

Hochschule Hannover
Fakultät III – Medien, Information und Design
Abteilung Information und Kommunikation

Demografieorientiertes Personalmanagement in kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken

Band 1

Bachelorarbeit

im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Maren Kolata

Matrikel-Nr.: 1265649

Erstgutachterin: Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

Zweitgutachterin: Dr. Anke Wittich

Hannover, den 10.08.2017

Abstract

Der demografische Wandel stellt für das Personalmanagement eine Herausforderung dar, mit der sich auch Bibliotheken auseinandersetzen müssen. Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Frage auseinander, welche Maßnahmen des Personalmanagements kleine und mittlere wissenschaftliche Bibliotheken anwenden und inwiefern sie damit auf den demografischen Wandel vorbereitet sind. Der erste Teil der Arbeit umfasst die theoretischen Grundlagen. Dafür werden zunächst die zentralen Begriffe demografischer Wandel, Personalmanagement sowie Personalentwicklung definiert. Anschließend werden Handlungsfelder sowie deren Bedeutung für ein demografieorientiertes Personalmanagement dargestellt. Diese umfassen die Altersstrukturanalyse, die Personalgewinnung, die Personalbindung, die Personalentwicklung, die Gesundheitsförderung und das Gesundheitsmanagement sowie den Wissenstransfer. Sie beinhalten außerdem auch Beispiele von Maßnahmen aus größeren wissenschaftlichen sowie öffentlichen Bibliotheken. Die aus einer Befragung gewonnenen Erkenntnisse über die Maßnahmen des Personalmanagements in kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken werden im zweiten Teil der Arbeit beschrieben. Abschließend werden anhand der theoretischen Grundlagen sowie der gewonnenen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe der kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Demografischer Wandel.....	3
2.1 Begriffsklärung.....	3
2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels	5
3 Personalmanagement.....	7
3.1 Begriffsklärung.....	7
3.2 Ziele des Personalmanagements.....	9
4 Personalentwicklung	10
4.1 Begriffsklärung.....	10
4.2 Ziele der Personalentwicklung	11
5 Handlungsfelder für ein demografieorientiertes Personalmanagement	13
5.1 Altersstrukturanalyse	13
5.2 Personalgewinnung.....	17
5.3 Personalbindung	20
5.4 Personalentwicklung.....	23
5.5 Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement	29
5.6 Wissenstransfer	34
6 Personalmanagement und Personalentwicklung – Praxisbeispiele im Interview.....	40
6.1 Methodik	40
6.2 Auswertung und Vergleich der Ergebnisse.....	41
7 Handlungsempfehlungen.....	54
8 Fazit.....	61
Literaturverzeichnis	63

Anhang A: Interviewleitfaden	71
Anhang B: Zentrale Aussagen der Interviewpartner	73
Anhang C-G: Transkripte der Interviews B1 – B5	73
Eidesstattliche Erklärung.....	74

Abkürzungsverzeichnis

BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
CoP	Community of Practice
FaMi	Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste
GBV	Gemeinsamer Bibliotheksverbund
InetBib	Internet in Bibliotheken
PE	Personalentwicklung
RDA	Resource Description and Access (Standard für die Erschließung von Ressourcen)
TIB	Technische Informationsbibliothek Hannover
UB	Universitätsbibliothek
ULB	Universitäts- und Landesbibliothek

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950-2060	4
Abb. 2: Bevölkerung nach Altersgruppen in %	5
Abb. 3: Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1950 - 2060	6
Abb. 4: Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen	15
Abb. 5: Elemente des Personalentwicklungsprozesses	24
Abb. 6: Maßnahmen der Personalentwicklung	25

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Inhalte der Personalentwicklung (PE).....	11
Tab. 2: Ziele der Personalentwicklung aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht	12
Tab. 3: Ausgewählte Instrumente zur Strukturierung und Dokumentation von Wissen	35
Tab. 4: Ausgewählte Maßnahmen für die Wissenssicherung und den Wissenstransfer	36
Tab. 5: Altersdurchschnitt und Altersstrukturen der befragten Bibliotheken	42

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit die männliche Form gewählt, jedoch sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

1 Einleitung

Der demografische Wandel ist in Deutschland durch einen Bevölkerungsrückgang sowie eine steigende Lebenserwartung, die zu einem hohen Anteil an älteren Personen führt, gekennzeichnet.¹ Die Folgen des Wandels, wie eine starke Alterung der Belegschaften, ein Mangel an Fachkräften sowie der steigende Weiterbildungsbedarf führen zu Veränderungen in der Arbeitswelt und stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen.² Mit diesen Herausforderungen müssen sich auch Bibliotheken - unabhängig ihrer Größe und des Bibliothekstyps – auseinandersetzen und ihr Personalmanagement sowie die Personalentwicklung auf den demografischen Wandel ausrichten.³ Da bereits in naher Zukunft ein Generationenwechsel in den Bibliotheken stattfinden wird und viele Beschäftigte in den Ruhestand gehen werden⁴, müssen rechtzeitig strategische Maßnahmen getroffen werden, um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken.⁵

In der Fachliteratur sind bereits Beispiele von Maßnahmen zur Personalentwicklung und zum Personalmanagement von größeren wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken publiziert. Daher setzt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage auseinander, welche Maßnahmen des Personalmanagements und der Personalentwicklung kleine und mittlere Bibliotheken (d.h. mit bis zu 50 Mitarbeitern) bisher einsetzen und inwiefern sie damit auf den demografischen Wandel vorbereitet sind. Das Ziel ist es, die angewandten Maßnahmen dieser Bibliothekstypen zu ermitteln und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dazu wird zunächst anhand der ausgewerteten Literatur ein Interviewleitfaden entwickelt. Anschließend werden die Interviews mit kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken geführt, um Informationen über die dort angewandten Maßnahmen des Personalmanagements sowie der Personalentwicklung zu erhalten.

Zunächst werden als theoretische Grundlage die Begriffe des demografischen Wandels, des Personalmanagements sowie der Personalentwicklung erläutert. Anschließend werden anhand der ausgewerteten Fachliteratur die Handlungsfelder für ein demografieorientiertes Personalmanagement dargestellt, welche gleichzeitig die Grundlage für die Methodik und die Handlungsempfehlungen bilden. Die Durchführung der Methodik sowie die Auswertung und der Vergleich der Ergebnisse werden darauffolgend behandelt. Des Weiteren

¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2011), S. 11

² Vgl. Fühles-Ubach (2014), S. 39

³ Vgl. Fühles-Ubach (2014), S. 44

⁴ Vgl. Thomas (2013), S. 56

⁵ Vgl. Meidlinger (2014), S. 224-225

werden unter Berücksichtigung der ausgewerteten Literatur und der Ergebnisse der Interviews Handlungsempfehlungen zusammengestellt, die der Zielgruppe der kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken als Hilfestellung dienen können.

2 Demografischer Wandel

In diesem Abschnitt wird der Begriff des demografischen Wandels erläutert und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt aufgezeigt.

2.1 Begriffsklärung

Der Begriff Demografie bezeichnet die Bevölkerungswissenschaft und untersucht den Zustand, die Entwicklung sowie die Veränderungen einer Bevölkerung inklusive der Ursachen und möglichen Folgen.⁶ Dazu werden das Geburtenverhalten, die Alterung und die Migration der Bevölkerung gemessen.⁷ Anhand dieser Faktoren lässt sich einerseits der gegenwärtige Zustand der Bevölkerung aufzeigen, andererseits lassen sich daraus Schlüsse für die Zukunft ableiten.⁸

Als demografischen Wandel bezeichnet man die Veränderungen der Bevölkerungsentwicklung. Auch Veränderungen der Alters- und Geschlechterstruktur, der ethnischen Zusammensetzung, der regionalen Verteilung der Bevölkerung und den Lebensformen sind kennzeichnend für den demografischen Wandel. In Deutschland ist der demografische Wandel vor allem durch eine Veränderung der Altersstruktur gekennzeichnet (vgl. Abbildung 1): Dauerhaft niedrige Geburtenraten bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung führen dazu, dass der Anteil der Jüngeren in der Bevölkerung sinkt, während der Anteil der Älteren verstärkt zunimmt.⁹

⁶ Vgl. Adenauer (2015a), S. 10

⁷ Vgl. Max-Planck-Institut für demografische Forschung (2017)

⁸ Vgl. Thurich (2011), S. 16

⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Bundesministerium des Innern (2011), S. 11

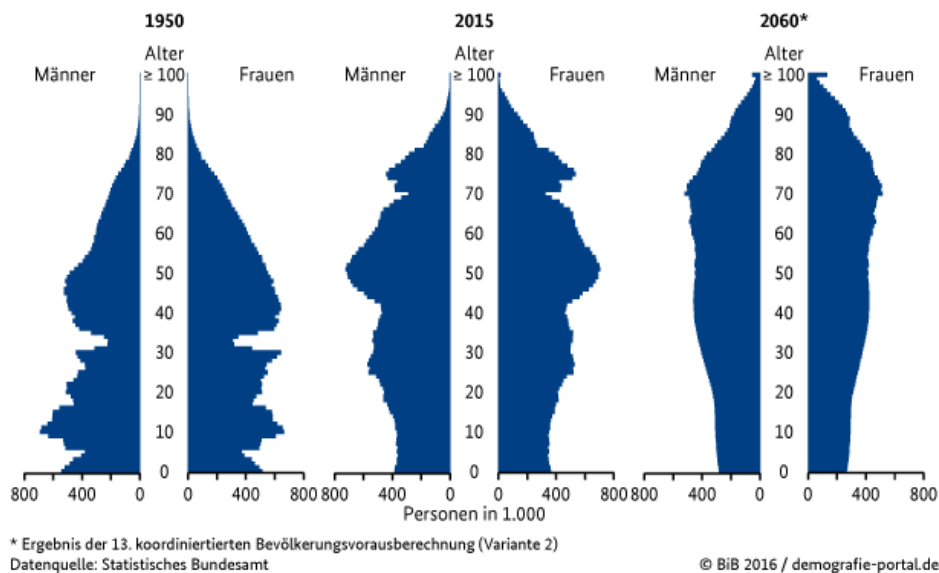


Abb. 1: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950-2060¹⁰

Insgesamt wird die Bevölkerungszahl in Deutschland laut der Bevölkerungsvorausberechnung bis zum Jahr 2060 langfristig zurückgehen, da es mehr Sterbefälle geben wird, als Kinder geboren werden. Durch das niedrige Geburtenniveau ist die heutige Elterngeneration kleiner als die frühere¹¹, was wiederum zur Folge hat, dass immer weniger Kinder geboren werden, die Bevölkerung somit schneller altert und langfristig schrumpft.¹² Die erhöhte Zahl der Sterbefälle geht aus den geburtenstarken Jahrgängen hervor, da diese ins höhere Alter aufrücken.^{13 14} In Deutschland hat die Zahl der Zuzüge seit 2010 aufgrund von Zuwanderungen zugenommen¹⁵, jedoch würde laut der Bevölkerungsvorausberechnung eine durchschnittliche Nettozuwanderung von 200.000 Menschen pro Jahr nicht ausreichen, um den Überschuss der Sterbefälle auszugleichen.¹⁶

Während die Bevölkerungszahl Deutschlands Ende 2015 bei rund 82,2 Millionen Menschen lag, wird sie im Jahr 2060 voraussichtlich, je nach Zuwanderungen, bei etwa 67 bis 73 Millionen Menschen liegen.¹⁷

Die Anteile der Altersgruppen der Bevölkerung Deutschlands werden sich bereits bis zum Jahr 2030 stark verschieben. Die Generation der Babyboomer, die in den 1960er Jahren

¹⁰ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016a)

¹¹ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016b)

¹² Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2015a)

¹³ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016b)

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S. 16

¹⁵ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016c)

¹⁶ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016b)

¹⁷ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016b)

geboren wurden, rücken immer weiter nach oben und treten 2030 in das Rentenalter ein.¹⁸ Die Zahl der Hochbetagten (80 Jahre und älter) wird voraussichtlich bis 2030 um 40% wachsen und im Jahr 2060 etwa doppelt so hoch sein wie heute.¹⁹ Die Anzahl der unter 20-Jährigen ging bereits zwischen 1950 und 2015 von 30% auf 18% zurück und wird voraussichtlich auf etwa 16% bis zum Jahr 2060 sinken (vgl. Abbildung 2).²⁰

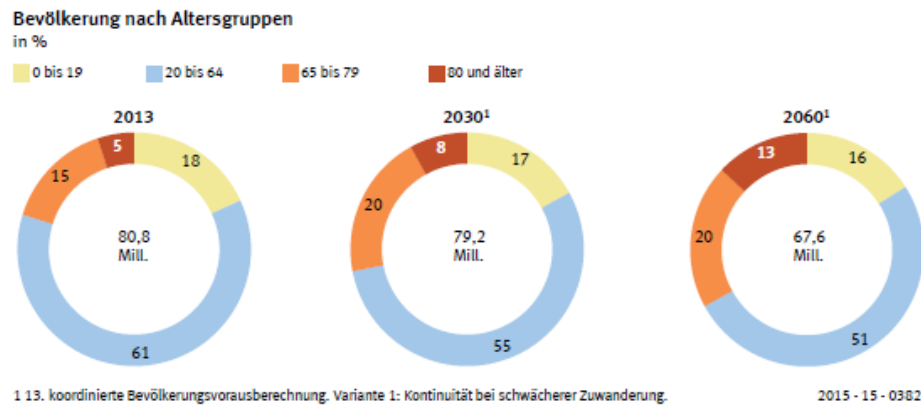


Abb. 2: Bevölkerung nach Altersgruppen in %²¹

2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 Jahre bis 74 Jahre nach internationaler Definition) wird bis 2030 zunehmend altern, da der Anteil der über 55-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung bis 2030 steigen wird. Ab 2030 wird die Erwerbsbevölkerung verstärkt schrumpfen, da die geburtenstarken Jahrgänge aus dem erwerbsfähigen Alter ausscheiden werden (vgl. Abbildung 3). Die Altersstruktur der Belegschaft wird sich dahingehend verschieben, dass der Anteil der Älteren an der Belegschaft zunimmt, während der Anteil der Jüngeren geringer wird.²²

¹⁸ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016a)

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S. 19

²⁰ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016a)

²¹ Statistisches Bundesamt (2015), S. 19

²² Vgl. zu diesem Abschnitt Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2015b)

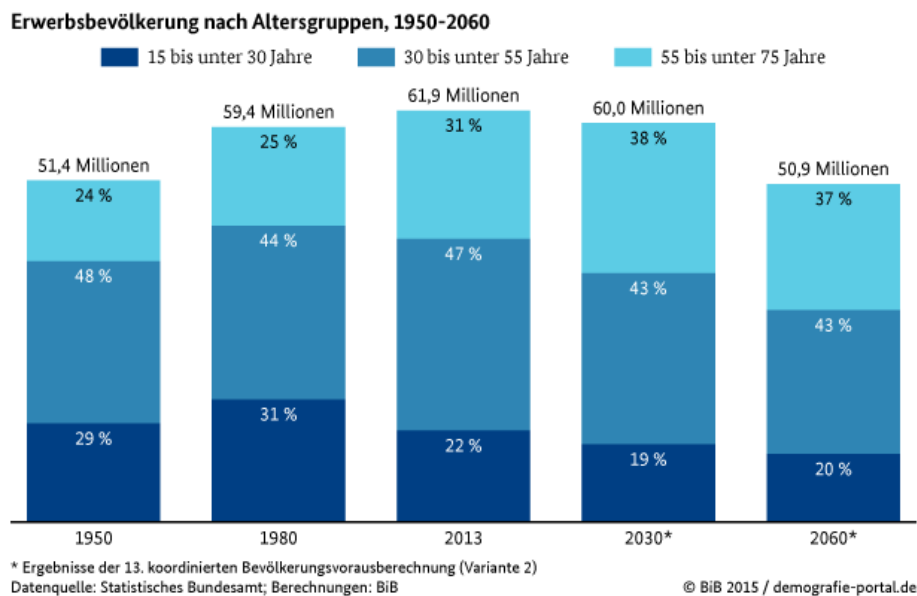


Abb. 3: Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1950 - 2060²³

Aufgrund der älter werdenden Erwerbsbevölkerung wird das Durchschnittsalter in den meisten Unternehmen steigen. Außerdem erhöht sich durch die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre die Beschäftigungsdauer von Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaften zu erhalten und zu fördern.

Der Anteil der Jüngeren an der Bevölkerung wird immer weniger werden, somit sinken auch die Schülerzahlen und es stehen weniger Auszubildende zur Verfügung.

Insgesamt wird sich der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt um geeignete Auszubildende und Nachwuchskräfte verschärfen.²⁴ Auch wird es schwieriger, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden und diese an das Unternehmen zu binden.²⁵

Die geburtenstarken Jahrgänge werden in absehbarer Zeit in den Ruhestand eintreten und das Risiko eines Mangels an Mitarbeitern sowie den Verlust betriebsinternen Wissens erhöhen.²⁶

Ein wichtiger Aspekt, der auch besonders für Bibliotheken von Bedeutung ist, ist der steigende Weiterbildungsbedarf. Bezüglich der Digitalisierung und der Weiterentwicklung bibliothekarischer Dienstleistungen, die über das Internet angeboten werden, ist Weiterbil-

²³ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2015b)

²⁴ Vgl. zu diesem Abschnitt Adenauer (2015a), S. 17

²⁵ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 23

²⁶ Vgl. Kirschten (2014), S. 116

derung für alle Mitarbeiter, auch für die älteren, unerlässlich, um auf dem neuesten Stand zu bleiben.²⁷

In Anbetracht der Auswirkungen des demografischen Wandels müssen geeignete Strategien zur Personalbeschaffung, Personalbindung sowie Personalentwicklung entwickelt und umgesetzt werden.²⁸ Diese und weitere Handlungsfelder werden im Kapitel 4 näher erörtert.

3 Personalmanagement

Dieses Kapitel definiert den Begriff des Personalmanagements sowie deren Zielsetzungen.

3.1 Begriffsklärung

Der Erfolg eines Unternehmens wird zu einem großen Teil vom Personal beeinflusst, daher ist es notwendig, dieses durchdacht und geplant einzusetzen. Diese Aufgabe wird vom Personalmanagement übernommen.²⁹ Der Begriff Personalmanagement bezeichnet die „Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“.³⁰ Personalmanagement ist ein „Aufgabenkomplex, der mit der Festlegung personalwirtschaftlicher Ziele beginnt und die Realisierung dieser Ziele durch geeignete Maßnahmen umfasst.“³¹

Das Personalmanagement umfasst folgende Funktionen bzw. Handlungsfelder, die sich durch einen planenden, gestaltenden und verwaltenden Charakter auszeichnen:³²

- **Personalbedarfsplanung:** Unter Personalbedarfsplanung wird die Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfs verstanden. Sie befasst sich mit der Frage, wie viele Mitarbeiter (quantitativ) mit welchen Qualifikationen (qualitativ) im Unternehmen zu welchem Zeitpunkt (zeitlich) und an welchem Ort (räumlich) benötigt werden.³³

²⁷ Vgl. Fühles-Ubach (2014), S. 42

²⁸ Vgl. Kirschten (2014), S. 117

²⁹ Vgl. Haubrock; Öhlschlegel-Haubrock (2009), S. 15

³⁰ Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 1

³¹ Scherm; Süß (2016), S. 4

³² Vgl. Gutmann (2014), S. 14

³³ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 102

- **Personalbeschaffung:** Die Personalbeschaffung umfasst die Aktivitäten, die der Gewinnung von Mitarbeitern dienen. Dazu gehören die Personalwerbung, die Bewerberauswahl sowie die Personaleinstellung.³⁴
- **Personaleinsatz:** Die Gestaltung des Arbeitsinhalts, des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit sind Gegenstand des Personaleinsatzes.³⁵
- **Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik:** Die Personalentlohnung umfasst die Ausgestaltung der Entgeltzahlungen an das Personal.³⁶
Zur betrieblichen Sozialpolitik gehört die Ausgestaltung der gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Sozialleistungen. Dazu zählen zum Beispiel auch das Gesundheitsmanagement und der Arbeitsschutz.³⁷
- **Personalentwicklung:** Zur Personalentwicklung zählen die planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und des Karrieremanagements zur Förderung und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter.³⁸
- **Personalfreisetzung:** Mit Personalfreisetzung ist ein Abbau des Personals gemeint. Dieser kann z.B. durch Einstellungsstopps, Kündigungen, frühzeitige Pensionierung oder Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge geschehen.³⁹
- **Personalcontrolling:** Das Personalcontrolling beinhaltet die Planung sowie die Kontrolle von personalwirtschaftlichen Aktivitäten und Prozessen.⁴⁰

Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung personalwirtschaftlicher Aktivitäten sind permanenten Änderungen unterlegen. Relevant für das Personalmanagement sind diejenigen Bedingungen, die einen gesellschaftlichen, politischen, internationalen und technologischen Hintergrund haben (zum Beispiel Wertewandel und Demografie).⁴¹

³⁴ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 108-109

³⁵ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 163

³⁶ Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 6

³⁷ Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 147

³⁸ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 135

³⁹ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 155-156

⁴⁰ Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 7

⁴¹ Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 9-11

Interne Bedingungen, wie zum Beispiel die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur und externe Bedingungen, wie zum Beispiel der Arbeitsmarkt und rechtliche Rahmenbedingungen, beeinflussen den Einsatz und die Effizienz der Instrumente des Personalmanagements.^{42 43}

3.2 Ziele des Personalmanagements

Das allgemeine Ziel des Personalmanagements ist die Versorgung der Betriebe mit Mitarbeitern. Das Personalmanagement sorgt dafür, dass Personal zielorientiert eingesetzt wird. Dafür müssen sowohl die Bedürfnisse des Betriebes als auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Diese unterscheiden sich nach wirtschaftlichen und sozialen Zielen. Die wirtschaftlichen Ziele beruhen auf den Interessen des Betriebes, der an Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn interessiert ist und eine hohe Effizienz beim Einsatz von Mitarbeitern anstrebt. Beispielsweise sollen als wirtschaftliches Ziel die Leistungsfähigkeit sowie die fachliche Qualifikation, das Wissen, die Kreativität und die Motivation der Mitarbeiter verbessert werden.⁴⁴

Unter sozialen Zielsetzungen werden die Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter verstanden, die sich auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistung und die Motivation auswirken.⁴⁵ Mit Hilfe der sozialen Zielsetzungen sollen bestmögliche Arbeitsumstände für die Mitarbeiter erreicht werden, wie z.B. durch eine mitarbeitergerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfelds oder durch Optimierung der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation.⁴⁶

Zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Zielen besteht immer ein Spannungsverhältnis. Die Erfüllung der sozialen Ziele ist Voraussetzung für die Erbringung der Leistung des Personals und sollten auch bei der Verfolgung wirtschaftlicher Ziele berücksichtigt werden.⁴⁷ Es kann daher zu Problemen im Personalmanagement führen, wenn die wirtschaftlichen Ziele in Konkurrenz zu den Zielvorstellungen der Mitarbeiter stehen.⁴⁸

⁴² Vgl. Holtbrügge (2015), S. 71

⁴³ Vgl. Scherm; Süß (2016), S. 8-9

⁴⁴ Vgl. zu diesem Abschnitt Gutmann (2014), S. 8

⁴⁵ Vgl. Scherm; Süß (2016), S. 6

⁴⁶ Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 3-4

⁴⁷ Vgl. Scherm; Süß (2016), S. 6

⁴⁸ Vgl. Gutmann (2014), S. 11-12

4 Personalentwicklung

Das folgende Kapitel definiert den Begriff der Personalentwicklung und zeigt dessen Ziele auf.

