

# Lebendige Bibliotheken – Personalgewinnung und -entwicklung in Krankenhausbibliotheken

## Living libraries – staff recruitment and development in hospital libraries

### Abstract

There are many types of libraries and all of them struggle to a greater or lesser extent with the issue of staff recruitment and development. With the involvement of colleagues from four hospital libraries, this article examines the question of how new staff is recruited. What requirements have medical librarians to meet? What skills and qualifications do applicants need to have and which can be acquired on the job? How are suitable applicants made aware of the announced positions and how can the employee be retained in the long term once the position has been successfully filled? The article takes a closer look at these and other questions, presents best practices and shows possible strategies for recruiting and developing staff.

**Keywords:** recruitment, staff development, hospital libraries, requirements, qualification, best practice

Ramona Hock<sup>1</sup>  
Diana Thiele<sup>1</sup>

1. Helios Kliniken GmbH, Berlin,  
Deutschland

### Zusammenfassung

Bibliothekstypen gibt es viele und alle ringen mehr oder weniger mit dem aktuellen Thema Personalgewinnung und -entwicklung. Unter Einbeziehung von Kolleginnen aus vier sehr unterschiedlichen Krankenhausbibliotheken wird in diesem Artikel der Frage nachgegangen, wie neues Personal rekrutiert wird. Welche Anforderungen haben die Fachbibliotheken an das künftige Personal? Welche Fähigkeiten und Qualifikationen müssen Bewerber:innen mitbringen und welche können im Job erworben werden? Wie werden geeignete Bewerber:innen auf die ausgeschriebenen Stellen aufmerksam und wie kann, wenn die Stelle erfolgreich besetzt wurde, der:die Mitarbeiter:in langfristig gehalten werden? Diese und andere Fragen werden im Artikel näher beleuchtet, Best Practices vorgestellt und mögliche Strategien zur Personalgewinnung und -entwicklung erläutert.

**Schlüsselwörter:** Personalgewinnung, Personalentwicklung, Krankenhausbibliotheken, Anforderungen, Qualifikation, Best Practice

## 1 Einleitung

Seit Jahren ist das Thema Fachkräftemangel in den meisten beruflichen Sparten in aller Munde, so auch bei den Bibliotheken, wie erst der jüngste Call for Papers des Deutschen Bibliotheksverbandes (dbv) für das geplante „Praxishandbuch Personalgewinnung“ vom 7.5.2024 zeigt [1]. Wir, die Autorinnen, sind in der Zentralbibliothek der Helios Kliniken GmbH beschäftigt. In den letzten Jahren wurden zwei Stellenausschreibungen veröffentlicht. In beiden Fällen haben sich nur wenige Bewerber:innen gemeldet. Der Fachkräftemangel im Bereich medizinische Bibliotheken scheint auch die Krankenhausbibliotheken erreicht zu haben oder lag es an der formulierten

Ausschreibung, dem Arbeitsplatz oder gab es andere Gründe?

Dieser Frage wollten wir in Zusammenarbeit mit anderen Krankenhausbibliotheken nachgehen, Best Practices einholen, Erfahrungen austauschen und da voneinander lernen, wo es möglich ist. Für die folgende Untersuchung haben wir Kolleginnen aus vier Krankenhausbibliotheken gewinnen können. Wir erstellten im Vorfeld einen Fragebogen, um anhand diesem herauszufinden, wie die Personalgewinnung und -entwicklung in den unterschiedlichen Häusern gehandhabt wird. Welche Erfahrungen gibt es, wie sehen derzeitige Stellenausschreibungen aus und welche Maßnahmen werden ergriffen, um Mitarbeiter:innen langfristig zu halten?

Krankenhausbibliotheken sind in ihrer Struktur, ihrem Bestand und der personellen Aufstellung sehr unterschiedlich. Dass ein Vergleich schwer werden wird, haben wir bereits im Vorfeld geahnt. Wie vielfältig Krankenhausbibliotheken sind, wurde uns bei der Befragung mehr und mehr deutlich. Doch auch wenn die Anzahl der befragten Kolleg:innen überschaubar sein mag, so zeigt sich, welche Herausforderungen Krankenhausbibliotheken bei der Personalgewinnung und -entwicklung haben und mit welchen individuellen Methoden diesen begegnet wird.

## 2 Von Journeys, Experiences, On- und Offboardings

Wer kennt es nicht? Eine Mitarbeiterin reicht die Kündigung ein; ein Mitarbeiter geht in Rente. Eine Kollegin verkündet, dass sie schwanger ist und ein anderer möchte sich ein Jahr Auszeit nehmen. Egal, wie die Gründe lauten, auf einmal ist eine Stelle befristet oder unbefristet frei. Eine der ersten Fragen, die sich eine Führungskraft stellt, ist: Wer soll die Aufgaben der scheidenden Person übernehmen? Müssen Aufgaben im Team neu verteilt werden? Darf die Stelle überhaupt ausgeschrieben werden? Unabhängig von der Branche, in der neue Mitarbeitende gesucht werden, muss auf das eigene Unternehmen aufmerksam gemacht, Kandidat:innen angesprochen und umworben werden. Wie die Suche nach neuen Mitarbeiter:innen aussehen kann und wie diese ins Unternehmen integriert und langfristig gebunden werden können, wird im Folgenden erläutert.

### 2.1 Reise durch den Stellenmarkt

Ist die Abteilungsleitung oder Geschäftsführung einmal überzeugt, eine frei gewordene Stelle neu zu besetzen, beginnt die Candidate Journey. Der Begriff Candidate Journey kommt aus dem Personalmanagement und beschreibt den Weg potenzieller Bewerber:innen vom Erstkontakt bis zur Vertragsunterschrift [2]. Während dieser Reise haben die Kandidat:innen verschiedene Berührungspunkte mit dem Unternehmen. Nach Wisotzky sind Ansprache und Information, Unternehmenswebseite, Karriereite und Stellenprofil, Kennenlernen und Informationsaustausch, Bewertung und Auswahl und Angebot beziehungsweise Absage wesentliche Bestandteile der Candidate Journey.

In diesem Artikel wird der Fokus auf die Punkte Ansprache und Information sowie Kennenlernen und Informationsaustausch gelegt. Beim ersten Kontakt geht es darum, woher die Kandidat:innen Informationen zur Position und zum Unternehmen finden. Die Stellenausschreibung ist häufig der erste Berührungspunkt.

