



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

**DEPARTMENT INFORMATION**

## *Bachelorarbeit*

**Chancen und Herausforderungen der demografieorientierten  
Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung in Öffentlichen und  
Wissenschaftlichen Bibliotheken.**

**Handlungsempfehlungen abgeleitet aus Interviews mit Fachkräften  
unterschiedlicher Generationen und Personalentwicklern bzw. -  
verantwortlichen**

*vorgelegt von*

**Sara Melchior und Gabriele Meyer**

**Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement**

erste Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren

zweite Prüferin: Regine Lipka

Hamburg, Juli 2015

## Abstract

In Folge des demografischen Wandels ist ein kontinuierlicher Bevölkerungsrückgang zu beobachten, der auch eine Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials nach sich zieht. Parallel dazu steigt der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen kontinuierlich an. Bibliotheken sind von diesen Entwicklungen in besonderem Maße betroffen. Dies bedeutet zum einen, dass sich der Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte verstärkt und zum anderen, dass der laufende Betrieb und die Organisationsentwicklung mit stetig alternden Belegschaften realisiert werden muss. Für verschiedene Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes und in Unternehmen der Privatwirtschaft wurden bereits Konzepte für ein demografieorientiertes Personalmanagement entwickelt, um den Folgen des Wandels vorausschauend begegnen zu können.

In dieser Arbeit wird die Übertragbarkeit solcher Konzepte auf Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken geprüft. Dazu wurden Einzelinterviews mit Führungskräften und Personalfachleuten aus Bibliotheken sowie Gruppengespräche mit bibliothekarischen Fachkräften der „Generation Y“ und der Generation der „Babyboomer“ geführt.

Aufbauend auf den Gesprächsergebnissen und nach Auswertung vorhandener Fachliteratur, wurden Handlungsempfehlungen für ein demografieorientiertes Personalmanagement in Bibliotheken entwickelt. Diese sollen Bibliotheken ermöglichen, den Konsequenzen des demografischen Wandels adäquat begegnen zu können.

**Keywords:** Altersmanagement; Babyboomer; demografischer Wandel; demografieorientiertes Personalmanagement, demografiesensibles Personalmanagement, Generation Y; Gesundheitsmanagement; Personalbindung, Personalentwicklung, Personalgewinnung; Wissensmanagement

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRACT</b> .....	1
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	1
<b>2. DER DEMOGRAFISCHE WANDEL UND SEINE FOLGEN FÜR DIE ARBEITSWELT</b> .....	4
2.1 DER DEMOGRAFISCHE WANDEL - FAKTOREN UND AUSWIRKUNGEN .....	4
2.2 ANGENOMMENE AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS AUF DIE ERWERBSBEVÖLKERUNG .....	7
2.3 FOLGEN FÜR DIE ARBEITSWELT .....	9
2.4 IMPLIKATIONEN FÜR EIN DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT .....	10
<b>3. BEDEUTUNG DER KATEGORIE ALTER FÜR DAS DEMOGRAFIEORIENTIERTE PERSONALMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN UND WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN</b> .....	12
3.1 DEFINITIONEN: STRATEGISCHE DEMOGRAFIEORIENTIERTE PERSONALGEWINNUNG, -ENTWICKLUNG UND -BINDUNG .....	12
3.2 GENERATIONS- UND ALTERSASPEKT.....	14
3.3 DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT ALS ALTERNSMANAGEMENT .....	18
<b>4. PERSONALSITUATION IN ÖFFENTLICHEN UND WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN VOR DEM HINTERGRUND DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS</b> .....	20
4.1 DARSTELLUNG DER ALTERSSTRUKTUR DER BIBLIOTHEKS BESCHÄFTIGTEN.....	20
4.2 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT DURCH DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL.....	27
4.2.1 <i>Personalgewinnung</i> .....	29
4.2.2 <i>Personalbindung und Gesundheitsmanagement</i> .....	30
4.2.3 <i>Personalentwicklung und Wissenstransfer</i> .....	34
<b>5. WAS ANGEHENDE UND ERFAHRENE BIBLIOTHEKARISCHE FACHKRÄFTE (WIRKLICH) WOLLEN: FOKUSGRUPPENINTERVIEWS MIT VERTRETERN/-INNEN DER GENERATION Y UND DER GENERATION DER BABYBOOMER</b> .....	38
5.1 METHODISCHES VORGEHEN.....	39
5.1.1 <i>Begründung der Methodenwahl</i> .....	39
5.1.2 <i>Zusammensetzung der Fokusgruppen und Gestaltung des Fragenkatalogs</i> .....	40
5.1.3 <i>Durchführung der Interviews</i> .....	42
5.2 INHALTLICHE AUSWERTUNG NACH THEMEN .....	43
5.2.1 <i>Miteinander am Arbeitsplatz</i> .....	44
5.2.2 <i>Personalgewinnung</i> .....	50

5.2.3 Personalentwicklung.....	53
5.2.4 Personalbindung .....	57
<b>6. DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN UND WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN: WAS SAGEN PERSONALFACHLEUTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE? .....</b>	<b>61</b>
6.1 METHODISCHES VORGEHEN.....	61
6.1.1 Begründung der Methodenwahl.....	61
6.1.2 Auswahl der Expertinnen und Gestaltung des Fragenkatalogs....	62
6.1.3 Durchführung der Interviews.....	64
6.2 INHALTLICHE AUSWERTUNG NACH THEMEN .....	64
6.2.1 Miteinander am Arbeitsplatz .....	66
6.2.2 Personalgewinnung.....	68
6.2.3 Personalentwicklung.....	70
6.2.4 Personalbindung .....	73
<b>7. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT .....</b>	<b>74</b>
7.1 STRATEGISCHER RAHMEN.....	74
7.2 PERSONALGEWINNUNG .....	76
7.3 PERSONALBINDUNG UND GESUNDHEITSMANAGEMENT .....	78
7.4 PERSONALENTWICKLUNG UND WISSENSTRANSFER.....	81
7.5 UNTERSCHIEDLICHE GENERATIONEN AM ARBEITSPLATZ .....	85
<b>8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>87</b>
<b>9. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>90</b>
<b>10. ANHANG .....</b>	<b>99</b>
10.1 LEITFADEN ZU DEN GRUPPENINTERVIEWS J1 UND J2.....	99
10.2 LEITFADEN ZUM GRUPPENINTERVIEW A .....	101
10.3 LEITFADEN ZUM INTERVIEW MIT E1 UND E2 .....	103
10.4 LEITFADEN ZUM INTERVIEW MIT E3 .....	106
10.5 LEITFADEN ZUM INTERVIEW MIT E4 .....	108
10.6 LEITFADEN ZUM INTERVIEW MIT E5 .....	111
10.7 LEITFADEN ZUM INTERVIEW MIT E6 .....	114
10.8 LEITFADEN ZUM INTERVIEW MIT E7 .....	117
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
ABBILDUNG 1: ALTERSAUFBAU DER BEVÖLKERUNG IN DEUTSCHLAND .....	4
ABBILDUNG 2: NATÜRLICHE BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG UND WANDERUNGSSALDO .....	5
ABBILDUNG 3: ALTERSSTRUKTUR DER ERWERBSBEVÖLKERUNG 2013 BIS 2060, AUSGEGANGEN VON STÄRKERER ZUWANDERUNG .....	8
ABBILDUNG 4: ALTERSSTRUKTUR DER IN DEUTSCHLAND SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHTIG BESCHÄFTIGTEN VON 1999-2011 .....	21

ABBILDUNG 5: ALTERSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST IN DEUTSCHLAND VON 1990-2010.....	22
ABBILDUNG 6: ALTERSSTRUKTUR DER IN DEUTSCHLAND BESCHÄFTIGTEN BIBLIOTHEKARE/-INNEN, ARCHIVARE/-INNEN UND MUSEUMSFACHLEUTE VON 1999-2011 .....	24
ABBILDUNG 7: PROZENTUALE ALTERSVERTEILUNG DER BESCHÄFTIGTEN IN WISSENSCHAFTLICHEN BIBLIOTHEKEN DES LANDES BRANDENBURG, STAND: MAI 2011 .....	26
ABBILDUNG 8: BEISPIEL ZUR LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK .....	31
ABBILDUNG 9: PROZESS DES BETRIEBLICHEN DEMOGRAFIEMANAGEMENTS .....	75

**Abkürzungsverzeichnis**

BGM : Betriebliches Gesundheitsmanagement

BIB : Berufsverband Information Bibliothek e.V.

BuB: Buch und Bibliothek; eine bibliothekarische Fachzeitschrift

FaMI : Fachangestellte/-r für Medien- und Informationsdienste

IAB : Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

ILN : Internal Library Number

ÖB : Öffentliche Bibliothek

Onleihe : Kofferwort aus „online“ und „Ausleihe“; Marke der divibib GmbH

OPAC : Online Public Access Catalog

RFID : Radio-Frequency Identification

Stabi : Staatsbibliothek

WB : Wissenschaftliche Bibliothek

## 1. Einleitung

2012/13 machte der Berufsverband Information Bibliothek (BIB) den Bereich „Bibliothek und Demografie“ zum Jahresthema der Verbandsarbeit. Für August 2012 war der Sommerkurs „Heute schon an morgen denken: demografieorientierte Projekte für Bibliotheken“ geplant. Die Teilnehmenden sollten dort „Datengrundlagen und Instrumente kennen[lernen], mit deren Hilfe sie demografiegestützt zielgerichtet planen und projektieren können“ (BIB 2012c). Aufgrund mangelnder Teilnahme wurde der Kurs abgesagt.

Steht dieses Ereignis symptomatisch für den Umgang von Bibliotheken in Deutschland mit den aktuellen demografischen Entwicklungen? Sehen Bibliotheken überhaupt Handlungsbedarf im Bereich eines demografieorientierten Personalmanagements? Werden Problematiken und Herausforderungen in diesem Bereich zwar erkannt, aber nicht mit entsprechenden Handlungsstrategien reagiert?

Die Themenseite des Berufsverbandes zu „Bibliothek und Demografie“ deutet darauf hin, dass der demografische Wandel für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken im Bereich des Personalmanagements tatsächlich eine Rolle spielen sollte. Mehrere Publikationen zu diesem Thema zeigen, dass Bibliotheken dem demografischen Wandel erfolgreich mit einer chancenorientierten Herangehensweise begegnen könnten.

Die Entwicklungen im Bereich des demografieorientierten Personalmanagements in privatwirtschaftlichen Unternehmen und in der Verwaltung regen zudem dazu an, ihre Übertragbarkeit auf Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken zu prüfen. Bereits in Bibliotheken existierende Personalentwicklungskonzepte könnten um demografieorientierte Komponenten erweitert werden.

Im Fokus der Arbeit stehen zwei Gruppen. Das sind einerseits Vertreter/-innen der „Generation Y“ (ca. 16 bis 34 Jahre) als Nachwuchskräfte und andererseits Angehörige der Generation der „Babyboomer“ (ca. 50 bis 59 Jahre), die aktuell die größte Beschäftigtengruppe in Bibliotheken ausmachen. Letztere verfügen über eine lange Arbeitserfahrung sowie ein großes Erfahrungswissen, werden aber in den nächsten Jahren in großer Zahl pensioniert werden.

Es soll zum einen herausgearbeitet werden, wie die Zusammenarbeit über große Altersentfernungen und der Wissenstransfer in beide Richtungen gelingen kann. Zum anderen gilt es zu erläutern, wie die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern/-innen über ein gezieltes Alternsmanagement bis ins hohe Alter erhalten werden kann.

Um die Sachlage zu überblicken, wurden Gespräche mit bibliothekarischen Fachkräften unterschiedlicher Altersgruppen sowie mit Führungskräften geführt. Aus diesen ergaben sich wertvolle Hinweise für eine demografieorientierte Strategie in den Bereichen der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung. Daran anschließend wurden Handlungsstrategien entwickelt, die sich von den Wünschen und Erwartungen jüngerer Berufseinsteiger/-innen und älterer erfahrener Mitarbeiter/-innen an ihren Arbeitsplatz leiten lassen. Zugleich sollen sich diese an Maßnahmen orientieren, die von bibliothekarischen Führungskräften bereits umgesetzt werden.

Es gilt jedoch vorab, die Problemfelder und Handlungsspielräume, die der demografische Wandel im Hinblick auf die Erwerbsbevölkerung mit sich bringt, einzugrenzen. Hierzu werden im Verlauf der Arbeit zunächst in Kapitel 2 die aktuellen demografischen Entwicklungen und ihre Folgen für die Arbeitswelt dargestellt. In Kapitel 3 werden grundlegende Begriffe erläutert, von denen bei der strategischen Planung eines demografieorientierten Personalmanagements auszugehen ist. Daran



schließt eine Beschreibung der Generations- und Altersaspekte an, die dabei zu berücksichtigen sind. Danach wird auf die Frage eingegangen, inwiefern demografieorientiertes Personalmanagement als Alternsmanagement verstanden werden muss.

Im Anschluss soll es um die spezifischen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die bibliothekarischen Fachkräfte und ihre Arbeit gehen. Kapitel 4 setzt sich daher mit der gegenwärtigen Personalsituation in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken auseinander. Aufgrund des demografischen Wandels ergeben sich besondere Herausforderungen für das Personalmanagement in diesem Bereich. Diesen wird eine Reihe allgemeiner Lösungsansätze an die Seite gestellt, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen und im Öffentlichen Dienst bereits zum Einsatz kommen.

Die Auswertung der Interviews mit bibliothekarischen Fachkräften sowie mit Führungskräften und Personalfachleuten erfolgt in Kapitel 5 bzw. 6. Auf die Erläuterung der zugrunde liegenden Methode folgt hier jeweils die thematische Auswertung der Gespräche.

In Kapitel 7 werden schließlich Handlungsempfehlungen vorgestellt und praktische Hinweise zu ihrer Umsetzung gegeben. Diese werden in Anlehnung an die Fachliteratur und anhand der Gespräche mit jüngeren Berufseinsteigerinnen und älteren, berufserfahreneren Fachkräften sowie mit Führungskräften entwickelt. Kapitel 8 bildet mit der Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie einem Ausblick auf aktuelle Entwicklungen im Bereich des demografieorientierten Personalmanagements in Bibliotheken den Abschluss der Arbeit.

## 2. Der demografische Wandel und seine Folgen für die Arbeitswelt

### 2.1 Der demografische Wandel - Faktoren und Auswirkungen

Der demografische Wandel führt sowohl gegenwärtig als auch in den kommenden Jahrzehnten zu deutlichen Veränderungen der Bevölkerungsstruktur.

Als grundlegende Ursache dafür wird ein Rückgang der Geburtenzahlen bei gleichzeitig zunehmender Lebenserwartung genannt. Das bedeutet, dass sich die Bevölkerung - und damit auch die Gruppe der Erwerbstätigen - verkleinert und gleichzeitig altert. Abbildung 1 zeigt die prognostizierte Veränderung des Altersaufbaus und der zahlenmäßigen Stärke der Bevölkerung zwischen 2013 und 2060:

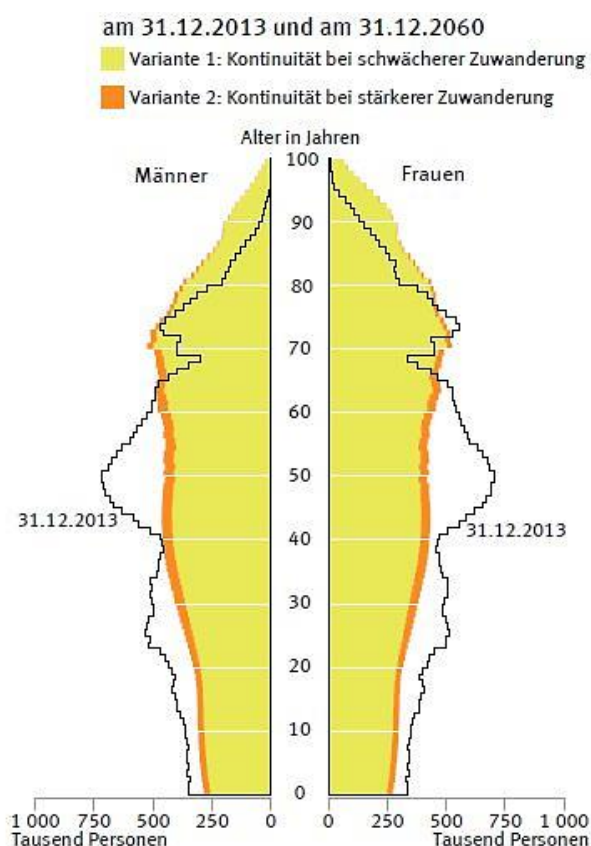


Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland  
(Statistisches Bundesamt 2015, S. 18)

Die Gesamtbevölkerung wird dabei von 2013 bis 2060 von 80,8 Mio. Personen auf voraussichtlich 67,6 Mio. (13,2%) bei schwächerer Zuwanderung bzw. 73,1 Mio. (7,7%) bei stärkerer Zuwanderung sinken.

Die natürliche Bevölkerungsbilanz ergibt sich aus der Differenz zwischen der Zahl der Neugeborenen und der Gestorbenen. In Deutschland fällt sie seit den 1970er Jahren negativ aus. Das bedeutet, dass ein Geburtendefizit vorliegt, das 2013 einen Höchststand erreichte, als insgesamt 212.000 weniger Geburten als Sterbefälle gezählt wurden. (s. Abb. 2). Das Statistische Bundesamt prognostiziert bis Anfang der 2050er Jahre einen Anstieg des Defizits auf 500.000 (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 16).

#### Natürliche Bevölkerungsbewegung und Wanderungssaldo

Ab 2014 Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung

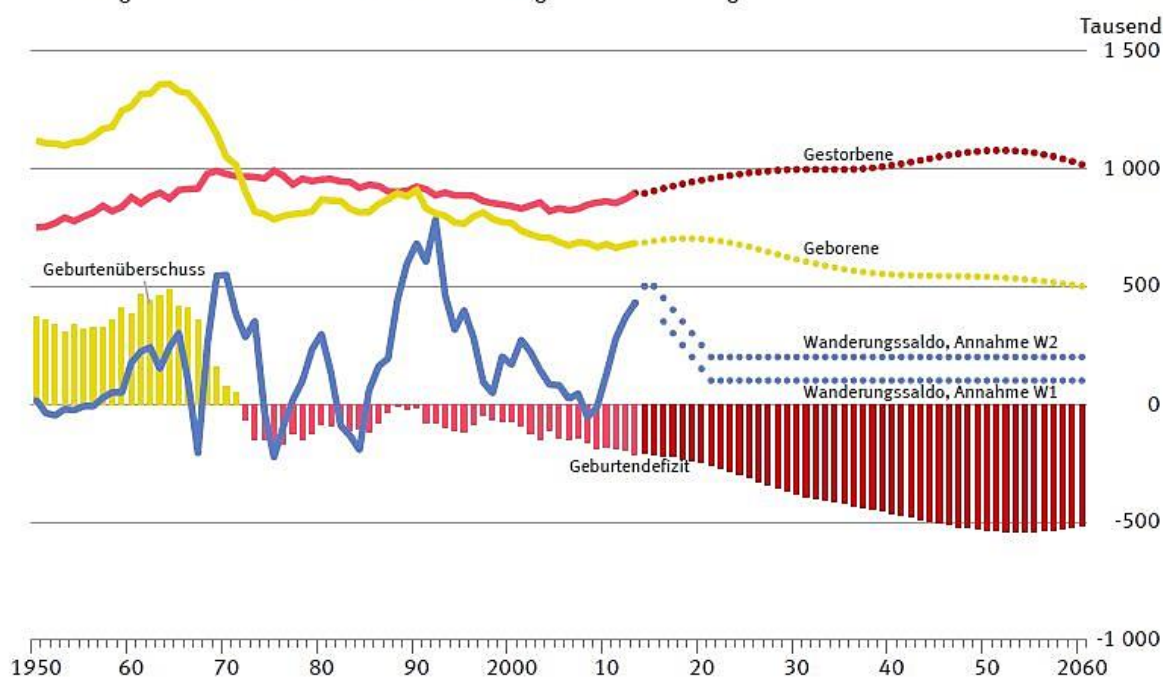


Abbildung 2: Natürliche Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssaldo  
(Grafik: Statistisches Bundesamt 2015, S. 16)

Die demografischen Entwicklungen, die in Abbildung 2 dargestellt sind, werden durch mehrere gleichzeitig auftretende gesellschaftliche Trends

beeinflusst. Hier ist zum einen die aus unterschiedlichen Gründen abnehmende Fertilitätsrate zu nennen.

Das Statistische Bundesamt verzeichnet für 2013 eine durchschnittliche Geburtenzahl von 1,4 Kindern je Frau in Deutschland. Bis 2060 werden zwei mögliche Entwicklungen angenommen: entweder bleibt die Geburtenzahl auf diesem Niveau oder sie steigt bis 2028 auf 1,6 Geburten je Frau und bleibt dann konstant (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 13).

Ein weiterer Faktor des demografischen Wandels ist die Zunahme der Lebenserwartung in Deutschland. Durch eine gute medizinische Versorgung werden zunehmend höhere Lebensalter erreicht. Bessere Ernährung, Lebens- und Arbeitsbedingungen beeinflussen die Lebenserwartung ebenfalls erheblich (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 34). Die Lebenserwartung bei Geburt betrug bei der Erhebung in der allgemeinen Sterbetafel 2010/2012 77,7 Jahre für Männer und 82,8 Jahre für Frauen. Bei einem angenommenen moderaten Anstieg lässt sich 2060 bei Geburt schon eine durchschnittliche Lebenserwartung von 84,8 Jahren bei Männern und 88,8 Jahren bei Frauen prognostizieren (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 35 f.). Durch das Vorrücken der zahlenmäßig stark besetzten Jahrgänge der Babyboomer (geboren ca. 1956-1965, vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 111) in das höhere Alter, nehmen auch die Sterbefälle zu. Bis Anfang der 2050er wird deshalb von einem anhaltenden Anstieg der Sterberate ausgegangen. Wenn die zahlenmäßig schwächer besetzten Jahrgänge der nachfolgenden Generation ins hohe Alter kommen, sinkt die Sterberate wieder. Dies führt auch dazu, dass das Geburtendefizit leicht zurückgeht (vgl. Statistisches Bundesamt, S. 16).

Neben den Geburten- und Sterberaten haben auch Wanderungsbewegungen Auswirkungen auf die demografischen Entwicklungen in Deutschland. Der Wanderungssaldo ergibt sich aus der

Differenz der Zu- und Fortzüge. Die Zuzüge sind abhängig von der Situation in den Herkunftsländern und von der Migrationspolitik Deutschlands. Es lassen sich daher, anders als bei der Geburten- und Sterberate, lediglich Tendenzen ableiten (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 37). Im Hinblick auf die zuwanderungsstarken 1990er und 2010er Jahren wird in den nächsten Jahrzehnten von einer Beruhigung des Wanderungsgeschehens ausgegangen. Dabei spielen zwei Annahmen eine Rolle. Für den Zeitraum zwischen 2014 und 2060 geht Annahme W1 von einer Zuwanderung von insgesamt 6,3 Mio. Personen, also einem durchschnittlichen Wanderungssaldo von 130.000 Personen aus. Annahme W2 geht von einem ungefähren Zuzug von ca. 2,8 Mio. Personen bis 2020 und ca. 10,8 Mio. Personen bis 2060 aus. Dies würde ein durchschnittliches Wanderungssaldo von 230.000 Personen pro Jahr zwischen 2014 und 2060 bedeuten (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 40). Es kann sich hier durch das durchschnittliche Alter potenzieller nach Deutschland zuziehender Personen ein Verjüngungseffekt für die Bevölkerung ergeben (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 40f.).

## 2.2 Angenommene Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsbevölkerung

Das Statistische Bundesamt prognostiziert bis 2060 einen Rückgang der Personen im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren um 15 bzw. 11 Mio. Personen (bei schwächerer bzw. stärkerer Zuwanderung). Somit wären 30% weniger Menschen im Erwerbsalter als 2013 (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 20). Wird von einem Renteneintrittsalter von 67 Jahren ausgegangen, wird die Abnahme der Erwerbsbevölkerung weniger drastisch ausfallen, da sich dann noch rund 2 Mio. Personen im Alter zwischen 65 und 66 Jahren im Berufsleben befinden (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 22).

Die junge erwerbsfähige Altersgruppe (20- bis 29-Jährige) wird dabei bis 2060 um ca. 3 Mio., die mittlere Altersgruppe (30- bis 49-Jährige) je nach

Zuwanderungsentwicklung um 5 bzw. 6 Mio. und die ältere Altersgruppe (50- bis 64-Jährige) um 5 bzw. 4 Mio. Personen zurückgehen (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 23)<sup>1</sup>. Abbildung 3 zeigt die prognostizierte Entwicklung der Altersstruktur innerhalb der Erwerbsbevölkerung von 2013 bis 2060, ausgegangen von einer stärkeren Zuwanderung.

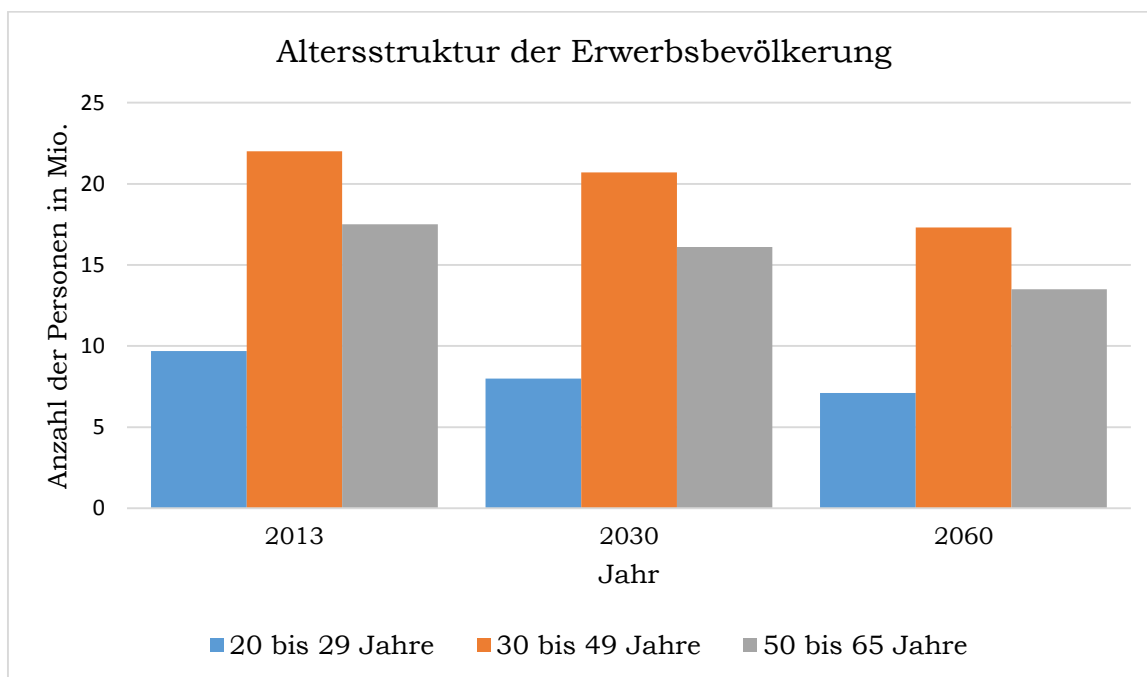


Abbildung 3: Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung 2013 bis 2060, ausgegangen von stärkerer Zuwanderung  
(Daten: Statistisches Bundesamt 2015, S. 20, Grafik: eigene Darstellung)

Entscheidend für die zukünftige Entwicklung des Erwerbepersonenpotenzials ist auch der Anteil der Personen im Schul- und Auszubildendenalter. Aufgrund des Geburtenrückgangs wird bis 2020 ein Rückgang um etwa 400.000 bis 500.000 Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 6 und 17 Jahren erwartet, der sich bis 2030 auf diesem Stand hält. Bis 2060 wird dann, je nach Wanderungsbewegungen, ein weiterer Rückgang um 1,5 bzw. 1,9 Mio. Personen (Annahme W1 bzw. W2, s. Abb. 2) erwartet (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 20).

<sup>1</sup> Diese Zahlen ergeben addiert 12-14 Millionen und entsprechen damit nur ungefähr den oben genannten Angaben für den Rückgang der gesamten Erwerbsbevölkerung. Es handelt sich jedoch bei allen diesen Zahlen um Daten des Statistischen Bundesamtes.

Mehrere Jahrzehnte herrschte die Praxis vor, ältere Erwerbstätige noch vor dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze aus dem Berufsleben auszugliedern. Dies fiel zusammen mit einer steigenden Lebenserwartung, sodass die Zeit des Ruhestandes verlängert wurde und nicht die der aktiven Erwerbstätigkeit (vgl. Gündisch 2012, S. 20). Gleichzeitig wurden die gesundheitlichen Bedingungen und Bildungsmöglichkeiten für die nachfolgenden Jahrgänge immer besser. Hier hat in den letzten Jahren aufgrund des demografischen Wandels ein Paradigmenwechsel stattgefunden: ältere Menschen werden verstärkt dabei unterstützt, möglichst lange im Erwerbsleben zu verbleiben (vgl. Gündisch 2012, S. 21). Diese Entwicklung geht einher mit der Abschaffung von Vorruhestandsregelungen und der Anhebung des gesetzlichen Pensionierungsalters auf 67 Jahre. Hinzu kommt bei der Gruppe der Berufseinsteiger/-innen die Verkürzung der schulischen Ausbildungszeit und die Aufhebung der Wehrpflicht. So wird allgemein von einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit gesprochen (vgl. Gündisch 2012, S. 21).

### 2.3 Folgen für die Arbeitswelt

Durch die Stagnation bzw. den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ergeben sich auch Folgen für die Arbeitswelt. Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass aufgrund des demografischen Wandels mittel- bis langfristig mehr Menschen aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden, als in sie eintreten (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 16). Ein genereller Fachkräftemangel ist dabei nicht anzunehmen. Es ist jedoch mit Engpässen bei Arbeitskräften bestimmter Qualifikationsstufen, Berufsgruppen und Branchen zu rechnen (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 17).

Durch den Übergang von einer Industriegesellschaft in eine wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft und den steigenden Einsatz neuer Technologien

ergeben sich zudem höhere Anforderungen an die Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte (vgl. BMBF 2009, S. 16).

Dies führt an vielen Stellen zu einer projektzentrierten Arbeitsorganisation, die mit einer ausgeprägten Selbstbeschäftigung Hand in Hand geht und sowohl einen wiederholten Wechsel als auch eine stetige Neuaneignung von Fachwissen voraussetzt. Dies erfordert hohe Qualifikationsniveaus und stark ausgeprägte Kompetenzen in den Bereichen Eigenverantwortung, Kooperationsfähigkeit, Selbstorganisation sowie lebenslange Lernfähigkeit auf Seiten der Arbeitskräfte (vgl. BMBF 2009, S. 16).

