

Strategische Personalentwicklung als Aufgabe für Management und Führungskräfte

Ein Beitrag zur Organisationsentwicklung in Bibliotheken

Annette Eckes

■ Lebenslanges Lernen erfährt in einer schnelllebigem Arbeitswelt wachsende Bedeutung. Dies gilt im besonderen Maße auch für Bibliotheken, deren Umfeld sich durch hohe Entwicklungsdynamik auszeichnet. Wie alle anderen Organisationen auch, sind sie daher aufgerufen, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter¹ angemessen zu fördern. Zugleich hoffen die Verantwortlichen, dass die Mitarbeiter am Arbeitsplatz motivierter und zufriedener sind, wenn sie die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln. Betriebliche Weiterbildung ist deshalb ein etabliertes Instrument der Qualifizierung und Förderung von Mitarbeitern. Laut der IW-Weiterbildungserhebung des Instituts für die deutsche Wirtschaft² lagen im Jahr 2007 die durchschnittlichen Kosten für betriebliche Weiterbildung pro Mitarbeiter bei 1.053 Euro, insgesamt wurden rund 27 Milliarden Euro für Weiterbildung ausgegeben. Demgegenüber war in der Süddeutschen Zeitung vom 6./7. Dezember 2008 zu lesen, dass rund 80% der Weiterbildungen „sinnlos verbrannt“, verschleudertes Geld und ohne jegliche Nachhaltigkeit sind³. Wie können nun Bibliotheksleitungen zusammen mit ihren Führungskräften dafür sorgen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen zielorientiert, gewinnbringend für die Gesamtorganisation und nachhaltig sind, dass also finanzielle Ressourcen für das „Richtige“ ausgegeben werden?

Was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung⁴ umschreibt einerseits ein betriebliches Bildungswesen, dessen Aufgabe es ist, individuell die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des

1 Der Lesbarkeit halber wird die männliche Form benutzt.

2 http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/pressemappe/2008/pm_260109_IW-Trends.pdf

3 Süddeutsche Zeitung, Beruf und Karriere: Samstag/Sonntag, 6./7. Dezember 2008 / Nr. 284

4 Definition von Personalentwicklung nach Einsiedler, Herbert et al., Organisation der Personalentwicklung, 2. Aufl. 2003



Mitarbeiters zu verbessern. Darunter werden Seminare und Schulungen mit Fokus auf dem Individuum verstanden. Die Themenschwerpunkte liegen einerseits auf der fachlichen Weiterqualifizierung (z.B. IT-Kenntnisse, bibliotheksspezifisches Wissen), aber auch auf der Entwicklung von soft skills des Mitarbeiters (z.B. Kommunikation, Gesprächsführung, Moderation, Umgang mit Stress u.a.).

Strategische Personalentwicklung umfasst jedoch zwingend zwei weitere Aspekte: einerseits einen Arbeitsansatz zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams, also Aktivitäten, die den Fokus auf eine Gruppe von Personen haben (z.B. Teamcoaching und Teamentwicklung). Darüber hinaus stellt strategische Personalentwicklung eine Form von Organisationsentwicklung dar mit dem Ziel, Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in der Organisation zu verbessern. Der Fokus liegt hier abteilungsübergreifend auf der gesamten Organisation.

Personalentwicklung findet also auf drei

Ebenen statt, der individuellen, der Team- und der Organisationsebene. Sie lässt sich als ein Bündel von Maßnahmen begreifen, das im Rahmen der Unternehmensstrategie die Anforderungen der Bibliothek an Mitarbeiter, Arbeitsgruppen und Organisationseinheiten mit den vorhandenen bzw. notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen in Übereinstimmung bringt.

Unternehmensstrategie und strategische Personalentwicklung gehören zusammen

Personalentwicklung „passiert“ in Bibliotheken ständig, auch wenn sie häufig weder systematisch geplant noch gesteuert ist. Allzu oft lässt sich die Feststellung treffen, dass Personalentwicklungsmaßnahmen als situativ ausgewählte Einzelbausteine konzipiert sind: Hier ein Kommunikationstraining, da eine Fachweiterbildung, dort eine Schulungsmaßnahme für Führungskräfte. Auch wenn jede Einzelmaßnahme von hoher Qualität ist und in sich ihre gute Berechti-

gung hat, fehlt doch die verbindende Klammer, die Personalentwicklung zu einem Gesamtpaket macht, in der jede Maßnahme im Hinblick auf die Unternehmensziele nachhaltig wirken kann.