Um eine Ausschreibung zu formulieren, braucht es zunächst einen guten Titel: Bibliotheksmitarbeiter (m/w/d)? Bibliotheksmitarbeiter\*in (m/w/d)? Leitung (m/w/d) der Bibliothek? Neben der tatsächlichen Bezeichnung der ausgeschriebenen Stelle, wird vermutlich ein diversitätssensibles Recruiting immer wichtiger. Erst jüngst veranstal-

tete der dbv in der Reihe „Diversität in Bibliotheken“ zum Thema diversitätsgerechtes Recruiting ein Online-Seminar, um in der Bibliotheksbranche Kolleg:innen zu sensibilisieren und für neue Personalgewinnung zu öffnen. Dabei spielen veränderte Stellenbeschreibungen eine Rolle. Zudem zeigen die Autor:innen des Online-Seminars auf, welchen Mehrwert, aber auch welche Herausforderungen diversitätskritisches Recruiting mit sich bringt [3]. Für eine Stellenbeschreibung müssen folgende Fragen beantwortet werden: Was für eine Person wird gesucht? Welche Hard- und Softskills brauchen zukünftige Mitarbeiter:innen? Welches Vorwissen wird mitgebracht, was kann intern beigebracht, was muss durch Externe geschult werden? Sind diese Fragen geklärt, können die Antworten in die Stellenausschreibung einfließen. Die Formulierung ist ebenfalls von enormer Wichtigkeit. Wird die Ausschreibung eher geschlossen formuliert, so dass Menschen mit bestimmten Abschlüssen oder Erfahrungen sich gar nicht erst bewerben? Oder sollte die Ausschreibung lieber offen formuliert werden, weil der Fokus eher auf den Softskills liegt und das Fachliche geschult werden kann?

Eine fachliche Ausbildung oder ein Studium sind immer von Vorteil; teilweise sogar gefordert. Wesentlich wichtiger allerdings scheinen andere Qualitäten: Der Umgang mit Menschen, Serviceorientierung, IT-Affinität und die Bereitschaft, sich in neue und gegebenenfalls komplexe Aufgaben(gebiete) einzuarbeiten wurden als relevantes Mindset genannt. Natürlich kann nicht geleugnet werden, dass sich alle Bibliotheken durchaus Fachpersonal wünschen. Schon aus dem Grund, frischen fachlichen Input zu bekommen, wenn die eigenen Berufsjahre schon zweistellig beziffert sind. Aber hier ist noch einmal zu betonen, dass bei einer ausgeschriebenen Fachkraftstelle erfahrungsgemäß weniger Bewerbungen eingehen. Wenn beispielsweise eine „Assistenz der Bibliotheksleitung“ gesucht wird, ist die Anzahl der Bewerbenden höher, als wenn ein:e FaMI-Stelle (Fachangestellte:r für Medien- und Informationsdienste) ausgeschrieben ist. In der Regel können spezifische bibliothekarische Tätigkeiten im Job gut erlernt werden – sofern grundlegende fachliche und nicht-fachliche Kenntnisse vorhanden sind.

Jedoch sind nicht nur Aufgabenbeschreibungen für die Stellenausschreibung wichtig. Auch Zusatzleistungen oder sogenannte Benefits werden sowohl für die Gewinnung als auch für die Bindung von Mitarbeitenden immer bedeutender. Sie helfen, die Attraktivität der Arbeitgeber zu verbessern. Aber was wollen die Mitarbeitenden? Was macht eine gute Zusatzleistung aus? Diese Frage ist nicht universell zu beantworten. Franz Brückner schreibt dazu: „Individualität, Kreativität und Passgenauigkeit zeichnen erfolgreiche Benefits aus. Im Kern muss die angebotene Leistung für den Arbeitnehmer einen echten Vorteil bringen. Nur gut gemeint, ist hier nicht ausreichend.“[4]

Zusammenfassend ist zum Thema Stellenausschreibung zu sagen, dass offen formulierte Stellenausschreibungen helfen können, die Anzahl der Bewerbungen zu erhöhen. Ob mehr Bewerbungen in Krankenhausbibliotheken eingehen, wenn zukünftig Erkenntnisse aus dem diversitäts-

sensiblen Recruiting angewendet werden, könnte in einer nachfolgenden Untersuchung betrachtet werden. Zu beachten ist, dass mehr Bewerbungen auch zu einem teils deutlich längerem Bewerbungsverfahren führen können. Das Für und Wider muss jede Bibliothek für sich abwägen. Nach einer erfolgreichen Stellenausschreibung, den Bewerbungsgesprächen, Verhandlungen und der Vertragsunterschrift ist zwar die Candidate Journey, aber noch nicht die Reise beendet. Vielmehr muss den Arbeitgeber:innen nun ein fließender Übergang in die Employee Journey gelingen.

## 2.2 Eine gelungene Beziehung

Mit der Zusage und der Vertragsunterzeichnung beginnt die Employee Journey. Im so genannten Pre-Boarding kann sofort eine Bindung zwischen den neuen Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufgebaut werden. Die frühe Kontaktaufnahme verringert die Wahrscheinlichkeit des Abspringens von neuen Mitarbeiter:innen zwischen Arbeitsvertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag [5]. Erste Informationen zu den künftigen Aufgaben und Unternehmensstrukturen, aber auch die Vorstellung des Teams sind unter anderem wichtiger Teil dieser Phase [6].

Auch die Bindung der Mitarbeitenden – egal ob alt oder neu – gehört mit zur Reise. „Gute Mitarbeiter finden und einstellen, das ist nur der erste Schritt. Der zweite Schritt ist: Gute Mitarbeiter halten, ungewollte Fluktuation vermeiden. [...] Es gibt viele Strategien, die Unternehmen anwenden können, um Mitarbeiter zu halten und ungewollte Kündigungen zu vermeiden.“ [7] Schat zählt in seinem Buch „Vom Bullshit zum Business“ mehrere Möglichkeiten der Bindung von Mitarbeitenden auf. In diesem Artikel wird auf die zwei Punkte „Weiterbildung und Schulungen“ und „Kommunikation“ eingegangen. In allen Bibliotheksformen verändern sich die bibliothekarischen Aufgaben. Mitarbeitende in Bibliotheken sehen sich stets neuen Herausforderungen und Veränderungen gegenüber [8]. Durch die ständige Veränderung in ihrer Arbeitswelt müssen sie sich fortlaufend auf dem neuesten Stand halten und bereit sein, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Fort- und Weiterbildungen sind daher für Mitarbeitende in Bibliotheken unerlässlich, ob durch Selbststudium, Erfahrungsaustausch, interne und externe Schulungen oder berufsbegleitende Fortbildungen. Life-long Learning ermöglicht es zudem, kreativ und innovativ zu bleiben und neue Wege zu gehen. Die Kommunikation mit der direkten Führungskraft ist ebenfalls wichtiger Bestandteil der Bindung von Mitarbeiter:innen: Feedback geben, Erwartungen kommunizieren, Wertschätzung zeigen und die Mitarbeitenden zu Wort kommen lassen. In einem Personalentwicklungsgespräch können sich Führungskraft und Mitarbeitende regelmäßig austauschen. In einem solchen Gespräch können Aufgaben neu strukturiert, Entwicklungsmöglichkeiten erörtert und z.B. Fort- und Weiterbildungen koordiniert werden.

