

„Andere und sich selbst führen“ Führungskräfteentwicklung in der TIB/UB Hannover

Vortrag im Rahmen des BIB-Fortbildungsforums, 97. Bibliothekartag, Mannheim 2008
Michaela Babion, TIB/UB Hannover

„Andere und sich selbst führen“ - Unter diesem Titel startete Anfang 2007 das Führungskräfteentwicklungsprogramm der TIB/UB Hannover, das ich in diesem Beitrag kurz vorstellen möchte. Dabei werde ich zunächst erläutern, warum und auf welchem Weg wir für unser Haus ein solches Programm ausgearbeitet haben. Im Sinne von Best Practice werden im Anschluss die Konzeption, Organisation und Durchführung der einzelnen Fortbildungsveranstaltungen betrachtet. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie sich aus Veranstaltersicht positiv auf den Grad der Akzeptanz in der Zielgruppe einwirken lässt. Abschließend möchte ich kurz auf die Evaluation dieser Fortbildungsmaßnahme eingehen und schließlich einen Blick in die Zukunft werfen und die Frage stellen, wie es nach Ablauf des Programms – Ende 2008 – mit dem Thema Führungskräfteentwicklung in der TIB/UB Hannover weitergehen wird.

1. Entwicklung und Ziele des Programms

Spezielle Fortbildungen für Führungskräfte und der Ausbau der Führungskompetenz sind im Leitbild und im Personalentwicklungskonzept der TIB/UB Hannover festgeschrieben. Auf dieser Grundlage wurde auch der Führungskräftezirkel gebildet, eine Gruppe von Führungskräften aller Hierarchieebenen, die sich mit den verschiedenen Aspekten von Führung beschäftigt. Diese Gruppe hat sich unter anderem die Aufgabe gestellt, ein Führungskräfteentwicklungsprogramm zu erarbeiten.

Hauptziel eines solchen Programms ist es, alle Führungskräfte unseres Hauses auf einen einheitlichen Kenntnisstand zu bringen. Ausgehend von der Frage, welche Anforderungen Führungskräfte der TIB/UB Hannover erfüllen müssen, welche Soft Skills für die erfolgreiche Bewältigung der im Teamarbeitsbuch benannten Aufgaben notwendig sind, wurden erste Themen zusammengestellt.

Das in enger Zusammenarbeit von Führungskräftezirkel und Personalentwicklung erarbeitete Konzept wurde von der Personalentwicklung konkretisiert und in Absprache mit dem Bibliotheksmanagement und dem Personalrat als Führungskräfteentwicklungsprogramm ausformuliert. In diesem Entwicklungsschritt musste ein Kompromiss zwischen einer Fülle an Themen einerseits und der zeitlichen Verfügbarkeit und dem Termindruck der Führungskräfte andererseits gefunden werden. Die ins Programm aufgenommenen Themen stellen demnach eine Auswahl anhand einer Prioritätenliste dar.

Schon früh in der Planungsphase stand fest, dass das Programm aus einer Reihe von Inhouse- Veranstaltungen bestehen sollte. Neben der Kosteneffizienz sprechen vor allem folgende Gründe für diese Lösung:

- Sicherung gleicher Seminarinhalte für alle Teilnehmer/innen
- Zuschnitt auf die Gegebenheiten des Hauses möglich
- Förderung der Interaktion unter den Führungskräften durch gemeinsame Teilnahme an den Workshops.

In einem Haus mit rund 400 Mitarbeitern, verteilt auf mehrere Standorte, ist dieser letzte Punkt von recht großer Bedeutung. Das Führungskräfteentwicklungsprogramm in der hier vorgestellten Form wurde im Sommer 2006 im Sinne einer Dienstvereinbarung verabschiedet.

2. Rahmenbedingungen

Zielgruppe des Programms sind alle Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion – unabhängig von Hierarchieebene und Zahl der unterstellten Personen, sowie Ausbildungsleiter/innen. In einem zweiten Durchgang ist die Teilnahme aller stellvertretenden Vorgesetzten vorgesehen. Inhaber/innen von Stabsstellen und dem Personalrat steht die Teilnahme frei.