4.1 Begriffsklärung

Für den Begriff Personalentwicklung gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Für diese Arbeit wird die folgende Definition von Becker ausgewählt:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“⁴⁹

Die Personalentwicklung bildet eine zentrale Funktion innerhalb des betrieblichen Personalmanagements⁵⁰ und ist an alle Mitarbeiter gerichtet.⁵¹ Sie ist zuständig für die Planung, Durchführung und Kontrolle der vereinbarten Förderungs- und Bildungsmaßnahmen.⁵²

Zur Personalentwicklung zählen alle zielgerichteten und planmäßigen Maßnahmen zur individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter, welche die Qualifikationen vermitteln, die für die Ausführung der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendig sind. Dabei werden auch die persönlichen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrgenommen.⁵³ Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen sind zum Beispiel „Vermittlung, Erweiterung und Vertiefung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen“⁵⁴ sowie „Verhalten, generelle Fähigkeiten (z.B. Teamfähigkeit), allgemeine Kenntnisse (z.B. Sprachen, EDV-Kenntnisse) sowie Einstellungen und Werte (z.B. Unternehmenskultur).“⁵⁵ Oft werden Umfang und Inhalt der Personalentwicklung von innerbetrieblichen Faktoren (Struktur, Strategie, Unternehmenskultur) oder externen Faktoren (gesellschaftliche und technische Veränderungen) bestimmt.⁵⁶

⁴⁹ Becker (2013), S. 5

⁵⁰ Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 161

⁵¹ Vgl. Mentzel (1994), S. 18

⁵² Vgl. Mentzel (1994), S. 15

⁵³ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 135

⁵⁴ Holtbrügge (2015), S. 135

⁵⁵ Scherm; Süß (2016), S. 116

⁵⁶ Huth (2002a), Abschnitt 4.1.1, S. 2

In Tabelle 1 sind Beispiele für mögliche Inhalte der Personalentwicklung unterteilt nach Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung aufgeführt.

Tab. 1: Inhalte der Personalentwicklung (PE)⁵⁷

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung	Stellenbündel	Teamentwicklung
Fachhochschul- und Hochschulbildung	Auswahl und Einarbeitung	Projektarbeit
Berufliche und allgemeine Weiterbildung	Arbeitsplatzwechsel	Sozio-technische Systemgestaltung
Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung	Auslandseinsatz	Gruppenarbeit
Arbeitsplatznahes und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen	Nachfolge- und Karriereplanung	Change Management
Umschulung	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	Großgruppenveranstaltungen
	Systematische Entwicklungsberatung	Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke
	Peer Supervision, kollegiale Beratung	Events- und Kulturveranstaltungen
	Coaching, Mentoring	Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen
	Supervision	
PE im engeren Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Kapitel 5.4 erläutert.

4.2 Ziele der Personalentwicklung

Die Mitarbeiter und das Unternehmen haben jeweils eigene Erwartungen an die Personalentwicklung, die soweit wie möglich in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Die Verantwortlichen der Personalentwicklung müssen daher einen Ausgleich zwischen den

⁵⁷ Becker (2013), S. 4

Interessenlagen schaffen, indem sie die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele des Einzelnen möglichst in die allgemeinen Ziele des Unternehmens integrieren.⁵⁸

Tabelle 2 zeigt mögliche Ziele der Personalentwicklung aus der Sicht des Unternehmens und der Mitarbeiter. Daran ist erkennbar, dass die Ziele größtenteils übereinstimmen und die Wahrscheinlichkeit für einen Zielkonflikt gering ist.⁵⁹

Tab. 2: Ziele der Personalentwicklung aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht^{60 61 62 63}

Ziele des Unternehmens	Ziele der Mitarbeiter
Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit	Verbesserung der Karrierevoraussetzungen
Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsanforderungen	Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen oder technischen Wandel ergeben können
Erhaltung der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter	Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes
Innovation	Ausweiten des vorhandenen Wissens und der Fähigkeiten
Erhöhung der Flexibilität hinsichtlich des Einsatzes der Mitarbeiter	Erhöhung der Flexibilität für neue Funktionen
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität	Optimierung des Zusammenspiels von Berufs- und Privatleben
Erhöhung von Motivation und Integration	Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz
Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstamms	Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
Gewinnung von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen	Übernahme größerer Verantwortung, anspruchsvoller Aufgaben
Verbesserung des Sozialverhaltens	Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt
Vermittlung von Schlüsselqualifikationen	Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten
Verbesserung des Unternehmensimages	
Erkennen und Vorbereiten von Spezialisten und Führungsnachwachskräften	
Größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt	

⁵⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Mentzel (1994), S. 25

⁵⁹ Vgl. Mentzel (1994), S. 28

⁶⁰ Vgl. Huth (2002b), Abschnitt 4.1.2, S. 1

⁶¹ Vgl. Mentzel (1994), S. 26-27

⁶² Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2016), S. 164

⁶³ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 135

5 Handlungsfelder für ein demografieorientiertes Personalmanagement

Die folgenden Kapitel behandeln ausgewählte Handlungsfelder, die für ein demografieorientiertes Personalmanagement von Bedeutung sind. Jedes Handlungsfeld wird zunächst erklärt und seine Bedeutung im Hinblick auf den demografischen Wandel erläutert. Dabei wird auch auf die Bedeutung dieser Handlungsfelder für Bibliotheken eingegangen. Des Weiteren werden Beispiele für allgemeine Maßnahmen der jeweiligen Handlungsfelder sowie Beispiele von Maßnahmen aus größeren wissenschaftlichen oder öffentlichen Bibliotheken aufgezeigt.

Für die erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen der Handlungsfelder spielt besonders die Führungs- und Unternehmenskultur eine große Rolle. Führungskräfte sollten die Maßnahmen glaubwürdig unterstützen und umsetzen, da diese sonst keine Wirkung zeigen.⁶⁴ Die Unternehmenskultur sollte intergenerativ ausgerichtet sein, das heißt Unterschiede zwischen Altersgruppen werden als Chance auf Vielfalt empfunden, es bestehen keine Vorurteile zwischen verschiedenen Generationen und auch Führungskräfte begegnen allen Generationen gleichermaßen mit Wertschätzung und Akzeptanz.⁶⁵

5.1 Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse ist vielmehr ein Instrument statt Handlungsfeld. Sie ist die Basis bzw. der erste Schritt, der für die Ableitung von Handlungsfeldern durchgeführt werden sollte und somit ein effektives und effizientes Handeln ermöglicht.⁶⁶

Die Altersstrukturanalyse wird als eine „systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind“⁶⁷ definiert. Mit Hilfe der Altersstrukturanalyse können frühzeitig die Auswirkungen des demografischen Wandels für jede Organisation individuell bestimmt und daraus entsprechend personalpolitische Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden.⁶⁸ Sie bietet Anhaltspunkte für die folgenden Fragen⁶⁹:

⁶⁴ Vgl. Nagel-Jachmann; Schirmer (2016), S. 21

⁶⁵ Vgl. Kast et al. (2016), S. 62

⁶⁶ Vgl. Langhoff (2009), S. 53-54

⁶⁷ Köchling (2013)

⁶⁸ Vgl. Kreutle (2014), S. 80

⁶⁹ Vgl. zu folgendem Abschnitt Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2016), S. 1

- In welchen Bereichen der Organisation ist welche Personal- und Altersstruktur vorhanden und wie wird sie sich entwickeln?
- In welchen Beschäftigtengruppen oder Funktionsbereichen ist schon ein größerer Anteil an Älteren vorhanden und wo muss frühzeitig der Bedarf an Qualifikationen gesichert werden?
- Welche Wissensträger stehen wann vor der Verrentung? In welchen Abteilungen oder für welche Funktionen muss durch eine Nachfolgeplanung für die rechtzeitige Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen gesorgt werden?

Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse.⁷⁰ Im Allgemeinen besteht sie immer aus folgenden zwei Schritten: es werden der Ist-Zustand, d.h. die aktuelle Altersstruktur, analysiert und anschließend Prognosen für die Entwicklung der zukünftigen Altersstruktur aufgestellt.⁷¹

Die aktuelle Altersstruktur wird zunächst für die gesamte Organisation erfasst.⁷² Daneben ist es sinnvoll, weitere Differenzierungen vorzunehmen, um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Dies kann zum Beispiel nach bestimmten Kriterien wie Abteilungen, Qualifikationen, bestimmten Beschäftigtengruppen oder Standorten erfolgen.⁷³ Schirmer empfiehlt folgende Demografiekriterien für eine Altersstrukturanalyse⁷⁴:

- Alter (Geburtsdatum)
- Geschlecht
- Qualifikation
- Abteilung
- Hierarchische Stelleneinordnung (Mitarbeiter, Führungskraft, Leitender Angestellter)
- Funktion, Tätigkeitsbezeichnung
- Beschäftigtenstatus
- Arbeitsunfähigkeitstage
- Weiterbildungstage
- Vollzeit-/Teilzeitarbeitsverhältnisse

⁷⁰ Vgl. Kreutle (2014), S. 70

⁷¹ Vgl. Mücke (2009), S. 137

⁷² Vgl. Mücke (2009), S. 137

⁷³ Vgl. Adenauer (2015b), S. 70

⁷⁴ Vgl. zu folgendem Abschnitt Schirmer (2016), S. 31

- Befristete und unbefristete Arbeitsverhältnisse
- Renteneintrittsalter

Entsprechend der festgelegten Kriterien werden die Daten der Mitarbeiter erfasst.⁷⁵ Für die Berechnung und Darstellung der aktuellen Altersstruktur werden Altersklassen gebildet und diesen jeweils die Anzahl der Beschäftigten zugeordnet und die Anteile sowie der Altersdurchschnitt berechnet. Die Ergebnisse werden anschließend visualisiert (z.B. als Balkendiagramm).⁷⁶ Anhand der Visualisierung lässt sich feststellen, welcher Typ der Altersverteilung in der Organisation vorliegt (vgl. Abbildung 4) und es können bereits erste Handlungsfelder daraus abgeleitet werden. Des Weiteren können bei der Ist-Analyse, je nach ausgewählten Kriterien, wesentliche Demografie-Kennzahlen ausgewertet werden, zum Beispiel die Weiterbildungstage je Mitarbeiter in Abteilungen oder Altersgruppen, um somit die Frage zu beantworten, ob die Weiterbildung im Alter abnimmt.⁷⁷

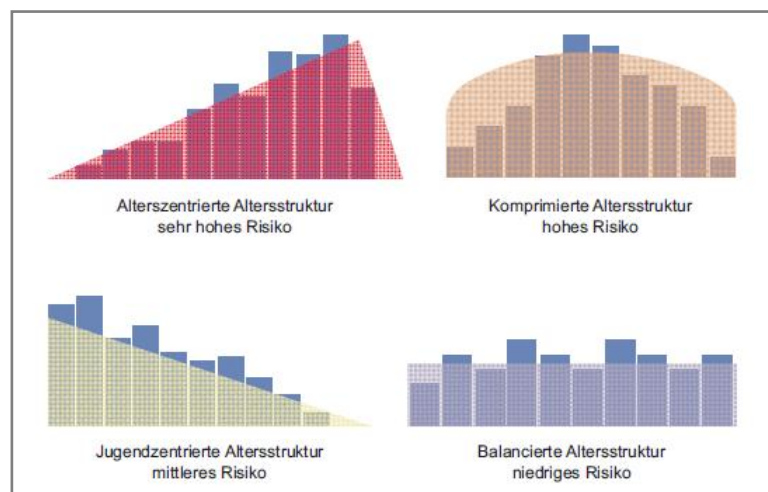


Abb. 4: Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen⁷⁸

Wie in Abbildung 4 erkennbar, kann die Altersstruktur einen bestimmten Typ aufweisen, welcher jeweils mit unterschiedlichen Risiken verbunden ist. Die alterszentrierte Altersstruktur ist mit einem sehr hohen Risiko behaftet, da viele Mitarbeiter beinahe zur gleichen Zeit aus dem Betrieb ausscheiden werden und somit die Gefahr des Wissensverlustes besteht. Bei der komprimierten Altersstruktur besteht ein hohes Risiko in der Zukunft. Die

⁷⁵ Vgl. Schirmer (2016), S. 31

⁷⁶ Vgl. Kreutle (2014), S. 77

⁷⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt Schirmer (2016), S. 31-32

⁷⁸ Adenauer (2015b) S. 67

mittleren Altersgruppen bilden den größten Anteil, das heißt im Laufe der Jahre wird sich dieser verschieben, sodass der Anteil der Älteren in der Belegschaft am größten sein wird und auch hier Mitarbeiter zur gleichen Zeit aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Die jugendzentrierte Altersstruktur weist einen niedrigen Altersdurchschnitt auf und ist oft bei Unternehmensneugründungen vorhanden. Ein Risiko kann entstehen, wenn nicht genügend Nachwuchskräfte rekrutiert werden. Eine annähernd gleiche Verteilung findet sich bei der balancierten Altersstruktur, welche mit einem niedrigen Risiko verbunden ist, da jede Altersgruppe durch die nachfolgende ersetzt werden kann – Voraussetzung dafür ist, dass kontinuierlich Nachwuchskräfte rekrutiert werden.⁷⁹

Im zweiten Schritt der Altersstrukturanalyse erfolgt die Prognose der zukünftigen Altersstruktur für einen bestimmten Zeitraum, z.B. bis 5 Jahre, 5 bis 10 Jahre oder 10 bis 20 Jahre.⁸⁰ Zusätzlich muss beachtet werden, welche Variablen (Personalbestand, Fluktuation, Verrentung, Neueinstellungen, Arbeitsunfähigkeit) sich in den kommenden Jahren wie verändern werden. Je nach Kombination dieser Variablen ergeben sich verschiedene Szenarien und es können die Auswirkungen dieser auf die Altersstruktur berechnet werden. Die Zahl und Ausprägungen der Variablen sollten begrenzt werden, um eine überschaubare Anzahl an Szenarien zu bekommen. Anschließend kann durch einen Vergleich der aktuellen Altersstruktur mit einer möglichen zukünftigen Altersstruktur festgestellt werden, wie die Belegschaft je nach Szenario altern wird. Zu beachten ist, dass die Prognosen über zukünftige Entwicklungen ein gewisses Unsicherheitspotenzial besitzen, dennoch liefern sie wichtige Anhaltspunkte für zentrale Handlungsfelder der Personalpolitik.⁸¹

Mittels der aktuellen und zukünftigen Altersstruktur können außerdem die bisherigen und die geplanten personalpolitischen Maßnahmen (z.B. in den Bereichen Personalentwicklung, Wissenstransfer, Personaleinsatz, Gesundheitsförderung) auf ihre Zukunftstauglichkeit überprüft werden.^{82 83}

Eine Altersstrukturanalyse sollte jedoch nicht als einmaliges Ereignis oder als Projekt durchgeführt werden, sondern regelmäßig Anwendung finden.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Adenauer (2015b), S. 68

⁸⁰ Vgl. Schirmer (2016), S. 31-32

⁸¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Kreutle (2014), S. 78-80

⁸² Vgl. Mücke (2009), S. 147

⁸³ Vgl. Köchling (2013)

⁸⁴ Vgl. Kreutle (2014), S. 79

5.2 Personalgewinnung

Durch die Auswirkungen des demografischen Wandels wird es in Zukunft schwieriger werden, geeignetes Personal zu finden.⁸⁵ Dadurch, dass weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung stehen werden, wird es zu einem Arbeits- und Fachkräftemangel sowie zu einem Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs kommen.⁸⁶ Daher müssen sich Organisationen mit der Frage auseinandersetzen, wie sie in Zukunft qualifizierte Fachkräfte für sich gewinnen können und dazu verstärkt Maßnahmen einsetzen.⁸⁷

Im umfassenden Sinn fallen unter Personalgewinnung bzw. Personalbeschaffung die Personalwerbung, die Personalauswahl und die Personaleinstellung.⁸⁸ In diesem Kapitel werden unter dem Begriff Personalgewinnung diejenigen Maßnahmen erläutert, die eine Organisation einsetzen kann, um potentielle Mitarbeiter zu werben oder anzusprechen. Die Personalgewinnung kann intern oder extern betrieben werden. Bei der internen Personalgewinnung werden Stellen von Mitarbeitern aus der Organisation besetzt, was den Vorteil hat, dass die Bewerber die Organisation bereits kennen und dort gut vernetzt sind. Die externe Personalgewinnung hingegen macht Kandidaten außerhalb der Organisation auf freie Stellen aufmerksam.

