

Personal in Entwicklung

Bilo, Albert; Gutleben, Burkhard; Kirchberg-Jeske, Maria-Theresia; Pohl, Doris;
Scholle, Ulrike; Schwarz, Cornelia; Westermann, Marion; Züchner, Insa

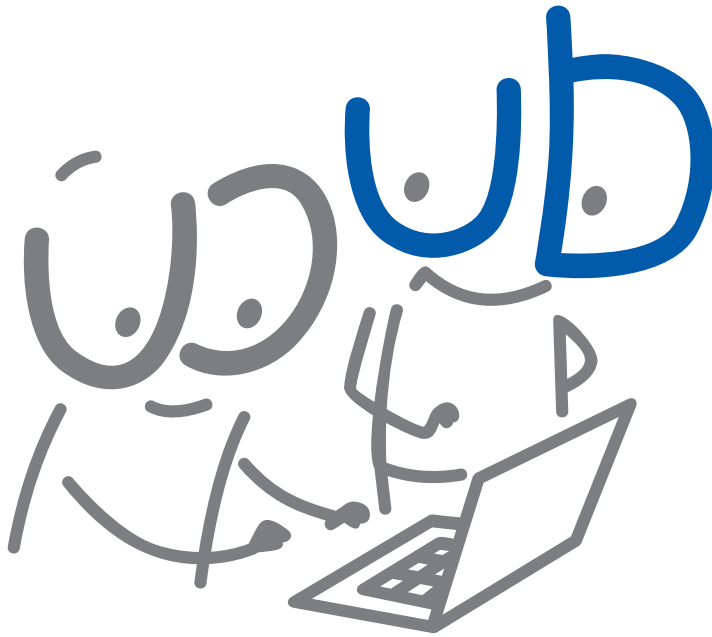
Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt.

Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: <https://doi.org/10.17185/duepublico/32682>

URN: <urn:nbn:de:hbz:464-20150220-092155-9>

Link: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=32682>



UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Personal *in* **Entwicklung**

*Rahmenkonzept für die Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter der UB Duisburg-Essen*



Betriebsausflug 2010

LIEBE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER,

im Dezember 2007 wurde das erste Konzept zur Personalentwicklung (PE) in der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen (UB) vorgelegt. Es war in enger Zusammenarbeit mit dem Sachgebiet Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE)¹ der Hochschule und dem Personalrat der weiteren Beschäftigten entstanden. In den folgenden Jahren haben wir die verschiedenen Handlungsfelder zu einem zielgerichteten Konzept ausgebaut, das uns in der Vorbereitung auf die neuen bibliotheksfachlichen Anforderungen unterstützen soll. Wir hoffen, Sie haben in den vergangenen Jahren² diese Neuausrichtung positiv wahrnehmen und für sich nutzen können. Wir danken der Arbeitsgruppe Personalentwicklung und auch dem Fortbildungsteam für eine engagierte Ausgestaltung und Umsetzung der damit verbundenen Programme und Angebote.

Die UB ist als zentrale Betriebseinheit der Universität Duisburg-Essen (UDE) der Dienstleistung in besonderer Weise verpflichtet. Wir versprechen in unserem Leitbild, ein optimales Lern- und Arbeitsumfeld für die Nutzer/-innen der UB zu schaffen. Unter dem Motto „Ihr Wissensportal, Schulungs- und Beratungszentrum, Lern- und Arbeitsort“ diskutiert die UB ihre Strategie der kommenden Jahre.³ Mit rund 170 Beschäftigten in zahlreichen Organisationseinheiten und verschiedenen Organisationsformen ist die UB entsprechend vielseitig tätig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dabei die wertvollste Ressource. Personalentwicklung begleitet die Entwicklung der Organisation UB zu einem zukunftsfähigen, modernen und flexiblen Betrieb.

Dabei konzentrieren wir uns im PE-Konzept auf wenige, sorgfältig geplante und nachhaltig betriebene Instrumente. So sind in der vorliegenden aktuellen Fortschreibung keine grundlegend neuen Bausteine aufgenommen worden. Allerdings sind in den Feldern Ideen-/Innovationsmanagement und Gesundheitsmanagement sowie in der Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung neue Akzente gesetzt, die perspektivisch weiterzuentwickeln sind.

Die Erwartungen an die Personalentwicklung sind hoch. Sie soll Ihre Motivation, Ihre Arbeitsplatzzufriedenheit und Ihre Entwicklungschancen unterstützen. Vielleicht haben Sie Vorschläge, wie wir das noch weiter optimieren können. Anregungen sind willkommen, bitte geben Sie Ihre Ideen weiter!

Ihr Albert Bilo
Ihr Sigurd Praetorius

1 <http://www.uni-due.de/peoe/>

2 Vgl. jährliche Berichte: <http://ubwiki.uni-due.de/ubwiki/index.php5/Personalentwicklung>

3 http://ubwiki.uni-due.de/ubwiki/images/Datei-Strategie_Entwurf_03_2013.pdf

LEITBILD

Ihr Informationsbedarf ist unser Auftrag!

Mit Ihrer Unterstützung schaffen wir für Sie ein optimales Lern- und Arbeitsumfeld!

Wir sind

- als Universitätsbibliothek Ihr Wissensportal sowie Lern- und Arbeitsort für Studium, Lehre und Forschung
- eine Einrichtung der Universität Duisburg-Essen und setzen deren Leitlinien um
- als Dienstleistungszentrum Ihr Partner im Netzwerk der Informationseinrichtungen

Wir bieten Ihnen

- einen aktuellen und bedarfsgerechten Bestand an gedruckten und elektronischen Medien
- einfachen Zugriff auf qualitativ hochwertige digitale Informationen weltweit
- attraktive Arbeits- und einheitliche Nutzungsbedingungen in unseren Fachbibliotheken
- kompetente Beratung in Ihren Wissensgebieten
- professionelle Schulungen zur Steigerung Ihrer Informationskompetenz
- optimale, campusübergreifende Literaturversorgung und Dienstleistungen
- zukunftsweisende Unterstützung bei Ihren Lehr- und Publikationsvorhaben

Wir erfüllen unseren Auftrag

- mit hoher persönlicher Motivation, engagierter Teamarbeit, kooperativem Führungsstil und kontinuierlicher Qualifizierung
- durch wirtschaftlichen Einsatz der Ressourcen, Optimierung der Arbeitsvorgänge und zielgerichtetes Qualitätsmanagement
- durch ständige, kundenorientierte Verbesserung unserer Dienstleistungen
- in Zusammenarbeit mit anderen Informationseinrichtungen in und außerhalb der Region
- durch aktive Begleitung der Entwicklung der Universität und enge Kooperation mit den Fachbereichen

Dieses Leitbild der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen nennt wichtige Orientierungspunkte, die für die Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich sind. Es formuliert Ansprüche, die erst in Zukunft eingelöst werden können, ebenso wie Grundsätze, die bereits angewendet werden. Es handelt sich häufig um Ziele, die in der Zukunft nur dann eingelöst werden können, wenn die Rahmenbedingungen dazu passen. Hierzu ist die Unterstützung von Benutzern/-innen und Hochschule eine wichtige Voraussetzung. Das Leitbild richtet sich daher besonders an diese Zielgruppe und erläutert das Selbstverständnis ihrer Bibliothek.

Es ist das Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsbibliothek, ihren Beitrag zur Erfüllung des Arbeitsauftrages der Bibliothek zu leisten. Das gelingt am Besten in einer ansprechenden und produktiven Arbeitsumgebung; hierzu gehört auch ein gutes Arbeitsklima. Die Spannung zwischen Gegenwart und Zukunft, zwischen täglicher Praxis und Vision stellt dabei die gemeinsame Orientierungslinie dar.

Das 2008 formulierte Leitbild wurde in 2012 erneut reflektiert. Es ist nach wie vor aktuell.

PERSONALENTWICKLUNG IST FÜHRUNGSAUFGABE

Führungskräfteentwicklung (FKE)

Im Gesamtprozess der Personalentwicklung ist die Führungskräfteentwicklung ein bedeutendes Instrument: „Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler“.⁴

Die Universität Duisburg-Essen sieht die Führungskräfteentwicklung als „eine Investition in die Leistungsfähigkeit der Hochschule. Sie ist Bestandteil eines kontinuierlichen und konsequenten Qualitätsmanagements“⁵.