Der entscheidende Unterschied zwischen einer Personalentwicklung, die aus situativ passenden oder vom einzelnen Mitarbeiter entsprechend seiner eigenen Präferenzen ausgewählten Einzelmaßnahmen besteht, und einer strategisch orientierten Personalentwicklung ist der, dass sich letztere grundsätzlich aus Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen ableitet. Die übergeordneten, langfristigen Ziele der Bibliothek sowie die Ziele von Abteilungen und Bereichen bestimmen, welche Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen in der Bibliothek vorhanden sein müssen, damit die Aufgaben und Anforderungen erfüllt werden können. Unternehmensstrategie und Personalentwicklungsstrategie gehören damit untrennbar zusammen.

Konkret heißt das zuerst einmal für die Grundlage jeglicher strategischer Personalentwicklung, dass Management und Führungskräfte über Positionierung, Strategie und Ziele ihrer Bibliothek Konsens und Transparenz brauchen. Wofür steht die Bibliothek? Was will und soll mittel- und langfristig erreicht werden? Wo soll die Entwicklung der Bibliothek hingehen? Das Einverständnis darüber bildet erst die Ausgangslage für weitere Schritte, auch für die Planung der Personalentwicklung.

Systematische Personalentwicklungspläne steuern die Weiterqualifikation der Mitarbeiter

Sind die Unternehmensziele klar, lassen sich daraus die Ziele der Personalentwicklung sowie Personalentwicklungspläne ableiten, in denen die für die Bibliothek – heute und zukünftig – notwendigen Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen systematisch erfasst und beschrieben sowie mit den aktuell vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen abgeglichen sind.

Für fachliche Weiterbildungen ist dieser Prozess vergleichsweise einfach, liegt es doch auf der Hand, dass z.B. im schnelllebigen IT-Bereich immer aktuelle Fachkenntnisse vorhanden und die Mitarbeiter entsprechend geschult sein müssen. Schwieriger wird es, wenn es um Fähigkeiten aus dem Bereich sogenannter *soft skills* geht. Hier lässt sich nur sehr schwer objektivieren, was z.B. eine gute Führungspersönlichkeit ausmacht, welche kommunikative Kompetenz im Team vorhanden sein muss, welche Fähigkeiten ein (Team-)Leiter braucht oder wie das Zusammenwirken eines Teams aussehen soll.

Die Beschäftigung in der Bibliothek mit solcherart Fragen geht weit über das hinaus, was man üblicherweise unter Fort- und Weiterbildung versteht. Hier geht es um gemeinsamen Konsens zu Haltungen und Werten sowie um die Organisationskultur. Gerade die letztgenannten Aspekte sind wesentliche Momente, die dazu beitragen, Mitarbeiter an ihre Bibliothek zu binden. Respektvoller Umgang, Wertschätzung, Konfliktfähigkeit oder Anerkennung von Leistung bestimmen das Klima in einer Bibliothek, das Mitarbeiter motiviert, ihre Arbeitskraft dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Insofern ist Mitarbeiterbindung ein wichtiger Aspekt von Personalentwicklung. Strategische Personalentwicklung setzt also voraus, dass sich die (erweiterte) Leitungsebene mit ihren Vorstellungen von Zusammenarbeit, Führung und Organisationskultur auseinandersetzt und auch hier Ziele definiert, die für Trainings, Teamentwicklungen oder Coachings handlungsleitend sind. Die entstehenden Personalentwicklungspakete sind in sich stimmig und so miteinander verzahnt, dass die Wirkungen aller Maßnahmen synergetisch die Bibliotheksziele unterstützen.

Ziel einer systematischen Personalentwicklung muss also sein, alle entsprechenden Maßnahmen an der Nutzenfrage für die Gesamtbibliothek zu orientieren. Das bedeutet: Entwicklungsprozesse in der Bibliothek müssen geplant und gesteuert sowie deren Nutzen evaluier- und messbar gemacht werden. In der Folge lassen sich individuelle Entwicklungspläne für jeden Mitarbeiter erarbeiten, welche dann die Leitlinie für seine Weiterqualifizierung darstellen und je nach Funktion nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch persönliche Entwicklungsziele z. B. als Führungskraft umfassen.

Aus dieser Sichtweise fügt sich Personalentwicklung in die Entwicklung von Organisationen ein und wird damit zwingend zu einer strategischen Managementaufgabe.