Bei der internen Personalgewinnung können zum Bekanntmachen der Stellen Kommunikationsmedien wie E-Mails, Intranet, Mitarbeiterzeitschriften oder das Schwarze Brett genutzt werden.⁸⁹

Für die externe Personalgewinnung gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten:⁹⁰

- Stellenanzeigen (Tageszeitungen, Fachzeitschriften, berufsgruppenspezifische Fachzeitschriften, Online-Jobbörsen, soziale Netzwerke (Facebook), Business Netzwerke (XING, LinkedIn)
- Stellenangebote auf der eigenen Homepage⁹¹
- Empfehlung durch Mitarbeiter aus der Organisation
- Arbeitsvermittlungsagenturen
- Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur
- Jobmessen, Absolventenmessen, Ausbildungsmessen

⁸⁵ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 241

⁸⁶ Vgl. Deller et al. (2008), S. 122

⁸⁷ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 71

⁸⁸ Vgl. Holtbrügge (2015), S. 108-109

⁸⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Adenauer et al. (2015), S. 233

⁹⁰ Vgl. zu folgendem Abschnitt Adenauer et al. (2015), S. 235-236

⁹¹ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 67

- Kooperation mit Hochschulen (Vergabe von Projekt-, Seminar- oder Abschlussarbeiten, Arbeitsstellen als Werkstudenten)

Besonders die Gewinnung von Nachwuchskräften für die Ausbildung ist für die Deckung des zukünftigen Bedarfs geeignet. Daher sollten aktiv Maßnahmen eingesetzt werden, um potentielle Ausbildungskandidaten auf sich aufmerksam zu machen. Dafür bieten sich zum Beispiel Ausbildungsmessen, der Zukunftstag oder auch Werbung für die eigene Organisation an Schulen an.⁹² Auch Bibliotheken, wie z.B. die Technische Informationsbibliothek Hannover (TIB)⁹³, die Universitätsbibliothek (UB) Braunschweig⁹⁴ oder die Herzog-August-Bibliothek Wolfenbüttel⁹⁵ nahmen bereits am Zukunftstag teil. In der TIB Hannover ist außerdem ein Schnupperpraktikum möglich, um an einem Tag den Beruf des Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FaMI) kennenzulernen.⁹⁶ Auch bietet die TIB Hannover einen Ausbildungsinfotag an, um über die dort möglichen Ausbildungsberufe zu informieren.⁹⁷

Eine weitere Möglichkeit zur Gewinnung von Auszubildenden oder Praktikanten ist die Job-Präsentation in Schulen oder anderen geeigneten Stellen, um die Organisation, die dortige Arbeit sowie Ausbildung und Entwicklungsmöglichkeiten vorzustellen. Gleichzeitig kann diese Maßnahme auch zu einer Imageverbesserung bzw. Attraktivität als Arbeitgeber beitragen und z.B. Vorurteilen gegenüber der Branche oder der Organisation entgegenwirken. Auch eignet sie sich, um längerfristige Kooperationen mit Schulen aufzubauen. Für die Erarbeitung eines Konzeptes zur Job-Präsentation empfiehlt Langhoff die Bildung einer Projektgruppe, bestehend aus Personalverantwortlichen, Betriebsrat, einem erfahrenen Mitarbeiter sowie einem Auszubildenden.⁹⁸

Auch der Kontakt zu regionalen Bildungseinrichtungen wie z.B. Hochschulen oder Fachschulen kann bei der Personalgewinnung hilfreich sein. Zum Beispiel kann dort durch Aushänge auf Ausbildungs- oder Stellenangebote aufmerksam gemacht werden. Auch können Mitarbeiter einer Organisation in Lehrveranstaltungen über ihr Tätigkeitsfeld und über die Anforderungen, die dafür erforderlich sind, berichten und zudem die Organisation

⁹² Vgl. zu diesem Abschnitt Adenauer et. al. (2015), S. 236-237

⁹³ Vgl. Technische Informationsbibliothek (2017)

⁹⁴ Vgl. Moll (2017)

⁹⁵ Vgl. Dauer (2016)

⁹⁶ Vgl. Niemeyer (2015)

⁹⁷ Vgl. Korpach (2016)

⁹⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Langhoff (2009), S. 275

inklusive ihrer Arbeits- und Fördermöglichkeiten vorstellen. Exkursionen in Kooperation mit denjenigen Einrichtungen mit potentiellen Bewerbern bieten ebenfalls die Möglichkeit zur Darstellung der beruflichen Möglichkeiten sowie Besonderheiten der Organisation. Des Weiteren bieten auch Praktika eine gute Möglichkeit, mit potentiellen Bewerbern in Kontakt zu treten. Hierbei ist es wichtig, während des Praktikums attraktive und anspruchsvolle Aufgaben zu bieten. Zudem können auch durch eine Kooperation bei Projekt- oder Abschlussarbeiten Kontakte zu potentiellen Bewerbern von Hochschulen hergestellt werden. Dieses hat sowohl Vorteile für die Organisation als auch für die Studierenden.⁹⁹ Die Studierenden lernen somit die Organisation bereits während ihres Studiums kennen, diese wiederum lernt bereits mögliche zukünftige Mitarbeiter kennen.¹⁰⁰ In Zukunft wird es aufgrund des demografischen Wandels wichtig, bei der Rekrutierung aktiv vorzugehen. Langhoff betont in diesem Zusammenhang, dass Ausschreibungen allein nicht zukunftstauglich seien.¹⁰¹

Für Bibliotheken ist dies ebenfalls von Bedeutung. Nürnberger weist darauf hin, dass es für Bibliotheken zukünftig schwieriger werde, Bewerber für bestimmte Stellen, vor allem auch nicht-bibliothekarische Stellen, zu finden, da auch die Entgeltsituation im Öffentlichen Dienst bezüglich des Gehalts wenig Anreize für interessante Bewerber bieten würde. Es hätte sich besonders bei nicht-bibliothekarischen Stellen schon bemerkbar gemacht, dass Bewerber bei anderen Institutionen eine interessantere oder besser bezahlte Stelle fanden.¹⁰² Daher sollten Bibliotheken in Zukunft stärker Personalmarketing betreiben und im Wettbewerb um Nachwuchskräfte besonders die Merkmale der Arbeitgeberattraktivität hervorheben, wie zum Beispiel Weiterbildungsmöglichkeiten, interessante Arbeitsaufgaben sowie die Gestaltung der Arbeitszeiten oder auch die Sozialleistungen des öffentlichen Dienstes.¹⁰³

Das Personalmarketing sollte sich an den jeweiligen Gegebenheiten des Betriebes sowie der Personalpolitik orientieren. Laut Flato und Reinbold-Scheible müssen kleine und mittelständische Betriebe mit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen beim Personalmarketing Schwerpunkte setzen.¹⁰⁴ Dies lässt sich auch auf kleinere und mittlere Bibliotheken übertragen.

⁹⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 48-56

¹⁰⁰ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 235

¹⁰¹ Vgl. Langhoff (2009), S. 274

¹⁰² Vgl. zu diesem Abschnitt Nürnberger (2013), S. 58

¹⁰³ Vgl. Bellmann (2017), S. 110

¹⁰⁴ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 42

5.3 Personalbindung

Diejenigen Maßnahmen, die eine Organisation mit dem Ziel einer langfristigen Beschäftigungsdauer einsetzt, versteht man unter Personalbindung. Dazu tragen allgemein alle Maßnahmen der Personalgewinnung, -betreuung und -entwicklung sowie der Gesundheitsförderung bei.^{105 106} Außerdem sind vor allem auch Faktoren wie Arbeitszufriedenheit, Wertschätzung, eine glaubwürdige und vertrauensvolle Unternehmens- und Führungskultur für die Bindungswilligkeit der Mitarbeiter entscheidend, da jene Maßnahmen sonst wirkungslos sind.¹⁰⁷

Aufgrund des erhöhten Renteneinstiegsalters sowie des Fach- und Führungskräftemangels wird es in Zukunft noch wichtiger werden, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und diese langfristig zu binden.^{108 109}

Zukünftig kann aufgrund der demografischen Entwicklungen der Anreiz höher sein, ein Unternehmen oder eine Organisation zu verlassen, da sich in anderen Institutionen besser bezahlte oder interessantere Stellen finden.¹¹⁰ Auch eine Arbeitsunzufriedenheit kann eher zur Fluktuation führen, da auf dem Arbeitsmarkt wieder mehr Arbeitsplätze zur Verfügung stehen werden.¹¹¹ Bibliotheken sollten sich auch darauf vorbereiten und verstärkt Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung einsetzen, um besonders die qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter nicht zu verlieren.¹¹²

Maßnahmen, die Anreize zu einem Verbleib schaffen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, wirken sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus.¹¹³

Hinweise auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter können zum Beispiel die Fluktuation, die Arbeitsproduktivität sowie die Fehlzeitenquote der Mitarbeiter geben.¹¹⁴ Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen oder die Auswertung von Mitarbeiterbeschwerden geben ebenfalls Aufschluss über die Arbeitszufriedenheit und können für die Mitarbeiter motivierend wirken. Dies geschieht allerdings nur, wenn im Anschluss auch Maßnahmen

¹⁰⁵ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 73

¹⁰⁶ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 326-327

¹⁰⁷ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 74-85

¹⁰⁸ Vgl. Deller et al. (2008), S. 97

¹⁰⁹ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 73

¹¹⁰ Vgl. Nürnberger (2013), S. 58

¹¹¹ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, S. 78

¹¹² Vgl. Nürnberger (2013), S. 58

¹¹³ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 87

¹¹⁴ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 77-79

zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit abgeleitet und umgesetzt werden.¹¹⁵ Die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter, zum Beispiel durch Dienstjubiläen, Verabschiedungen oder Firmenfeiern sowie Exkursionen, kann ebenfalls zu einer höheren Arbeitszufriedenheit beitragen.¹¹⁶

Statt ausschließlich materieller Anreize, wie das Gehalt, wirken vielmehr die immateriellen Anreize langfristig motivierend und bindungsfördernd. Das Betriebsklima sowie die Führungskultur sind dabei ein entscheidender Faktor,¹¹⁷ wie z.B. Wertschätzung, Lob und Anerkennung gegenüber den Mitarbeitern.¹¹⁸ Besonders für ältere Mitarbeiter, die ein erhöhtes Bedürfnis an Wertschätzung und fachlicher Anerkennung haben, ist dies sehr wichtig.¹¹⁹

Auch ist es von Bedeutung, die Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen oder bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen mit einzubinden,¹²⁰ denn „wer nicht eingebunden wird, kann auch nicht nachhaltig gebunden werden.“¹²¹ Führungskräfte können die Faktoren der Mitarbeiterbindung positiv beeinflussen, indem sie auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter fördern und diese auch in Mitarbeitergesprächen berücksichtigen.¹²² Förderlich für die Führungskultur ist auch die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen. Zudem sorgen diese für Transparenz bei den Mitarbeitern.¹²³

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie flexible Arbeitszeitmodelle sind ebenfalls entscheidende Faktoren für die Mitarbeiterbindung.¹²⁴ Der Arbeitsplatz sollte ergonomisch gestaltet sein, um die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu erhalten und präventiv Gesundheitsrisiken vorzubeugen.¹²⁵ Bei älteren Mitarbeitern sollte insbesondere auch die Verringerung bestimmter physiologischer Funktionen (z.B. Altersschwerhörigkeit, Altersweitsichtigkeit) bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes individuell berücksichtigt werden.¹²⁶ Verschiedene Modelle ermöglichen es, die Arbeitszeit entsprechend der individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern aller Altersgruppen zu gestalten.¹²⁷ Somit kann auch die Ver-

¹¹⁵ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 81-84

¹¹⁶ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 105

¹¹⁷ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 329-330

¹¹⁸ Vgl. Kast et al. (2016), S. 80

¹¹⁹ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 86

¹²⁰ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 77

¹²¹ Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 85

¹²² Vgl. Deller et al. (2008), S. 99

¹²³ Vgl. Kast et al. (2016), S. 84

¹²⁴ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 330

¹²⁵ Vgl. Sandrock et al. (2015), S. 102

¹²⁶ Vgl. Sandrock et al. (2015), S. 105

¹²⁷ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 327

einbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht werden, wenn zum Beispiel Kinder zu betreuen oder Angehörige zu pflegen sind.¹²⁸ In Bibliotheken hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerade auch wegen der zum Großteil weiblichen Belegschaft eine hohe Bedeutung.¹²⁹ Teilzeit oder Wahlarbeitszeit ermöglichen zum Beispiel eine Variation des Arbeitszeitvolumens, während Gleitzeit eine Flexibilisierung der Lage und Verteilung der Wochenarbeitszeit innerhalb eines betrieblich vorgesehenen Rahmens ermöglicht.¹³⁰ Bei der Telearbeit wird außerhalb der Arbeitsstätte an unterschiedlich vielen Tagen gearbeitet.¹³¹ Sie eignet sich auch in Bibliotheken für Mitarbeiter bestimmter Arbeitsaufgaben, wie zum Beispiel der Erwerbung oder Mediierschließung.¹³²

Die TIB Hannover bietet ihren Mitarbeitern bereits eine Reihe von Maßnahmen im Sinne der Mitarbeiterbindung bzw. Attraktivität als Arbeitgeber an. Zum Beispiel unterstützt sie die Weiterbildung durch ein hausinternes Fortbildungsprogramm und Fortbildungskonzept, welches jedem Mitarbeiter mindestens fünf Fortbildungstage pro Jahr oder mehr, je nach dienstlichem Interesse, zusichert. Auch im Punkt Familienfreundlichkeit bietet die TIB eine hohe Flexibilität bezüglich der Gestaltung der persönlichen täglichen Arbeitszeit und bietet vielfältige Teilzeitmodelle, Telearbeitsplätze sowie mobiles Arbeiten an. Zudem gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse auch den Mitarbeitern offen gelegt und Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Weitere Maßnahmen sind ein monatlicher Newsletter, Teamcoaching, jährlich abwechselnd ein Betriebsausflug oder Betriebsfest sowie ergänzende hausinterne Schulungen und ein internes Hospitationskonzept.¹³³ Des Weiteren erhielt die TIB bereits zum fünften Mal den Total E-Quality Award für ihre erfolgreiche Gender-Arbeit.¹³⁴

Die Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) Münster hat sich die Bindung von Mitarbeitern durch Vereinbarkeit durch Familie und Beruf als Ziel gesetzt und bietet ihren Mitarbeitern ebenfalls flexible Arbeitszeiten und Telearbeit bei dafür geeigneten Aufgaben an. Des Weiteren gibt es einen jährlich fortgeschriebenen Frauenförderplan für die Arbeitsbereiche der Bibliothek, in denen der Frauenanteil noch unterrepräsentiert ist. Die ULB bietet außerdem einen Eltern-Kind-Raum, der einerseits Nutzern zur Verfügung steht, anderer-

¹²⁸ Vgl. Langhoff (2009), S. 300

¹²⁹ Vgl. Flemming (2013), S. 115

¹³⁰ Vgl. Jaeger; Lennings (2015), S. 147-148

¹³¹ Vgl. Jaeger; Lennings (2015), S. 153

¹³² Vgl. Naumann (2002), Abschnitt 4.4.5, Seite 23-24

¹³³ Vgl. zu diesem Abschnitt Nürnberger (2013), S. 59-60

¹³⁴ Vgl. Technische Informationsbibliothek (2016)

seits auch von Mitarbeitern schon in Anspruch genommen wurde, da er mit Wickeltisch, Waschbecken sowie einem Arbeitsplatz mit Rechner und WLAN ausgestattet ist.¹³⁵

Telearbeit wird auch in der Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz im Zuge der Motivationssteigerung und Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wahrgenommen. In einer Evaluierung, die im Gleichstellungsplan der Staatsbibliothek vorgesehen war, ergaben sich eine Steigerung der Zufriedenheit sowie eine Verbesserung der Arbeitsleistung durch Telearbeit.¹³⁶

5.4 Personalentwicklung

Lebenslanges Lernen gewinnt in der heutigen Wissensgesellschaft zunehmend an Bedeutung.¹³⁷ Da es künftig weniger Nachwuchskräfte geben wird, das Renteneintrittsalter erhöht wird und die Mitarbeiter somit länger in einer Organisation bleiben, wird es wichtig, ihre Leistungsfähigkeit durch entsprechende Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern.¹³⁸ Hinzu kommt, dass bei älteren Beschäftigten der Abstand zur Erstqualifikation vergrößert ist und die Halbwertszeit des Wissens sich ständig verringert. Die erstmalige Qualifikation reicht nicht mehr aus, um eine Beschäftigungsfähigkeit über Jahrzehnte zu garantieren. Gerade aufgrund der zukünftig älter werdenden Belegschaften, vergrößert sich somit auch bei den Mitarbeitern der Zeitabstand zur Erstqualifikation.¹³⁹ Die Personalentwicklung ist dabei eine wichtige Voraussetzung, um einerseits die Innovationsfähigkeit der Organisation zu sichern und andererseits die Mitarbeiter flexibel einsetzen zu können sowie das lebenslange Lernen zu fördern.¹⁴⁰ Dabei muss jede Einrichtung die Personalentwicklung an ihren Bedürfnissen und den strategischen Zielen ausrichten.¹⁴¹

Bibliotheken unterliegen einem Veränderungsdruck,¹⁴² da sich stetig die Aufgaben und Anforderungen aufgrund der kulturellen und digitalen Veränderungen sowie neuen Dienstleistungen (E-Books, E-Journals, Open Access etc.) verändern. Daher sind neue Qualifikationen und ein aktuelles Fachwissen der Mitarbeiter erforderlich, um beispielsweise auch

¹³⁵ Vgl. zu diesem Abschnitt Tröger (2013), S. 87

¹³⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Haas-Betz Wieser (2013), S. 96

¹³⁷ Vgl. Preißing (2014), S. 150

¹³⁸ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 283

¹³⁹ Vgl. Kast et al. (2016), S. 104

¹⁴⁰ Vgl. Deller et al. (2008), S. 156-157

¹⁴¹ Vgl. Huth (2002d), Abschnitt 4.1.7, S. 1

¹⁴² Vgl. Haas-Betz Wieser (2013), S. 91

die Bibliotheksnutzer entsprechend beraten zu können.^{143 144} Fort- und Weiterbildungen, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben, sind daher für alle Mitarbeiter der Bibliothek unverzichtbar. Zudem tragen die Entwicklungsmaßnahmen zur Wettbewerbsfähigkeit der Bibliothek bei und sorgen für eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern.¹⁴⁵

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung spielt vor allem auch die Führung eine wichtige Rolle, da sie einen großen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter sowie das Erreichen der strategischen Ziele der Organisation hat. Insofern ist es wichtig, dass auch die Führungskräfte gut qualifiziert sind und an entsprechenden Schulungen zur Führungskräfteentwicklung teilnehmen.¹⁴⁶

Ein methodisches Vorgehen ist Voraussetzung, um die Effektivität und Effizienz der Personalentwicklung zu überprüfen und zu erreichen.¹⁴⁷ Der Prozess der systematischen Personalentwicklung ist im folgenden Kreislauf (siehe Abbildung 5) dargestellt und erfolgt in verschiedenen Stufen.¹⁴⁸ Diese werden im Folgenden erläutert.

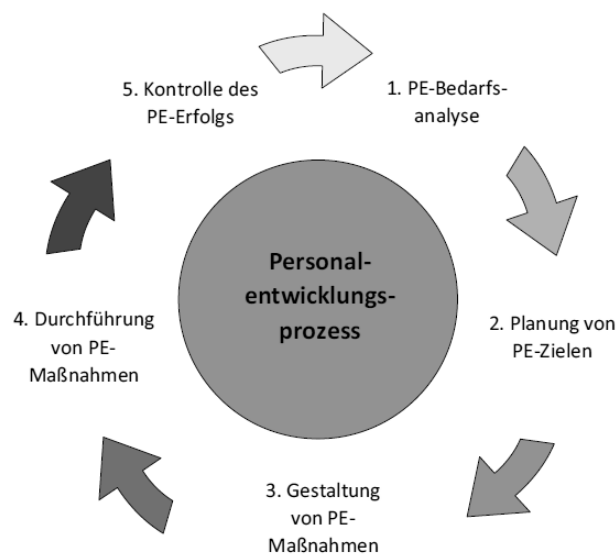


Abb. 5: Elemente des Personalentwicklungsprozesses¹⁴⁹

¹⁴³ Vgl. Huth (2002b), Abschnitt 4.1.2, S. 2

¹⁴⁴ Vgl. Fühles-Ubach (2014), S. 42

¹⁴⁵ Vgl. Tröger (2013), S. 81

¹⁴⁶ Vgl. Tröger (2013), S. 82

¹⁴⁷ Vgl. Becker (2011), S. 19

¹⁴⁸ Vgl. Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, Seite 1

¹⁴⁹ Gutmann (2014), S. 59

1. Bedarfsanalyse

Der Personalentwicklungsprozess beginnt mit der Bedarfsanalyse. Personalentwicklungsbedarf besteht, wenn zum Beispiel Abweichungen zwischen den Anforderungen des gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeitsplatzes und den Fähigkeiten des Mitarbeiters bestehen. Bei der Bedarfsanalyse sollten auch die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden, indem zum Beispiel durch Mitarbeiterbefragungen oder Mitarbeitergespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten der Fort- und Weiterbildungsbedarf ermittelt wird. Inhalte dieser Gespräche sind beispielsweise Vereinbarungen zu Qualifikationszielen, Fortbildungen oder auch Zielvereinbarungen für den einzelnen Mitarbeiter.¹⁵⁰

151

2. Planung von Zielen

Nach der Bedarfsanalyse erfolgt die Planung der Ziele, die mit der Personalentwicklung erreicht werden sollen, diese müssen mit den strategischen Zielen der Organisation übereinstimmen.¹⁵²

3. und 4. Gestaltung und Durchführung von PE-Maßnahmen

Die konkreten Maßnahmen der Personalentwicklung müssen entwickelt und durchgeführt werden.¹⁵³ Wie in Abbildung 6 erkennbar, können die konkreten Maßnahmen der Personalentwicklung nach ihrer Nähe zum Arbeitsplatz unterschieden werden¹⁵⁴:



Abb. 6: Maßnahmen der Personalentwicklung¹⁵⁵

¹⁵⁰ Vgl. zu diesem Abschnitt Mentzel (1994), S. 41-43

¹⁵¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, Seite 2-3

¹⁵² Vgl. Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, Seite 5

¹⁵³ Vgl. Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, Seite 5

¹⁵⁴ Vgl. Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, Seite 5

¹⁵⁵ Scherm; Süß (2016), S. 121

Into the job-Maßnahmen führen zu einer neuen Tätigkeit hin, wie zum Beispiel die Berufsausbildung, ein Trainee-Programm oder ein Praktikum. Diese sind besonders für jüngere Mitarbeiter wichtig.¹⁵⁶

On the job-Maßnahmen sind Maßnahmen am Arbeitsplatz, das heißt Theorie und Praxis ergänzen einander. Zum Einen wird durch Einarbeitung, Beobachtung oder Ausprobieren gelernt und anschließend selbständig Aufgaben mit ihren jeweiligen Problemstellungen ausgeführt. Daher eignen sich diese Art von Maßnahmen besonders für ältere Mitarbeiter. Durch Projekt- und Gruppenarbeiten kann ein Erfahrungsaustausch zwischen jüngeren und älteren ermöglicht werden. Auch qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie Job Rotation, Job Enrichment und Job Enlargement zählen zu den Maßnahmen on the job. Diese sollen vor allem die Lernfähigkeit erhalten und bestehende Aufgaben inhaltlich anreichern. Die Job Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatztausch, bei welchem der Mitarbeiter neue Arbeitsaufgaben lernt und seine Flexibilität beim Personaleinsatz erhöht. Beim Job Enrichment übernimmt der Mitarbeiter eine höhere Verantwortung bei seiner Arbeitsaufgabe und verfügt über einen größeren Entscheidungsspielraum. Job Enlargement ist eine Aufgabenerweiterung, das heißt der Mitarbeiter führt zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben weitere Tätigkeiten aus.¹⁵⁷

Coaching und Mentoring gehören ebenfalls zu den Maßnahmen on the job. Ein Coaching kann als Einzelcoaching oder als Teamcoaching stattfinden. Für die Führungskräfteentwicklung finden oft Einzelcoachings Anwendung. Diese sind als berufsbegleitende Beratung ein wichtiges Instrument, um Führungskräfte im Hinblick auf ihre Leitungskompetenz (vor allem die sozialen und kommunikativen Kompetenzen) zu entwickeln. Diese wird aufgrund des Wandels der Arbeitswelt immer bedeutender.^{158 159} Beim Mentoring wird ein Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung eingesetzt, um einen Mitarbeiter in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten. Er dient als Ansprechpartner für alle Fragen und unterstützt seinen Mentee in seiner beruflichen Entwicklung.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Vgl. Preißing (2014), S. 177

¹⁵⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt Preißing (2014), S. 177-178

¹⁵⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, S. 8

¹⁵⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Paul (2002), Abschnitt 4.1.8, S. 6

¹⁶⁰ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 117-118

Near the job-Maßnahmen dienen der arbeitsplatznahen Kompetenzerweiterung. Darunter fallen zum Beispiel Qualitätszirkel, Hospitationen oder auch Multiplikatorenmodelle, bei welchen Mitarbeiter ihr Wissen an andere Mitarbeiter weitergeben.¹⁶¹

Zu den *Off the job*-Maßnahmen zählt die Weiterbildung.¹⁶² Dazu gehören zum Beispiel Fortbildungen oder Schulungen, die sowohl intern als auch extern stattfinden. Die Inhalte sollten dabei von fachlichen über soziale und personale Kompetenzen reichen.¹⁶³ Zu den externen Maßnahmen gehören zum Beispiel auch Konferenzen, Fachseminare oder ein berufsbegleitendes Studium.¹⁶⁴

Out of the job-Maßnahmen sollen dem Mitarbeiter den Ausstieg aus der Organisation erleichtern, zum Beispiel durch eine Ruhestandsvorbereitung oder in manchen Fällen Outplacement-Maßnahmen, die z.B. einem freigesetzten Mitarbeiter die Suche nach einem neuen Beschäftigungsverhältnis erleichtern sollen.¹⁶⁵

5. Kontrolle des PE-Erfolgs

Alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden kontrolliert bzw. evaluiert. Dies dient dazu, die Eignung der Maßnahmen zu überprüfen und zukünftige Maßnahmen zu planen. Des Weiteren wird überprüft, inwiefern die Entwicklungsziele durch eine Maßnahme erreicht werden. Außerdem können die Mitarbeiter über den Erfolg einer Maßnahme befragt werden, um zu überprüfen, ob ein Transfer dieser Maßnahme in das Tätigkeitsfeld erfolgen kann und die neu erworbenen Kenntnisse auch zur Anwendung kommen.¹⁶⁶

Im Folgenden werden die Maßnahmen der Personalentwicklung der TIB Hannover sowie der ULB Münster dargestellt.