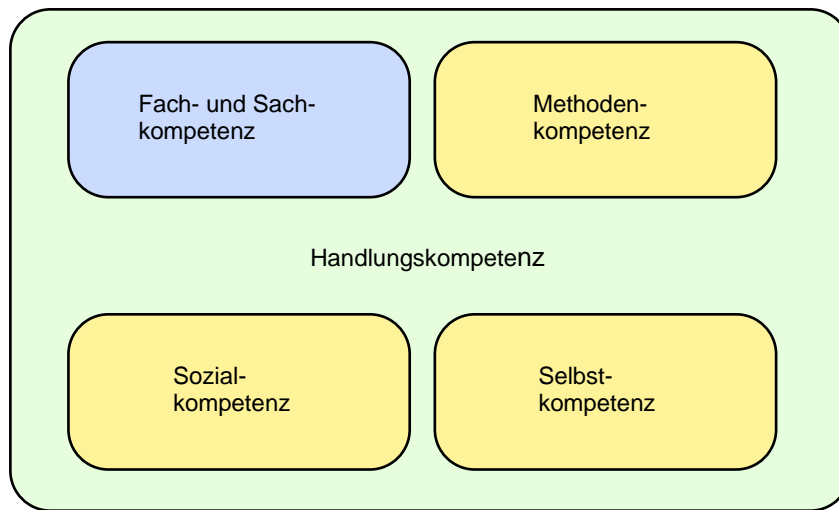
Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist Dienstaufgabe und damit verpflichtend. Der Besuch anderer Veranstaltungen zu gleichen Themen ersetzt nicht die Fortbildungsveranstaltungen des Führungskräfteentwicklungsprogramms.

Konzeption, Organisation und Durchführung der Veranstaltungen sowie deren Evaluation sind Aufgabe der Personalentwicklung, die zudem die Teilnahme dokumentiert. Die Erfüllung der Teilnahmepflicht wird in letzter Instanz vom Leiter der allgemeinen Verwaltung kontrolliert. Der Besuch der Veranstaltungen ist zudem Thema im jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch. Im Falle einer Teilnahmeverweigerung kann für die betreffende Führungskraft ein verpflichtendes Coaching angesetzt werden.

Das Programm erstreckt sich über zwei Jahre und umfasst sechs ein- bzw. zweitägige Veranstaltungen. Insgesamt ergeben sich so zehn Fortbildungstage. Diese werden nicht auf den regulären Fortbildungsanspruch von fünf Tagen pro Jahr und Mitarbeiter/in angerechnet.

3. Inhalte des Programms

Die inhaltliche Gestaltung des Programms basiert auf einem ganzheitlichen Kompetenzmodell. Demnach beruht die Handlungskompetenz einer Person auf ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten in vier unterschiedlichen Kompetenzbereichen: Fach- und Sachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz. Führung, so der Grundgedanke, ist umso erfolgreicher, je stärker die Kompetenzen in allen vier Bereichen ausgeprägt sind. Dabei kommen Fach- und Sachkompetenz jedoch nur in dem Maße zum Tragen, wie sie durch die anderen „weichen“ Bereiche gestützt werden. Aus diesem Grund beschränkt sich das Führungskräfteentwicklungsprogramm der TIB/UB Hannover im Kern auf Maßnahmen zur Unterstützung und Ausbau der so genannten Soft Skills, also der Fertigkeiten in den „weichen“ Bereichen.



Fortbildungsmaßnahmen aus dem Bereich der beruflichen Fachkompetenz werden den individuellen Bedarfen entsprechend geregelt und im Programm nicht berücksichtigt. Aus dem Bereich der Sachkompetenz werden Veranstaltungen bedarfsabhängig begleitend angeboten. Als Beispiel seien hier Fortbildungen und Informationsveranstaltungen zum Arbeits- und Tarifrrecht oder zu den neuen Beurteilungsrichtlinien des Landes Niedersachsen genannt.

3.1 Die Themen der Workshops

Ziel der im Rahmen des Programms angebotenen Workshops ist neben der Vermittlung von Methodenwissen und pragmatischen Ansätzen die Reflektion des eigenen Verhaltens und der eigenen Einstellung sowie das Aufzeigen von Handlungsalternativen. Zudem legen wir Wert darauf, dass die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, Fälle aus dem eigenen Führungsalltag einzubringen.

