

Barbara Schleihagen

# Wie gewinnen wir neues Personal für veränderte Bibliotheken?

Die BID AG Personalgewinnung hat ihre Arbeit aufgenommen

Neben den Räumlichkeiten und der Medienausstattung ist das Personal die zentrale Ressource für Bibliotheken – als Ansprechpartner/innen für die Nutzer/innen, als Vermittler/innen der Angebote und als Fachkräfte für die Entwicklung und Bereitstellung von Services. Durch die Digitalisierung haben sich die Anforderungen an das Bibliothekspersonal erheblich verändert. Zentrale Herausforderung der Bibliotheken ist es daher, entsprechend qualifiziertes Personal zu gewinnen, zu halten und laufend weiterzubilden.

Häufig jedoch finden Bibliotheken keine adäquaten Mitarbeiter/innen mehr. Zukünftige Bibliothekar/innen haben oft ein falsches Bild von der Bibliothek. Menschen, die sich für den Beruf interessieren, fehlt immer wieder die notwendige Technikaffinität. Zusätzlich können die fachlichen Anforderungen an das vorhandene Personal durch Nachqualifizierungen nicht immer hinreichend erfüllt werden. Auch die Mitarbeit nicht-bibliothekarischer Fachleute wird zunehmend erforderlich, um verstärkt neue Angebote zu entwickeln, aber sie sind nicht leicht zu gewinnen. Große Aufgaben wie die Veränderung des Images von Bibliotheken und des Berufsbildes von Bibliotheksmitarbeitenden stehen an.

Auf Anregung des Bundesvorstandes des Deutschen Bibliotheksverbandes (dbv) hat der Vorstand des Dachverbandes Bibliothek und Information Deutschland (BID) im Juni 2017 eine verbändeübergreifende AG Personalgewinnung eingesetzt. Die Aufgabe war es, zunächst durch eine umfassende Analyse die komplexe Thematik breit zu beleuchten, den Handlungsbedarf zu bestimmen und zu prüfen, unter welchen Voraussetzungen eine große Personalgewinnungskampagne durchgeführt werden könnte. Nach verzögertem Anlauf fanden am 1. Februar und am 9. April 2018 die beiden ersten Sitzungen der AG Personalgewinnung statt, für die jeweils ein bis zwei Vertreterinnen eines jeden BID-Mitglieds benannt worden waren.

## Herausforderungen für die studentische Ausbildung

Eine aktuelle deutschlandweite Untersuchung zur Bewerberlage zeigt, dass es 4,3 Bewerber für jeden Bachelorplatz und 1,4 Bewerber pro Masterstudiengang gibt. Die Bewerber/innen werden als eher konservativ und traditionsbewusst beschrieben. Alle Absolvent/innen finden gute Arbeitsstellen. Die Absolventenstudie der HWTK Hamburg zeigt jedoch auch, dass viele Studierende nach dem Examen in andere Berufe abwandern.

Studierende werden immer jünger und haben keine Erfahrungen außerhalb des Studiums. Obwohl Schlüsselkompetenzen im Studium vermittelt werden, kann dies bei Leitungsqualifikationen nicht ausreichend getan werden. Die berufsbegleitende Managementfortbildung für Bibliotheksmitarbeitende ist hier sehr hilfreich.

Die Hochschulen reagieren sehr unterschiedlich auf diese Entwicklung und die unterschiedlichen Bedarfe. Bei den meisten Hochschulen liegt der Schwerpunkt der Hochschulausbildung auf dem wissenschaftlichen Bibliotheksbereich, vier Hochschulen setzen auch einen Schwerpunkt im Bereich Öffentliche Bibliotheken. Das tendenziell negativ besetzte Image der Bibliotheken wirkt sich ebenfalls auf die Hochschulen aus. Daher fällt es innerhalb der Hochschulen schwer, Professuren und weitere Stellen für bibliothekswissenschaftliche Fächer zu legitimieren und durchzusetzen. Ein wiederkehrendes Problem sind die relevanter werdenden Unterschiede von Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken.