In der TIB Hannover ist die Personalentwicklung eine Stabsstelle mit eigenem Budget. Für diese gibt es ein Personalentwicklungskonzept, das sich aus der Unternehmensstrategie ableitet. Die Maßnahmen der Personalentwicklung der TIB werden im Folgenden Abschnitt aufgezeigt. Alle drei Jahre finden dort Mitarbeiterbefragungen statt, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu ermitteln. Dabei werden unter anderem auch Fragen zur Ausstattung des Arbeitsplatzes, zu Arbeitszeitmodellen oder zum Führungsverhalten gestellt. Für die

¹⁶¹ Vgl. Preißing (2014), S. 179

¹⁶² Vgl. Preißing (2014), S. 180

¹⁶³ Vgl. Huth (2002c), Abschnitt 4.1.5, S. 7

¹⁶⁴ Vgl. Scherm; Süß (2016), S. 124

¹⁶⁵ Vgl. Scherm; Süß (2016), S. 45; S. 124

¹⁶⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Scherm; Süß (2016), S. 128-129

Führungskräfte der TIB wurde ein spezielles Programm zur Führungskräfteentwicklung eingeführt, welches für alle Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktion verpflichtend ist. Das zweijährige Programm beinhaltet fünf Module zu Themen wie zum Beispiel Rolle und Aufgabe der Führungskraft, gesundes Führen oder schwierige Führungssituationen. Ergänzt werden diese durch Veranstaltungen zur Sach- und Fachkompetenz. Im ersten Durchgang durchliefen alle Führungskräfte der TIB das Programm und in einem zweiten Durchgang, in dem Verbesserungsvorschläge anhand einer Evaluierung durchgenommen wurden, durchliefen alle stellvertretenden Führungskräfte dieses Programm. Des Weiteren kann ergänzend zu dem Führungskräfteentwicklungsprogramm ein Coaching-Angebot wahrgenommen werden. Weitergeführt wird das Programm durch eine verpflichtende und eine freiwillige Inhouse-Maßnahme pro Jahr. Durch das Führungskräfteentwicklungsprogramm verbesserten sich stetig die Bewertungen der Führungskräfte in den Mitarbeiterbefragungen.¹⁶⁷ Für alle Mitarbeiter der TIB wird ein hausinternes Fortbildungsprogramm und –konzept angeboten, welches jedem Mitarbeiter ein Anrecht auf fünf Fortbildungstage pro Jahr zusichert, wobei weitere Tage bei dienstlichem Interesse ebenfalls in Anspruch genommen werden können. Weitere Maßnahmen sind interne Hospitationen, Teamcoaching sowie hausinterne Schulungen. Alle Maßnahmen werden zudem evaluiert.¹⁶⁸

Die ULB Münster verfolgt Personalentwicklung als eigenes strategisches Ziel. Auch hier wurde sich mit der Verantwortung der Führungskräfte auseinandergesetzt, daher bildet die Führungskräfteentwicklung einen zentralen Gegenstand der Personal- und Organisationsentwicklung. Das Ziel ist es, die Rolle der Führungskräfte neu zu definieren und zu entwickeln. Darüber hinaus wurden Führungsgrundsätze in extern moderierten Workshops erstellt, die als Orientierung für Führungskräfte dienen und den Mitarbeitern eine einforderbare Linie verdeutlichen. Zudem gibt es Seminare für Führungskräfte, zum Beispiel zu Themen wie Führung und soziale Kompetenz. Im Bereich Fortbildung bietet die ULB hausinterne Fortbildungen und Vorträge an, in denen unter anderem auch bibliotheks- und berufspolitische Themen behandelt werden. Diese wurden in einer Befragung von den Mitarbeitern sehr positiv bewertet. Außerdem gibt es Fortbildungen im Sinne kollegialer Beratungen und auch Seminare zu Führungskontexten, die sich zum Beispiel mit Suchtproblemen oder der demografischen Struktur der Mitarbeiter und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für die ULB auseinandersetzen. Auch die Teilnahme an externen Fort-

¹⁶⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt Nürnberger (2013), S. 53-54; z.T. Informationen aus einem Gespräch vom 03.04.2017 mit der Leitung der Personal- und Organisationsentwicklung der TIB Hannover

¹⁶⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Nürnberger (2013), S. 59-60

bildungen, wie Tagungen, wird sehr gefördert. Um das Wissen möglichst breit zu sichern und das Wissen der Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand zu halten, werden auch Hospitationen und Arbeitsplatzrotationen auf freiwilliger Basis durchgeführt.

Neue Mitarbeiter bekommen in der ULB ein intensives Mentoring und absolvieren ein Kurzpraktikum in allen Bereichen der Bibliothek. Alle Mitarbeiter können ein Coaching als Sozial- und Konfliktberatung von der Universität wahrnehmen.

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche finden seit 2004 in der ULB jährlich Anwendung. Die Führungskräfte erhielten dazu eine spezielle Fortbildung. So ergab eine Evaluierung eine hohe Zufriedenheit über diese Gespräche.

Die angewandten Maßnahmen werden in der ULB regelmäßig evaluiert. Zudem soll durch eine halbjährliche kurze Befragung aller Mitarbeiter die Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation erhoben werden, um aktuelle Handlungsnotwendigkeiten einschätzen zu können.¹⁶⁹

5.5 Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement

Für die Leistungsfähigkeit einer Organisation sind die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter essentiell.¹⁷⁰ Besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der veränderten Altersstruktur wird die Bedeutung der Gesundheitsförderung zunehmend wichtiger. Da mit höherem Alter auch gesundheitliche Probleme, wie z.B. eine längere Krankheitsdauer zunehmen und die Beschäftigten künftig später in Rente gehen, müssen frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Auch aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt, welche zu einem höheren Leistungsdruck und somit zunehmenden psychischen Erkrankungen und komplexeren Krankheitsbildern führen, wird Gesundheitsförderung immer bedeutender.¹⁷¹ Durch Büro-tätigkeiten können ebenfalls gesundheitliche Beschwerden wie Kopfschmerzen, Sehbeschwerden sowie Muskelverspannungen auftreten, denen Maßnahmen der Gesundheitsförderung entgegenwirken können.¹⁷²

Die Gesundheitsförderung sollte sich jedoch nicht nur an eine Altersgruppe richten. Auch bei jüngeren Mitarbeitern sind Maßnahmen zur Prävention wichtig. Die Mitarbeiter können von den Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung profitieren, da sie Anregungen zur Gesunderhaltung bekommen und dazu beitragen, ihre Leistungsfähigkeit zu

¹⁶⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Tröger (2013), S. 81-89

¹⁷⁰ Vgl. Werner (2014), S. 233

¹⁷¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 152

¹⁷² Vgl. Meidlinger (2007), S. 344-345

erhalten. Die Vorteile für den Arbeitgeber sind wiederum eine erhöhte Motivation und Bindung der Mitarbeiter sowie eine höhere Arbeitgeberattraktivität.¹⁷³ Die Gesundheitsförderung kann sich zudem auch positiv auf den Krankenstand einer Organisation auswirken, was wiederum weniger Störungen in den Arbeitsabläufen zur Folge hat.¹⁷⁴

Zur Gesundheitsförderung zählen alle Maßnahmen, die der Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter zugute kommen. Dazu gehören zum Einen die gesetzlichen Maßnahmen (Arbeits- und Gesundheitsschutz) und zum Anderen die freiwilligen Maßnahmen, die Arbeitgeber anbieten, ohne gesetzlich dazu verpflichtet zu sein.¹⁷⁵ Zusätzlich zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ist gesetzlich auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vorgeschrieben. Dieses müssen Arbeitgeber denjenigen Mitarbeitern anbieten, die mindestens sechs Wochen arbeitsunfähig waren. Das BEM ist für Mitarbeiter ein freiwilliges Angebot und soll dazu dienen, gemeinsam mit dem Arbeitgeber und anderen Beteiligten, z.B. mit dem Personalrat oder auch der Personalabteilung, Lösungen und Vorschläge zu erarbeiten, um die Rückkehr in die Arbeit zu erleichtern, die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen und das Entstehen von chronischen Erkrankungen frühzeitig zu vermeiden. Die Ausgestaltung des BEM sollte dabei individuell für den Mitarbeiter erarbeitet werden.¹⁷⁶ Allein die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen reichen jedoch nicht aus, um eine Leistungsfähigkeit bis zur Verrentung zu gewährleisten.¹⁷⁷ Die freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung hat das Ziel, die Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Gesunderhaltung zu fördern und die Anregungen dazu wahrzunehmen, die Leistungsfähigkeit frühzeitig zu fördern und langfristig zu erhalten sowie Fehlzeiten zu minimieren.¹⁷⁸ Das Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung kann dabei über Bewegungsangebote (z.B. Bedienstetensport, Rückenschule), Gesundheitskurse (Ernährungsprogramme, Raucherentwöhnungskurse), Stressbewältigungsprogramme, Vorsorgemaßnahmen durch den betriebsärztlichen Dienst, eine Sozial- und Suchtberatung sowie ergonomischen Maßnahmen reichen.^{179 180}

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) beinhaltet „die Planung, die Koordination, die Evaluation und stetige Verbesserung von Maßnahmen der betrieblichen Gesund-

¹⁷³ Vgl. zu diesem Abschnitt Jaeger et al. (2015), S. 404

¹⁷⁴ Vgl. Meidlinger (2007), S. 344

¹⁷⁵ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 154-155

¹⁷⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Jaeger et al. (2015), S. 428-432

¹⁷⁷ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 155-156

¹⁷⁸ Vgl. Jaeger et al. (2015), S. 391

¹⁷⁹ Vgl. Jaeger et al. (2015), S. 403

¹⁸⁰ Vgl. Flato; Reinbold-Scheible (2009), S. 157-161

heitsförderung“¹⁸¹ mit Einbezug des Arbeitsschutzes und des BEM. Das Ziel ist dabei eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit sowie der Organisation und die Befähigung der Mitarbeiter zu gesundheitsförderlichem Verhalten.¹⁸² Das bedeutet, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte sich mit den Ursachen von Gesundheit und Krankheit auseinandersetzen, für gesundheitsbewusstes Verhalten sensibilisiert werden und dieses erlernen.¹⁸³

Auch in einigen Bibliotheken nimmt Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement bereits einen hohen Stellenwert ein, welcher anhand der folgenden Beispiele deutlich wird.

In der Stadtbibliothek Bremen wird bereits ein großer Wert auf das Gesundheitsmanagement gelegt. Dieses ist dort organisatorisch der Personalentwicklung zugeordnet und verfügt jährlich über ein spezielles Budget. Zudem bildet es eines der größten Handlungsfelder der Personalentwicklungsmaßnahmen, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Aufgrund der nachhaltigen und ganzheitlichen Gestaltung des Gesundheitsmanagements berücksichtigt es außer den medizinischen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung auch das Bewusstsein für Führung und Kommunikation sowie die Betriebskultur in diesem Zusammenhang.¹⁸⁴

Das Gesundheitsmanagement der Stadtbibliothek Bremen setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Zunächst gibt es eine Arbeitsgruppe, welche mit der zentralen Fortbildungseinrichtung der bremischen Verwaltung zusammenarbeitet und das Bewusstsein für Gesundheit am Arbeitsplatz bei den Mitarbeitern stärkt und quasi eine erste Anlaufstelle ist. Zudem arbeitet sie bei gesundheitsbezogenen Projekten oder Maßnahmen mit oder initiiert diese. Darüber hinaus gibt es im Rahmen des Gesundheitsmanagements medizinisch orientierte Maßnahmen sowie soziale und organisatorische Maßnahmen, die das ganzheitliche Gesundheitskonzept unterstützen.¹⁸⁵

Zu den medizinisch orientierten Maßnahmen gehören ein Projekt zur Stärkung des Rückens und der Beweglichkeit. Dies soll vor allem zur Entlastung der älteren Mitarbeiter dienen, aber auch alle anderen Mitarbeiter motivieren, sich in Eigeninitiative um die Gesundheit des Bewegungsapparates zu kümmern. Zudem gibt es im Rahmen eines „Gesundheits-

¹⁸¹ Struhs-Wehr (2017), S. 176

¹⁸² Vgl. Struhs-Wehr (2017), S. 176

¹⁸³ Vgl. Haas-Betzwieler (2013), S. 96

¹⁸⁴ Vgl. zu diesem Abschnitt Lison; Steffens (2014), S. 342-343

¹⁸⁵ Vgl. zu diesem Abschnitt Lison; Steffens (2014), S. 344

dienstes in der Mittagspause“ Kurzzeitmassagen in der Zentralbibliothek, welche von einem staatlich geprüften Masseur ausgeführt werden. Die Kosten und der Zeitaufwand werden dabei von den Mitarbeitern getragen. Ebenfalls gehört auch das BEM zu den medizinisch orientierten Maßnahmen. Im Rahmen einer Dienstvereinbarung des Öffentlichen Dienstes Bremen müssen Mitarbeiter, welche mehr als 30 Minuten täglich Bildschirmarbeit verrichten, in dreijährigen Abständen augenärztlich untersucht werden. Die Untersuchungen werden vom betriebsärztlichen Dienst durchgeführt. Ebenfalls wird eine Grippeprävention vom betriebsärztlichen Dienst durchgeführt, das heißt die Mitarbeiter können sich kostenlos während der Arbeitszeit gegen Grippe impfen lassen, da die Kosten von den Krankenkassen übernommen werden. Dazu bemerken Lison und Steffens jedoch, dass diese Maßnahme, ebenso wie auch das BEM, weniger in Anspruch genommen werde.¹⁸⁶

Aufgrund des steigenden Anteils der psychosomatischen Krankheiten der Bevölkerung werden im Gesundheitsmanagement der Stadtbibliothek Bremen auch soziale und organisatorische Maßnahmen angewandt, um dem entgegenzuwirken. Die Teamstruktur und die somit flacheren Hierarchien wirken sich positiv auf das Arbeitsklima und Wohlbefinden der Mitarbeiter aus, da auch eine hohe Selbstbestimmung bei der Durchführung von Arbeitsaufgaben besteht. Zudem wird das Führen mit Zielvereinbarungen praktiziert (*Management-by-objectives*), wodurch Transparenz und Klarheit erzeugt wird und sich ebenfalls positiv auf das Arbeitsklima auswirkt.

In speziellen Führungskräftefortbildungen werden gesundheitliche Themen und psychosoziale Führungsaspekte behandelt und Führungskräfte lernen den wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitern. Zudem tragen die Führungskräfte auch die Verantwortung dafür, ihre Mitarbeiter bei Erkrankungen mit entsprechenden Maßnahmen zu unterstützen. Für neue Führungskräfte gibt es ein Führungskräfte-Coaching, welches zur Unterstützung im Führungsalltag dient und psychosoziale Probleme verhindern soll.

Im Rahmen einer internen Fortbildungsreihe werden auch Informationsveranstaltungen zu Gesundheitsthemen durchgeführt. Zudem gibt es eine betriebliche Suchtkrankenhilfe sowie eine Ansprechperson für Suchtprävention, welche mit ihrer Arbeitsgruppe Fortbildungen zu dem Thema plant. Um Verhaltenssicherheit herzustellen und Stress bei Beschäftigten mit Kundenkontakt zu vermeiden, bietet die Stadtbibliothek eine Fortbildung an. In dieser werden u.a. Grundlagen der interkulturellen Kommunikation und das Verständnis für kulturelle Unterschiede vermittelt. Für länger erkrankte Mitarbeiter wird ein Kontakthalte-

¹⁸⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Lison; Steffens (2014), S. 344-346

programm angeboten, um u.a. den persönlichen Kontakt zu Kollegen zu erhalten und die Rückkehr und Wiedereingliederung nach einer längeren Krankheitsdauer zu erleichtern.¹⁸⁷

In der Staatsbibliothek zu Berlin wird die systematische Gesundheitsförderung im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches vor allem einen präventiven Ansatz verfolgt, durchgeführt. Hintergrund dessen war ein überdurchschnittlich hoher Krankenstand. Das Ziel des Gesundheitsmanagements ist die Stärkung und Erhaltung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und auch die Entwicklung des Bewusstseins für Gesundheit sowohl privat als auch beruflich. Dazu bildete die Staatsbibliothek eine Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement mit Vorsitz der Generaldirektorin und außerdem u.a. auch Vertreterinnen aus dem Personal- und Organisationsbereich, der Betriebsärztin, den Beschäftigtenvertretungen und Führungskräften. Die Steuergruppe veranlasst zum Beispiel Bestandsaufnahmen in der Bibliothek und stellt den Handlungsbedarf fest. Außerdem sensibilisiert sie für gesundheitsbewusstes Verhalten, indem sie intern Öffentlichkeitsarbeit betreibt.

