

# ZBW-Beschäftigte digital qualifizieren.

---



Lernen on Demand: New Work und die Zukunft  
der wissenschaftlichen Bibliothek

**Über die Zukunft der Arbeit nachzudenken ist unabwendbar. Es ist aber auch nicht neu, sich über Veränderungen Gedanken zu machen, weil Arbeit sich ständig wandelt. Was den gegenwärtigen vom vorangehenden Wandel unterscheidet, ist in erster Linie die Geschwindigkeit.**

### **Lernen im Wandel**

Zuerst einmal muss gesagt werden, dass Lernen im digitalen Zeitalter längst nicht mehr nur im Kontext von Fortbildungen passiert. Durch die Digitalisierung hat sich auch das Lernverhalten verändert. Anhäufung von Wissen und Lernen auf Vorrat war gestern. Es geht vielmehr darum, Zusammenhänge zu verstehen, die Komplexität zu reduzieren und – als Grundvoraussetzung einer/eines jeden Beschäftigten – lebenslanges Lernen als eigene Weiterbildungsdisziplin zu verstehen. Das sogenannte „Lernen-on-Demand“ und damit die Verfügbarkeit ist daher ein Kernthema. Weiterbildungsangebote müssen schnell verfügbar und abrufbar sein. Gleichermassen ist der laufende formelle und informelle Austausch mit Trainer\*innen und Coaches sowie quer durch alle Ebenen der Organisation zum festen Bestandteil des Lernens geworden. Lernen wird so zu einem fortlaufenden, interaktiven Prozess.

### **Individualität ist das Stichwort**

Welches Wissen bzw. welche Kompetenzen benötige ich gerade und in welcher Form? Lerne ich „on-the-job“, im Projekt, tausche ich mich mit Kolleg\*innen oder meiner Community aus, besuche ich ein Webinar, schaue ich mir ein Video an, suche ich mir eine Kombination aus E-Learning und Präsenz-Training (sog. Blended Learning) oder ist für meinen aktuellen Bedarf doch ein klassisches Training das richtige? Hierauf gibt es nicht die eine Antwort.

Sandra Behner, Leiterin Personalentwicklung der ZBW, erläutert: „Test & Learn ist unsere Devise. Beispielsweise haben wir hybride Microtrainings eingeführt, die i. d. R. mit einem kurzen Input eines externen Coaches beginnen und dann als Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe fortgesetzt werden. Augenhöhe heißt hier, dass nicht allein der Coach, sondern alle Teilnehmenden ihr Wissen und ihre Erfahrungen teilen.“

### **Lernfördernde Kultur**

Thorsten Meyer, Bibliotheksdirektor der ZBW und Mitglied der Allianz-Arbeitsgruppe Digital qualifiziertes Personal und der LIBER Working Group Digital Skills, erläutert: „Die Führungskräfte in Organisationen nehmen in der Steuerung des digitalen Wandels und des damit verbundenen Transformationsprozesses die zentrale Rolle ein. Sie prägen die Organisationskultur.“ Sandra Behner, Leiterin Personalentwicklung ergänzt: „Gleichermassen ist jede\*r Beschäftigte ganz klar auch selbst verantwortlich für die individuelle Weiterentwicklung, da Autonomie und Eigenverantwortung auch hier intrinsische Motivation erzeugen. Und auf den eigenen Antrieb kommt es beim lebenslangen Lernen an.“

Die Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt die Beschäftigten in diesem Prozess durch ein

gezieltes Personalentwicklungs- und Beratungsangebot. Ihre Aktivitäten und Angebote zielen darauf ab, eine lernfördernde Kultur und ein Klima für Innovationsfreude zu unterstützen.

### **Teamworkshops & Wissenstransfer von Beschäftigten zu Beschäftigten**

Nicht nur Führungskräfte werden trainiert, sondern auch ganze Teams innerhalb der ZBW. Die ZBW setzt seit Jahren erfolgreich und gezielt Teamworkshops ein. Diese haben ein großes Potential und helfen dabei, Teams zu entwickeln, beispielsweise bei neu gebildeten Teams oder bei einer neuen Führungskraft. Sie unterstützen, wenn es in der Kommunikation oder in der Zusammenarbeit hakt. Und sie helfen dabei, wenn es im Digitalen Wandel darum geht, Aufgaben neu zu verteilen, Prozesse zu optimieren oder sich strategisch neu auszurichten.

Damit Impulse, Erkenntnisse und neues Wissen auch dauerhaft verankert werden, setzt die ZBW schon länger gezielt auf ein System von Multiplikator\*innen. Diese können Lerninhalte schnell via Flurgespräch oder im Chat wieder auffrischen. 2019 wurde dieses Multiplikatorensystem beispielsweise erfolgreich bei der Confluence-Schulung umgesetzt oder auch beim Projekt zur Vermittlung von Medienkompetenz.

### **Wertschätzende Kommunikation als das A und O**

Ein wesentlicher Teil der ZBW-Organisationskultur ist die wertschätzende Kommunikation – sie ist die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein gutes Miteinander. Um dies gezielt weiter zu fördern, hat die Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung 2019 zwei ganztägige Führungskräfte-Trainings angeboten zum Thema Effiziente Kommunikation und Wertesysteme zur Stress- und Konfliktvermeidung. Beide Trainings kamen bei den Teilnehmenden sehr gut an und haben nachhaltige Impulse ausgelöst. Hier zwei Stimmen:

**Armin Klement**, Leiter Beschaffungs- und Immobilienmanagement der ZBW, sagt: „Selbstverständlich sind alle Menschen gleich wertig. Und es gilt, sie in gleicher Weise zu befähigen. Dennoch haben Menschen unterschiedliche Wertesysteme. Das Anerkennen und Berücksichtigen dieser Unterschiede und vor allem das Aushalten will geübt sein. Dazu bot das Seminar eine hervorragende Basis.“

**Dr. Tamara Pianos**, Leiterin der Abteilung Informationsvermittlung, sagt: „Die Fortbildung hat sehr gut vermittelt, wie sehr eigene Werte und insbesondere Verletzungen der eigenen Werte zu Konflikten führen können. Ein Bewusstsein für die entsprechenden Bedürfnisse und Unterschiede schafft Verständnis dafür, warum jemand beispielsweise gereizt auf eine bestimmte Frage oder Aussage reagiert. Auf dieser Basis kann ich nun daran arbeiten, mein eigenes Kommunikationsverhalten zu verbessern und auch besser verstehen, warum ein Gespräch schief gelaufen ist.“