Sophia Manns-Süßbrich, Luis Moßburger, Frauke Schade

Neustart aus Zielgruppenperspektive

Dem Fachkräftemangel mit neuen Recruiting-Möglichkeiten und Kommunikationskonzepten begegnen

Der Fachkräftemangel stellt schon seit einiger Zeit eine Herausforderung dar. Nicht nur für Bibliotheken, auch in nahezu allen anderen Branchen werden qualifizierte Mitarbeiter/-innen und Auszubildende beziehungsweise Studierende händeringend gesucht. Zwar können offene Positionen teilweise durch berufsbegleitende Qualifizierung von Kolleginnen und Kollegen oder durch Quereinsteiger/-innen besetzt werden – langfristig wird dies aber nicht reichen. Denn auch benachbarte Bereiche wie der Kultursektor oder die IT bemühen sich um motivierten Nachwuchs. Die Arbeit an Bibliotheken birgt demgegenüber aber auch entscheidende Vorteile[1]: Es sind im Grunde sinnstiftende Tätigkeiten für das Gemeinwohl und die unbefristeten Arbeitsplätze sind relativ sicher, was besonders seit der Pandemie ein wichtiges Argument ist. Davon abgesehen sind aber auch Unternehmenskultur und -ziele für viele potenziell Interessierte ausschlaggebend[2]. Hier sollten sich Bibliotheken noch stärker profilieren, um sich einheitlich und überzeugend zu präsentieren.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, rief der Dachverband Bibliothek & Information Deutschland (BID) 2017 die AG Personalgewinnung ins Leben[3]. Sie soll dem Fachkräftemangel entgegenwirken und perspektivisch dazu beitragen, Bibliotheken als Arbeitgeberinnen sichtbarer zu machen. Der AG gehören Vertreter/-innen aus den Verbänden Bibliotheksverband Information Bibliothek (BIB), Deutscher Bibliotheksverband (dbv) und Verein Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB), der Konferenz der bibliotheks- und informationswissenschaftlichen Ausbildungs- und Studiengänge (KIBA) und der ekz.bibliotheksservice GmbH an. Darüber hinaus bringen ständige Gäste verschiedene Perspektiven und Erfahrungen ein. Die AG versteht sich als eine Art Task Force, die die Bibliotheken durch Analysen und Initiativen dabei unterstützt, ihr Image zu profilieren und neue Wege in der Personalgewinnung zu begehen.

Ein community-basierter Identitätsentwicklungsprozess

Die übergreifende Strategie der AG ist es, einen community-basierten Identitätsentwicklungsprozess anzustoßen. So wird eine aktuelle, aber auch zeitlich relativ stabile Identität für das Berufsfeld Bibliothek entwickelt. Energien und Ideen aus der Fachcommunity werden integriert. Eine solche Identität bildet den Grundstein für authentische Unternehmenskulturen und Kommunikationskonzepte für die Personalgewinnung. Im Mittelpunkt des Prozesses stehen folgende Fragen:

- Für welche Werte stehen Bibliotheken und welchen Beitrag leisten sie für die Gesellschaft?
- Was macht das Angebot von Bibliotheken im Kern aus und mit welchen Merkmalen kann man es beschreiben?
- Welche Arbeitsfelder gibt es in Bibliotheken und welche Expertise wird dafür benötigt?

Bei diesem Prozess wurden neben den Erfahrungen aus dem eigenen Berufsfeld auch die Meinungen von Stakeholdern und die Sicht externer Kooperationspartner/-innen für Bibliotheken berücksichtigt. Antworten auf diese Fragen sind somit selbstverständlich vielfältig und umfangreich[4]. Die so gewonnene Konzeption einer Identität kann zum Beispiel durch ein textuelles Mission Statement (be)-greifbar gemacht werden. Darin werden grundlegende Werte, Ziele und Merkmale einer Unternehmensidentität kompakt formuliert. Unabhängig von der Form soll Sichtbarkeit und Orientierung geschaffen werden, indem aufgezeigt wird, was das Besondere an Bibliotheken ist und welchen Mehrwert sie für Kundinnen und Kunden, Kooperationspartner/-innen, Geldgeber/-innen und die Öffentlichkeit bieten. Im besten Fall entstehen so Identifikation und Vertrauen mit Signalwirkung nach innen und außen.