## Herausforderungen für die Ausbildung von Fachangestellten für Medien und Informationsdienste (FaMIs)

Generell gibt es in der FaMI-Ausbildung mit einer seit 20 Jahren unveränderten Ausbildungsverordnung ähnliche Probleme wie in der Studiausbildung: Teilweise wird die Ausbildung als »Durchgangsstation« betrachtet und es gibt nicht ausreichend technikaffine und kommunikationsfreudige Bewerber/innen. Dazu kommt das allgemeine Problem, dass derzeit eine eher als behütet und unselbstständig beschriebene Generation

in die Ausbildung strebt. Das Berufsbild ist nicht ausreichend bekannt und es herrschen viele Vorurteile. Die FaMI-Ausbildung, in der mittlerweile ähnliche Inhalte vermittelt werden wie im Bachelor-Studiengang, wurde zunehmend zur Konkurrenz für die einschlägigen Hochschulstudiengänge, zumal FaMIs häufig auch ähnlich eingruppiert werden wie die Studienabsolvent/innen. Fachwirte, die ein berufsbegleitendes Studium an den Hochschulen absolvieren, bewähren sich in der Praxis sehr gut. (Siehe hierzu auch Beitrag auf Seite 480)

### **Schlechte Bewerberlage durch falsches Berufsbild und unzureichende Bezahlung**

Als Kernproblem der Personalgewinnung wurde das teils schlechte, in jedem Fall falsche Image des Berufes in der Öffentlichkeit identifiziert. Dadurch sind unter den wenigen Personen, die sich für das Berufsfeld interessieren, viele ungeeignete Bewerber, denen es entweder an inhaltlichen Qualifikationen oder an Sozialkompetenz mangelt. Wenn die Bewerber/innen jedoch über eine ausreichend fachliche Qualifikation verfügen, fehlt ihnen oft die berufliche Erfahrung. Besonders schwierig ist die Suche nach Teamleiter/innen, einzig im Kinder- und Jugendbibliotheksbereich ist die Bewerberlage noch befriedigend.

Die schlechte Bewerberlage ist auch auf die unzureichende Eingruppierung zurückzuführen. Mit der im öffentlichen Dienst üblichen Bezahlung ist kaum technisches Personal zu gewinnen, die Wirtschaft kann immer besser bezahlen. Die schlechte Bezahlung trägt leider ebenfalls zum schlechten Image des Berufes bei.

### **Personalgewinnungs-Kampagnen anderer Branchen**

Mittlerweile ist in vielen Branchen der Fachkräftemangel deutlich spürbar. Daher lag es nahe zu versuchen, von den Erfahrungen einiger dieser Branchen mit Maßnahmen zur Personalgewinnung zu lernen. Untersucht wurden die Kampagne der Bundeswehr und die Image-Handwerkerkampagne des Deutschen Handwerkskammertags (DHKT).

Bei der untersuchten Kampagne der Bundeswehr ging es vor allem um ein »Employer Branding« unter dem Slogan »Mach, was wirklich zählt«. Die Ziele der Kampagne waren die Schärfung des Profils als sinnstiftender und qualifizierender Arbeitgeber, die Erhöhung der Bewerbungsabsicht, die Förderung des Diskurses in der breiten Öffentlichkeit und die Identitätsstiftung bei den Beschäftigten der Bundeswehr. Das Werbeimage sollte gleichermaßen nach innen und außen Akzeptanz finden.

Strukturell wurde bei der Kampagne arbeitsteilig gearbeitet: Das Personalamt meldete die Bedarfe, lieferte die Zahlen und Fakten zu den zu besetzenden Stellen oder Berufsgruppen, und der Kommunikationsstab entwickelte dazu die passenden Kampagne. Sobald sich Interessenten auf der Landingpage oder in den Karrierecentern meldeten, übernahmen wieder

die Personaler. Konzipiert und durchgeführt wurde die Kampagne von einer Agentur, der Etat dafür lag im zweistelligen Millionenbereich. Die Evaluierung ergab, dass in der Schwerpunktzielgruppe der 16- bis 29-Jährigen eine »hohe Aufmerksamkeit« (45 Prozent) und eine »sehr hohe Erinnerung« (74 Prozent) der Kampagne erreicht worden war. Trotz der fraglichen Nachhaltigkeit wurde die Kampagne – vor allem die YouTube-Serie – allein aus Gründen der Reichweite von der Bundeswehr als Erfolg bewertet.