	Titel	Dauer
1. Jahr	Umgang mit schwierigen Mitarbeiter/innen Gespräche bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz	1 Tag
	Grundlagen der Transaktionsanalyse Verhaltenstraining/Einstellungstraining	2 Tage
	Rolle und Selbstverständnis der Führungskraft Vorbildfunktion, Delegation, Vertretung, Führungsstil	2 Tage
2. Jahr	Erfolgreiche Teamleitung Gruppendynamische Prozesse, Motivation, fordern und fördern	2 Tage
	Gesundes Führen Empathiefähigkeit und professionelle Distanz im Gleichgewicht	1 Tag
	Kunden- u Serviceorientierung gegenüber internen Partnern als innere Einstellung und Teil der Unternehmenskultur Überzeugen und erfolgreich verhandeln	2 Tage

Als etwas problematisch erwies sich in der Planungsphase die Festlegung der Reihenfolge der Workshops. Wir haben uns entschieden, mit dem eintägigen Workshop „Umgang mit schwierigen Mitarbeiter/innen“ zu beginnen. Die Begründung dafür ist, die Teilnehmer/innen zu Beginn mit einem relativ konkretem, greifbarem Thema zu beschäftigen und einen Workshop zu bieten, dessen Inhalte sich direkt in den Führungsalltag übertragen lassen. Ob dieser Einstieg sinnvoll war und ob die Abfolge der Module für den zweiten Durchgang beibehalten werden kann, wird die Abschlussevaluation zeigen.

3.2 Coaching

Das Führungskräfteentwicklungsprogramm wird durch ein Coaching-Angebot begleitet bzw. ergänzt. Auf Wunsch können Führungskräfte der TIB/UB Hannover aus einem Pool von entsprechend ausgebildeten Trainer/innen wählen und Beratungsstunden nach Bedarf abrufen. Die Personalentwicklung übernimmt bei dieser Maßnahme lediglich die Vermittlerrolle. Das Coaching selbst findet unter vier Augen statt, die Inhalte bleiben unter den Coachingpartnern absolut vertraulich.

Das Coaching kann während der Dienstzeit wahrgenommen werden. Dann ist jedoch eine Abmeldung beim direkten Vorgesetzten notwendig. Soll die Maßnahme absolut vertraulich bleiben, finden die Sitzungen außerhalb der Dienstzeit statt. Andererseits besteht natürlich auch die Möglichkeit, sich eine Bestätigung für das Coaching aushändigen und einen Vermerk in der Personalakte eintragen zu lassen.

Vorgesehen sind nach einem Erstgespräch mit dem Coach fünf bis sechs weitere Sitzungen von 60 bis 90 Minuten Dauer. Auf Wunsch kann nach einer mehrmonatigen Pause ein weiterer Termin in Anspruch genommen werden, um Bilanz zu ziehen.

Zur Evaluation und im Sinne der Qualitätssicherung bittet die Personalentwicklung nach Abschluss der Maßnahme um ein Gespräch oder einen kurzen schriftlichen Bericht. Dabei soll geklärt werden, ob die Auswahl des Coaches passend war, ob die Zusammenarbeit mit dem Coach gut und erfolgreich war und auch, ob das Angebot als hilfreich und sinnvoll empfunden wurde.

4. Best Practice: Konzeption, Organisation und Durchführung der Veranstaltungen

Der Erfolg einer Fortbildung ist zu einem nicht unerheblichen Teil abhängig von der Motivation der Teilnehmer/innen und ihrer Akzeptanz der Maßnahme. Sicher gelingt es erfahrenen Trainer/innen im Laufe einer Veranstaltung oft, auch Skeptiker mit „ins Boot zu holen“ und zu aktivieren. Optimale Voraussetzungen für einen Lernerfolg sind damit jedoch nicht gegeben. Da es sich bei den Workshops unseres Programms um Pflichtveranstaltungen handelt und sich die Teilnehmer/innen nicht in jedem Fall auch aus eigenem Interesse mit dem jeweiligen Thema auseinandersetzen würden, erscheint es umso wichtiger, bereits im Vorfeld - im Zuge der Konzeption und Organisation - auf eine möglichst große Akzeptanz seitens der Zielgruppe hinzuwirken.

4.1 Konzeption und Trainerauswahl

Die inhaltliche Konzeption eines Workshops ist eng mit der Auswahl einer/s Trainer/in verknüpft. Ausgehend vom Thema und den dazu formulierten Grobzielen beginnt die Suche nach der passenden Person. Dabei können wir auf ein inzwischen recht umfangreiches Trainerpool zurückgreifen. Natürlich steht auch neuen Gesichtern der Weg offen. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, mögliche Trainer/innen persönlich kennen zu lernen, bevor konkret über bestimmte Fortbildungen gesprochen wird.

