarfsanalyse, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung (vgl. Abb. 1).³⁴ Anhand des Zyklus werden nachfolgend mögliche Instrumente der PE für die einzelnen Schritte erläutert.

Bedarfsanalyse

Der PE-Bedarf ergibt sich aus den Faktoren Deckungslücke, unternehmenspolitische Zielsetzungen sowie individuelle Entwicklungsziele. Die Deckungslücke wird ermittelt durch die Differenzbildung zwischen der Qualifikation der Mitarbeiter und den gegenwärtigen sowie zukünftigen Stellenanforderungen. Hierfür sind Mitarbeiterbeurteilungen sowie eine genaue Definition des Stellenprofils

²⁷ Vgl. Mentzel (2008, S. 13).

²⁸ Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 37).

²⁹ Vgl. Mentzel (2008, S. 15-17).

³⁰ Müller (2001, S. 312).

³¹ Vgl. Becker (2011, S. 19-374); Bröckermann (2012, S. 315-328); Hentze & Kammel (2001, S. 371-398); Mentzel (2008, S. 17-26); Rothschnieder (2011, S. 23-24); Scherm & Süß (2010, S. 96-107).

³² Vgl. Becker (2011, S. 19-374); Scheer (2007, S. 58); Huth & Umlauf (2002, Kapitel 4/1.5).

³³ Becker & Kluckow (2011, S. 290).

³⁴ Vgl. Becker (2011, S. 19).

hinzuzuziehen. Unternehmenspolitische Zielsetzungen können ebenfalls PE-Bedarf verursachen, sei es z. B. aufgrund eines beabsichtigten neuen Serviceangebots. Zusätzlich wird der PE-Bedarf von individuellen Entwicklungszielen der Mitarbeiter beeinflusst, welche sich aus Mitarbeiterbefragungen mit Fragebogen oder persönlichen Mitarbeitergesprächen ableiten lassen.³⁵

Ziele setzen

Nachdem der Entwicklungsbedarf festgelegt wurde, sind die Ziele der PE zu bestimmen, d. h. was das entsprechende PE-Instrument leisten soll und was von ihm erwartet wird.³⁶ Um die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen, sollten die Ziele „SMART“ sein, d.h.

- **Specific:** mit konkreten Angaben zu den vereinbarten Leistungen versehen,
- **Measurable:** leicht beobachtbar und gut messbar,
- **Attainable:** erreichbar, aber auch herausfordernd,
- **Relevant:** für die ausgeübte Tätigkeit erfolgswirksam,
- **Trackable:** durch den Mitarbeiter beeinflussbar.³⁷

Kreatives Gestalten

Nach der Zielvereinbarung sind die PE-Maßnahmen hinsichtlich inhaltlicher, methodischer, zeitlicher, sachlicher und personeller Gesichtspunkte festzulegen. In dieser Phase ist also konkret festzuhalten, wann und wo PE durchgeführt werden soll, ebenso die Abfolge der PE-Maßnahmen. Die Anzahl der Teilnehmer sowie die Organisation der (externen oder internen) Referenten müssen bestimmt werden. Außerdem umschließt das kreative Gestalten die Kostenplanung, -kalkulation und -verrechnung.³⁸

³⁵ Vgl. Mentzel (2008, S. 18-23); Scherm & Süß (2010, S. 98). Weitere Informationsquellen zur Ermittlung des PE-Bedarfs, vgl. Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 38-41).

³⁶ Vgl. Becker & Kluckow (2011, S. 292).

³⁷ Vgl. Hersey, Blanchard & Johnson (1996, S. 405).

³⁸ Vgl. Becker (2011, S. 150).

Durchführung

Die Durchführung der PE-Maßnahmen erfolgt intern oder extern. Die Maßnahmen lassen sich u. a. nach dem Lebenszyklus eines Beschäftigtenverhältnisses einordnen:³⁹

- into the job (z. B. Einarbeitung)
- on the job (z. B. Coaching,⁴⁰ Projektarbeit)
- near the job (z. B. Lernstatt,⁴¹ Qualitätszirkel⁴²)
- off the job (z. B. Vortrag, Kurse)
- out of the job (z. B. (Vor-)Ruhestandsvorbereitung,⁴³ Outplacement⁴⁴).

Weitere Maßnahmen der PE sind beispielsweise:⁴⁵

- Fördergespräch
- Laufbahn- und Nachfolgeplanung
- Job Enrichment/Job Enlargement/Job Rotation⁴⁶
- Outdoor-Training⁴⁷
- E-Learning.⁴⁸

³⁹ Vgl. Scherm & Süß (2010, S. 100-105).

⁴⁰ Unter Coaching versteht man eine persönliche Weiterentwicklung durch Reflexion sowie das angeleitete Erarbeiten von alternativen Problemlösungen. Dabei ist das Feedback das entscheidende Element. Der Coach kann sowohl der Vorgesetzte als auch ein externer Berater sein. Vgl. hierzu Wegerich (2011, S. 83-87).

⁴¹ Lernstatt bezeichnet einen problemorientierten Workshop, bei dem die Teilnehmer an realen Problemen und nicht an Übungsaufgaben arbeiten. Vgl. hierzu Wegerich (2011, S. 97).

⁴² In einem Qualitätszirkel treffen sich vier bis zwölf Mitarbeiter während der Arbeitszeit, meist wöchentlich, für ein bis zwei Stunden, um gemeinsam über Probleme des eigenen Arbeitsbereichs zu sprechen. Moderiert wird dieses Treffen von einem Gruppenleiter. Grundgedanke ist hier, dass sich Mitarbeiter freiwillig an der Bearbeitung und Lösung betrieblicher Problemstellungen beteiligen. Vgl. hierzu Wegerich (2011, S. 97-98).

⁴³ Die Ruhestandsvorbereitung wendet sich an ältere Mitarbeiter, die kurz vor der Pensionierung stehen (vgl. Holtbrügge (2007, S. 123)). Hier kann z. B. ein gleitender Ruhestand eingesetzt werden. Dabei wird die Arbeitszeit stufenweise reduziert (vgl. Gabler Verlag (2012a)).

⁴⁴ Outplacement bezeichnet eine Variante der Personalfreisetzung bei Führungskräften des oberen oder mittleren Managements mit Unterstützung eines i. d. R. externen Beraters. Ziel dieser Beratung ist es, für die Entlassenen neue Arbeitsplätze und Aufgabenfelder zu finden sowie deren Selbstwertgefühl zu festigen. Die Gebühren für die Outplacement-Beratung übernimmt üblicherweise der ehemalige Arbeitgeber des Entlassenen. Vgl. hierzu Gabler Verlag (2012b).

⁴⁵ Vgl. Bröckermann (2012, S. 329); Mentzel (2008, S. 26).

⁴⁶ Mit Hilfe von Job Enrichment (Erweiterung der Entscheidungskompetenz), Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) und Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel) kann der Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters durch schrittweise und systematische Ergänzung neuer und/oder höherwertiger Aufgaben erweitert werden. Vgl. hierzu Holtbrügge (2007, S. 119-120); Wegerich (2001, S. 93-95).

⁴⁷ Ein Outdoor-Training ist ein etwa gleichzusetzen mit einer Erlebnistherapie, bei der durch körperliches Training, Projektarbeit, aber auch Rettungsdienst und Expedition die Persönlichkeit entwickelt werden soll (vgl. Hentze & Kammel (2001, S. 397)).