Es wird dadurch notwendig, das Erwerbspersonenpotenzial in den betroffenen Bereichen trotz rückläufiger Bevölkerungsentwicklung bei gleichzeitig alternden Belegschaften zu steigern. Dazu bedarf es „nicht unerheblicher Reformbestrebungen vor allem auf Seiten der Politik und des Gesetzgebers, des Arbeitsmarktes, der Sozialpartner, in den Bereichen Bildung, Arbeitsrecht und Soziale Sicherung“ (Rump und Eilers 2014, S. 18). Doch auch auf Organisationsebene lassen sich im Personalmanagement Möglichkeiten des Umgangs finden (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 18). Hier ist es nötig, ein strategisches demografieorientiertes Personalmanagement zu entwickeln, das die Bereiche Personalmarketing, Personalbindung und Personalentwicklung umfasst.

#### 2.4 Implikationen für ein demografieorientiertes Personalmanagement

Mittel- bis langfristig ist davon auszugehen, dass eine Minderheit jüngerer Nachwuchskräfte einer Mehrheit älterer Arbeitskräfte gegenübersteht. Daher ist es notwendig, gute Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von Fachkräften unterschiedlicher Altersgruppen sowie einen intergenerationellen Austausch zu schaffen.



Wie bereits erwähnt, machen es nicht nur der demografische Wandel, sondern auch der Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft sowie der Einsatz neuer Technologien notwendig, ausgeprägte Kompetenzen in bestimmten Bereichen zu entwickeln. Hier ist ein entsprechendes Personalmanagement erforderlich, um einerseits hochqualifizierte Arbeitskräfte gewinnen zu können. Andererseits ergibt sich so die Möglichkeit, das vorhandene Personal auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten und die Ausbildung erforderlicher Kompetenzen zu fördern.

Die Praxis, die Kompetenzen junger Nachwuchskräfte zu stärken und die Förderung älterer Arbeitskräfte allmählich abzubauen, kann im Hinblick auf das schrumpfende und alternde Erwerbspersonenpotenzial nicht länger fortgeführt werden (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 19). Im Gegenteil gilt es alle vorhandenen Potenziale auszuschöpfen. Die Aktivierung und Nutzung des Potenzials älterer Arbeitskräfte spielt dabei eine Schlüsselrolle: „Dies impliziert die Notwendigkeit, Beschäftigte aller Generationen in den Fokus von Qualifizierungs- und Motivierungsbestrebungen sowie gesundheitsfördernden Maßnahmen zu rücken, damit sie ihre Beschäftigungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg erhalten und ausbauen können“ (Rump und Eilers 2014, S. 19).

Im Folgenden wird daher erläutert werden, welcher Personalsituation Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland gegenüberstehen und in welchen Bereichen ein demografieorientiertes Personalmanagement für Bibliotheken von Nutzen sein kann. Zudem werden Möglichkeiten aufgezeigt, dem Handlungsdruck des demografischen Wandels strategisch zu begegnen.

### 3. Bedeutung der Kategorie Alter für das demografieorientierte Personalmanagement in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken

Wie die meisten Branchen, ist auch das Personalmanagement in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken vom demografischen Wandel betroffen. Laut der Demografie-Expertin Petra Klug in einem Interview mit der Zeitschrift BuB, ist bereits jetzt ein Handlungsdruck spürbar (vgl. Schleh 2012, S. 370). Dies bestätigt auch Simone Fühles-Ubach in einem Beitrag zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das interne Personalmanagement in Bibliotheken und rät zu einem strategischen Vorgehen (vgl. Fühles-Ubach 2015, S. 44).

Für ein solches ist es notwendig, die Altersstruktur der Beschäftigten einer Einrichtung zu überblicken und ein Verständnis davon zu erlangen, welchen Altersgruppen und Generationen die Mitarbeiter/-innen angehören und in welchen Lebensphasen sie sich befinden. Nur so kann eine zukunftsorientierte Personalstrategie entwickelt werden (vgl. Schleh 2012, S. 369 sowie Fühles-Ubach, S. 34).

Im Folgenden werden zunächst einige grundlegende Begriffe definiert. Im Anschluss daran wird erläutert, warum demografieorientiertes Personalmanagement auch als Alternsmanagement bezeichnet werden kann und was unter diesem Begriff zu verstehen ist.

#### 3.1 Definitionen: strategische demografieorientierte Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung

Die Begriffe „strategische demografieorientierte Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung“ werden in Anlehnung an die von der Bosch-Stiftung 2009 formulierten Empfehlungen zum demografieorientierten Personalmanagement in Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes (Bosch 2009) definiert.

Demografieorientiertes Personalmanagement folgt in allen Handlungsfeldern dem „Erwerbslebenszyklus“ (Bosch 2009, S. 54) der Mitarbeiter/-innen. Dieser Zyklus beginnt mit der Auswahl geeigneter Fachkräfte in der Personalgewinnung. Es folgen der Einsatz der Mitarbeiter/-innen in der Einrichtung und ihre Förderung in den Bereichen Personalbindung und -entwicklung. Die Zielsetzung ist dabei, das Engagement, das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten über einen langen Zeitraum zu erhalten, zu fördern und auszubauen (vgl. Bosch 2009, S. 54).

Am Ende der Erwerbslebenslaufes steht die Freistellung der Mitarbeiter/-innen. Ein anschließendes Ehemaligenmanagement sorgt dafür, dass die Einrichtung im Bedarfsfall weiterhin aus der Erfahrung und den Kompetenzen der ausgeschiedenen Beschäftigten Nutzen ziehen kann (vgl. Bosch 2009, S. 45). Letzteres ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit und soll deshalb an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden.

Als Personalmarketing wird im Folgenden eine Verbindung von Personalgewinnung und -bindung verstanden (vgl. Bosch 2009, S. 72). Nach außen wirkendes Personalmarketing hat die Gewinnung neuer Mitarbeiter/-innen zum Ziel. Dies erfolgt auf der Basis einer Altersstrukturanalyse des vorhandenen Personals verbunden mit den zu erwartenden Entwicklungen, auch im Hinblick auf den demografischen Wandel (vgl. Bosch 2009, S. 61). So können beispielsweise Nachwuchslücken und Vorlaufzeiten für nötige Weiterbildungsmaßnahmen beim vorhandenen Personal rechtzeitig abgeschätzt werden (vgl. Bosch 2009, S. 61).

Nach innen wirkendes Personalmarketing verstärkt die Bindung der Mitarbeiter/-innen an die Einrichtung. Es sorgt für den Motivationserhalt der Beschäftigten, stärkt die persönliche Beziehung zwischen Einrichtung und Personal und erhöht dadurch „die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber“ (Bosch 2009, S. 72).

Demografieorientierte Personalentwicklung bedeutet im Detail, dass Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller Altersgruppen und Lebensphasen dahingehend gefördert werden, dass sie im Sinne eines lebenslangen Lernens „zukünftige Anforderungen in Ihrem Arbeitsgebiet kompetent bearbeiten [...] oder sich für neue Tätigkeiten qualifizieren“ können (Bosch 2009, S. 85).

Allem Handeln liegt dabei eine strategische Planung zu Grunde. Sie umfasst klare Zielsetzungen seitens der Einrichtungsleitung (vgl. Bosch 2009, S. 57), die eng mit den Abteilungen bzw. den Mitarbeiterbereichen abgestimmt werden. So können sowohl die Bedürfnisse der Beschäftigten, wie auch die Ziele der Einrichtung berücksichtigt werden (vgl. Bosch 2009, S. 58). Dabei muss dem demografieorientierten Personalmanagement eine entsprechend hohe Position in der Hierarchie eingeräumt werden (vgl. Bosch 2009, S. 57) sowie eine Möglichkeit, Personalentscheidungen zu koordinieren (vgl. Bosch 2009, S. 58). Dies stellt jedoch gerade für Bibliotheken, die häufig in größeren Verwaltungskontexten angesiedelt sind, eine Herausforderung dar.

### 3.2 Generations- und Altersaspekt

Beschäftigte verschiedener Altersgruppen unterscheiden sich in ihren Bedürfnissen und Verhaltensweisen. Bruch, Kunze und Böhm erklären dies durch drei Effekte. Bei persönlichen Veränderungen von Verhaltensweisen und Einstellungen, die allein durch das Älterwerden bedingt sind, sprechen sie von Alterseffekten. Lebensphaseneffekte dagegen prägen das Verhalten einer Person am Arbeitsplatz, durch die Bedürfnisse und Motivationsstrukturen in der jeweiligen Lebensphase. Generationale Effekte schließlich führen zu bestimmten Einstellungen und Werten, von denen Personen meist ihr Leben lang geprägt sind (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 93).

Eine Generation wird definiert als eine Gruppe von Menschen, die den Geburtsjahrgang, Geburtsort sowie prägende Ereignisse miteinander teilen, die sie während ihrer Kindheit und im Jugendalter erlebten. Angehörige einer Generation, auch Kohorte genannt, haben zudem gemeinsame geschichtliche und soziale Erfahrungen, die sie von den Angehörigen anderer Generationen unterscheiden (vgl. Kunze, Bruch und Böhm 2010, S. 92). Verschiedene Generationenbezeichnungen existieren parallel zueinander. Man hat sich jedoch auf die folgenden fünf verständigt, die in unterschiedlichem Ausmaß die Gruppe der Erwerbstätigen prägen: die Nachkriegs-Generation (geb. ca. 1935-1945), die Wirtschaftswunder-Generation (geb. ca. 1946-1955), die Generation der Babyboomer (geb. ca. 1956-1965), die Generation Golf (auch Generation X genannt; geb. ca. 1966-1980) und die Internet-Generation (auch Generation Y genannt; geb. seit ca. 1981)<sup>2</sup> (vgl. Kunze, Boehm und Bruch 2010, S. 95f).

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den Erwerbstätigen der Generation der Babyboomer im Kontakt mit der Generation Y<sup>3</sup>, da diese beiden Gruppen in der Gegenüberstellung die größte Alters- bzw. Generationendiversität aufweisen. Bei ersteren handelt es sich um die derzeit größte Gruppe der älteren Beschäftigten, bei letzteren um die derzeit jüngsten Beschäftigten.

Während die erste Gruppe über ein breites Erfahrungswissen verfügt, trägt die zweite Gruppe vorwiegend neues Wissen in die Einrichtung hinein. Es lassen sich bei beiden untersuchten Generationen Eigenschaften beobachten, die es für Maßnahmen der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zu berücksichtigen gilt. Jedoch ist dazu eine kritische Auseinandersetzung und Überprüfung dieser Eigenschaften nötig.

---

<sup>2</sup> Die Geburtsjahrgänge, die von der Generation Y vertreten werden, wurden in der verwendeten Literatur nicht eingegrenzt.

<sup>3</sup> Die Generation Y bzw. Internet-Generation wird auch als Generation der Digital Natives bezeichnet, was sich auf den frühen Kontakt und das Aufwachsen mit neuen Medien bezieht. Die Bezeichnung Generation Y ergibt sich aus der Nachfolge der Generation X (vgl. DGFP 2011, S. 10).

An Literatur zu Einstellungen und Motivationslagen der verschiedenen Generationen und auch an (populärwissenschaftlichen) Presseberichten mangelt es nicht. Vor allem die sogenannte „Generation Y“ hat in den letzten Jahren viel Beachtung gefunden und war den meisten deutschsprachigen Nachrichten- und Wirtschaftsmagazinen schon den einen oder anderen Artikel wert (vgl. Hergert 2014; Lochner 2012; Rettig 2013; Spiegel Online 2012).

Der Versuch, den einzelnen Generationen (und damit auch Altersgruppen) pauschal Eigenschaften zuzuschreiben, ist durchaus als problematisch anzusehen, da sie nicht per se auf alle Angehörigen der jeweiligen Kohorte übertragbar sind. So machen Bruch, Kunze und Böhm deutlich, dass durch die Identifikation verschiedener Generationen mit bestimmten Eigenschaften die Gefahr der Stereotypisierung gegeben ist: „es steht außer Frage, dass es unmöglich ist, alle Menschen einer Alterskohorte als gleichartig zu betrachten“ (Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 91). So ist die Gruppe der Menschen, die einer Generation zugerechnet werden, in sich so stark heterogen, dass die „individuellen Besonderheiten, Stärken und Schwächen [...] zum Teil stark von den typischen generationalen Eigenschaften abweichen können“ (Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 91). Gleichwohl ermöglichen diese Eigenschaften es, die Einstellungen und Werte von Mitarbeitern/-innen und ihre Einstellungen zur ihrer Arbeit, den Führungskräften und Kollegen/-innen einzuschätzen (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 93).

Der Generation der Babyboomer wird eine starke Arbeitsorientierung und ein ausgeprägtes Wettbewerbsverhalten bescheinigt: „Workaholics, die leben, um zu arbeiten“ (Kring 2013, S. 6f.). Neben hoher Durchsetzungskraft und starkem Selbstbewusstsein werden sie jedoch auch mit Teamgeist, Konsens- und Harmonieorientierung charakterisiert (vgl. DGFP 2011, S. 9 sowie Kring 2013, S. 6f.). Den Untersuchungen zufolge verfügen sie dennoch über eine kritische Grundhaltung, haben Schwierigkeiten mit Konflikten und anderen Ansichten und zeigen sich

empfindlich bei Feedback. Nicht zuletzt wird bei ihnen auch Unsicherheit und Skepsis im Umgang mit neuen Technologien beobachtet (vgl. DGFP 2011, S. 9 sowie Kring 2013, S. 6f.).

Im Jahr 2010 postulierten Bruch, Kunze und Böhm den Babyboomern das baldige Erreichen des Höhepunkts ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit. Damals bildeten sie, genau wie heute (vgl. IAB 2012b), die größte Gruppe der Erwerbsbevölkerung in Deutschland (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 105).

Den Angehörigen der Generation Y hingegen wird zugeschrieben, dass sie selbstbewusst auftreten und nach Sicherheit und Stabilität im Arbeitsleben suchen (vgl. DGFP 2011, S. 11). Dennoch würden sie „arbeiten, um zu leben“ (Kring 2013, S. 8). Damit wird oft eine negative Arbeitseinstellung verbunden, die jedoch gepaart mit dem Wunsch nach einer flexiblen und kreativen Arbeitsumgebung auftritt. Daneben seien eine hohe Lernbereitschaft sowie ein Bewusstsein dafür vorhanden, dass lebenslanges Lernen eine Notwendigkeit darstellt (vgl. Rump und Eilers 2012, S. 207). Zudem werden bei ihnen hohe Kompetenzen im Umgang mit moderner Technik und in der Informationsbeschaffung beobachtet. Hier sind jedoch oftmals Defizite in der kritischen Bewertung der beschafften Informationen erkennbar (vgl. Kring 2013, S. 8f.). Es wird ihnen nachgesagt, mit permanenten Veränderungen flexibel umgehen zu können (vgl. Kring 2013, S. 8f.). Sie verfügen über eine ausgeprägte Toleranz, fordern jedoch stetige Entwicklung und klare Kommunikation am Arbeitsplatz (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 109 sowie DGFP 2011, S. 11). In dieser Gruppe wird der Wunsch wahrgenommen, „Werdegänge unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie der Lebensphasenorientierung“ gestalten zu können (Rump und Eilers 2012, S. 207).

Alters- und Lebensphasen- Effekte sowie generationale Effekte haben Einfluss auf die Erwartungen von Personen an ihren Arbeitsplatz und wirken sich auf die Einstellungen und Erwartungen gegenüber

Vorgesetzten und Kollegen/-innen aus (vgl. Bruch, Kunze und Böhm, S. 93). Im demografieorientierten Personalmanagement müssen alle diese Faktoren berücksichtigt werden. Dabei darf man sich jedoch nicht dazu verleiten lassen, Maßnahmen allein auf der Basis von Generationszuschreibungen zu entwickeln.

### 3.3 Demografieorientiertes Personalmanagement als Alternsmanagement

Demografieorientiertes Personalmanagement erfordert die aktive Auseinandersetzung mit dem Alterungsprozess der Belegschaft. Ein derartiges Alternsmanagement geht dabei präventiv vor, ist auf die gesamte Erwerbsbiografie ausgerichtet und bezieht alle Altersgruppen mit ein: „Alter(n)sgerechte Ausrichtung betrieblicher Maßnahmen beginnt mit den Jüngeren (in ihrer Zusammenarbeit mit den Älteren), geht über die Mitarbeiter mittleren Alters (bei der Sicherung von Qualifikation und Gesundheit) und schließt den Kreis mit den Älteren“ (Gündisch 2012, S. 32). Nur so ist es möglich, zukunftsorientierte Personalentwicklung zu betreiben und die Einrichtung auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorzubereiten (vgl. Schleh 2012, S. 369).

Hier ist es von großer Bedeutung, Konzepte des lebenslangen Lernens einzubinden. Lebenslanges Lernen im Beruf erstreckt sich dabei über alle Lebensphasen der Erwerbstätigkeit bis hin zum Ruhestand (vgl. Hennig 2011, S. 56). Darunter wird „alles formale, nicht-formale und informelle Lernen“ verstanden, bei dem „Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen“ verarbeitet werden (Hennig 2011, S. 56). Ein demografieorientiertes Personalmanagement, das zugleich ebenso ein Alternsmanagement ist, muss daher auch die Erhaltung der Lernmotivation über alle Lebensphasen hinweg vorsehen. Diese Motivation ist die Voraussetzung für den Erfolg des lebenslangen Lernens (vgl. Hennig 2011, S. 56).



Bei der Auseinandersetzung mit der Altersverteilung stellt sich zudem die Frage, wie Angehörige unterschiedlicher Altersgruppen zusammenarbeiten und ob negative Altersstereotype bestehen. Solche Stereotype setzen die Entwicklung von Defiziten mit zunehmenden Alter voraus („Defizitmodell“, Bosch 2009, S. 76). Dabei wird von einem kontinuierlichen Abbau der körperlichen und kognitiven Leistungsfähigkeit ausgegangen, der nicht rückgängig gemacht werden kann. So werden älteren Mitarbeitern/-innen „geringere Lernbereitschaft, niedrigere Veränderungsbereitschaft, geringere Vertrauensbereitschaft, geringere Intelligenz, niedrigere Lern- und Leistungsfähigkeit sowie Artikulationsfähigkeit nachgesagt“ (Rauchmann 2013, S. 9). Im Zuge eines Alternsmanagements muss den Stereotypen bei den Mitarbeitern/-innen aktiv begegnet werden.

Dem Defizitmodell kann die Perspektive eines Kompetenzmodells entgegengesetzt werden, das davon ausgeht, dass sich die Kompetenzen mit dem Altern individuell verändern und zunehmen (vgl. Bosch 2009, S. 76; Rauchmann 2013, S. 10). So bleibt die Lernfähigkeit auf dem gleichen Niveau und es nehmen „z.B. Erfahrungswissen, strategisches Denken, souveräner Umgang mit Problemsituationen oder Qualitätsbewusstsein“ zu (Bosch 2009, S. 77). Für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und um die genannten Kompetenzen nutzen zu können, ist im Alterungsprozess ein Arbeitsumfeld nötig, das „mögliche Schwächen ausgleicht und vorhandene Stärken unterstützt“ (Bosch 2009, S. 77).

Nicht zwangsläufig müssen sich bei der Zusammenarbeit von Personen unterschiedlicher Alter bzw. Generationen Konflikte ergeben. Dennoch ist es ein wichtiger Aspekt des demografieorientierten Personalmanagements, die unterschiedlichen Wünsche, Einstellungen und Erwartungen von Vorneherein mit zu bedenken und auf Konflikte entsprechend einzugehen (vgl. Schütt 2014, S. 5).

#### 4. Personalsituation in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Im Folgenden wird die Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken betrachtet. Dazu wird sie ins Verhältnis zur Altersstruktur aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie speziell zur Altersstruktur im Öffentlichen Dienst gesetzt. Es werden Herausforderungen identifiziert, die sich aus den spezifischen und demografischen Gegebenheiten ableiten lassen und dargestellt, wie diesen Herausforderungen in den drei Handlungsfeldern Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung begegnet werden kann

##### 4.1 Darstellung der Altersstruktur der Bibliotheksbeschäftigten

Wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, ist davon auszugehen, dass der Arbeitsmarkt infolge der demografischen Entwicklung großen Veränderungen ausgesetzt sein wird. Mittel- bis langfristig werden mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, als eintreten. Die Zahl der potenziell Erwerbsfähigen sinkt, während gleichzeitig das Alter der Erwerbstätigen steigt (vgl. Bosch 2009, S. 13). Die fortschreitende Alterung der Erwerbstätigen wird in Abbildung 4 deutlich sichtbar:

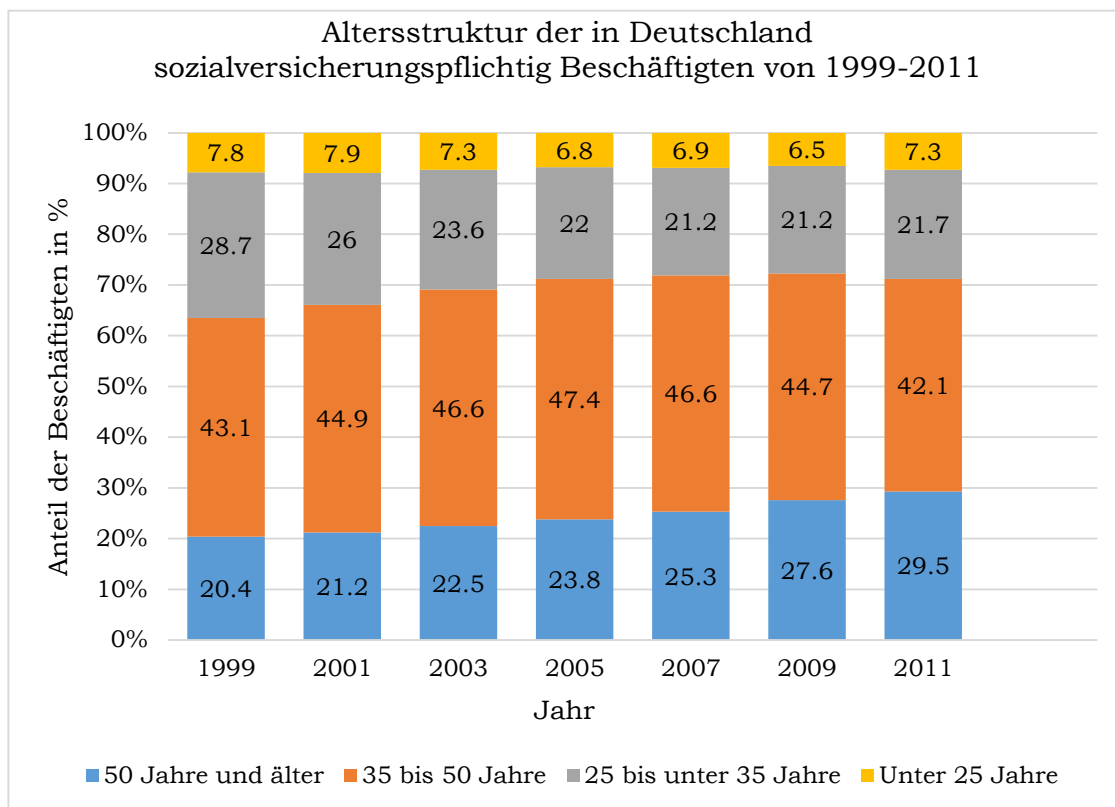


Abbildung 4: Altersstruktur der in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 1999-2011  
(Daten: IAB 2012b, Grafik: eigene Darstellung)

Betrug der Anteil der über 50-Jährigen 1999 noch 20,4%, machte er 2011 bereits 29,5% der Beschäftigten aus. Der Wert für die 25- bis unter 35-Jährigen sank zwischen 1999 bis 2007 kontinuierlich von 28,5% auf 21,2%, um sich dann zu stabilisieren und 2011 wieder leicht auf 21,7% anzusteigen. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den unter 25-Jährigen. Ihr Anteil war mit einigen Schwankungen bis 2009 rückläufig und stieg gegen 2011 wieder leicht auf 7,3% der Beschäftigten an. Die zahlenmäßig stärkste Gruppe der 35- bis 50-Jährigen hingegen wuchs bis 2005 kontinuierlich auf 47,4% an; seitdem ist ihr Anteil an den Beschäftigten rückläufig, was sich mit einem sukzessiven Vorrücken in die nächsthöhere Altersgruppe erklären lässt, die sich analog dazu ausdehnt. Daraus folgt: „Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Behörden wird deutlich stärker als bisher von der Motivation und Arbeitsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängen. Gleichzeitig wird es künftig

infolge des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels deutlich schwieriger, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren. Infolgedessen wird auch der Wettbewerb um qualifizierte Kräfte in allen Altersklassen zunehmen“ (Bosch 2009, S. 13).

Dies gilt in besonderem Maße für den Öffentlichen Dienst, der schon heute deutlich stärker als andere Branchen von einer Alterung der Belegschaft betroffen ist, wie Abbildung 5 verdeutlicht. Die Gründe dafür sind Einstellungsstopps und Stellenkürzungen sowie die faktische Unkündbarkeit von Beamten/-innen und langjährigen Beschäftigten (vgl. Bosch 2009, S. 27 f.; 38).

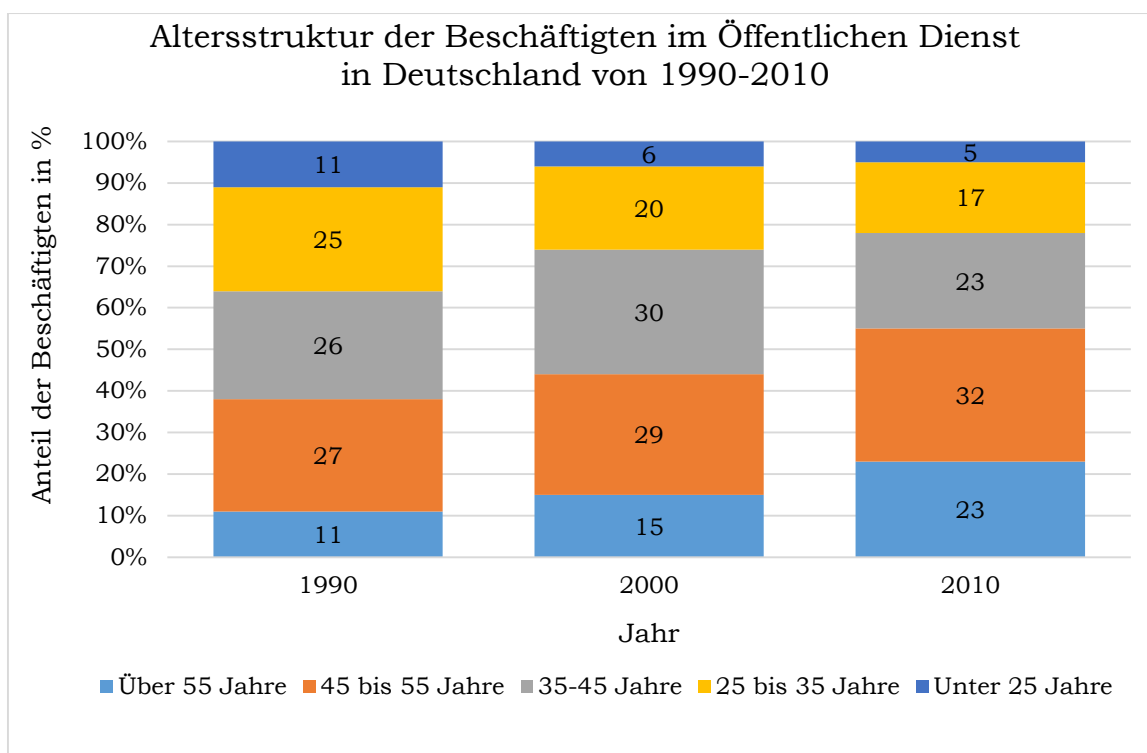


Abbildung 5: Altersstruktur der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst in Deutschland von 1990-2010  
(Daten: Statista 2015a auf Grundlage einer Erhebung der Prognos AG<sup>4</sup>, Grafik: eigene Darstellung)

<sup>4</sup> Die Abgrenzung der einzelnen Altersgruppen ist leider nicht eindeutig, so ist z.B. unklar, in welche Gruppe 35-Jährige eingeordnet wurden (vgl. Statista 2015a)

So stellte die Gruppe der zwischen 45- bis 55- (32%) und der über 55-Jährigen (23%) 2010 bereits 55% der Beschäftigten. Zugleich ging der Anteil der unter 25-Jährigen zwischen 1990 und 2010 von 11% auf 5% und die der 25- bis 36-Jährigen von 25% auf nur noch 17% zurück. Begründet liegen diese Werte neben der allgemeinen demografischen Entwicklung im forcierten Personalabbau des Öffentlichen Dienstes ab Mitte der 1990er Jahre (vgl. Statista 2015b). Dieser wurde vor allem über die Nichtneubesetzung freiwerdender Stellen und Einstellungsstopps realisiert. Darüber hinaus fielen auch die Neueinstellungen junger Mitarbeiter/-innen in den letzten 20 Jahren in allen Bereichen des Öffentlichen Dienstes sehr zurückhaltend aus (vgl. Bosch 2009, S. 38). Damit sieht sich der Öffentliche Dienst sowohl mit einer massiven Pensionierungswelle durch die personenstarken Altersjahrgänge der über 50-jährigen als auch mit einem Nachwuchsmangel konfrontiert (vgl. Bosch 2009, S. 28).

Dabei sind die Länder und Kommunen als personalstärkste Bereiche des Öffentlichen Dienstes von dieser Entwicklung in besonderem Maße betroffen, da ihr Anteil älterer Beschäftigter besonders hoch und der Anteil an Nachwuchskräften sehr gering ist (vgl. Bosch 2009, S. 28f). Dies gilt somit auch für Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken, deren Träger die Länder und Kommunen sind (vgl. Seefeldt 2013). Diese Einschätzung wird gestützt durch die vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für den Zeitraum von 1999 bis 2011 erhobenen Zahlen für das Berufsfeld 823. Dieses zeigt unter anderem die bundesweite Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Bibliothekare/-innen, Archivare/-innen und Museumsfachleute sowie auch der Dokumentare/-innen, Bücherei- und Archivhelfer/-innen und Assistenten/-innen an Bibliotheken (Abb. 6).