Ist die/der Trainer/in gefunden, wird die inhaltliche Gestaltung des Workshops gemeinsam mit der Personalentwicklung erarbeitet. Auf diese Weise besteht die Gelegenheit, die auf Trainerseite oft schon bestehenden Seminarkonzepte auf die Erfordernisse und Gegebenheiten unseres Hauses auszurichten, Bezüge zum konkreten Führungsalltag der Zielgruppe herzustellen.

Förderlich für diese enge Zusammenarbeit ist es, auf Trainer aus unserer Region zurückzugreifen. Der Zeit- und Kostenaufwand für ein erstes Kennenlernen, gemeinsame Vorbereitungstermine oder auch Feedback-Gespräche bleiben für beide Seiten im vertretbaren Rahmen und auch kurzfristige Termine sind oftmals unkompliziert zu realisieren.

Insgesamt haben wir für das Führungskräfteentwicklungsprogramm der TIB/UB Hannover zwei Trainerinnen und zwei Trainer engagiert. Alle vier kennen sich inzwischen persönlich, Seminarunterlagen werden ausgetauscht, um Wiederholungen zu vermeiden.

4.2 Organisation und Durchführung

Auch im Bereich der eher pragmatischen Aspekte bei Organisation und Durchführung der Veranstaltungen lässt sich positiv auf die Akzeptanz einwirken.

Jeder Workshop wird an drei Terminen angeboten. Bei der Auswahl dieser Termine werden nach Möglichkeit unterschiedliche Wochentage gewählt, um Teilzeitkräften problemlos die Teilnahme zu ermöglichen. Sitzungstermine von Gremien werden nach Möglichkeit berücksichtigt. Zudem finden während der Schulferien keine Veranstaltungen statt. Die Termine werden frühstmöglich bekannt gegeben. Jeder Teilnehmer nennt dann seinen Wunschtermin und möglichst einen Alternativtermin. Bei der Einteilung der

Seminargruppen wird selbstverständlich versucht, diese Terminwünsche zu berücksichtigen. Auch auf den Wunsch (nicht) mit bestimmten Personen an einem Workshop teilzunehmen wird nach Möglichkeit eingegangen.

Die Workshops finden in angemieteten Seminarräumen statt. Die Teilnehmer/innen sollen die Seminartage bewusst als Bruch mit dem Arbeitsalltag wahrnehmen. Eine andere Umgebung, lernen und arbeiten in einer freundlichen Atmosphäre, Seminargetränke und Gebäck. Was banal anmutet, zeigt den Betroffenen dennoch eine gewisse Wertschätzung. Nicht zuletzt kann es bei der Behandlung heikler Themen oder eigener Fälle hilfreich sein, sich auf neutralem Boden zu befinden. Die Räume sind von der Bibliothek aus immer gut erreichbar, aber ausreichend weit entfernt, um die Mittagspause am eigenen Schreibtisch zu verhindern. Es ist im Sinne des Erfahrungsaustauschs und der Netzwerkbildung zudem wünschenswert, dass die Mittagspause (auf freiwilliger Basis) mit den anderen Teilnehmer/innen verbracht wird.

4.3 Zusammenfassung: Was steigert die Akzeptanz?

Eine kurze Zwischenevaluation, überwiegend positives Feedback und weitaus weniger Widerstand gegen die Teilnahmepflicht als erwartet zeigen, dass das Programm im Großen und Ganzen von der Zielgruppe positiv aufgenommen wird. Die Maßnahme stößt auf breite Akzeptanz, wozu meiner Meinung nach unter anderem folgende Aspekte beitragen:

- Das Programm ist beruht auch auf der Initiative einer Gruppe von Führungskräften.
- Es wurde von Anfang an vom Bibliotheksmanagement und dem Personalrat befürwortet.
- Alle Führungskräfte - also auch die Direktionsebene - sind zur Teilnahme verpflichtet.
- Die Zielgruppe wurde mehrere Monate vor dem ersten Workshop informiert und hatte ausreichend Zeit, sich auf das Programm einzustellen.
- Die Workshops sind inhaltlich auf die Gegebenheiten in der TIB/UB Hannover zugeschnitten. Es wurden keine fertig konfektionierten Seminare eingekauft.
- Enge Zusammenarbeit mit den Trainer/innen
- Die Wahl unterschiedlicher Trainer/innen ermöglicht es jedem, einen Ansprechpartner zu finden.
- Bei der Einteilung der Schulungsgruppen werden die Wünsche der Teilnehmer/innen weitestgehend berücksichtigt.
- Externe Seminarräume mit angenehmer Atmosphäre.