Sie sind je nach Werthaltungen der Entscheidungsträger, individuellen Präferenzen, Kosten und Nutzen der Maßnahmen sowie nach situativen Einflüssen auszuwählen.⁴⁹

Erfolgskontrolle

Nach Vollzug der PE-Maßnahmen muss durch geeignete Kontrollen festgestellt werden, ob die geplanten Ziele erreicht wurden. Die Ergebnisse aus der Erfolgskontrolle tragen wesentlich zur Optimierung und Qualitätsverbesserung zukünftiger PE-Maßnahmen bei.⁵⁰

Der Erfolg lässt sich zum einen aus Sicht des Trainers beurteilen, der den Lernerfolg der Teilnehmer beobachten kann. Zum anderen kann der Lernerfolg auch aus Sicht der Teilnehmer ermittelt werden, wie z. B. anhand von Teilnehmerbefragungen.⁵¹

Transfersicherung

Ein Erfolg versprechendes PE-Konzept schließt auch den Aspekt der Nachhaltigkeit der PE-Maßnahmen mit ein. D. h. „nur wenn das Gelernte dauerhaft in der Arbeitswelt zum Einsatz kommt, kann von einem Erfolg der PE-Maßnahme gesprochen werden“.⁵² Der Anwendungserfolg kann z. B. durch einen Vergleich einer Personalbeurteilung vor und nach einer Maßnahme ermittelt werden.⁵³

Resultat

Ergebnis dieses Prozesses ist ein PE-Konzept, das verbindliche Weichenstellungen und Maßnahmen enthält, d. h. Äußerungen über wichtige Lern- und Handlungsfelder, Zielgruppen, Wege der Potenzial- und Bedarfseinschätzung, Instrumente und Methoden der Qualifizierung sowie der Erfolgskontrolle.⁵⁴

⁴⁸ E-Learning bedeutet elektronisch gestütztes Lernen bzw. eine computergestützte Weiterbildung. Vgl. hierzu Beck & Schwarz (2004, S. 202-203).

⁴⁹ Vgl. Scherm & Süß (2010, S. 104).

⁵⁰ Vgl. Becker (2011, S. 267); Becker & Kluckow (2011, S. 298).

⁵¹ Vgl. Bröckermann (2012, S. 341-342).

⁵² Becker & Kluckow (2011, S. 300).

⁵³ Vgl. Bröckermann (2012, S. 341-342).

⁵⁴ Vgl. KGSt (1994, S. 19).

Wie PE im Bereich der Bibliothek mit Hilfe des Einsatzes eines PE-Konzepts aussehen könnte, soll im Folgenden näher betrachtet werden. Zuvor wird jedoch kurz auf die derzeitige Situation in Bibliotheken eingegangen.

3. Personalentwicklung im Bereich der Bibliothek unter Einsatz eines Personalentwicklungskonzepts

„PE ‚passiert‘ in Bibliotheken ständig, auch wenn sie häufig weder systematisch geplant noch gesteuert ist.“⁵⁵ Recherchen nach strategischen PE-Konzepten in Bibliotheken gestalten sich daher auch als schwierig. Wenn PE in Bibliotheken stattfindet, dann werden meist nur Teilaspekte der PE behandelt.⁵⁶ Außerdem wurde im öffentlichen Dienst vor einigen Jahren noch unter dem Begriff der PE oft die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen (d.h. die Stellenentwicklung) verstanden.⁵⁷

Hinzu kommt die bisherige Ansicht, dass im öffentlichen Dienst die berufliche Tätigkeit immer mit einem kontinuierlichen Aufstieg in der Hierarchie des öffentlichen Dienstes verknüpft sein sollte: „Beförderung gilt als ‚klassischer Behördenanreiz‘.“⁵⁸ Aus diesem Grund wurde Fortbildung und PE entsprechend den Bedürfnissen des Personals nach beruflichen Karrierechancen angewandt.⁵⁹ In der freien Wirtschaft lassen sich dagegen viele Beispiele für strategisch geplante PE-Konzepte finden.⁶⁰

Doch auch „der öffentliche Dienst steht vor einem Wandel“.⁶¹ So stellt Wagner klar, dass für öffentliche Verwaltungen dieselben Standards einer modernen Personalpolitik gelten wie in der Privatwirtschaft. Der Trend im Personalmanagement werde u. a. in Richtung einer zunehmenden Bedeutung von Führungskräfte- und Personalentwicklung gehen. Dieser Trend werde auch den

⁵⁵ Eckes (2011, S. 38).

⁵⁶ Vgl. hierzu beispielsweise das Weiterbildungskonzept der Universitätsbibliothek Konstanz (vgl. Hätscher (2003, S. 1-12)).

⁵⁷ Vgl. KGSt (2000, S. 11).

⁵⁸ Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 51).

⁵⁹ Vgl. Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 51).

⁶⁰ Vgl. z.B. die PE-Konzepte der Firma Dräger (Wenzel (2011, S. 91-101)), Phoenix Contact (Olesch (2011, S. 149-162)), Novartis AG (Wegerich (2011, S. 192-200, S. 202-204)), Bertelsmann AG (Wegerich (2011, S. 222-225)), Audi AG (vgl. Das Personal- und Sozialwesen der AUDI AG), Firma Goldbeck (vgl. Personalentwicklungskonzept Goldbeck).

⁶¹ Wagner (2010, S. 8).

öffentlichen Dienst beeinflussen, so Wagner.⁶² Auch die Bayerische Verwaltungsschule (BVS) versucht sich „von der Behörde zum modernen Dienstleistungsunternehmen“⁶³ zu bewegen und entwickelte 1999 ein PE-Konzept.⁶⁴

Im Folgenden soll das PE-Konzept der BVS als Muster für eine mögliche Anwendung in Bibliotheken herangezogen werden. Da die BVS genau wie Bibliotheken in Deutschland als Behörde des öffentlichen Diensts gilt, ermöglicht dieses Beispiel eine bessere Vergleichbarkeit mit dem Bibliothekswesen.

3.1 Das Personalentwicklungskonzept der Bayerischen Verwaltungsschule

Das PE-Konzept der BVS setzt sich aus vier Handlungsfeldern zusammen (vgl. Abb. 2):⁶⁵

- **Personalförderung/Motivation:**
Dieses Handlungsfeld enthält das Element Finanzielle Leistungsanreize sowie weitere Instrumente wie z. B. Mitarbeitergespräch, Führungskonzept, Einarbeitungskonzept etc.
- **Arbeitsstrukturierung (Organisationsentwicklung):**
Darin sind Elemente wie beispielsweise Projekt-, Teamarbeit oder Reorganisation von Arbeitsabläufen enthalten.
- **Mitarbeiterinformation:**
Elemente wie Protokollauszüge für die Mitarbeiter oder Ordner „allgemeine Mitarbeiter-Informationen“ bestimmen dieses Handlungsfeld.
- **Weiterbildung (Qualifikation):** Unter diesem Handlungsfeld wird das Fortbildungsrahmenkonzept (Programmentwicklung, -durchführung, Bildungskontrolle etc.) verstanden.

Das PE-Konzept der BVS verfolgt neben dem Aspekt der Qualifikation insbesondere das Ziel der Motivation. Die BVS möchte damit erreichen, „dass Personalentwicklung bei der Bayerischen Verwaltungsschule mehr wird als Entwicklung unserer Mitarbeiter durch reine Qualifizierungsmaßnahmen“.⁶⁶

⁶² Vgl. Wagner (2010, S. 8).

⁶³ Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B1).

⁶⁴ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B1-B3, B9-B12).

⁶⁵ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B2).

⁶⁶ Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B2).

Vielmehr soll PE als „Prozess der selbstgesteuerten Persönlichkeitsentwicklung jedes Mitarbeiters“⁶⁷ der BVS verstanden werden.⁶⁸

Das Konzept der BVS berücksichtigt einige der im Theorie-Teil dargestellten Aspekte der PE. Beispielsweise geht das Konzept auf die individuelle, die Team- und die Organisationsebene der PE ein. Zudem beinhaltet es einige der aufgezeigten PE-Instrumente. Somit ist das PE-Konzept der BVS eine geeignete Vorlage zur Anwendung von PE-Konzepten.

Im Folgenden soll also davon ausgegangen werden, dass dieses PE-Konzept der BVS beispielhaft in Bibliotheken angewandt wird. Ziel ist es dabei, Möglichkeiten und Grenzen für Bibliotheken aufzuzeigen. Dies soll anhand einzelner Elemente des genannten PE-Konzepts erfolgen.