Die Ziele der Handwerker-Kampagne (»Und? Was hast du heute gemacht?«) sind es, das Handwerk stärker in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit zu rücken sowie ein zeitgemäßes und modernes Bild des Handwerks zu vermitteln – vor allem auch bei jungen Menschen. Sie präsentiert die unterschiedlichen Berufsfelder des Handwerks, zeigt die Karriere-möglichkeiten im Handwerk auf und möchte Jugendliche so zu einer Ausbildung in einem von über 130 Ausbildungsberufen ermuntern. Zentrale Online-Plattform ist die Kampagnenseite [www.handwerk.de](http://www.handwerk.de). Präsent ist die Handwerkskampagne jedoch auch auf Facebook, YouTube, Instagram und Twitter.

**Die Kampagnen von Bundeswehr und Handwerk, die grundsätzlich aufgrund einer ähnlichen Ausgangslage als Best-Practice-Beispiele dienen könnten, sind mit den dafür notwendigen zweistelligen Millionenbudgets leider sehr kostspielig und kommen daher für eine unmittelbare Umsetzung aus Bordmitteln der bibliothekarischen Verbände nicht infrage.**

Auslöser waren die Ergebnisse einer Studie, die 2008 in Zusammenarbeit mit dem Forsa Institut durchgeführt wurden und die das schlechte Image des Handwerkes belegten. Darauf aufbauend läuft seit 2010 diese Kampagne mit einem Jahresbudget im zweistelligen Millionenbereich. Die Kampagne wird ausschließlich von den circa eine Millionen Handwerksbetrieben in Deutschland nach Größenstaffelung finanziert (durchschnittlich ein Euro/Betrieb/Monat). Koordiniert wird sie von zwei Personalstellen, die Entwicklung und Umsetzung erfolgt durch Agenturen. Jährlich wird durch eine Forsa Umfrage der Erfolg evaluiert, dabei wird jedes Element der Kampagne im Rahmen der Möglichkeiten überprüft. Die Zahl der Ausbildungsplätze und der abgeschlossenen Verträgen werden dafür über die Handwerkskammern gemeldet. Seit zwei Jahren ist ein kleines Plus bei den Vertragsabschlüssen zu verzeichnen.

Die Kampagnen von Bundeswehr und Handwerk, die grundsätzlich aufgrund einer ähnlichen Ausgangslage als Best-Practice-Beispiele dienen könnten, sind mit den dafür notwendigen zweistelligen Millionenbudgets leider sehr kostspielig und kommen daher für eine unmittelbare Umsetzung aus Bordmitteln der bibliothekarischen Verbände nicht infrage. Dennoch sollen die Möglichkeiten für die Einwerbung von Drittmitteln untersucht werden.

### Vorgeschlagene Maßnahmen

Aus den verschiedenen Untersuchungen und vorliegenden Unterlagen hat die AG folgende notwendige Maßnahmen abgeleitet: Ein modernes Image der Bibliothek zu vermitteln, ein zeitgemäßes Berufsbild zu vermitteln, Fotos und Textmuster für Werbematerialien für die Bibliotheken bereitzustellen, die Eingruppierung zu verbessern, die Studieninhalte zu erneuern, sich für Quereinsteiger und Studienabbrecher zu öffnen und das FSJK (Freiwillige Soziale Jahr Kultur) als wichtigen Einstieg in die Bibliothek zu nutzen.

### Vermittlung eines modernen Images der Bibliothek

Das Bildmaterial, das zur Illustration von Bibliotheksthemen in den Medien verwendet wird, ist häufig veraltet und zeigt als typisches Erkennungsmerkmal immer noch das Bücherregal. Daher wird vor allem eine Bildkampagne zur Vermittlung eines modernen Images als notwendig erachtet. Der Institutionenverband dbv wird deshalb weiterhin daran arbeiten, durch – aus Drittmitteln finanzierten – Kampagnen wie »Netzwerk Bibliothek« entsprechendes Fotomaterial zu erstellen und so ein zeitgemäßes Bild vermitteln zu helfen. Dieses Bildmaterial soll auch den Bibliotheken für ihre Pressearbeit zur Verfügung gestellt werden. Auch die gesamte Medienarbeit des Verbandes zielt in diese Richtung.