Es gilt, ein modernes Führungsbild zu verankern, in dem ein wertschätzender Umgang selbstverständlich ist, Selbstständigkeit gefördert wird und Freiräume gewährt werden.

Zielgruppen der FKE

„Führungskräfte sind Beschäftigte, die innerhalb der eigenen ... Einrichtung ... Weisungsbefugnis über mindestens eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter haben.“⁶

Ausgehend von dieser Definition gestalten sich die Zielgruppen für Führungskräfteentwicklung an der UB Duisburg-Essen wie folgt:

1. Führungsebene: Geschäftsleitung
2. Führungsebene: Dezernentinnen/Dezernenten und Fachreferentinnen/Fachreferenten mit Führungs- oder Projektleitungsfunktion
3. Führungsebene: Teamleiter/-innen, Mitarbeiter/-innen mit Projektleitungsfunktion

FKE ist ein Entwicklungsprozess

Im Frühjahr 2008 hat die UB Duisburg-Essen ihre systematische Führungskräfteentwicklung eingeleitet.

Mit fachlicher Begleitung eines externen Beraterteams erfolgte unter den Mitarbeiter/-innen ein Stichprobeninterview zum Thema Führung. Ein besonderes Anliegen der befragten Kolleginnen und Kollegen war die Forderung nach motivierender Führung. Durch das Führungskräfteentwicklungskonzept sollen Führungskräfte in die Lage versetzt werden, einen aktivierenden Führungsstil zu leben. Zudem werden ihr Engagement und die Veränderungsbereitschaft bei sich stetig verknappenden finanziellen und personellen Ressourcen gestärkt, denn sie sind als Multiplikatoren in einer Vorreiterrolle.

Parallel zu der Mitarbeiterbefragung haben sich einige Führungskräfte freiwillig dem BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) zur Selbstbeurteilung unterzogen.⁷

Daraufhin wurden im Rahmen eines zweitägigen Führungskräfteworkshops im April 2008 mit externer Begleitung die Führungsgrundsätze und Funktionsbeschreibungen Dezernenten/Teamleiter erarbeitet.

⁴ aus: ZBIW-Seminar „Personalentwicklung in Hochschulbibliotheken“, Referentin: Dr. Christina Reinhardt, 10.-11.5.2007

⁵ http://www.uni-due.de/peoe/pe_fuehrungskraefte.php

⁶ aus: Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen / Landesregierung Nordrhein-Westfalen. - Bd. Führung. - [ca. 2006]

⁷ Näheres zum BIP unter <http://www.testentwicklung.de>

Im Workshop verständigten sie sich über die weitere Führungskräfteentwicklung, wie die Teilnahme der Führungskräfte an entsprechenden Seminaren. Hier ist insbesondere die modulare Schulung des ZBIW „Führung als Aufgabe“ zu nennen, die sukzessive von den meisten Zielpersonen besucht wurde. Die Einführung „thematischer Dienstbesprechungen“ mit breiter Themenpalette von dienstrechtlichen Themen bis zu Fortbildungsworkshops ist ein weiteres Ergebnis des Kick-off-Workshops. Hierbei geht es um die konkrete, eher aktuelle Einbeziehung der Führungskräfte.

Schwerpunkte

- Regelmäßige thematische Dienstbesprechungen / Gespräche aller (Nachwuchs-)Führungskräfte.
- Entsendung zu modularen „Führungskräfte Trainings“ (ZBIW, HÜF, Fortbildungsakademie des Innenministeriums)
- Lokalisierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften: Die UB fördert Mitarbeiter/-innen in Stellvertreterpositionen oder Projektleiter/-innen ohne Führungsverantwortung, indem sie gezielt auf passgenaue Schulungen wie z. B. zur lateralen Führung aufmerksam macht.
- Kompetenzförderung im kommunikativen Bereich: Um dem Führen von Kooperations- und Fördergesprächen, der Mitarbeiterführung und der Koordination und Leitung eines Teams gerecht werden zu können, bedarf es regelmäßiger Schulungen der „Soft Skills“. Es wird insbesondere von Führungskräften mit Personalverantwortung erwartet, dass diese sich im Themenfeld „Kommunikation“ fortbilden und entwickeln. Die Maßnahmen zielen auch auf eine Stärkung der emotionalen Kompetenz.

Entwicklungsmöglichkeit

Insgesamt befindet sich die UB mit ihren laufenden Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung auf einem guten Weg.

Bei Bedarf ist es denkbar, dass das 360-Grad-Feedback als Instrument der Führungskräfteentwicklung, das intern bereits diskutiert wurde, eingesetzt werden könnte:

360-Grad-Feedback:

Dies ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven, wie z. B. aus Sicht der Mitarbeiter/-innen, der Vorgesetzten, der Kollegen/-innen und Teammitglieder.

Weitere flankierende Fortbildungsangebote, z. B. des ZBIWs zur Führungskräfteentwicklung im Kontext von Führung und Gesundheit sowie Führen in Veränderungsprozessen, begleiten den Entwicklungsprozess.

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze sind Leitlinien, die in einem Unternehmen /einer Organisation als Prinzipien und Soll-Vorschriften der Führung allgemein gelten und das Führungsverhalten standardisieren sollen. Sie beinhalten die unternehmensspezifisch geltenden ethischen Grundwerte und das Menschenbild, auf dem das Führungshandeln ruht, sowie Verhaltenserwartungen an die Führungskräfte.

Im Frühjahr 2008 haben die Führungskräfte der UB sich auf folgende Leitlinien ihrer Führung verständigt und diese als Führungsgrundsätze der UB fixiert:

Wir sind eine zentrale Einrichtung der UDE und setzen deren Leitlinien um. Wir unterstützen sie im Wettbewerb mit anderen Hochschulen durch kundenorientierte Dienstleistungen. Dabei kommt uns in unserer Rolle als Führungskräfte eine besondere Verantwortung zu.

Wir arbeiten wert- und zielorientiert.

Darunter verstehen wir:

- Verantwortung übernehmen
- einander Wertschätzung entgegenbringen
- authentisch und verlässlich handeln
- Identifikation mit unseren Zielen
- Stärken gezielt einsetzen
- zukunftsorientiertes Handeln

Führung kann sich (daran) messen lassen

Das erfordert von uns:

- Vertrauen in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Offenheit
- Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Kritik
- Verpflichtung zur Entwicklung der Potentiale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Innovationsfähigkeit und eigene Lernbereitschaft
- Motivation für die Ziele und Aufgaben durch Kommunikation auf allen Ebenen
- Transparenz von Entscheidungen
- Zulassen von Eigenverantwortung
- eindeutige Vorgaben und Orientierungen

Mitarbeiter/-innen können eine Anpassung des tatsächlich gezeigten Führungsverhaltens an diese Leitlinien einfordern.

KOOPERATIONS- UND FÖRDERGESPRÄCHE (KFG)

In einer sich ständig verändernden Verwaltungsumgebung ist es notwendig, die immer neuen Anforderungen der Organisation mit den Interessen der Beschäftigten abzustimmen. Dies funktioniert nur, wenn Informationen weitergegeben werden und die Beschäftigten sich austauschen. Es ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte, die dafür notwendigen Kommunikationsabläufe sicherzustellen. Dies wird in der Universität Duisburg-Essen durch das Instrument „Kooperations- und Fördergespräch (KFG) als Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch“ unterstützt. Eine zwischen Hochschule und Personalrat geschlossene Dienstvereinbarung⁸



Auch die Atmosphäre unterscheidet das KFG von anderen Gesprächssituationen.

regelt Grundsätzliches zum Ablauf und Verfahren der KFG. Ein ausführlicher Leitfaden⁹, der von der Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) gemeinsam mit dem Personalrat erstellt wurde, beschreibt die inhaltlichen Aspekte des KFG, legt Einzelheiten für die Durchführung der Gespräche fest und bietet im Anhang einen umfangreichen Fragenkatalog zur inhaltlichen Vorbereitung. Im Zuge einer bibliotheksinternen Evaluation der ersten Gesprächsrunden wurden Vorschläge zur Optimierung künftiger Gespräche zusammengetragen, in der Folge wurden verschiedene Fortbildungen zu Gesprächsführung und wertschätzender Kommunikation angeboten und ein KFG-Koordinator als neutraler bibliotheksinterner Ansprechpartner installiert.