3.2 Möglichkeiten und Grenzen von Personalentwicklungskonzepten im Bereich der Bibliothek

In den nächsten Abschnitten soll auf die PE-Maßnahmen Mitarbeitergespräch, Auswahlverfahren bei Neueinstellungen, Einarbeitungskonzept, Förder- und Entwicklungskonzept, finanzielle Leistungsanreize (jeweils Handlungsfeld Personalführung/Motivation), Projektarbeit (Handlungsfeld Arbeitsstrukturierung/Organisationsentwicklung) sowie Fortbildung (Handlungsfeld Weiterbildung) eingegangen werden.

Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche – auch Jahresmitarbeiter-, Zielvereinbarungs- oder Fördergespräche genannt – finden im regelmäßigen Turnus ohne aktuellen Anlass zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten statt. Dabei können z. B. Qualifikationsziele bzw. Fortbildungen vereinbart oder die Verbesserung der internen Zusammenarbeit besprochen werden. Ein klarer Leitfaden und ein Standardfragenkatalog erleichtern die Durchführung und Vergleichbarkeit der Gespräche.⁶⁹ Vor der ersten Durchführung werden Vorgesetzte und Mitarbeiter

⁶⁷ Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B2).

⁶⁸ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B2).

⁶⁹ Vgl. Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 39); Huth & Umlauf (2002, Kapitel 4/1.5.1); Mentzel (2008, S. 109-110).

hinsichtlich Zielsetzung und Inhalt des Mitarbeitergespräches geschult. Für die Mitarbeiter findet auf freiwilliger Basis ein eintägiges Kommunikationstraining statt. Führungskräfte erhalten vorab ein eintägiges Führungskräftetraining hinsichtlich der Gestaltung der Gesprächssituation.⁷⁰

Möglichkeiten

Neben der Analyse des Qualifizierungsbedarfs gibt das Mitarbeitergespräch Gelegenheit, sich mit der Zusammenarbeit zwischen dem Bibliotheksmitarbeiter und seinem Vorgesetzten aus zwischenmenschlicher Sicht auseinanderzusetzen. Dabei können Missverständnisse und Konflikte, die die Zusammenarbeit in der Bibliothek erheblich belasten können, geklärt werden. Ebenso können Erwartungen an den Anderen ausgesprochen werden.⁷¹

Außerdem erhalten die Mitarbeiter durch das Zielvereinbarungsgespräch die Möglichkeit der aktiven Mitsprache und Mitgestaltung bei der Umsetzung der strategischen Ziele der Bibliothek.⁷² Dies fördert die Zufriedenheit der Mitarbeiter und erhöht dadurch deren Motivation. Weiter lässt sich daraus eine Leistungssteigerung im Hinblick auf die Umsetzung der bibliothekspolitischen Ziele ableiten.⁷³

Grenzen

Mitarbeitergespräche erfordern ein sehr hohes Maß an sozialer Kompetenz – sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Mitarbeitern. Nicht immer sind jedoch die Mentoren- und Trainerqualifikationen der Vorgesetzten gut entwickelt. Auch ist ungewiss, ob alle Führungskräfte hinsichtlich der methodischen Durchführung von Fördergesprächen ausreichend qualifiziert sind.⁷⁴ So ist für das vorliegende Konzept zu hinterfragen, ob eine einmalige Führungskräfteschulung für Vorgesetzte bzw. ein eintägiges (freiwilliges) Kommunikationstraining bei den Mitarbeitern ausreicht, damit diese sensibilisiert werden und das Erlernete auch umsetzen können.

⁷⁰ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B2).

⁷¹ Vgl. Hatzius (1996, S. 46); Müller (2001, S. 309).

⁷² Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Ziele der Bibliothek klar kommuniziert werden. Vgl. hierzu Mentzel (2008, S. 9); Müller (2001, S. 309).

⁷³ Vgl. Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 18).

⁷⁴ Vgl. Leis (1994, S. 119).

Auch die zeitliche Belastung der Vorgesetzten, die die Gespräche nicht nur vor-, sondern in der Regel auch nachzubereiten haben, stellt ein Problem dar.⁷⁵ Schwierigkeiten ergeben sich des Weiteren für die Bibliothek, wenn Mitarbeitergespräche nicht vom Personalrat zugestimmt werden und dadurch nur auf freiwilliger Basis durchgeführt werden können. Besonders wichtig ist es daher, den Mitarbeitern und Führungskräften von Anfang an den Sinn der Gespräche eingehend zu vermitteln (z. B. durch Workshops für Mitarbeiter und Führungskräfte).⁷⁶

Auswahlverfahren bei Neueinstellungen

Das dargestellte PE-Konzept sieht ein zweistufiges Auswahlverfahren bei Neueinstellung ab der Qualifikationsebene 3 (ehemals gehobener Dienst) vor. In einer ersten Vorstellungsrunde wird mit den Bewerbern ein strukturiertes Interview geführt. Dabei sind Führungskräfte der Direktionsebene und der betroffenen Fachabteilung sowie ein Mitglied des Personalrats vertreten. In einem zweiten Gespräch haben die in die engere Wahl kommenden Bewerber die Chance, sich nochmals zu präsentieren. Hier werden zusätzlich noch Elemente des Assessment-Center-Verfahrens eingesetzt. Dies sind Einzelübungen zum Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen und eine Fallstudie zur führerlosen Gruppendiskussion.⁷⁷ (Seit 2010 wird auch in bayerischen Bibliotheken für die Auswahl von Referendaren in der 4. Qualifikationsstufe ein Assessment Center eingesetzt. Diese Auswahl ist jedoch nicht Bestandteil eines Personalentwicklungskonzepts)⁷⁸

Möglichkeiten

Mithilfe dieses zweistufigen Verfahrens mit Elementen eines Assessment Centers (AC) können potentielle Kandidaten nicht nur hinsichtlich ihrer fachlichen, sondern auch hinsichtlich ihrer sozialen Eignung geprüft werden. Die Personalauswahl kann damit also zielgenauer erfolgen.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Leis (1994, S. 119).

⁷⁶ Vgl. Huth & Umlauf (2002, Kapitel 4.1.5.1).

⁷⁷ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B3).

⁷⁸ Vgl. Werr & Baumeister (2012, S. 60-62).

⁷⁹ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B3).

Grenzen

Auf der anderen Seite ist mit diesem Verfahren ein hoher zeitlicher Aufwand für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung verbunden, der sehr kostenintensiv ist, da hier Bibliotheks- und Abteilungsleiter anwesend sind.⁸⁰

Hervorzuheben ist im Hinblick auf AC-Elemente außerdem, dass die Bewertung der Bewerber von der jeweiligen Tagesform abhängt – die Tagesform der Kandidaten, aber auch die Tagesform der Gesprächsteilnehmer. Laut Wegerich gibt es keine Studien, die belegen, dass eine Personalauswahl über ein AC erfolgreicher verläuft als ein Einstellungsverfahren, das nur auf Interviews basiert.⁸¹

Des Weiteren ist beim AC die Tatsache von Bedeutung, dass nicht nur ein Kandidat sondern mehrere Kandidaten gleichzeitig zu beurteilen sind (z. B. während einer Gruppendiskussion). Das Urteil über einen Bewerber wird somit davon beeinflusst, wie sich die anderen Bewerber präsentieren. Zudem ist zu beachten, dass „die Flut an Eindrücken, die eine Menge an Kandidaten hinterlassen“,⁸² die Wahrnehmung der Beobachter verzerrt.⁸³ Wegerich empfiehlt daher beim Einsatz von AC-Elementen die Teile der Beobachtung und der Beurteilung von Bewerbern zeitlich und gedanklich zu trennen. Zur Minderung von Wahrnehmungsverzerrungen sollten die Assessoren rollierend die Rolle des Beobachters einnehmen.⁸⁴

Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter

Das PE-Konzept strebt eine systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter an. Dazu zählt als Vorbereitung der Einarbeitung die Bereitstellung von Arbeitsplatz und Arbeitsmittel sowie ergänzend Informationen zur Bibliothek. Bei Arbeitsbeginn findet nach einer Begrüßung und Vorstellung ein Einarbeitungsgespräch statt. Hier wird das von der Fachabteilung entwickelte Einarbeitungskonzept für die ersten sechs Monate besprochen. Zusätzlich zur fachlichen Einarbeitung durch einen Kollegen aus der Fachabteilung wird dem neuen Bibliotheksmitarbeiter ein Pate zugewiesen, der diesen in allen anderen Angelegenheiten betreuen soll. Während der Einarbeitungsphase sind regelmäßige Rückmeldungen von Seiten des Vorgesetzten

⁸⁰ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B3).