## 2.3 Eine wertschätzende Verabschiedung

So wie jeder Berufseinstieg von einem Onboarding begleitet wird, sollte jeder Berufsausstieg von einem Trennungsmanagement oder Offboarding begleitet werden – unabhängig davon, ob es eine geplante (zum Beispiel durch Renteneintritt) oder eine ungeplante Trennung (zum Beispiel durch Kündigung) ist. Laut Voß und Würtemberger haben nur 25 Prozent der Unternehmen einen Offboarding-Prozess [9]. Neben administrativen Schritten, die meist von der jeweiligen Personalabteilung übernommen werden, gehört zum Offboarding unter anderem die Kommunikation. Es ist wichtig, das Team oder die ganze Abteilung rechtzeitig zu informieren. Bestehende Aufgaben müssen weiterhin erledigt werden. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, um über Neustrukturierung von Arbeitsprozessen oder Umverteilung von Themen zu sprechen. Außerdem ist die Kommunikation mit den zukünftigen Ex-Mitarbeitenden enorm wichtig. Kein Mitarbeitender ist vermutlich so ehrlich wie zum Zeitpunkt der Kündigung. Diese Ehrlichkeit sollte genutzt, mögliche Kritik angenommen und bearbeitet werden. Vielleicht gibt es in einem Exit-Gespräch Impulse, die anderen Mitarbeitenden helfen können. Ein wertschätzendes Gespräch beiderseits ermöglicht eine positive Trennung und hält die Türen dort offen, wo es gewünscht ist [10]. „Das Offboarding ist der letzte Kontakt, den ein scheidender Mitarbeiter zu seinem Arbeitgeber hat und je positiver dieser ausfällt, desto besser bleibt das Unternehmen in Erinnerung.“ [11] Eins haben alle Elemente der Mitarbeitendenbindung gemeinsam: die Kommunikation. Frühzeitiger Beginn der Kommunikation mit den potenziellen neuen Kolleg:innen, im Onboarding-Prozess, während der Arbeit im Gespräch bleiben und ein positiver Abschluss der Arbeitsbeziehung sind das Wichtigste im Miteinander zwischen Arbeitgeber- und -nehmer:in. Hierbei fällt auf, dass auf Pre- und Offboarding teilweise noch nicht genug Fokus gelegt wird. Viele Unternehmen befinden sich derzeit im Umbruch und erkennen das große Potenzial in der Bindung von Mitarbeitenden.

## 3 Fragen an die Kliniken

### 3.1 Methodisches Vorgehen

Dieser Untersuchung liegt ein Fragebogen zu Grunde, der von den Autorinnen dieses Artikels entwickelt wurde. Der Fragebogen ist in vier Themenblöcke aufgeteilt: Fragen rund um den Bestand, die personelle Aufstellung, die Herausforderungen bezüglich Stellenerhalt und -aufbau sowie der dauerhafte Erhalt bestehender Teams; des weiteren Fragen zur Personalgewinnung sowie der Bindung von Mitarbeiter:innen und Fragen zur fachlichen Weiterentwicklung von Kolleg:innen in den Krankenhausbibliotheken.

Innerhalb der Themenblöcke wurden zwischen fünf und elf Fragen gestellt. Insgesamt standen den Kolleg:innen der Krankenhausbibliotheken zur Beantwortung 33 Fragen zur Verfügung. Anzumerken ist, dass die Rückmeldung zu den einzelnen Fragen stets auf Freiwilligkeit beruhte. Aus diesem Grund wurden nicht alle Fragen gleichermaßen beantwortet.

Anfragen mit der Bitte um ein Interview oder schriftliche Beantwortung der Fragen gingen an etwa zehn Krankenhausbibliotheken in Deutschland, welche den Autorinnen bekannt waren oder die aufgrund von Empfehlungen aus dem Arbeitskreis Krankenhausbibliotheken genannt wurden. Für die Befragung konnten vier Kolleginnen aus vier Krankenhausbibliotheken gewonnen werden.

Die befragten Kolleginnen wählten unterschiedliche Formate, um sich den Fragen zu nähern: Die Fragen wurden schriftlich sowie mündlich in Form eines Interviews beantwortet. Durch die Gespräche kam teilweise ein sehr intensiver Austausch zustande, der auch über diesen Artikel hinaus wertvolle Anregungen gibt.

### 3.2 Vier Kliniken, vier Bibliotheken, vier Gesichter

Zunächst werden die befragten Bibliotheken in den Kliniken vorgestellt. Im nachfolgenden Text wird auf die Benennung der Krankenhausbibliotheken verzichtet, wenn es um die unterschiedlichen Perspektiven auf die Fragestellungen rund um die Personalgewinnung und -entwicklung geht.

Das *Herz- und Diabeteszentrum NRW* (nachfolgend HDZ) ist ein internationales Zentrum zur Behandlung von Herz-, Kreislauf- und Diabeteserkrankungen. Bei der Fachbibliothek des HDZ [12] handelt es sich um eine auf die Bedürfnisse der rund 2.500 Beschäftigten zugeschnittene Spezialbibliothek. Seit 1989 ist das HDZ Universitätsklinik der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Bei der Fachbibliothek handelt es sich um eine autarke Einrichtung, unabhängig von der Universitätsbibliothek der RUB. Die Professorenschaft des HDZ ist zusätzlich seit 2023 Mitglied der Medizinischen Fakultät OWL der Universität Bielefeld. Die Fachbibliothek des HDZ schließt eigene Lizenzen mit Verlagen ab. Zudem ist sie an der Finanzierung der Konsortialverträge der RUB mitbeteiligt. So gewährt die Fachbibliothek den Mitarbeiter:innen Zugriff auf die großen Verlagspakete der RUB. Datenbanken wie eRef, CINAHL, Uptodate und weitere Zeitschriften werden direkt durch das HDZ lizenziert und stehen somit den Mitarbeiter:innen unabhängig von den Lizenzen der RUB zur Verfügung.

Neben klassischen E-Book-Paketen und E-Journals werden Wissensportale und Einzelzugänge zu Datenbanken lizenziert. Der Printbestand des HDZ (derzeit etwa 30 Prozent des gesamten Bestandes) kann von den Mitarbeiter:innen ausgeliehen werden. Die elektronischen Medien stehen im Intranet zur Verfügung. Zielgruppe sind alle Mitarbeiter:innen des HDZ, darunter der ärztliche Dienst, das Pflege- und Verwaltungspersonal. Durch die zunehmende Akademisierung der Pflege rückt diese

Nutzer:innengruppe mehr und mehr in den Fokus. Über einen OPAC sind die Bestände des HDZ für die Mitarbeiter:innen durchsuchbar. Eine eigene Seite in der Elektronischen Zeitschriftendatenbank (EZB) sorgt ebenfalls dafür, die Bestände des HDZ sichtbar und durchsuchbar zu machen.