Die Beiträge über Bibliotheken und Bibliothekare werden täglich circa sechsmal in der Wikipedia aufgerufen. Daher haben der Verein Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB) und die Konferenz der informations- und bibliothekswissenschaftlichen Ausbildungs- und Studiengänge (KIBA) im vergangenen Jahr diese Einträge bereits überarbeitet. Um anhaltende Änderungen durchführen zu können, sind Personen mit gutem Wikipedia-Ranking notwendig. Der dbv bemüht sich daher, das Bild von Bibliotheken und Bibliothekaren in Wikipedia und in den Sozialen Medien durch die Ansprache von entsprechenden Redakteuren zu verbessern.

### Vermittlung eines modernen Berufsbildes der Bibliotheksmitarbeiter/innen

Der Berufsverband Information Bibliothek (BIB) wird zukünftig verstärkt daran arbeiten, ein zeitgemäßes Profil der Arbeit in Bibliotheken an die Arbeitsagenturen und an das Bundesinstitut für Berufsbildung zu vermitteln. Dabei sollen ebenfalls neue Bilder eingesetzt werden. Auch die Schlagworte in der Berufsbeschreibung müssen modernisiert und verbessert werden.

Um die Situation nachhaltig zu verändern, müssen jedoch auch die Bibliotheken selbst aktiv werden und ihr junges Personal in ihre Werbeaktionen einbeziehen. Die Bibliotheken werden daher aufgerufen, mit ihren Azubis auf Berufsbildungsmessen die veränderten Anforderungen des Berufs zu präsentieren. Das vom dbv zur Verfügung gestellte Bildmaterial kann die Bibliotheken dabei unterstützen, mit zeitgemäßen Broschüren zukünftige Auszubildende anzusprechen.

Die Bibliotheken können auch eigene Mitarbeiter/innen gezielt ansprechen, die Lust auf Weiterentwicklung haben und als Rollenvorbilder dienen können, zum Beispiel für einen Werbefilm der Bibliothek. Bibliotheken sollten auch verstärkt an Schulen werben: Zurzeit sind sie dort so gut wie gar nicht präsent. Wichtig ist es dabei, die ethische und sinnstiftende Dimension des Berufes zu betonen (öffentliche, nicht kommerzielle Informationsvermittlung).

Bibliotheken sollten sich auch vermehrt um Bewerber/innen für das Freiwillige Soziale Jahr Kultur (FSJ Kultur) bemühen, da sich viele davon anschließend für eine Ausbildung in der Bibliothek entschließen und in ihre »Peer Groups« hinein wirken können. Begleitend dazu wird der dbv durch eine Umfrage ermitteln, welche Bibliotheken bereits das FSJ Kultur anbieten und für welchen Einsatz, um so auf dieses Potenzial für die Personalgewinnung noch besser hinweisen zu können.

Um die Bibliotheken zu unterstützen, soll ein Leitfaden erstellt werden, wie der Beruf vorgestellt werden kann.

### Bundesweite Studien zum Arbeitsmarkt Bibliothek als Grundlage

Als Grundlage für weitere Aktivitäten und als Argumentation für die Einwerbung von Drittmitteln planen verschiedene Hochschulen unter der Federführung der KIBA/Sektion 7 des dbv eine Reihe von Studien zum »Arbeitsmarkt Bibliothek«: Die Umfrage des dbv-Landesverbandes Baden-Württemberg zur Personalsituation (siehe hierzu Seite 474) soll durch eine entsprechende Masterarbeit auf das gesamte Bundesgebiet ausgedehnt werden. Weiterhin ist die Analyse des Images von Bibliotheken und von deren Berufsbildern geplant, eine Untersuchung zu den notwendigen Veränderungen bezogen auf die Ausbildung sowie eine Studie zu möglichen Maßnahmen zur Verbesserung des Images als Arbeitgeber, dem »Employer Branding«.

### Verbesserung der Eingruppierung

Die Berufsverbände BIB und VDB werden sich weiterhin für eine bessere Eingruppierung der Bibliothekar/innen und FaMIs einsetzen. Derzeit arbeitet eine gemeinsame BIB/dbv-Arbeitsgruppe daran, eine Publikation zu den Arbeitsvorgängen in Öffentlichen Bibliotheken zu aktualisieren.