⁸¹ Vgl. Wegerich (2011, S. 158).

⁸² Wegerich (2011, S. 160).

⁸³ Vgl. Wegerich (2011, S. 159-160).

⁸⁴ Vgl. Wegerich (2011, S. 160).

sowie von Seiten des Mitarbeiters vorgesehen. Der Einarbeitungsphase angeschlossen ist ein Zielerreichungscontrolling.⁸⁵

Möglichkeiten

Dieses systematische Einarbeitungskonzept unterstützt eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Bibliothek, indem es die Einarbeitungszeit verkürzt und einen möglichst nahtlosen Übergang gewährleistet. Überdies ermöglicht es, die Fehlerquote in den ersten Wochen nach dem Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers zu reduzieren. Damit geht eine Steigerung der Motivation des neuen Bibliotheksmitarbeiters einher, was wiederum mit einer Reduzierung der Kündigungsquote von neuen Mitarbeitern verbunden ist.⁸⁶

Weiterhin hat eine Einweisung durch einen erfahrenen Kollegen den Vorteil, dass keine Kosten für externe Maßnahmen entstehen. Essentiell ist aber auch die sofortige Reflexion des Handelns durch regelmäßige Feedbackgespräche.⁸⁷ Die regelmäßigen Feedbackgespräche bieten auch die Gelegenheit, bei Bedarf das Einarbeitungskonzept zielführend zu modifizieren, d. h. mögliche Einwände gegenüber einem Einarbeitungsplan aufgrund seiner Starrheit können dadurch widerlegt werden.⁸⁸

Die Patenschaft ermöglicht es, schneller persönliche Kontakte zu Kollegen aufzubauen, da der Pate persönliche Kontakte herstellen kann. Auch dies kann wiederum die Motivation des neuen Bibliotheksmitarbeiters steigern.⁸⁹

Grenzen

Grenzen tauchen insbesondere auf, wenn der Vorgesetzte und der einweisende Mitarbeiter bzw. der Pate im Vorfeld keine klare Regelung über die Verantwortlichkeiten getroffen haben. Denn die Verantwortung für den Einarbeitungsprozess selbst sollte disziplinarisch beim Vorgesetzten bleiben.⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B3).

⁸⁶ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B3).

⁸⁷ Vgl. Wegerich (2011, S. 70).

⁸⁸ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B3).

⁸⁹ Vgl. Wegerich (2011, S. 75).

⁹⁰ Vgl. Wegerich (2011, S. 76).

Förder- und Entwicklungskonzept

Grundlage für das Förder- und Entwicklungskonzept bilden Stellentypen mit typisierten Stellenplatzbeschreibungen, also mit den auf den Stellentyp anfallenden allgemeinen Tätigkeiten. Das Konzept gibt einen Überblick über vergleichbare Stellentypen in den Sachgebieten bzw. Teams der Abteilungen sowie über Anforderungen für die Entwicklung auf einen höherwertigen Stellentyp.⁹¹

Möglichkeiten

Mit dem Förder- und Entwicklungskonzept wird eine einheitliche und transparente Entwicklungs- und Karriereplanung gewährleistet. Jeder Bibliotheksmitarbeiter kann sich einen Überblick über seine nächsthöhere Entwicklungsstufe und deren Aufgaben machen. Ist ein Mitarbeiter an der Weiterentwicklung auf einen bestimmten Stellentyp interessiert, so dient dieses Konzept im Mitarbeitergespräch als Grundlage für die Erarbeitung von Entwicklungsmöglichkeiten.⁹²

Der Karriere- oder Laufbahnplanung als Teil der PE kommt insbesondere eine motivierende Bedeutung zugute. Mithilfe des Förderkonzepts kann die individuelle Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Qualifizierung geweckt werden.⁹³

Grenzen

Im Bibliothekswesen, also im öffentlichen Dienst, ist das Laufbahnprinzip zum einen durch

- die Existenz verschiedener Qualifikationsebenen,
- zum anderen durch die Existenz formalisierter Grundsätze für die Einstellung, für die verwaltungsinterne Ausbildung, für Laufbahnprüfungen und für Beförderungen

gekennzeichnet. Die Beförderungen innerhalb dieser Laufbahnen werden in der Regel unabhängig von der individuellen Qualifikation und Leistung vollzogen. Dadurch kommt der Aspekt der Motivation kaum zum Tragen.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B9).

⁹² Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B9).

⁹³ Vgl. Müller (1996, S. 146).

⁹⁴ Vgl. Müller (1996, S. 147-148).

Der Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahnstufe kann in der Regel nur dann stattfinden, wenn eine dafür passende Stelle ausgeschrieben ist.⁹⁵ Somit kann das Vorhandensein eines Förder- und Entwicklungskonzepts unter Umständen auch zu falschen Erwartungen und Enttäuschungen bei den Bibliotheksmitarbeitern führen.

Finanzielle Leistungsanreize

Das hier behandelte PE-Konzept sieht die Gewährung von finanziellen Leistungsanreizen vor und unterscheidet dabei formell zwischen Beamten und Angestellten:⁹⁶

- Beamte können zur Anerkennung einer herausragenden besonderen Einzelleistung eine Leistungsprämie erhalten (Art. 67 (1) BayBesG).⁹⁷ Bei dauerhafter herausragender Leistung können Leistungsstufen vorgezogen werden (Art. 66 (1) BayBesG).⁹⁸
- Arbeitnehmer können erfolgsbezogene Leistungsprämien⁹⁹ bewilligt werden, wenn deren Leistung in Hinsicht auf Arbeitsqualität und/oder –quantität dauerhaft erheblich überdurchschnittlich sind. Überdies hinaus müssen die Leistungen des Arbeitnehmers feststellbar überdurchschnittlich zum wirtschaftlichen Erfolg der Bibliothek beigetragen haben. Ein leistungsabhängiger Aufstieg in den Grundgehaltsstufen ist bei Angestellten nicht möglich (§ 18).¹⁰⁰

Die Zulagenhöhe wird aus Gründen der Gleichbehandlung von Beamten und Angestellten am Netto-Lohn festgemacht.¹⁰¹

Die Kriterien, wann eine Leistung als besonders herausragend bezeichnet werden kann, gelten nur beispielhaft (z. B. Qualität/Quantität der

⁹⁵ Vgl. Müller (1996, S. 148).

⁹⁶ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B9).

⁹⁷ Vgl. Bayerisches Besoldungsgesetz (BayBesG) vom 5. August 2010.

⁹⁸ Vgl. Bayerisches Besoldungsgesetz (BayBesG) vom 5. August 2010.

⁹⁹ „Die Leistungsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt; sie kann auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden. [...] Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung.“ (TVöD-V (2012))

¹⁰⁰ Vgl. Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-V) vom 7. Februar 2006.

¹⁰¹ Die Festsetzung der Zulagenhöhe findet somit unter Berücksichtigung des Sozialversicherungsabzugs statt, so dass der Betrag bei Netto-Auszahlung für Beamte und Angestellte ungefähr gleich ist. Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B9-B10).