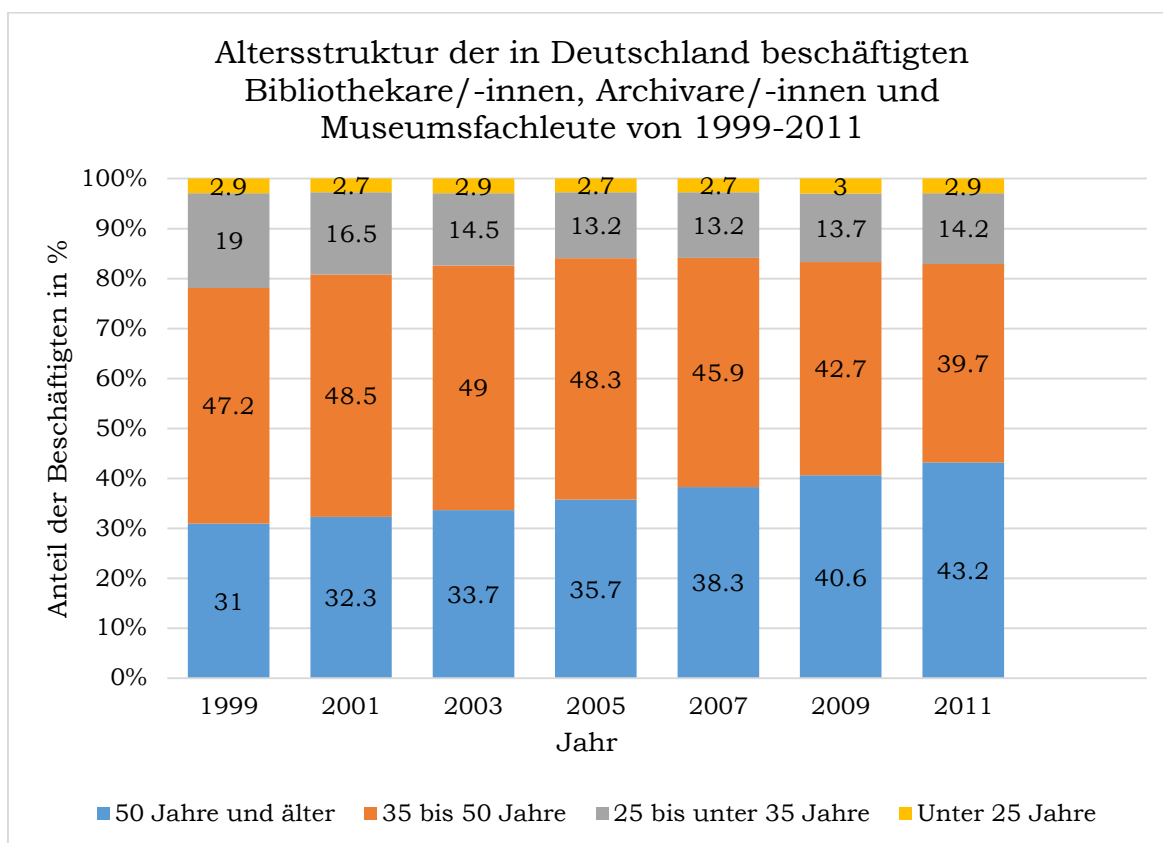


Abbildung 6: Altersstruktur der in Deutschland beschäftigten Bibliothekare/-innen, Archivare/-innen und Museumsfachleute von 1999-2011  
(Daten: IAB 2012a, Grafik: eigene Darstellung)

Während der Anteil der über 50-Jährigen Bibliothekare/-innen, Archivare/-innen und Museumsfachleute zwischen 1999 und 2011 um 12,2% auf 43,2% gestiegen ist, blieb der Anteil der unter 25-jährigen Beschäftigten aus diesem Bereich auf einem konstant niedrigen Niveau von knapp 3%. Auffällig ist auch die Gruppe der 35- bis 50-Jährigen: sie erreichte 2003 ihren Höhepunkt mit einem Beschäftigtenanteil von 49% und ist seit dem sichtbar rückläufig. So betrug dieser im Jahr 2011 nur noch 39,7%. Aufgrund der groben Kategorieneinteilung des vorliegenden Datenmaterials lässt sich nicht mit eindeutiger Sicherheit bestimmen, worin diese Entwicklung begründet liegt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die sogenannten Babyboomer in den Jahren nach 2003 sukzessive in die nächsthöhere Altersgruppe voranrückten und dabei bis 2011 den Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre auf 43,2% ausdehnten. Es ist anzunehmen, dass dieser Effekt anhält und sich erst nach 2019

abschwächen wird, da dann die jüngsten Mitglieder der geburtenstarken Babyboomer-Generation die Altersschwelle von 50 Jahren erreicht haben werden.

Leider ist nur wenig Zahlenmaterial verfügbar, das sich explizit mit der Altersstruktur in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken beschäftigt, so dass in den meisten Publikationen zum Thema, wie auch in diese Arbeit, auf die Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zurückgegriffen wird. Darin sind jedoch neben bibliothekarischen Fachkräften und Bibliotheksmitarbeitern/-innen ohne abgeschlossene Ausbildung auch andere Professionen, wie Archivare/-innen und Museumsfachleute sowie auch Dokumentare/-innen und Archivhelfer/-innen in die Berechnungen miteinbezogen. Hier wäre anzuregen, Zahlen zur Altersverteilung regelmäßig über die Deutsche Bibliotheksstatistik zu erheben. Umso erfreulicher sind daher die bei Thomas 2013 veröffentlichten Zahlen zur Altersverteilung der Beschäftigten in den Wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Brandenburg (s. Abb. 7). Sie wurden im Vorgriff der Veröffentlichung des Bibliotheksentwicklungsplans 2013 des Deutschen Bibliothekverbandes Landesverband Brandenburg publiziert.

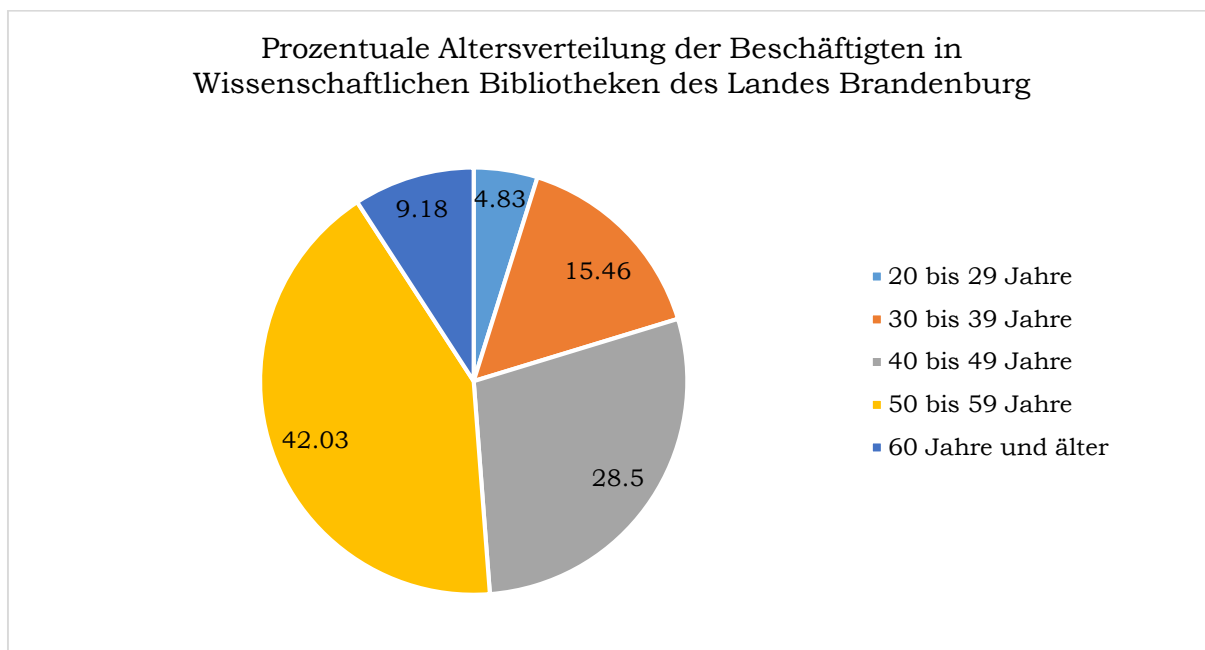


Abbildung 7: Prozentuale Altersverteilung der Beschäftigten in Wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Brandenburg, Stand: Mai 2011  
(Daten: Deutscher Bibliotheksverband Landesverband Brandenburg 2012 [noch nicht veröffentlicht], zitiert nach Thomas 2013, S. 53; Grafik: eigene Darstellung)

Wie die Zahlen belegen, treten die bereits beschriebenen demografischen Entwicklungen an den Wissenschaftlichen Bibliotheken des Landes Brandenburg besonders drastisch zu Tage. Der Anteil der über 50-Jährigen betrug hier im Jahr 2011 70,53%. Damit liegt er sowohl deutlich über dem Schnitt aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. Abb. 4) als auch über dem bundesweiten Schnitt der beschäftigten Bibliothekare/-innen, Archivare/-innen und Museumsfachleute (vgl. Abb. 6). Jedoch lassen sich daraus keine generellen Aussagen über die bundesweite Altersverteilung an Wissenschaftlichen Bibliotheken treffen, da der Altersschnitt in den ostdeutschen Verwaltungen generell höher ausfällt, als in den übrigen Bundesländern (vgl. Bosch 2009, 28-31).

Dennoch sind die Zahlen zur Altersverteilung an den Wissenschaftlichen Bibliotheken Brandenburgs hilfreich, denn sie erlauben einen Blick in die Zukunft, der aufrüttelt: Wenn 2011 70,53% der Bibliotheksmitarbeiter/-innen 50 Jahre oder älter waren, werden bis 2028 diese 70,53% in Pension



gegangen sein – bis dahin bleiben aktuell (2015) noch 13 Jahre. Wird Brandenburg diesen massiven Weggang kompensieren können? Hierbei ergeben sich Herausforderungen gleich auf mehreren Ebenen: Werden ausreichend qualifizierte Mitarbeiter/-innen gewonnen werden können, um eine Pensionierungswelle in dieser Größenordnung zu kompensieren? Wird das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter/-innen mit ihnen verloren gehen oder wird es gelingen, ihr Erfahrungswissen auch für nachrückende Generationen verfügbar zu machen? Wie werden die Neuformierungsprozesse innerhalb der Belegschaften aussehen, die in so kurzer Zeit über zwei Drittel ihrer Kollegen/-innen verlieren? Werden die neuen Mitarbeiter/-innen schnell integriert werden können, so dass der Betrieb weiterhin reibungslos aufrechterhalten werden kann? Wie werden die Mitarbeiter/-innen mit dem größeren Altersgefälle umgehen, wenn zahlreiche junge Nachwuchskräfte ihren Dienst in den Bibliotheken antreten und auf deutlich ältere Kollegen/-innen treffen? Wird es möglich sein, die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft möglichst vieler Mitarbeiter/-innen bis zu deren Renteneintritt zu erhalten? Die Zahlen aus Brandenburg machen besonders deutlich sichtbar, welchen personalpolitischen Herausforderungen sich Bibliotheken in den nächsten Jahren stellen müssen.

#### 4.2 Herausforderungen für das Personalmanagement durch den demografischen Wandel

In Kapitel 2 und 4.1 wurden die Konsequenzen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben sowie die Personalsituation im Bibliothekswesen in Deutschland näher betrachtet. Dabei wurden verschiedene Herausforderungen offensichtlich, die eine demografieorientierte und altersgerechte Personalführung für die kommenden Jahre nahelegen. Im Folgenden sollen daher diese Herausforderungen und die Aufgabenfelder, die aus diesen entstehen, dargestellt werden.

Die Übertragung von Instrumenten aus der Privatwirtschaft auf das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung ist der Bosch-Stiftung nicht eins zu eins möglich. Gleichzeitig sollten jedoch die grundsätzlichen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes nicht als Hemmnisse für eine zukunftsorientierte Personalpolitik gesehen werden (vgl. Bosch 2009, S. 56). Dies trifft auch auf Bibliotheken als Einrichtungen des öffentlichen Dienstes zu.

Der behandelte Themenbereich ist in der bibliothekarischen Fachliteratur bis jetzt noch weitgehend unerschlossen. Daher wird in Übertragung vorwiegend auf Fachliteratur zur Verwaltung zurückgegriffen. Vereinzelt werden ebenfalls Publikationen zu Demografieorientierung in privatwirtschaftlichen Unternehmen herangezogen.

Um mit den Herausforderungen eines demografieorientierten Personalmanagements umgehen zu können, sind für den Öffentlichen Dienst grundsätzliche Annahmen zu treffen: Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung müssen „als serviceorientierter Dienstleister gegenüber dem Bürger auftreten“ (vgl. Bosch 2009, S. 56). Das Personal muss deshalb als wichtige Ressource wahrgenommen werden, die wesentlich zum Erfolg der Einrichtung beiträgt. Wenn das Personal aber eine „knappe und strategisch wichtige Ressource ist“ (Bosch 2009, vgl. S. 56), muss im Hinblick auf den demografischen Wandel verstärkt strategisch mit ihm umgegangen werden. Unverzichtbarer Teil dieses Vorgehens ist die Altersstrukturanalyse der Belegschaft der jeweiligen Einrichtung. Diese sollte das Fundament bilden, auf dem alle strategischen Entscheidungen aufbauen (vgl. BMI 2013a, S. 5ff.; Bosch 2009, S. 17; Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 197ff.; Rump und Eilers 2014, S. 19ff.).

#### 4.2.1 Personalgewinnung

Aufgrund eines sehr wahrscheinlichen Fachkräftemangels liegt eine besondere Herausforderung der Personalgewinnung darin, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren. So werden zukünftig Einrichtungen eher aktiv auf Bewerber/-innen zugehen müssen, anstatt aus einer großen Zahl von Bewerbern/-innen die Geeignetsten aussuchen zu können (vgl. Bosch 2009, S. 68). Hier ist es zunächst besonders wichtig, potenzielle Bewerber/-innen aller Altersgruppen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Einrichtung anzusprechen (vgl. Bosch 2009, S. 68). Neben der Gewinnung von jüngeren Nachwuchskräften sollte auch nach älteren Fachkräften gesucht werden (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 208).

Um Personal gewinnen zu können, sollte „ein positives Bild des öffentlichen Sektors und der Verwaltung als Arbeitgeber vermittelt werden“ (Bosch 2009, S. 68). Diese positive Wahrnehmung des Arbeitsplatzes bei den Beschäftigten führt zu Multiplikator-Effekten nach außen und senkt die Gefahr der Abwanderung von Mitarbeitern/-innen in die Privatwirtschaft oder andere Verwaltungen (vgl. Bosch 2009, S. 72). So ist auch die Effektivität von Rückkehrkonzepten zur Personalgewinnung nicht zu unterschätzen. Dabei wird Mitarbeitern/-innen nach einem zeitweiligen oder endgültigen Austritt aus der Erwerbstätigkeit die Möglichkeit gegeben, in die Festanstellung oder für Projektaufgaben zurückzukehren (vgl. Bosch 2009, S. 77). Solche Konzepte umfassen die Unterstützung und Betreuung von Eltern, die nach Phasen der Kinderbetreuung wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren, Kontaktprogramme für Mitarbeiter/-innen, die aus Altersgründen aus dem öffentlichen Dienst ausgeschieden sind sowie Rückkehrmöglichkeiten für Beschäftigte, die zuvor den Arbeitgeber gewechselt haben (vgl. Bosch 2009, S. 80).

Es ist dabei wichtig, die Attraktivität der Einrichtung durch eine ausgeprägte Lebensphasenorientierung zu steigern (vgl. BMI 2013c, S. 13).

Für eine erfolgreiche, zielgruppenspezifische Ansprache müssen darüber hinaus die Erwartungen beachtet werden, die bei den potenziellen Bewerbern/-innen bedingt durch die spezifischen Generationseigenschaften vorherrschen:

Jüngere Nachwuchskräfte der Generation Y sind mit Onlineplattformen und sozialen Netzwerken vertraut. Arbeitgeber sollten bei der Suche nach Personal daher auch diese Informationskanäle nutzen (vgl. Rump und Eilers 2013, S. 261). Da die Generation Y eine hohe Bedeutsamkeit mit ihrer Tätigkeit verbindet, möchte sie auch, dass der Arbeitgeber ihr das Gefühl vermittelt, wichtig für die Einrichtung zu sein (vgl. Rump und Eilers 2013, S. 261).

Bei der Suche nach Fachkräften sind die Älteren auf dem Arbeitsmarkt häufig weniger stark umkämpft als die jungen Nachwuchskräfte. Die gezielte Ansprache und Gewinnung von Babyboomern kann sich somit als vielversprechend erweisen (vgl. Bruch, Kunze und Böhm, S. 210).

#### 4.2.2 Personalbindung und Gesundheitsmanagement

Lebensphasenorientierung spielt nicht nur im Bereich der Personalgewinnung eine Rolle. Sich an den Bedürfnissen und Motivationen zu orientieren, die bei Mitarbeitern/-innen durch bestimmte Lebensphasen entstehen, ist auch für die Personalbindung aus mehreren Gründen ein relevantes Thema (vgl. BMI 2013b, S. 13). Ziel sollte es sein, Mitarbeiter/-innen über lange Zeit in der Einrichtung zu halten. Schwierigkeiten, die sich durch einen Fachkräftemangel bei der Gewinnung neuen Personals ergeben, können so umgangen werden. Die Orientierung an den Lebensphasen der Beschäftigten ist zudem nicht unerheblich für den Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit (vgl. BMI 2013c, S. 13). So können Mitarbeiter/-innen über eine lange Zeit der Erwerbstätigkeit eingesetzt werden, vor allem im Hinblick auf die verlängerte Lebensarbeitszeit bis 67 und darüber hinaus.

Dabei sollten die Bedürfnisse berücksichtigt werden, die sich aus verschiedenen Ereignissen in den einzelnen Lebensphasen ergeben, so beispielsweise Berufseinstieg, Berufsrückkehr nach Elternzeit oder langer Familienphase und Karriereplanung (vgl. BMI 2013c, S. 13). Dies hat folgende Vorteile für die Einrichtung: „schnellere Rückkehr an den Arbeitsplatz, verminderte Einarbeitungskosten, Wegfall von Kosten für Neurekrutierung [und die] Reduktion von Fehlzeiten“ (BMI 2013c, S. 13). Abbildung 8 verdeutlicht die Phasen eines Berufslebens und die Aufgaben, die dadurch für ein demografieorientiertes Personalmanagement entstehen:

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Schule Berufsausbildung/Studium	Berufseinstieg Berufsrückkehr nach Elternphase Karriere (-Start) „Rushhour des Lebens“	Karriere (zweite Phase) Berufliche Entwicklung (horizontal/vertikal) Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger Berufsrückkehr nach langer Familienphase	Aktiver Ruhestand Mentorenprogramme Trainertätigkeit Qualitätszirkel ...
	<b>Telearbeit, Teilzeit, Organisationservice zur Unterstützung von Kinderbetreuung und Pflege, Langzeitkonten etc. zur flexiblen, individuellen Steigerung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ Privatleben</b> Betriebliches Gesundheitsmanagement		
Kompetenzerwerb, -nutzung, -weiterentwicklung, Wissenstransfer / lebenslanges Lernen			

Abbildung 8: Beispiel zur lebensphasenorientierten Personalpolitik (BMI 2013c, S. 13)

Die Prioritäten und Interessen der Mitarbeiter/-innen in ihren jeweiligen Lebensphasen zu kennen, ermöglicht es darüber hinaus, gezielt Aufgaben zu verteilen und Angebote zu machen. Dies trägt zum Erhalt der Motivation und Zufriedenheit bei, die wichtige Faktoren der Mitarbeiterbindung sind. Dazu muss auch die Arbeitsorganisation innerhalb der Einrichtung in den Blick genommen und altersgerecht gestaltet werden (vgl. Bosch 2009, S. 77 sowie Rump und Eilers 2014, S. 22). Wichtige Punkte sind dabei:

„ein systematischer Belastungswechsel, die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln und der Arbeitsumgebung, die

Erweiterung von Handlungsspielräumen, neue Arbeitsaufgaben mit weniger „alterskritischen“ Belastungen und besserer Nutzung der Erfahrung, eine mitarbeiterorientierte Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Partizipation der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung und schließlich der gezielte Einsatz altersgemischter Teams“ (Rump und Eilers 2014, S. 23).

Mitarbeitern/-innen, die der Generation Y angehören, sollte bei verschiedenen Gelegenheiten die flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeit und ihres Arbeitsortes ermöglicht werden: dies stellt einen „immensen Attraktivitäts- und Motivationsfaktor“ (Rump und Eilers 2013, S. 266) dar. Um Nachwuchskräfte dieser Generation in der Einrichtung zu halten, sollte auch dem Wunsch nach Verantwortung nachgekommen und diese entsprechend übertragen werden, wo es möglich ist (vgl. Rump und Eilers 2013, S. 266).

Die Babyboomer befinden sich aufgrund ihres Alters in der mittleren Lebensphase, in der häufig Resümee über das Erreichte gezogen und das noch Kommende abgeschätzt wird. Hier hängt es stark vom Personalmanagement ab, ob Mitarbeiter/-innen dieser Generation in dieser Phase „neue Motivation [schöpfen] oder im schlimmsten Fall Enttäuschungen und depressives Verhalten entstehen“ (Bruch, Kunze und Böhm, S. 121). Hier sollten die ausgeprägten vorhandenen Sozialkompetenzen der älteren Beschäftigten und ihre große Fähigkeit zur Interaktion in Gruppen genutzt werden. Daneben ist es empfehlenswert, die intrinsische Motivation bei Beschäftigten dieser Generation zu fördern und gleichzeitig ihre Weiterentwicklung und Karriere mit extrinsischen Reizen zu unterstützen (vgl. Bruch, Kunze und Böhm, S. 120f.).

Alternsgerechte Arbeitsorganisation erfordert ein strategisches Gesundheitsmanagement (vgl. Bosch 2009, S. 81). Hierunter sind alle Maßnahmen zu fassen, die proaktiv und reaktiv die Gesundheit fördern und

die Leistungsfähigkeit damit möglichst lange erhalten (vgl. Bosch 2009, S. 81). Es ist ebenso wichtig, ein entsprechendes Klima in der Einrichtung zu schaffen, in dem die Auseinandersetzung mit gesundheitlichen Belangen unterstützt wird (vgl. Bosch 2009, S. 83). In Zusammenarbeit mit den Beschäftigten sollten „gesunde[...] Erwerbsverläufe“ (vgl. Bosch 2009, S. 84) entwickelt werden, die vorausschauend und altersorientiert Tätigkeitswechsel planen (vgl. Bosch 2009, S. 84).

Auf diese Weise können Fehlzeiten reduziert und ein Wissensverlust vermieden werden, der entsteht, wenn Mitarbeiter/-innen krankheitsbedingt ausfallen (vgl. Bosch 2009, S. 83). Dabei sollten zunächst die Bedarfssituation in der Einrichtung sowie etwaige Gesundheitsrisiken abgeklärt werden. So kann die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten durch den Work Ability Index gemessen werden, der von 7 „keine Arbeitsfähigkeit“ bis 49 „maximale Arbeitsfähigkeit“ reicht und es ermöglicht, Arbeitsunfähigkeit und Frühinvalidität frühzeitig abzuschätzen (vgl. Bosch 2009, S. 85). Hieraus folgt entsprechend die Anpassung und Verminderung von Leistungsvorgaben bei vorliegenden Gesundheitsbeeinträchtigungen (vgl. Bosch 2009, S. 85).

Handlungsmöglichkeiten liegen zum einen in der Bereitstellung gesundheitserhaltender Arbeitsmittel sowie in der Gestaltung der Arbeitsumgebung. Zum anderen können nach einer Einschätzung des Bedarfs intern Angebote für die physische und psychische Gesundheit entwickelt werden.

Teil eines strategischen Gesundheitsmanagements sollte auch der Bereich des Wiedereingliederungscoachings sein. Hierunter fallen alle Maßnahmen, die Mitarbeitern/-innen den Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit nach längeren Krankheitsphasen ermöglichen. Wichtige Ziele sind dabei, die Leistungsfähigkeit zu stärken und zu erhalten (vgl. Bosch 2009, S. 85).

Die Babyboomer sind die erste Generation, die in hohem Maße von einer Lebensarbeitszeit bis 67 und darüber hinaus betroffen sein wird (vgl.

Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 120). Durch Alterseffekte bedingte Gesundheitsprobleme treten aktuell in dieser Generation noch nicht ausgeprägt auf. Dennoch sollte hier, besonders vor dem Hintergrund der längeren Erwerbstätigkeit, ein Bewusstsein für die Erhaltung der Gesundheit geschaffen werden (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2010, S. 120). Vertretern/-innen der Generation Y wird ein im Verhältnis zu früheren Generationen sowohl physisch wie auch psychisch schlechterer Gesundheitszustand bescheinigt (vgl. Kring 2013, S. 22f.). Hier sind gezielte Programme zur Gesundheitserhaltung und -förderung nötig, besonders im Hinblick darauf, dass der Großteil der Lebensarbeitszeit noch vor ihnen liegt (vgl. Kring 2013, S. 22f).

#### 4.2.3 Personalentwicklung und Wissenstransfer

Demografieorientierte Personalentwicklung umfasst die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die Vermittlung von Inhalten und Kompetenzen zur Weiterqualifikation (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 25). Dies bezieht sich auf alle Phasen des Erwerbslebens und erlaubt es der Einrichtung, „der demografiebedingten Alterung der Belegschaft und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gerecht zu werden“ (Rump und Eilers 2014, S. 25). Personalentwicklung sollte dabei auch nicht allein durch eine zentrale Abteilung gesteuert, sondern als Aufgabenfeld in die Abteilungen gegeben werden, sodass Maßnahmen „in enger Abstimmung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfinden“ (Bosch 2009, S. 86).

Die Vermittlung von Soft Skills und Arbeitsmethoden sollte dabei gegenüber Angeboten zu fachlichen Themen nicht untergeordnet behandelt werden. So werden Kompetenzen, die über Fachkenntnisse hinausgehen, als entscheidend eingeschätzt, um Beschäftigte auf sich verändernde Anforderungen am Arbeitsplatz vorzubereiten (vgl. Bosch 2009, S. 87).

Hierzu sind Schulungskonzepte nötig, die vom lebenslangen Lernen ausgehen. Es ist dabei von großer Bedeutung, auf das Lernverhalten, die



Lernmotivation der Mitarbeiter/-innen und ihre Weiterbildungsbedürfnisse einzugehen (vgl. Bosch 2009, S. 85 sowie Rump und Eilers 2014, S. 26). Die Mitarbeiter/-innen müssen gegebenenfalls (wieder) „lernen, zu lernen“ und eine Perspektive auf Weiterbildungsmöglichkeiten und deren Nutzen entwickeln (vgl. Bosch 2009, S. 87 sowie Rump und Eilers 2014, S. 26).

Alters-, lebensphasen- und generationsbedingte Eigenschaften der Mitarbeiter/-innen spielen eine nicht unerhebliche Rolle für die adäquate Gestaltung von Schulungsangeboten und bei der Etablierung einer Kultur des lebenslangen Lernens. Eher von den Kompetenzen als von den Defiziten älterer Mitarbeiter/-innen<sup>5</sup> ausgehend, sollte „eine individuelle und wertschätzende Ansprache sichergestellt [...] [und] angstprovozierende Wettbewerbssituationen und Überforderung“ (Rump und Eilers 2014, S. 26) vermieden werden (vgl. auch BMI 2013c, S. 12). Kurse sollten das Erfahrungswissen und Vorwissen älterer Mitarbeiter/-innen miteinbeziehen, aber auch „Fehlerquellen und Unzulänglichkeiten althergebrachter Vorgehensweisen“ (Rump und Eilers 2014, S. 27) thematisieren. Es sollte zudem das „Verlernen überholten Wissens“ (Rump und Eilers 2014, S. 27) unterstützt werden. Unabhängig von der Zielgruppenausrichtung sollte der Lehrstoff in seine Zusammenhänge eingeordnet werden und einen hohen Praxisbezug aufweisen (Rump und Eilers 2014, S. 27). Nicht zuletzt ist es von großer Bedeutung, die „Unterschiede in der Grundausbildung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern“ zu berücksichtigen (Rump und Eilers 2014, S. 27).

Wenn Mitarbeiter/-innen in Pension gehen oder die Einrichtung aus anderen Gründen verlassen, ist es sehr wichtig, einen sogenannten „Brain-Drain“ zu vermeiden. Das Wissen der ausscheidenden Personen sollte daher über Wege des Wissenstransfers auf verbleibende Fachkräfte übertragen und mit Hilfe von Wissensmanagement-Instrumenten für die

---

<sup>5</sup> Vgl. Kap. 3.3 zum Defizit- bzw. Kompetenzmodell

Zukunft gesichert werden (vgl. BMI 2013c, S. 12). Ebenso gilt es, relevante Informationen zu Arbeitsbereichen und -abläufen generell verfügbar zu machen (vgl. Bosch 2009, S. 96). So kann auch in Vertretungssituationen flexibel reagiert werden.

Eine besondere Herausforderung für die Personalentwicklung liegt in der Generationendiversität der Beschäftigten. Eine Auswirkung des demografischen Wandels ist die zunehmende Spreizung des Altersunterschiedes zwischen den Menschen, die täglich miteinander arbeiten. (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 38). Lange Zeit waren den berufserfahrenen und dadurch vorwiegend älteren Mitarbeitern/-innen höhere Positionen vorbehalten, während jüngere Nachwuchskräfte sich diese erst erarbeiten mussten und mit den Jahren langsam vorrückten. Hier verschwimmen die Grenzen zunehmend, was sich auch durch den Rückgang klassischer Hierarchien und zunehmende Komplexität und Flexibilität von Arbeitsabläufen erklären lässt. Hinzu kommt, dass sich der Wissensabstand im Bereich der digitalen Kommunikation und multimedialer Anwendungen zwischen den Generationen vergrößert. So sehen sich auch ältere Beschäftigte, die klassisch die Rolle der Vermittler eingenommen haben, als Lernende während Jüngere die Vermittlerposition einnehmen (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 39).

Werden die Unterschiede im Verhalten der Altersgruppen und Generationen nicht ausreichend berücksichtigt, können „Verständigungsschwierigkeiten, Reibungsverluste und Probleme in der Zusammenarbeit entstehen“ (Rump und Eilers 2013, S. 256).

Es gilt deshalb, die Zusammenarbeit von Angehörigen unterschiedlicher Altersgruppen bzw. Generationen effektiv zu gestalten, da jüngere und ältere Mitarbeiter/-innen von den Stärken und Erfahrungen der jeweils anderen profitieren können (vgl. Bosch 2009, S. 80 sowie Rump und Eilers 2014, S. 39). Hierzu eignen sich beispielsweise altersgemischte Teams (vgl.

BMI 2013b, S. 20 sowie Bosch 2009, S. 80). Dabei sollte der Austausch von Erfahrungswissen und neuem Wissen aktiv gefördert werden, indem sich alle Altersgruppen sowohl als Lernende wie auch Lehrende wahrnehmen. Zudem können Mentoringprogramme helfen, implizites, strategisches und Erfahrungswissen von älteren auf jüngere Mitarbeiter/-innen zu übertragen (vgl. Bosch 2009, S. 92).

## 5. Was angehende und erfahrene bibliothekarische Fachkräfte (wirklich) wollen: Fokusgruppeninterviews mit Vertretern/-innen der Generation Y und der Generation der Babyboomer

Wie in Kapitel 3 beschrieben, unterscheiden sich jüngere und ältere Generationen bzw. Altersgruppen hinsichtlich ihrer Werte, Haltungen und Einstellungen. Dies betrifft auch die Erwartungen an die Arbeit. Alters- bzw. Generationenvielfalt am Arbeitsplatz birgt einerseits große Chancen, andererseits aber auch Risiken im Hinblick auf ein produktives Miteinander. Denn wird „[...] Generationendiversität nicht angemessen berücksichtigt, bleiben Potenziale ungenutzt und es können Verständigungsschwierigkeiten, Reibungsverluste und Probleme in der Zusammenarbeit entstehen“ (Rump und Eilers 2013, S. 256). Doch um ein generations- und altersgerechtes Personalmanagement in Bibliotheken zu implementieren, braucht es grundlegende Informationen darüber, was die jeweiligen Generationen bzw. Altersgruppen bewegt (vgl. Rump und Eilers 2013, S. 257).