Aus der Innenperspektive wurde diese Identität während mehrerer Workshops mit der Fachcommunity beleuchtet: im Februar 2020, um erste Kernbotschaften zu entwickeln[5]; auf der #vbib20 im Mai, um über die Strategie zu informieren und diese Botschaften mit der breiten Community zu diskutieren[6]; und, nach einem Bericht in der Beiratssitzung des dbv im September 2020, beim Bibliothekstag im Juni, bei dem die Kernbotschaften von der Community bestätigt und Handlungsempfehlungen diskutiert wurden[7].

Die Außenperspektive wurde in Form eines Stakeholder-Interviews eingeholt, das Vertreterinnen der AG mit Frank Mentrup, dem Oberbürgermeister von Karlsruhe, und Roland Kischkel, dem Kanzler der Universität Wuppertal führten. Moderiert durch den Journalisten und Medienexperten Thomas Feibel gaben sie Empfehlungen zur Bibliotheksidentität aus ihrer Sicht. Die Ergebnisse dieser Interviews werden in einem zweiten Beitrag in der BuB-Ausgabe 04/2022 näher vorgestellt.

Darüber hinaus wurde im September 2021 ein virtueller Workshop mit »Externen« organisiert, bei dem Berufseinsteiger/-innen, Journalistinnen und Journalisten, Ausbildungsexpertinnen und -experten, Medienpädagoginnen und

-pädagogen und kommunale sowie hochschulpolitische Vertreter/-innen ihre Sichten auf das Berufsfeld und Empfehlungen zur Personalgewinnung einbrachten. Im Folgenden sollen die Perspektiven und Recruiting-Chancen dieser Zielgruppen im Kontext des nächsten Schrittes – eines Kommunikationskonzepts – beleuchtet werden.

Ein Kommunikationskonzept für unsere Zielgruppen

Ein Kommunikationskonzept hält fest, welche Informationen und Botschaften für die zu erreichenden Zielgruppen relevant sind und welche Maßnahmen und Kommunikationskanäle geeignet sind, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Kommunikationsziele

Ziel von Kommunikation in diesem Kontext ist es, Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei Zielgruppen zu bewirken. Die Kommunikation zur Personalgewinnung für das Berufsfeld soll einerseits Zielgruppen von der Modernität und Attraktivität des Berufsfeldes überzeugen. Dies soll zu einer Steigerung der Nachfrage bei Jobangeboten führen.

Andererseits muss die Legitimität bei Stakeholdern sichergestellt und die Bibliothek als kompetente Partnerin im kommunalen und universitären Kontext positioniert werden, um stärkere Zusammenarbeit zu fördern. Ein Kommunikationskonzept bietet hier einen Ansatz, der idealerweise vom gesamten Berufsfeld wahrgenommen und offensiv verfolgt wird. Wer erfolgreiche Kommunikation betreiben möchte, muss sich allerdings mit den eigenen Zielgruppen und ihren Bedarfen beschäftigen. Gerade hierzu wurden im letzten Workshop verschiedene Sichten auf die Kommunikationsbedarfe mit Externen eingeholt, die im Folgenden dargelegt werden.

Zielgruppe Stakeholder – Kommunen, Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Da wie bereits angekündigt ein Artikel zum Stakeholder-Interview in Arbeit ist, wird hier nur kurz auf diese Zielgruppe eingegangen. Die Vertreter/-innen im Workshop betonten den Wert des bibliothekarischen öffentlichen Auftrags. Deutlich wurde aber auch, dass sich dieser Auftrag aus den Zielen des Stakeholders, nicht (nur) aus eigenen Ideen, ergibt und er effizient und kooperativ erfüllt werden muss. Der Wert einer Bibliothek ist nicht automatisch sichtbar, sondern muss immer wieder deutlich kommuniziert werden, selbst wenn Stakeholder eine positive Grundhaltung gegenüber der Bibliothek haben. Im Handeln wie auch in der Kommunikation sollten Bibliotheken Autarkiebestrebungen aufgeben und sich mit ihren essenziellen Kompetenzen als kompetente Partnerinnen in die übergeordnete Strategie einbringen.