Was wird besprochen?

Der Inhalt der Gespräche geht weit über die vielfältigen, selbstverständlichen, tagtäglich stattfindenden Gesprächskontakte hinaus. Es geht um eine regelmäßige Bestandsaufnahme und Reflexion arbeitsplatzbezogener Themen ohne konkreten Anlass, unabhängig von einer Beurteilung und losgelöst vom Tagesgeschäft.

⁸ http://www.uni-duisburg-essen.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/formulare/dv_kfg.pdf

⁹ http://www.uni-duisburg-essen.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/personal-undorganisationsentwicklung/leitfaden_zum_kfg_aktuell_mit_neuen_formularen.pdf

In dem vertraulichen, strukturierten und beiderseits gut vorbereiteten Gespräch behandeln der/die Beschäftigte und sein/ihre Vorgesetzte(r) vorzugsweise Themen wie:

- Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld, Rahmenbedingungen
- persönliches Verhalten, Zusammenarbeit und Führung
- Perspektiven der beruflichen Förderung und persönlichen Entwicklung.

Für den/die Beschäftigte/-n bietet das Gespräch die Möglichkeit,

- die Auffassungen und Erwartungen zum eigenen Aufgabenbereich, zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleg/-innen sowie zur eigenen Weiterentwicklung einmal jährlich systematisch darzustellen und zu besprechen,
- Klarheit über die arbeitsrelevanten Aufgaben, Prioritäten und erwarteten Leistungen zu erhalten,
- Rückmeldungen über die Einschätzung der eigenen Arbeit und der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten und dadurch den eigenen Leistungsstand besser beurteilen zu können.

Für die Vorgesetzten bietet das Gespräch die Möglichkeit,

- die Strukturen der Zusammenarbeit und das Arbeitsklima langfristig zu verbessern, indem er/sie bessere Kenntnis über die Beschäftigten, deren konkreten Arbeitszusammenhänge und persönlichen Vorstellungen erhält,
- den Beschäftigten die mittel- und längerfristigen Vorhaben klarer und überschaubarer zu machen,
- durch gemeinsam getroffene Absprachen und die Formulierung von individuellen Förder- und Entwicklungsplänen die Motivation der Beschäftigten zu stärken und eine höhere Identifikation mit den übergeordneten Zielen der UB zu erreichen.

Chancen des KFG

Die Bedeutung des KFG liegt darin, dass jede/-r Mitarbeiter/-in stärker als bisher auf die Arbeitsbedingungen und die eigene berufliche Fortentwicklung Einfluss nehmen kann. Zugleich wird die maßgebliche Rolle der Vorgesetzten für die Personalentwicklung betont. Im Gespräch haben die Beteiligten die Gelegenheit, gemeinsam ihre Standpunkte zu bestimmen, sich über fördernde oder auch störende Aspekte in den Arbeitsbedingungen zu verständigen, Arbeitsvorgaben zu vereinbaren, Entwicklungsperspektiven zu skizzieren und gemeinsam die künftige Zusammenarbeit zu gestalten.

Das KFG ist ein partnerschaftlicher und vertraulicher Dialog auf der Grundlage gegenseitiger persönlicher Achtung und Wertschätzung. Es fordert von beiden Gesprächsbeteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise des jeweils anderen einzulassen. Die Kooperations- und Fördergespräche an der Universität Duisburg-Essen sind als Angebot an alle Mitarbeiter/-innen gedacht, die Teilnahme ist jedoch freiwillig. Die Gespräche sollen zur Verbesserung von Information und Kommunikation und damit zur Verbesserung der Betriebskultur insgesamt beitragen.

Besondere Organisation

Das KFG findet einmal jährlich statt. In der Regel laden die Vorgesetzten dazu ein. Der Termin wird rechtzeitig, d.h. mindestens zwei Wochen vorher vereinbart, um beiden Gesprächsbeteiligten ausreichend Zeit für eine gründliche Vorbereitung zu geben. Die ausführlichen Beschreibungen und Fragenkataloge des Leitfadens bieten hierfür eine gute Hilfestellung. Für das Gespräch einschließlich Nachbereitung sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen (ca. 1 – 1,5 Stunden).

Alle Beteiligten sprechen jeweils mit ihren fachlichen Vorgesetzten. In Fällen, in denen ein/-e Mitarbeiter/-in mehrere fachliche Vorgesetzte hat, besteht die Möglichkeit, sich für eine/-n davon zu entscheiden oder auch mehrere Gespräche zu führen.

Neben den schon genannten inhaltlichen Aspekten zu Arbeitsinhalt und -umfeld, Zusammenarbeit und persönlicher Entwicklung können auch die zwischen Hochschule und UB geschlossenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen thematisiert werden mit ihren Auswirkungen auf die Arbeit der jeweiligen Abteilung und auf die des/der einzelnen Beschäftigten.

Im Laufe des Gespräches können gemeinsam Ziele formuliert werden, die nicht als Zielvereinbarungen mit Leistungsaspekten, sondern als für beide Seiten verlässliche Prioritätenvereinbarung für den Zeitraum bis zum nächsten Gespräch gedacht sind. Das Gespräch dient damit der Orientierung beider Beteiligten – ohne unverbindlich oder beliebig zu sein.

Nachwirken lassen

Über die Inhalte des KFG wird vom Vorgesetzten ein schriftliches Protokoll erstellt, das nur für die beiden Beteiligten bestimmt ist und wiederum als Grundlage für die Vorbereitung und Bestandsaufnahme des im Folgejahr anstehenden Gespräches dient. Die Durchführung des KFG wird auf einem Formblatt bestätigt, das an das Sachgebiet Personal- und Organisationsentwicklung weitergegeben wird, ebenso wie ggf. eine Vereinbarung über Fortbildungswünsche oder sonstige gewünschte Personalentwicklungsmaßnahmen, die über den Verantwortungsbereich des Vorgesetzten hinausgehen. Das Formblatt „Fortbildungswünsche“ wird gleichzeitig dem Fortbildungsteam zur Verfügung gestellt, so dass auch bibliotheksintern Maßnahmen der persönlichen Entwicklung initiiert und begleitet werden können.

INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSPLANUNG

Eine Entwicklungsplanung dient der zielgerichteten, individuellen Personalentwicklung. Sie skizziert auf der Grundlage einer Analyse der Aufgaben und Anforderungen des aktuellen und/oder zukünftigen Arbeitsplatzes sowie einer Analyse der individuellen Bedürfnisse notwendige Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Personalentwicklung in der UB erachtet es als wichtig, das Bewusstsein der Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen für den planerischen Umgang mit beruflichen Möglichkeiten zu schärfen und insbesondere Vorgesetzte über rechtliche, finanzielle und sonstige Rahmenbedingungen in Kenntnis zu setzen, diese Möglichkeiten anzuwenden und auszuschöpfen.

Es besteht nicht die Absicht, ein weitreichend formalisiertes Verfahren zu installieren. Dennoch soll angestoßen werden, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen sich mit dem Thema auseinandersetzen. „Entwicklungspläne“ können als individuell zugeschnittene Perspektivpläne gesehen werden, die z. B. im Rahmen von Kooperations- und Fördergesprächen skizziert werden. Es geht darum, individuellen Entwicklungsbedarf zu definieren und die Fort- und Weiterbildung entsprechend zu planen. Basis könnte ein sog. Experten-Profil sein, bei dessen Erstellung Vorgesetzte und Mitarbeiter/-in sich mit ggf. besonderen Fähigkeiten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters befassen und sich mit bisher ausgeübten Tätigkeiten, beruflichen und privaten Interessen und Kenntnissen sowie besonderen Qualifikationen auseinandersetzen.

Individuelle Entwicklungspläne sollten das Berufsleben von Beginn an begleiten



Dabei bedeutet Entwicklungsplanung nicht allein Aufstiegsplanung, sondern eine Berufswegplanung allgemein. Sie fängt bereits bei der Einführung und Einarbeitung neuer oder wieder in den Beruf einsteigender Mitarbeiter/-innen an. Ergebnis einer Entwicklungsplanung kann auch eine Kompetenzerweiterung (Job-Enlargement oder Job-Enrichment) und/oder ein Arbeitsplatzwechsel sein. Entwicklungspläne sollen – ggf. für einen längeren Zeitraum – arbeitsbegleitend angelegt sein, damit ein Einsatz des Gelernten in der Praxis und die Reflexion des eigenen Handelns möglich sind.