Wie aber „ticken“ die jüngeren, angehenden Bibliotheksfachkräfte und wie ihre älteren, (berufs-)erfahrenen Kollegen/-innen? Und wie denken sie voneinander? Worauf muss man achten, damit beide Gruppen gut zusammenarbeiten und sich wohlfühlen? Und überhaupt: Was ist ihnen bei der Arbeit wichtig? Literatur, die sich mit den Einstellungen und Haltungen der verschiedenen Generationen im Öffentlichen Dienst beschäftigt, ist rar und für den Bereich der Bibliotheken ergab unsere Recherche keine Literatur, bis auf zwei Blog-Postings von Regine Lipka (vgl. Lipka 2014a; Lipka 2014b). Hier gilt es, eine Informationslücke zu schließen. Vor diesem Hintergrund haben wir jüngere Berufseinsteigerinnen und ältere, berufserfahrene Bibliotheksfachkräfte in Fokusgruppeninterviews zu ihren Einstellungen, Wünschen und Erfahrungen befragt.

## 5.1 Methodisches Vorgehen

Im Hinblick auf die zu formulierenden Handlungsempfehlungen für Personalverantwortliche, war uns wichtig, zu erfahren, was sowohl ältere, erfahrene als auch jüngere, angehende Bibliotheksfachkräfte motiviert und wie sie mögliche Maßnahmen zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung einschätzen. Darüber hinaus wollten wir wissen, welche Erfahrungen sie bereits in der Zusammenarbeit mit deutlich jüngeren bzw. älteren Arbeitskollegen/-innen gemacht haben und worin sie mögliches Konfliktpotenzial bei der generationenübergreifenden Zusammenarbeit sehen. Ein weiterer Aspekt der Befragung war der Umgang mit Erfahrungswissen und neuem Wissen. Im Folgenden soll der Einsatz von Fokusgruppeninterviews methodisch begründet werden. Ebenso soll auf die Zusammensetzung der Fokusgruppen, die Gestaltung des Fragenkatalogs sowie die praktische Umsetzung der Gruppeninterviews eingegangen werden. Im Anschluss daran werden die mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewerteten Daten thematisch sortiert dargestellt.

### 5.1.1 Begründung der Methodenwahl

Fokusgruppeninterviews gehören zu den Methoden der qualitativen Sozialforschung. Es handelt sich dabei um moderierte Gruppendiskussionen mit teilstandardisierten (offenen) Fragen (vgl. Flick 2012, S. 222f.). Die Gruppenstärke variiert zwischen vier und zwölf Teilnehmern/-innen (vgl. Krueger und Casey 2009, S. 6). Fokusgruppeninterviews erweisen sich „[...] vor allem für die Exploration von Maßnahmen, Produkten und Handlungsplänen als geeignetes Erhebungsinstrument“ (Schulz, Mack und Renn 2012, S. 207). Damit empfehlen sie sich im besonderen Maße, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen aussprechen zu können. Im Gegensatz zu Einzelinterviews wirken in Fokusgruppeninterviews Faktoren wie Gruppeninteraktion und Gruppendynamik (vgl. Drescher 2003, S. 36). Diese können dazu führen, dass im Verlauf der Interviews tiefergehende

Informationen gewonnen werden, weil Gruppenmitglieder Antworten anderer Teilnehmer/-innen hören (vgl. Bortz und Döring 2005, S. 319; Schulz 2012, S. 12f.) und diese in ihre eigenen Argumentationen miteinbeziehen. Dies erachten wir zur Erhebung relevanter Daten als förderlich. Denn wir gehen davon aus, dass die Erkenntnis eigener Erwartungen, Einstellungen und Bedürfnisse, ein auf verschiedenen Ebenen wirkender Prozess ist.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und zur weiteren Auswertung und Analyse transkribiert. Für diese arbeitsintensive Aufgabe empfehlen Schulz, Mack und Renn eine Auswertungssoftware wie MAXQDA, welche auch bei der vorliegenden Arbeit zum Einsatz kam (vgl. Schulz, Mack und Renn 2012, S. 209). Für die Auswertung von Fokusgruppeninterviews stehen verschiedene Verfahren zu Verfügung. Aus praktischen Erwägungen und um die Antworten zu unterschiedlichen Themenbereichen systematisch zu analysieren, haben wir uns für eine thematische Kodierung entschieden. Dazu wurden zentrale Inhalte der Interviews nach vorher festgelegten Kriterien analysiert (vgl. Schulz, Mack und Renn 2012, S. 209). Zu diesem Zweck haben wir ein Codesystem entwickelt, mit dessen Hilfe die Aussagen der Interviewteilnehmer/-innen kodiert und so den Kategorien „Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung“ sowie „Miteinander am Arbeitsplatz“ und „Alters- und Generationenaspekt“ zugeordnet werden konnten.

### 5.1.2 Zusammensetzung der Fokusgruppen und Gestaltung des Fragenkatalogs

Um Aussagen zu Erfahrungen, Erwartungen und Wünschen jüngerer Berufseinsteiger/-innen und älterer, berufserfahrener Bibliotheksfachkräfte treffen zu können, haben wir Fokusgruppen aus beiden Lagern gebildet. Die innerhalb von Fokusgruppen förderliche Homogenität der Gruppen (vgl. Schulz, Mack und Renn 2012, S. 207) war durch ein ähnliches Alter bzw. eine gemeinsame Generationenzugehörigkeit

(Generation Y und Babyboomer) gegeben. Bei den Berufseinsteigerinnen kam ergänzend eine vergleichbare Lebensphase hinzu: alle Teilnehmerinnen standen kurz vor dem Berufseintritt oder hatten ihn in einem Fall gerade bewältigt. Auf diese Weise konnten wir drei Gruppen, zwei mit Berufseinsteigerinnen und eine mit älteren, erfahrenen Bibliotheksfachkräften zusammenstellen, die wie folgt zusammengesetzt waren:

Zwei Gruppen waren besetzt mit je vier Teilnehmerinnen, allesamt Studentinnen des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement, bis auf eine Teilnehmerin, die bereits als Bibliothekarin in einer Öffentlichen Bibliothek arbeitet. Drei Teilnehmerinnen hatten zuvor bereits eine Ausbildung zur Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FaMI) abgeschlossen. Durch das Praxissemester, zusätzliche Praktika und in fünf von acht Fällen auch durch die Tätigkeit als studentische Hilfskraft, hatten zum Interviewzeitpunkt alle Befragten bereits praktische Erfahrungen in der Bibliotheksarbeit sammeln können. Das Alter der Berufseinsteigerinnen lag zum Interviewzeitpunkt zwischen 21 und 32 Jahren (Jahrgänge von 1982-1995), somit konnten alle acht Teilnehmerinnen der sogenannten Generation Y zugeordnet werden. Die Aussagen der Teilnehmerinnen werden im Folgenden anhand der Gesprächs-Transkripte J1 2015 bzw. J2 2015 belegt.

Die dritte Gruppe bestand aus älteren, berufserfahrenen Bibliotheksmitarbeitern/-innen. Mittels Aufrufen über die Mailinglisten Inetbib und Forum ÖB, einer Mailingaktion unter Bibliotheken in Hamburg und Umgebung sowie mittels direkter Ansprache, konnten wir vier Personen zwischen 55 und 59 Jahren (Jahrgänge von 1955 und 1960) für ein Gruppeninterview gewinnen. Drei der vier Teilnehmer/-innen sind in Wissenschaftlichen Bibliotheken angestellt. Zwei von ihnen arbeiten als

Bibliothekare/-innen, wobei nur ein Teilnehmer über einen Hochschulabschluss in Bibliothekswesen verfügt. Er arbeitet in einer Hochschulbibliothek. Die andere Teilnehmerin ist mit einem naturwissenschaftlichen Hochschulabschluss fachfremd quer eingestiegen, nachdem Sie bereits als Hilfskraft in der betreffenden Einrichtung gearbeitet hatte. Die dritte Person hat Bibliothekswesen studiert, aber kurz vor dem Abschluss abgebrochen. Sie arbeitet heute in einer großen Fachbibliothek als Leitungsassistentin im Schnittstellenbereich zwischen Verwaltung und Zentralen Diensten und hat ebenfalls bereits während des Studiums als studentische Hilfskraft für diese Einrichtung gearbeitet. Die vierte Person arbeitet als Bibliotheksangestellte in einer mittelgroßen Öffentlichen Bibliothek. Auch sie ist Quereinsteigerin. Ihr Aufgabenspektrum entspricht dem einer FaMI. Die Aussagen der Teilnehmer/-innen werden im Folgenden anhand des Gesprächs-Transkripts A 2015 belegt.

In Orientierung an den Empfehlungen von Casey und Krueger 2009 haben wir unsere Fragen entlang einer Route entwickelt, deren Zweck es war, die Teilnehmer/-innen systematisch zu aktivieren und an das Thema heranzuführen, um ihnen schließlich bei maximaler Aufmerksamkeit und Beteiligung, die inhaltlich wichtigsten Fragen zu stellen (vgl. Krueger und Casey 2009, S. 38-41). Die Fragen selbst waren rund um den Themenkomplex Personalgewinnung, -entwicklung- und -bindung angesiedelt und thematisierten auch Unterpunkte der o.g. Kategorien, wie die Zusammenarbeit von Mitarbeitern/-innen unterschiedlicher Altersgruppen bzw. Generationen, Wissenstransfer und Gesundheitsmanagement.

### 5.1.3 Durchführung der Interviews

Die Fokusgruppeninterviews wurden gemeinsam von den Verfasserinnen der Arbeit durchgeführt. Sie traten dabei als Moderatorinnen auf, was eine



bessere Kontrolle und Lenkbarkeit der Situation ermöglichte; Ergänzungen und Vervollständigungen konnten im Bedarfsfall sofort vorgenommen werden. Zudem war so eine lebendigere Gesprächsführung möglich. Für die Gespräche war eine Dauer von 90 Minuten veranschlagt. Der Verlauf der Fokusgruppeninterviews orientierte sich an der vorab definierten Fragenroute, die als Gesprächsleitfaden diente. Sie sah zusätzlich Raum für Nachfragen vor, z.B. um Teilnehmer/-innen zu inhaltlich konkreteren Aussagen zu animieren oder einem neuen, unerwarteten Aspekt im Gespräch nachzugehen (vgl. Krueger und Casey 2009, S. 36). Um ein möglichst entspanntes und angenehmes Gesprächsklima für alle Teilnehmer/-innen zu schaffen, wurden die Interviews in ansprechenden Räume mit wohnlicher Atmosphäre durchgeführt (vgl. Krueger und Casey 2009, S. 92). Für den Verlauf des Interviews wurde eine möglichst positive und wertschätzende Gesprächssituation angestrebt, um ein Umfeld zu schaffen, das ehrlichen Antworten zuträglich ist. Die Fragen selbst waren orientiert am erwarteten Erfahrungshorizont der Teilnehmer/-innen (vgl. Krueger und Casey 2009, S. 35f.). Wie auch bei den Experteninterviews (s. Kapitel 6) wurden den Interviewten der Fokusgruppen eine anonymisierte Auswertung der Ergebnisse, sowie eine vertrauliche Behandlung der Interviewinhalte zugesichert. Das Einverständnis der Interviewten wurde durch schriftliche Erklärungen festgehalten (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, S. 89f.).

## 5.2 Inhaltliche Auswertung nach Themen

Im vorliegenden Kapitel werden zentrale Ergebnisse aus den Fokusgruppeninterviews zusammengetragen und analysiert. Die Vorgehensweise orientiert sich an einer kategorienbasierten Auswertung (vgl. Kuckartz 2012, S. 94f.) entlang der Hauptthemen, die in vier Unterkapiteln behandelt werden. Die Belege verweisen auf die Transkripte der Gespräche: A 2015

### 5.2.1 Miteinander am Arbeitsplatz

#### *Ergebnisse aus der Befragung der älteren bibliothekarischen Fachkräfte*

Zu Beginn der Interviews wurden die älteren Teilnehmer/-innen gefragt, was einen guten Arbeitsplatz noch besser machen kann. Alle Teilnehmer/-innen nannten ein gutes Arbeitsklima als Voraussetzung für einen guten Arbeitsplatz (vgl. A 2015, S. 67f.). Ergänzt wurden die Aussagen zum Arbeitsklima um Erwartungen, wie ähnliche Vorstellungen von Teamarbeit (vgl. A 2015, S. 67), gute Kommunikation (vgl. ebd.) und vertrauensvolle Zusammenarbeit (vgl. A 2015, S. 68). Teilnehmerin A4 erklärte, dass ein gutes Arbeitsklima im Team auch helfe, wenig wertschätzendes Verhalten von Nutzern/-innen emotional zu kompensieren (vgl. A 2015, S. 68f.). Der Punkt Wertschätzung ist für alle älteren Interviewteilnehmer/-innen von hoher Bedeutung. Dabei haben sich im Interview mehrere Dimensionen der Wertschätzung offenbart: wertschätzendes Verhalten von Kollegen/-innen untereinander, gegenüber Nutzern/-innen und die Wertschätzung von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern/-innen (vgl. A 2015, S. 67f.). Auch auf institutioneller Ebene kann durch Entscheidungen die Bibliothek betreffend, Wertschätzung gezeigt oder auch vorenthalten werden, wie Teilnehmerin A4 anhand eines Negativbeispiels beschreibt: "Also [...] wenn gespart wird beim Institut, wird natürlich immer als aller erstes der Bibliotheksetat gekürzt" (A 2015, S. 73). Gleichwohl räumt sie ein, dass man sich Anerkennung auch verdienen müsse (vgl. ebd.). Drei von vier Teilnehmern/-innen erklärten zudem, dass es Ihnen wichtig sei, eine in der Organisation bereits verankerte Kultur der Wertschätzung auch an neue, jüngere Mitarbeiter/-innen weiterzugeben (vgl. A 2015, S. 92-94; 100).

Alle befragten älteren Fachkräfte sahen die Alterung der Belegschaft in Bibliotheken als Problem: „Irgendwann wird sich das zum Drama auswachsen! [...] die jüngste [Bibliothekarin bei uns] ist 53! (A 2015, S. 90)“. Dabei war nicht in allen Fällen das biologische Alter ausschlaggebend. So beobachtet Teilnehmerin A2 in ihrer Einrichtung Kollegen/-innen, deren

Verhalten sie deutlich „älter“ erscheinen lässt, als sie eigentlich sind (vgl. A 2015, S. 91). Der Kontakt und die Zusammenarbeit mit jüngeren Mitarbeitern/-innen werden von den älteren Fachkräften als positiv bewertet. Auch wird den Jüngeren viel Wohlwollen und Interesse entgegengebracht. Man wertschätzt ihr Innovationspotenzial, unabhängig davon, ob es sich um FaMIs oder Bibliothekare/-innen handelt (vgl. A 2015, S. 90; 92) Die älteren Interviewteilnehmer/-innen sind sich des erneuernden Potenzials der Jungen bewusst und sehen sich selbst auch in der Verantwortung, die Nachwuchskräfte zu ermutigen und darauf zu achten, dass sie gehört werden und ihr Potenzial entfalten können (vgl. A 2015, S. 89f.; 94).

Diese Unterstützung scheint auch nötig, denn wie Teilnehmerin A2 thematisierte, haben es einzelne jüngere, innovationsfreudige Mitarbeiter/-innen schwer, ihre Ideen gegenüber einer älteren Belegschaft durchzusetzen (vgl. A 2015, S. 91). Teilnehmerin A1 weiß allerdings zu berichten, dass sich das ändert und die Jüngeren deutlich selbstbewusster auftreten, sobald sie zu mehreren sind (vgl. A 2015, S. 100). Dies löst gelegentlich Unbehagen aus: „Die eine ist ganz schön keck“ (A 2015, S. 100). Jedoch: Verstöße gegen etablierte und geschätzte Werte der Organisationskultur werden von älteren Mitarbeitern/-innen sanktioniert (vgl. ebd.). Generell empfindet aber keiner der Teilnehmer/-innen die Zusammenarbeit mit jüngeren Fachkräften in altersgemischten Teams als problematisch. Ganz im Gegenteil, eine bessere altersmäßige Durchmischung der Belegschaft wird als dringend notwendige Bereicherung, ja als „Auffrischung“ empfunden und ist gewünscht (vgl. A 2015, S. 89-92; 94). Wo bereits vorhanden, wird sie geschätzt (vgl. A 2015, S. 67). So können die Teilnehmer/-innen auch nur vereinzelt über Probleme bei der Zusammenarbeit mit jüngeren Mitarbeitern/-innen berichten. Dabei handelt es sich um Fälle, die eher im Charakter bzw. Verhalten der

jeweiligen Person begründet liegen, als in ihrer Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe bzw. Generation (vgl. A 2015, S. 96-98; 100).

Auf explizites Nachfragen hin problematisierte Teilnehmerin A2 das Thema Jugendsprache - da komme sie manchmal nicht mehr hinterher (vgl. A 2015, S. 97). Teilnehmer A3 sprach das Thema Arbeitsmoral einiger Auszubildender an, relativierte aber zugleich. Er sieht sich zu allererst selbst in der Pflicht, Forderungen zu begründen und die Auszubildenden zu motivieren (vgl. A 2015, S. 97f.). Teilnehmer A3 ergänzte: „Bei jüngeren Bibliothekaren nach meiner Erfahrung sind die also so motiviert, da hat man das Problem so nicht“ (A 2015, S. 98). Und auch Teilnehmerin A4 kann bei studentischen Hilfskräften und angehenden Bibliothekar/-innen im Praxissemester eher von zu viel, als zu wenig Eifer berichten (vgl. A 2015, S. 99).

#### *Ergebnisse aus der Befragung der jüngeren Berufseinsteigerinnen*

Die jüngeren Berufseinsteigerinnen erhoffen sich ein gutes Arbeitsklima und ein positives, offenes Miteinander mit ihren zukünftigen Arbeitskollegen/-innen (vgl. J2 2015, S. 33f.; J1 2015, S. 16). Sie wünschen sich einen Umgang, der von Respekt und Hilfsbereitschaft geprägt ist (vgl. J2 2015, S. 38; J1 2015, S. 25) und möchten sich auch auf menschlicher Ebene willkommen fühlen (vgl. J1 2015, S. 9). Ebenso ist ein wertschätzender Umgang über Hierarchien und Altersgrenzen hinweg für sie von Bedeutung (vgl. J2 2015, S. 32f.; J1 2015, S. 25).

Im Hinblick auf ihren anstehenden Berufseinstieg äußerten einige Befragte die Sorge, sie könnten sich in Einrichtungen mit großer Altersdifferenz isoliert fühlen. Diese Isolation könnte sich z.B. darin äußern, dass man keine gemeinsamen Gesprächsthemen mit den älteren Kollegen/-innen hätte und so nur schwer Anschluss ans Team finden könnte (vgl. J1 2015, S.8 u. 11). Nach ihren ersten Gedanken befragt, wenn sie sich an ihrem neuen Arbeitsplatz ein Büro mit einer 30 Jahre älteren Kollegin teilen

sollten, fiel die Reaktion der Befragten allerdings moderat aus. Sie relativierten die Situation. So äußerte Teilnehmerin J1.2: „[...] sie ist in dem Alter von meiner Mutti... und mit ihr kann ich gut. Warum dann nicht auch mit der Kollegin?“ (J1 2015, S. 16). Die Hälfte der Teilnehmerinnen betonte, es komme in erster Linie auf die Person als solche und nicht auf ihr Alter an (vgl. J1 2015, S. 16f.). Ähnlich argumentierte auch die andere Hälfte der Gruppenteilnehmerinnen: sie würden auf eine gute Zusammenarbeit hoffen und sähen letztlich eine Chance für beide Seiten im Kontakt von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen (vgl. J2 2015, 39f.). Teilnehmerin J2.1 erklärte indes, es sei sogar besser mit jemandem das Büro zu teilen, „[...] der sich im Betrieb auskennt und Bescheid weiß“ (J2 2015, S. 39). Zwei der acht Teilnehmerinnen äußerten hingegen explizit Bedenken (vgl. J2 2015, S. 38f.; J1 2015, S. 17).

Wir fragten die Teilnehmerinnen nach ihren Erfahrungen im Miteinander unterschiedlicher Altersgruppen und baten sie, diese zu bewerten. Es zeichnete sich ein heterogenes Bild ab. Zwei Teilnehmerinnen gaben an, kaum Erfahrung mit altersgemischten Teams gemacht zu haben, weil sie bisher nur in Einrichtungen tätig waren, in denen eher ein homogener, höherer Altersschnitt vorherrscht (J1 2015, S. 17). Ihre eigene Interaktion mit Älteren thematisierten sie dabei nicht. Zwei Teilnehmerinnen sahen keine Probleme im Umgang zwischen den Altersgruppen, sondern eher zwischen verschiedenen Persönlichkeiten oder Gruppen mit eigenen Interessen (vgl. J1 2015, S. 23; J2 2015, S. 44). Demnach wurde nicht die biologische Altersdifferenz, sondern eher individuelles Verhalten als mögliches Problemfeld identifiziert. Dies stellte auch Teilnehmerin J1.4 fest, die bisher sehr unterschiedliche Erfahrungen mit altersgemischten Teams gemacht hat. In einer Einrichtung mit deutlich älteren Kolleginnen brauchte es sehr lange, bis sie sich ernst genommen und ins Team integriert fühlte. In anderen Einrichtungen sei ihr Alter gar kein Problem gewesen (vgl. J1 2015, S. 11 u. 18). Die Teilnehmerinnen J2.1 und J2.4 hingegen

hatten schlechte Erfahrungen als studentische Hilfskräfte an ihrer Arbeitsstelle machen müssen. Dort begegneten die älteren Fachkräfte nicht nur ihnen als Hilfskräften, sondern auch anderen jüngeren Kollegen/-innen schon beinahe feindlich (vgl. J2 2015, S. 39-42): J2.1: „[...] Was willst Du mir eigentlich sagen? Ich bin seit 30 Jahren hier“ (J2 2015, S. 42). Auch neue Mitarbeiter/-innen der Bibliothek mussten diese Erfahrung machen, berichtete Teilnehmerin J2.1 (vgl. J2 2015, S. 42). Von Problemen weiß auch Teilnehmerin J2.3 zu berichten, als es um die Einführung einer technischen Neuerung ging (vgl. ebd.). Zu Konflikten führte auch das Verhalten einiger älterer Mitarbeiter/-innen, manche Arbeiten, wie z.B. Klassenführungen, auf Jüngere „abzuwälzen“. Hauptargument war, dass die jüngeren Kollegen/-innen den betreffenden Nutzergruppen näher stünden (vgl. J2 2015, S. 43). Teilnehmerin J2.3 folgerte jedoch damals daraus, dass die betreffenden älteren Kollegen/-innen nur noch auf den Renteneintritt warteten und bis dahin am liebsten lesen und nur noch „ihre“ ältere Kundschaft beraten wollten (vgl. ebd.): „Man hört auch so oft, dass die dann sagen: Uff, noch drei Jahre, dann bin ich hier fertig“ (J2 2015, S. 44). Teilnehmerin J2.2, die ihr Praxissemester an einer Öffentlichen Bibliothek absolviert hat, konnte solche altersgruppenspezifischen Spannungen nicht beobachten; sondern nur Konflikte wechselnder Allianzen zwischen verschiedenen Gruppen (vgl. J2 2015, S. 44). Jedoch gab es dort einen Kollegen, der gerade seine FaMI-Ausbildung abgeschlossen und nun mit dem Problem zu kämpfen hatte, sich zu emanzipieren, um nicht weiterhin von den älteren Kollegen/-innen wie ein Auszubildender behandelt zu werden (vgl. ebd.). Dieses Problem empfand Teilnehmerin J2.2 jedoch mehr als ein Strukturproblem, als eines, das altersbezogen sei (vgl. ebd.).

Einen Vorteil von altersgemischten Teams sehen die jüngeren Berufseinsteigerinnen im Zusammentreffen von Erfahrungswissen und neuem, noch zu erprobendem Wissen (vgl. J2 2015, S. 47). Ein Problem bei

der Zusammenarbeit altersgemischter Teams ist nach ihrer Ansicht ein Mangel an Respekt aufgrund von negativen altersstereotypen Zuschreibungen (vgl. ebd.). Innovationsfeindlichkeit und mangelndes Problembewusstsein im Hinblick auf nötige Veränderungen werden von ihnen ebenfalls als hinderlich für die Zusammenarbeit empfunden (vgl. ebd.). Teilnehmerin J1.4 sprach vom Beharren auf Traditionen und dem „Ausbremsfaktor“ (vgl. J1 2015, S. 23f.), räumt aber ein, dass übersteigerte Beharrlichkeit und ein enger Blickwinkel Probleme seien, die altersunabhängig existieren (vgl. J1 2015, S. 23). Scham oder die Angst, sich lächerlich zu machen, weil man etwas nicht kann, weiß oder beherrscht und der damit verbundene Versuch dies zu verschleiern, sind weitere Probleme, die bei der Zusammenarbeit auftreten können. Dies kann sowohl ältere, erfahrene Fachkräfte, als auch jüngere Berufseinsteiger/-innen betreffen (vgl. J2 2015, S. 48).

Positiv-Faktoren für die Zusammenarbeit altersgemischter Teams sind nach Ansicht der Berufseinsteigerinnen Kompromissbereitschaft und Besonnenheit auf beiden Seiten (vgl. J1 2015, S. 24). Zugewandtheit und Offenheit gegenüber Menschen, aber auch gegenüber Neuerungen, wird als förderlich empfunden (vgl. J2 2015, S. 49). Darüber hinaus sind gute kommunikative Fähigkeiten wesentlich: Mitarbeiter/-innen sollten in der Lage sein, Unmut zu äußern (vgl. J1 2015, S. 24), und dabei trotzdem auf einen respektvollen Umgangston achten (vgl. J1 2015, S. 25). Teilnehmerin J2.4 hält eine Problemlösungsorientierung für besonders wichtig (vgl. J2 2015, S. 48). Ebenfalls von Bedeutung ist ein gutes Teamgefühl. Dieses z.B. durch gemeinsame Aktivitäten zu stärken, sei Aufgabe der Führungskraft, erklärte Teilnehmerin J1.4 (vgl. J1 2015, S. 25). Als förderlich für eine gute Zusammenarbeit über die Generationen hinweg, wird zudem ein Führungsstil empfunden, der weniger von Hierarchie, als vielmehr von Fairness und Gleichbehandlung geprägt ist (vgl. ebd.). Unter einer flachen

Hierarchie dürfe aber nicht die Entscheidungsstärke der Führungskraft leiden, da diese für ein gutes Miteinander wichtig sei (vgl. J2 2015, S. 49).

### 5.2.2 Personalgewinnung

#### *Ergebnisse aus der Befragung der älteren bibliothekarischen Fachkräfte*

Das Interesse, einen Arbeitsplatzwechsel vorzunehmen, ist bei den befragten älteren Fachkräften eher schwach ausgeprägt. Die seitens der Teilnehmerinnen A1, A2 und A4 aufgeführten Gründe gegen einen Wechsel sind: Zufriedenheit mit der aktuellen Beschäftigungssituation (vgl. A 2015, S. 69f.), ein sehr kurzer Arbeitsweg und in einem Fall auch eine als angemessen empfundene Bezahlung (vgl. A 2015, 70f.); außerdem ein flexibles Arbeitsorganisationsmodell (Homeoffice) sowie ein gutes, gewachsenes Arbeitsteam (vgl. A 2015, S. 71). Teilnehmer A3 könnte sich theoretisch einen Arbeitsplatzwechsel vorstellen, wenn dieser weiterhin im hiesigen Hochschul-bzw. Universitätskontext angesiedelt wäre, da ihm dieser gut gefällt und sich positiv abhebt von den starren Hierarchien und Abläufen einer Behörden- oder Staatsbibliothek (vgl. A 2015, S. 71f.)

#### *Ergebnisse aus der Befragung der jüngeren Berufseinsteigerinnen*

Um von den Präferenzen der jüngeren Berufseinsteigerinnen zu erfahren, fragten wir nach Eigenschaften und Angeboten, mit denen Einrichtungen bei ihnen besonders „punkten“ können, wenn sie zwischen gleichvergüteten Jobangeboten in ihrer Wunschregion wählen könnten. Drei von vier Teilnehmerinnen war vor allem die Offenheit gegenüber Neuerungen und eine innovationsfreundliche Atmosphäre wichtig (vgl. J2 2015, S. 31-33; J1 2015, S. 11), die auch von der Belegschaft mitgetragen wird (vgl. J1 2015, S. 10). Dazu gehört auch eine Struktur bzw. Ausrichtung, die Innovation möglich macht, z.B. durch einen Träger, der Freiraum lässt (vgl. J2 2015, S. 33) oder durch Kooperationen, die eine Weiterentwicklung der Einrichtung ermöglichen (vgl. J2 2015, S. 31f.). Der Wunsch nach einem



innovativen Arbeitsumfeld, in dem man sich selbst weiterentwickeln kann, wurde explizit von zwei Teilnehmerinnen genannt (vgl. ebd.). Für eine Person spielte die Größe der Einrichtung eine wichtige Rolle. Sie würde einer großen Einrichtung den Vorzug geben, weil sie dort mehr Kollegen/-innen hätte und es „insgesamt einen größeren Rahmen“ gäbe (vgl. J1 2015, S. 9f.).

Eine abwechslungsreiche und vielseitige Tätigkeit ist für alle Teilnehmerinnen von Bedeutung (vgl. J2 2015, S. 31-35; J1 2015, S. 8f.). Drei von vier Teilnehmerinnen der Gruppe J2 legten zudem viel Wert auf Kundenkontakt (vgl. J2 2015, S. 34). Ebenfalls wichtig für Berufsanfängerinnen ist die Möglichkeit, persönliche Stärken und Neigungen in die Arbeit einfließen lassen zu können (vgl. J2 2015, S. 31f.; 34; J1 2015, S. 8-10). Darüber hinaus wurde Freiraum für selbstständiges, eigenverantwortliches Arbeiten gewünscht (vgl. J2 2015, S. 32f.). Für Teilnehmerin J1.4 ist sind die konkreten Aufgaben das wichtigste Entscheidungskriterium (vgl. J1 2015, S. 10).

Ein angenehmes Arbeitsklima und dass man „Gutes über die Einrichtung“ seitens der Mitarbeiter/-innen hört, wäre für Teilnehmerin J2.3 ein ausschlaggebendes Kriterium (vgl. J2 2015, S. 33f.). Positiv bewertet wird auch eine heterogene Belegschaft – das Stichwort lautet: „Diversität“ (vgl. J2 2015, 32-34). Wertschätzung und die Offenheit für neue Ideen sind ebenfalls erwünscht (vgl. J2 2015, 31f.; J1 2015, S. 10). Zwei Teilnehmerinnen würden darauf achten, dass es vor Ort Mitarbeiter/-innen im selben Alter gäbe (vgl. J1 2015, S. 8-11). Zum einen, um auch privat Anschluss zu finden (vgl. J1 2015, S. 8f.). Zum anderen erhofft sich Teilnehmerin J1.4 von jüngeren Kollegen/-innen mehr Innovationsfreude und Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen und ein Team, in das sie sich gut einbringen könnte (vgl. J1 2015, S. 11). Teilnehmerin J2.4

würde auf einen zeitgemäßen Internetauftritt achten und darauf, dass Räumlichkeiten und Bestand ansprechend sind (vgl. J2 2015, S. 33).