Oft geben allerdings erst akute „Schief-lagen“ den Ausschlag, einen Trainer (der es dann „richten“ soll) ins Haus zu holen. Ein schlechtes Betriebsklima „schreit“ häufig geradezu nach einem Kommunikationstraining, von dem sich die Leitung Besserung und Ruhe verspricht. Vor der Therapie steht aber auch in der Personalentwicklung die ganzheitliche Diagnose. Solange nicht geklärt ist, was sich hinter dem schlechten Betriebsklima verbirgt, ist ein Kommunikationstraining eine Intervention, die nur die sichtbaren Symptome kuriert, nicht aber die Ursache anpackt. Auch hier braucht es eine gemeinsam getragene Zieldefinition – zusammen mit den Betroffenen – um ein stimmiges Bild der Problemlage und einen



Spezialetiketten für Außen- und Innenbeschriftung von Büchern und Archivalien

- weichmacherfestes Papier und weichmacherfreier Kleber
- pH-neutral und alterungsbeständig
- Format und Gestaltung nach Wunsch
- verschiedene Papieroberflächen für jedes Beschriftungssystem
- garantierte Haftung auf allen Bucheinbänden und vielen anderen Materialien
- geprüft vom Institut für Papierfabrikation und Mechanische Verfahrenstechnik der TU Darmstadt
- Programm zur Optimierung der Signaturbeschriftung in Zusammenarbeit mit der Verbundzentrale des GBV



Bernhard Pleuser GmbH
Otto-Hahn-Str. 16
D-61381 Friedrichsdorf
Telefon +49 (0) 6175. 79 82 727
Fax +49 (0) 6175. 79 82 729
info@pleuser.de www.pleuser.de

breiten Konsens über die Ziele der Entwicklungsmaßnahmen zu erreichen.

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe

Weiterbildungs- oder Qualifikationsmaßnahmen sollen den Mitarbeiter in der konkreten Ausübung seiner täglichen Aufgaben unterstützen. Die Auswahl von Fortbildungsmaßnahmen darf deshalb nicht nur dem einzelnen Mitarbeiter überlassen bleiben. Bildungsplanung ist Führungsaufgabe. Führungskraft und Mitarbeiter brauchen dazu das gemeinsame Gespräch, um sich in Hinblick auf die Anforderungen der Bibliothek zu überlegen, welche Maßnahmen sinnvoll und zielführend sind. Die Einschätzung von Potentialen und Fähigkeiten der Mitarbeiter erfordert aufmerksame und an ihren Mitarbeitern interessierte Führungskräfte, denen es nicht ausreicht, ihren Mitarbeitern Fortbildungsprogramme diverser Anbieter in die Hand zu drücken und auf Anmeldungen zu welchem Seminar auch immer zu warten. Die Planung von Weiterqualifizierung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters ist aktive Führungsarbeit. Sie erfordert regelmäßige, vertrauensvolle Gespräche zwischen den Beteiligten, und nicht nur die routinemäßigen Mitarbeitergespräche einmal im Jahr.

Operative Personalentwicklungsplanung für konkrete Maßnahmen

Erst wenn die Planung der strategischen Personalentwicklung abgeschlossen ist, folgt der operative Teil. Gemeint sind damit die konkreten Maßnahmen wie fachliche Weiterbildungen oder Seminare, die gerade auch für den bibliotheksfachlichen Bereich in guter Qualität und z.T. reichhaltiger Auswahl angeboten werden.

Soft Skills lassen sich durch klassische Trainings und Workshops, aber auch durch individuelle Coachings entwickeln. Teamentwicklung, Problemlöseworkshops, moderierte Themenklausuren, Führungszirkel oder Konfliktmoderation – die Palette ist reichhaltig. Ohne klare Vorstellungen der Verantwortlichen, was genau durch diese Interventionen erreicht werden soll, lässt sich kaum eine gute Wahl treffen.

Auch die Auswahl geeigneter Trainer, Organisationsentwickler oder Dozenten wird durch die bisher geleistete Vorarbeit entscheidend erleichtert. Dabei spielt nicht nur die passende Chemie eine große Rolle, sondern auch die spezifische Erfahrung als Trainer, Berater, Coach etc. Ein guter Referent für Kommunikationsthemen muss noch lange kein guter Coach sein, der Führungskräfte individuell in ihren Fragestellungen unterstützen kann.

Auch wenn nun die Ausführung der operativen Maßnahmen nicht mehr in der Hand der Führungskräfte liegt, so ist es doch notwendig, dass diese ihre Mitarbeiter unterstützen und begleiten. Ein Feedback über den Verlauf eines Seminars, ein Gespräch, welche Erfahrungen der Mitarbeiter in der Folge eines Trainings gemacht hat, oder ein Resümee der neuen Erkenntnisse sind sehr hilfreich, zeigen sie doch dem Mitarbeiter den Stellenwert, der seiner Weiterentwicklung durch seine Vorgesetzten zugemessen wird.