Als Uniklinik ist das HDZ NRW auf eine zügige Literaturversorgung angewiesen, um dem hohen Forschungsaufkommen gerecht zu werden. Neben Literaturrecherchen werden Datenbankschulungen und Korrekturen wissenschaftlicher Arbeiten angeboten. Zudem wird das Lernmanagementsystem Moodle betreut, die HDZ-Bibliografie gepflegt und ein Alertservice via Mail individuell realisiert. Die Serviceleistungen der Medizinischen Bibliothek werden auf einer eigenen Seite im Intranet präsentiert.

Das *Klinikum Fulda* ist ein Krankenhaus der Maximalversorgung mit über 1.000 Betten für die stationäre Patient:innenversorgung und bietet ein umfangreiches Spektrum an spezialisierten Sprechstunden sowie Ambulanzen an. Das angeschlossene Bildungszentrum organisiert den Aus-, Fort- und Weiterbildungsbereich des Hauses. Im Rahmen des Campus Fulda ist das Klinikum Fulda Kooperationspartner der Philipps-Universität Marburg und in die Lehre des klinischen Studienabschnitts Medizin eingebunden. Die Fach- und Patientenbibliothek [13] ist somit für alle rund 3.400 Mitarbeiter:innen inkl. der Auszubildenden und Studierenden zuständig. Die Fachbibliothek wurde bereits 1978 ins Leben gerufen. Sie bietet einen umfangreichen Medienbestand und ihre Dienstleistungen allen Mitarbeiter:innen des Hauses an, während externe Nutzer:innen sie als Präsenzbibliothek aufsuchen können. Im Jahr 1984 wurde die Patient:innenbibliothek gegründet. Beide Bibliotheken werden professionell von einem Team betreut. Über die Fachbibliothek werden den Mitarbeiter:innen Wissensportale, E-Books, E-Journals, gängige Datenbanken plus personengebundene Einzelzugänge zu Datenbanken zur Verfügung gestellt. Das Angebot der Patient:innenbibliothek besteht überwiegend aus Printbeständen. Die Fachbibliothek setzt auf einen Mix aus analogen und digitalen Medien, der sowohl den Vor-Ort-Bedarf als auch den externen Zugriff auf Informationsressourcen sicherstellt. Mit Auftragsrecherchen zum Einstieg in die Literatursuche, Fernleihen und Informationen zur Nutzung externer Angebote (ZB MED Fernzugriff, Nationallizenzen für Privatpersonen) sowie Schulungen zur Informationskompetenz werden alle Mitarbeiter:innen unterstützt. Ein Schwerpunkt der Fachbibliothek liegt dabei auf dem Support der Berufsanfänger:innen (Studierende, Auszubildende, Ärzt:innen im Praktischen Jahr) und Mitarbeiter:innen in der Fort- und Weiterbildung.

Die *zentrale Fach- und Patientenbibliothek* mit Sitz in Angermünde versorgt die rund 3.600 Mitarbeiter:innen der *Gesellschaft für Leben und Gesundheit* (GLG mbH) im Nordosten Brandenburgs, bestehend aus fünf Krankenhäusern, einer Fachklinik für Rehabilitation und medizinischen Versorgungszentren [14]. Verschiedene Handbibliotheken in den einzelnen Häusern und Abteilungen dienen der Literaturversorgung. Die Mitarbeiter:innen haben online Zugriff auf Springer-Zeitschriften und aus-

gewählte E-Books, außerdem steht ihnen die Wissensplattform Amboss zur Verfügung. Zudem bietet die Bibliothek Recherchedienste und die Beschaffung von Zeitschriftenartikeln an. Externe Interessierte können den Printbestand der Bibliothek nutzen. Die Aktualisierung des Bestandes erfolgt hauptsächlich digital, allerdings werden auch weiterhin Printexemplare angeschafft, da die Struktur der Häuser zum Teil sehr unterschiedlich ist. Die diversen Nutzer:innengruppen, die sich aufgrund der unterschiedlichen Spezialisierung in den einzelnen Häusern ergeben, werden in den derzeitigen Lizenzmodellen der Verlage nur unzureichend berücksichtigt. Aus diesem Grund spielen Printausgaben in der Fachbibliothek weiterhin eine Rolle.

Zur Helios Kliniken Gruppe gehören in Deutschland mehr als 80 Kliniken, einschließlich Krankenhäuser der Maximalversorgung. Zusätzlich verfügt die Gruppe über Medizinische Versorgungszentren (MVZ), Präventions- und arbeitsmedizinische Zentren. Aktuell beschäftigt das Unternehmen etwa 78.000 Mitarbeiter:innen, die von der *Helios Zentralbibliothek* (HZB) [15] mit Literatur und Fachinformationen versorgt werden. Die HZB verfügt zu 98 Prozent über digitale Medien. Dies ist erforderlich, da die Mitarbeiter:innen der Helios Kliniken Gruppe über weite Entfernungen mit Literatur versorgt werden müssen. Hauptzielgruppe sind medizinische Fachkräfte, allerdings legt die HZB Wert darauf, für alle Berufsgruppen im Unternehmen Literatur bereitzustellen. Der Schwerpunkt verlagert sich zunehmend auf Berufsanfänger:innen wie Auszubildende, Ärzt:innen im Praktischen Jahr sowie Weiterbildungs- und Facharztkandidat:innen. Mittels eines Discovery-Systems und des Bibliotheksportals erhalten die Mitarbeiter:innen Zugang zu E-Journals, E-Books, etablierten Datenbanken, Wissensplattformen und digitalen Weiterbildungsangeboten. Die Bibliothek stellt Online-Kurse, Beratungsdienste, Literaturbeschaffung und eine Bibliografie bereit. Aktuell wird eine Auftragsrecherche vorbereitet.

Alle vier zu vergleichenden Krankenhausbibliotheken versorgen alle Mitarbeiter:innen mit Literatur und Fachinformationen sowie individuellen Bibliotheksservices. Der Schwerpunkt der Gruppe der Nutzer:innen wird auf den medizinischen Bereich gelegt. Während sich die Fachbibliothek des HDZ zentral gelegen mit schönen Räumlichkeiten einen Platz im Haus gesichert hat und sehr präsent bei den Mitarbeiter:innen ist, reist die Kollegin aus Angermünde von Schreibtisch zu Schreibtisch und ist damit die personifizierte mobile Bibliothek. Damit schafft sie eine hohe Präsenz bei den Mitarbeiter:innen. Die Fachbibliothek des Klinikums Fulda konnte sich im Rahmen des Campusprojekts profilieren und betreut nun auch eine wachsende Anzahl an Medizinstudierenden des klinischen Studienabschnitts. Die Kolleg:innen aus der HZB können diese Reiseleistung nicht erbringen. Die Entfernungen zwischen den Standorten und dem Sitz der Fachbibliothek in Berlin ist zu groß. Daher setzen die Kolleg:innen auf Sichtbarkeit im Intranet, persönliche Ansprachen und die Kommunikationswege via E-Mail, Chat und Telefon.

