

Personalentwicklung und Nachhaltigkeit

Round Table der Managementkommission des dbv am 15.11.2010

Sabine Homilius

Mit dem Round Table 2010 setzte die Managementkommission einen weiteren Schwerpunkt in der Personalentwicklung. Nachhaltigkeit, zwar in aller Munde, aber im Bibliothekswesen kaum ein Thema, war die Klammer der sechs Vorträge.

Pit Witzlack, artop GmbH Berlin, nahm die Veränderungsfähigkeit von Organisationen als eine besondere Herausforderung für Organisationen und ihre Führungskräfte in den Blick. Pit Witzlack sieht in der Veränderungsfähigkeit von Organisationen eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit einer sich immer schneller verändernden Umwelt. Technologien unterliegen Innovations-Revolutionen; die Ressourcen Finanzen und Zeit werden knapper, Zusammenarbeit ist interkulturell, internationalisiert und global; Prozesse werden extrem komplex. Veränderungen sind immer prozesshaft. Witzlack beschrieb acht Schritte erfolgreichen Veränderungsmanagements mit den dazu gehörenden typischen Reaktionen von Mitarbeitern. Illustrierend stellte er eine Stichprobe einer Befragung an der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität vor. Für das Thema des Round Tables von besonderem Interesse war die Frage, was zu einer „nachhaltigen Veränderung“ in einer Organisation führe. Ein systematisches Innovationsmanagement, die erforderliche Personalkapazität müsse bereitgestellt werden; gezielte Personalentwicklung sollte betrieben werden; die Kommunikationskultur müsse klar an der Veränderung ausgerichtet sein; die Leitung sollte Veränderungen konsequent umsetzen.

Anja Flicker, Leiterin der Stadtbücherei Würzburg, befasste sich mit der Sicherung von Wissen in Organisationen. Wissen ist in Organisationen in verschiedenen Ausprägungen vorhanden, als explizites, explizierbares und implizites Wissen. Dieses Wissen zu managen, bedient sich Anja Flicker verschiedener Instrumente eines Wissensmanagements, das sie flächendeckend in der Stadtbücherei Würzburg einführt. Wissensbilanzen, ein Wiki, Projektreviews sind ebenso Bestandteile des Wissensmanagements wie Expertenprofile, fixierte Geschäftsgänge und strukturierte Urlaubsübergaben.

Drittmittelprojekte sind eine Herausforderung an die Organisations- und Personalentwicklung. Diesem Aspekt widmete sich *Dr. Andreas Degkwitz*, Leiter des IKMZ Cottbus. Wie können Projekte organisatorisch so in der Institution verankert werden, dass sich Projektorganisation und institutionelle Organisation wechselseitig beeinflussen? Wie kann es gelingen, Projektergebnisse in ein Serviceportfolio zu überführen? Mit Auslaufen der Projektförderung stellt sich im Regelfall die Frage der Weiterbeschäftigung von Projektmitarbeitern, die sich unter Nach-

haltigkeitsaspekten als sehr wünschenswert erweisen kann. Dr. Andreas Degkwitz formulierte zwei wesentliche Voraussetzungen für nachhaltige Projekte – das Einverständnis über projektspezifische Innovationsziele und die daraus resultierende Bereitschaft zu ihrer Finanzierung und zu Veränderung überhaupt. Zugleich sei aber zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse von drittmittelgeförderten Vorhaben oft auch experimentellen Charakter hätten, so dass sich Projektergebnisse nicht zwingend auf die Organisations- und Personalentwicklung auswirken müssten.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört ganz wesentlich zu nachhaltigem Personalmanagement. *Dr. Arend Flemming* gab Einblicke in die Praxis in den Städtischen Bibliotheken Dresden. Vereinbarkeit von Familie und Beruf habe strategische Bedeutung, so sähen sich 71% der deutschen Unternehmen in der Verantwortung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. Die Städtischen Bibliotheken Dresden ermöglichen ihren Mitarbeitern flexibilisierte und individualisierte Arbeitszeiten, die selbstverständlich Teilzeitmodelle – auch für Führungskräfte – einschließen. Arbeitszeitmodelle sind an den Lebensphasen der Beschäftigten ausgerichtet. Es gibt großzügige Regelungen zur Telearbeit. Während der Familienphasen wird zu den Beschäftigten Kontakt gehalten. Führungskräfte und Mitarbeiter werden darin unterstützt, ihre Work-Life-Balance zu halten. Die Effekte familienbewusster Maßnahmen – in Studien beschrieben – bestätigten sich auch in den Städtischen Bibliotheken Dresden in einem niedrigen Krankenstand, in der schnellen Rückkehr nach Familienzeiten und in der schnellen Wiedereingliederung.