Die ideale Plattform des wechselseitigen Austausches sind die Kooperations- und Fördergespräche.

FORTBILDUNG + QUALIFIZIERUNG

Grundlage für das Fortbildungskonzept der UB ist die seit 2010 gültige Dienstvereinbarung der Universität zur „Fort- und Weiterbildung an der UDE“¹⁰.



Die Umsetzung des Konzepts liegt in der Verantwortung der Fortbildungsbeauftragten der UB in Zusammenarbeit mit den Führungskräften. Die Fortbildungsbeauftragten, die das Fortbildungsteam bilden, sind Mittler zwischen Beschäftigten, Vorgesetzten und Anbietern von Fortbildungsveranstaltungen.

Im Einzelnen unterstützt das Fortbildungsteam die bedarfsorientierte Qualifizierung der Beschäftigten der UB und begleitet den gesamten Fortbildungsprozess: Hauptkomponenten sind hier die systematische Bedarfsermittlung, die Beratung der Mitarbeiter/-innen und ihrer Vorgesetzten, die Bereitstellung passgenauer

Fortbildungsangebote sowie die Initiierung von zielgruppenspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen in Absprache mit der AG PE und der Bibliotheksleitung sowie die abschließende Evaluierung der Maßnahmen.

Die Umsetzung des Fortbildungsbedarfs in entsprechende externe Angebote geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Sachgebiet PE/OE der Hochschule sowie dem ZBIW des Landes NRW.

Zielgruppen

Permanentes Lernen ist eigenverantwortliche Verpflichtung und Chance für alle Beschäftigten.

Durch Fortbildungsmaßnahmen sollen sie zielgerichtet bei der Bearbeitung von bestehenden Aufgaben unterstützt und auf neue bzw. sich wandelnde Anforderungen vorbereitet werden.

Schwerpunkte werden bei folgenden Zielgruppen gesetzt:

- Führungskräfte, inkl. Nachwuchsführungskräfte bzw. Mitarbeiter/-innen in Stellvertretungsfunktionen¹¹
- Projektleitungen
- Fachkarrieren
- Zielgruppen, die sich aus organisatorischen Veränderungen in der UB bilden
- neue Beschäftigte¹²
- Beurlaubte und Wiedereinsteiger/-innen¹³.

¹⁰ http://www.uni-due.de/imperia/md/content/pe_oe/dienstvereinbarung_zur_fort_und_weiterbildungneu.pdf

¹¹ siehe Kapitel Führungskräfteentwicklung

¹² siehe Kapitel Personalbetreuung

¹³ siehe Kapitel Personalbetreuung

Bedarfsanalyse

Das Hauptaugenmerk liegt auf der „bedarfsorientierten“ Fortbildung. Bestimmt wird der Bedarf von den Strategien und Zielen der Bibliothek einerseits und den Interessen und Entwicklungsplänen der Mitarbeiter/-innen andererseits.

Im Gesamtprozess kommt den Vorgesetzten eine Schlüsselrolle zu: Sie kommunizieren die Anforderungen der Bibliothek an die Beschäftigten ihres Dezernats/Teams und stimmen im jährlichen Mitarbeitergespräch die Mitarbeiter- und Bibliotheksinteressen aufeinander ab. Sie erhalten gebündelt alle Fortbildungsanträge ihres Verantwortungsbereichs und haben somit die Möglichkeit, steuernd einzugreifen, d.h. Prioritäten zu vergeben und ggf. den Bedarf für ein Inhouse-Seminar zu erkennen.



Inhouse-Seminar des Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der UDE

Die Qualifizierung der Beschäftigten erstreckt sich auf die Bereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Der Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen wird aus folgenden Quellen ermittelt:

- Leitbild
- Führungsgrundsätze
- Anforderungen, die sich aus organisatorischen Veränderungen und der langfristigen (Personal-)Entwicklungsplanung der UB ergeben
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der UB und der Hochschule
- Strategiearbeit der UB, aktueller Stand veröffentlicht im internen Papier „Ihr Wissensportal, Schulungs- und Beratungszentrum, Lern- und Arbeitsort: Strategie der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen, Perspektive 2020“¹⁴
- individueller Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter/-innen, der hauptsächlich in den jährlichen Kooperations- und Fördergesprächen (KFG) formuliert wird, daneben auch in den Beurteilungsgesprächen für Beamte des mittleren und gehobenen Dienstes (alle 3 Jahre) sowie im Rahmen von Auswahlverfahren bei Neueinstellungen.

Ein jährlicher Führungskräfte-Workshop mit Beteiligung des Fortbildungsteams bündelt die Fortbildungsbedarfe aus den genannten Quellen und beschreibt die grundsätzlichen Ziele der Fortbildungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der zu erwartenden Entwicklung in der UB.

¹⁴ http://ubwiki.uni-due.de/ubwiki/images/Datei-Strategie_Entwurf_03_2013.pdf

Planung und Durchführung der Bildungsmaßnahmen

Bei der Realisierung der Bildungsmaßnahmen sollen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- arbeitsplatzbezogene und -übergreifende Inhalte, die sich aus zukünftigen Arbeitsanforderungen ergeben (was soll gelernt werden?)
- Lernorte und Lernmethoden (wo und wie soll gelernt werden?)
- Individuell am jeweiligen Bedarf ausgerichtet, soll ein differenzierter Einsatz unterschiedlicher Organisationsformen (On-the-job- / Off-the-job-Maßnahmen) und Lehr- und Lernmethoden, z. B. Lernen in Gruppen, Selbststudium, auch unter Einbeziehung von E-Learning bzw. Blended Learning¹⁵, ggf. Unterstützung durch Coaching erfolgen.
- Zeitrahmen (wann und in welchem Umfang soll gelernt werden?).

Externe Fortbildungsangebote

Vorrangig sind für die Fortbildung der Beschäftigten der UB die folgenden Angebote zu nutzen:

- Lokal: Internes Fortbildungsprogramm der UDE¹⁶
- Regional: Fortbildungsprogramm des Zentrums für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung (ZBIW)¹⁷. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Fortbildungsbeauftragten der UB einerseits und dem Fortbildungsteam der Universität bzw. dem ZBIW andererseits können die aktuellen Bedarfe der UB Berücksichtigung im Seminarangebot der Veranstalter finden. Zusätzlich werden individuelle, auf die Anforderungen der UB zugeschnittene Maßnahmen zielgruppenspezifisch „Inhouse“ mit externem/-r Trainer/-in veranstaltet.
- Überregional:
 - spezielle fachliche Fortbildungsveranstaltungen (z. B. Bibliothekartage, Veranstaltungen der Berufsverbände, Kongresse)
 - Praktikum in einer Bibliothek des europäischen Auslands durch das ERASMUS-Personal-Mobilitätsprogramm (Koordination: Akademisches Auslandsamt der Universität Duisburg-Essen) sowie das Leonardo-Mobilitätsprogramm für Auszubildende (Kordinator: Robert-Schmidt-Berufskolleg Essen)

Weitere Angebote sind auf der Fortbildungsseite der Universität genannt.¹⁸

Interne Fortbildungsangebote

Ergänzend zu den externen Fortbildungsangeboten erscheint halbjährlich das Interne Fortbildungsprogramm der Bibliothek. Es bietet die Möglichkeit, durch i.d.R. einstündige Informationsveranstaltungen, praxisorientierte Seminare oder im Erfahrungsaustausch aktuell auf Neuerungen im Arbeitsumfeld der Bibliothek sowie im universitären Bereich zu reagieren.

¹⁵ Mischung von E-Learning und Präsenzlernphasen.

¹⁶ <http://www.uni-due.de/peoe/fortbildung>

¹⁷ <http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/zbiw-programm-uebersicht.htm>

¹⁸ http://www.uni-due.de/peoe/fb_angebote.php

Das Format der „Ideenwerkstatt“ wurde initiiert, um die Auseinandersetzung der Mitarbeiter/-innen mit visionären/zukünftigen Themen der bibliothekarischen Arbeitswelt zu fördern.

Die „Diskussionsrunde mit den Bibliotheksdirektoren“ ermöglicht den unmittelbaren Austausch zwischen Bibliotheksleitung und den Beschäftigten über den Dienstweg hinaus.