Die Bestände der Krankenhausbibliotheken unterscheiden sich weniger stark als zunächst angenommen. Verständlich ist, dass sich die Medien der HZB – sollen sie doch auch über große Distanzen schnell eingesehen werden können – hauptsächlich im digitalen Raum befinden. Printbestände haben in den anderen Krankenhausbibliotheken nach wie vor eine Daseinsberechtigung. Sie sichern den Informationsauftrag und laden zu Besuchen von Mitarbeiter:innen und Interessierten ein. Auch dort wo aufgrund spezieller Fachgebiete eine unternehmensweite Lizenz unnötig ist, haben Printbestände weiter eine hohe Bedeutung.

## 4 Die Theorie in der Praxis

### 4.1 Vier Teams, viele Aufgaben

Das Personal in den einzelnen Krankenhausbibliotheken ist sehr unterschiedlich aufgestellt. Sicher ergibt sich dies auch aufgrund der Größe der jeweiligen Klinik oder Klinikgruppe/-verbund. Eine Bibliothek wird als OPL (One Person Library) mit einem Stundenanteil von 75 Prozent geführt, ein Team setzt sich aus einer Bibliotheksleitung (100 Prozent) und einer Assistenzstelle (50 Prozent) zusammen. Eine Bibliotheksleitung (100 Prozent) und zwei Kolleg:innen mit je 65 Prozent Stundenanteil bilden ein weiteres Team. In einer der Krankenhausbibliotheken gibt es neben der Bibliotheksleitung fünf weitere Vollzeitstellen sowie die Stelle einer studentischen Hilfskraft. Die Bibliotheksleitung und eine der Kolleg:innen arbeiten derzeit trotz Vollzeitstelle auf eigenen Wunsch in Teilzeit (75 Prozent).

Die Betreuung der bibliothekarischen Hauptaufgaben fällt in Krankenhausbibliotheken mit kleinen Teams meist in die Zuständigkeit der Bibliotheksleitung. Zu diesen Aufgaben gehören unter anderem Lizenzierung, IT, Budgetplanung, Recherche, Schulungen und Marketing. Das Übernehmen von Aufgaben wird bei Bedarf so koordiniert, dass diese auch im Fall von Abwesenheit durch Urlaub und Krankheit weiter angeboten werden können. Die Kolleg:innen der Fachbibliotheken zeichnet eine hohe Flexibilität und Serviceorientierung aus, was sie äußerst beliebt bei den Mitarbeiter:innen der jeweiligen Krankenhäuser macht. Je größer das Team, desto differenzierter können inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden. Außerdem können je zwei Kolleg:innen Tandems eingehen, um zu jedem Zeitpunkt alle Services anbieten zu können.

Die Krankenhausbibliotheken sind innerhalb der Unternehmensstruktur unterschiedlich angesiedelt. Aspekte wie hohe Beliebtheit bei den Mitarbeiter:innen, hohes Forschungsaufkommen sowie die Integration in das Medizinstudium, die ärztliche Aus-, Fort- und Weiterbildung und die Ausbildung von Pflegepersonal unterstreichen die Relevanz der Dienstleistungen gegenüber der Geschäftsführung. Eine der Krankenhausbibliotheken ist direkt der Geschäftsführung unterstellt, dient als Aushängeschild der Klinik und genießt maximale Unterstützung seitens der Geschäftsführung. In einer anderen Kranken-

hausbibliothek verursachten geplante Austritte, die nicht durch Nachbesetzungen ausgeglichen wurden, eine Verkleinerung des Teams. Erst die Unterstellung unter eine andere Abteilung vor einiger Zeit erhöhte im Unternehmen das Bewusstsein für diese Bibliothek. Ihre Relevanz wurde neu erkannt. Einige der befragten Bibliotheken konnten Stellenzuwächse verzeichnen oder in geringem Umfang Stellenanteile ausbauen. Dies erfolgt zumeist durch die Umsetzung von Projekten oder neu übernommenen Aufgaben aus anderen Abteilungen, die thematisch in das Portfolio der Bibliotheken passen.

## 4.2 Auf den Inhalt kommt es an

Bei den befragten Bibliotheken werden vakante Stellen in der Regel neu besetzt. Eine der Krankenhausbibliotheken konnte in jüngster Vergangenheit eine Assistenzstelle neu besetzen, nachdem diese einige Zeit vakant blieb. Die Stelle wurde von der Geschäftsführung nicht in Frage gestellt. Bei Bedarf kann die derzeitige Teilzeitstelle weiter ausgebaut werden. Auffällig ist, dass alle Krankenhausbibliotheken auf ein seit Jahren stabiles Team bauen können. Sicher gibt es an der einen oder anderen Stelle geplante Austritte oder auch einmal einen Weggang, aber die Kolleg:innen aller Bibliotheken haben langjährige Mitarbeiter:innen. Stünden geplante Austritte an, konnten diese meist nachbesetzt werden und teilweise wurden die scheidenden Mitarbeiter:innen nach dem Renteneintritt weiter in der Position Minijob gehalten. Dort wo geplante Austritte nicht nachbesetzt werden, können trotz Arbeitsverdichtung nicht immer alle bestehende Bibliotheksservices aufrechterhalten werden. In einer der befragten Krankenhausbibliotheken ist es gelungen, neue Stellen aufzubauen. Dies gelang durch die Realisierung großer Projekte, die mit dem bisherigen Personal nicht umsetzbar gewesen wären. Zudem konnte eine Elternzeitvertretung durch die Verschiebung von Aufgaben aus anderen Abteilungen in das Portfolio der Bibliothek verstetigt werden. In diesem Fall wurden Aufgaben proaktiv ausgeweitet und neue Angebote geschaffen, um die Sichtbarkeit und Unverzichtbarkeit der Bibliothek zu erhöhen und die Elternzeitvertretungsstelle zu entfristen. Die Stellenausschreibungen an sich variieren bei allen vier Bibliotheken deutlich. Einige halten die Formulierungen eher allgemein. Auf die Darlegung der nötigen Qualifikationen und Aufgaben wird oft mehr Wert gelegt als darauf, Menschen mit einem bestimmten Jobtitel zu suchen. Quereinsteiger:innen sollen bewusst angesprochen werden. Das führt zu einer höheren Bewerber:innenzahl. Andere Bibliotheken schreiben recht enge Ausschreibungen, was sich jedoch in meist geringen Bewerbungszahlen widerspiegelt.