Aufgabenerreichung, zusätzliche Übernahme von Aufgaben, besonderes Engagement etc.). Die Vergabeberechtigten sollen die Möglichkeit haben, entsprechend den spezifischen Anforderungen selbst festzulegen, wann eine besonders herausragende Leistung gegeben ist.¹⁰² Grundsätzlich gilt, dass Zulagen ergebnisorientiert gewährt werden, d.h. wo vorab ein konkret definiertes Ziel vereinbart wurde. Dabei müssen die Ziele transparent und schriftlich festgelegt werden.¹⁰³

Möglichkeiten

Finanzielle Leistungsanreize wirken zum einen motivierend (extrinsische Motivation),¹⁰⁴ zum anderen fungieren sie als eine Art Steuerungsinstrument, indem die Bibliotheksmitarbeiter durch Leistungsanreize dazu gebracht werden, genau diejenigen Tätigkeiten auszuführen, welche die Vorgesetzten festlegen.¹⁰⁵

Leistungsabhängige Belohnungen haben somit eine besonders große Kontrollwirkung. Gleichzeitig vermitteln sie auch positive Informationen über die Kompetenz des Mitarbeiters, wenn dieser erfolgreich ist. Dies steigert wiederum dessen Motivation.¹⁰⁶

Grenzen

Problematisch ist hierbei allerdings der sogenannte Verdrängungseffekt: „Dabei wird die natürliche Freude von Menschen an einer Beschäftigung (ihre intrinsische Motivation) durch einen externen Anreiz – wie beispielsweise einen Leistungslohn – verdrängt.“¹⁰⁷ Dies kann sich negativ auf die Motivation und die Leistung auswirken. Ziel muss es daher für die Bibliotheksleitung sein, für jeden Mitarbeiter eine geeignete Mischung aus finanziellen Anreizen und Motivationsinstrumenten, wie z. B. Lob und unterstützende Kritik in Mitarbeitergesprächen, anzuwenden.¹⁰⁸

¹⁰² Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B10).

¹⁰³ Vgl. Frey, Schenk & Bösl (2001, S. B10).

¹⁰⁴ Ist ein Mitarbeiter extrinsisch motiviert, so handelt er wegen äußerer Gründe, d. h. wegen der Konsequenzen der Handlungsergebnisse (vgl. Gabler Verlag (2013a)).

¹⁰⁵ Vgl. Brunner & Bernard (2007, S. 313).

¹⁰⁶ Vgl. Brunner & Bernard (2007, S. 314).

¹⁰⁷ Brunner & Bernard (2007, S. 314).

¹⁰⁸ Vgl. Brunner & Bernard (2007, S. 314).

Wie oben beschrieben gibt es keine allgemeingültigen Beurteilungskriterien, die beschreiben, wann eine Leistung als besonders herausragend gilt. Dem Mitarbeiter ist es somit u. U. nicht möglich, nachzuvollziehen, warum ihm (k)eine Leistungszulage gewährt wurde. Damit kommt auch der Vorgesetzte in Erklärungsnöte, wenn er sich gegebenenfalls rechtfertigen muss, warum er sich für oder gegen die Gewährung einer Zulage entschieden hat.¹⁰⁹ Darüber hinaus ist die Wirkung von Leistungszulagen auf diejenige, die keine Zulage erhalten, kaum abschätzbar. Es muss aber davon ausgegangen werden, dass deren Unzufriedenheit, aber auch Missgunst gegenüber Kollegen steigt.¹¹⁰

Des Weiteren stoßen finanzielle Leistungsanreize an ihre Grenzen, wenn es um die tarifvertragliche Regelung von Leistungszulagen geht. Die Bibliothek soll einerseits nicht zu viel Spielraum haben. Andererseits soll der Personalrat die Möglichkeit haben, „auf betriebliche Bedingungen adäquat einzugehen“.¹¹¹ Dabei kann allerdings die Stellung des Personalrates als „kollektive Interessenvertretung“ gegenüber den Mitarbeitern leiden, wenn der Personalrat über die Gewährung von Leistungszulagen mitentscheidet.¹¹²

Kritisch betrachtet können finanzielle Leistungsanreizsysteme in der Bibliothek für Mitarbeiter eher den Anschein haben, dass diese mehr aus Gründen der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und weniger aus Gründen strategischer PE gesehen werden.¹¹³

Projektarbeit

Die Projektarbeit ist ein in vielen Bibliotheken eingesetztes Instrument zur Lösung umfangreicher und zeitlich befristeter Aufgabenstellungen.¹¹⁴ Beispiele hierfür sind u. a. die Planung und Umsetzung einer Ausstellung in den Räumen der Bibliothek, die Organisation und Durchführung eines Digitalisierungsprojekts oder die Entwicklung

¹⁰⁹ Vgl. Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 60).

¹¹⁰ Vgl. Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 60).

¹¹¹ Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 61).

¹¹² Vgl. Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 61).

¹¹³ Vgl. Kühnlein & Wohlfahrt (1994, S. 61).

¹¹⁴ Vgl. Mentzel (2008, S. 199).

und Gestaltung von eTutorials. Die Projektgruppe besteht in der Regel aus Vertretern der von der Problemstellung betroffenen Abteilungen.¹¹⁵

Möglichkeiten

Mithilfe von Projektarbeit kann im Rahmen der normalen Ausübung der Arbeitstätigkeit eine Qualifizierung erreicht werden. Dadurch ergeben sich für diese Maßnahme nur geringe Kosten. Vorteilhaft ist zudem auch die Praxisnähe. Der Bibliotheksmitarbeiter erlernt Fähigkeiten und Kenntnisse am konkreten Fall (Handlungsorientierung). Dabei wird der Mitarbeiter hinsichtlich Eigeninitiative und selbständiger Problemlösung gefördert. Gleichzeitig ist der Mitarbeiter immer mit alltäglichen arbeitsplatzbezogenen Problemen konfrontiert. Zudem können dem Mitarbeiter in der Projektgruppe Erfahrungen von (älteren) Kollegen und Vorgesetzten vermittelt werden. Da die Projektarbeit in einem veränderten Umfeld stattfindet, können eingefahrene Routinen durchbrochen werden und so zur Motivation des Mitarbeiters beitragen und ihn zusätzlich fit halten. Im Gegensatz zu finanziellen Leistungsanreizen spricht man hier von intrinsischer Motivation.¹¹⁶ Neben fachlichen Fertigkeiten und Kenntnissen können auf diese Weise auch Erfahrungen im Sozialverhalten, wie z. B. kognitive und emotionale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit und Führungsstärke erworben werden, aber auch methodisches Vorgehen, Phantasie und Kreativität werden in der Projektarbeit gefördert.¹¹⁷

Grenzen

Die Bibliothek als Behörde im öffentlichen Dienst ist durch eine formal hierarchische Struktur und dem rigiden Besoldungssystem gekennzeichnet: „Die Wandlung von starren Organisationsstrukturen hin zu dynamischen und lebendigen

¹¹⁵ Vgl. Mentzel (2008, S. 199). Hinsichtlich der oben genannten Projektbeispiele wären dies für die Ausstellung Mitglieder der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit sowie u. U. auch aus der Nachlass-Abteilung, Vertreter aus der Abteilung Digitale Bibliothek und evtl. Medienbearbeitung für das Digitalisierungsprojekt und für die Gestaltung von E-Tutorials Mitarbeiter aus der Teaching Library zusammen mit Fachreferenten.

¹¹⁶ Unter intrinsischer Motivation versteht man die Motivation aufgrund eines inneren Anreizes, der in der Tätigkeit selbst liegt (vgl. Gabler Verlag (2013b)).

¹¹⁷ Vgl. Raymond (2011, S. 1-2); Scherm & Süß (2010, S. 101).