Verantwortlich für das interne Programm ist das Fortbildungsteam der UB: Es sammelt und bündelt die Fortbildungsbedarfe und ist Ansprechpartner bei der Organisation und Durchführung der Veranstaltungen.

Referenten bzw. Referentinnen des internen Programms sind überwiegend Mitarbeiter/-innen sowie Auszubildende und Praktikant/-innen der Bibliothek, die ihr Spezialwissen in der vertrauten Betriebsumgebung weitergeben und auch nach den Veranstaltungen als Ansprechpartner/-innen zur Verfügung stehen.

Das Fortbildungsprogramm ist im UB-Wiki hinterlegt, zusätzlich wird auf die einzelnen Veranstaltungen im Thunderbird-Fortbildungskalender aufmerksam gemacht. Zur nachhaltigen Sicherung oder zum Nachlesen der Veranstaltungen sind die Fortbildungsmaterialien im UB-Wiki archiviert.

Fortbildungsbudget

Die Fortbildungsmaßnahmen werden überwiegend aus einem zentralen Budget der Universität finanziert. Daneben wird seit 2012 im Sachmittelhaushalt der Bibliothek ein gesonderter Ansatz für die interne Fortbildungsplanung gebildet.

Evaluierung und Transfer

Eine kollegiale Atmosphäre am Arbeitsplatz und eine lernförderliche Unternehmenskultur unterstützen den guten Lerntransfer.

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter/-innen bei der Umsetzung des Gelernten zu fördern und sie zu selbstverantwortlichem Lernen anzuhalten und zu befähigen.

Der Erfolg von On-the-job-Maßnahmen ist unmittelbar im Arbeitsprozess messbar. Bei Off-the-job-Maßnahmen wird ein mehrstufiges Feedbacksystem eingesetzt: Unmittelbar nach der Maßnahme gibt der Teilnehmende eine Rückmeldung an das Fortbildungsteam in Form eines Kurzberichts.

Er führt ein Transfergespräch¹⁹ mit seinem Vorgesetzten und informiert sein Team/Dezernat durch einen mündlichen Vortrag in der Dienstbesprechung. Bei allgemein interessierenden Themen bietet der Teilnehmende als Multiplikator eine Veranstaltung im Internen Fortbildungsprogramm der UB an und stellt anschließend seine Materialien im UB-Wiki zur Verfügung.

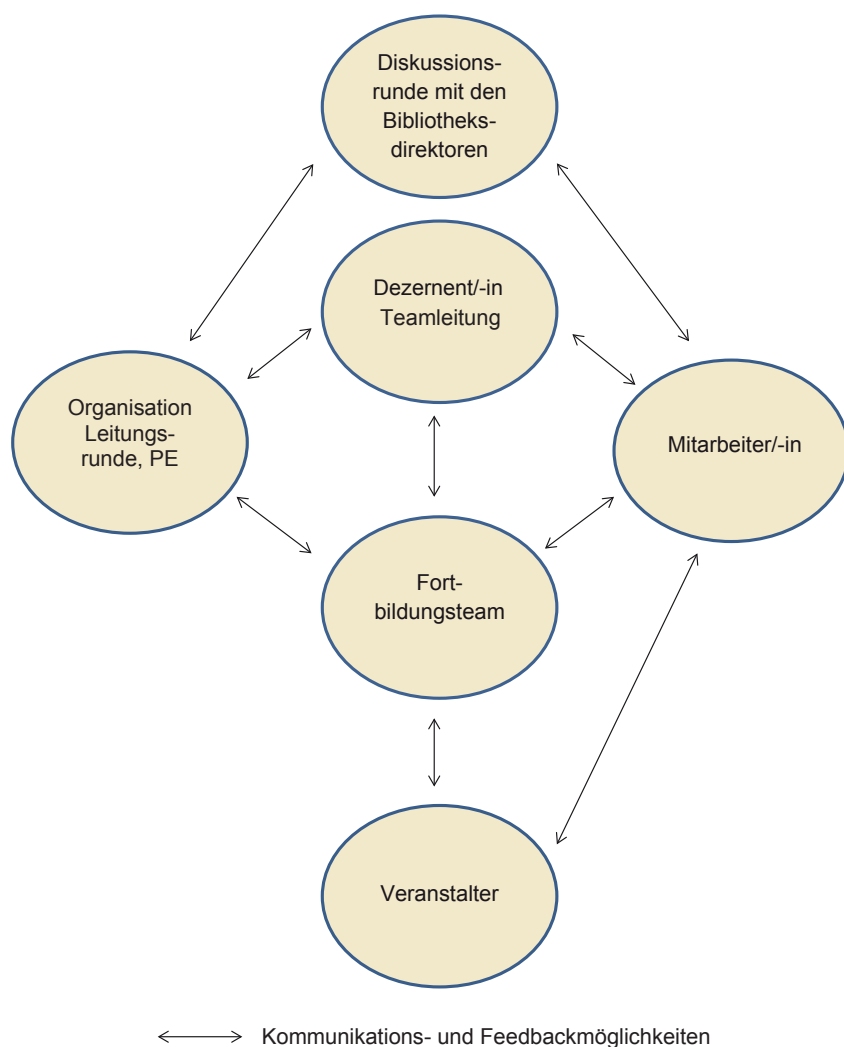
Im Rahmen des Kooperations- und Fördergesprächs wird die Fortbildungsmaßnahme mit der bzw. dem Vorgesetzten nachbereitet und ggf. weitere Weiterbildungsperspektiven verbindlich abgesprochen.

¹⁹ Transfergespräche stellen nach Abschluss einer Maßnahme sicher, dass das Gelernte im Betrieb genutzt und angewandt wird und der/die Mitarbeiter/-in sein/ihr Wissen und neuen Kenntnisse einbringen kann.

Zur Überprüfung des Gesamtprozesses hinsichtlich Qualität, Konzeption und Praxisrelevanz der Fortbildungsmaßnahmen im Abgleich mit den Anforderungen und Zielen der UB findet der jährliche Fortbildungsworkshop mit den Führungskräften statt. Die Meinung der Mitarbeiter/-innen fragt das Fortbildungsteam parallel in Form von Stichprobeninterviews einmal jährlich ab.

Aktuell wird als weitere Kommunikationsmöglichkeit zwischen den Beschäftigten der UB und dem Fobiteam die Einrichtung eines „Fobi-Blogs“ diskutiert. Durch das Feedback auf unterschiedlichen Ebenen werden neue Fortbildungsbedarfe ermittelt und der Fortbildungszyklus fortgeführt.

Netzwerk zur Bedarfsermittlung



Eine zusätzliche Steuerungsmöglichkeit bietet die Auswertung der jährlichen statistischen Erhebungen zu den internen und externen Fortbildungsmaßnahmen. Neben der Ermittlung der Fortbildungstage insgesamt findet eine Bewertung bezogen auf die Gesamtzahl der Beschäftigten sowie nach Laufbahngruppen und Altersstufen statt.

Laut Empfehlung der Bibliotheksleitung sollte jede/-r Mitarbeiter/-in zumindest alle 2 Jahre an einer bedarfsgerechten Fortbildung teilnehmen. Die Dienstvereinbarung mit der Universität sieht einen Orientierungsrahmen von jährlich maximal 5 Fortbildungstagen je Mitarbeiter/-in, bei geblockter Arbeitszeit anteilmäßig, vor.

INFORMATION + KOMMUNIKATION

Ein guter Informationsfluss ist wesentliche Grundlage für Personalentwicklung. Regelmäßige Besprechungen in allen Bereichen und auf allen Ebenen sind zum Standard geworden und Information und kommunikativer Austausch auf diese Weise sichergestellt. Die zweimal jährlichen Veranstaltungen der Leitenden Bibliotheksdirektoren, konzipiert als „offene Fragestunde“, sichern die unmittelbare Information durch die und Kommunikation mit der Bibliotheksleitung.

Die zahlreichen aufgaben- und gruppenorientierten E-Mail-Listen gewährleisten die zeitnahe, punktuelle Informationsversorgung, während die elektronische Mitarbeiterzeitschrift LIZBED ein Forum für die ausführlichere Berichterstattung über (soziale) Bibliotheksevents und -nachrichten bietet.