Das Thema Befristung der Arbeitsstelle kam in einem der beiden Gruppeninterviews mit Berufseinsteigerinnen zur Sprache. Drei von vier Teilnehmerinnen würden auf jeden Fall einer unbefristeten Stelle gegenüber einer befristeten den Vorzug geben (vgl. J1 2015, S. 7-9). Bei längeren Zeiträumen jedoch, z.B. bei einer Stelle, die auf zwei Jahre befristet wäre, würden interessante Arbeitsinhalte die größere Rolle spielen (vgl. J1 2015, S. 8-10). In der ersten befragten Gruppe würde nur eine Teilnehmerin unabhängig von der Befristung immer der Stelle mit dem interessanteren Aufgabengebiet den Vorzug geben (vgl. J1 2015, S. 10). In Gruppe 2 würde eine Teilnehmerin bevorzugt nach einer (i.d.R. befristeten) Projektstelle Ausschau halten, um an besonders innovativen Projekten mitwirken und relativ frei arbeiten zu können (vgl. J2 2015, S. 32). Flexible Arbeitszeiten, wie z.B. Gleitzeit sowie die Möglichkeit für Homeoffice wurden von zwei Teilnehmerinnen als Entscheidungskriterium benannt (vgl. J1 2015, S. 8-10). Zwei weiteren Teilnehmerinnen war eine gute Erreichbarkeit der Einrichtung wichtig (vgl. J2 2015, S. 33; J1 2015, S. 8).

Rump und Eilers nennen die Mitarbeitergewinnung über soziale Netzwerke als ein Instrument, um Nachwuchskräfte der Generation Y anzuwerben (vgl. Rump und Eilers 2012, S. 261). Wir befragten daher die Berufseinsteigerinnen zu ihrem ersten Eindruck bei der direkten Kontaktaufnahme durch einen ihnen unbekanntem Mitarbeiter einer ausschreibenden Einrichtung via Facebook. Eine Teilnehmerin antwortete: „April, April!“ (J1 2015, S. 4). Was beim Lesen vielleicht einen Schmunzler entlockt, fasst hingegen gut die Einschätzung der meisten Teilnehmerinnen zu dieser Art der Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte für den Bibliotheksbereich zusammen: Kaum eine der interviewten Berufseinsteigerinnen rechnet damit, für eine Stelle auf diesem Weg

angesprochen zu werden. Die erste Reaktion auf eine solche Ansprache läge daher in sieben von acht Fällen zwischen Irritation, Skepsis und Misstrauen (vgl. J1 2015, 4f.; J2 2015, S. 30f.). Dann würde jedoch die Neugierde siegen. Teilnehmerin J1.4 könnte sich vorstellen, dass vielleicht die Empfehlung eines/-er Bekannten aus der Bibliotheksbranche zugrunde liegt und würde deshalb direkt nachfragen (vgl. J1 2015, S. 4f.). Zusammenfassend ist der Tenor der Befragten: Nachfragen, weitere Informationen einholen bzw. selbst recherchieren, zumindest aber „die Telefonnummer googeln“, um sicherzugehen, dass es sich nicht um ein unseriöses Angebot handelt (vgl. J2 2015, S. 31). Wenn die Person und das Angebot seriös wirken, würden alle Teilnehmerinnen einem Telefonat zustimmen. Nur eine von acht Interviewten wäre sofort zu einem Telefonat bereit (vgl. J2 2015, S. 30).

Im ersten Gruppeninterview mit Berufseinsteigerinnen fragten wir zudem, ob sich die Teilnehmerinnen vorstellen könnten, ein Profil auf der Recruiting-Plattform XING anzulegen, um sich für potenzielle Arbeitgeber sichtbar zu machen. Die Reaktionen waren verhalten. Keine der vier Teilnehmerinnen nahm an, dass dies ein Kanal sei, auf dem Bibliotheken suchen (vgl. J1 2015, S. 5-7). Teilnehmerin J1.2 berichtete jedoch, dass sie sich die Seite auf Anregung einer Freundin hin angeschaut habe. Ihre Erkenntnis: zumindest für einen Teilaspekt des Studiums, nämlich dem Informationsmanagement, werden dort Stellen angeboten. Wenn sie Interesse hätte, in diesen Bereich zu gehen, würde sie sich auch bei XING anmelden (vgl. J1 2015, S. 6). Teilnehmerin J1.4 erklärte, sie würde sich dort nur „aus Verzweiflung“ anmelden (vgl. ebd.).

### 5.2.3 Personalentwicklung

#### *Ergebnisse aus der Befragung der älteren bibliothekarischen Fachkräfte*

Teilnehmerin A2, Mitarbeiterin in einer Öffentlichen Bibliothek, ist sehr zufrieden mit der Fortbildungssituation in ihrer Einrichtung: „Das ist bei

uns gut [...] wir werden da sehr ermutigt, daran teilzunehmen“ (A 2015, S. 85). Auch die befragten Fachkräfte Wissenschaftlicher Bibliotheken können regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen. Häufig werden dazu die Fortbildungsstrukturen der übergeordneten Institutionen genutzt. Es handele sich hierbei jedoch nicht um bibliothekarische Fortbildungen, was die Teilnehmer/-innen der Wissenschaftlichen Bibliotheken bedauern (vgl. A 2015, S. 85f. u. 88). Solche Fortbildungen fänden nur selten und eng orientiert an den akuten Bedarfen der jeweiligen Einrichtung statt (vgl. A 2015, S. 87). Teilnehmerin A1 kritisierte zudem die Praxis, dass nicht alle, sondern nur einzelne Bibliotheksmitarbeiter/-innen an fachspezifischen Schulungen teilnehmen, um dann als Multiplikatoren/-innen das Wissen intern weiterzuvermitteln (vgl. A 2015, S. 86). Als positiv hingegen bewertete sie die regelmäßig stattfindenden Anwendungs-Schulungen für die wichtigsten Fachdatenbanken ihrer Einrichtung (vgl. A 2015, S.89).

Teilnehmer A3 begrüßte die Praxis, dass in seiner Einrichtung jedes Jahr einige Mitarbeiter/-innen zum Bibliothekartag fahren dürfen und die Möglichkeit während der Arbeitszeit an den monatlichen Fachvorträgen der hiesigen Staatsbibliothek teilnehmen zu können (vgl. A 2015, S. 85f.). Teilnehmerin A1 relativierte allerdings, dass es ja keine Fortbildung im klassischen Sinne seien (vgl. A 2015, S. 87). Als Reaktion auf das fehlende fachliche Fortbildungsangebot, wurden einige ältere Fachkräfte mitunter selbst aktiv, wie Teilnehmerin A4 beschreibt (vgl. A 2015, 195f.). Auch Teilnehmer A3 berichtete über selbstorganisierte Schulungen, wie z.B. für Bibliotheks-Englisch (vgl. ebd.)

Alle älteren Befragten bekräftigten, dass sie viel Neues von Jüngeren lernen können. Teilnehmerin A1 freut sich über neue Anregungen und neuen Input und bedauert die mangelnde Innovationsfreude und Abwehrhaltung in ihrer Einrichtung gegenüber den Ideen jüngerer Kollegen/-innen seitens ihren gleichaltrigen Kollegen/-innen (vgl. A 2015, S. 89f.). Diese

Abwehrhaltung und Innovationsfeindlichkeit beobachtete auch Teilnehmerin A2 bei Kollegen/-innen mittleren Alters und befürchtet, dass solches Verhalten die Zukunft ihrer Einrichtung auf Dauer gefährdet (vgl. A 2015, S. 91f.). Teilnehmer A3 erwartet auf mehreren Ebenen kreativen Input durch die in den Beruf einsteigende jüngere Generation. Diese würde auch viel selbstverständlicher mit neuen Technologien umgehen, als die jetzige, ältere Generation. Auch seien sie vom Alter her den jungen Nutzern/-innen der Hochschulbibliothek näher und mit deren Umgang mit Technik vertraut (vgl. A 2015, S. 90). Darüber hinaus verspricht sich Teilnehmer A3 auch neuen inhaltlichen Input aus den Bereichen Lernortforschung, Medienvermittlung und -präsentation und Nutzeransprache. Hier sei es nicht von Bedeutung, ob es sich dabei um FaMIs oder Bibliothekar/-innen handelt (vgl. ebd.).

Es gibt Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die ältere Bibliotheksfachkräfte gerne an jüngere Kollegen/-innen weitergeben würden. Dazu gehört zum einen Gelassenheit, vor allem auch gegenüber den Sachzwängen des Öffentlichen Dienstes. Zum anderen sind es der bereits beschriebene wertschätzende Umgang miteinander und die kollegiale Zusammenarbeit sowie die Dienstleistungsorientierung und ein empathischer Umgang mit Kunden/-innen. Nicht zuletzt hielten die älteren Befragten die Fähigkeit, gut zuzuhören, den Unmut eines Kunden auszuhalten und ihn nicht persönlich zu nehmen, in diesem Zusammenhang für sehr wichtig (vgl. A 2015, S. 92-94).

#### *Ergebnisse aus der Befragung der jüngeren Berufseinsteigerinnen*

Um den Stellenwert von Fortbildungen für die befragten Berufseinsteigerinnen auszuloten, haben wir sie gebeten, sich vorzustellen, ihnen lägen mehrere gleichwertige Jobangebote in ihrer Wunschregion vor.

Wir fragten sie, wie es ihre Entscheidung beeinflussen würde, wenn eine dieser Einrichtungen ihre Mitarbeiter/-innen deutlich häufiger zu Fortbildungen schicken würden, als die anderen. Die Reaktion war eindeutig: Fortbildungen haben bei allen Befragten einen sehr hohen Stellenwert, um auf dem Laufenden zu bleiben und ihre Aufgaben gut bewältigen zu können. Deshalb ist die Möglichkeit, regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen zu können, ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl eines Arbeitsplatzes (vgl. J1 2015, S. 14f.; J2 2015, 37f.), das sogar Nachteile, wie z.B. einen langen Anfahrtsweg, ausgleichen würde (vgl. J2 2015, S. 37). Darüber hinaus wird die Möglichkeit, sich regelmäßig fortbilden zu dürfen, ohne sich diese Möglichkeit erkämpfen zu müssen, als Zeichen der Wertschätzung durch den Arbeitgeber empfunden (vgl. J1 2015, S. 15).

Befragt danach, was sie von älteren, erfahrenen Bibliotheksfachkräften lernen könnten, antworteten alle Berufseinsteigerinnen, dass sie vor allem von deren Erfahrungswissen profitieren könnten. Das bedeutet, sie „kennen ihre Kunden“ (J2 2015, S. 45), kennen die Abläufe und Strukturen in der Einrichtung (vgl. J2 2015, S. 45f.) und wissen wer die richtigen Ansprechpartner/-innen sind, wenn es Probleme gibt (vgl. J2 2015, S. 45). Darüber hinaus können Jüngere von Älteren so etwas wie „Leichtigkeit und Ruhe“ lernen (vgl. J1 2015, S. 18f.).

Auf die Frage, was ältere, erfahrene Bibliotheksfachkräfte von ihnen lernen könnten, antworteten die Berufseinsteigerinnen, dass sie Wissen im Umgang mit neuen Technologien, also z.B. E-Book-Technologie (vgl. J2 2015, S. 44f. u. 47) und Social Media (vgl. J2 2015, S. 46) mitbrächten. Auch verfügten sie, ihrer eigenen Aussage nach, häufig über mehr Sicherheit im allgemeinen Umgang mit der EDV-Technik, den Programmen und Geräten (vgl. J1 2015, S. 18-20). Darüber hinaus könnten sie – frisch aus dem Studium - neue Ideen einbringen und einen „Blick von außen“ (vgl.

J2 2015, S. 45f.; J1 2015, S. 20), was dazu beitragen könne, sich einen „offenen Blick“ zu bewahren (vgl. J1 2015, S. 19f.).

#### 5.2.4 Personalbindung

##### *Ergebnisse aus der Befragung der älteren bibliothekarischen Fachkräfte*

Wir befragten die Teilnehmer/-innen dazu, wie man die Zufriedenheit ihrer Kollegen/-innen am Arbeitsplatz verbessern könnte. Alle thematisierten daraufhin Aspekte der räumlichen und technischen Ausstattung ihrer Einrichtung. Drei von vier Teilnehmern/-innen wünschen sich den präventiven Einsatz von Stehpulten und/oder höhenverstellbaren Tischen und bedauerten es, dass solche Möbel erst reaktiv nach Vorlage eines medizinischen Attests eingesetzt würden (vgl. A 2015, S. 76 u. 81-83). Teilnehmerin A1 bemängelte zudem die eingeschränkte Barrierefreiheit in ihrer Einrichtung (vgl. A 2015, S. 77) und Teilnehmer A3 eine veraltete Ausstattung (vgl. A 2015, S. 75). Teilnehmerin A4 beanstandet veraltetes EDV-Equipment durch Sparzwang und eine Datenbank, mit der sich nur schlecht arbeiten lässt (vgl. A 2015, S. 72f.). Das Thema Gebrauchstauglichkeit von Datenbanken spielt auch für Teilnehmerin A2 eine Rolle, wenn sie über den OPAC spricht: „[...] die Suchfunktionen sind traurig“ (A 2015, S. 76). Zudem beeinträchtigten fehlende Möglichkeiten zur selbstständigen Administration von neuen Geräten, wie RFID-Selbstverbuchern die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (vgl. ebd.).

Im Rahmen des Interviews wurde deutlich, dass das Thema Motivation für die älteren Bibliotheksfachkräfte eine wichtige Rolle spielt. Dabei ließen sich verschiedene Facetten ausmachen, wie z.B. die Motivation durch Partizipation an der Weiterentwicklung der Bibliothek (vgl. A 2015, S. 74f.). Außerdem sind der Erhalt von Motivation durch Berücksichtigung persönlicher Interessen und Neigungen (vgl. A 2015, S. 67 u. 76) sowie die Motivation durch Freiräume und selbstbestimmtes Arbeiten (vgl. A 2015, S. 68-70) von Bedeutung. Darüber hinaus wäre Rücksichtnahme auf

veränderte Lebenssituationen und persönliche Bedürfnisse hilfreich (vgl. A 2015, S. 66-68 u. 75-77).

Die älteren Mitarbeiter/-innen wissen um die Grenzen, die der Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes ihrer Vergütung setzt. Nichtsdestotrotz löste das Thema ambivalente Gefühle bei den Teilnehmern/-innen aus: Auf die Frage hin, was für sie aus einem guten, einen sehr guten Arbeitsplatz machen würde, nannten drei von vier Teilnehmern/-innen eine bessere Bezahlung (vgl. A 2015, S. 67-69). Kritikpunkte sind dabei vor allem das verhältnismäßig niedrige Grundgehalt (vgl. A 2015, S. 75) und das Erreichen der Endstufe nach 15 Jahren (vgl. A 2015, S. 68f.). Darüber hinaus ist auch die schlechtere finanzielle Situation junger Berufseinsteiger/-innen ein Kritikpunkt (vgl. ebd.): „[...] sozusagen von der Wiege bis zur Bahre [...] aus der EG 9 nicht heraus“ (A 2015, S. 69).

Befragt zu den Gesundheitsangeboten ihrer Einrichtungen, berichteten alle Teilnehmer/-innen von verschiedenen Angeboten sowie den gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen. Festzuhalten ist, dass die Mitarbeiter/-innen der Wissenschaftlichen Bibliotheken, die an eine Hochschule oder Universität angegliedert sind, einen deutlich umfangreicheren Zugang zu Gesundheitsangeboten haben, als die beiden Kolleginnen aus der Öffentlichen und der Wissenschaftlichen Spezialbibliothek. Möglich ist ihnen das u.a., weil sie an den Strukturen der übergeordneten Institutionen partizipieren und ihre Einrichtungen Kooperationen eingehen können, wie zum Beispiel zur Nutzung von Anlagen und Angeboten des Hochschulsports zu vergünstigten Konditionen. Dies bewerteten die Teilnehmer/-innen dieser Einrichtungen positiv (vgl. A 2015, S. 79f; 82). Teilnehmerin A2 aus der Öffentlichen Bibliothek hat in ihrer Einrichtung die Möglichkeit, an gesundheitsspezifischen Fortbildungen teilzunehmen, die jedoch meist nur zeitweilig angeboten werden (vgl. A 2015, S. 80). In der Wissenschaftlichen Spezialbibliothek von Teilnehmerin A4 werden während der Arbeitszeit



Kurse angeboten, die aber darüber hinaus nicht weiter subventioniert werden und zeitlich begrenzt sind, was sie bedauert (vgl. A 2015, S. 85). Bemängelt wird, wenn Arbeitgeber nicht ihren Verpflichtungen nachkommen, wie z.B. Sicherheitsfortbildungen durchzuführen (vgl. A 2015, S. 80f.). Nach ihren Wünschen im Hinblick auf Gesundheitsangebote befragt, äußerte Teilnehmerin A1 den Wunsch nach Einsatz eines mobilen Masseurs. Dieser Dienst wurde bereits in der Einrichtung von Teilnehmer A3 getestet und auch für gut befundenen (vgl. A 2015, S. 83f.). Darüber hinaus bekundeten alle Teilnehmer/-innen Interesse an einem regelmäßigen Bewegungsangebot, das gemeinschaftlich in der jeweiligen Einrichtung zusammen mit den Kollegen/-innen praktiziert werden kann (vgl. A 2015, 84).

#### *Ergebnisse aus der Befragung der jüngeren Berufseinsteigerinnen*

Wir befragten die Berufsanfängerinnen, ob betriebliche Gesundheitsangebote ein Entscheidungskriterium für sie wären, wenn sie unter mehreren gleichwertigen Jobangeboten wählen könnten. Als Hilfestellung nannten wir einige Beispiele, wie die verbilligte Mitgliedschaft in einem Fitness-Studio, eine „bewegte Pause“, Bonus-Programme oder besondere Speisenangebote in der Kantine. Das Ergebnis fiel eher zurückhaltend aus: Für keine der Teilnehmerinnen wären Gesundheitsangebote ein ausschlaggebendes Kriterium. Dass solche gesundheitsfördernden Programme tatsächlich angeboten werden, erstaunte einige Teilnehmerinnen bzw. wurde von ihnen bezweifelt (vgl. J1 2015, 11f.). Eine Teilnehmerin berichtete von Aktionen in ihrer Praktikumseinrichtung und fand diese sinnvoll (vgl. J1 2015, S. 12). Insgesamt empfanden die meisten Befragten Gesundheitsangebote eher als ein „nice to have“ (vgl. J1 2015, S. 13; J2 2015, S. 35f.). Rund die Hälfte der Teilnehmerinnen würde solche Angebote auch nutzen (vgl. J2 2015, S. 35f.). Andere bewerteten diese zwar prinzipiell positiv, sahen aber die Erhaltung und Pflege ihrer Gesundheit eher als Privatsache an (vgl. J1 2015, S. 12).

Positiven Anklang fanden bei den meisten Teilnehmerinnen ergonomisch optimierte Arbeitsplätze, mit z.B. höhenverstellbaren Tischen als Präventivmaßnahme (vgl. J1 2015, S. 13f.). Für Teilnehmerin J1.4 wäre ein ergonomisch optimierter Arbeitsplatz sogar ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium bei der Wahl zwischen zwei gleichwertigen Arbeitsstellen (vgl. J1 2015, S. 14).

## 6. Demografieorientiertes Personalmanagement in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken: Was sagen Personalfachleute und Führungskräfte?

Um zu erfahren, auf welche Weise der demografische Wandel als Einflussfaktor für das Personalmanagement in Bibliotheken wahrgenommen wird, führten wir mehrere Einzelgespräche mit Führungskräften und Personalfachleuten in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken. Wir stellten Fragen zu den Bereichen Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung und erkundigten uns danach, inwiefern dort bereits Alternsgerechtigkeit, lebenslanges Lernen und Lebensphasenorientierung eine Rolle spielt. Die Ergebnisse bieten einen Einblick in aktuelle Entwicklungen und geben Aufschluss über die Prioritäten, die in der Personalpolitik in Bibliotheken gesetzt werden.

Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert. Es folgt im Anschluss ein Überblick über die erhobenen Daten in Form einer umfangreichen, thematisch sortierten Inhaltsanalyse.

### 6.1 Methodisches Vorgehen

Nachfolgend soll die Durchführung der Einzelinterviews mit Experten aus dem Personalmanagement in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken methodisch begründet werden. Ebenso wird auf den gewählten Personenkreis, die Gestaltung des Fragenkatalogs und die praktische Umsetzung der Interviews eingegangen.

#### 6.1.1 Begründung der Methodenwahl

In den letzten Jahren wurde von Arbeitsforschern/-innen, Personalfachleuten und Führungskräften vermehrt Literatur zum demografieorientierten Personalmanagement in privatwirtschaftlichen Unternehmen veröffentlicht. Dem gegenüber steht eine geringere Menge entsprechender Publikationen zu Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. Nur eine verschwindend kleine Gruppe von diesen widmet sich den Fragen

des Personalmanagements in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Diese mangelhafte Literaturlage machte eine qualitative Erhebung aktueller Handlungsansätze und Strategien mittels Einzelinterviews mit bibliothekarischen Personalfachleuten und Führungskräften notwendig. Dadurch wird auch eine Einschätzung der Bedarfssituation, der sich Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken in diesem Bereich gegenübersehen, möglich. Nicht zuletzt können über diese Methode erste Einsichten in innovative Vorgehensweisen und ihre Wirkung gewonnen werden.

#### 6.1.2 Auswahl der Expertinnen und Gestaltung des Fragenkatalogs

Die Wahl der Gesprächspartnerinnen für die Einzelinterviews und die Gestaltung des Fragenkatalogs wurden nach verschiedenen Gesichtspunkten durchgeführt. Hier galt es, eine möglichst hohe Kontrastierung über ungleiche Fälle zu realisieren, um die maximale Abdeckung vielfältiger Kategorien zu gewährleisten (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, S. 36). Es wurden daher Personalfachleute und Führungskräfte aus Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken unterschiedlicher Regionen Deutschlands kontaktiert. Dabei war auch die Größe der Einrichtungen entscheidend: die Gesprächspartnerinnen kamen sowohl aus kleineren wie auch größeren Einrichtungen, die jeweils über unterschiedliche finanzielle Mittel verfügen. Offenheit gegenüber Innovationen war ein weiterer wichtiger Aspekt.

Auf diese Weise wurde eine Gruppe von sieben Gesprächspartnerinnen zusammengestellt, die wir in Einzelinterviews befragten. Diese bestand aus vier Leitungskräften aus öffentlichen Bibliotheken (E1, E2, E4, E5) sowie einer leitenden Kraft und zwei Personalfachleuten aus wissenschaftlichen Bibliotheken (E3, E6, E7).

Die Ansprechpersonen E1 und E2 gehören der obersten Leitungsebene einer Bibliothek mit circa 500 Beschäftigten an, Person E4 der obersten Leitungsebene einer Bibliothek mit circa 35 Beschäftigten und Person E5 der obersten Leitungsebene einer Bibliothek mit ebenfalls circa 35 Beschäftigten. Die interviewte Person E3 ist Beschäftigte einer wissenschaftlichen Fachbereichsbibliothek und wurde aufgrund ihres Interessenschwerpunktes im Bereich des lebenslangen Lernens und des lebensphasenorientierten Personalentwicklung für das Gespräch kontaktiert. Person E6 ist Führungskraft in einer Universitätsbibliothek. Person E7 ist im Bereich der Personalentwicklung einer wissenschaftlichen Bibliothek mit circa 500 Beschäftigten tätig. In den Gesprächen wurden auch statistische Angaben zur Altersstruktur der Beschäftigten erfragt: der Altersdurchschnitt in der Einrichtung der Befragten E1 und E2 liegt bei ca. 49 Jahren, bei Person E3 bei ca. 48 Jahren und bei Person E4 bei ca. 50 Jahren. Person E6 konnte die Zahlen nicht ermitteln. Person E7 gab an, dass die Personalverwaltung der Einrichtung keine Zahlen zur Altersstruktur der Beschäftigten erhebt.

Die Aussagen der Teilnehmerinnen werden im Folgenden anhand der Gesprächs-Transkripte E1 bis E7 2015 belegt.

Der Einsatz eines systematisierten Fragenkatalogs stellte die spätere Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicher. Die Fragen wurden im Hinblick auf das Wissen und die Erfahrungen der Befragten konzipiert (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, S. 34). Sie umfassten vom übergeordneten Themenkomplex abgeleitete Fragen in den Themenbereichen Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung. Diese wurden in weitere Unterthemen aufgegliedert: Zusammenarbeit von Mitarbeitern/-innen der Altersgruppen unter 35 Jahren (Angehörige der Generation Y) und über 55 Jahren (Angehörige der Generation der Babyboomer), Wissenstransfer und Wissensmanagement sowie (altersspezifische) Schulungsangebote und Gesundheits- bzw. Alternsmanagement.

### 6.1.3 Durchführung der Interviews

Aufgrund des speziellen Informationsbedarfs und auf Wunsch der Expertinnen hin, schickten wir ihnen die Interviewleitfäden zur Vorbereitung zu (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, S. 31). Den Interviewten sicherten wir eine anonymisierte Auswertung der Ergebnisse, sowie eine vertrauliche Behandlung der Interviewinhalte zu. Das Einverständnis der Interviewten hielten wir zudem wurde durch schriftliche Erklärungen fest (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, S. 89f.).

Alle Interviews wurden von den Verfasserinnen dieser Arbeit gemeinsam geführt. Dies ermöglichte Ergänzungen und Vervollständigungen im Bedarfsfall und eine lebhaftere Gesprächsführung in der Kleingruppe zu dritt. In zwei Fällen führten wir ein Gespräch vor Ort durch, in den übrigen fünf Fällen nutzten wir Skype als Kommunikationsmittel.

Während der Interviews stellten wir Nachfragen und steuerten die Gespräche aktiv, um möglichst ergiebige Aussagen zu erzielen und um den Gesprächspartnerinnen ein aktives Interesse an ihren Auskünften zu signalisieren (vgl. Bogner, Littig und Menz 2014, S. 69).

Die Gespräche starteten mit Einführungsfragen, um zum Thema hinzuführen. Sondierfragen dienten im Bedarfsfall zur Erläuterung von Details und Anwendungsfällen (vgl. Bogner et al. 2014, S. 67). Erklärungen zu strategischen Entscheidungen und Verhaltensweisen im Einzelfall regten wir über Begründungsaufforderungen an (Bogner, Littig und Menz 2014, S. 66).

## 6.2 Inhaltliche Auswertung nach Themen

Die Auswertung der Interviews erfolgte wie bei den Fokusgruppengesprächen mit Hilfe der Software MAXQDA. Die Interviews wurden damit sowohl transkribiert, wie auch anhand eines zuvor erstellten Codesystems inhaltlich ausgewertet. Das Codesystem spiegelt sich in der

thematisch sortierten Auswertung wider. Es wurden Begriffe zu den Bereichen Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung sowie Generationen- bzw. Altersgruppenkontakt vergeben und mittels Subcodes weiter ausdifferenziert.

Wenn im Folgenden von Jüngeren und Älteren die Rede ist, handelt es sich bei ersteren um Beschäftigte im Alter bis 35 Jahre bzw. Angehörige der Generation Y und bei letzteren um Beschäftigte im Alter ab 55 Jahre bzw. Angehörige der Generation der Babyboomer.

### 6.2.1 Demografieorientiertes Personalmanagement

Keine der befragten Personalfachleute bzw. Führungskräfte hat für ihre Einrichtung bereits ein dezidiertes Demografiemanagement bzw. Alternsmanagement entwickelt. Vereinzelt wurden Maßnahmen angewendet, die sich zwar in diesen Kontext stellen lassen, jedoch nicht strategisch ausgerichtet sind. Eine Einrichtung hat bereits das Handlungsfeld „alternsgerechte Beschäftigung“ identifiziert (vgl. E7 2015, S. 197).

Von drei Befragten wurden auch indirekte Bedenken zur Notwendigkeit eines solchen strategischen Vorgehens geäußert (vgl. E1 und E2 2015, S. 132; E5 2015, S. 176f.; E7 2015, S. 198f.). Die Befragte E2 deutete an, dass im Öffentlichen Dienst ein geringerer Handlungsdruck bestünde als in der Privatwirtschaft, wo es um Gewinnmaximierung ginge (vgl. E1 und E2 2015, S. 132). Nicht zu vernachlässigen seien auch mit dem Öffentlichen Dienst verbundene strukturelle Bedingungen, die den Handlungsspielraum beschränken. So wünscht sich eine Befragte generell eine höhere Innovationsfreude im Öffentlichen Dienst, um neuen Ansätzen folgen zu können (vgl. E6 2015, S. 192).

Die Antworten zum Verhalten älterer und jüngerer Mitarbeiter-/innen waren teilweise auch innerhalb eines Gesprächs widersprüchlich. Dem Versuch, der Bildung von Altersstereotypen entgegenzuwirken, stehen auch

die Bemühungen gegenüber, gewohnten Verhaltensweisen neuen Schwung zu verleihen (vgl. E3 2015, S. 145; E6 2015, S. 192). Eine der Befragten hat dies auf besondere Weise zusammengefasst: zwar möchte sie einerseits keinesfalls das Verhalten der Beschäftigten ihrer Einrichtung monokausal vom Alter abhängig machen. Andererseits verleiht der demografische Wandel dem Faktor Alter ein stärkeres Gewicht, sodass entsprechende altersbezogene Handlungskonzepte nötig werden:

„Und es ist so, dass zum Beispiel auch die Leistungsfähigkeit bei Älteren irgendwann mal nachlässt, das ist ganz natürlich. Auch die Lernfähigkeit wird anders, die wird nicht unbedingt schlechter, die wird anders. Und das muss man einfach berücksichtigen. Das sollte man bei allem Gleichmachen, Pauschalisieren, nicht-auf-Alter- Beziehen nicht vergessen. Man muss dann auch reagieren.“ (E7 2015, S. 205f.).

### 6.2.1 Miteinander am Arbeitsplatz

Alle Gespräche ergaben, dass sich pauschalisierte Altersgruppenzuschreibungen nicht mit dem tatsächlichen Verhalten von Bibliotheksmitarbeitern/-innen decken. So wurde genauso Jüngeren wie auch Älteren das stereotype Verhalten der jeweils anderen Altersgruppe nachgesagt. Innovationsfreude, Motivation, Lern- und Leistungsbereitschaft lassen sich laut den Befragten bei Beschäftigten aller Altersgruppen erkennen. Ebenso können diese jedoch völlig unabhängig vom Alter nur eingeschränkt vorhanden sein. So lassen sich Reaktionen wie „Um Himmels Willen, ich will das alles so lassen, wie es ist“, als auch „Ja, ich möchte es sofort ausprobieren!“ in allen Altersgruppen beobachten (E3 2015, S. 134). Altersunabhängig tritt neben Engagement am Arbeitsplatz und Bereitschaft, neues Wissen zu erwerben auch der klassische „Dienst nach Vorschrift“ (E7 2015, S. 205) auf.