Jährlich finden Gesundheitstage statt, um möglichst viele Beschäftigte auf die Themen im Bereich Gesundheit aufmerksam zu machen und für Gesundheitsvorsorge zu sensibilisieren. Dabei werden sowohl Vorträge als auch Aktivitäten und Informationsstände angeboten. Im Fokus der Gesundheitstage standen bereits Themen wie „Ergonomie am Arbeitsplatz“, „Stressbewältigung“ und „Ernährung im Arbeitsalltag“. Als weitere Maßnahmen zur Prävention dienen Kurse zur Rückenbeweglichkeit, Progressiver Muskelentspannung sowie ein dauerhafter Yoga-Kurs. Eine Evaluation bestätigte die hohe Beliebtheit der Kurse, welche auch besonders aufgrund der Arbeitsplatznähe daraus resultierte. Zusätzlich werden Informationen zu den Maßnahmen im Intranet bereitgestellt.¹⁸⁸

Ein Schwerpunkt der Personalentwicklung bildet auch in der ULB Münster das Gesundheitsmanagement. Vor dem Jahr 2011 wurden dort bereits Maßnahmen wie „bewegte Pausen“ und Rückengymnastik angeboten. Im Jahr 2011 erfolgte der erste Gesundheitstag der ULB, welcher eine hohe Teilnahme verzeichnen konnte und von den Mitarbeitern so positiv angenommen wurde, dass der Wunsch nach einer Fortsetzung bestand. Um dem nachzukommen und den gesamten Bereich des Gesundheitsmanagements zu stärken, förderte die ULB eine Mitarbeiterin, welche sich zur „Betrieblichen Gesundheitsberaterin“ qualifizierte. Sie ist Ansprechpartnerin für alle gesundheitlichen Belange der Mitarbeiter und för-

¹⁸⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt Lison; Steffens (2014), S. 347-350

¹⁸⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Haas-Betzwiesser (2013), S. 97-100

dert die gesundheitsbezogene Kompetenz der Mitarbeiter und das gesundheitsorientierte Führungsverhalten.¹⁸⁹

In der TIB Hannover findet neben den gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen auch die Gesundheitsförderung sowie das BEM Anwendung. Diese sind der Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung zugeordnet und fallen in die Zuständigkeit einer Person. Außerdem besteht eine Kooperation mit dem Betriebsärztlichen Dienst der Leibniz-Universität Hannover. Zur Gesundheitsförderung werden zum Beispiel Bewegungskurse, Yoga-Walking, Qigong sowie eine Augen- und Rückenschule (aufgrund des hohen Anteils an Mitarbeitern, die Bildschirmarbeit ausführen) angeboten. Auch die Führungskräfte werden in speziellen Schulungen in Bezug auf die Gesundheitsförderung und den Umgang mit Krankheiten am Arbeitsplatz und erkrankten Mitarbeitern geschult. Die Angebote zur Gesundheitsförderung werden außerdem regelmäßig evaluiert.¹⁹⁰

5.6 Wissenstransfer

Der Wissenstransfer wird vor dem Hintergrund der alternden Belegschaften immer wichtiger, da in Zukunft viele Mitarbeiter der gleichen Altersgruppe zur gleichen Zeit in Rente gehen werden.¹⁹¹ Besonders in alterszentrierten Organisationen kommt es dabei zu Verrentungswellen.¹⁹² In absehbarer Zeit ist dies bei den geburtenstarken Jahrgängen, der Baby-Boom-Generation, der Fall.¹⁹³ Das Problem darin besteht in dem Verlust des impliziten Wissens der ausscheidenden Mitarbeiter, welches schwer weiterzugeben ist, da es in den Köpfen der Personen gespeichert ist.¹⁹⁴ Ein frühzeitiger und organisierter Transfer dieses Wissens kann einem Verlust entgegenwirken.¹⁹⁵

Um innerhalb einer Organisation den Wissensaustausch und das Lernen untereinander zu fördern, eignet sich zum Beispiel Teamarbeit mit altersgemischten Teamstrukturen.¹⁹⁶ Während jüngere Mitarbeiter in einem Wissenstransfer an ältere Mitarbeiter vor allem

¹⁸⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Tröger (2013), S. 88

¹⁹⁰ Die Informationen zu diesem Abschnitt stammen aus einem persönlichen Gespräch vom 03.04.2017 mit der Leitung der Personal- und Organisationsentwicklung der TIB Hannover

¹⁹¹ Vgl. Adenauer (2015c), S. 436-438

¹⁹² Vgl. Dunczyk et al. (2008), S. 85

¹⁹³ Vgl. Meidlinger (2007), S. 343

¹⁹⁴ Vgl. North (2016), S. 46

¹⁹⁵ Vgl. Adenauer (2015c), S. 437

¹⁹⁶ Vgl. Rimser (2014), S. 195

neues Wissen wie aktuelles Fachwissen oder aktuelle berufsbezogene sowie aktuelle technologische Kenntnisse weitergeben, können ältere Mitarbeiter vor allem ihr Erfahrungswissen, wie zum Beispiel organisationsbezogenes Wissen, Kenntnisse über Strategien und Prozesse, Ansprechpartner, Kunden und Netzwerke, die Bewältigung von Problemen sowie die Zeit- und Aufwandplanung, weitergeben.¹⁹⁷

Bevor jedoch gezielt Strategien für den Wissenstransfer bei ausscheidenden Mitarbeitern eingesetzt werden, ist z.B. im Rahmen einer Altersstrukturanalyse einerseits zu identifizieren, in welchem Umfang die Wissensverluste auftreten und andererseits, welche Mitarbeiter über erfolgskritisches Wissen verfügen, denn eine Organisation ist nicht bei jedem Verlust eines Mitarbeiters gleichermaßen von einem Wissensverlust betroffen.^{198 199} Es sollte also zunächst geklärt werden, welches Wissen bewahrt werden muss und an wen es weitergegeben werden soll. Auch sollten Überlegungen zur Organisation des Wissenstransfers stattfinden, z.B. welche Maßnahmen geeignet wären und ob bei bereits bestehenden Maßnahmen angesetzt werden könnte.²⁰⁰

Für die Dokumentation des Wissens und den Wissenstransfer stehen zahlreiche Maßnahmen zur Verfügung.

Tabelle 3 zeigt die Auswahl an Instrumenten, die sich zur Dokumentation und Strukturierung von Wissen eignen.

Tab. 3: Ausgewählte Instrumente zur Strukturierung und Dokumentation von Wissen

Wissenslandkarte	Die Wissenslandkarte gibt einen strukturierten Überblick über die Wissensträger in einer Organisation. Somit besteht Transparenz über die Kenntnisse und Erfahrungen und Mitarbeiter finden schnell den richtigen Ansprechpartner für ihre Fragen. ²⁰¹
Expertenverzeichnis	Ein Expertenverzeichnis erfasst die Kompetenzen von Mitarbeitern einer Organisation und erleichtert die Suche nach relevanten Wissensträgern. In das Verzeichnis können zum Beispiel Name, Kontaktdaten sowie die Organisationseinheit, Informationen zur Aus- und Weiterbildung und zu bereits abgeschlossenen Projekten des Mitarbeiters aufgenommen werden. ²⁰²
Kompetenzmatrix	Eine Kompetenzmatrix ist eine tabellarische Gegenüberstellung der Kompetenzen und Mitarbeiter einer Organisation. So ist ein Überblick über die Kompetenzen gegeben und es kann festgestellt werden, welcher Mitarbei-

¹⁹⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt Adenauer (2015c), S. 438-439

¹⁹⁸ Vgl. Adenauer (2015c), S. 440

¹⁹⁹ Vgl. Deller et al. (2008), S. 188

²⁰⁰ Vgl. Adenauer (2015c), S. 439

²⁰¹ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015a)

²⁰² Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015b)

	ter wie gut über welche Kompetenzen verfügt und wie die einzelnen Kompetenzen in der Organisation insgesamt abgedeckt sind. Dadurch lassen sich Wissenslücken identifizieren. ²⁰³
Wiki	Ein Wiki ist eine Website, auf der Inhalte gesammelt werden. Die Benutzer verfügen dabei über Lese- und Schreibrechte, sodass die Inhalte schnell editierbar sind und aktuell bleiben. Des Weiteren können die Inhalte auch untereinander verlinkt werden. ²⁰⁴

Das gesamte Erfahrungswissen lässt sich jedoch nicht mit den oben genannten Instrumenten abbilden. Auch eine Verschriftlichung reicht nicht aus, damit der Wissensnehmer dieses in der beabsichtigten Bedeutung erfasst. Daher empfehlen Erlach et al. für den Wissenstransfer das persönliche Gespräch, da es den Personen leichter fällt, über ihre Arbeit zu erzählen, anstatt darüber zu schreiben. Zudem können die Dinge mündlich besser dargestellt und veranschaulicht werden. In einem persönlichen Gespräch können daher mehr Informationen vermittelt werden.²⁰⁵

Maßnahmen, die dies berücksichtigen, sind unter anderem in Tabelle 4 aufgeführt.

Tab. 4: Ausgewählte Maßnahmen für die Wissenssicherung und den Wissenstransfer

Tandems	Ein Tandem kann angewendet werden, wenn der Nachfolger eine ausreichende Zeit vor dem Ausscheiden des Experten eingestellt wird. So kann er den Experten bei seiner Arbeit beobachten, direkt Fragen stellen und die Aufgaben schrittweise selber durchführen und Feedback erhalten. ²⁰⁶
Mentoring	Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung. Dabei stehen die Weitergabe und der Austausch von Wissen zwischen einer erfahrenen und einer weniger erfahrenen Person im Fokus. Das Ziel ist es, die Entwicklung der weniger erfahrenen Person durch das Wissen und die Hilfestellungen des Mentors zu fördern.
Story Telling	Beim Story Telling wird Wissen in Form einer Geschichte weitergegeben. Dadurch kann Wissen anschaulich und einprägsam vermittelt werden. Zum Beispiel kann so die Unternehmenskultur an einen neuen Mitarbeiter vermittelt ²⁰⁷ oder Erfolgsgeschichten aus dem Arbeitsalltag ²⁰⁸ weitergegeben werden.
Learning History	Bei dieser Methode werden in Form von Geschichten Erfahrungen und subjektive Einstellungen, z.B. von Projekten, dokumentiert. Diese werden mit Hilfe von Interviews von den teilnehmenden Mitarbeitern gesammelt und anschließend in einem Dokument zusammengefasst. Somit wird das Erfahrungswissen explizit nutzbar gemacht und kann für weitere Projekte genutzt werden. Durch die Form einer Geschichte wird das Dokument leicht verständlich und bleibt länger im Gedächtnis. ^{209 210}

²⁰³ Vgl. North (2016), S. 141-142

²⁰⁴ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015c)

²⁰⁵ Vgl. zu diesem Abschnitt Erlach et al. (2013), S. 66-70

²⁰⁶ Vgl. Erlach et al. (2013), S. 137

²⁰⁷ Vgl. Lehnert (2017), S. 19

²⁰⁸ Vgl. Rimser (2014), S. 205

²⁰⁹ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015d)

²¹⁰ Vgl. Kohl (2016), S. 49

Debriefing	Das Debriefing dient zur Sicherung von Projekterfahrungen. Dabei werden in einem Workshop oder mit Hilfe eines Fragebogens die Erfahrungen jedes Projektteilnehmers reflektiert und bewertet. Daraus können zum Beispiel Verbesserungen abgeleitet werden. Durch eine Dokumentation der Reflexion kann diese für zukünftige Projekte genutzt werden. ²¹¹
Wissensstafette	<p>Die Wissensstafette ist ein Instrument für den Wissenstransfer und wurde vom Team des Volkswagen Wissensmanagements der Volkswagen AG entwickelt. Dabei gibt es verschiedene Varianten:</p> <p>Wissensstafette für den Führungswechsel Diese dient dem Transfer des Erfahrungswissens. Zunächst wird das personengebundene Wissen (z.B. Hintergrundwissen zu Schlüsselpersonen, Aufgabenschwerpunkten, Netzwerken, kulturellen Themen) in halbstrukturierten Interviews erhoben. In moderierten Übergabegesprächen wird dieses erhobene Wissen zwischen dem Vorgänger und Nachfolger transferiert.</p> <p>Wissensstafette bei Expertenwechsel Diese Form der Wissensstafette dient dazu, das Wissen des ausscheidenden Experten weiterzugeben. Dazu wird das Wissen des Vorgängers strukturiert erhoben und in moderierten Sitzungen systematisch an den Nachfolger weitergegeben. Der Nachfolger erhält somit einen Überblick über seine neuen Fach- und Themengebiete.²¹²</p>
Community of Practice (CoP)	Eine Community of Practice ist eine Personengruppe, die sich aus Personen aus verschiedenen Organisationseinheiten zusammensetzt und gemeinsam eine bestimmte Aufgabe löst und zugleich gemeinsam Wissen aufbaut und austauscht. Durch diesen Austausch können wiederum neue Ideen entstehen. Das gemeinsame Lernen sowie der Wissensaustausch werden durch diese Methode gefördert. ²¹³

In der Stadtbücherei Würzburg finden bereits einige Maßnahmen zur Wissenssicherung und zum Wissenstransfer Anwendung, die im Folgenden dargestellt werden.²¹⁴

Da sich die Stadtbücherei als lernende Organisation versteht, wurden die Methoden seit dem Jahr 2010 eingeführt. Die Bibliotheksleitung griff dabei auf bewährte standardisierte Methoden zurück, die sie vorher selbst in Wirtschaftsunternehmen einsetzte. Als erster Schritt wurden dazu personen- und teamzentrierte Maßnahmen in den Arbeitsalltag integriert. Zu den personenzentrierten Maßnahmen, bei denen es um das personalisierte Wissen einzelner Mitarbeiter geht, gehören Expertenprofile, ein moderierter Wissenstransfer sowie Tätigkeitsbeschreibungen. Expertenprofile geben einen Überblick über Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten und machen somit das personalisierte Wissen transparent. In der Stadtbücherei Würzburg wurden daher alle Mitarbeiter interviewt und anschließend von jedem ein Expertenprofil erstellt. Dazu wurden die Mitarbeiter zu folgenden Inhalten befragt (alle Angaben waren freiwillig):

²¹¹ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015e)

²¹² Vgl. Volkswagen Organisationsentwicklung (2009)

²¹³ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015f)

²¹⁴ Vgl. zu folgendem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 131-135

- Arbeitshistorie (frühere Arbeitgeber, jeweilige Aufgaben)
- Lernhistorie (Ausbildung, Studium)
- aktuelle Rollen und Tätigkeiten
- Wissensgebiete und Kompetenzen (aus bisherigem Arbeitsleben, aber auch aus privaten Tätigkeiten, Hobbies)
- persönliches Informationsportfolio (woher werden die Informationen bezogen (Informationsquellen) und wo werden sie gespeichert)
- persönliches Netzwerk

Diese Profile bilden die Grundlage für personalstrategische Entscheidungen. Sie werden als digitale Mindmaps erstellt, da sie somit übersichtlich und flexibel bleiben. Aktualisiert werden sie in jährlichen Mitarbeitergesprächen und gegebenenfalls wenn Anlass dazu besteht.²¹⁵

Wenn das personengebundene Wissen an andere Personen weitergegeben werden soll und ein persönliches Gespräch möglich ist, kann der moderierte Wissenstransfer eingesetzt werden. Dabei stehen Wissensträger und Wissensempfänger in direkter Kommunikation, begleitet von einem Moderator. Der Moderator stellt vorher gemeinsam mit der zuständigen Führungskraft die zu transferierenden Wissensgebiete zusammen, strukturiert das Gespräch, kann ggf. zusätzliche Fragen stellen und fertigt ein Protokoll an. Dieses kann wiederum dem Wissensempfänger als Gedächtnisstütze oder auch als Tätigkeitsbeschreibung dienen.²¹⁶

Eine weitere personenzentrierte Methode stellen die Tätigkeitsbeschreibungen dar. Oft existieren von Abläufen und Tätigkeiten, die längere Zeit von denselben Personen ausgeführt werden, keine Beschreibungen der Abläufe. Bei Ausfällen fehlt dann das erforderliche Wissen, um diese Tätigkeiten ungehindert auszuführen. Die Tätigkeitsbeschreibungen werden mittels Interview des Wissensträgers erstellt, in welchem der genaue Ablauf erklärt wird und auch hinterfragt werden sollte, warum etwas wie ausgeführt wird.²¹⁷

²¹⁵ Vgl. zu diesem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 135-136

²¹⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 136

²¹⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 138

Als teamzentrierte Methoden kommen in der Stadtbücherei die folgenden zum Einsatz: Die Community of Practice unterstützt die Kommunikation von Experten zu einem bestimmten Themenbereich, welche sich in einer Gruppe zusammenfinden. Die CoP der Stadtbücherei besteht aus den Verantwortlichen der Stadtteilbüchereien, die gemeinsam Regeln erarbeiten, Probleme lösen und Wissen austauschen. Dafür wird von der Bibliotheksleitung entsprechend Raum und Zeit zur Verfügung gestellt. Flicker und Paul betonen, dass bei dieser Methode besonders die intrinsische Motivation und Selbstorganisation der Mitglieder der CoP von Bedeutung sei, da auch die Bibliotheksleitung nur im erforderlichen Fall mit eingeladen werde und sich ansonsten gegebenenfalls berichten ließe und sich aber sonst nicht weiter einmische.²¹⁸

Um aus Erfahrungen zu lernen, werden in der Stadtbücherei Würzburg Projektreflexionen eingesetzt. Dabei werden in einer Runde von jedem einzelnen Projektbeteiligten z.B. die Ergebnisse, Ziele und erreichte Ziele sowie Erfolge und Misserfolge und persönliche Lernerfahrungen beschrieben. So können für die Zukunft Optimierungen vorgenommen werden, im Fall der Stadtbücherei waren dies die jährlichen Jugendbuchwochen.²¹⁹

Die Stadtbücherei setzt ein Wiki als zentrale Informationsplattform ein. Für die Erstellung und Pflege der Inhalte sind alle Teammitglieder verantwortlich, zusätzlich gibt es bestimmte Personen, die den Überblick über das gesamte Wiki behalten.²²⁰

Als strategische Maßnahme wurde in der Stadtbücherei Würzburg eine Wissensbilanz erstellt, die zukünftig als Entscheidungsgrundlage für Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung und auch Maßnahmen des Wissensmanagements dient. Durch die Wissensbilanz wird das intellektuelle Kapital der Bibliothek (bestehend aus Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital) transparent und kann hinsichtlich der strategischen Ziele analysiert und bewertet werden.²²¹

²¹⁸ Vgl. zu diesem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 138-139

²¹⁹ Vgl. zu diesem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 139

²²⁰ Vgl. Flicker; Paul (2013), S. 139

²²¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Flicker; Paul (2013), S. 142

6 Personalmanagement und Personalentwicklung – Praxisbeispiele im Interview

Dieses Kapitel erläutert die verwendete Methode stellt anschließend die gewonnenen Ergebnisse der einzelnen Interviews zusammengefasst dar.

6.1 Methodik

Für diese Arbeit wurden leitfadengestützte Interviews als Methode gewählt, um die Frage zu beantworten und zu vergleichen, welche Maßnahmen des Personalmanagements und der Personalentwicklung kleine und mittlere Bibliotheken durchführen und inwiefern sie auf den demografischen Wandel vorbereitet sind. Zudem sollen die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews genutzt werden, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dafür wurde zunächst anhand der ausgewerteten Literatur ein standardisierter Interviewleitfaden (siehe Anhang A) mit sowohl geschlossenen als auch offenen Fragen erstellt und den ausgewählten Interviewpartnern via E-Mail vorab zugeschickt. Der Leitfaden besteht aus insgesamt 13 Fragen und ist in folgende Themenblöcke untergliedert:

- Einstiegsfragen
- Altersstruktur
- Personalentwicklung
- Personalrekrutierung
- Mitarbeiterbindung
- Gesundheitsmanagement und Wissenstransfer
- Abschließende Frage

Als Interviewpartner wurden sieben Führungskräfte bzw. Personalverantwortliche aus kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken ausgewählt, da anzunehmen ist, dass diese über umfassende Informationen über das Personalmanagement und die Personalentwicklung in ihrer Bibliothek verfügen. Von den sieben angeschriebenen Personen stellten sich fünf für ein Interview zur Verfügung. Die Bibliothekstypen, die in den Interviews vertreten waren, setzen sich aus zwei Hochschulbibliotheken, zwei Universitätsbibliotheken sowie einer Landesbibliothek zusammen. Die Anzahl der Mitarbeiter in den Bibliotheken liegt im Bereich von 21 bis 50 Mitarbeitern.

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 24. April bis 23. Mai 2017 durchgeführt. Dabei lag die Dauer der Interviews zwischen 13 bis 29 Minuten. Zwei der Interviews wurden persönlich durchgeführt, drei Interviews jeweils telefonisch. Alle Interviews wurden mit Genehmigung der Interviewpartner aufgezeichnet, anschließend transkribiert und anonymisiert, da von vier Interviewpartnern eine Anonymisierung erbeten wurde. Die Angaben der Interviewpartner sind daher in Kapitel 6.2 mit B1- B5 gekennzeichnet. Die Transkriptionen der Interviews sowie eine tabellarische Aufbereitung der Interviewaussagen befinden sich in Band 2, Anhang B sowie Anhang C-G.

6.2 Auswertung und Vergleich der Ergebnisse

Einstiegsfragen

Die Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Bibliotheken liegt zwischen 21 und 50. Bei allen befragten Bibliotheken sind alle Stellen besetzt, da die Zahl der Mitarbeiter höher ist, als die Anzahl der Stellen, die laut Stellenplan vorgesehen sind. Diese bewegt sich insgesamt im Bereich von 17,43 bis 39,42 Stellen.

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter liegt in drei der befragten Bibliotheken bereits bei über 50 Jahren: ein Interviewpartner schätzt den Altersdurchschnitt zwischen 53 und 55 Jahren ein, in den anderen Bibliotheken liegt dieser bei 52,76, 51,6 sowie 42,7 Jahren. Ein Interviewpartner kennt den Altersdurchschnitt der Mitarbeiter nicht und kann ihn auch nicht einschätzen.

Tab. 5: Altersdurchschnitt und Altersstrukturen der befragten Bibliotheken

Bibliothek	Altersdurchschnitt	Altersstruktur
B1	geschätzt: zwischen 53 und 55 Jahren	
B2	52,76 Jahre	
B3	51,6 Jahre	<p>unter 35 Jahre: 6 Mitarbeiter über 55 Jahre: 17 Mitarbeiter</p> <p>Nach Aussage des Interviewpartners insgesamt sehr viele Mitarbeiter im Bereich von 50 oder auch über 50 Jahren</p>
B4	Altersdurchschnitt nicht bekannt, keine Einschätzung möglich	nach Einschätzung relativ gleichmäßige Verteilung
B5	42,7 Jahre	

Altersstruktur

Die Altersstruktur der Mitarbeiter der Bibliothek ist fast allen Interviewpartnern bekannt. Ein Interviewpartner schätzt die Altersstruktur als relativ gleichmäßig ein. Bei drei der fünf Bibliotheken ist erkennbar, dass die Zahl der älteren Mitarbeiter gegenüber den jüngeren Mitarbeitern höher liegt, was sich auch am jeweiligen Durchschnittsalter bemerkbar macht. Dabei gibt ein Interviewpartner laut Aussage anhand einer vom Personalmanagementsystem erstellten Grafik an, dass sehr viele Mitarbeiter in der Bibliothek um die 50 oder auch über 50 Jahre alt seien. Bei lediglich einer der befragten Bibliotheken sind die Altersgruppen relativ gleichmäßig verteilt. Drei der Interviewpartner geben detaillierte Angaben be-

züglich der Verteilung der Altersgruppen an. So kann zur Verdeutlichung eine grobe Darstellung in Form von Diagrammen erfolgen (vgl. Tabelle 5), welche sich den in Kapitel 5.1 beschriebenen Typen der Altersstrukturen zuordnen lassen. Somit sind noch einmal die alterszentrierte sowie eine größtenteils balancierte Altersstruktur deutlich erkennbar.