Auch die Erwartungen an die Bewerber:innen sind unterschiedlich. An zwei Standorten ist eine bibliothekarische Ausbildung oder ein entsprechendes Studium von Vorteil, aber nicht notwendig. Die anderen beiden hingegen erwarten dieses fachliche Wissen. Eine der Bibliotheken, die Fachwissen voraussetzen, möchte sich in Bezug auf die eigenen Stellenausschreibungen weiterentwickeln.

Die Kollegin berichtet von Bestrebungen, künftig einen größeren Fokus auf die Aufgabengebiete und Anforderungen und weniger auf die bibliothekarische Ausbildung zu legen. So können auch hier allgemeinere Ausschreibungen formuliert werden, die dann zu mehr Bewerber:innen führen können.

Erfahrungen mit eher allgemein gehaltenen Ausschreibungen in den letzten Jahren zeigen den Eingang recht vieler Bewerbungen. Durch die offenen Formulierungen bewerben sich ganz unterschiedliche Menschen: Bürokräfte, Buchhändler:innen, medizinische Assistenzen, aber auch studierte Gesundheitswissenschaftler:innen sind dabei. Da grundlegende fachliche und nicht-fachliche Kenntnisse erforderlich sind, kommen allerdings einige dieser Bewerber:innen nicht in Frage und können nicht berücksichtigt werden. Es gibt zudem auch Bewerbungen von Menschen, die für die gesuchte Tätigkeit überqualifiziert sind. Auch diese werden im weiteren Bewerbungsprozess meist nicht berücksichtigt.

In allen Ausschreibungen werden auch Mitarbeitenden-Benefits kommuniziert. Zum Teil decken sich diese Angebote bei allen vier Kliniken. Dazu gehörten die Corporate Benefits, Fahrradleasing und Sportangebote. Jede Klinik hat noch ein oder zwei zusätzliche Benefits, die nicht überall zu finden sind. Hierzu gehören das direkte Angebot von Bildungsurlaub, Kitaplätze, Teamevents, Kinderferienlager, Ferienhausvermietung, betriebliche Altersvorsorge, Zuschuss zum öffentlichen Nahverkehr und medizinische Zusatzversicherungen. Auch Homeoffice stellt einen nicht zu unterschätzenden Benefit dar, ist an Kliniken mit einer physischen Bibliothek aber gar nicht oder nur eingeschränkt möglich. Öffnungszeiten müssen vom Personal immer abgedeckt sein. Flexibilität wird hier eher von den Mitarbeitenden erwartet. Dennoch bemühen sich die Bibliotheken mit Präsenzpflcht, den Mitarbeitenden einen gewissen Grad an Flexibilität zu ermöglichen. In den Bibliotheken, in denen größtenteils digital gearbeitet wird, kann in den Ausschreibungen mit flexiblen Arbeitszeiten und mit bis zu 80 Prozent Homeoffice-Anteil gepunktet werden. Die Homeoffice-Zeiten sind durch Regeln zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer:innen klar definiert, um bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Eine Bibliothek bietet das zeitweise Arbeiten aus dem europäischen Ausland als Teil des Homeoffice-Konzepts an. Die Erstellung einer Stellenanzeige wird in zwei Bibliotheken durch die Personal- und Recruiting-Abteilung unterstützt. Das Formulieren der Ausschreibungen übernehmen die Bibliotheken selbstständig. Für die Veröffentlichung gibt es unterschiedliche Wege. Alle vier Kliniken bewerben offene Stellen auf der eigenen Webseite. Nachdem die Gesuche auf der eigenen Webseite eingestellt sind, werden diese auch auf Jobportalen und teilweise bei der Agentur für Arbeit gepostet. Bibliojobs (<https://bibliojobs.eu/>) wurde zweimal als bevorzugtes Jobportal genannt. Eine Klinik postet die offenen Stellen auch auf kostenpflichtigen Portalen – sofern wenige oder keine Bewerbungen eingehen. In einer Klinik gibt es interne Vorgaben, dass Stellenausschreibungen zunächst zehn Tage intern – sowohl digital als auch analog – ver-

öffentlich werden müssen, bevor die Ausschreibung auch extern veröffentlicht werden darf.

### 4.3 Pre- und Onboarding

In den befragten Kliniken gibt es ein Onboarding-Konzept, allerdings bieten nur zwei Kliniken auch ein Pre-Boarding an. In einer Bibliothek bekommen die neuen Mitarbeitenden eine Broschüre ausgehändigt. Hier finden sie Informationen über den zukünftigen Arbeitsplatz. Außerdem stehen die Mitarbeiter:innen der Personal- beziehungsweise Recruiting-Abteilung und Bibliothek jederzeit für Fragen zur Verfügung. In einer anderen Bibliothek bekommen die neuen Mitarbeitenden vor Dienstbeginn zwei Onlinekurse angeboten. Im ersten Kurs, der direkt nach Vertragsunterschrift von der Personalabteilung per E-Mail versendet wird, gibt es allgemeine Informationen zur Unternehmensstruktur, Compliance, aber auch zu den angebotenen Benefits. Etwas später wird von der zukünftigen Führungskraft ein abteilungseigener Online-Kurs zur Verfügung gestellt. Hier stellen sich das Team und die Abteilung vor. Um den ersten Tag im Vorfeld so angenehm wie möglich zu gestalten, gibt es konkrete organisatorische Informationen wie beispielsweise zum Dress-Code oder der allgemeinen Ansprache im Unternehmen. Beide Kurse können von den neuen Mitarbeitenden zeit- und ortsunabhängig angesehen werden.

Ab dem ersten Arbeitstag sehen die Einarbeitungsprozesse in den vier befragten Bibliotheken ähnlich aus. Einführungsveranstaltungen und Führungen gehören zum Standard. Für die eigentliche Einarbeitung in die zukünftigen Aufgaben nutzen alle die Wissensvermittlung direkt am Arbeitsplatz, das so genannte „Training on-the-job“. Oft werden die neuen Mitarbeitenden von der Bibliotheksleitung selbst eingearbeitet. In größeren Bibliotheken sind Konzepte wie ein Mentoren- oder Buddy-Programm vorhanden oder werden derzeit eingeführt. Solche Tandems können dabei helfen, die Führungskraft zu entlasten, die Kolleg:innen in die Einarbeitung mit einzubeziehen und die teaminterne Kommunikation zu erleichtern. In drei der befragten Bibliotheken sind regelmäßige Zwischengespräche während der Probezeit eingeplant.