Einige der Befragten gehen davon aus, dass Jüngere andere Erwartungen an den Arbeitsplatz haben. Hier handle es sich um die grundlegende



technische Ausstattung, aber auch um Unterstützung und Förderung der Weiterbildung. Ebenso wurde von den Beschäftigten der Wunsch nach einer ausgeprägten Lebensphasenorientierung des Arbeitgebers geäußert, was Auszeiten und Arbeitszeitmodelle angeht (vgl. E4 2015, S. 150; E5 2015, S. 166). Jüngere gingen allerdings auch nicht von Vorneherein davon aus, 30 bis 40 Jahre an einem Arbeitsplatz zu verbringen (vgl. E1 und E2 2015, S. 118), während Ältere genau diese Arbeitsplatzsicherheit als wichtigen Aspekt ihres Arbeitslebens empfänden (vgl. E4 2015, S. 150f.).

Den Befragten zufolge wirkt sich der Kontakt zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen positiv auf die Zusammenarbeit in Teams aus (vgl. E1 und E2 2015, S. 120; E3 2015, S. 142; E4 2015, S. 152; E6 2015, S. 189; E7 2015, S. 204f.). So können alle von den jeweiligen Interessen, Einstellungen und Arbeitsweisen der anderen profitieren (vgl. E4 2015, S. 157f.; E7 2015, S. 204f.). Besonders die unterschiedlichen (altersbedingten) Erfahrungen würden zu fruchtbaren Diskussionen führen, gerade wenn unterschiedliche Meinungen aufeinander trafen (vgl. E4 2015, S. 157).

Es werden zudem keine Konflikte beobachtet, die hauptsächlich durch eine stark ausgeprägte Altersheterogenität entstanden sind (vgl. E1 und E2 2015, S. 120; E3 2015, S. 147; E4 2015, S. 158; E5 2015, S. 176f.; E6 2015, S. 189).

Im Konfliktfall wendet keine der befragten Personen andere Methoden an, als bei Streitfällen, die sich nicht auf Generations- oder Altersunterschiede zurückführen lassen. Konflikte werden dabei von den Befragten mit Hilfe von Aufklärungsgesprächen und Mediation bearbeitet (vgl. E3 2015, S. 146; E5 2015, S. 177; E7 2015, S. 206f.).

Den respektvollen und wertschätzenden Umgang der Mitarbeiter/-innen untereinander und auch von Seiten der Führungskräfte, halten die

Befragten überwiegend für sehr wichtig, um über Altersgruppen und unterschiedliche Erfahrungen hinweg ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen (vgl. E1 und E2 2015, S. 124; E3 2015, S. 135; E4 2015, S. 158; E5 2015, S. 178f.; E7 2015, S. 201f.). Es sollte der Belegschaft deutlich gemacht werden, dass sowohl Erfahrungswissen als auch neues Wissen wichtig für die Einrichtung sind und deshalb allen Wissensträgern mit Respekt zu begegnen sei (vgl. E3 2015, S. 135).

Eine Befragte gab Mitarbeitern/-innen den Rat, dass sie es deutlich zur Sprache bringen sollen, wenn sie sich von Kollegen/-innen der anderen Altersgruppe aufgrund unterschiedlicher Wissensstände respektlos behandelt fühlen (vgl. E5 2015, S. 177f.).

Den befragten Personen E1 und E2 zufolge ist die Integration und die Wertschätzung unterschiedlicher Qualifikationsprofile sehr wichtig (E1 und E2 2015, S. 110). So sollte auch denjenigen Mitarbeitern/-innen mit Wertschätzung begegnet werden, „deren Motivationsgrad an Veränderungsprozessen teilzunehmen, stark eingeschränkt ist“ (E1 und E2 2015, S. 132). Um eine Kultur der Wertschätzung etablieren zu können, müssen zudem alle Mitarbeiter/-innen ein Wissen darüber erlangen, welche Tätigkeiten ihre Kollegen/-innen ausführen (vgl. E5 2015, S. 178f.).

### 6.2.2 Personalgewinnung

Alle Befragten versuchen zunächst, freiwerdende Stellen innerhalb der Einrichtung zu besetzen. Wenn eine interne Nachbesetzung nicht möglich ist, gehen Sie auch extern aktiv auf potenzielle Nachwuchskräfte zu. Die externe Ansprache erfolgt bei Ausbildungsmessen und Ausbildungstagen, sowie im direkten Kontakt zu Lehrenden der relevanten Fachrichtungen mit der Bitte um Empfehlungen (vgl. E5 2015, S. 165). Intern wird auch auf Praktikanten/-innen und besonders in Wissenschaftlichen Bibliotheken auf studentische Hilfskräfte zurückgegriffen (vgl. ebd.; E7 2015, S. 195f.). Jedoch haben die Befragten E1 und E2 bei den Ausschreibungen für ihre Einrichtung festgestellt, dass in der Gruppe der bibliothekarisch

ausgebildeten Fachkräfte eine „ausgesprochen geringe Wechselbereitschaft“ vorhanden sei, sodass bei offenen Führungspositionen häufiger externe Bibliotheksfachkräfte eingestellt werden, die eine Führungskräftefortbildung erhalten (E1 und E2 2015, S. 107f).

Nicht alle Befragten gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren ein Mangel an bibliothekarischen Fachkräften eintreten wird, von dem auch ihre Einrichtung betroffen sein könnte (vgl. E1 und E2 2015, S. 108; E5 2015, S. 165f.). Gleichwohl haben einige der Befragten bereits aktuell Probleme damit, geeignete Nachwuchskräfte für ihre Einrichtung zu finden. So erweist es sich in einigen Fällen trotz einer ausreichenden Zahl eingehender Bewerbungen als schwierig, qualifizierte und vor allem interessierte Auszubildende einzustellen (vgl. E4 2015, S. 149; E7 2015, S. 195f.). Zudem sei vermehrt bei Nachwuchskräften zu beobachten, dass diese während der Ausbildung oder des Studiums oftmals keine ausreichenden Kenntnisse des klassischen bibliothekarischen Geschäftsgangs erworben hätten (vgl. E6 2015, S. 183). In einem Interview wurde gar von einer „Schmalspurausbildung“ gesprochen (vgl. E1 und E2 2015, S. 107). Hieraus ergibt sich laut einer Befragten die Situation, dass mit der Abnahme geeigneter Nachwuchskräfte auch die Konkurrenz mit anderen Bibliotheken zunehmen wird (vgl. E7 2015, S. 196f.). Darüber hinaus haben sich die Befragten E1 und E2 in ihrer Einrichtung auch Bewerber/-innen beispielsweise aus dem Bereich der Medienpädagogik, der Kommunikationswissenschaften oder der Soziologie geöffnet, da diese zusätzliche Qualifikationen aufweisen würden, die bei Bibliotheksfachkräften nicht ausreichend vorhanden seien (vgl. E1 und E2 2015, S. 107).

Ein weiterer Aspekt des Fachkräftemangels sind sich verändernde Services, die besonders in wissenschaftlichen Bibliotheken vermehrt die Einstellung

von IT-Spezialisten notwendig machen. Die Anwerbung von Fachkräften in diesem Bereich erweist sich jedoch als schwierig, da die Tarifstufen des öffentlichen Dienstes selten dem Vergleich mit der Bezahlung in Unternehmen der freien Wirtschaft standhalten können (vgl. E7 2015, S. 195).

### 6.2.3 Personalentwicklung

Der Wissenstransfer und dafür nötige Instrumente des Wissensmanagements werden von allen Befragten als wichtiges Thema für die Personalentwicklung gesehen. Jedoch wurde in nur einem Fall ein strategisches Wissensmanagement konzipiert (vgl. E5 2015, S. 173). Zwei der befragten Personen wird der Handlungsbedarf in diesem Bereich jedoch mehr und mehr bewusst (vgl. E3 2015, S. 145f.; E7 2015, S. 203).

In allen Einrichtungen werden dennoch in unterschiedlichen Ausprägungen verschiedene Methoden des Wissensmanagements eingesetzt (vgl. E1 und E2 2015, S. 113f.; E3 2015, S. 145f.; E4 2015, S. 156f.; E6 2015, S. 186f.; E7 2015, S. 203). Dabei wird darauf geachtet, gleichermaßen das Wissen in Pension gehender Mitarbeiter/-innen zu sichern, wie auch den Fluss von neuem Wissen in die Einrichtung zu unterstützen. Einer Befragten zufolge sei es wichtig, das in der Einrichtung vorhandene Wissen transparent zu machen (vgl. E5 2015, S. 173). Um dies erreichen zu können, müssen die Informationen sowohl für die Zukunft schriftlich festgehalten, wie auch im direkten mündlichen Austausch weitergegeben werden (vgl. E5 2015, S. 170f.). Der Wissenstransfer wird in allen Einrichtungen auf formalisierten wie auch informellen Ebenen praktiziert (vgl. E1 und E2 2015, S. 113f.; E3 2015, S. 145f.; E4 2015, S. 158f.; E5 2015, S. 170f.; E6 2015, S. 188; E7 2015, S. 202).

Dabei bestätigten die Befragten E1 und E2 explizit für ihre Einrichtung, dass sowohl Jüngere wie auch Ältere bereit seien, als Coaches oder Multiplikatoren/-innen zu fungieren (vgl. E1 und E2 2015, S. 130f.).

In allen Einrichtungen arbeiten Angehörige unterschiedlicher Altersgruppen in Teams zusammen (vgl. E1 und E2 2015, S. 117; E3 2015, S. 146; E4 2015, S. 156; E5 2015, S. 176; E6 2015, S. 189; E7 2015, S. 204f.).

Zwei der Befragten beobachten hier sowohl bei den Älteren wie auch den Jüngeren wichtige Eigenschaften. So verfügen die erfahrenen Kollegen/-innen bei Reorganisationsprozessen oft über die nötige Praxis, um den Veränderungen ruhig zu begegnen (vgl. E7 2015, S. 204f.). Jüngere wiederum würden beim Einsatz neuer Technologien entsprechend ausgleichend auf die Älteren einwirken (vgl. ebd.). Gleichzeitig wirkte sich auch das ausgeprägte Erfahrungswissen bei Älteren positiv auf jüngere Berufseinsteiger/-innen aus, die von der Komplexität der für sie neuen Arbeitsabläufe oftmals überfordert seien (vgl. E6 2015, S. 189f.).

Alle Befragten sind daher der Meinung, dass altersgemischte Teams erheblich zum Wissensaustausch beitragen und die Arbeitsprozesse in hohem Maße davon profitieren. Die Bildung altersgemischter Teams führt jedoch keine der befragten Personen auf eine demografieorientierte Personalentwicklungsstrategie zurück. Zwei der Befragten betonen den Aspekt der Diversity für eine produktive Arbeitsatmosphäre: „je bunter, desto wertvoller ist, was dabei rauskommt“ (E7 2015, S. 204f.). Die Zusammenarbeit kann besonders gut gelingen, wenn beide Seiten versuchen, die Stärken der jeweiligen anderen Seite zu nutzen (vgl. E6 2015, S. 190).

Keine der befragten Personen hat in ihrer Einrichtung bereits altersspezifische Schulungsangebote durchgeführt. Es wurde hingegen von zwei Befragten die Sorge geäußert, dass altersspezifische Fortbildungsangebote für ältere und jüngere Mitarbeiter/-innen von diesen gleichermaßen als diskriminierend aufgefasst werden könnten (vgl. E6 2015, S. 185; E7 2015, S. 185). Nur eine befragte Person sieht aufgrund

des sich verändernden Lernverhaltens im Zuge des Alterungsprozesses die Notwendigkeit unterschiedlicher Schulungsformate (vgl. E3 2015, S. 140).

Zwei der Befragten erkennen bei Jüngeren oftmals einen geübteren Umgang mit technologischen Entwicklungen, wie Onlineservices und Social Media. Begründet wird dies durch veränderte Ausbildungsinhalte und den ausgeprägten privaten Umgang mit neuen Medien und Internettechnologien (vgl. E1 und E2 2015, S. 112; E5 2015, S. 168). Dennoch geraten dadurch Ältere nur selten „ins Hintertreffen“, da durch verpflichtende Schulungsangebote für alle der Umgang mit diesen Technologien vermittelt wird. Alle Befragten betonen zudem, dass das Interesse in diesen Bereichen erfahrungsgemäß nicht altersabhängig sei: Schulungen zu innovativen Bereichen der Bibliotheksarbeit würden nach Aussage der Befragten genauso stark von Angehörigen aller Altersgruppen frequentiert, wie Angebote zu klassischen Arbeitsfeldern (vgl. E1 und E2 2015, S. 112; E3 2015, S. 134; E4 2015, S. 158f.; E5 2015, S. 167f.; E6 2015, S. 185; E7 2015, S. 199).

Daneben sei es besonders wichtig, dass das Lernen „kontextnah“ (E5 2015, S. 178) stattfindet. Unabhängig vom Alter würden diejenigen, die an bestimmten Arbeitsprozessen nicht beteiligt oder interessiert sind, entsprechend wenig vom Vermittelten behalten (vgl. ebd.). Um auch die Lernbereitschaft zu erhalten, sei es demnach besonders wichtig, das lebenslange Lernen aktiv in der Einrichtung zu unterstützen und bewusst damit umzugehen, dass Lernen einer gewissen Übung bedarf. Nur so könne vermieden werden, dass Mitarbeiter/-innen nach längeren Lernpausen nicht mehr in der Lage sind, sich motiviert Inhalte zu erschließen: „Da wird auf einmal gefordert, dass alle lernen, aber die haben es verlernt zu lernen“ (E3 2015, S. 135).

#### 6.2.4 Personalbindung

Um Mitarbeiter/-innen langfristig binden und deren Leistungsfähigkeit erhalten zu können, wurden von mehreren Befragten gesundheitsfördernde Maßnahmen ergriffen. Eine befragte Person äußerte sich zur Bedeutung eines erweiterten betrieblichen Eingliederungsmanagements, um Mitarbeiter/-innen auch langfristig an die Einrichtung zu binden (vgl. E7 2015, S. 210).

Ein Aspekt der Personalbindung kann ein strategisches Gesundheitsmanagement sein. So geht eine der Befragten davon aus, dass es gerade auch für ältere Mitarbeiter/-innen eine Rolle spielt, dass „Arbeitsplätze so gestaltet sind, dass sie entlasten und nicht belasten“ (E4 2015, S. 150f.). Alle Befragten mit Personalverantwortung sehen gesundheitsfördernde Maßnahmen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus als sehr wichtig an und haben in unterschiedlichem Umfang bereits Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen erarbeitet (E1 und E2 2015, S. 126; E4 2015, S. 154; E5 2015, S. 179f.; E6 2015, S. 190f.; E7 2015, S. 208f.).

Dennoch wurde bis jetzt in keiner der Einrichtungen gezielt ein strategisches Gesundheitsmanagement entwickelt. Dies hatte jedoch für die befragten Personen explizit nichts mit einer nachgelagerten Priorität dieser Thematik zu tun. Es wurde hingegen vielfach geäußert, dass hier der Handlungsbedarf immer stärker deutlich würde (vgl. E4 2015, S. 161; E6 2015, S. 191; E7 2015, S. 209f.). So äußerte eine Befragte, dass mit Sicherheit eine Strategie gefragt sei, wie man altersbedingte Beschwerden vermeiden könne (vgl. E4 2015, S. 155). Sehr wichtig sei dabei auch, die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen ernst zu nehmen und Handlungsbereitschaft zu signalisieren. Gleichzeitig müsse ihnen auch gespiegelt werden, dass die betriebliche Gesundheitsförderung nur

erfolgreich sein könne, wenn sie sich auch gesundheitsorientiert verhielten (vgl. E4 2015, S. 154).

## 7. Handlungsempfehlungen für ein demografieorientiertes Personalmanagement

Um die Empfehlungen zum demografieorientierten Personalmanagement im Öffentlichen Dienst und in Unternehmen der Privatwirtschaft auf ihre Übertragbarkeit für Bibliotheken zu prüfen, war ein Abgleich mit den Aussagen der interviewten bibliothekarischen Fach- und Führungskräfte sowie Personalfachleute erforderlich. Dadurch konnte festgestellt werden, in welchen Bereichen Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken bereits Ansätze eines demografieorientierten Personalmanagements entwickelt haben und wo bibliothekarische Fach- und Führungskräfte Handlungsbedarf sehen. So lassen sich auf Öffentliche und Wissenschaftlichen Bibliotheken zugeschnittene Handlungsempfehlungen ableiten, die zur Orientierung dienen sollen.

Im Folgenden werden nun die Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements für die Bereiche Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung bzw. Wissensmanagement vorgestellt. Als Arbeitshilfe sollen dabei die jeweils angefügten „Werkzeugkästen“ dienen. Sie enthalten praktische Tipps zur Umsetzung der Empfehlungen im Bibliotheksalltag.

### 7.1 Strategischer Rahmen

Demografieorientiertes Personalmanagement braucht einen strategischen Rahmen, um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Zunächst muss für das Thema sensibilisiert werden. Es folgt die Analyse der demografischen Situation. Ergibt sich ein Handlungsbedarf, werden im Anschluss



Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Diese werden regelmäßig auf ihre Wirkung überprüft und ggf. angepasst.

Abbildung 9 stellt das empfohlene Vorgehen schematisch dar:

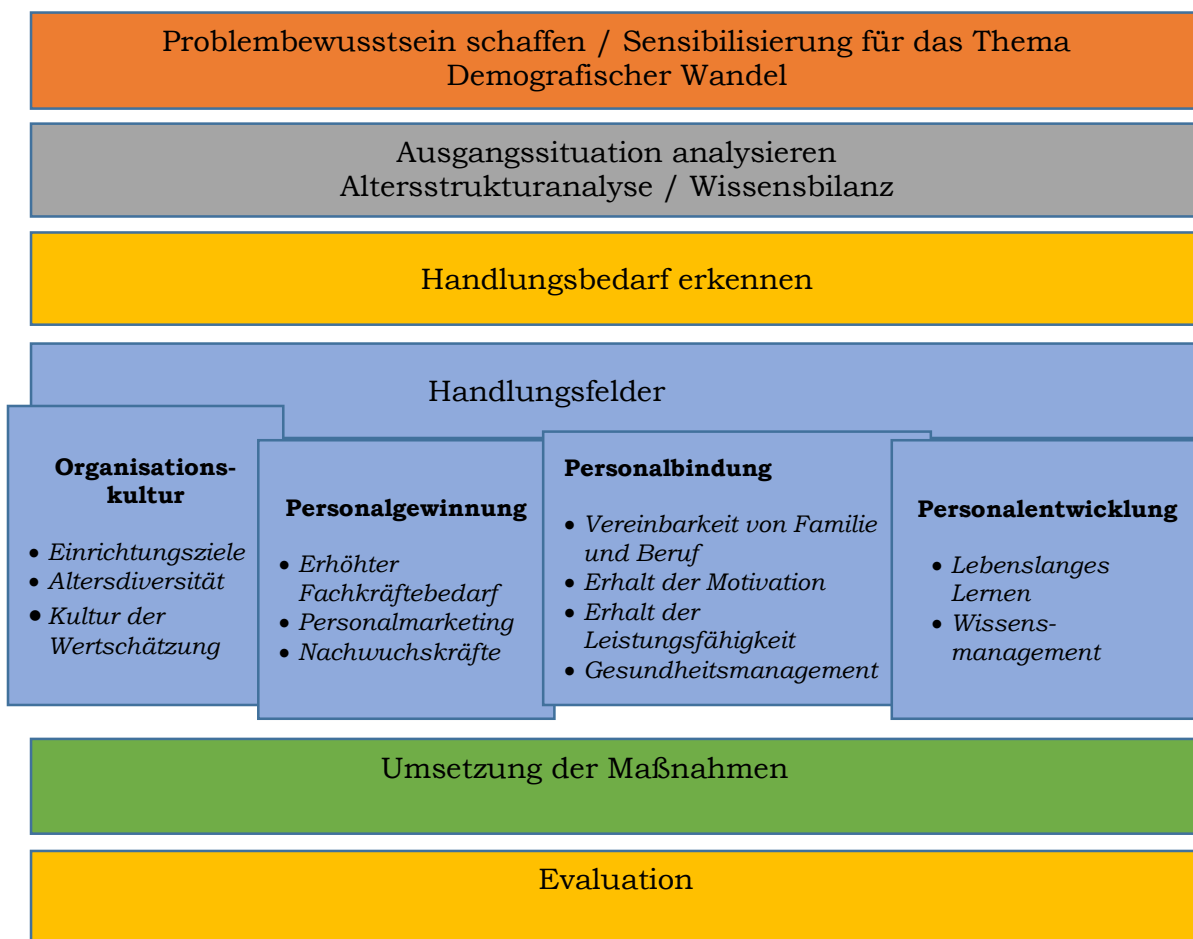


Abbildung 9: Prozess des betrieblichen Demografiemanagements (vgl. Hennig 2011, S. 100; Grafik: eigene Darstellung)

Um erfolgreich ein demografieorientiertes Personalmanagement in Bibliotheken implementieren zu können, muss zunächst der konkrete Handlungsbedarf identifiziert werden.

Hier empfiehlt sich eine Altersstrukturanalyse, um einen Überblick über die Altersgruppenverteilung, bevorstehende Pensionierungen und den sich dadurch ergebenden Personalbedarf zu erhalten (auch im Hinblick auf einen sich evtl. ergebenden Fachkräftemangel). Über die Altersgruppen

hinaus können Informationen zu den Lebensphasen erhoben werden, in denen sich die Mitarbeiter/-innen befinden. Daraus lassen sich bereits erste Einschätzungen zu ihren Bedürfnissen und Erwartungen an den Arbeitsplatz ableiten.

Hier liegt auch die Durchführung einer Wissensbilanz nahe. Diese ermöglicht es, sich abzeichnende Wissens- und Kompetenzengpässe frühzeitig zu erkennen und ihnen flexibel entgegenzusteuern.

Altersstrukturanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhebung der Altersstruktur in der ganzen Einrichtung oder in Teilbereichen</li> <li>- in Bezug auf die gesamte Belegschaft oder ausgewählte Gruppen (bspw. Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigte)</li> <li>- Zuordnung zu gebildeten Altersgruppen</li> <li>- Berechnung des Altersdurchschnitts</li> <li>- Prognose der zukünftigen Altersentwicklung</li> <li>- Auffällige Häufungen von Altersgruppen zeigen Handlungsbedarfe auf (vgl. BMI 2012a, S. 6)</li> </ul> <p>Zu Vorgehensweisen im Detail siehe BMI 2012a</p>
Wissensbilanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrument aus dem Bereich der mittelständischen Unternehmensführung</li> <li>- bereits vereinzelt in Bibliotheken eingesetzt</li> <li>- ausgehend vom intellektuellen Kapital der Einrichtung: „Fachwissen, die Erfahrung und Kreativität der Mitarbeiter/-innen, effiziente Prozesse, geistiges Eigentum oder wichtige Beziehungen zu Partnern“ (BMWi 2013, S. 7)</li> <li>- Einschätzung des Ist-Zustandes und Entwicklung von Zielen</li> <li>- Einschätzung von (zukünftigen) Bedarfen</li> <li>- Mitarbeiter/-innen aus allen Bereichen erarbeiten gemeinsam eine Strategie</li> </ul> <p>Zu Vorgehensweisen im Detail siehe BMWi 2013; um Einsatz in einer Bibliothek siehe Flicker 2005</p>

## 7.2 Personalgewinnung

Eine Altersstrukturanalyse und ggf. eine Wissensbilanz ermöglichen es, die Gefahr eines Fachkräftemangels abzuschätzen und entsprechend zu

planen. Im Anschluss muss ermittelt werden, inwiefern der Personalbedarf intern abgedeckt werden kann oder neue Fachkräfte akquiriert werden müssen. Hier sollten bereits ehemalige und aktuelle Praktikanten/-innen bzw. studentische Hilfskräfte frühzeitig als potentielle Nachwuchskräfte in den Blick genommen werden (vgl. E5 2015, S. 165; E7 2015, S. 195f.). Es empfiehlt sich, diese Personengruppen auch bei der externen Personalgewinnung aktiv anzusprechen. Unter Umständen ist es auch notwendig, Fachkräfte anzuwerben, die nicht bibliotheksspezifisch ausgebildet sind, etwa im Bereich der Softwareentwicklung oder Medienpädagogik.

Dabei ist darauf zu achten, sowohl bibliothekarischen Fachkräften als auch Fachkräften aus anderen Disziplinen ein attraktives Bild der Einrichtung zu vermitteln. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, neben jungen Nachwuchskräften auch gezielt erfahrene Kräfte mittleren und höheren Alters anzuwerben (vgl. Bruch, Kunze und Böhm 2011, S. 210). Als Anreiz wurden von Älteren ein Plus an Verantwortung und eine höhere Vergütung durch Höhergruppierung im öffentlichen Dienst bzw. die Anerkennung von Erfahrungsstufen genannt (vgl. A 2015, S. 75).

Bei der Ansprache junger Nachwuchskräfte empfehlen Rump und Eilers privatwirtschaftlichen Unternehmen, diese insbesondere über Soziale Medien zu kontaktieren (vgl. Rump und Eilers 2013, S. 261; vgl. a. Kap. 4.2.1). Die Gespräche mit Berufseinsteigerinnen der Generation Y haben jedoch gezeigt, dass diese eine aktive Kontaktaufnahme durch Bibliotheken über Soziale Medien wie Facebook oder XING gar nicht erwarten (vgl. Kap. 5.2.2). Dennoch sollten die genannten Kanäle zur Kommunikation in Betracht gezogen werden, wenn die Zielgruppe diese nutzt. So kann auch die Einrichtung deutlich machen, dass sie am „virtuellen Dialog“ (Rump und Eilers 2012, S. 261) teilnimmt und mit dem Kommunikationsverhalten der Generation Y und ihrem Medienumgang vertraut ist (vgl. ebd.).

Nachwuchskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selbst FaMIs ausbilden</li> <li>- Praktikanten/-innen und studentische Hilfskräfte an die Einrichtung binden</li> <li>- Kontakte zu Ausbildungsstätten pflegen</li> <li>- Themen für Abschlussarbeiten an Hochschulen ausschreiben</li> <li>- Präsenz bei Ausbildungsmessen zeigen</li> </ul> <p>Zur Vorgehensweise im Detail s. Bosch 2009; zu Erwartungen der Generation Y und wie Bibliotheken darauf reagieren können, s. Lipka 2014a und 2014b</p>
Personalmarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social-Media-Kanäle für die Verbreitung von Stellenangeboten nutzen</li> <li>- gezielte Ansprache von Fachkräften in sozialen Netzwerken</li> <li>- eigene Mitarbeiter/-innen auf Websites zur Arbeitgebereinschätzung oder in sozialen Netzwerken als „Unternehmensbotschafter“ tätig werden lassen (vgl. Rump und Eilers 2012, S. 261)</li> <li>- Stellenangebote auch für mobile Endgeräte gut zugänglich machen</li> </ul> <p>Zur Vorgehensweise im Detail s. Bosch 2009; zur „Mitarbeitersuche per Handy &amp; Tablet“ s. Elbert 2014</p>

### 7.3 Personalbindung und Gesundheitsmanagement

Wie bereits in Kapitel 4.2 dargelegt, ist die Lebensphasenorientierung ein wichtiger Teil des Demografiemanagements. Zum einen trägt sie zum Erhalt der Motivation und damit zur Personalbindung bei. Zum anderen ist sie relevant, um mittels eines Gesundheitsmanagements die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen über lange Jahre bewahren zu können.

Informationen zu den Lebensphasen, in denen sich die Mitarbeiter/-innen befinden, können über die Altersstrukturanalyse und Einzelgespräche erhoben werden. Dabei ergeben sich sowohl strukturelle als auch personenbezogene Handlungsmöglichkeiten für den Bereich der Personalbindung. Strukturell sollte je nach Bedarf der Mitarbeiter/-innen eine weitestgehend räumlich und zeitlich flexible Arbeitsgestaltung ermöglicht werden, wie beispielsweise Homeoffice bzw. Gleitzeit. Darüber hinaus sind Arbeitsmittel zu wählen, die eine effiziente und effektive

Arbeitsweise gestatten (vgl. Kap. 5.2.2). Zudem sollten die Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf ihre individuellen Bedürfnisse und Interessen gefördert werden.

Die befragten Nachwuchskräfte fühlten sich laut ihrer Aussage besonders motiviert bei der Arbeit, wenn sie abwechslungsreiche Aufgaben übertragen bekamen und in Eigenverantwortung handeln konnten. Die älteren Fachkräfte schätzten darüber hinaus die Partizipation an Projekten und größeren Entscheidungen, die die Einrichtung und das Personal betreffen. Beide Gruppen bevorzugten eine selbstbestimmte Arbeitsweise (vgl. Kap. 5.2.4).

Ein weiterer wichtiger Faktor der Mitarbeiterbindung ist das Gesundheitsmanagement. Hier gilt es zunächst, das Thema Gesundheit als Teil der Betriebskultur zu etablieren (vgl. Lison und Steffens 2015, S. 345). Dabei ist es wichtig zu vermitteln, dass Gesundheitsförderung nur in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten gelingen kann, es also von beiden Seiten des Engagements bedarf (vgl. E4 2015, S. 154). Es kann hilfreich sein, bereits interessierte und engagierte Mitarbeiter/-innen über ein „Coaching-System“ als Multiplikatoren/-innen einzusetzen (vgl. E1 und E2 2015, S. 128).

Zu Beginn der Strategieentwicklung gilt es, das Ausmaß der Gesundheitsgefährdung an den Arbeitsplätzen einzuschätzen (vgl. Bosch 2009, S. 84). Die gesundheitsgefährdenden Faktoren sollten nach Möglichkeit reduziert werden. Zur proaktiven Vermeidung von Belastungen ist der Einsatz ergonomisch optimierter Büromöbel sinnvoll. So sollten z.B. vorbeugend höhenverstellbare Schreibtische zur Verfügung gestellt werden. (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 34). Auch sinnvoll und von älteren Bibliotheksmitarbeitern/-innen gewünscht, ist der Einsatz von Stehpulten (vgl. A 2015, S. 76 u. 81f.). Bei auftretenden Beschwerden ist eine Veränderung der Arbeitsumgebung zwingend erforderlich, um die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen zu bewahren und einem krankheitsbedingten Ausfall frühzeitig vorzubeugen. Hier bietet sich ggf.

auch der Wechsel in andere Räume oder Abschnitte innerhalb der Einrichtung oder die Veränderung des Aufgabenbereichs bei einseitigen Belastungen an. Empfehlenswert wäre je nach Bedarf und Größe der Einrichtung die Schaffung einer Stelle für die Aufgaben in diesem Bereich (vgl. E1 und E2 2015, S. 126). Alternativ können Mitarbeiter/-innen mit besonderen Interesse für das Thema zu Beauftragten ernannt werden und an Schulungen teilnehmen, um das Thema in der Einrichtung „voranzubringen“.

Zudem sollten Mitarbeiter/-innen aller Altersgruppen bei der Verwirklichung eines gesundheitsorientierten Lebensstils unterstützt werden. Dabei können sowohl intern Angebote entwickelt als auch außerhalb der Einrichtung Möglichkeiten ausfindig gemacht werden.