Die zentrale Rolle für das Wissensmanagement der UB hat das UB-Wiki übernommen. Als Wissensdatenbank ermöglicht es den schnellen, ortsunabhängigen Zugriff auf alle wesentlichen Informationen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, ihr Wissen zu teilen und Artikel einzustellen und zu pflegen, die der Information der Kolleginnen und Kollegen dienen.



FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

Die Bibliotheksbeschäftigten profitieren von flexiblen Arbeitszeiten, die in einer Dienstvereinbarung festgelegt sind. Jeder Wunsch der Beschäftigten nach Veränderung der Lage der Regelarbeitszeit, Blockung der Arbeitszeit, Veränderung des Umfangs der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit wird hinsichtlich einer Synchronisation mit dem Dienstbetrieb geprüft, mit dem Ziel, den Beschäftigten zu ermöglichen, ihr Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren.

Wie weitgehend die individuellen Regelungen bereits heute in der UB praktiziert werden, zeigt sich in der Anzahl von mehr als 60 verschiedenen Arbeitszeitmodellen aufgrund verschiedenster Teilzeitbeschäftigungs- und Blockarbeitszeitmodelle im Rahmen einer Tarifbeschäftigung oder in einem Beamtenverhältnis. Dies hat auch den Grund in einem hohen Frauenanteil von rund 80 % und einem entsprechend hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten mit rund 30 %.

ANFORDERUNGSPROFILE

Anforderungsprofile geben Auskunft darüber, welche Fähigkeiten, Kenntnisse und persönlichen Kompetenzen an den einzelnen Arbeitsplätzen erforderlich sind, damit die Aufgaben in der gewünschten Qualität erledigt werden können. Neben den rein formalen und fachlichen Anforderungen müssen weitere Faktoren wie Flexibilität, Eigenverantwortung, Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie methodische Kompetenzen enthalten sein. Anforderungsprofile machen die für eine bestimmte Aufgabe besonders wichtigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften deutlich. Sie sind Maßstab bei der Besetzung vakanter Stellen. Vorgesetzte erarbeiten entsprechende Anforderungsprofile im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren.

STELLENAUSSCHREIBUNG + AUSWAHLVERFAHREN

Im Rahmen der Personalentwicklung wird Wert auf ein hohes Maß an Transparenz bei Stellenbesetzungen und bei der Besetzung von Positionen (z. B. mit Beförderungs- bzw. Höhergruppierungsmöglichkeit) gelegt. Grundsätzlich soll gelten, dass alle Verfahren zur Besetzung einer Stelle bzw. Position vor Vollzug angekündigt werden und – sofern es rechtlich möglich ist – auch im Ausschreibungsverfahren durchgeführt werden.

Daher werden alle in der UB neu zu besetzenden Stellen intern ausgeschrieben. Hiervon kann im Einzelfall und im Einvernehmen mit dem Personalrat abgesehen werden. Unabhängig davon erfolgt im Bedarfsfall auch eine externe Ausschreibung.

Alle internen Bewerberinnen und Bewerber, die die formalen, fachlichen und ggf. überfachlichen Voraussetzungen nach der Ausschreibung erfüllen, sollen die Gelegenheit erhalten, an Auswahlgesprächen teilzunehmen, sofern diese durchgeführt werden. Externe Bewerberinnen und Bewerber werden aufgrund einer qualifizierten Auswahl zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Je nach Wertigkeit der Stelle und Bedeutung der Funktion kommt gegebenenfalls das von der PE/OE angebotene „strukturierte Auswahlverfahren“²⁰ zur Anwendung.

Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt nach den Kriterien Eignung, Leistung und Befähigung sowie unter Berücksichtigung der Regelungen des § 2 SGB IX (schwerbehinderte Menschen) und der Frauenförderung nach Maßgabe des Landesgleichstellungsgesetzes. Der Auswahl geht ein Abgleich des Qualifikationsprofils der Bewerberinnen und Bewerber mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle voraus.

20 http://www.uni-duisburg-essen.de/personal_und_organisationsentwicklung/pe_auswahlverfahren

PERSONALBETREUUNG – NEUE BESCHÄFTIGTE, BEURLAUBTE UND WIEDER- EINSTEIGER/-INNEN, AUSSCHIEDENDE MITARBEITER/-INNEN

Eine zielgerichtete Einführung der Beschäftigten soll eine zügige Integration in ein kollegiales Umfeld und in die Arbeitsprozesse ermöglichen.

Neue Beschäftigte

Ziel der Einführungsmaßnahmen ist es, die neuen Kolleginnen und Kollegen möglichst schon am ersten Arbeitstag mit der ihnen noch ungewohnten Umgebung vertraut zu machen und ihnen systematisch eine Vielzahl notwendiger und wissenswerter Informationen zu geben.

Maßnahmen sind:

- umfassende Information vor Arbeitsaufnahme (inkl. Leitfaden für neue Beschäftigte)
- Vorbereitung des Arbeitsplatzes (Raum, Telefon, Eintragungen in E-Mail-Listen etc.)
- Information der künftigen Kolleginnen/Kollegen
- Begrüßung durch die Vorgesetzten
- Hinweis auf spezielle Fortbildungsangebote der Hochschule wie der „Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen“ und der Schulung für Mitarbeiter/-innen zum Führen des Kooperations- und Fördergesprächs
- „Patenschaft“ durch eine Kollegin / einen Kollegen des jeweiligen Teams für die Dauer von (X) Monaten
- Vorstellen im Kreis der jeweiligen Teammitarbeiter/-innen
- stufenweise Einarbeitung nach einem im Dezernat bzw. Team vorbereiteten Einarbeitungsplan, der eine Hospitation in allen Bereichen der UB vorsieht.
- Durchführen von Gesprächen während der Probezeit mit direkten Vorgesetzten, z. B.
 - am ersten Tag: Begrüßung, Organisatorisches, Orientierung, Besprechung der Einarbeitung, gegenseitige Erwartungshaltung
 - zur Hälfte der Probezeit: Wie war die Einarbeitung? Erste Erfahrungen, Einschätzungen? Kann/muss nachjustiert werden? Feedback.
 - zum Abschluss der Probezeit: Feedback, Festlegungen zum Arbeitseinsatz, ggf. Fortbildungsangebot etc.

Beurlaubte und Wiedereinsteiger/-innen

Wenn Mitarbeiter/-innen nach einer mehrjährigen Beurlaubung in den Dienst zurückkehren, ist es Aufgabe der Personalentwicklung rechtzeitig Maßnahmen zu treffen, um eine zügige Integration in das kollegiale Umfeld und den jeweiligen Arbeitsbereich zu unterstützen.

Zurückkehrenden Kolleginnen und Kollegen wird eine Kontaktperson zur Seite gestellt, die für alle praktischen und organisatorischen Fragen verantwortlich ist.

Maßnahmen sind:

- Vor Antritt der Beurlaubung abklären, ob Verbindung zur UB u.a. durch den Empfang der Bibliothekszeitschrift LIZBED oder den Zugang zu Fortbildungsangeboten beibehalten werden soll.

- Vor Wiederaufnahme des Dienstes empfiehlt sich eine Kontaktaufnahme mit der Stabsstelle Personal: ca. 6 Monate vor Wiederaufnahme mit einer Absichtserklärung; spätestens 2 Monate vor Wiederaufnahme zur Klärung des gewünschten Umfangs der Wochenarbeitszeit, Lage der Regelarbeitszeit, Beteiligung an Spät- und Samstagsdiensten, Dienstort sowie Interesse an einem bestimmten Arbeitsbereich. Außerdem soll vor Dienstbeginn, falls erforderlich, die informationstechnische Verbindung zur UB und deren Informationswerkzeugen, wie dem UB-Wiki einschließlich diverser Fortbildungsangebote, hergestellt und die Vergabe der Uni-Kennung sowie einer dienstlichen E-Mail-Adresse veranlasst werden.
- Fortbildungen der Hochschule, wie die „Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen“ und Basisschulungen zum Office-Paket werden den Beschäftigten zur Vorbereitung auf den Dienstbeginn angeboten.



Technologischer Wandel ist eine besondere Herausforderung für wieder einsteigende Kolleg/-innen.