5. Evaluation

Im Programm selbst ist eine gründliche Evaluation festgeschrieben. Diese erfolgt in mehreren Stufen:

Direkt im Anschluss an den Workshop erhalten die Teilnehmer/innen einen Feedback-Bogen, in dem erste Eindrücke von der Veranstaltung und dem Trainer sowie Organisatorisches abgefragt werden. Zudem halten wir direkt nach dem Workshop Rücksprache mit der/dem Trainer/in und fragen gezielt Kolleg/innen nach ihren Eindrücken oder werden von einzelnen Teilnehmer/innen direkt angesprochen. Dieses persönliche Feedback ist jedoch unsystematisch.

Nach Abwicklung der ersten zwei Workshops wurde eine Zwischenevaluation per Fragebogen durchgeführt. Hauptziel dabei war es zu erfahren, ob das Programm auf Interesse stößt, die Workshops als hilfreich im Alltag empfunden werden – kurz – ob die Maßnahme auf den richtigen Weg gebracht wurde. Die Rücklaufquote war hoch, das Ergebnis zu rund 90 Prozent positiv und ein Zeichen, wie geplant fortzufahren.

Ende 2008, im Anschluss an das letzte Modul wird ein weiterer Fragebogen verschickt werden, mit dessen Hilfe das gesamte Programm evaluiert werden soll. Darin wird unter anderem nach der Reihenfolge der Module und der Eignung der Trainer gefragt werden. In diesem Schritt der Evaluation wird es auch um die schwierige Frage des Transfers gehen müssen. Außerdem sollen Fragen bezüglich der Erwartungen an eine zukünftige, weiterführende Führungskräfteentwicklung gestellt werden. Wir möchten von der Zielgruppe selbst wissen, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht weiterhin erforderlich sind.

Leider sind die Möglichkeiten und die Aussagekraft von Fragebögen begrenzt. An Interviews mit den einzelnen Teilnehmern ist aufgrund des immensen Zeitaufwands allerdings nicht zu denken. Zur Zeit ziehen wir in Erwägung, Anfang 2009 einen Abschlussworkshop mit allen Beteiligten durchzuführen, der die Möglichkeit bietet, die bisherigen Inhalte zu reflektieren, ausgewählte Bereiche zu vertiefen und zu überlegen, in welcher Form die Führungskompetenz in der TIB/UB Hannover weiter gefördert werden soll.

6. Ausblick

Mit Blick auf die Zukunft ist Kontinuität ein wichtiges Stichwort. Für die TIB/UB Hannover stellt sich weniger die Frage ob, sondern in welcher Form Führungskompetenz weiter ausgebaut und gefördert werden soll. In den zwei Jahren des Programms konnten die Inhalte der einzelnen Workshops jeweils nur angerissen und Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung gegeben werden. Doch gerade im Bereich der Soft Skills bedarf die (Weiter-)Entwicklung eines längeren Zeitraums, in dem immer wieder neue Impulse gegeben werden.

Wie wird es also weitergehen?

- Wiederholung des Programms ab 2009 für Stellvertreter und Nachzügler
- Das Coaching-Angebot wird aufrecht erhalten.

- Die Ergebnisse der abschließenden Evaluation und ggf. des Abschlussworkshops werden, wenn möglich, umgesetzt, entsprechende Veranstaltungen organisiert.
- Im Programm vorgesehen ist ein Workshop des Führungskräftezirkels, in dem Anforderungen an eine kontinuierliche Führungskräfteentwicklung in der TIB/UB Hannover formuliert werden sollen.
- Zudem werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vom März 2008 in die weitere Gestaltung der Führungskräfteentwicklung einfließen.

Der weitere Ausbau der Führungskompetenz wird auf den drei letztgenannten Punkten beruhen. Mit Sicherheit wird das Thema Führungskräfteentwicklung in der TIB/UB Hannover auch weiterhin lebendig und spannend bleiben.

Michaela Babion M.A.
Fortbildungsbeauftragte
TIB/UB Hannover
Welfengarten 1b
30167 Hannover
mailto: Michaela.Babion@tib.uni-hannover.de