Familienfreundlicher Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilisierung der Arbeitszeiten zur Abstimmung von familiärer Betreuung und Berufstätigkeit</li> <li>- Möglichkeit der Telearbeit</li> </ul> <p>Zur Vorgehensweise im Detail s. Bosch 2009, S. 79ff.</p>
Einschätzung von Gesundheitsgefahren	<p>Prüfung aller Arbeitsplätze auf Gesundheitsrisiken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durch monotone, einseitig belastende Tätigkeiten</li> <li>- Lärmbelastung</li> <li>- Klimabelastung</li> <li>- Schlechte Lichtverhältnisse</li> <li>- schlechte Arbeitsmittel</li> </ul> <p>Zur Vorgehensweise im Detail s. Bosch 2009, S. 84ff.</p>
Gesundheitsorientierter Lebensstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhalt der psychischen und physischen Gesundheit</li> <li>- Ernährungscoaching (vgl. Bosch 2009, S. 84)</li> <li>- Beratungsangebote bei Suchtverhalten</li> </ul> <p>Praxisansatz Suchtberatung in der SuUB Bremen s. Lison und Steffens</p>

	2015, S. 349; für weitere Maßnahmen s. Klaffke und Bohlayer 2014, S. 148
Interne Gesundheitsangebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zu Dienstbeginn oder –schluss bzw. in der Pause</li> <li>- medizinische Angebote, z.B. Rückenschule, physiotherapeutische Anwendungen, Massagen</li> <li>- Kurse zur Entspannung, Aktivierung oder Förderung der Gelenkigkeit, wie z.B. Qi Gong oder Feldenkrais</li> <li>- „Bewegte Pause“</li> </ul> <p>Praxisansatz „Projekt Rückenkampagne“ s. Lison und Steffens 2015</p>
Externe Gesundheitsangebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperation mit anderen Bibliotheken oder öffentlichen Einrichtungen am Standort zur gemeinsamen Nutzung von Angeboten</li> <li>- finanzielle Unterstützung für Mitarbeiter/-innen bei der Nutzung von Sport-Abonnements, z.B. in Fitnessstudios, Vereinen oder Schwimmbädern</li> </ul> <p>Zur Kooperationsmöglichkeit mit dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband für den „Pausenexpress“ s. ADH 2015 Für Praxisansätze im Rahmen der Initiative IN FORM der Bundesregierung s. In Form 2015</p>

#### 7.4 Personalentwicklung und Wissenstransfer

Um die Innovationsfähigkeit der Einrichtung zu erhalten, muss das Personal auf Veränderungen vorbereitet werden und diese aktiv mitgestalten dürfen bzw. können. Dazu sind Weiterbildungsmöglichkeiten nötig, die ein lebenslanges Lernen fördern. Auch dieser Bereich profitiert von den Ergebnissen einer Wissensbilanz, da durch diese erkennbar wird,

in welchen Tätigkeitsfeldern aktuell und zukünftig Weiterbildungsbedarf besteht.

Damit Schulungen jedoch erfolgreich durchgeführt werden können, müssen den Mitarbeiter/-innen zunächst Lernstrategien vermittelt werden. Gleichzeitig gilt es, das Interesse am Lernen und die Neugier zu fördern. Dabei sollte konstruktiv mit Fehlern und ihren Ursachen umgegangen und den Mitarbeiter/-innen verdeutlicht werden, dass der positive Umgang mit Fehlern das Lernen fördert (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 27). Damit neue Inhalte verinnerlicht werden können, sollte im Arbeitsalltag auch Zeit zum Lernen und Erproben gegeben werden (vgl. Rump und Eilers 2014, S. 27). Diese Empfehlungen beziehen sich auf Lernangebote für Mitarbeiter/-innen aller Altersgruppen. Dennoch sollten altersspezifische Stärken und Schwächen berücksichtigt werden. So ist bei den jüngeren Mitarbeiter/-innen von einer ausgeprägten „fluiden Kompetenz“, bei älteren hingegen von einer stärkeren „kristallinen Kompetenz“ auszugehen (vgl. Rump und Eilers 2012, S. 27). Erstgenannte sorgt tendenziell für eine „raschere Auffassungsgabe, eine schnelle Anpassungs- und Wahrnehmungsgeschwindigkeit, sowie eine hohe (Kurzzeit-)Gedächtnisleistung“ (Rump und Eilers 2014, S. 27). Letztere steht eher für „Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung, Gelassenheit sowie ein stabiles Selbstkonzept“ (Rump und Eilers 2014, S. 27). Auf diese Eigenschaften sollte auch in der Konzeption von Schulungsangeboten eingegangen werden.

Die Lernangebote sollten in jedem Fall kontextnah und stark praxisorientiert durchgeführt werden (vgl. E5 2015, S. 172). Neben dem Wissensfluss von lehrender zu lernender Person sollten für den Austausch der Lernenden untereinander kleine Gruppen, z.B. in Tandemform gebildet werden (vgl. E3 2015, S. 145; E5 2015, S. 169).

Alle Mitarbeiter/-innen sollten regelmäßig mit Veränderungen und Innovationen in der Bibliothekswelt in Berührung gebracht werden. Im Wechsel sollte es deshalb der gesamten Belegschaft möglich sein,



Veranstaltungen wie den Bibliothekartag zu besuchen und darüber hinaus auch an selbstgewählten Fortbildungen teilzunehmen (vgl. E6 2015, S. 193 sowie Kap. 5.2.3). Die selbstständige Auswahl von Fortbildungsangeboten ermöglicht es den Beschäftigten, eigenen Interessen nachzugehen, erhöht Lernfreude und Motivation und bringt auch neue Wissens-Impulse in die Einrichtung.

Eine der befragten Führungskräfte empfiehlt im Bereich digitaler Services besonders die Bergmann-Deeg-Methode zur Personalentwicklung (vgl. E5 2015, S. 167f.). Die Konzeption digitaler Angebote in der Bibliothek und die damit verbundenen Veränderungsprozesse werden im Programm von Julia Bergmann und Christoph Deeg in Form von Analysen, Personalschulungen und Coaching strukturiert begleitet (vgl. Bergmann und Deeg 2015).

Um das Know-How der Beschäftigten in der Einrichtung zu bewahren und weiterzugeben, ist es nötig, ein gezieltes Wissensmanagement einzuführen. Dadurch ist es möglich, den Wissenstransfer zu formalisieren. Die Erstellung von sogenannten Expertenprofilen ermöglicht hier vorab einen Überblick über die Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen. Es gibt Auskunft über ihre Tätigkeiten und ihr Wissen, das für ihre Arbeit erforderlich ist und das es weiterzugeben gilt (vgl. E5 2015, S. 170).

Es empfiehlt sich die Niederschrift von Prozessen und Arbeitsabläufen auf einer von allen Beschäftigten genutzten Plattform. Diese sollte strukturiert und übersichtlich gestaltet sein und regelmäßig aktualisiert werden. Die Inhalte sollten kooperativ erstellt werden, d.h. alle Mitarbeiter/-innen haben Lese- und Schreibrechte für alle Inhalte. Hier bietet sich beispielsweise ein internes Wiki an (zur Einführung eines solchen Wikis vgl. Flicker 2012).

Beim Ausscheiden von Mitarbeiter/-innen aus der Einrichtung ist darauf zu achten, das vorhandene Wissen in Form von Tätigkeitsbeschreibungen auf der Plattform abzulegen. Zusätzlich sollte in moderierten Gesprächen die Weitergabe von relevanten Informationen von Vorgänger/-in an

Nachfolger/-in gesichert werden. Dabei ist für zusätzliche Impulse und Fragen die Moderation durch eine dritte Person sinnvoll. Auch die Weitergabe von strategischem Wissen gilt es zu sichern. Hier kann es sich beispielsweise um Problemlösungsansätze, den Umgang mit Kollegen/-innen ebenso wie Kommunikations- oder Konfliktstrategien handeln.

Um im Krankheitsfall vorbereitet zu sein, sollten für alle spezialisierten Tätigkeitsbereiche ständige Vertretungen eingesetzt werden (vgl. E5 2015, S. 170), denen die Abläufe zuvor vermittelt wurden. Zusätzlich sind auch die Aufgabenbeschreibungen auf der Wissensplattform zu hinterlegen.

Bei der Arbeit an größeren Projekten sollte im Nachgang ein formalisierter Rückblick stattfinden. Im gemeinsamen Gespräch mit allen Mitarbeiter/-innen wird dabei die Projektarbeit reflektiert und bilanziert: Welche Entscheidungen waren gut? Wo besteht Verbesserungsbedarf? (vgl. ebd.). Die so produzierten „Lessons learned“ sind ebenfalls auf der internen Informationsplattform abzulegen.

Der informelle Wissensaustausch sollte über entsprechende Wege unterstützt werden, wie beispielsweise Frühstücksrunden oder Gespräche beim Nachmittagskaffee/-tee (vgl. E3 2015, S. 145; E7 2015, S. 211). Im Allgemeinen ist der offene Austausch innerhalb der Belegschaft zu unterstützen, da er auch die Weitergabe von implizitem Wissen ermöglicht, das nur schwer schriftlich abgelegt werden kann. Darüber hinaus ist eine gute Kommunikation essentiell für eine erfolgreiche und befriedigende Zusammenarbeit der Mitarbeiter/-innen (vgl. Kap. 5.2.1)

Weiterbildung „on the job“ zur Unterstützung des lebenslangen Lernens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprächsrunden zur Vorstellung von Arbeitsbereichen / Innovationen</li> <li>- Mitarbeiter/-innen vermitteln interessierten Kollegen/-innen Know-How</li> <li>- Lektüre von Fachtexten anregen und dafür auch Zeit zur Verfügung zu stellen</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermutigung zum (fachlichen) Austausch mit Kollegen/-innen aus anderen Einrichtungen</li> </ul> <p>Zur Vorgehensweise im Detail s. Bosch 2009, S. 95f.</p>
Expertenprofile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnisse darüber erlangen, welches Wissen bei den Mitarbeitern/-innen vorhanden ist</li> <li>- frühzeitig Wissenstransfer planen</li> <li>- schriftliches Festhalten von Informationen zu jedem/-r Mitarbeiter/-in im Bereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen/Kompetenzen</li> <li>• Aktuelle Rollen/Tätigkeiten</li> <li>• Arbeitsleben</li> <li>• Persönliches Netzwerk</li> <li>• Informationsquellen und -speicher</li> <li>• Anforderungen an den/die Nachfolger/-in</li> </ul> </li> </ul> <p>(vgl. Flicker 2012, S. 7)</p> <p>Zur Vorgehensweise im Detail s. Flicker 2012. Diese Quelle befasst sich explizit mit der Umsetzung einer Wissensbilanz in Bibliotheken. Eine „Checkliste Wissensmanagement“ findet sich bei Hennig 2011, S. 114.</p>

## 7.5 Unterschiedliche Generationen am Arbeitsplatz

Die Einrichtung profitiert wesentlich von der produktiven Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen. Um diese zu fördern und ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen, werden verschiedene Vorgehensweisen empfohlen.

So sollte auch das Thema Altern als ein Teil der Betriebskultur etabliert werden. Alterszuschreibungen von Jüngeren wie auch Älteren sollten bei Bedarf diskutiert werden. Kommt es in der Zusammenarbeit zur

Ausbildung von Altersstereotypen, muss diesen aktiv entgegengewirkt werden (vgl. Kap. 4.2; vgl. Schütt 2014, S. 96ff.). Dabei kann auch vermittelt werden, dass der Prozess des Alterns alle Beschäftigten unabhängig von ihrer aktuellen Altersgruppe betrifft (vgl. Schütt 2014, S. 20f.). Jedem/-r Beschäftigten ist daher unabhängig von der Altersgruppe ein Gefühl der Wertschätzung und des Respektes zu vermitteln, sowohl von Seiten der Führungskräfte als auch der Kollegen/-innen. Es muss deutlich gemacht werden, dass alle Mitarbeiter/-innen unabhängig vom Alter, von den Erfahrungen, dem Wissen und den Kompetenzen der anderen profitieren können.

Wo es möglich ist, sollten altersgemischte Teams gebildet werden, um den Austausch zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen zu fördern. So können die Stärken der jeweiligen anderen Seite zum beidseitigen Vorteil genutzt werden (vgl. E4 2015, S. 157f.).

Um den Zusammenhalt in den Teams zu stärken, die Verständigung untereinander zu fördern und unterschwellig vorhandene Konflikte freizulegen, sollten zudem Veranstaltungen zwecks Team Building organisiert werden (vgl. E5 2015, S. 176f.).

#### Diversity Management

- Stark unterschiedliche sozio-kulturelle Hintergründe, Erfahrungen und Wissensstände produktiv nutzen
- Heterogenität der Belegschaft als Chance sehen und den Austausch fördern
- Präventiv Strategien zum Umgang mit Konflikten entwickeln  
(vgl. Charta der Vielfalt 2014, S. 28ff.)

Zur Vorgehensweise im Detail s. Charta der Vielfalt 2014. Diese Quelle richtet sich explizit an Einrichtungen des öffentlichen Dienstes.

## 8. Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen von Experteninterviews mit acht Führungskräften bzw. Personalfachleuten aus Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken verschiedener Größen wurde erfragt, ob bereits ein demografieorientiertes Personalmanagement oder einzelne Komponenten eines solchen praktiziert werden oder geplant seien. Die Resonanz war ernüchternd: obwohl das Bewusstsein für die Folgen des demografischen Wandels prinzipiell unter Bibliotheksleitungen und Personalverantwortlichen vorhanden ist, werden bis heute kaum personalpolitische Maßnahmen ergriffen, um den Konsequenzen im Hinblick auf die eigene Personalsituation zu begegnen. Um Empfehlungen für eine demografieorientierte Personalstrategie aus Bereichen der Privatwirtschaft und dem Öffentlichen Dienst auf ihre Übertragbarkeit hin für Bibliotheken zu prüfen, wurden Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Dazu wurden acht junge Berufseinsteigerinnen und vier ältere, berufserfahrene Bibliotheksmitarbeiter/-innen aus Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken interviewt. Die Teilnehmer/-innen wurden zu ihren Einschätzungen zu verschiedenen Personalmaßnahmen in ihrer Einrichtung und zur generationenübergreifenden Zusammenarbeit befragt.

Ihre Aussagen wurden mit den Ergebnissen der Literaturrecherche abgeglichen. Darauf aufbauend wurden Handlungsempfehlungen für Maßnahmen im Rahmen eines demografieorientierten Personalmanagements ausgesprochen, die sich auf die Handlungsfelder Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung beziehen. Es wurde dargelegt, dass für Bibliotheken eine Überarbeitung der eigenen Personalstrategien dringend angezeigt ist, um den Konsequenzen des demografischen Wandels adäquat begegnen zu können. Dabei sind vor allem Maßnahmen zum Erhalt der Motivation und der Leistungsfähigkeit sowie die Sicherstellung eines funktionierenden Wissenstransfers zwischen älteren, bald ausscheidenden und jüngeren, gerade einsteigenden

Mitarbeitern/-innen von zentraler Bedeutung. Ferner gilt es, die Strategien zur Personalgewinnung und -bindung zu optimieren, um sich im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Auf dem diesjährigen 104. Bibliothekartag in Nürnberg lud der Berufsverband Bibliothek und Information zur „BIB-Session Diversity Management in Bibliotheken“ ein. Auf diese Weise fand mit dem Thema Age-Diversity“ bzw. „Altersdiversität“ zumindest ein Teilaspekt des demografiesensiblen Personalmanagements den Weg auf die Agenda des innerfachlichen Diskurses. Hervorzuheben sind dabei vor allem die Vorträge von Kristin Futterlieb, die erste Ergebnisse aus einer Onlinebefragung unter Bibliotheksleitungen Öffentlicher Bibliotheken zum Thema Diversity Management vorstellte (vgl. Futterlieb 2015) sowie der Beitrag von Judith Probstmeyer, die an der Studie mitgewirkt hat und über ihre Masterarbeit zum Thema Altersdiversität in Öffentlichen Bibliotheken sprach (vgl. Probstmeyer 2015).

Futterlieb stellt fest, dass vorhandenes Bewusstsein für das Thema Diversität in Bezug auf das eigene Personal häufig nicht zu diversitätssensitivem Management führt (vgl. Futterlieb 2015). Dem können wir uns im Hinblick auf Altersdiversität anschließen und die Aussage auf eine nächsthöhere Ebene ausweiten: obwohl das Bewusstsein für die Folgen des demografischen Wandel prinzipiell unter Bibliotheksleitungen und Personalverantwortlichen vorhanden ist, werden bis jetzt kaum personalpolitische Maßnahmen ergriffen, um den Konsequenzen im Hinblick auf die eigene Personalsituation (pro)aktiv zu begegnen. Das ist umso bedauerlicher, als dass wie in Kapitel 4.1 beschrieben, der Wandel und die damit verbundene Alterung der Belegschaften in Bibliotheken längst Realität und kein Zukunftsszenario mehr ist. Im Vergleich zur Privatwirtschaft und auch zum übrigen Öffentlichen Dienst, fällt die Alterung der Bibliotheksbelegschaften deutlich höher aus. Die

Herausforderungen haben wir beschrieben, sie berühren die Bereiche Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung:

- Massiver Nachwuchskräftebedarf, um den als betriebsgefährdend zu bezeichnenden Fortgang der älteren Jahrgänge auszugleichen
- Notwendigkeit einer konsequenten Weiterqualifizierung, Motivation und Pflege der bestehenden Belegschaften, um den Betrieb aufrechterhalten und gestalten zu können und darüber hinaus die Integration neuer Mitarbeiter/-innen sowie den Wissenstransfer zwischen den neuen, bestehenden und scheidenden Beschäftigten sicherzustellen
- Arbeit an einem intergenerationellen Verständnis innerhalb der Bibliotheksbelegschaften, die wie noch nie zuvor von Altersdifferenzen gekennzeichnet sein werden, um ein möglichst gutes und fruchtbringendes Miteinander zwischen den Mitarbeiter/-innen der verschiedenen Generationen zu gewährleisten

Bibliotheken sollten daher schon jetzt die Chance ergreifen, sich als attraktiver Arbeitgeber mit Weitblick zu profilieren, bei dem sich die eigene Belegschaft wohl fühlt, Nachwuchskräfte gerne anfangen und organisationsspezifisches Wissen systematisch bewahrt, geteilt und vermehrt wird. Die zur Orientierung notwendigen Informationen und Zahlen des Statistischen Bundesamtes, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Statista liegen vor und können als Basis für eine Strategie dienen.

Denn der Wandel kommt - in den Wissenschaftlichen Bibliotheken Brandenburgs ist er beispielsweise schon heute Realität. Deshalb gilt: wer sich jetzt strategisch positioniert und den Herausforderungen stellt, wird in Zukunft die Chance haben, den Konsequenzen des demografischen Wandels innerhalb der eigenen Einrichtung flexibel entgegenzutreten, statt ihnen nur hilflos ausgesetzt zu sein.

## 9. Literaturverzeichnis

### **ADH 2015**

Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband (Hrsg.): *Pausenexpress*. Stand: 16.04.2014 URL: <http://www.adh.de/projekte/pausenexpress.html>  
Überprüfungsdatum: 2015-07-22

### **Bergmann und Deeg 2015**

BERGMANN, Julia ; DEEG, Christoph: *Bergmann-Deeg-Modell*. Stand: 09.01.2015. URL: <https://bergmanndeegmodell.wordpress.com/> -  
Überprüfungsdatum: 2015-07-19

### **BIB 2012a**

BERUFSVERBAND INFORMATION BIBLIOTHEK (Hrsg.): Schwerpunkt :  
Demografischer Wandel. In: *BuB : Forum Bibliothek und Information* 64  
(2012), Heft 11-12, S. 762-793. URL: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_11\\_2012.pdf](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2012.pdf). - Überprüfungsdatum: 2015-03-17

### **BIB 2012b**

BERUFSVERBAND INFORMATION BIBLIOTHEK E.V. (Hrsg.): *BIB Jahresthema 2012/2013 : Bibliothek und Demografie*. Stand: 2014-12-02. URL: <http://www.bib-info.de/verband/jahresthemen/jahresthema-20122013.html>. - Überprüfungsdatum: 2015-01-02

### **BIB 2012c**

BERUFSVERBAND INFORMATION BIBLIOTHEK E.V. (Hrsg.): *15. BIB Sommerkurs 2012 : Bibliothek und Demografie*. Stand: 2014-12-02. URL: <http://www.bib-info.de/kommissionen/fobikom/fortbildungen/bib-sommerkurse/archiv-der-sommerkurse/sommerkurs-2012.html>. - Überprüfungsdatum: 2015-01-02

### **BMBF 2009**

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): *Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung* (2009). URL: [http://www.bmbf.de/pub/auswirkungen\\_demografische\\_entwicklung\\_berufliche\\_ausbildung.pdf](http://www.bmbf.de/pub/auswirkungen_demografische_entwicklung_berufliche_ausbildung.pdf) - Überprüfungsdatum: 2015-06-01

### **BMI 2012a**

BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.): *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung : Praxisorientierte Empfehlungen zur Altersstrukturanalyse und zur Nutzung vorhandener IT-Tools*. URL: <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-it-tools.html?nn=3316070> - Überprüfungsdatum: 2015-04-27



**BMI 2012b**

BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.): *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung : Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik*. URL: <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-leitfaden.html?nn=3316070> – Überprüfungsdatum: 2015-04-27

**BMI 2012c**

BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.): *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung - Empfehlungen zur Gestaltung*. URL: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-empfehlungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-empfehlungen.pdf?__blob=publicationFile) – Überprüfungsdatum: 2015-07-18

**BMWi 2013**

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE ; ARBEITSKREIS WISSENSBILANZ (HRSG.): *Wissensbilanz - Made in Germany : Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Berlin : Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2013. URL: [http://akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Wissensbilanz-Leitfaden\\_2.0\\_Stand\\_2013.pdf](http://akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Wissensbilanz-Leitfaden_2.0_Stand_2013.pdf) - Überprüfungsdatum: 2015-07-21

**Bogner, Littig, Menz 2014**

BOGNER, Alexander ; LITTIG, Beate ; MENZ, Wolfgang: *Interviews mit Experten : eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2014 — ISBN 978-3-531-19416-5 (Online). URL: <http://link.springer.com/book/10.1007%252F978-3-531-19416-5> - Überprüfungsdatum: 2015-03-16

**Bortz und Döring 2005**

BORTZ, Jürgen ; DÖRING, Nicola: *Forschungsmethoden und Evaluation : für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3., überarb. Aufl., Nachdr. Heidelberg : Springer, 2005 - ISBN 978-3-540-33305-0 (Springer-Lehrbuch)

**Bosch 2009**

ROBERT BOSCH STIFTUNG (Hrsg.): *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung : Studie in der Reihe "Alter und Demographie"*. Studie der Prognos AG im Auftr. der Robert Bosch Stiftung; Red.: Marcel Hölterhoff. Stuttgart : Robert-Bosch-Stiftung, 2009 (Reihe "Alter und Demographie"). URL: [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte\\_Personalpolitik\\_fuer\\_Internet.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf) - Überprüfungsdatum: 2015-07-19

**Bruch, Kunze und Böhm 2010**

BRUCH, Heike ; KUNZE, Florian ; BÖHM, Stephan: *Generationen erfolgreich führen : Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des*

*demographischen Wandels*. 1. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2010 (Uniscope - Publikationen der SGO-Stiftung). - ISBN 978-3-8349-1042-4

### **Bundesagentur für Arbeit 2015**

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Hrsg.): *Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählten Merkmalen*. Nürnberg :

Bundesagentur für Arbeit, 2015 (Arbeitsmarkt in Zahlen - Beschäftigungsstatistik). URL:

<http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201409/iiii6/beschaeftigung-sozbe-bo-heft/bo-heft-d-0-201409-xls.xls> -

Überprüfungsdatum: 2015-07-01

### **Charta der Vielfalt 2014**

CHARTA DER VIELFALT E.V. (Hrsg.): *Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion : Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen*.

Berlin, 2014. URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Charta\\_der\\_Vielfalt-%C3%96H-Brosch\\_WEB.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-%C3%96H-Brosch_WEB.pdf)

- Überprüfungsdatum: 2015-07-22

### **Deutscher Bibliotheksverband Landesverband Brandenburg 2012**

DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND LANDESVERBAND BRANDENBURG:

*Bibliotheksentwicklungsplan 2013*. 2012 (noch nicht veröffentlicht)

### **DGFP 2011**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (Hrsg.): *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit : Generation Y finden, fördern und binden*. PraxisPapier 9/2011. Düsseldorf : DGFP, 2011. URL:

<http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-bindern.pdf> - Überprüfungsdatum: 2015-03-17

### **Drescher 2003**

DRESCHER, Peter: *Moderation von Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln : ein Handbuch ; mit 11 Tabellen*. Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht, 2003 - ISBN 3-525-49070-4

### **Elbert 2014**

ELBERT, Sven: *Die Generation Y für sich gewinnen – Mitarbeitersuche per Handy & Tablet*. In: *wissensmanagement* (2014), Nr. 6, S. 48–49. URL:

[https://www.wiso-net.de/document/WIM\\_\\_80B912A4B83AFE7DDC62C8E7C5357E0A](https://www.wiso-net.de/document/WIM__80B912A4B83AFE7DDC62C8E7C5357E0A) -

Überprüfungsdatum: 2015-07-27

### **Flick 2012**

FLICK, Uwe: *Qualitative Sozialforschung : eine Einführung*. Vollst. überarb. und erw. Neuausg. 2007, 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt-

Taschenbuch-Verl., 2012 - ISBN 978-3-499-55694-4 (Rowohlts Enzyklopädie 55694)

### **Fühles-Ubach 2015**

FÜHLES-UBACH, Simone: Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen Auswirkungen des Demografischen Wandels auf Zielgruppen und internes Personalmanagement. In: HAUKE, Petra (Hrsg.): *"Challenge accepted!" Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels : Positionen, Strategien, Modelle & Projekte*. Bad Honnef : Bock + Herchen, 2014. - ISBN 978-3-88347-297-3 (Bibliothek und Gesellschaft). S. 33-46

### **Futterlieb 2013**

FUTTERLIEB, Kristin (Hrsg.) ; VOGEL, Ivo (Hrsg.): *Neue Führungskräfte in Bibliotheken : Erfahrungsberichte aus der Praxis*. 1., Aufl. Wiesbaden : Harrassowitz, 2013 (Beiträge zum Buch- und Bibliothekswesen, Bd. 56)

### **Futterlieb 2015**

FUTTERLIEB, Kristin: *Diversity Management – Ergebnisse einer Onlinebefragung unter Bibliotheksleitungen öffentlicher Bibliotheken – Work in progress*. Konferenzveröffentlichung (Vortragsfolien), 104. Deutscher Bibliothekartag in Nürnberg 2015; Stand 2015-05-28. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/files/2061/Futterlieb+DiM+in+%C3%B6Bs.pdf> - Überprüfungsdatum: 2015-07-21

### **Gündisch 2012**

GÜNDISCH, Ursula: *Alternsmanagement : Die zukünftige Herausforderung in der Arbeitswelt*. Hamburg : Diplomica Verlag, 2012 – ISBN 978-3-842-83323-4

### **Hauke 2014**

HAUKE, Petra (Hrsg.): *"Challenge accepted!" Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels : Positionen, Strategien, Modelle & Projekte*. Bad Honnef : Bock + Herchen, 2014. - ISBN 978-3-88347-297-3 (Bibliothek und Gesellschaft)

### **Hennig 2011**

HENNIG, Maria: *Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels : Kompetenzmanagement, lebenslanges Lernen, Wissenstransfer ; Handlungsempfehlungen zum Demografiemanagement*. Masterarbeit : Fachhochschule Hannover, 2011  
URL: <http://serwiss.bib.hs-hannover.de/files/288/Endversion.pdf> - Überprüfungsdatum: 2015-07-05

### **Hergert 2014**

HERGERT, Stefani: Generation Y- viel besser als ihr Ruf. In: *Handelsblatt*, 03.01.2014, Nr. 2, S. 24. URL:

[https://buecherhallen.genios.de:443/document/HB\\_\\_E6049EE3-046F-4BCC-A8E5-152D24188384%7CHBPM\\_\\_E6049EE3-046F-4BCC-A8E5-152D24188384](https://buecherhallen.genios.de:443/document/HB__E6049EE3-046F-4BCC-A8E5-152D24188384%7CHBPM__E6049EE3-046F-4BCC-A8E5-152D24188384) - Überprüfungsdatum: 2015-07-23

### **IAB 2012a**

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Hrsg.): *Beschäftigten- und Arbeitslosen-Statistik der Bundesagentur für Arbeit : Berufe im Spiegel der Statistik ; Berufsordnung 823 Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleute*. - Stand: 2011. URL:

<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?beruf=BO823> - Überprüfungsdatum: 2015-01-01

### **IAB 2012b**

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Hrsg.): *Beschäftigten- und Arbeitslosen-Statistik der Bundesagentur für Arbeit : Berufe im Spiegel der Statistik ; Sozialversicherungspfl. Beschäftigte (ohne Personen in Ausbildung) und Arbeitslose insgesamt, Bundesgebiet Gesamt* - Stand: 2011. URL:

<http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=AB0&qualifikation=2> - Überprüfungsdatum: 2015-07-19

### **In Form 2015**

BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG (Hrsg.): *In Form : Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung ; Good Practice im Unternehmen*. Stand: 2015. URL:

<https://www.in-form.de/profiportal/in-form-aktiv/berufstaetige/in-form-im-job/good-practice-im-unternehmen.html?ansicht=kontrast%27> - Überprüfungsdatum: 2015-07-22

### **Klaffke und Bohlayer 2014**

KLAFFKE, Martin ; BOHLAYER, Carina:

Gesundheitsmanagement – Kultur der Gesundheit in Organisationen etablieren. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2014 – ISBN 978-3-658-02325-6\_6 (Online). S. 136-157. URL:

<http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-02325-6> – Überprüfungsdatum: 2015-07-25

### **Kring 2013**

KRING, Thorn: *Generation Y - Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung*. ADG-Argumente 9/2013. Berlin: ADG Business-School, 2013. URL:

[https://www.adgonline.de/adg\\_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf](https://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf) -  
Überprüfungsdatum: 2015-03-18

### **Krueger und Casey 2009**

KRUEGER, Richard A. ; CASEY, Mary Anne: *Focus groups : a practical guide for applied research*. 4th ed. Los Angeles : Sage, 2009 - ISBN 978-1-4129-6947-5

### **Kuckartz 2012**

KUCKARTZ, Udo: *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 1. Aufl. Weinheim, Bergstr : Juventa, 2012. – ISBN 978-3-7799-2815-7

### **Lipka 2014a**

LIPKA, Regine: *Generation Y am Arbeitsplatz Bibliothek - herzlich willkommen! : Teil I: Typisch, typisch!* URL: <http://www.zbw-mediataalk.eu/2014/12/generation-y-am-arbeitsplatz-bibliothek-herzlich-willkommen-teil-i-typisch-typisch/> - Überprüfungsdatum: 2015-07-21

### **Lipka 2014b**

LIPKA, Regine: *Generation Y am Arbeitsplatz Bibliothek – herzlich willkommen! : Teil II: Wie Bibliotheken im „War for talents“ punkten können*. URL: <http://www.zbw-mediataalk.eu/2014/12/generation-y-am-arbeitsplatz-bibliothek-herzlich-willkommen-teil-ii-wie-bibliotheken-im-war-for-talents-punkten-können/> - Überprüfungsdatum: 2015-07-21