### Entwicklung einer Kampagne für die Personalgewinnung in Bibliotheken

Aufgrund der geringen finanziellen Ressourcen der Verbände können die Zielgruppen unserer Kampagne nur die Bibliotheken selbst sein: Ihnen soll entsprechendes Material angeboten werden, damit sie selbst nachhaltig tätig werden können. Dabei sollen Bilder und Filme zum Imagetransfer angeboten werden. Es ist also eher eine Informationsmaterial-Kampagne, die Bibliotheken dabei unterstützt, ein modernes Image zu vermitteln.

Die Kampagne wird sich nicht auf spezielle Ausbildungswege konzentrieren. Angedacht ist, eine Agentur zu beauftragen, Material zum Beruf als auch Handreichungen für Bibliothekar/innen zu erstellen. Hierfür ist jedoch eine Drittmittelwerbung notwendig.

#### Weiterbildung der Mitarbeitenden

Die Darstellung der Bibliotheken selbst muss sich weiter verbessern, alle Mitarbeiter/innen sind dabei aufgerufen, sich »besser« zu präsentieren. Positive Beispiele, an denen sich andere orientieren können, könnten hier ermutigend wirken. Geplant ist, Weiterbildungen für Bibliotheksmitarbeiter/innen zu organisieren, in denen es um konkrete Fragen der (Selbst-)Darstellung geht und um praktische Fragen (zum Beispiel auf Messen gehen, junge Mitarbeiter/innen dabei einbinden). Denkbar wäre auch die Organisation von konkreten Coachings wie es der VDB bereits vor 15 Jahre für weibliche Führungskräfte erfolgreich angeboten hatte.

#### Plenarveranstaltung auf dem Leipziger Bibliothekskongress

Um die Bibliotheksleitungen für das Thema noch stärker zu sensibilisieren, werden dbv und VDB auf dem Bibliothekskongress in Leipzig im März 2019 eine Plenarveranstaltung zum Thema Personalgewinnung organisieren. Dazu werden auch Kolleg/innen aus den Niederlande und einem skandinavischen Land eingeladen, um über ihre Erfahrungen und ihre guten Praxisbeispiele zu berichten. Auch ein Vertreter des Bundesinstituts für Berufsbildung BIBB sowie weitere externe Experten sollen dort zu Wort kommen.

Die AG sieht aus finanziellen und personellen Gründen derzeit von dem Vorhaben ab, eine große Kampagne wie die

**Barbara Schleihagen** ist seit 2006 Bundesgeschäftsführerin des Deutschen Bibliotheksverbandes e.V. (dbv) mit mehr als 3 000 Mitgliedsbibliotheken. Nach Studium des Bibliothekswesens und einem Master in »Management of Library and Information Services« war sie einige Jahre in der auswärtigen Kulturpolitik (British Council, EBLIDA, IFLA) tätig. Neben ihren Aktivitäten für den internationalen Bibliotheksverband IFLA ist sie die deutsche Vertreterin in NAPLE, dem Zusammenschluss europäischer nationaler Behörden für Öffentliche Bibliotheken, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der »Stiftung Lesen« sowie stellvertretende Beiratsvorsitzende der »Stiftung Digitale Chancen«.



Zahlreiche Publikationen zu internationaler, europäischer und nationaler Lobbyarbeit, europäischem Urheberrecht, Bibliotheken in Europa, Bibliothekspolitik, Bibliotheksgesetzgebung, digitaler Wandel und Bibliotheken, digitale Medien, digitale Leseförderung, E-Books, Informationsfreiheit und Zensur in Bibliotheken.

der Bundeswehr oder des Handwerkes durchzuführen. Angesichts der komplexen Problematik kann sie nur koordinierend, bewussteinbildend und anschiebend tätig sein. Die jeweiligen Verbände werden jedoch die oben benannten themenbezogene Aktivitäten nach ihren jeweiligen Aufgabenstellungen und gegebenen Möglichkeiten so zügig wie möglich durchführen.

ANZEIGE

**Smarte Logistik für Bibliotheken**  
Automatisierter + effizienter Medientransport

**UniSafeCar™**  
Prompt + schonend für mehrere Medien

**UniSortCar™**  
Schnell + sicher für einzelne Medien

Mit Schnittstelle zur Rückgabe- und Sortierung **flex AMH™** von bibliotheca

**Telelift GmbH**  
eMail: [info@telelift-logistic.com](mailto:info@telelift-logistic.com)  
[www.telelift-logistic.com](http://www.telelift-logistic.com)