Festzuhalten ist, dass Krankenhausbibliotheken oder grundsätzlich Medizinbibliotheken sehr spezielle Einrichtungen mit einer eigenen Klientel und nicht wirklich mit gängigen öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken vergleichbar sind. Eine spezielle Einarbeitung ist deswegen immer notwendig und kann je nach Vorwissen bis zu einem halben Jahr dauern. Diese Zeit sollte unbedingt investiert werden.

### 4.4 Bindung von Mitarbeiter:innen

In allen vier Krankenhausbibliotheken finden Fort- und Weiterbildungen statt. Die Ausführung und der Umfang sind jedoch unterschiedlich. In allen Kliniken können interne sowie externe Fortbildung nach Rücksprache und Abwägung besucht werden. Es sind meist maximal fünf Tage Fortbildung im Jahr vorgesehen. Bevorzugt werden

interne Schulungen, aber auch externe Schulungen dürfen bei Bedarf besucht werden. In einer Bibliothek werden Hospitationen angestrebt, um den Nutzer:innenkreis besser kennenzulernen und die Bibliotheksservices auf die Bedürfnisse abstimmen zu können. Zu Fortbildungen gehören auch Tagungen wie die der AGMB.

Allen Kolleg:innen in den Fachbibliotheken ist der Wissenstransfer ins Team wichtig. Im Nachgang einer Schulung, eines Workshops oder einer Tagung wird das Wissen mit dem Rest des Teams geteilt, damit alle davon profitieren können.

Gespräche zwischen der jeweiligen Führungskraft und den Bibliotheksangestellten gibt es in allen vier Kliniken. Diese sind je nach Struktur und allgemeinen Unternehmensregeln unterschiedlich verankert. Einige finden mehrfach im Jahr statt und dienen dem direkten und regelmäßigen Austausch, andere heißen Jahresgespräch oder Personal- und Entwicklungsgespräch. Deutlich wurde in allen vier Bibliotheken, dass ein regelmäßiger Austausch gelebt und befürwortet wird.

### 4.5 Offboarding

Zwei Kliniken haben die Notwendigkeit eines wertschätzenden Trennungsmanagements für sich entdeckt. Eine hat eine Verfahrensanweisung für das Offboarding erstellt. Ein Fragebogen zu den Kündigungsmotiven und ein freiwilliges, persönliches Austrittsgespräch werden der:m künftigen Ex-Mitarbeiter:in angeboten. Beides wird wertfrei dokumentiert, um gegebenenfalls Schlüsse für das Unternehmen daraus zu ziehen. Dieser Fragebogen und das Gespräch könnten Teil eines gesamten, größeren Offboarding-Prozesses sein. Die andere Klinik erarbeitet derzeit ein Gesamtkonzept. Erste Bausteine, wie ebenfalls ein Offboarding-Gespräch, sind dort bereits umgesetzt, weitere sollen zeitnah folgen. Unter anderem wird ein Karrierenetzwerk geplant. Ehemalige Mitarbeitende haben die Möglichkeit, sich in einem Karrierenetzwerk zu registrieren, um auch künftig Informationen vom Unternehmen zu bekommen und mit dem ehemaligen Arbeitgeber in Kontakt zu bleiben. Zwei der Kliniken haben kein Offboarding-Konzept. Einerseits wird hier größerer Wert auf die Kontaktpflege und den Wissenstransfer als Teil des Trennungsmanagements gelegt, andererseits wird ehemaligen Mitarbeitenden, die in Rente gehen, oft angeboten, sich als Minijobber:in weiter einzubringen.

(Krankenhaus)Bibliotheken sollten prüfen, wie sich die Erfahrungen für alle beteiligten Menschen in den Candidate- und Employee-Experiences verbessern lassen – egal, ob es sich um Bewerber:innen oder Mitarbeiter:innen handelt. Kommunikation ist hierzu oft der Schlüssel.

## 5 Fazit

Durch die Umfrage, an der vier sehr unterschiedlich aufgestellte Krankenhausbibliotheken teilgenommen haben, zeigt sich, dass die Dienstleistungen der Bibliothek – wie sollte es anders sein – an das Personal gebunden sind.

Bibliotheksservices können nur da in vollem Umfang angeboten werden, wo vakante Stellen nachbesetzt werden. Austritte sind immer eine Chance, aber auch eine Bedrohung für die Krankenhausbibliotheken. Überall dort, wo die Relevanz der Fachbibliotheken anerkannt ist und die Bibliotheksservices von den Mitarbeiter:innen als Mehrwert erachtet werden, werden vakante Stellen neu besetzt. Auch hat sich gezeigt, dass die Kolleg:innen in den Krankenhausbibliotheken Spielräume bei der Ausweitung der Stellenumfänge haben. Werden Dienstleistungen ausgeweitet, neue Aufgaben übernommen oder große Projekte realisiert, kann mitunter auch für einen Stellenzuwachs bei der Geschäftsführung argumentiert werden. Dass nicht alle Projekte und Ideen umgesetzt werden können, steht auf einem anderen Blatt. Die Schubladen der Kolleg:innen sind gut gefüllt. An Ideen mangelt es nicht, jedoch muss jede:r der befragten Kolleg:innen abwägen, welche Dienstleistungen leistbar und welche auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen der Krankenhäuser abgestimmt sind.

Es hat sich zudem gezeigt, dass die Kolleg:innen der Krankenhausbibliotheken in ihren Fachgebieten breit aufgestellt sein müssen. Flexibel und mit einer hohen Serviceorientierung gegenüber den Mitarbeiter:innen der jeweiligen Häuser werden sie und die Bibliotheksservices und Bestände von den Kolleg:innen vor Ort und anderen Interessierten geschätzt. Es geht mitunter so weit, dass die zentral gelegenen Räumlichkeiten einer Bibliothek bei Vorstellungsgesprächen im ärztlichen Dienst vorgestellt werden und damit geworben wird. Die Aufgaben der Kolleg:innen in den befragten Krankenhausbibliotheken sind vielseitig, Projekte werden übernommen und neue Fachgebiete erschlossen, die in das Portfolio der Fachbibliotheken mit aufgenommen werden. Dieser Umstand verlangt von den Mitarbeiter:innen eine hohe Flexibilität und Lernbereitschaft. Das Berufsbild der Bibliothekare und Bibliothekarinnen verändert sich stetig. Gerade in so spezialisierten Fachbibliotheken, wie es die Krankenhausbibliotheken sind, müssen sich die Kolleg:innen immer mitwandeln. Das betrifft bestehende Teams, aber auch neue Mitglieder, die im Falle von Nachbesetzungen oder Stellenschaffungen diesen Aufgaben gewachsen sein müssen.