Ein Interviewpartner erwähnt, dass in der Bibliothek ein Großteil der Mitarbeiter bereits verrentet und gleichzeitig die Stellen abgebaut würden.

B2: *„Bei uns ist es leider das Problem, dass wir in den letzten dreieinhalb Jahren 25% des Personals abgebaut haben, das heißt bei uns ist ein Großteil schon verrentet worden, aber nicht neu ersetzt worden. Das heißt wir haben bis jetzt innerhalb des Hauses verteilt und diesen massiven Stellenabbau innerhalb des Hauses schaffen müssen [...].“*

Bis auf einen geben alle Interviewpartner an, bisher keine Altersstrukturanalyse durchgeführt zu haben. Dieser erklärt, dass es zwar nicht als Altersstrukturanalyse bezeichnet werde, aber dass man sich langfristig bewusst sei, zum Teil mehrere Jahre im Voraus, wann in den Ruhestand gehen werde und wie der Übergang zu planen sei. Ein Interviewpartner hält aufgrund der Mitarbeiterzahl eine Altersstrukturanalyse für nicht erforderlich.

Personalentwicklung

Zuständigkeiten für das Personalmanagement/die Personalentwicklung

In den Hochschul- und Universitätsbibliotheken fällt die Zuständigkeit der Personalentwicklung und des Personalmanagements größtenteils in die Hochschulen und Universitäten, welche jeweils eigene Abteilungen für die Personalentwicklung bzw. das Personalmanagement haben. Ein Interviewpartner erklärt, dass bestimmte Tätigkeiten dabei auch in die Verantwortung der Bibliotheksleitung fallen würden, z.B. Stellenausschreibungen, Arbeitsplatzbeschreibungen oder auch Bekanntmachung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Landesbibliothek hat eine eigenständige Verwaltung, in der eine halbe Stelle ausschließlich für Personalverwaltung vorgesehen ist. Außerdem gibt es dort einen Beauftragten für die Personalentwicklung.

Eine Universitätsbibliothek hat eine eigene Zuständigkeit. Dort trägt die Bibliotheksleitung die Verantwortung für das Personalmanagement und die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen

Bis auf einen Interviewpartner geben alle an, Mitarbeitergespräche durchzuführen. Ein Interviewpartner erklärt dazu, besonders bei Umstrukturierungsmaßnahmen rechtzeitig Mitarbeitergespräche zu führen, um die Mitarbeiter über bevorstehende Veränderungen, die sich auf die Arbeitsabläufe und Tätigkeiten auswirken, zu informieren und vorzubereiten.

B1: *„Wenn man merkt, da tut sich was, es wird umstrukturiert, es kommen neue Tätigkeiten hinzu, dann macht man das auch auf jeden Fall rechtzeitig vorab, dass man da ein Mitarbeitergespräch führt und auf die Veränderungen die anstehen auch hinweist, vorbereitet und da die Mitarbeiter versucht mit ins Boot zu holen [...]“*

Zwei Interviewpartner berichten, dass bereits eine Mitarbeiterbefragung von der Universität bzw. Hochschule, unter anderem zur Arbeitszufriedenheit, durchgeführt worden sei. Allerdings räumt ein Interviewpartner dazu ein, dass diese unklar gestellt worden sei, was die Bewertung der Vorgesetzten betraf und daher für die Ergebnisse fragwürdig wäre. Zudem wären nach Kenntnis des Interviewpartners keine Maßnahmen aus dieser Befragung abgeleitet worden.

In einer Hochschulbibliothek wird erstmalig im Herbst eine Mitarbeiterbefragung stattfinden, die von der Abteilung Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement der Hochschule durchgeführt wird. Daran nehmen neben der Bibliothek zwei weitere Piloteinrichtungen der Hochschule teil. Es werden dabei unter anderem Fragen zur Gesundheit, zum Arbeitsplatz und zur Arbeitszufriedenheit gestellt. Aus der Befragung werden anschließend auch Maßnahmen abgeleitet.

Ein Interviewpartner ist der Meinung, dass der Aufwand für eine Mitarbeiterbefragung aufgrund der Größe der Bibliothek zu hoch wäre. Zudem käme man über die direkte Kommunikation schneller zum Ergebnis.

B1: *„Wir sind relativ klein und da ist eigentlich für mich jetzt als Leitung das beste Instrument, das direkte Gespräch zu suchen. [...] Bei uns wäre das, denk ich mal, für unsere Größe dann doch ein erheblicher Aufwand, den wir betreiben müssen und wir kommen durch die direkte Kommunikation eigentlich auch schneller zum Ergebnis.“*

Fortbildungen, Weiterbildungen, Schulungen

In allen befragten Bibliotheken werden verschiedene Fort- und Weiterbildungen und Schulungen angeboten. Häufig genannt werden dabei von den Interviewpartnern interne Fortbildungen bzw. Inhouse-Schulungen zu bestimmten Themen. Die Themen dieser reichen dabei z.B. von „Englisch für Bibliothekare“, „Didaktik Grundlagen für Bibliotheksmitarbeiter“, „Entwicklung eines Strukturkonzeptes für die Bibliothek“, Stressbewältigung über *Resource Description and Access* (RDA). Ebenfalls genannt werden Schulungen durch Kollegen, die ihr Wissen an die anderen Kollegen weitergeben, zum Beispiel nach dem Besuch eines Kongresses oder Ähnlichem. Des Weiteren werden externe Fortbildungen, wie die regionalen bibliothekarischen Fortbildungsangebote sowie der Bibliothekartag, spezielle Konferenzen oder Fortbildungen vom Gemeinsamen Bibliotheksverbund (GBV) in Anspruch genommen. Außerdem werden hochschulinterne Fortbildungen genannt, welche von der Universität bzw. Hochschule angeboten werden. Dazu gibt ein Interviewpartner an, dass das Angebot der Hochschule einerseits fachlich und andererseits auf Sozialkompetenzen ausgerichtet sei und in der Bibliothek ergänzend dazu die bibliothekarischen Fortbildungen wahrgenommen werden würden.

Ein Interviewpartner erwähnt, dass gerade aufgrund der Einführung von Neurungen und neuen Dienstleistungen in der Bibliothek Weiterbildungsmaßnahmen essentiell seien:

B1: *„Also da machen wir relativ viel in dem Bereich. Aber das hängt auch damit zusammen, dass wir viele Neuerungen einführen, mehr Dienstleistungen entwickeln und anbieten und das geht nur, wenn man wirklich immer wieder Schulungen macht und sich weiterbildet.“*

Coaching, Mentoring

Angebote zu Coaching oder Mentoring können bei drei der befragten Bibliotheken in Anspruch genommen werden. In einer Bibliothek bekommen neu eingestellte Personen über eine längere Zeit einen Mentor zur Seite gestellt, an den sie sich gezielt richten können. Ein Interviewpartner gibt an, dass ein Coaching nicht institutionell angeboten werde, aber bei Problemen, zum Beispiel bei einem Konflikt, ein Coaching in Anspruch genommen werden könne. In einer der befragten Hochschulbibliotheken kann jederzeit über die Hochschule, die über ein Mediatorenteam verfügt, bei Bedarf ein Coaching beantragt werden. Die Coachingangebote richten sich an Führungskräfte, können aber zum Beispiel auch als Gruppensupervision von ganzen Abteilungen der Bibliothek wahrgenommen werden.

Arbeitszeitmodelle

In allen befragten Bibliotheken gibt es verschiedene Arbeitszeitmodelle. Genannt werden hier die Reduzierung der Arbeitsstunden, z.B. auch wegen Kinderbetreuung oder aufgrund familiärer Verpflichtungen sowie individuelle Arbeitszeiten. Ein Interviewpartner erwähnt, dass oft bei Stundenreduzierungen die frei werdenden Anteile Kollegen, die aufstocken möchten, zur Verfügung gestellt werden.

In zwei der befragten Bibliotheken gibt es einen Mitarbeiter, der Telearbeit in Anspruch nimmt. In den anderen Bibliotheken wird dies bisher nicht wahrgenommen. Als Grund nennt ein Interviewpartner, dass die Bibliothek relativ klein sei und die Mitarbeiter daher fast durchgehend im Benutzungsbereich eingesetzt und nicht so flexibel seien wie in größeren Bibliotheken, wo zum Beispiel ein Mitarbeiter nur in der Erwerbung tätig sei. Ein Interviewpartner gibt an, dass bisher noch kein Interesse an Telearbeit bestünde, es aber nicht komplett undenkbar wäre.

Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter ab 55+

In vier der befragten Bibliotheken werden keine speziellen Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten oder verstärkt eingesetzt. Ein Interviewpartner bemerkt, dass darauf geachtet werde, Mitarbeiter im Bereich von 50 Jahren bis 55+ verstärkt zu schulen. Dabei werden jedoch keine speziellen Schulungen angeboten. Mitarbeiter, die kurz vor der Verrentung stehen, werden laut Interviewpartner nicht mehr in Neuerungen eingebunden oder auf Fortbildungen geschickt.

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte

Bis auf einen Interviewpartner geben alle an, dass die Führungskräfte Personalentwicklungsmaßnahmen wahrnehmen. Dabei nennen drei Interviewpartner externe Schulungen, Fortbildungen oder Führungskräfte-Trainings. Ein Interviewpartner führt auch an, dass an der Universität Angebote für Führungskräfte bestehen, aber dort der Bibliotheksbezug fehlen würde. In einer Hochschulbibliothek gibt es von der Hochschule aus ein spezielles Führungskräfteentwicklungsprogramm. Dieses besteht aus einem Basisprogramm, welches für alle Führungspositionen Pflicht ist sowie Zusatzmodulen oder Aufbaukursen, die außerdem besucht werden können. Das Basisprogramm geht über einen Zeitraum von einem Jahr und besteht aus regelmäßigen Treffen in einer Gruppe. Die Inhalte setzen sich z.B. aus einem Teamentwicklungsprogramm zusammen, außerdem lernen die Führungskräfte die hochschuleigenen Strukturen kennen sowie das Führen von Mitarbeitergesprächen.

Personalrekrutierung

Folgende Rekrutierungsmaßnahmen werden in den Interviews genannt:

- Stellenanzeigen in Zeitungen, bibliothekarischen Jobbörsen (z.B. Bibliojobs), Online-Börsen (Arbeitsagentur), Jobportale (z.B. vom Öffentlichen Dienst/der Wissenschaft), in der Mailingliste „Internet in Bibliotheken“ (InetBib)
- gezieltes Anschreiben von Hochschulen, die Nachwuchskräfte im Bibliotheksbereich ausbilden und Bitte um dortiges Bekanntmachen der Stellenanzeigen
- Verbindung zu einer Hochschule durch Kollegin, die dort unterrichtet
- Praktika (für Schüler, Studierende, FaMi-Auszubildende)
- Interne Stellenausschreibungen (z.B. am Schwarzen Brett)
- FaMi-Ausbildung

Eine Hochschulbibliothek wendet zurzeit außer Praktika (für FaMis und Studierende) und der FaMi-Ausbildung keine Rekrutierungsmaßnahmen an, da dort momentan keine Stellen ausgeschrieben werden. Aufgrund des Stellenabbaus konnten Auszubildende dort bisher auch nicht übernommen werden.

B2: *„Zurzeit keine, weil wir lange Zeit überhaupt nicht eingestellt haben. Wir haben das letzte Mal vor vier Jahren eingestellt [...]. Wir werden dann jetzt hoffentlich bei den nächsten Verrentungen einstellen können. Im Moment machen wir gar nichts.“*

In der anderen befragten Hochschulbibliothek gibt es von der Hochschule aus eine Dienstvereinbarung, welche besagt, dass alle Stellen zunächst intern auszuschreiben sind. Daher können in der Regel interne Bewerber, die auf Teilzeitstellen oder unbefristeten Stellen sind, attraktive Stellen, wie Vollzeitstellen oder unbefristete Stellen, bekommen. Außerdem werden dort studentische Hilfskräfte eingesetzt und versucht, diese möglichst auch aus bibliothekarischen Studiengängen zu bekommen. Daher sind - wenn Stellen auch extern ausgeschrieben werden - unter den Bewerbungen auch oft welche von studentischen Hilfskräften. Der Interviewpartner führt an, dass dies ein wichtiges Kriterium sei, da die Personen schon gewissermaßen eingearbeitet seien und man bereits einen Eindruck von ihrer Arbeitsweise sowie ihrer Zuverlässigkeit habe. Fast die Hälfte der Personen in der Bibliothek aus dem gehobenen Dienst, hätte in der Bibliothek bereits als studentische Hilfskraft gearbeitet.

Für die Übernahme von Auszubildenden gibt es in dieser Hochschulbibliothek auch eine Dienstvereinbarung. Auszubildende werden je nach Note der Abschlussprüfung für eine bestimmte Zeit, zwischen einem halben Jahr und zweieinhalb Jahren befristet übernommen. In den letzten Jahren konnten somit fast alle Auszubildenden zunächst, entweder befristet oder auf Dauer, übernommen werden. Daher finden sich unter den elf Stellen des mittleren Dienstes in der Bibliothek fünf, die dort auch ihre Ausbildung absolviert haben.

Die anderen Interviewpartner geben an, dass Auszubildende nach der Ausbildung befristet übernommen werden. Dabei wird einmal eine Übernahmedauer von jeweils einem Jahr und einem halben Jahr genannt. Ein Interviewpartner bemerkt, dass die Auszubildenden selten in eine Festanstellung übernommen werden, da aufgrund geringer Fluktuation keine neuen Stellen dazukommen würden. Ebenfalls wird von einem anderen Interviewpartner angemerkt, dass mehr ausgebildet als übernommen werden können.

Bei Stellenausschreibungen hängt es in einer der befragten Bibliotheken von der Stelle selbst ab, ob diese zunächst intern ausgeschrieben wird:

B4: *„Das hängt immer von der Stelle ab, also sagen wir mal so, das ist eine unbefristete Stelle die für mehrere in Betracht kommen würde, dann würde sie erstmal intern ausgeschrieben werden. Wenn das aber eine befristete Stelle ist, die keinem intern irgendeine Weiterbildungsmöglichkeit gibt, dann schreiben wir sie extern aus.“*

In einer anderen Bibliothek ist es ähnlich, allerdings wird hier nicht ausschließlich intern ausgeschrieben.

B3: *„[...] wir halten uns da auch an die Vorschriften, dass wir also eine gewisse Öffentlichkeit auch herstellen, wenn wir jemanden im Auge haben, hausintern. Je nachdem ob wir viel oder wenig externe Bewerber haben wollen, machen wir das natürlich mehr oder weniger bekannt.“*

Interne Stellenausschreibungen gibt es in einer Bibliothek kaum, da diese laut Interviewpartner auf Kräfte von außerhalb angewiesen sei und Stellen daher immer extern ausgeschrieben werden.

Mitarbeiterbindung

Die Frage nach der Fluktuationsrate auf einer Skala von 1 bis 5, wird von allen Interviewpartnern ausschließlich mit einer Zahl von 1 oder 2 beantwortet. Sie sehen daher die Fluktuation in ihrer Bibliothek als gering bis sehr gering. Als Fluktuationsgründe werden Verrentungen und Schwangerschaften, aber nur wenige Kündigungen (z.B. aus familiären Gründen) aufgeführt.

- B1: *„Da würde ich sagen niedrige Fluktuation. Bei 1. Wir haben sehr viel Personal, das schon sehr lange da ist, zwanzig bis dreißig Jahre hier im Öffentlichen Dienst. Und man kann auch sagen, dass sehr viele hier aus der Region kommen.“*
- B3: *„Also allerhöchstens 2. Wir haben ganz wenig Fluktuation. Die Erfahrung zeigt, dass die Kolleginnen und Kollegen, wenn sie bei uns sind, gerne bleiben. [...] Wir haben Kollegen, die sind seit dreißig oder vierzig Jahren hier im Hause.“*
- B4: *„Da würde ich 2 sagen. Also ich glaube, die Kolleginnen und Kollegen bleiben eigentlich alle hier und wenn welche gegangen sind in den letzten Jahren, dann lag das an der Familiensituation, also typisch im weiblichen Beruf, wo Frauen mit ihren Männern mitgezogen sind. I wäre ja, wenn wirklich alle da bleiben würden, deswegen habe ich jetzt 2 gesagt.“*
- B5: *„Ich würde die, glaube ich, mit 1 bezeichnen. Das heißt, dass Mitarbeiter kündigen oder auf eine andere Stelle wechseln, ist jetzt in den letzten Jahren einmal vorgekommen. In der Regel passiert die Fluktuation eigentlich nur durch Pensionierungen und Schwangerschaften.“*

Gesundheitsförderung, Gesundheitsmanagement

Im Folgenden sind die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der befragten Bibliotheken zusammengefasst:

- Gesundheitskurse bzw. Seminare oder Schulungen zu Gesundheitsthemen im Rahmen des Programmes der hochschulweiten- bzw. universitären Fort- und Weiterbildung (mit Themen wie beispielsweise Work-Life-Balance, Yoga, Rückengymnastik, Hanteltraining, Ernährung, Rückenschule, Gewichtsreduktion, Nikotinentwöhnung)

- spezielles Gesundheitsprogramm der Hochschule
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Gesundheitstag
- Bedienstetensport
- Möglichkeit zur Teilnahme am Hochschulsport
- Vergünstigungen im hochschuleigenen Fitnessstudio
- Aquafitness
- Arbeitspsychologe, Sozialberatung, betriebsärztlicher Dienst
- interne Kurse und Schulungen in unregelmäßigen Abständen (zum Beispiel Sehschulung, Schnupperkurs Pilates, Rückenschule, bewegte Pause)
- Intranetseite zum Sammeln von Wünschen der Mitarbeiter zu Themen der Gesundheitsförderung

Die Hochschul- und Universitätsbibliotheken schließen sich bei der Gesundheitsförderung den Angeboten der Hochschule bzw. Universität an, die auch laut Aussagen der Interviewpartner von den Bibliotheksmitarbeitern genutzt werden.

B1: *„Also da kann ich sagen, das wird eigentlich sehr stark in Anspruch genommen, gerade so Rückenurse, die sind eigentlich sehr beliebt.“*

B2: *„Auch die Programme [...]und dieses Aquafitness, das wird bei uns sehr gut angenommen, das machen viele mit, auch diesen Hochschulsport. Wir versuchen das auch intensiv zu fördern.“*

B4: *„Also auch gerade Bedienstetensport wird sehr wahrgenommen.“*

B5: *„[...] fast jedes Jahr nehmen ein, zwei bis drei Mitarbeiter an der Rückenschule teil.“*

Die Angebote der Hochschulen und Universitäten haben dabei die Gesundheitskurse im Rahmen der Fort- und Weiterbildung gemeinsam. Zudem gibt es in manchen Hochschulen oder Universitäten Besonderheiten bei den Angeboten. Ein Interviewpartner gibt an, dass von der Hochschule aus eine Dienstvereinbarung für Gesundheitsförderung und für Gesundheitsmanagement bestehe. Außerdem habe man schon für die Einrichtung von Ar-

beitsplätzen die Abteilung für Arbeitssicherheit und Unfallvergütung der Hochschule häufig herangezogen.

B2: *„Also wir haben gerade die Arbeitssicherheit häufiger schon, wenn wir neue Arbeitsplätze eingerichtet haben, im Vorhinein geholt und haben gesagt, das und das haben wir vor, ist das in Ordnung, hätten Sie noch irgendwelche anderen Vorschläge. Und dann kamen auch Vorschläge mit höhenverstellbaren Tischen oder eine andere Beleuchtungssituation.“*

In der Landesbibliothek werden hin und wieder interne Kurse oder Schulungen zu Gesundheitsthemen von der Personalentwicklung durchgeführt, durchgängig wird dort nur das Betriebliche Eingliederungsmanagement angeboten.

Wissenstransfer

Alle der befragten Bibliotheken nutzen ein Wiki, bzw. eine Bibliothek nutzt das Intranet, um dort zum Beispiel die Dokumentation der Vorgänge, Arbeitsabläufe, Geschäftsgänge sowie Vorschriften und Regelungen abzulegen. Eine Bibliothek nutzt das Wiki auch als Instrument zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Ein Interviewpartner erwähnt, das Wiki speziell an der Information aufgesetzt zu haben, um dort aufgrund der wechselnden Besetzungen die Informationen zu sammeln. Zusätzlich werde auf einem zentralen Laufwerk, welches für alle Bibliotheksmitarbeiter öffentlich sei, alle Arbeitsanleitungen abgelegt, die auch laufend aktualisiert werden. Außerdem gebe es in der Bibliothek für jeden Arbeitsplatz eine Doppelbesetzung, sodass immer zwei Personen das gleiche Wissen haben.

B2: *„Wir haben überall eine Doppelbesetzung. Also es ist nicht so, dass wir einen Arbeitsplatz haben, den nur einer ausführen kann, sondern im Prinzip wissen das immer mindestens zwei Leute. Und weil wir auch wissen, dass es hier relativ schnell mal zu Ausfällen kommen kann, gerade mit dem Alter, und wir, als ich hier angefangen habe, gerne mal vor der Situation standen, dass irgendwer für viele Monate ausgefallen ist und niemand wusste, was hat derjenige gemacht. Das haben wir konsequent jetzt geändert, dass wir tatsächlich überall zwei Leute haben, die das gleiche Wissen haben.“*

Zwei Interviewpartner wenden auch eine rechtzeitige bzw. langfristige Nachfolgeplanung an. Dazu treffen sie rechtzeitig Überlegungen, wie die Nachfolge geplant wird, welche Personen sich für bestimmte Tätigkeiten oder Positionen eignen würden und wie die Stelle besetzt werden soll.