Organismen ist daher auch ein schwieriger und längerfristiger Prozess.¹¹⁸ Hier sind klare Strategieentscheidungen durch die Bibliotheksleitung Voraussetzung.¹¹⁹

Dennoch nimmt der Einsatz von Projektarbeit in Bibliotheken immer mehr zu. Die Vielzahl an strategisch wichtigen Projekten stellt die Bibliotheksleitung vor eine große Herausforderung: Die Projekte müssen bewertet und koordiniert werden. Zudem müssen die begrenzten Mittel wohlüberlegt verteilt werden. Es gilt also zu entscheiden, welche Projekte die Erreichung der Bibliotheksziele am besten unterstützen und damit Mittel zugewiesen bekommen.¹²⁰

Fortbildung

Unter dem Begriff Fortbildung¹²¹ versteht man die Maßnahmen und Tätigkeiten, die bereits vorhandenes (auf den Arbeitsplatz bezogenes) Wissen vertiefen und erweitern.¹²² Fortbildung sei laut Huth & Umlauf eine Kernaufgabe der PE. Sie müsse stetig und organisiert stattfinden. Dafür sollte die Zuständigkeit bei einem festen Personenkreis liegen, der die Angebote recherchiert und auf Bedarfe analysiert, diese in der Bibliothek kommuniziert und die Maßnahmen dokumentiert.¹²³ „Die Weiterentwicklung des Personals ist Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Bibliothek.“¹²⁴ Nach dem dargestellten PE-Konzept werden verstärkt Inhouse-Seminare¹²⁵ zur Fortbildung der Mitarbeiter eingesetzt, welche intern geplant und durchgeführt werden.¹²⁶

¹¹⁸ Müller (1996, S. 167).

¹¹⁹ Vgl. Müller (1996, S. 166).

¹²⁰ Vgl. Westphal (2008, S. 1).

¹²¹ Die Begriffe Fort- und Weiterbildung werden oft als Synonym verwendet. Sie werden auch im Rahmen dieser Arbeit synonym eingesetzt. Für eine genauere Differenzierung vgl. Müller (1996, S. 125-126).

¹²² Vgl. Hentze & Kammel (2001, S. 366). Im Gegensatz zum Begriff der Fortbildung spricht man von der Ausbildung als Erstausbildung, die einer beruflichen Grundausbildung dient (vgl. Olfert (2006, S. 375)).

¹²³ Vgl. Huth & Umlauf (2002, Kapitel 4.1.5.3, S. 7).

¹²⁴ Huth & Umlauf (2002, Kapitel 4.1.5.3, S. 7).

¹²⁵ Da Frey, Schenkl & Bösl (2001, S. B11) keine genauere Definition angeben, wird davon ausgegangen, dass es sich bei Inhouse-Seminaren um in den eigenen Räumen stattfindende Seminare handelt, die intern geplant und von eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden.

¹²⁶ Vgl. Bröckermann (2012, S. 326); Frey, Schenkl & Bösl (2001, S. B11).

Möglichkeiten

Interne Fortbildungsmaßnahmen sind flexibel einsetzbar. Auch im Falle, dass PE-Bedarf spontan entsteht, kann bei einer internen Planung schnell reagiert werden.¹²⁷ Inhouse-Seminare ermöglichen es außerdem, Fortbildungsinhalte auf die arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeiter zuzuschneiden.¹²⁸ Eine bedarfsorientierte Fortbildung befördert auch den anschließenden Transfer der aus der Fortbildung erworbenen Qualifikationen in die Arbeit.¹²⁹

Grenzen

Der Transfer des Gelernten ist grundlegend für den Erfolg einer Fortbildung, doch gibt es nach Meier Faktoren, die den Transfer behindern können. Dies seien z. B. mangelnde Gelegenheiten, das Gelernte am Arbeitsplatz einzusetzen, und mangelnde Zeit, das Neuerlernte zu üben. Aber auch mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen hindern den Fortbildungsteilnehmer daran, Neues auszuprobieren, ebenso wie mangelnde Ausstattung.¹³⁰

Inhouse-Seminare sichern zwar Unabhängigkeit und Flexibilität. „Man verzichtet aber auf aufschlussreiche Einsichten, Erfahrungen und Problemlösungsansätze Dritter, abgesehen von denen der Referentinnen und Referenten.“¹³¹ So kommen Bibliothekare beispielsweise bei landesweit organisierten Fortbildungsveranstaltungen wie die der Bibliotheksakademie Bayern¹³² oft mit Kollegen anderer Bibliotheken ins Gespräch bzw. entstehen Diskussionen, die hilfreich für die Umsetzung des Gelernten im eigenen Haus sein können. Außerdem muss für interne Schulungsveranstaltungen eine (mehr oder weniger) große Gruppe von Teilnehmern gleichzeitig an ihrem Arbeitsplatz entbehrlich sein, was nicht immer möglich ist.¹³³

¹²⁷ Vgl. Bröckermann (2012, S. 327).

¹²⁸ Vgl. Frey, Schenkl & Bösl (2001, S. B11).

¹²⁹ Vgl. Bröckermann (2012, S. 327).

¹³⁰ Vgl. Meier (1995, S. 217).

¹³¹ Bröckermann (2012, S. 327).

¹³² Vgl. Bibliotheksakademie Bayern (2012).

¹³³ Vgl. Bröckermann (2012, S. 327). Die Entscheidung, ob intern oder extern geschult werden soll, hängt auch von der Gruppengröße ab. So bieten sich interne Fortbildungsmaßnahmen in einem großen Haus eher an als in einem kleinen. Vgl. hierzu Huth & Umlauf (2002, Kapitel 4.1.5.3, S. 7).

4. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolg eines PE-Konzepts für Bibliotheken von der professionellen Planung unter Beachtung prinzipieller Regeln abhängt. So geht es zunächst darum, ein einheitliches Bewusstsein aller Beteiligten zu schaffen, indem die Ist-Situation und die damit verbundenen Auswirkungen sowie Risiken und Chancen analysiert werden. Daraus ergibt sich „eine gemeinsame Motivlage, die die Kräfte aller beteiligten Entscheidungsträger bündelt“.¹³⁴ Dies ist Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Entwicklung eines PE-Konzepts, um durch breite Akzeptanz der Bibliotheksmitarbeiter Widerständen und Risiken begegnen zu können. Es gilt hier also „Betroffene zu Beteiligten“¹³⁵ zu machen.¹³⁶

Des Weiteren ist bei der Entwicklung von PE-Konzepten entscheidend, dass auf eine realistische Einschätzung des tatsächlich Machbaren geachtet wird. Denn Fehleinschätzungen können schnell zu unrealistischen Zielsetzungen führen. So seien laut Mühlemeyer kleinere Schritte (Stückwerktechnologie), die mit überschaubaren Risiken auch zu Resultaten führen, sinnvoller: „Weniger kann durchaus mehr sein“,¹³⁷ denn oft erweisen sich alles umfassende PE-Konzepte als wenig flexibel und anpassungsfähig und verlieren schnell an Akzeptanz und Unterstützung durch die Mitarbeiter.¹³⁸

Der Aufwand für ein PE-Konzept lohnt sich für Bibliotheken – trotz der erörterten Grenzen. Denn neben den vielen Möglichkeiten, die sich durch ein strategisches PE-Konzept für Bibliotheken ergeben, kann blinder Aktionismus reduziert und effektives Arbeiten gefördert werden.¹³⁹ Ein strategisches PE-Konzept für Bibliotheken lohnt sich auch im Hinblick auf den demographischen Wandel. So kann in Zeiten des Fachkräftemangels nicht davon ausgegangen werden, dass Bibliotheken immer ausreichend qualifizierte Fachkräfte für sich gewinnen können. Die Bibliotheken müssen sich mit dem Phänomen alternder Mitarbeiter

¹³⁴ Mühlemeyer (2001).

¹³⁵ Mühlemeyer (2001).

¹³⁶ Vgl. Mühlemeyer (2001).

¹³⁷ Mühlemeyer (2001).

¹³⁸ Vgl. Mühlemeyer (2001).

¹³⁹ Vgl. Mühlemeyer (2001).

auseinandersetzen und ihre Strategie auch hinsichtlich der PE rechtzeitig darauf ausrichten.¹⁴⁰

Dieser Beitrag soll also Bibliotheken dazu ermutigen, PE-Konzepte einzusetzen. Als logische Konsequenz sollte gleichzeitig auch in Führungskräfteentwicklungskonzepte investiert werden.