Um die besten Menschen für diese Aufgaben zu finden, lohnt es sich, voneinander zu lernen. Die Autorinnen dieses Textes nehmen viele Impulse aus den Antworten der Kolleg:innen mit. Künftig werden die Erkenntnisse der Personalgewinnung und -entwicklung in die nächsten Stellenausschreibungen mit einfließen. Vielleicht können durch diesen Artikel auch andere Kolleg:innen aus den Medizinbibliotheken angeregt werden, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Aus unserer Sicht hilft ein Austausch, wie wir ihn erfahren durften, ausgetretene Pfade zu verlassen und Neues zu versuchen. Unser Aufruf an alle Kolleg:innen ist daher, jede Möglichkeit des Austauschs zu nutzen. Das nächste Treffen der Arbeitsgemeinschaft der Medizinbibliotheken kommt bestimmt.

## Anmerkungen

### Danksagung

Unser Dank gilt den Kolleginnen aus den oben genannten Krankenhausbibliotheken, die uns mit Antworten auf unsere Fragen, Diskussionsanregungen, Kritik und Zustimmung unterstützt und diesen Artikel möglich gemacht haben: Jutta Tewesmeier, Dagmar Nentwig, Sabine Jastrow und Liouba Popoff.

### Beiträge der Autorinnen

Beide Autorinnen waren in gleichen Anteilen an der Publikation beteiligt.

### ORCID der Autorin

Diana Thiele: 0009-0009-2253-1498

### Interessenkonflikte

Die Autorinnen erklären, dass sie keine Interessenkonflikte in Zusammenhang mit diesem Artikel haben.

## Literatur

1. Call for Papers: Praxishandbuch Personalgewinnung. In: Bibliotheksportal [Nachrichten]. [letzter Zugriff: 12.08.2024]. Verfügbar unter: <https://bibliotheksportal.de/2024/06/14/call-for-papers-praxishandbuch-personalgewinnung/>
2. Wisotzky HH. Die perfekte Candidate Journey & Experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler; 2023. Kapitel Grundlagen zur Candidate Journey und Experience. S. 51-9. DOI: 10.1007/978-3-662-66875-7\_4
3. Diversitätsgerechte Personalgewinnung in Bibliotheken. In: Deutscher Bibliotheksverband e.V. (dbv) [Verbandswebseite]. [letzter Zugriff: 30.08.2024]. Verfügbar unter: <https://www.bibliotheksverband.de/diversitaetsgerechte-personalgewinnung-bibliotheken>
4. Brückner F. Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Benefits: 44 Ideen mit Praxistipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wiesbaden: Springer Gabler; 2023. (Fit for Future). Kapitel Mitarbeiter-Benefits in einer sich wandelnden Arbeitswelt. S. 1-19. DOI: 10.1007/978-3-658-39631-2\_1
5. Wisotzky HH. Die perfekte Candidate Journey & Experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler; 2023. Kapitel Von der Candidate Journey zur Employee Journey. S. 189-94. DOI: 10.1007/978-3-662-66875-7\_11
6. Schreiner E, Schmid E. Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen. In: Peus C, Braun S, Hentschel T, Frey D, Hrsg. Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler; 2015. S. 161-72. DOI: 10.1007/978-3-662-48112-7\_10
7. Schat HD. Vom Bullshit zum Business. Praxis-Tipps zur Steigerung der Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Innovationskraft und Effizienz. Wiesbaden: Springer Gabler; 2024. (essentials). Kapitel Wie halten Unternehmen ihre guten Mitarbeiter? S. 13-23. DOI: 10.1007/978-3-658-44118-0\_2

8. Sühl-Strohmer W, Tappenbeck I. Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen: Wandel von Handlungsfeldern, Rollen und Perspektiven im Kontext der digitalen Transformation. Berlin, Boston: De Gruyter Saur; 2024. DOI: 10.1515/9783110790375
9. Voß E, Würtemberger S. Vielfalt im Employee Lifecycle. Wiesbaden: Springer Gabler; 2023. Kapitel Offboarding: Zugehörigkeit trotz Abschied erhalten. S. 365-77. DOI: 10.1007/978-3-658-39841-5\_9
10. Walter C, Matar Z. Internationale Fachkräfte für die DACH-Region: Finden, binden und entwickeln in einer Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler; 2023. Kapitel Offboarding: Professionell „Auf Wiedersehen“ wünschen. S. 127-31. DOI: 10.1007/978-3-658-41417-7\_8
11. Wirsing-Schneider J. Offboarding: Checkliste für den strukturierten Personalaustritt. In: Personalwissen [Verlagswebseite]. [letzter Zugriff: 12.08.2024]. Verfügbar unter: <https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/arbeitsrecht/kuendigung/offboarding/>
12. Medizinische Bibliothek. In: Herz- und Diabeteszentrum Nordrhein-Westfalen [Unternehmenswebseite]. [letzter Zugriff: 12.06.2024]. Verfügbar unter: <https://www.hdz-nrw.de/hdz-nrw/services/medizinische-bibliothek.html>
13. Patientenbibliothek. In: Klinikum Fulda gAG [Unternehmenswebseite]. [letzter Zugriff: 12.08.2024]. Verfügbar unter: <https://www.klinikum-fulda.de/patienten-und-besucher/rund-um-ihren-aufenthalt/patientenbibliothek/>
14. GLG Krankenhaus Angermünde. In: GLG Medizinisch-Soziales Zentrum Uckermark gGmbH [Unternehmenswebseite]. [letzter Zugriff: 12.06.2024]. Verfügbar unter: <https://www.glg-gesundheit.de/krankenhaeuser/glg-krankenhaus-angermuende>
15. Mehr Information. In: Helios [Unternehmenswebseite]. [letzter Zugriff: 13.06.2024]. Verfügbar unter: <https://www.helios-gesundheit.de/karriere/helios-als-arbeitgeber/erlebte-werte/mehr-wissen/hzb/>

**Korrespondenzadresse:**

Ramona Hock  
Helios Zentralbibliothek, Helios Kliniken GmbH,  
Friedrichstr. 136, 10117 Berlin, Deutschland  
Ramona.Hock@helios-gesundheit.de

**Bitte zitieren als**

Hock R, Thiele D. Lebendige Bibliotheken – Personalgewinnung und -entwicklung in Krankenhausbibliotheken. *GMS Med Bibl Inf.* 2024;24(1):Doc13.  
DOI: 10.3205/mbi000596, URN: urn:nbn:de:0183-mbi000596

**Artikel online frei zugänglich unter**

<https://doi.org/10.3205/mbi000596>

**Veröffentlicht:** 13.09.2024

**Copyright**

©2024 Hock et al. Dieser Artikel ist ein Open-Access-Artikel und steht unter den Lizenzbedingungen der Creative Commons Attribution 4.0 License (Namensnennung). Lizenz-Angaben siehe <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.