Ein Interviewpartner gibt an, dass auf eine relativ starke Überlappung der Stellen geachtet werde, das heißt, es gebe eine möglichst frühzeitige Ausschreibung, damit der neue Mitarbeiter vom bisherigen Stelleninhaber eingearbeitet werden könne.

In Bezug auf die Weitergabe des Erfahrungswissens werden in den Interviews keine Maßnahmen genannt. Zwei Interviewpartner meinen, dass dies ein Thema sei, was sie noch aufbauen müssen.

Abschließende Frage

Größter Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel

Drei der befragten Bibliotheken sehen den größten Handlungsbedarf aufgrund der Gefahr des Wissensverlustes. Dazu bemerkt ein Interviewpartner, dass in einigen Jahren viele Mitarbeiter der Bibliothek in relativ kurzer Zeit in den Ruhestand gehen werden und dabei die Gefahr des Wissensverlustes bestehe.

Zwei Interviewpartner sehen den größten Handlungsbedarf bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften, da es jetzt schon schwierig sei und immer schwieriger werde, Stellen mit guten Nachwuchskräften zu besetzen.

B1: *„Was wirklich eine Herausforderung ist, ist das Thema Nachwuchskräfte. Wie kommt man an kompetente Nachwuchskräfte. Es ist ganz schwer, Stellen zu besetzen, es wird auch immer schwieriger Stellen zu besetzen mit guten Nachwuchskräften.“*

Ein anderer Interviewpartner gibt an, dass es bei Ausschreibungen nicht mehr so viele Bewerbungen gebe und die Rekrutierung von Nachwuchskräften ebenfalls eine Herausforderung sei.

B3: *„Und was wir natürlich auch merken ist, dass wir jetzt nicht mehr bei Ausschreibungen kompetente Bewerber in Hülle und Fülle haben. Also ich würde jetzt noch*

nicht von einem Fachkräftemangel sprechen, das wäre noch übertrieben, aber man merkt den Unterschied von vor zehn Jahren oder so, merkt man schon.“

Eine Bibliothek sieht den größten Handlungsbedarf aufgrund der alternden Belegschaft und bei den Maßnahmen, um das Wissen bei bevorstehenden Verrentungen zu sichern.

Ein Interviewpartner sieht in Bezug auf den demografischen Wandel sehr wenig Handlungsbedarf, da in dieser Bibliothek den nächsten fünf Jahren drei Personen in den Ruhestand gehen werden und dieses von der Zahl her nicht so groß wäre, dass große organisatorische Maßnahmen ergriffen werden müssten. Der Interviewpartner sieht den demografischen Wandel auch teilweise als Chance, da neue Mitarbeiter auch neue Ideen mitbringen.

B5: *„Also ich sehe in unserer Bibliothek sehr wenig Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel. Was ich schon erzählte, wenn man sich die Altersstruktur beziehungsweise die Liste der Personen anschaut, dann werden in den nächsten fünf Jahren drei Personen in den Ruhestand gehen, also werden ausscheiden, eine davon bin ich und das halte ich von der Zahl her nicht so groß, dass man jetzt tatsächlich auch organisatorisch große Maßnahmen ergreifen müsste. Ich sehe es zum Teil auch gar nicht mal als Problem sondern als Chance, dass man durch neue Mitarbeiter/innen eben auch neue Ideen herbekommt. Also ich sehe eher den anderen Aspekt, dass die sehr langjährigen Mitarbeiter auch schon an Verfahren festhalten oder gewohnt sind, wenig neue Informationen, neue Techniken einbringen, oder auch neue Bedarfe [...].“*

Kurzzusammenfassung der Interviewergebnisse

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass drei der befragten Bibliotheken einen hohen Anteil an älteren Mitarbeitern aufweisen und das Durchschnittsalter bereits bei über 50 Jahren liegt.

Im Gegensatz zu den größeren wissenschaftlichen Bibliotheken, die oft eine eigene Abteilung sowie ein eigenes Budget und entsprechendes Personal für die Personalentwicklung haben, liegt die Zuständigkeit bei kleineren und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken größtenteils bei der jeweiligen Trägerorganisation, das heißt bei der Hochschule oder Universität. Bei der Landesbibliothek hingegen gibt es eine eigene Zuständigkeit innerhalb der Personalverwaltung.

Kleine und mittlere wissenschaftliche Bibliotheken nehmen häufig die Maßnahmen der

Personalentwicklung, welche von der Hochschule bzw. der Universität angeboten werden sowie externe Angebote (Fort- und Weiterbildungen, Tagungen) wahr. Intern werden dabei in den Bibliotheken Maßnahmen wie Inhouse-Schulungen oder Mitarbeitergespräche durchgeführt. Die Bibliotheken bieten ihren Mitarbeitern größtenteils eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten. Auch ist die Mitarbeiterbindung bei allen befragten Bibliotheken hoch, da die Fluktuation als gering angegeben wurde.

Im Bereich der Gesundheitsförderung richten sich die Universitäts- und Hochschulbibliotheken nach den Angeboten der Universität bzw. Hochschule, die auch von den Bibliotheksmitarbeitern in Anspruch genommen werden. Die Angebote sind zum Teil ähnlich, da z.B. Kurse zu Gesundheitsthemen im Rahmen der hochschul- bzw. universitätsweiten Fort- und Weiterbildung angeboten werden, aber auch speziellere Gesundheitsprogramme und Gesundheitsfördermaßnahmen bestehen.

In größeren wissenschaftlichen oder öffentlichen Bibliotheken wird hingegen meist strategisch bei der Personalentwicklung und auch im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements vorgegangen, da diese oft auch über ein spezielles Budget verfügen.

Bei der Personalrekrutierung werden von kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken die klassischen Instrumente wie Stellenanzeigen, Praktika oder die Ausbildung von FaMis eingesetzt.

Den größten Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel sehen die kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken bei der Sicherung des (Erfahrungs-)Wissens der Mitarbeiter sowie bei der Rekrutierung der Nachwuchskräfte. In den Interviews wurde deutlich, dass im Bereich Wissenssicherung erhöhter Handlungsbedarf besteht, da bisher keine konkreten Maßnahmen zur Sicherung des Erfahrungswissens angewandt werden.

7 Handlungsempfehlungen

Mit Hilfe der durchgeführten Interviews konnte festgestellt werden, welche Maßnahmen kleine und mittlere wissenschaftliche Bibliotheken in Bezug auf das Personalmanagement und die Personalentwicklung einsetzen. Des Weiteren konnte in den Interviews festgestellt werden, in welchen Bereichen der Bibliotheken Handlungsbedarf besteht. Anhand dieser Erkenntnisse werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für ein demografieorientiertes Personalmanagement vorgestellt.

Zunächst ist es wichtig, dass in der gesamten Belegschaft ein Problembewusstsein für den demografischen Wandel geschaffen und somit auch die Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess erkannt wird. Den Mitarbeitern müssen daher die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Organisation verdeutlicht werden. Auch wenn in manchen Organisationen bisher noch keine Auswirkungen des demografischen Wandels zu spüren sind, ist es wichtig, frühzeitig zukünftige Handlungsbedarfe zu identifizieren, um dementsprechend Vorbereitungen zu treffen und handeln zu können.²²² Da einige der befragten Bibliotheken bereits einen hohen Anteil an älteren Mitarbeitern aufweisen, wird es umso wichtiger frühzeitig zu reagieren, denn die Planung und Umsetzung von Maßnahmen benötigt Zeit. Für die verschiedenen Handlungsfelder gibt es bereits zahlreiche Instrumente und Maßnahmen, die auch von Bibliotheken eingesetzt werden können.

Um die Handlungsbedarfe zu identifizieren, sollte jede Bibliothek als ersten Schritt die **Altersstrukturanalyse** durchführen. Diese ist die Grundlage, um Problemfelder und Risiken zu identifizieren und entsprechend strategische Maßnahmen einleiten zu können.²²³ Dabei sollte nicht nur die gesamte Altersstruktur der Bibliothek erfasst werden, sondern vor allem auch eine detaillierte Analyse nach Abteilungen oder Funktionsgruppen stattfinden, da dort die Altersstrukturen unterschiedlich aussehen können.²²⁴ Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse sollten anschließend präsentiert und diskutiert werden, um die Mitarbeiter einzubinden, um Transparenz zu schaffen und das Problembewusstsein nochmals zu schärfen. Die Ableitung von Handlungsfeldern könnte zum Beispiel auch in einem Strategieworkshop stattfinden. Wichtig ist auch, eine Fortschreibung dieser Analyse für die nächsten 10 Jahre durchzuführen, um die Verschiebung der Altersstrukturen festzustellen und zum Beispiel zu schauen, welcher Rekrutierungsbedarf sich daraus ergeben könnte und so frühzeitig die entsprechenden Vorbereitungen zu treffen.²²⁵

Für die Durchführung einer Altersstrukturanalyse stehen zwar auch softwaregestützte Tools zur Verfügung, diese eignen sich jedoch eher für größere Betriebe mit mehr als 40 Mitarbeitern.²²⁶ Für kleinere und mittlere Bibliotheken empfiehlt sich daher, die Alters-

²²² Vgl. zu diesem Abschnitt Deller et al. (2008), S. 16-17

²²³ Vgl. Langhoff (2009), S.57

²²⁴ Vgl. Mücke (2009), S. 138

²²⁵ Vgl. zu diesem Abschnitt Langhoff (2009), S. 57-63

²²⁶ Vgl. Schirmer (2016), S. 30

strukturanalyse „per Hand“ und excelbasiert durchzuführen und dabei auf Personaldaten²²⁷ zurückzugreifen.

Als Hilfestellung für die Durchführung der Altersstrukturanalyse kann zum Beispiel auch auf die Publikation von Annegret Köchling „Projekt Zukunft – Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen“²²⁸ zurückgegriffen werden.

Bei der **Personalrekrutierung** setzen die kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken überwiegend die klassischen Stellenanzeigen auf verschiedenen Kanälen ein. Gleichzeitig wurde in den Interviews angegeben, dass es schon spürbar sei, dass die Zahl der Bewerbungen bei Stellenausschreibungen weniger werde und es schwieriger werde, Stellen mit guten Nachwuchskräften zu besetzen. Da aufgrund des demografischen Wandels zukünftig weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen werden, empfiehlt es sich, aktiver bei der Rekrutierung vorzugehen.

Das heißt, die Bibliotheken sollten zukünftig verstärkt mit Schulen oder Hochschulen in Kontakt treten. Dabei können zum Beispiel Stellenausschreibungen oder Praktikumsangebote über die Hochschulen, die bibliothekarische Nachwuchskräfte ausbilden, kommuniziert werden. Auch bietet es sich an, Abschlussarbeiten oder Projektarbeiten in Kooperation mit Hochschulen durchzuführen. So können die Bibliotheken bereits potenzielle Bewerber kennenlernen und die Studierenden können Praxiserfahrungen sammeln und bekommen ein Bild von der Bibliothek als Arbeitgeber.

Auch wenn zurzeit über den Bedarf ausgebildet wird, sollten zukünftig auch Maßnahmen für die Gewinnung von Auszubildenden bedacht werden, wenn weniger potenzielle Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dafür eignen sich zum Beispiel Vorträge auf Ausbildungsmessen oder auch die in Kapitel 5.2 genannte Job-Präsentation in Schulen. Des Weiteren bietet sich auch die Teilnahme an Zukunftstagen an.

Auch Social Media Kanäle eignen sich für die Rekrutierung von jungen Nachwuchskräften und auch als Möglichkeit zur Präsentation der eigenen Organisation als attraktiver Arbeitgeber. Zudem sind die Informationen über Social Media Kanäle leicht zugänglich und können den Bekanntheitsgrad der Organisation steigern.²²⁹

²²⁷ Vgl. Mücke (2009), S. 139

²²⁸ Vgl. Köchling (2006)

²²⁹ Vgl. Adenauer et al. (2015), S. 261-262

Aus den Aussagen der Interviewpartner lässt sich schließen, dass die **Mitarbeiterbindung** in den kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken hoch ist, da die Fluktuationsraten als niedrig eingestuft wurden. Die Bibliotheken sollten daher die Faktoren, die sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken auch nach außen hin darstellen und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.

Auch zukünftig sollte die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter im Blick behalten werden und zum Beispiel auch in Mitarbeitergesprächen Entwicklungsmaßnahmen besprochen werden.²³⁰

Bei der **Personalentwicklung** ist es von hoher Bedeutung, das lebenslange Lernen aller Mitarbeiter zu ermöglichen und zu fördern, daher sollten dauerhaft Maßnahmen zur Personalentwicklung umgesetzt werden. Dafür ist es zunächst notwendig, stets den notwendigen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln, indem die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter mit den zukünftig benötigten Anforderungen abgeglichen werden. In Mitarbeitergesprächen sollten Vereinbarungen über die Qualifizierungsmaßnahmen getroffen werden. Diese sollten möglichst nach den Stärken der Mitarbeiter ausgerichtet werden, um ihre Motivation und Bereitschaft zu fördern. Älteren Mitarbeitern sollte verdeutlicht werden, warum die Personalentwicklung für sie persönlich und für die Organisation lohnenswert ist. Dabei ist zu beachten, dass die Weiterbildungsmaßnahmen von den Mitarbeitern als Wertschätzung und Motivation verstanden werden. Das Angebot der Qualifizierungsmaßnahmen sollte kommuniziert werden und stets für alle Mitarbeiter zugänglich sein. Auch ist es wichtig, dass Führungskräfte regelmäßig Schulungen zum Führungsverhalten wahrnehmen.²³¹

Es sollte zu einer Selbstverständlichkeit werden, dass junge und ältere Mitarbeiter voneinander und miteinander lernen. Dafür bieten sich zum Beispiel altersgemischte Projektteams, Lerntandems oder Mentoring an.²³² Ebenfalls ist es hilfreich – vor allem auch für den Wissensaustausch in der Organisation – wenn Mitarbeiter ihr Wissen an ihre Kollegen weitergeben, z.B. nach Besuch eines Kongresses, wie auch in den Interviews erwähnt.

Generell sollte bei der Planung von Schulungsangeboten berücksichtigt werden, dass ältere Mitarbeiter anders lernen als die jüngeren. Ihnen fällt das Lernen leichter, wenn der Lern-

²³⁰ Vgl. Deller et al. (2008), S. 99

²³¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 26-27

²³² Vgl. Kast et al. (2016), S. 109-110

stoff einen Praxisbezug aufweist und sie eine Verknüpfung zu bekanntem und neuem Wissen herstellen können. Außerdem sollte für sie der Nutzen der neuen Inhalte der Weiterbildungsmaßnahme für die praktische Tätigkeit erkennbar sein.²³³

Besonders das lebenslange Lernen sollte in Bibliotheken zu einer Selbstverständlichkeit werden, um sich zu einer lernenden Organisation zu wandeln.²³⁴ Eine lernende Organisation ist anpassungsfähig und gestaltet ihre Zukunft aktiv, da sie ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickelt. Somit kann sie angemessen und rechtzeitig auf Veränderungen und neue Anforderungen von außen reagieren.²³⁵

Wie in Kapitel 6.2 erwähnt, nehmen die Mitarbeiter der kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken die Angebote zur **Gesundheitsförderung** der Universität bzw. Hochschule wahr, mit Ausnahme der Landesbibliothek, welche auch intern Maßnahmen anbietet.

Empfehlenswert wäre es dennoch, die Gesundheitsförderung ganzheitlich und strategisch in einem Gesamtkonzept zu vereinen. Dadurch kann ein gezieltes und präventives Handeln ermöglicht werden. Das heißt, es wird zunächst durch eine Bestandsaufnahme geprüft, ob z.B. körperliche oder psychische Belastungen auftreten, ob an bestimmten Arbeitsplätzen eine höhere Belastung vorliegt oder welche Gesundheitsthemen für die jeweilige Organisation eine große Rolle spielen. Dafür bietet es sich an, dass sich eine Gruppe von Mitarbeitern zu einem Gesundheitszirkel zusammenschließt, um diese Bestandsaufnahme durchzuführen und entsprechend Lösungen zu erarbeiten. Auch sollten die Mitarbeiter zu ihren Wünschen nach bestimmten Angeboten befragt werden oder, wie es bereits in einer Bibliothek praktiziert wird, Wünsche zu bestimmten Maßnahmen oder Themen im Intranet o.Ä. gesammelt werden. Als Ergänzung zu den Maßnahmen, die die Mitarbeiter der befragten Bibliotheken von der Universität bzw. Hochschule wahrnehmen, könnten zusätzlich auch interne Seminare oder Workshops stattfinden, die sich mit Gesundheitsthemen befassen. Generell kann auch eine Kooperation mit Krankenkassen in Betracht gezogen werden. Entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ist eine regelmäßige Beachtung des Themas. Die Führungskräfte sollten die Angebote kommunizieren und regelmäßig aufgreifen, um ihre Überzeugung von den Maßnahmen zu verdeutlichen, damit

²³³ Vgl. Preißing (2014), S. 167

²³⁴ Vgl. Düren (2015), S. 14

²³⁵ Vgl. Düren (2015), S. 17

möglichst jede Altersgruppe motiviert wird, selbst etwas für ihre Gesundheit zu tun und Angebote zur Gesundheitsförderung wahrnimmt.²³⁶

Anhand der durchgeführten Interviews wird deutlich, dass das Wissensmanagement bzw. der **Wissenstransfer** eine Herausforderung darstellt und den Interviewpartnern der Handlungsbedarf in diesem Bereich bereits bewusst ist, aber noch keine gezielten Maßnahmen für die Sicherung des Erfahrungswissens eingesetzt werden.

Bevor gezielt Maßnahmen für einen Wissenstransfer eingesetzt werden, sollte – z.B. auch mit Hilfe der Altersstrukturanalyse - geklärt werden, welches Wissen gesichert werden muss und wer über dieses verfügt. Um das vorhandene Wissen strukturiert darzustellen, eignen sich zum Beispiel Expertenprofile, die Wissenslandkarte oder die Kompetenzmatrix (siehe Kapitel 5.6). Eine wichtige Voraussetzung für den Wissenstransfer ist auch eine offene Wissenskultur. Das heißt, die Mitarbeiter müssen über die Bereitschaft verfügen, ihr Wissen weiterzugeben und dazu motiviert werden. Dazu muss darüber informiert und kommuniziert werden, welcher Sinn und welche Zielsetzung mit dem Wissenstransfer beabsichtigt werden.²³⁷ Eine wichtige Voraussetzung für eine Wissenskultur in der Bibliothek ist außerdem ein wertschätzendes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Kollegen, sodass auch Fehler und Probleme offen kommuniziert werden können.²³⁸ Ebenfalls sollten Informationen und Erfahrungen für die gesamte Bibliothek nutzbar gemacht werden (z.B. über das Intranet oder Wiki), das heißt alle Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, sich z.B. über die aktuellen Projekte der Bibliothek o.Ä. zu informieren, auch wenn sie nicht selber an dem Projekt beteiligt sind.²³⁹

Auch ist es z.B. aufgrund von längeren krankheitsbedingten Ausfällen von Mitarbeitern unabdingbar, dass deren Wissen möglichst für alle Mitarbeiter zur Verfügung steht, damit die anfallenden Tätigkeiten während des Ausfalls der Mitarbeiter bewältigt werden können.²⁴⁰

Um die Planung eines Wissenstransfers zu erleichtern, können im Voraus zum Beispiel Transferpläne²⁴¹ erstellt werden, in denen die Inhalte des Transfers, die Methoden sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen festgelegt werden.

²³⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 28-33

²³⁷ Vgl. Adenauer (2015c), S. 439-440

²³⁸ Vgl. Walter et al. (2017), S. 23

²³⁹ Vgl. Düren (2015), S. 9

²⁴⁰ Vgl. Düren (2015), S. 80

²⁴¹ Vgl. Adenauer (2015c), S. 440

Für kleinere und mittlere wissenschaftliche Bibliotheken eignet sich auch die folgende Methode von Lehnert²⁴², um intern Mitarbeiter für die Begleitung eines Wissenstransferprozesses zu qualifizieren. Dazu wird zunächst ein externer Berater herangezogen, um das Wissen von ausgewählten Mitarbeitern zu sichern. Die Mitarbeiter, die zukünftig diese Aufgabe übernehmen werden, schauen dabei zu und lernen die Vorgehensweise. Im nächsten Schritt führen diese Mitarbeiter die Wissenssicherung selbständig aus und bekommen dafür ein Feedback von dem externen Berater. Die nächsten Prozesse der Wissenssicherung können diese Mitarbeiter dann selbständig und ohne externe Unterstützung ausführen. Besonders für kleine und mittlere wissenschaftliche Bibliotheken wäre dies eine Methode, die auch mit geringem Budget durchführbar wäre.

Eine weitere Überlegung wäre, eine Schulung zu organisieren, an der Mitarbeiter aus verschiedenen Bibliotheken teilnehmen können, um von einem extern bestellten Experten die Vorgehensweise zur Wissenssicherung zu lernen, um diese dann in der eigenen Organisation anwenden zu können.