- „Patenschaft“ durch eine Kollegin / einen Kollegen des jeweiligen Teams für die Dauer von (X) Wochen, abhängig von der Dauer der Beurlaubung.
- Vorbereitung des Arbeitsplatzes (Raum, Telefon, Eintragung in E-Mail-Listen etc.).
- Information der Kolleginnen/Kollegen.
- Begrüßung durch die Vorgesetzten.
- Vorstellen im Kreis der jeweiligen Teammitarbeiter/-innen.
- Stufenweise Einarbeitung anhand eines vorbereiteten Einarbeitungsplans, der eine Hospitation in allen Bereichen der UB vorsieht und die Dauer der Beurlaubung berücksichtigt.
- Durchführen von Gesprächen während der Einarbeitungsphase mit direkten Vorgesetzten, z. B.
 - am ersten Tag: Begrüßung, Organisatorisches, Orientierung, Vorstellung, Besprechung der Einarbeitung, gegenseitige Erwartungshaltung
 - zur Hälfte der Einarbeitungsphase: Wie war die Einarbeitung? Erste Erfahrungen, Einschätzungen? Kann/muss nachjustiert werden? Feedback.
 - zum Abschluss der Einarbeitungsphase: Feedback, Festlegungen zum Arbeitseinsatz, ggf. Fortbildungsangebot etc.

Ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch der geplante Prozess des Ausstiegs aus dem Bibliotheksdienst ist ein Baustein der Personalentwicklung.

Angefangen mit praktischen Fragen, wie z. B. „Wann beginnt die Ausstiegsphase?“, „Wer ist zu benachrichtigen?“, „Welche Maßnahmen müssen in Folge ergriffen werden?“, ist des Weiteren sicherzustellen, dass das Fach- und Erfahrungswissen des ausscheidenden Mitarbeiters / der ausscheidenden Mitarbeiterin erhalten bleiben und die Übergabe und Einarbeitung möglicher Nachfolger/-innen auf informeller Ebene unterstützt werden.

Maßnahmen sind:

- Auf Initiative des ausscheidenden Mitarbeiters / der ausscheidenden Mitarbeiterin werden ca. ein halbes Jahr vor dem voraussichtlichen Austritt der/des Beschäftigten Gespräche mit dem/der direkten Vorgesetzten aufgenommen. Alternativ bietet der/die Vorgesetzte entsprechende Gespräche an, sobald ihm/ihr bekannt ist, dass ein/-e Beschäftigte/-r ausscheidet. Der/die Vorgesetzte und der/die Beschäftigte identifizieren, welches Wissen, insbesondere Spezialwissen, weiterzugeben ist.
- Ist eine interne Nachfolgeregelung bekannt, erfolgt zum frühestmöglichen Zeitpunkt ein erstes Gespräch zwischen ausscheidendem und nachfolgendem Beschäftigten unter Beteiligung des Vorgesetzten/der Vorgesetzten. Dieses Gespräch dient zur Absprache, wie die Wissensübergabe gestaltet werden kann (→ Zeitplan).
- Eine frühzeitige Einarbeitung unter Berücksichtigung eines evtl. vorzeitigen Austritts des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin (wegen verbliebenen Urlaubs oder/und Ausgleich von Mehrarbeit) wird verabredet. Flankierende Maßnahmen, wie z. B. Teilnahme des Nachfolgers/der Nachfolgerin an externen Schulungen, werden nach Bedarf eingeplant.
- Ca. 1-2 Monate vor Austritt des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin veranlasst der/die Vorgesetzte die öffentliche Ankündigung in der UB (Protokoll und LIZBED).
- Der/die Vorgesetzte plant die wertschätzende Verabschiedung des ausscheidenden Mitarbeiters/der ausscheidenden Mitarbeiterin ein. Er/Sie regt nach persönlichem Wunsch ggf. die Organisation von Abschiedsfeier/-geschenk an und bietet ein abschließendes Gespräch an.

IDEENMANAGEMENT / INNOVATIONSMANAGEMENT

Ideenpotenzial nutzen

Innovationsmanagement möchte das Ideenpotenzial aller Beschäftigten fruchtbar machen und Innovationsbereitschaft fördern, zur Kostenersparnis beitragen und nicht zuletzt die Motivation der Mitarbeiter/-innen erhalten. Anregungen können und sollen dabei vielfältig sein: Ob Vereinfachung von Geschäftsabläufen, Steigerung der Wirtschaftlichkeit, kontinuierliche Modernisierung oder Einsatz technischer Neuerungen – die Kompetenz und Erfahrung der Beschäftigten, ihre Kenntnis der Alltagsabläufe ist ein maßgeblicher Fundus für Innovationen.

Drei Säulen

Das Innovationsmanagement an der UB umfasst drei Bereiche: Viele Ideen werden in Teams und AGs geäußert und auch oft umgesetzt; die Ideenwerkstatt ermöglicht als spezielles Fortbildungsformat den „Blick über den Tellerrand“; und die Mailingliste Ideenmanagement sammelt und verfolgt weitergehende Ideen.



Ideenwerkstatt „Bestand und Raum – Bestand im Raum“

Ideen kreieren in Team und Dezernat

Die meisten Ideen werden innerhalb der Teams und AGs geäußert, diskutiert und auch häufig gleich umgesetzt. Dies ist für das Innovationsmanagement der UB sehr wichtig – und seit Jahren bewährt und erfolgreich. Dieser Weg kann als „Rückgrat“ für das Innovationspotenzial der UB gelten und spricht für ein insgesamt gutes Arbeitsklima. Große und kleine konkrete, arbeitsplatzbezogene Neuerungen werden hier realisiert. Gewünscht ist die betriebliche Dokumentation dieser Ideen, damit sie im Gedächtnis der UB verankert werden und ihr Motivationsschub nachhallen kann.

Der Blick über den Tellerrand

Seit einigen Jahren hat sich das neue Fortbildungsformat der Ideenwerkstatt etabliert. Zu Beginn sehr häufig, inzwischen ein bis zweimal pro Jahr wird ein Zukunftsthema des Bibliothekswesens unabhängig von tagesaktuellem Handlungsdruck präsentiert und diskutiert. Die Themen holen Anregungen jenseits des Arbeitsplatzes in den Alltag hinein. Die ergebnisoffene Diskussion fördert

die Kreativität, erleichtert ungewohnte Perspektiven einzunehmen und fördert Veränderungsbereitschaft. Es hat sich bewährt, mit einem Team oder AG der UB bei der Vorbereitung zusammenzuarbeiten. Die Ergebnisse der Werkstatt werden im UB-Wiki dokumentiert. Zum Zeitpunkt eines konkreten Projektanlasses sollten die Ergebnisse der Ideenwerkstätten in der Planung berücksichtigt werden.

Ideen unabhängig vom Team einbringen

Mit der E-Mail-Liste Ideenmanagement (ideenmanagement@ub.uni-due.de) besteht die Möglichkeit, Ideen und Vorschläge unabhängig vom Team einzubringen. Diese Liste ist in einen eigenen Geschäftsgang eingebunden, und so ist es hierüber möglich, eine Idee nachhaltig zu dokumentieren. Die Zahl der Ideen und Vorschläge, die über die Liste geäußert werden, ist jedoch bislang sehr begrenzt. Alternative Dokumentationsmöglichkeiten werden mit dem Ziel diskutiert, das Innovationspotenzial der UB eruieren zu können.

KREATIVZEIT

Zeit für Ideen

Ideen brauchen Zeit: um sie zu entwickeln, zu bewerten, zu konkretisieren und sie ggf. im Rahmen eines Projektes umzusetzen. Für die (Weiter-)Entwicklung dieser berufsbezogenen Ideen räumt die UB Arbeitszeit ein.

Mitarbeiter/-innen, die Ideen (weiter-)entwickeln möchten, stimmen mit ihren Vorgesetzten die Rahmenbedingungen ab, z. B. Umfang und Art der benötigten Zeit, notwendige Vertretungsregelungen, etwaige benötigte finanzielle Ressourcen oder Arbeitsmaterial, die Kooperation mit Teams oder AGs und die Regelung von ggf. notwendigen Dienstreisen. Die thematische und organisatorische Ausgestaltung kann sehr vielfältig sein. Ansprechpartner/-innen sind die direkten Vorgesetzten und die Dezernatsleitungen.



BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Belastungen erkennen

Analog zu den Zielen der Personalentwicklung der Universität sieht die UB den Auftrag, einen Beitrag zur Arbeitssicherheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen zu leisten; diese Zielsetzung dient gleichermaßen der Hochschule und den Beschäftigten.