Zielgruppe Berufseinsteiger/-innen

Die aktuellen Berufseinsteiger/-innen gehören größtenteils der »Generation Z« an. Geprägt wird diese Generation beispielsweise durch die Klimakrise und eine selbstverständlich erscheinende Globalisierung und Technologisierung. Obwohl die Identifikation mit dem Beruf und die persönliche Weiterentwicklung in der eigenen Arbeit bedeutend sind, streben viele in dieser Gruppe auch Sicherheit und Stabilität an. Dementsprechend bestehen Wünsche nach soliden Karrieremöglichkeiten in einem sinnstiftendem Umfeld mit Unterstützung und Inspiration durch Führungskräfte für den zukünftigen Berufsweg.

Am Workshop mit Externen nahmen sowohl zwei Berufseinsteiger/-innen als auch ein Experte aus dem Ausbildungsmarketing, der sich auf die Bedarfe der Generation Z spezialisiert hat, teil. Generell wurde empfohlen, möglichst nah an den Alltag und das Medienverhalten dieser Generation anzuknüpfen und Maßnahmen offensiv zu gestalten, um Aufmerksamkeit auf überfluteten Plattformen, wie Instagram oder TikTok, zu generieren.

Erfolgversprechend sind aber auch Präsentationen in Schulen zum Berufsfeld oder gut ausgearbeitete Praktika. Diese Möglichkeiten können zunächst auch über Multiplikator/-innen (Lehrkräfte, Eltern) bekannt gemacht werden. Nicht zu unterschätzen ist die Möglichkeit indirekter Überzeugung, zum Beispiel durch Projekte mit Abschlussklassen oder Bewerbungstrainings in der Bibliothek. Darüber hinaus bieten zum Beispiel die Anwesenheit von Abschlussklassen in den

---

1 Vgl. Tanja Gehring, Luis Moßburger: Bibliotheken als attraktive Arbeitgeberinnen? Eine Analyse aus Sicht von Einsteigern und Einsteigerinnen in den Beruf. In: BuB 72(2020)1, S. 038-041

2 Vgl. Staufenbiel Institut [Hrsg.]: Wie wichtig ist Ihrer Ansicht nach eine klar definierte Unternehmenskultur für das Employer Branding und Recruiting von Absolventen? Online abrufbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/409409/umfrage/bedeutung-der-unternehmenskultur-fuer-employer-branding-in-deutschland, 2015 (zuletzt abgerufen am 05.01.2022)

3 Mehr Information zur AG Personalgewinnung unter: https://bibliotheksportal.de/informationen/beruf/personalgewinnung (zuletzt abgerufen am 05.01.2022)

4 Vgl. Bibliothek International Deutschland (BID), AG Personalgewinnung: [Berufsfeld Rebooting …] Partizipative Entwicklung einer Identität des Berufsfeldes Bibliothek. Online abrufbar unter: https://bibliotheksportal.de/wp-content/uploads/2021/06/2021-05-20_BID-AG_Kernbotschaften_BerufsfeldRebooting.pdf, 2021 (zuletzt abgerufen am 05.01.2022)

5 Ute Engelkenmeier, Luis Moßburger, Frauke Schade, Wolfgang Stille: [Berufsfeld. rebooting…]: Wofür steht das Berufsfeld Bibliothek und Information heute? Entwicklung einer zeitgemäßen Definition von Bibliothek. In: BuB 72(2020)5, S. 282-285 https://b-u-b.de/berufsfeld-rebooting/ (zuletzt abgerufen am 05.01.2022)

6 Sabine Homilius et al.: [Berufsfeld.rebooting…] – Diskussion über zentrale Botschaften unseres Berufsfelds, #vbib20 (2020), https://doi.org/10.5446/47557 (zuletzt abgerufen am 05.01.2022)

7 Ute Engelkenmeier: Bibliothekar*in sein ist eine Haltung – Berufsfeld.rebooting II/III, Bibliothekstag 2021, https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0290-opus4-176156 (zuletzt abgerufen am 05.01.2022)

Bibliotheken während Schulungen einen großen Vorteil, der für ein Kommunikationskonzept und die Personalgewinnung stärker genutzt werden kann.

Zielgruppe Quereinsteiger/-innen

Im universitären Umfeld wird horizontale Personalgewinnung nach Beobachtung der Teilnehmenden zunehmend wichtiger. Faktoren wie Weiterentwicklung und Entfaltung, Neuorientierung und die Erwartung, eigene Qualifikationen bestmöglich einbringen zu können, treiben diese Entwicklung voran. Diese Tendenz kann für Bibliotheken genutzt werden, indem die möglichen Tätigkeitsfelder in der eigenen Organisation möglichst klar und gegebenenfalls auch losgelöst von bibliothekarischen Qualifikationen dargestellt werden. Entscheidend ist, bereits früh Entwicklungsperspektiven anzubieten.