*„Wenn wir [...] die Menschen nur nehmen, wie sie sind,
so machen wir sie schlechter;
wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie seyn sollten,
so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“¹⁴¹*

¹⁴⁰ Vgl. Flato & Reinbold-Scheible (2006, S. 19-27, 285-291).

¹⁴¹ Goethe (1816, S. 412).

Anhang

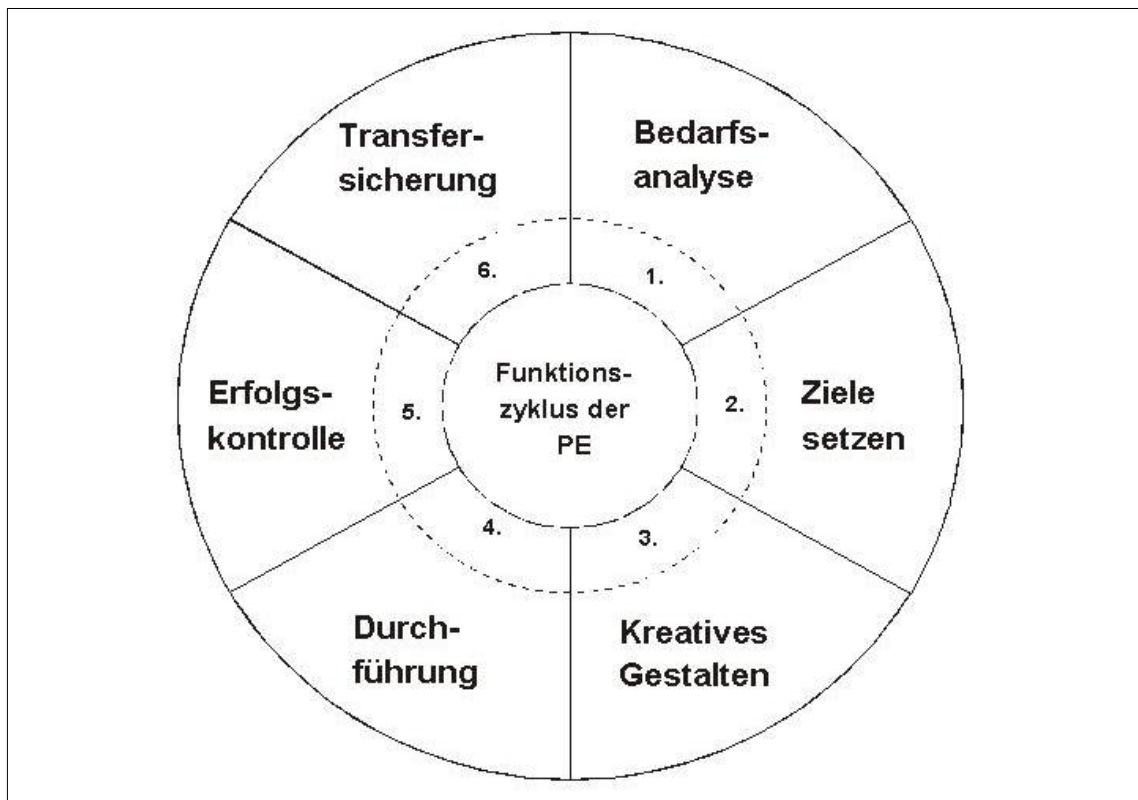


Abb. 1: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (Quelle: Becker (2011, S. 19)).

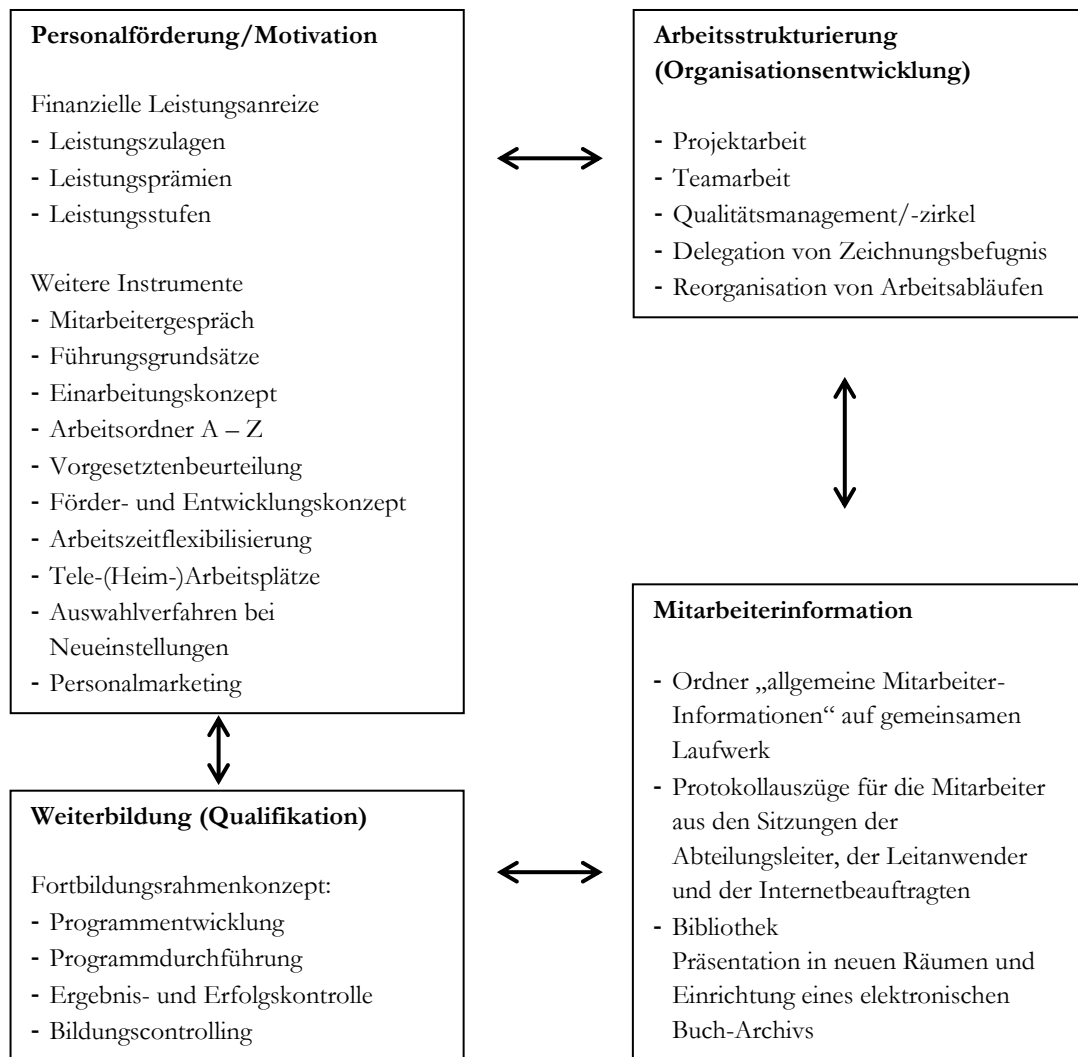


Abb. 2: Die Elemente des PE-Konzepts (Frey, Schenkl & Bösl (2001, B2)).