Berufsbildbezogene Veränderungen in der Bibliothek (sich permanent wandelnde Informations- und Kommunikationstechnologie, strukturelle Veränderungen, durch die unterschiedlichste persönliche Kompetenzen und Ressourcen zusammengeführt werden) bergen potenzielle Gesundheitsrisiken, denen präventiv durch geeignete Strategien begegnet werden soll.

Je nach Arbeitsumgebung beziehen sich die identifizierten Belastungsfaktoren (zum Teil aufgrund architektonischer Besonderheiten) z. B. auf Luftaustausch und Lärm; zusätzlich kann es in dem Bemühen, eine optimale Dienstleistungsqualität aufrechtzuerhalten (gleichzeitige Nutzerberatung, Ausleihe, Telefondienste), zu Gesundheitsbeschwerden kommen. In anderen Bereichen werden Stress und Erkrankungen

durch Arbeitsabläufe wie etwa Medientransporte, Lärm- und Wärmeemission von Druckern und Kopieren oder optische Strahlung von Buchscannern hervorgerufen. Grundsätzlich beeinflusst an allen PC-Arbeitsplätzen eine nicht korrekte ergonomische Sitzhaltung langfristig die Gesundheit.

Fit im Beruf, fit für den Beruf

Mit der Etablierung eines Gesundheitszirkels in Form der AG Fokus Gesundheit haben Mitarbeiter/-innen unmittelbaren Einfluss auf die Gesundheitsfürsorge am Arbeitsplatz. Es geht darum, Belastungen zu reduzieren und Gesundheitsressourcen zu entwickeln, um den Erhalt der Leistungsfähigkeit des Einzelnen und der Organisation zu sichern.

Die Hochschule bietet den Beschäftigten – neben den gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitssicherheitsmaßnahmen wie betriebsärztlicher Betreuung und Durchführung von arbeitsmedizinischen Untersuchungen – einen breit gefächerten Katalog mit Angeboten zur Gesundheitsförderung und -erhaltung. Die laufenden Programme sind sowohl in gedruckter Form als auch über das Internet abzufragen²¹.

²¹ <http://www.uni-due.de/peoe/gesundheitsmanagement.php>

Die UB unterstützt z. B. Maßnahmen bei Suchterkrankungen, Präventionsmaßnahmen wie Rückenschule, Nichtraucherinitiative, Hochschulsport, Erste-Hilfe-Kurse, Aktionstage zu bestimmten Themen, das Serviceangebot einer Physiotherapeutin sowie die Hilfestellung bei psychosozialen Problemen durch Soziale Ansprechpartner/-innen.

Die Angebote sollen Interesse wecken, Handlungsbedarf aufzeigen und wirken im Idealfall überzeugend. Sie geben Anregungen für individuelle Verhaltensänderungen und unterstützen bei der Umsetzung. Sie erhalten Gesundheit und Arbeitskraft. Daher wird bei verschiedenen Angeboten des hochschulinternen Fortbildungsprogramms zur Gesundheitsförderung ein dienstliches Interesse bestätigt, so dass einige Veranstaltungen während der Arbeitszeit stattfinden. Andere Veranstaltungen finden zwar außerhalb der Arbeitszeit statt, werden aber kostenlos angeboten.



Der „Pausenexpress“ ist ein arbeitsplatznahes Angebot.

Ganzheitlich vorgehen

Das Gesundheitsmanagement der UB zielt auf die Optimierung der Rahmenbedingungen z. B. durch Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung. Gleichzeitig wird auf einen gesundheitsförderlichen Führungsstil und ein gutes Betriebsklima Wert gelegt.

Gesundheitsmanagement setzt auch auf die Eigenverantwortung eines jeden. Alle Maßnahmen können nur nachhaltig sein, wenn sie in andere Lebensbereiche transferiert werden; dies gilt für Maßnahmen im Bereich Bewegung genauso wie für die Ernährung, den Umgang mit Zeitdruck u. a. Die Beschäftigten können dies unterstützen, indem sie Gesundheit als Anspruch an sich selbst definieren und persönliche Ressourcen aktivieren, so z. B. Risikoverhalten abbauen und Kompetenzen aufbauen. Die Universität möchte mit ihren Maßnahmen hierfür sensibilisieren und ein entsprechendes Umfeld schaffen, das den Transfer ermöglicht.

DEMOGRAFISCHER WANDEL – ALTERNSGERECHTE PERSONALENTWICKLUNG

Die UB wird älter: Die Altersstrukturanalyse drückt dem Personal der UB mit einem Durchschnittsalter von 48,05 Jahren (2013) und einem mehr als 50%igen Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die älter als 45 Jahre sind, den Stempel „alterszentriert“ auf.

Aufgrund der vielfältigen Veränderungen, auch in Verbindung mit dem späteren Einstieg in das Rentenalter, sind Mitarbeiter/-innen gefordert, ihr Wissen und ihre Lernfähigkeit während der gesamten Berufstätigkeit weiter zu entwickeln.

In bibliotheksinternen Workshops sind einige Handlungsfelder einer altersspezifischen PE als wichtig erkannt worden, wie z. B. Übergänge gestalten, Motivation fördern, Ängste und Vorbehalte erkennen und damit angemessen umgehen. Die Handlungsfelder reichen von der klassischen Arbeitsgestaltung (Arbeitsprozesse und Arbeitsumfeld) über die betriebliche Gesundheitsförderung bis zur Wissens-, Führungs- und Betriebskultur. Durch Fort- und Weiterbildung, durch Veränderung der Arbeitsinhalte und Gesundheitsförderung lassen sich Alterungsprozesse positiv beeinflussen. Wichtig ist ebenso, arbeitsbereichsbezogene Lernfelder in den Berufsalltag zu integrieren. Fortbildung ist gesundheitsrelevant, wenn und weil neue Kompetenzen für neue Aufgaben erforderlich werden.

Die UB setzt mit den Aktivitäten zur Gesundheitsförderung, mit familienfreundlichen Rahmenbedingungen (flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte), mit Handlungsspielräumen, altersgemischten Teams sowie Projektarbeit mit Gestaltungsmöglichkeiten, mit dem UB-Wiki als Wissensdatenbank, mit einer Förderung der Führungskompetenzen und mit der Haltung, dass Entwicklungspläne bis zum Rentenalter verfolgt werden, Akzente. In der Organisation und Durchführung dieser Maßnahmen haben die Führungskräfte eine besondere Rolle.



*„Vielfalt der Generationen“
anlässlich der Eröffnung der neu gestalteten Fachbibliothek BA 2012*

INHALT

- 3 VORBEMERKUNG
- 4 LEITBILD
- 5 PERSONALENTWICKLUNG IST FÜHRUNGSAUFGABE –
FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (FKE) & FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE
- 8 KOOPERATIONS- UND FÖRDERGESPRÄCHE (KFG)
- 11 INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSPLANUNG
- 12 FORTBILDUNG + QUALIFIZIERUNG
- 17 INFORMATION + KOMMUNIKATION
- 17 FLEXIBLE ARBEITSZEITEN
- 18 ANFORDERUNGSPROFILE
- 18 STELLENAUSSCHREIBUNG + AUSWAHLVERFAHREN
- 19 PERSONALBETREUUNG –
NEUE BESCHÄFTIGTE, BEURLAUBTE, WIEDEREINSTEIGER/-INNEN,
AUSSCHIEDENDE MITARBEITER/-INNEN
- 22 IDEENMANAGEMENT / INNOVATIONSMANAGEMENT
- 23 KREATIVZEIT
- 24 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT
- 26 DEMOGRAFISCHER WANDEL –
ALTERNSGERECHTE PERSONALENTWICKLUNG

MITWIRKENDE UND ANSPRECHPARTNER/-INNEN:

Albert Bilo
Burkhard Gutleben
Maria-Theresia Kirchberg-Jeske
Doris Pohl
Ulrike Scholle
Cornelia Schwarz
Marion Westermann
Insa Züchner

Layout: Beate Baurmann
Mitarbeit: Jessica Jodejahn
Fotos: © UB Duisburg-Essen

Personal in Entwicklung: Rahmenkonzept für die Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter der UB Duisburg-Essen.
Fortschreibung des Konzeptes 2007/2008.
Duisburg/Essen, im Mai 2013