### **Lison und Steffens 2015**

LISON, Barbara ; STEFFENS, Monika: Denn sie sollen wissen, was sie tun : Gesundheitsmanagement in der Stadtbibliothek Bremen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels im Personalbereich. In: Hauke, Petra (Hrsg.): *Challenge accepted! : Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels Positionen – Strategien – Modelle & Projekte*. Bad Honnef : Bock + Herchen, 2014. - ISBN 978-3-88347-297-3 (Bibliothek und Gesellschaft). S. 341-352

### **LOCHNER 2015**

LOCHNER, Mario: Generation Y. Die Hipster-Börse. In: *Focus Money*, 24.06.2015; Ausg.: 27; S. 20-21

### **Moschella 2012**

MOSCHELLA, Claudia: So bekommt man den demografischen Wandel in den Griff. In: *BuB* vol. 64 (2012), Nr. 10, pp. 764–766 - URL: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_11\\_2012.pdf](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2012.pdf) - Überprüfungsdatum: 2015-01-04

### **Motzko 2012**

MOTZKO, Meinhard: Demografischer Wandel – Wen interessiert das eigentlich? In: *BuB - Forum Bibliothek und Information* (2012), H. 11, S. 762-763 - URL: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_11\\_2012.pdf](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_11_2012.pdf) - Überprüfungsdatum: 2015-01-04

### **Probstmeyer 2015**

PROBSTMEYER, Judith: *Altersdiversität in öffentlichen Bibliotheken*. Konferenzveröffentlichung (Vortragsfolien), 104. Deutscher Bibliothekartag in Nürnberg 2015; Stand 2015-06-21. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/files/2014/Altersdiversit%C3%A4t+in+%C3%B6Bs.pdf> - Überprüfungsdatum: 2015-07-21

### **Rauchmann 2013**

RAUCHMANN, Sabine: *Der Wissenstransfer zwischen den Generationen im Unternehmen : eine kritische Literaturlauswertung*. Masterarbeit : FernUniversität Hagen, 2013

### **Rettig 2013**

RETTIG, Daniel: Worauf die Generation Y Wert legt. In: *WirtschaftsWoche online*, 11.04.2013. URL: [https://buecherhallen.genios.de:443/document/WWON\\_\\_WW%208050782](https://buecherhallen.genios.de:443/document/WWON__WW%208050782) - Überprüfungsdatum: 2015-07-23

### **Rump 2014**

RUMP, Jutta: *Demografieorientiertes Personalmanagement : Hintergründe und Handlungsansätze*. Köln : Luchterhand, 2014 (Personalwirtschaft). - ISBN 978-3-472-08581-2

### **Rump und Eilers 2013**

RUMP, Jutta ; EILERS, Silke: *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt : Baby Boomer versus Generation Y*. 1. Aufl. Sternenfels : Verl. Wissenschaft & Praxis, 2013 (Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE). ISBN 978-3-89673-630-7

### **Rump und Eilers 2014**

RUMP, Jutta ; EILERS, Silke: Demografieorientiertes Personalmanagement: Hintergründe und Handlungsansätze ; Grundlagen. In: RUMP, Jutta ; EILERS, Silke (ed.): *Demografieorientiertes Personalmanagement : Hintergründe und Handlungsansätze*. Köln : Luchterhand, 2014. —ISBN 978-3-472-08581-2, S. 11–52 (Personalwirtschaft)

### **Schleh 2012**

SCHLEH, Bernd: „Bibliotheken müssen sich sofort auf den Wandel einstellen“. [Interview mit Petra Klug]. In: *BuB - Forum Bibliothek und*

*Information* 64 (2012), Heft 5, S. 368-373. URL: [http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB\\_05\\_2012.pdf](http://www.b-u-b.de/pdfarchiv/Heft-BuB_05_2012.pdf) - Überprüfungsdatum: 2015-03-17

### **Schulz 2012**

SCHULZ, Marlen: Quick and easy!?! Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In: SCHULZ, Marlen; MACK, Birgit; RENN, Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft : von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012 - ISBN 978-3-531-19396-0 (SpringerLink : Bücher), S. 9-22

### **Schulz, Mack und Renn 2012**

SCHULZ, Marlen (Hrsg.); MACK, Birgit (Hrsg.); RENN, Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft : von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012 - ISBN 978-3-531-19396-0 (SpringerLink : Bücher)

### **Schütt 2014**

SCHÜTT, Susanne: *Demografie-Management in der Praxis : Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben*. Wien: Springer, 2014 - ISBN 978-3-642-54414-9

### **Seefeldt 2013**

SEEFELDT, Jürgen: *Bibliotheken in Deutschland. Vielfalt der Unterhaltsträger*. Stand 2013-09-24. URL: <http://www.bibliotheksportal.de/bibliotheken/bibliotheken-in-deutschland/bibliothekslandschaft/unterhaltstraeger.html> - Überprüfungsdatum: 2015-07-06

### **Spiegel Online 2012**

SPIEGEL ONLINE (Hrsg.): Neue Arbeitswelt. Die Generation Y ändert die Unternehmen. In: *Spiegel Online*, 09.08.2012. URL: [https://buecherhallen.genios.de:443/document/SPON\\_\\_SPON20120809-848764](https://buecherhallen.genios.de:443/document/SPON__SPON20120809-848764) - Überprüfungsdatum: 2015-07-23

### **Statistisches Bundesamt 2015**

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 - 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden : Statistisches Bundesamt, 2015. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile) - Überprüfungsdatum: 2015-05-27

### **Statista 2015a**

STATISTA (Hrsg.): *Verteilung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland nach Altersklassen von 1986 bis 2010*. Auf Basis einer Erhebung der Prognos AG, 2012. Hamburg : Statista, 2015. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/251719/umfrage/verteilung-der-beschaeftigten-im-oeffentlichen-dienst-nach-altersklassen/> -  
Überprüfungsdatum: 2015-07-05

### **Statista 2015b**

STATISTA (Hrsg.): *Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland von 1997 bis 2013 (in Millionen)*. Auf Basis einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes, 2014. Statistisches Bundesamt, 2015.

URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/12910/umfrage/entwicklung-des-personalbestandes-im-oeffentlichen-dienst-in-deutschland/> -  
Überprüfungsdatum: 2015-07-05

### **Thomas 2013**

THOMAS, Linda: *Generationswandel : Personalmanagement im Bibliothekswesen*. In: Futterlieb, Kristin ; Vogel, Ivo: *Neue Führungskräfte in Bibliotheken : Erfahrungsberichte aus der Praxis*. 1., Aufl. Wiesbaden : Harrassowitz, 2013 (Beiträge zum Buch- und Bibliothekswesen 56), S. 51-59.



## 10. Anhang

### 10.1 Leitfaden zu den Gruppeninterviews J1 und J2

#### **Eröffnungsfragen:**

1. Erzählt mal, in welcher Einrichtung ihr euer Praktikum/eure Ausbildung gemacht habt und in welcher Einrichtung ihr gerne in Zukunft arbeiten wollt.
2. Du bist auf Facebook in einer bibliotheksspezifischen Gruppe unterwegs. Du bekommst eine Nachricht von einem Gruppenmitglied, das du nicht persönlich kennst. Sie fragt dich, ob du nicht Lust hättest, am Montag mal mit ihr zu telefonieren. Sie hätte eine neue Stelle in ihrer Einrichtung zu besetzen und würde dich gerne einmal kennenlernen. Was denkst du?

#### **Einführungsfragen:**

3. Stellt euch vor, ihr habt 3 Jobangebote von Bibliotheken in eurer Wunschregion, die alle mit E9 vergütet werden. Womit könnte eine Einrichtung besonders bei euch "punkten", damit ihr euch für sie entscheidet?  
*Vor euch liegen Kärtchen. Schreibt bitte drei Punkte auf, über die wir dann anschließend sprechen.*
4. Welche besonderen Gesundheitsangebote der Einrichtungen hätten evtl. Einfluss auf eure Entscheidung?
5. Eine dieser drei Einrichtungen schickt ihre Mitarbeiter/-innen deutlich häufiger als die anderen beiden zu Fortbildungen. Wie beeinflusst das eure Entscheidung?

#### **Übergangsfragen:**

6. Den Abschluss in der Tasche/die erste befristete Stelle hinter dir, trittst du deinen ersten (unbefristeten) Job an: Du bekommst ein Büro, das

du mit einer Kollegin teilst - sie ist 30 Jahre älter als du. Was ist dein erster Gedanke?

7. Denkt mal an eure praktischen Erfahrungen im Praktikum/in der Ausbildung/ bei eurer ersten Stelle: wie habt ihr das Miteinander von Kollegen unterschiedlicher Altersgruppen empfunden?

**Schlüsselfragen:**

8. Was könnt ihr von älteren Kollegen/-innen lernen und was können Sie von euch lernen?
9. Worin seht ihr die größten Vorteile von altersgemischten Teams?
10. Worin seht ihr die größten Probleme?
11. Was zeichnet für euch eine positive Zusammenarbeit aus?

**Endfragen:**

12. Wo wir gerade über positive Zusammenarbeit sprechen...haben wir noch was vergessen?
13. Gibt es etwas, dass wir beim nächsten Mal besser machen könnten?

## 10.2 Leitfaden zum Gruppeninterview A

### **Eröffnungsfragen:**

1. Eingangs würde uns interessieren, in was für einer Einrichtung Sie arbeiten und was dort Ihre Aufgaben sind. Können Sie uns etwas darüber erzählen?
2. Was macht für Sie persönlich aus einen guten, einen sehr guten Arbeitsplatz?
3. Wenn Ihnen ein solcher Arbeitsplatz angeboten werden würde, könnten Sie sich vorstellen ihren Arbeitgeber zu wechseln? Welche Voraussetzungen müssten ggf. zusätzlich erfüllt werden?

### **Einführungsfragen:**

4. In einer Arbeitsgruppe sollen Sie Ideen sammeln, wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz verbessert werden kann. Hierzu machen Sie sich Gedanken über die aktuelle Situation. Welche Punkte fallen Ihnen spontan als erstes ein?  
*Vor Ihnen liegen Kärtchen. Schreiben Sie bitte drei Punkte auf, die wir dann anschließend besprechen.*
5. Gibt es in ihrer Einrichtung (oder der, an die Ihre Einrichtung angeschlossen ist) Gesundheitsangebote, die Sie nutzen? (Nein/Ja) Welche würden Sie (darüber hinaus) sinnvoll finden?
6. Welchen Stellenwert haben Fortbildungen an Ihrem Arbeitsplatz?

### **Übergangsfragen:**

7. Sie haben sich lange ein Büro mit einer Kollegen/-in geteilt, der/die jetzt in Pension gegangen ist. Die Stelle wird neu besetzt. An ihrem ersten Arbeitstag lernen Sie sie kennen: Sie ist 30 Jahre jünger als Sie. Was ist Ihr erster Gedanke?

### **Schlüsselfragen:**

8. Was können Sie von jüngeren Kollegen lernen und was können diese von Ihnen lernen?
9. Worin sehen Sie die größten Vorteile von altersgemischten Teams?
10. Worin sehen Sie die größten Probleme?
11. Was zeichnet für Sie eine positive Zusammenarbeit aus?

**Endfragen:**

12. Wenn Sie jetzt einmal auf dieses Interview zurückschauen, haben Sie den Eindruck dass wir etwas Wichtiges vergessen haben?
13. Gibt es etwas, dass wir beim nächsten Mal besser machen könnten?

### 10.3 Leitfaden zum Interview mit E1 und E2

#### **Demografische Situation**

1. Wie ist die Altersstruktur in Ihrer Einrichtung?
2. Wie hoch ist der Altersdurchschnitt unter den Führungskräften in Ihrer Einrichtung?
3. Stehen bei Ihnen Verrentungen bevor?

#### **Personalgewinnung**

4. Wie ist die Stellensituation – werden Stellen pensionierter Mitarbeiter/-innen neu ausgeschrieben oder abgebaut?
5. Wo suchen Sie außerhalb des Bibliothekars-/FaMI-Bereichs nach Fachkräften?
6. Wie machen Sie sich bei potenziellen Bewerbern/-innen bekannt?
7. Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Personalstrategie aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft u. U. ändern müssen?

#### **Personalentwicklung im Umgang mit den Generationen**

8. Haben Sie bereits Maßnahmen ergriffen, die speziell ältere und speziell jüngere Mitarbeiter/-innen ansprechen sollen?

Welche sind das?

9. Welche Fortbildungsangebote werden in der Altersgruppe bis 35 und welche in der Altersgruppe 55+ am stärksten nachgefragt?
10. Welche Themen, denken Sie, sind für welche Altersgruppen besonders wichtig?
11. Haben Sie den Eindruck, dass Mitarbeiter/-innen dieser beiden Altersgruppen auf unterschiedliche Art und Weise motiviert werden müssen, ihr Wissen aufzufrischen/Neues zu erlernen?

## **Wissenstransfer**

*In den letzten 15 Jahren mussten Bibliotheken in sehr kurzer Zeit einen großen technologischen Wandel durchleben (Stichwort: Internetrevolution - OPAC, Onleihe, Social Media- Auftritt, RFID-Selbstverbucher usw.).*

12. Haben Sie den Eindruck, dass ältere Mitarbeiter/-innen hier gegenüber jüngeren „ins Hintertreffen“ geraten sind?
13. Wie funktioniert in Ihrer Einrichtung der Wissenstransfer zwischen „neuem Wissen“ jüngerer Mitarbeiter/-innen und dem „gewachsenen Wissen“ älterer Mitarbeiter/-innen?
14. Können die Mitarbeiter/-innen vom Wissen in Pension gehender Kollegen/-innen profitieren?
15. Nutzen Sie hier Instrumente des Wissensmanagements?

## **Zusammenarbeit der Generationen**

16. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit altersgemischter Teams in Ihrer Einrichtung gemacht?
17. Wie wirken sich die Arbeitseinstellungen und die Erwartungen von Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Altersgruppen auf das Miteinander aus?
18. Wie wird hier in der Regel mit Konflikten umgegangen, wenn sie zu einem Problem werden?

*Wir haben noch ein paar Fragen zum Gesundheitsmanagement. Diese Fragen haben wir vorab nicht abgestimmt. Trotzdem würden wir uns sehr freuen, wenn Sie uns hier noch ein wenig erzählen könnten.*

19. Praktizieren Sie ein strategisches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung? Wie sieht das aus?
20. Haben Sie hier Ziele mit einer demografischen, sprich altersbezogenen Komponente formuliert?



## 10.4 Leitfaden zum Interview mit E3

### **Demografische Situation**

1. Wie ist die Altersstruktur in Ihrer Einrichtung?
2. Stehen bei Ihnen Verrentungen bevor?

### **Personalentwicklung im Umgang mit den Generationen**

3. Haben Sie durch Ihre Masterarbeit und Ihre Arbeitserfahrungen den Eindruck gewonnen, dass Mitarbeiter/-innen der Altersgruppe bis 35 bzw. Mitarbeiter/-innen der Altersgruppe 55+ auf unterschiedliche Art und Weise motiviert werden müssen, ihr Wissen aufzufrischen/Neues zu erlernen?
4. Welche Fortbildungsangebote bzw. -inhalte, denken Sie, sind für welche Altersgruppen besonders wichtig?
5. Sollten bereits Nachwuchskräfte gezielt auf lebenslanges Lernen und den intergenerationalen Austausch vorbereitet werden?

### **Wissenstransfer**

*In den letzten 15 Jahren mussten Bibliotheken in sehr kurzer Zeit einen großen technologischen Wandel durchleben (Stichwort: Digitale bzw. Internetrevolution)*

6. Haben Sie den Eindruck, dass ältere Mitarbeiter/-innen gegenüber jüngeren „ins Hintertreffen“ geraten sind? Welche Erfahrungen haben Sie hier bei Ihrer Arbeit gemacht?

*In einer Ihrer Publikationen haben Sie einige interessante Erkenntnisse zur Motivation und zum Lernverhalten älterer und jüngerer Mitarbeiter/-innen zusammengetragen. Darauf aufbauend haben Sie Vorschläge gemacht, wie der intergenerationale Wissensaustausch gelingen kann.*

7. Welche Ergebnisse haben Sie damals selbst überrascht?
8. Decken sich Ihre Erkenntnisse mit Ihren Alltagserfahrungen in der



Bibliothek?

9. Konnten Sie Erkenntnisse aus Ihrer Literaturstudie in den Arbeitsalltag einbringen?
10. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Austausch von „neuem Wissen“ jüngerer Mitarbeiter/-innen und „gewachsenem Wissen“ älterer Mitarbeiter/-innen in Ihrer eigenen Einrichtung gemacht?
11. Wie können die Mitarbeiter/-innen vom Wissen in Pension gehender Kollegen/-innen profitieren?
12. Wie kann der Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Mitarbeitern/-innen gefördert werden? Und was gilt es zu beachten, damit Wissen in beide Richtungen fließen kann?
13. Welche Instrumente des Wissensmanagements schätzen Sie in diesem Kontext für Bibliotheken als besonders hilfreich ein?

#### **Zusammenarbeit der Generationen**

14. Welche Erfahrungen machen Sie bei der Arbeit altersgemischter Teams in Ihrer Einrichtung?
15. Wie, denken Sie, wirken sich die Arbeitseinstellungen und die Erwartungen von Mitarbeitern/-innen unterschiedlicher Altersgruppen auf das Miteinander aus?
16. Wie kann mit etwaigen Konflikten umgegangen werden?

## 10.5 Leitfaden zum Interview mit E4

### **Demografische Situation**

#### **Personelle Situation, Stellenabbau, Personalgewinnung**

1. Wie sieht aktuell die Altersstruktur in Ihrer Einrichtung aus? Wie viele Mitarbeiter/-innen sind unter 35 Jahre alt, wie viele über 55?
2. Wie viele Pensionierungen stehen voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren an?
3. Wie ist die Stellensituation – werden Stellen pensionierter Mitarbeiter/-innen neu ausgeschrieben oder weiter abgebaut?
4. Auf der einen Seite herrschen Sparzwang, Personalabbau und Arbeitsverdichtung; befürchten Sie andererseits, dass der Fachkräftemangel auch Ihre Einrichtung betreffen wird?
5. Denken Sie über die Möglichkeit nach, aufgrund eines möglichen Nachwuchskräftemangels Mitarbeiter/-innen über das Pensionierungsalter hinaus zu beschäftigen?
6. Welche besonderen Anforderungen an den Arbeitsplatz nehmen Sie bei der Altersgruppe der unter 35-jährigen wahr?
7. Unterscheiden sich diese von denen Ihrer Mitarbeiter/-innen über 55 Jahre? Inwiefern?

#### **Personalentwicklung im Umgang mit den Generationen**

8. Haben Sie bereits Fortbildungs-/bzw. Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen, die speziell jüngere Mitarbeiter/-innen in der Altersgruppe bis 35 bzw. ältere Mitarbeiter/-innen in der Altersgruppe 55+ ansprechen sollen? Welche sind das?
9. Haben Sie den Eindruck, dass Mitarbeiter/-innen dieser beiden Altersgruppen auf unterschiedliche Art und Weise motiviert werden müssen, ihr Wissen aufzufrischen/Neues zu erlernen?

10. Welche Fortbildungsangebote bzw. -inhalte, denken Sie, sind für welche Altersgruppen besonders wichtig?

### **Gesundheitsmanagement**

*Im Jahresabschlussbericht 2013 berichtet die Geschäftsführung von Personalabbau, erhöhter Beanspruchung der verbliebenen Mitarbeiter/-innen, Arbeitsverdichtung, erhöhtem Krankenstand und körperlicher Überbelastung an der Verbuchungstheke. Zur Reduzierung von wiederkehrenden, körperlich einseitigen gesundheitlichen Beschwerden sprach sich die Geschäftsführung aus Fürsorgegründen für den Einbau einer Rückgabe- und Sortieranlage aus.*

11. Konnte eine solche Anlage bereits in Betrieb genommen werden?
12. Wurden in der Übergangszeit Maßnahmen ergriffen, um die Belastungssituation zu entschärfen? Welche?

*Jüngere Mitarbeiter/-innen haben heute zum Teil ein sehr ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein und die Erwartung, dass sich ihr Arbeitgeber kümmert und an ihrem Wohlergehen interessiert ist. Aber auch die Mitarbeiter/-innen der Altersgruppe 55+ haben altersspezifische Bedürfnisse an ein betriebliches Gesundheitsmanagement.*

13. Praktizieren Sie ein strategisches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung? Wie sieht das aus?

### **Wissenstransfer**

*In den letzten 15 Jahren mussten Bibliotheken in sehr kurzer Zeit einen großen technologischen Wandel durchleben (Stichwort: Digitale Revolution, Internetrevolution - OPAC, Onleihe, Social Media-Auftritt, RFID-Selbstverbucher usw.).*

14. Wie funktioniert der Austausch von „neuem Wissen“ jüngerer Mitarbeiter/-innen und „gewachsenem Wissen“ älterer Mitarbeiter/-innen in Ihrer Einrichtung?

15. Wie können die Mitarbeiter/-innen vom Wissen in Pension gehender Kollegen/-innen profitieren?

16. Nutzen Sie hier Instrumente des Wissensmanagements?

### **Zusammenarbeit der Generationen**

17. Wie wirken sich die Arbeitseinstellungen und die Erwartungen von Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Altersgruppen auf die gemeinsame Arbeit aus?

18. Kommt es in diesem Kontext zu Konflikten? Wie gehen Sie damit um?

## 10.6 Leitfaden zum Interview mit E5

### **Demografische Situation**

1. Wie ist die Altersstruktur in Ihrer Einrichtung?
2. Stehen bei Ihnen Verrentungen bevor?

### **Personalgewinnung**

3. Wie ist die Stellensituation – werden Stellen pensionierter Mitarbeiter/innen neu ausgeschrieben oder abgebaut?
4. Wo suchen Sie außerhalb des Bibliothekars-/FaMI-Bereichs nach Fachkräften?
5. Wie machen Sie sich bei potenziellen Bewerbern/innen bekannt?
6. Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Personalstrategie aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft u. U. ändern müssen? Befürchten Sie, dass ein Fachkräftemangel auch Ihre Einrichtung betreffen wird?

### **Personalentwicklung im Umgang mit den Generationen**

7. Haben Sie bereits Maßnahmen ergriffen, die speziell ältere und speziell jüngere Mitarbeiter/innen ansprechen sollen? Welche sind das?
8. Haben Sie den Eindruck, dass Mitarbeiter/innen dieser beiden Altersgruppen auf unterschiedliche Art und Weise motiviert werden müssen, ihr Wissen aufzufrischen/Neues zu erlernen?

### **Wissenstransfer und Wissensmanagement**

*In den letzten 15 Jahren durchlebten Bibliotheken in sehr kurzer Zeit einen großen technologischen Wandel (Stichwort: Internetrevolution - OPAC, Onleihe, Social Media- Auftritt, RFID-Selbstverbucher usw.).*

9. Haben Sie den Eindruck, dass ältere Mitarbeiter/innen hier gegenüber jüngeren „ins Hintertreffen“ geraten sind?

10. Wie funktioniert in Ihrer Einrichtung der (moderierte) Wissenstransfer zwischen „neuem Wissen“ jüngerer Mitarbeiter/innen und dem „gewachsenen Wissen“ älterer Mitarbeiter/innen?
11. Können die Mitarbeiter/innen vom Wissen in Pension gehender Kolleg/innen profitieren? Wie gestalten Sie hier den Wissenstransfer?
12. Was gilt es zu beachten, damit Wissen in beide Richtungen fließen kann?
13. Welche Instrumente des Wissensmanagements sind dabei besonders effektiv?
14. Was hat Sie dazu bewogen, eine Wissensbilanz in Ihrer Einrichtung durchzuführen? Welche Vorteile hat diese?

*Prognostizierte Folgen des demografischen Wandels sind Probleme mit der Nachwuchskräftegewinnung und alternde Belegschaften. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die Gestaltung von Stellenprofilen und Aufgabengebieten.*

15. Ist die Erstellung einer Wissensbilanz daher im demografieorientierten Personalmanagement empfehlenswert?

### **Zusammenarbeit der Generationen**

16. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit altersgemischter Teams in Ihrer Einrichtung gemacht?
17. Kommt es in diesem Kontext zu Konflikten? Wie gehen Sie damit um?

### **Gesundheitsmanagement**

*Jüngere Mitarbeiter/innen haben heute zum Teil ein sehr ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein und die Erwartung, dass sich ihr Arbeitgeber kümmert und an ihrem Wohlergehen interessiert ist. Aber auch die*

*Mitarbeiter/innen der Altersgruppe 55+ haben altersspezifische Bedürfnisse an ein betriebliches Gesundheitsmanagement.*

18. Praktizieren Sie ein strategisches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung? Wie sieht das aus?
19. Haben Sie hier Ziele mit einer demografischen, sprich altersbezogenen Komponente formuliert?

## 10.7 Leitfaden zum Interview mit E6

### **Demografische Situation**

1. Wie ist die Altersstruktur in Ihrer Einrichtung?
2. Stehen bei Ihnen Verrentungen bevor?

### **Personalgewinnung**

3. Wie ist die Stellensituation – werden Stellen pensionierter Mitarbeiter/-innen neu ausgeschrieben oder abgebaut?
4. Wie machen Sie sich bei potenziellen Bewerber/-innen bekannt?
5. Haben Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Personalstrategie aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft u. U. ändern müssen? Befürchten Sie, dass ein Fachkräftemangel auch Ihre Einrichtung betreffen wird

### **Personalentwicklung im Umgang mit den Generationen**

*In einer Ihrer Publikationen sprechen Sie von Konzepten, die lebenslanges Lernen bei engagierten Mitarbeiter/-innen motivieren.*

6. Wie könnte ein solches Konzept aussehen?
7. Wurden in Ihrer Einrichtung bereits Schulungen angeboten, die speziell ältere und speziell jüngere Mitarbeiter/-innen ansprechen sollen? Welche sind das?
8. Haben Sie den Eindruck, dass Mitarbeiter/-innen dieser beiden Altersgruppen auf unterschiedliche Art und Weise motiviert werden müssen, ihr Wissen aufzufrischen/Neues zu erlernen?

### **Wissenstransfer und Wissensmanagement**



*In den letzten 15 Jahren durchlebten Bibliotheken in sehr kurzer Zeit einen großen technologischen Wandel (Stichwort: Internetrevolution - OPAC, Social Media- Auftritt, RFID-Selbstverbucher usw.).*

9. Haben Sie den Eindruck, dass ältere Mitarbeiter/-innen hier gegenüber jüngeren „ins Hintertreffen“ geraten sind?
10. Wie funktioniert in Ihrer Einrichtung der Austausch von „neuem Wissen“ jüngerer Mitarbeiter/-innen und „gewachsenem Wissen“ älterer Mitarbeiter/-innen?
11. Wie gestalten Sie hier den Wissenstransfer, wenn Mitarbeiter/-innen in Pension gehen?
12. Was gilt es zu beachten, damit Wissen in beide Richtungen fließen kann?

*In Ihrem Aufsatz empfehlen Sie Mentoring-Partner-Programme zur Einarbeitung junger Führungskräfte.*

13. Haben Sie mit einem solchen Programm bereits selbst Erfahrungen machen können?

### **Zusammenarbeit der Generationen**

14. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit altersgemischter Teams in Ihrer Einrichtung gemacht?
15. Welche Ansatzpunkte eines Diversity-Managements halten Sie für besonders wichtig, damit für alle Mitarbeiter/-innen eine produktive Arbeitsatmosphäre entstehen kann?

### **Gesundheitsmanagement**

*Jüngere Mitarbeiter/-innen haben heute zum Teil ein sehr ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein und die Erwartung, dass sich ihr Arbeitgeber kümmert und an ihrem Wohlergehen interessiert ist. Aber auch die Mitarbeiter/-innen der Altersgruppe 55+ haben altersspezifische Bedürfnisse an ein betriebliches Gesundheitsmanagement. In Ihrem Aufsatz erwähnen*

*Sie die Wichtigkeit eines Gesundheitsmanagements für ein gesundes Betriebsklima.*

16. Welche gesundheitsorientierten Maßnahmen halten Sie für gut umsetzbar, auch im Rahmen der begrenzten finanziellen Möglichkeiten des öffentlichen Dienstes?
17. Praktizieren Sie ein strategisches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung? Wie sieht das aus?

## 10.8 Leitfaden zum Interview mit E7

### **Demografische Situation**

1. Wie ist die Altersstruktur in Ihrer Einrichtung?
2. Wie hoch ist der Altersdurchschnitt unter den Führungskräften in Ihrer Einrichtung?
3. Stehen bei Ihnen Verrentungen bevor?

### **Personalgewinnung**

4. Wie ist die Stellensituation – werden Stellen pensionierter Mitarbeiter/-innen neu ausgeschrieben oder abgebaut?
5. Wo suchen Sie außerhalb des Bibliothekars-/FaMI-Bereichs nach Fachkräften?
6. Wie machen Sie sich bei potenziellen Bewerber/-innen bekannt?
7. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der demografischen Entwicklungen in den nächsten Jahren von einem Fachkräftemangel betroffen sein könnten?

### **Personalentwicklung im Umgang mit den Generationen**

8. Haben Sie bereits Maßnahmen ergriffen, die speziell ältere und speziell jüngere Mitarbeiter/-innen ansprechen sollen?
9. Welche sind das?
10. Welche Fortbildungsangebote werden in der Altersgruppe bis 35 und welche in der Altersgruppe 55+ am stärksten nachgefragt?
11. Welche Themen, denken Sie, sind für welche Altersgruppen besonders wichtig?
12. Haben Sie den Eindruck, dass Mitarbeiter/-innen dieser beiden Altersgruppen auf unterschiedliche Art und Weise motiviert werden

müssen, ihr Wissen aufzufrischen/Neues zu erlernen?

### **Wissenstransfer**

*In den letzten 15 Jahren mussten Bibliotheken in sehr kurzer Zeit einen großen technologischen Wandel durchleben (Stichwort: Internetrevolution - OPAC, Social Media- Auftritt, RFID-Selbstverbucher usw.).*

13. Haben Sie den Eindruck, dass ältere Mitarbeiter/-innen hier gegenüber jüngeren „ins Hintertreffen“ geraten sind?
14. Wie funktioniert in Ihrer Einrichtung der Wissenstransfer zwischen „neuem Wissen“ jüngerer Mitarbeiter/-innen und dem „gewachsenen Wissen“ älterer Mitarbeiter/-innen?
15. Können die Mitarbeiter/-innen vom Wissen in Pension gehender Kolleg/-innen profitieren?
16. Nutzen Sie hier Instrumente des Wissensmanagements?

### **Zusammenarbeit der Generationen**

17. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit altersgemischter Teams in Ihrer Einrichtung gemacht?
18. Wie wirken sich die Arbeitseinstellungen und die Erwartungen von Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Altersgruppen auf das Miteinander aus?
19. Wie wird hier in der Regel mit Konflikten umgegangen, wenn Sie zu einem Problem werden?
20. Ist in Ihrer Einrichtung ein spezielles Altersmanagement geplant?

### **Gesundheitsmanagement**

21. Praktizieren Sie ein strategisches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung? Wie sieht das aus?

## Eidesstattliche Erklärung

Wir versichern, die entsprechend gekennzeichneten Teile der vorliegenden Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

Unterschriften