Literaturverzeichnis

- Beck, R. & Schwarz, G. (2004). *Personalentwicklung: Führen - Fördern - Fordern* (2. Auflage). Augsburg: Ziel.
- Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung: Planung Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. & Kluckow, N. (2011). *Fallstudien für Human Resources Management, Band II, Personalwirtschaft und Personalentwicklung: Lehr- und Übungsbuch für Studium und Weiterbildung: 16 Fallstudien und Lösungen*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bibliotheksakademie Bayern (2012). Bibliothekarische Fortbildung in Bayern.
<http://www.bsb-muenchen.de/Bibliothekarische-Fortbildung-in-Bayern.739.0.html>
(abgerufen am 17.11.2012).
- Bröckermann, R. (2012). *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brunner, D. & Bernard, U. (2007). Ausgestaltung von Management by Objectives innerhalb von Leistungslohnsystemen - Unterschiede in der Motivation zwischen Mitarbeitenden und Managern. *ARBEIT - Zeitschr. f. Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, (4), S. 311–324.
http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=ZAAA_ZAAA2007110031110302816142829102&DOKV_HS=0&PP=1 (abgerufen am 13.11.2012).
- Das Personal- und Sozialwesen der AUDI AG.
http://www.schule-bw.de/unterricht/faecher/wirtschaft/fortbildungen/mat_lfb_wi/audi_personal_sozialwesen.pdf (abgerufen am 01.05.2013)
- Depping, R. (1999). Bildungscontrolling als Instrument der Personalentwicklung in Bibliotheken. *ProLibris*, (3), S. 162–166.
- Diesner, H. (2006). *Das Personal- und Sozialwesen der AUDI AG*.
http://www.schulebw.de/unterricht/faecher/wirtschaft/fortbildungen/mat_lfb_wi/audi_personal_sozialwesen.pdf (abgerufen am 17.11.2012).
- Eckes, A. (2011). Strategische Personalentwicklung als Aufgabe für Management und Führungskräfte: Ein Beitrag zur Organisationsentwicklung in Bibliotheken. *B.I.T.online*, 14(1), S. 38–40.
- Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2006). *Personalentwicklung: Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis* (1. Auflage). München: mi-Fachverlag.
- Frey, M., Schenkl, S. & Bösl, F. (2001). Das Personalentwicklungskonzept der Bayerischen Verwaltungsschule. *Ausbildung, Prüfung, Fortbildung*, 27(1), S. B1-B3, B9-B12.
- Gabler Verlag (Hrsg.) (2012a). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: gleitender Ruhestand.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57183/gleitender-ruhestand-v5.html> (abgerufen am 20.11.2012).
- Gabler Verlag (Hrsg.) (2012b). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Outplacement.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85667/outplacement-v5.html> (abgerufen am 20.11.2012).

- Gabler Verlag (Hrsg.) (2013a). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: extrinsische Motivation. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/extrinsische-motivation.html> (abgerufen am 11.03.2013).
- Gabler Verlag (Hrsg.) (2013b). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsische Motivation. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57320/intrinsische-motivation-v5.html> (abgerufen am 11.03.2013).
- Goethe, J. W. v. (1816). *Wilhelm Meisters Lehrjahre: ein Roman* (Bd. 2). Stuttgart: Cotta.
- Hätscher, P. (2003). *Das Weiterbildungskonzept der Bibliothek der Universität Konstanz*. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-11074> (abgerufen am 17.11.2012).
- Hatzius, A. (1996). Patentrezepte gibt es nicht: Mitarbeiterführung in Bibliotheken. *BuB*, 48(1), S. 43–47.
- Hentze, J. & Kammel, A. (2001). *Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz* (1. Auflage). Stuttgart: UTB.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (7. Auflage). New Jersey: Prentice-Hall.
- Huth, A.-K. & Umlauf, K. (2002). Personalentwicklung. In Hobohm, H.-C., Umlauf, K., Beger, G., *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare: Grundwerk 1* (Kapitel 4.1.0-4.1.7). Hamburg: Dashöfer.
- [KGSt] Kommunale Gemeinschaftsstelle (1994). *Personalentwicklung: Grundlagen für die Konzepterarbeitung*. KGSt-Bericht 13/1994. Köln: KGSt.
- [KGSt] Kommunale Gemeinschaftsstelle (2000). *Personalentwicklung im Veränderungsprozeß*. KGSt-Bericht 3/2000. Köln: KGSt.
- Kühnlein, G. & Wohlfahrt, N. (1994). *Zwischen Mobilität und Modernisierung: Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung. Modernisierung des öffentlichen Sektors: Bd. 5*. Berlin: Ed. Sigma.
- Leis, G. (1994). Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung und Fortbildung (VuF)*, 22(2), S. 105–129.
- Meier, R. (1995). Bildungskontrolling. *Verwaltung und Fortbildung (VuF)*, 23(3), S. 210–220.
- Mentzel, W. (2008). *Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden* (3. Auflage). *Dtv Beck-Wirtschaftsberater im dtv: Vol. 50854*. München: Dt. Taschenbuch-Verl. [u.a.].
- Mühlemeyer, P. (2001). Strategische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, (10), S. 584–588. http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECU&DOKV_NO=BVPE100101030&DOKV_HS=0&PP=1 (abgerufen am 21.11.2012).
- Müller, E. (1996). *Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung: Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern als Führungsaufgabe*. Wien: Industrieverlag Peter Linde.
- Müller, M. E. (2001). Personalentwicklung: Einblicke und Ausblicke. *Bibliothek*, 25(3), S. 305–316.
- Olesch, G. (2011). Karriere für High Potentials: Potenzialentwicklung bei Phoenix Contact. In Rohrschneider, U. & Lorenz, M. (Hrsg.), *Fachlaufbahnen: alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 149–162). Wiesbaden: Gabler.

- Olfert, K. (2006). *Personalwirtschaft* (12. Auflage). Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- Personalentwicklungskonzept Goldbeck.
http://www.goldbeck.de/fileadmin/user_upload/Download/PDF/Menschen/Personalentwicklungskonzept.pdf (abgerufen am 17.11.2012).
- Raymond, M. (2011). *Arbeitsformen der Zukunft: mit Projektarbeit und Mixed Teams zum Erfolg*.
http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=GWW&DOKV_NO=c_perso_20111007&DOKV_HS=0&PP=1 (abgerufen am 17.11.2012).
- Rohrschneider, U. (2011). Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg. In Rohrschneider, U. & Lorenz M. (Hrsg.), *Der Personalentwickler: Instrumente, Methoden, Strategien* (S. 13–29). Wiesbaden: Gabler.
- Scheelen, F. M. & Bigby, D. G. (2011). *Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung: erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools* (1. Auflage). München: Haufe-Lexware.
- Scheer, H.-G. (2007). Personalentwicklung: den Wandel gestalten. *bibliotheken heute*, 3(2), S. 55–58.
- Scherm, E. & Süß, S. (2011). *Personalmanagement* (2. Auflage): Franz Vahlen.
- TVöD-V (2012). Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände.
http://www.vka.de/site/home/vka/tarifvertraege_texte/tvoed/durchgeschriebene_fassung/ (abgerufen am 01.05.2013).
- Umlauf, K. (2001). *Personalentwicklung in Bibliotheken: Referat gehalten am 18.9.2001 auf der Jahrestagung der AGMB Arbeitsgemeinschaft für Medizinisches Bibliothekswesen in Hamburg Universitäts-Krankenhaus Eppendorf Ärztliche Zentralbibliothek vom 17. - 19. September 2001. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung: Vol. 94*. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft.
- Wagner, D. (2011). Personalarbeit optimieren. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, (1), S. 8–10.
http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=BVPE121030017&DOKV_HS=0&PP=1 (abgerufen am 10.11.2012).
- Wegerich, C. (2011). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele* (2. Auflage). Weinheim: Wiley-VCH.
- Wenzel, S. (2011). Strategische Personalentwicklungsplanung in einem Familienunternehmen: Karriere bei Dräger mit evolve. In Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (Hrsg.), *Fachlaufbahnen: alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (S. 91–101). Köln: Luchterhand.
- Werr, N. & Baumeister, H. (2012). Das Assessment Center als Suche nach dem oder der Richtigen: Universitätsbibliotheken und die Bayerische Staatsbibliothek engagieren sich gemeinsam für den bibliothekarischen Nachwuchs der 4. Qualifikationsebene. *Bibliothekforum Bayern*, 06(1), 60–62.
- Westphal, M. (2008). *Projekt-Controlling: die rasante Zunahme an Projektarbeit verlangt nach Multiprojektmanagement im Controlling*.
http://www.wisonet.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=GWW&DOKV_NO=c_control_20080701&DOKV_HS=0&PP=1 (abgerufen am 10.11.2012).