Vielfältige Recruitingmöglichkeiten (diverse Jobportale wie stackoverflow für IT-Jobs oder akademische Portale, auch Monitore in Lesesälen et cetera) und attraktiv formulierte Stellenausschreibungen mit Überzeugungskraft können gut qualifiziertes Personal für die Bibliothek gewinnen. Mehrmals wurde mit Nachdruck beschrieben, dass Zielgruppen ohnehin in den eigenen Räumen und Veranstaltungen anwesend sind, und dass das, richtig genutzt, einen massiven Vorteil bringt.

Wie halten wir unsere Mitarbeiter/-innen?

Nach erfolgreichem Anwerben qualifizierter Mitarbeiter/-innen darf das »Halten« dieses Personals nicht unterschätzt werden. Das wurde auch im Workshop mit der Fachcommunity thematisiert. Dabei haben Boomer, X, Y und Z durchaus verschiedene Anforderungen. Während sich die Erfahrenen Anerkennung ihrer Expertise wünschen, wollen gerade jüngere Köpfe Entwicklungsperspektiven und dass ihr Potenzial erkannt und genutzt wird. Flache Hierarchien und flexible, eigenverantwortliche Arbeitsstrukturen werden mittlerweile von einer breiten Masse gefordert. Agile Methoden und eine inspirierende Organisationskultur können hier die Arbeit in der Bibliothek nachhaltig verbessern und Personal langfristig binden. Der »Wow-Effekt« einer Bibliothek sollte dabei stets spürbar sein.

Die Identität authentisch machen

Schon in diesem knappen Überblick zeigt sich, wie unterschiedlich die Anforderungen verschiedener Zielgruppen sind. Motiviertes, qualifiziertes Personal für Bibliotheken zu gewinnen wird schwieriger. Ein durchdachtes Kommunikationskonzept auf Grundlage einer gemeinsamen Bibliotheksidentität wirkt dem entgegen und verbessert die Position der Bibliotheken. Klar ist aber auch: Das kann nur kooperativ gelingen, die gesamte Community ist gefragt. Denn nur wenn eine Identität durch alle Ebenen verkörpert wird, kann sie authentisch und erfolgreich sein. Leben wir sie!

Sophia Manns-Süßbrich studierte Ostslavistik, Anglistik sowie Allgemeine und Vergleichende Literaturwissenschaft in Leipzig, London und Odessa und promovierte zum Thema »›Unreliable narration‹ in der russischen Literatur: F. M. Dostoevskijs ›Zapiski iz podpol'ja‹ und V. V. Erofeevs ›Moskva-Petuški‹ im Vergleich«. An der Humboldt-Universität zu Berlin erwarb sie den Abschluss als Master of Arts – Information and Library Science. Die Autorin ist als Fachreferentin für Anglistik, Amerikanistik und Slavistik an der Universitätsbibliothek Leipzig tätig und dort auch für die Volontärsausbildung und Fortbildung zuständig. Sie leitet zurzeit die Kommission für berufliche Qualifikation des Vereins Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare (VDB) und ist Mitglied im Vorstand der ABDOS (Arbeitsgemeinschaft der Bibliotheken und Dokumentationsstellen der Ost-, Ostmittel- und Südosteuropaforschung e.V.).

Luis Moßburger studiert(e) Bibliotheks- und Informationsmanagement beziehungsweise -wissenschaft und Medieninformatik in Regensburg, München und Berlin. In seiner Masterarbeit mit dem User Research Center der Harvard University verbindet er seine Interessen im Bereich User Experience, Visualisierung und digitale Bibliotheken. Seit 2019 arbeitet er in der Abteilung IT- und Publikationsdienste der UB Regensburg.

Frauke Schade (Foto: Paula Markert) ist Professorin für Informationsmarketing, Bestandsmanagement und PR an der HAW Hamburg. Sie ist beratendes Mitglied im Vorstand von Bibliothek und Information Deutschland (BID) und im Vorstand der Konferenz der bibliotheks- und informationswissenschaftlichen Ausbildungs- und Studiengänge (KIBA), Sektion 7 im Deutschen Bibliotheksverband und Ausbildungskommission der Deutschen Gesellschaft für Information und Wissen.