Dr. Birgit Röbler, Leiterin des Familienbüros der Humboldt-Universität zu Berlin, stellte das Audit familiengerechte Hochschule vor. Im Wettbewerb um die besten Köpfe stünden die Hochschulen vor der Notwendigkeit, sich als familiengerechte Einrichtungen zu positionieren. Das „audit familiengerechte hochschule“ der berufundfamilie gGmbH verfolgt das Ziel, die an einer Hochschule vorhandenen Angebote zu überprüfen, um neue Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Dabei stehen die Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie im Vordergrund. Das audit beschreibt die relevanten Handlungsfelder Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile, geldwerte Leistungen, Service für Familien und Studium, weitere wissenschaftliche Qualifikation. Im Dezember 2009 erhielt die Humboldt-Universität das Zertifikat. Ausführlich stellte die Referentin die bereits vorhandenen Ergebnisse der Auditierung sowie zukünftig zu ergreifende Maßnahmen vor. An dieser Stelle seien beispielhaft einige wenige herausgegriffen. Es wird angestrebt, die Gleitzeitregelungen zu erweitern. Es soll ein Konzept für ein echtes Teilzeitstudium entwickelt werden. Studierende mit Kind sollen ein Vorzugsrecht in der Wahl von Pflichtveranstaltungen wahrnehmen können. Die

Kategorie „Vereinbarkeit“ soll in die Zielvereinbarungen aufgenommen werden. Zur Umsetzung von Maßnahmen wurde zum 01.06.2010 eine Servicestelle familienbezogene Beratung und Projektkoordination – Familienbüro – eingerichtet.

Woran lässt sich nachhaltige Personalentwicklung messen? Dieser Frage ging *Ursula Wimmer*, beim Kompetenznetzwerk für Bibliotheken u.a. für den BIX zuständig, nach. Nachhaltige Personalentwicklung zeige sich u.a. an der Lernfähigkeit und Leistungsfähigkeit einer Einrichtung. Auf das Personal bezogen wird in Wirtschaftsunternehmen i.d.R. der Umsatz/Gewinn pro Mitarbeiter-VZÄ als Basis-kennzahl zugrunde gelegt. An ihr richten sich das Personalentwicklungscontrolling mit Fort- und Weiterbildung, „Talententwicklung“ und Steuerung der Personalentwicklung aus. Verschiedene Modelle von Kennzahlen im Personalbereich wurden vorgestellt, keines jedoch kann allein überzeugen. Dies mag ein Grund dafür sein, dass auch beim BIX Personalentwicklung nicht im Fokus steht. Am ehesten ließen sich wohl in der Vergangenheit aus der Dimension „Mitarbeiterorientierung“ Aussagen über nachhaltige Personalentwicklung ableiten, wurden hier doch die Fluktuationsquote, die inverse Krankheitsquote und die Fortbildungsquote abgefragt. Ursula Wimmer zeigte aber deutlich die Grenzen dieser Kategorien. So sind Aussagen für Betriebsgrößen unter 20 Personen (94% der Öffentlichen Bibliotheken) fragwürdig, zudem ist die Veröffentlichung von personalbezogenen Daten z.T. mitbestimmungspflichtig. Seit 2006 wird daher nur noch die Fortbildungsquote erhoben.

Die Rückfragen und Diskussionsbeiträge der Teilnehmenden drehten sich um Fragen nach Möglichkeiten einer Personalentwicklung, die den sich verändernden Geschäftsfeldern von Bibliotheken Rechnung trägt, genauso wie nach den Auswirkungen der auf die Kollegien durchschlagenden demografischen Entwicklung und des damit verbundenen Generationenwechsels. Die Vorträge sind unter <http://www.bibliotheksverband.de/fachgruppen/kommissionen/management/fortbildung/personalentwicklung-und-nachhaltigkeit.html> veröffentlicht.