Auf der Website des ProWis Projektes befindet sich ein sogenannter Fitness-Check²⁴³, mit Hilfe dessen der Umgang mit Wissen in der Organisation eingeschätzt werden kann und einen Überblick gibt, in welchen Bereichen eventuell Verbesserungen erfolgen sollten. Daher kann dieser Fitness-Check auch als Handlungsgrundlage für die Einführung geeigneter Maßnahmen des Wissensmanagements genutzt werden. Ergänzend dazu empfiehlt sich auch die Lösungsbox²⁴⁴ von ProWis, die verschiedene Methoden zum Umgang mit Wissen in einer Organisation beinhaltet. Zu jeder Methode werden dabei die Ziele und der Nutzen beschrieben, die Vorgehensweise erläutert sowie Praxisbeispiele zu der jeweiligen Methode aus verschiedenen Unternehmen vorgestellt.

Eine weitere mögliche Hilfestellung bietet auch die Publikation von Petra Düren „Bibliotheken als lernende Organisationen“²⁴⁵. Darin sind Checklisten enthalten, die zur Überprüfung des Wissensmanagements in der Bibliothek genutzt werden können.

Abschließend ist zu sagen, dass die Maßnahmen dieser Handlungsempfehlungen als Anregungen und Beispiele dienen.

Jede Bibliothek sollte ihre Strategie auf den demografischen Wandel ausrichten und für sich die passenden Maßnahmen dazu einsetzen. Dabei sollten auch bisherige Vorgehens-

²⁴² Vgl. Lehnert (2017), S. 20

²⁴³ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015g)

²⁴⁴ Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft (2015h)

²⁴⁵ Vgl. Düren (2015)

weisen nochmals überprüft werden. Generell empfiehlt sich vor allem auch der Austausch mit anderen Einrichtungen, die bereits bestimmte Maßnahmen einsetzen.

8 Fazit

Aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels müssen Bibliotheken ihr Personalmanagement entsprechend anpassen. Die Handlungsgrundlage dafür bildet die Altersstrukturanalyse. Da zukünftig weniger Nachwuchskräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, wird es wichtig, geeignete Maßnahmen für die Personalrekrutierung und Personalbindung einzusetzen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Zukünftig ist es auch hinsichtlich der längeren Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter von Bedeutung, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung sowie der Personalentwicklung zu erhalten. Auch einem Wissensverlust infolge von Verrentungen muss rechtzeitig vorgebeugt werden.

Für die Beantwortung der Frage dieser Arbeit, welche Maßnahmen des Personalmanagements und der Personalentwicklung kleine und mittlere wissenschaftliche Bibliotheken bisher einsetzen und inwiefern sie damit auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, geben die Ergebnisse der durchgeführten Interviews Aufschluss. Es werden anhand dieser bereits Handlungsbedarfe bezüglich des demografischen Wandels sichtbar. Da bereits ein Großteil der befragten Bibliotheken einen hohen Anteil älterer Mitarbeiter aufweist, ist es unabdingbar frühzeitig zu handeln.

Dazu sollte zunächst eine Altersstrukturanalyse durchgeführt werden, um konkrete Maßnahmen strategisch zu planen. Auch wenn noch nicht bei allen Bibliotheken Auffälligkeiten in der Altersstruktur bestehen, sollte diese trotzdem durchgeführt werden, um zukünftig mit den richtigen Maßnahmen vorbereitet zu sein. In den Interviews wurde deutlich, dass in der Wissenssicherung und der Rekrutierung von Nachwuchskräften Handlungsbedarf gesehen wird. Gerade auch im Hinblick auf die Altersstrukturen der befragten Bibliotheken ist es bedeutend, Maßnahmen zur Sicherung wichtigen Erfahrungswissens frühzeitig zu planen und gezielt einzusetzen.

Da jede Bibliothek andere personelle und finanzielle Möglichkeiten sowie unterschiedliche Handlungsbedarfe aufweist, müssen Maßnahmen bezüglich des demografischen Wandels systematisch und anhand der jeweiligen Strategie geplant und durchgeführt werden.

Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen kann für Bibliotheken auch als Chance gesehen werden, sich den Veränderungen konstruktiv zu stellen, sich somit als lernende Organisation zu verstehen und entsprechende Strategien für das Personalmanagement abzuleiten.

Literaturverzeichnis

Adenauer, Sibylle (2015a): Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 9–25.

Adenauer, Sibylle (2015b): Instrumente. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 63–85.

Adenauer, Sibylle (2015c): Handlungsfeld „Wissen sichern und weitergeben“. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 435–458.

Adenauer, Sibylle; Fischer, Sonja; Hentschel, Christian; Heuser, Irene; Peck, Anna; Prynda, Magdalene et al. (2015): Handlungsfeld „Personalpolitik und Personalstrategie realisieren“. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 219–336.

Becker, Manfred (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bellmann, Lutz (2017): Positive Arbeitsbedingungen besser herausstellen. Arbeitsmarktexperte Lutz Bellmann rät Bibliotheken zu offensiverem Personalmarketing / Fort- und Weiterbildung als zentrale Anreize. In: *BuB : Forum Bibliothek und Information* 69 (02-03), S. 108–110. Online verfügbar unter <http://b-u-b.de/wp-content/uploads/2017-02.pdf>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2015a): Demografieportal des Bundes und der Länder. Deutschland – das Land der niedrigen Geburtenrate. Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Online verfügbar unter https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Zusammengefasste_Geburtenziffer.html, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2015b): Demografieportal des Bundes und der Länder. Erwerbsbevölkerung schrumpft und altert. Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Online verfügbar unter https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Erwerbsbevoelkerung_Altersgruppen.html, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016a): Demografieportal des Bundes und der Länder. Immer mehr ältere Menschen in Deutschland. Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Online verfügbar unter http://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016b): Demografieportal des Bundes und der Länder. Bevölkerungszahl nimmt in Zukunft ab. Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Online verfügbar unter <http://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerungszahl.html>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2016c): Demografieportal des Bundes und der Länder. Deutschland ist ein Zuwanderungsland. Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Online verfügbar unter https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Wanderung_Deutschland_Ausland.html, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Bundesministerium des Innern (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.html>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007): Ratgeber Demografie. Tipps und Hilfen für Betriebe. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.jobadu.de/pdfs/55171.pdf>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Dauer, Antje (2016): 24 Jungen und Mädchen beim Zukunftstag in der HAB. Online verfügbar unter <http://www.hab.de/files/2016-04-28-zukunftstag.pdf>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Deller, Jürgen; Diederichs, Yvonne; Hausmann, Esther; Kern, Stefanie (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.

Dunczyk, Heidi; Jürgenhake, Uwe; Moeller, Nina; Senft, Silke (2008): Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels - alter(n)sgerechte Personalpolitik - Beschäftigungsfähigkeit sichern - Nachwuchs gewinnen - Wissensverluste vermeiden. In: Bruno Klauk (Hg.): Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich [u.a.]: Pabst Science Publishers, S. 72–90.

Düren, Petra (2015): Bibliotheken als lernende Organisationen. Berlin [u.a.]: De Gruyter Saur (Praxiswissen: Bibliotheks- und Informationsmanagement in der juristischen Praxis).

Erlach, Christine; Orians, Wolfgang; Reisach, Ulrike (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München: Hanser.

Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke (2009): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel - Fachkräfte gewinnen - Talente halten - Erfahrung nutzen. München: mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag.

Flemming, Arendt (2013): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bericht aus der bibliothekarischen Praxis. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 115–122.

Flicker, Anja; Paul, Thomas M. (2013): Wissen sichern in Organisationen am Beispiel der Stadtbücherei Würzburg. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 131–148.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015a): ProWis. Wissenslandkarte. Online verfügbar unter <http://prowis.net/prowis/?q=node/162>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015b): ProWis. Expertenverzeichnis. Online verfügbar unter <http://prowis.net/prowis/?q=node/126>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015c): ProWis. Wikis/Blogs. Online verfügbar unter <http://prowis.net/prowis/?q=node/160>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015d): ProWis. Learning History. Online verfügbar unter <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/139>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015e): ProWis. Debriefing. Online verfügbar unter <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/122>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015f): ProWis. Communities of Practice. Online verfügbar unter <http://www.prowis.net/prowis/?q=node/120>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015g): ProWis. Fitness-Check. Online verfügbar unter <http://www.prowis.net/prowis/?q=content/fitness-check>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fraunhofer-Gesellschaft (2015h): ProWis. Lösungsbox. Online verfügbar unter <http://www.prowis.net/prowis/index.php?q=loesungsbox>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Fühles-Ubach, Simone (2014): Bibliotheken als Dienstleistungsunternehmen. Auswirkungen des Demografischen Wandels auf Zielgruppen und internes Personalmanagement. In: Petra Hauke (Hg.): "Challenge accepted!". Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels. Positionen - Strategien - Modelle & Projekte. Bock + Herchen Verlag: Bad Honnef (Bibliothek und Gesellschaft), S. 33–46.

Gutmann, Joachim (2014): Personalmanagement. 1. Auflage. München: Haufe Lexware Verlag (Haufe TaschenGuide).

Haas-Betzwiesser, Eva (2013): Die Bibliothek von innen heraus entwickeln. Personal- und Organisationsentwicklung in der Staatsbibliothek zu Berlin. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 91–105.

Haubrock, Alexander; Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2009): Personalmanagement. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Holtbrügge, Dirk (2015): Personalmanagement. 6. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Huth; Anna-Katharina (2002a): Was ist Personalentwicklung und in welchem Zusammenhang steht sie? In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf und Christoph Albers (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Bd. 2. 56. Aktualisierungslieferung März 2017. 3 (Loseblattsammlung). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4.1.1.

Huth; Anna-Katharina (2002b): Warum Personalentwicklung? In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf und Christoph Albers (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Bd. 2. 56. Aktualisierungslieferung März 2017. 3 (Loseblattsammlung). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4.1.2.

Huth, Anna-Katharina (2002c): Handlungsfelder der Personalentwicklung. In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf und Christoph Albers (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Bd. 2. 56. Aktualisierungslieferung März 2017. 3 (Loseblattsammlung). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4.1.5.

Huth, Anna-Katharina (2002d): Mögliche Schritte der Umsetzung. In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf und Christoph Albers (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Bd. 2. 56. Aktualisierungslieferung März 2017. 3 (Loseblattsammlung). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4.1.7.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2016): Zahlen Daten Fakten. Die betriebliche Altersstrukturanalyse Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose und kostenfreie Instrumente zur Durchführung. Hg. v. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Online verfügbar unter https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Downloads/Factsheet_Altersstrukturanalyse_4.pdf, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Jaeger, Corinna; Lennings, Frank (2015): Handlungsfeld „Arbeitszeit gestalten“. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 133–218.

Jaeger, Corinna; Marks, Timo; Peck, Anna; Sandrock, Stephan (2015): Handlungsfeld „Gesundheit aktiv gestalten“. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 389–433.

Kast, Rudolf; Lindemann, Michael; Teuber, Stephan, Lübke, Kerstin; Wiesler, Gerhard; Schiller, Yara; Schirmer, Uwe et al. (2016): Gestaltungshinweise zu ausgewählten Handlungsfeldern. In: Uwe Schirmer (Hg.): Demografie Exzellenz. Handlungsmaß-

nahmen und Best-Practices zum demografieorientierten Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 49–150.

Kirschten, Uta (2014): Employer Branding im demografischen Wandel. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2., aktualisierte Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 113–146.

Köchling, Annegret (2006): Projekt Zukunft - Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. 3. Aufl. Dortmund: GfAH-Selbstverl.

Köchling, Annegret (2013): Altersstrukturanalyse. Hg. v. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH). Online verfügbar unter <http://www.demowerkzeuge.de/werkzeuge-im-uberblick/demografieorientierte-analyse-und-planung/Altersstrukturanalyse/>, zuletzt aktualisiert am 16.08.2013, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Kohl, Ina (2016): Lust auf Veränderung? – Durch interne Kommunikation Wissensmanagement erfolgreich einführen. In: Holger Kohl, Kai Mertins und Holger Seidel (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. Heidelberg: Springer Gabler, S. 41–51.

Korpach, Sinja (2016): Erfolgreicher dritter Ausbildungsinfotag der TIB. Technische Informationsbibliothek. Online verfügbar unter <https://blogs.tib.eu/wp/tib/2016/09/21/erfolgreicher-dritter-ausbildungsinfotag-der-tib/>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Kreutle, Ulrich (2014): Ablauf einer Altersstrukturanalyse. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2., aktualisierte Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 67–82.

Langhoff, Thomas (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Heidelberg: Springer.

Lehnert, Nicole (2017): Erfahrungswissen sichern, aber wie? In: *Wissensmanagement : das Magazin für Führungskräfte* (4), S. 18–20.

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2016): Personalmanagement. 3., aktualisierte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer Gabler.

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

Max-Planck-Institut für demografische Forschung (2017): Was ist Demografie? Online verfügbar unter http://demogr.mpg.de/de/ausbildungskarriere/was_ist_demografie_1908/default.htm, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Meidlinger, Daniela (2007): Das Bibliothekspersonal im Schwabenalter - Überlegungen zum Personalmanagement von Bibliotheken in Zeiten des demographischen Wandels. In: *Bibliothek : Forschung und Praxis* 31 (3), S. 337–345.

Meidlinger, Daniela (2014): 2025 - Bibliotheken gehen in Rente. In: Petra Hauke (Hg.): "Challenge accepted!". Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels. Positionen - Strategien - Modelle & Projekte. Bock + Herchen Verlag: Bad Honnef (Bibliothek und Gesellschaft), S. 221–232.

Mentzel, Wolfgang (1994): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. 6., durchgesehene Auflage. Freiburg i. Br.: Haufe (Haufe-Fachbuch).

Moll, Leslie de (2017): Zukunftstag 2017 in der UB. Universitätsbibliothek Braunschweig. Online verfügbar unter <https://blogs.tu-braunschweig.de/ubbs/?p=538>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Mücke, Anja (2009): Altersstrukturanalyse im Unternehmen. In: Martina Zölch, Anja Mücke, Anita Graf und Axel Schilling (Hg.): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. 1. Auflage. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag, S. 133–148.

Nagel-Jachmann, Irene; Schirmer, Uwe (2016): Grundlagen zum demografieorientierten Personalmanagement. In: Uwe Schirmer (Hg.): Demografie Exzellenz. Handlungsmaßnahmen und Best-Practices zum demografieorientierten Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 9–26.

Naumann, Ulrich (2002): Einzelne Arbeitszeitmodelle für Bibliotheken. In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf und Christoph Albers (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Bd. 2. 56. Aktualisierungslieferung März 2017. 3 (Loseblattsammlung). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4.4.5.

Niemeyer, Sandra (2015): Erstes Schnupperpraktikum an der TIB/UB. Technische Informationsbibliothek. Online verfügbar unter <https://blogs.tib.eu/wp/tib/2015/10/07/erstes-schnupperpraktikum-an-der-tibub/>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

North, Klaus (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Nürnberger, Dorothee (2013): Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 45–61.

Paul, Gerd (2002): Coaching. In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf und Christoph Albers (Hg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Bd. 2. 56. Aktualisierungslieferung März 2017. 3 (Loseblattsammlung). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 4.1.8.

Preißing, Dagmar (2014): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2.,

aktualisierte Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 147–201.

Rimser, Markus (2014): Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler (Edition Rosenberger).

Sandrock, Stephan; Ausilio, Giuseppe; Baszenski, Norbert; Teipel, Julia; Lennings, Frank; Neuhaus, Ralf; Stowasser, Sascha (2015): Handlungsfeld „Arbeit gestalten“. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) (Hg.): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg (ifaa-Edition), S. 91–132.

Scherm, Ewald; Süß, Stefan (2016): Personalmanagement. 3., vollständig überarbeitete Auflage. München: Franz Vahlen (Vahlers Lernbücher).

Schirmer, Uwe (2016): Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements. In: Uwe Schirmer (Hg.): Demografie Exzellenz. Handlungsmaßnahmen und Best-Practices zum demografieorientierten Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27–48.

Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Struhs-Wehr, Karin (2017): Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM. Wiesbaden: Springer.

Technische Informationsbibliothek (2016): Ausgezeichnete Chancengleichheit: TIB erhält zum fünften Mal das Prädikat Total E-Quality. Bibliothek bietet hervorragende Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf. Online verfügbar unter <https://www.tib.eu/de/service/aktuelles/detail/ausgezeichnete-chancengleichheit-tib-erhaelt-zum-fuenften-mal-das-praedikats-total-e-quality/>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Technische Informationsbibliothek (2017): Zukunftstag 2017: Ein Blick hinter die Kulissen der Bibliothek. 29 Mädchen und Jungen erkunden die TIB. Online verfügbar unter <https://www.tib.eu/de/die-tib/presse-und-informationen/pressemitteilungen/presse-detail/zukunftstag-2017-ein-blick-hinter-die-kulissen-der-bibliothek/>, zuletzt geprüft am 25.07.2017.

Thomas; Linda (2013): Generationenwandel: Personalmanagement im Bibliothekswesen. In: Kristin Futterlieb und Ivo Vogel (Hg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken. Erfahrungsberichte aus der Praxis, Bd. 56. Wiesbaden: Harrassowitz (Beiträge zum Buch- und Bibliothekswesen, Band 56), S. 51–59.

Thurich, Eckart (2011): pocket politik. Demokratie in Deutschland. 4. Auflage. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Pocket, 01). Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/system/files/pdf/RZIJQE.pdf>, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Tröger, Beate (2013): Personalentwicklung in der Praxis. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Berlin/Boston: De Gruyter Saur (Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis (BMFP), 2), S. 81–89.

Volkswagen Organisationsentwicklung (2009): Informationen zur Wissensstafette. Hg. v. Volkswagen Aktiengesellschaft. Online verfügbar unter http://www.volkswagen-karriere.de/content/medialib/vwd4/de_vw_karriere/pdf/informationen_zurwissensstafette/_jcr_content/renditions/rendition.file/informationen_zur_wissensstafette.pdf, zuletzt geprüft am 26.07.2017.

Walter, Alla; Hamouda, Sabrina; Reh, Katja (2017): Wie gelingt Wissensteilung in KMU? In: *Wissensmanagement : das Magazin für Führungskräfte* (4), S. 22–24.

Werner, Britta (2014): Gesund, motiviert und leistungsfähig. Bausteine für ein betriebliches Gesundheitsmanagement auch in Bibliotheken. In: Petra Hauke (Hg.): "Challenge accepted!". Bibliotheken stellen sich der Herausforderung des Demografischen Wandels. Positionen - Strategien - Modelle & Projekte. Bock + Herchen Verlag: Bad Honnef (Bibliothek und Gesellschaft), S. 233–240.

Anhang A: Interviewleitfaden

Einstiegsfragen

1. Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrer Bibliothek? Wie viele Stellen gibt es laut Stellenplan?
2. Kennen Sie den Altersdurchschnitt der Mitarbeiter? – bitte benennen oder einschätzen.

Altersstruktur

3. Wie ist die Altersstruktur der Mitarbeiter in Ihrer Bibliothek?
4. Wurde bereits eine Altersstrukturanalyse durchgeführt? Wenn nein: Ist die Durchführung einer Altersstrukturanalyse geplant?

Personalentwicklung

5. Gibt es in Ihrer Bibliothek eigene Zuständigkeiten für das Personalmanagement/die Personalentwicklung oder wird dies von der Hochschule/Universität gehandhabt? (*Wie viele Personen/Mitarbeiter sind zuständig?*)
6. Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Ihrer Bibliothek angeboten?

ggf. nachfragen:

- *Mitarbeitergespräche? Mitarbeiterbefragungen?*
- *Fortbildungen, Weiterbildungen, Schulungen?*
- *Coaching, Mentoring?*
- *Arbeitszeitmodelle?*

7. Werden für Mitarbeiter ab 55+ verstärkt Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt? Gibt es spezielle Fortbildungen für Mitarbeiter ab 55+?
8. Welche Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. spezielle Schulungen, Fortbildungen) werden für Führungskräfte angeboten?

Personalrekrutierung

9. Welche Rekrutierungsmaßnahmen wenden Sie in Ihrer Bibliothek an?

ggf. nachfragen:

- *Stellenanzeigen wo überall (Soziale Netzwerke)?*
- *Rekrutierung an Hochschulen? Praktika?*
- *Übernahme von Auszubildenden?*
- *Interne Stellenausschreibungen?*

Mitarbeiterbindung

10. Wie würden Sie die Fluktuationsrate der Mitarbeiter in Ihrer Bibliothek auf einer Skala von 1 bis 5 beschreiben?

Gesundheitsmanagement und Wissenstransfer

11. Welche Maßnahmen werden zur Gesundheitsförderung/Gesunderhaltung der Mitarbeiter Ihrer Bibliothek angeboten (z.B. Gesundheitskurse, Seminare)?
12. Welche Methoden werden für den Wissenstransfer eingesetzt (z.B. bei bevorstehenden Verrentungen)?

ggf. nachfragen:

- *Dokumentation von Wissen? (Wiki? Intranet? o.ä.?)*
- *Konzept für die Nachfolgeplanung?*
- *Kompetenzmatrix?*
- *Wissensstafette?*

Abschließende Frage

13. Wo sehen Sie in Ihrer Bibliothek den größten Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel?

z.B.:

- *alternde Belegschaft*
- *mangelnde Zukunftsorientierung*
- *Wissensverlust*
- *fehlende Kompetenzen der Mitarbeiter / Fachkräftemangel*
- *Nachwuchskräfte*

Anhang B: Zentrale Aussagen der Interviewpartner

Der Anhang B mit einer tabellarischen Übersicht der zentralen Aussagen der Interviewpartner befindet sich separat in Band 2 als Anlage zu dieser Arbeit.

Anhang C-G: Transkripte der Interviews B1 – B5

Die Anhänge C-G mit den Transkripten der Interviews B1-B5 befinden sich separat in Band 2 als Anlage zu dieser Arbeit.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hannover, den 10.08.2017

Maren Kolata