Bildungscontrolling und Erfolgsmessung

Wenn Bibliotheken wissen möchten, ob sie die Mittel für Personalentwicklung ressourcenorientiert und nachhaltig eingesetzt haben, müssen sie den Erfolg von Personalentwicklungsaktivitäten messen können. Diese Evaluierung umfasst zwei Aspekte: Der quantitative, ökonomische Aspekt zeigt, welchen wirtschaftlichen Erfolg eine Bildungsinvestition/Personalentwicklungsmaßnahme letztendlich bewirkt hat. So kann z.B. gemessen werden, dass nach einer Datenbankschulung die Quantität der strukturierten Daten zugenommen hat.

Mit dem Ermitteln von Kennzahlen, Daten und sonstigen Zahlenwerken allein kann der Nutzen von Personalentwicklung jedoch nicht ausreichend deutlich gemacht werden, zumal sich nicht alles, was wirtschaftlich relevant ist, in Zahlen und Statistiken ausdrücken lässt. Bessere Zusammenarbeit im Team, transparentere Informations- und Kommunikationswege sind nicht direkt ökonomisch bewertbar und kaum in Zahlen zu fassen. Der zweite, qualitative Aspekt untersucht daher die pädagogische Komponente. Er stellt Lernen, Verstehen und Weiterentwicklung der Menschen in den Mittelpunkt. Für die Bewertung der nicht quantitativ nachvollziehbaren Veränderungen, z.B. der Verhaltensänderungen bei Teilnehmern von Trainings, der Veränderungen von individuellen Herangehensweisen an zu lösende Probleme oder der Fähigkeit, respektvoll zusammen zu arbeiten, müssen Evaluationsmethoden herangezogen werden, die Aussagen über diese qualitativen Aspekte zulassen.

Insbesondere hier sind Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wichtig. Nicht nur das kurzfristige Resümee, was der Mitarbeiter an Erfahrungen und Erkenntnissen gewonnen hat, sondern die mittelfristige Perspektive, welche Veränderungs-/Entwicklungsziele er sich gesetzt bzw. erreicht hat, stehen für Nachhaltigkeit. Wie kann der Mitarbeiter das Gelernte in die Praxis umsetzen, welche Unterstüt-

zung braucht er dazu und was ist hilfreich, damit das Gelernte nicht nur ein Strohflecken ist, sondern nachhaltig in die Arbeit integriert wird, das sind wesentliche Fragen der Führungskraft. Fortbildungsmaßnahmen bleiben ohne Wirkung, wenn sich Bibliotheksleitung, Führungskräfte, Personalentwicklungsverantwortliche und Mitarbeiter keine Gedanken über den Transfer in den Arbeitsalltag machen.

Zusammenfassung

Strategische Personalentwicklung als Managementaufgabe braucht einen hohen Stellenwert. Die Planungs- und Steuerungsfunktion des Managements ist notwendig, damit das Erreichen von Unternehmenszielen durch Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert wird. Die strategische Planung der Personalentwicklung gibt den Rahmen vor, in dem die operativen Entwicklungsmaßnahmen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit ausgewählt und umgesetzt werden. Der Einbezug der Leitungsebenen in die strategische Personalentwicklung als Managementinstrument fördert die Transparenz und Umsetzung von Strategien und -zielen der Bibliothek. Durch die Einbeziehung der Führungskräfte in die Personalentwicklung wird eine höhere Transparenz für die Mitarbeiter geschaffen, was das Unternehmen an Qualifikation und Weiterbildung von ihnen erwartet. Je konkreter die Ziele der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahmen definiert sind, desto klarer gestaltet sich auch die Auswahl der Maßnahmen sowie der Zielgruppe. Wenn bei der Planung von Weiterbildung und Entwicklung die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, erhöht das die Akzeptanz und damit den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen erheblich. Externe oder interne Berater können in diesem Prozess Impulse für die Einrichtung einer strategischen Personalentwicklung geben, das Management in Bezug auf die Förderung der strategischen Personalentwicklung begleiten, Organisationsentwicklung unterstützen oder aber „Zulieferer“ von Personalentwicklungsaktivitäten wie Trainings, Coaching etc. sein.

■ AUTORIN

DR. ANNETTE ECKES

Organisationsberaterin, Coach, langjährige Leitungserfahrung in wissenschaftlichen Bibliotheken Beratung für Fach- und Führungskräfte, Teams und Organisationen
www.eckes-beratung.de

