

Petra Düren

Talent Management in Bibliotheken!?!

Wie Mitarbeiter/-innen in Bibliotheken gefördert werden können – theoretische Grundlagen und Empfehlungen

Immer wieder müssen Stellenausschreibungen von Bibliotheken verlängert, manchmal nach langer Suche dann sogar fachfremd besetzt werden. Der »War for Talents« ist also inzwischen auch in Bibliotheken angekommen. Der folgende Artikel befasst sich mit Talent Management, um mit dessen Methoden zum einen Mitarbeiter/-innen zu halten und zum anderen gut ausgebildete neue Mitarbeiter/-innen zu finden und diese zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzen zu können.

1. Was verbirgt sich hinter dem Begriff

»Talent Management«?

»Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Beurteilung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.«¹ Diese Definition kann erweitert werden, indem alle Mitarbeiter/-innen als Menschen mit Talenten angesehen werden, sodass es gilt, deren jeweilige Talente zu identifizieren und sie diesem Talent entsprechend bestmöglich in der Organisation einzusetzen.²

Talent Management ist vielfältig und kann folgende, miteinander kombinierbare Aspekte bzw. Aufgaben beinhalten:³

- Ausrichten aller Personalaufgaben/-funktionen auf die Herausforderungen bzw. Folgen des demografischen Wandels
- Gewinnung, Beurteilung, Entwicklung und Halten von ausgewählten Schlüsselpositionen und/oder einem breiten Kreis an Mitarbeiter/-innen
- Vermeiden bzw. Verringerung von Austrittsabsichten der Mitarbeiter/-innen durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität nach außen
- gezielte Ansprache und damit Gewinnen jüngerer Arbeitskräfte
- Weiterentwicklung der Kompetenzen insbesondere von älteren Mitarbeiter/-innen
- Maßnahmen, um die Arbeitskraft und das Wissen der älteren Mitarbeiter/-innen über die Ruhestandsaltergrenze hinaus zu erhalten
- Maßnahmen, um die Diversität in der Einrichtung zu fördern

Gerade im Zusammenhang mit den letzten drei Punkten – Diversität und die Kompetenzen älterer Mitarbeiter/-innen – kann Talent Management unterstützen, indem »insbesondere der Förderung weiblicher und älterer Talente, aber auch der optimierten Abstimmung von Berufs- und Privatleben [...] zukünftig ein noch höherer Stellenwert [...] zukommen [wird].«⁴ Das Thema Alter und Altersdiversität sollte deshalb durch Maßnahmen, die ein positives Altersbild vermitteln, positiv bewertet werden.⁵

1 Adrian Ritz, Peter Sinelli: Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Adrian Ritz, Norbert Thom [Hrsg.]: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger halten. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 3-31

2 ebd.

3 Adrian Ritz, Norbert Thom: Talent Management auf dem Prüfstand. In: Adrian Ritz, Norbert Thom [Hrsg.]: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger halten. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 289-307

4 ebd.

5 Bedeutung und Zukunftsperspektiven des Talent Managements aus Sicht der Wissenschaft. In: Adrian Ritz, Peter Norbert Thom [Hrsg.]: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger halten. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 33-44

Als besonders relevant im Zusammenhang mit der Anreiz- und Bindungsstrategie des Talent Managements wird die individuelle Kompetenz- und Karriereentwicklung der Talente gesehen.⁶ »Die Aufgabe des Personalmanagements besteht deshalb darin, ihre Qualifikationen und Erfahrungen durch interessante Tätigkeiten und gezielte Weiterbildung permanent zu erweitern und ihnen eine individuelle Karriereperspektive zu geben (aus[zu]bauen).«⁷ Es sollte dabei vermieden werden, die Mitarbeiter/-innen und die Führungskräfte der mittleren und unteren Managementebenen mittels eines einheitlichen Kompetenzrasters zu bewerten, um Talente erkennen zu können. Besser ist es, »[...] wenn man jede Person als ein Individuum mit einer einzigartigen Kombination an Fähigkeiten betrachtet.«⁸

»Vor allem junge und talentierte Mitarbeitende zeigen sich nur so lange loyal, wie ihnen die anvertrauten Arbeiten und Verantwortungsbereiche innerhalb der Organisation attraktiv erscheinen.«
Adrian Ritz und Peter Sinelli

»Jeder Mitarbeitende ist ersetzbar [...]. Doch dieser Anspruch ist ein schlechter Ratgeber im Talent Management. Talenterorientierte Unternehmen sind überzeugt davon, dass Unterschiede existieren und es v. a. einen Unterschied ausmacht, [...] [wer] eine Schlüsselfunktion einnimmt.«⁹ »Der entscheidende Unterschied zwischen einem guten Mitarbeiter und einem ›Talent‹ ist neben dem Potenzial das ›Feuer im Bauch‹, die Begeisterung und das Engagement – die intrinsische Motivation.«¹⁰

Bereits bei der Rekrutierung sollte deshalb darauf geachtet werden, »[...] den möglichst passenden Kandidaten für [die Bibliothek] und nicht nur für die freiwerdende Stelle zu finden. Der Unterschied liegt oft darin, dass ein möglicher Kandidat mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten zwar ziemlich passgenau eine Stellenbeschreibung ausfüllen kann, aber

möglicherweise nicht das Potenzial mitbringt, in Zukunft andere/weitergehende Aufgaben zu erfüllen oder [nicht zur Bibliothek] passt.«¹¹

2. Warum sollte Talent Management in Bibliotheken eingesetzt werden?

Gerade in wissensbasierten Organisationen, wie es Bibliotheken sind, müssen »[...] verfügbare Talente, die dieses Wissen tragen, [...] gefördert werden, denn sie tragen entscheidend zum Kapital einer Organisation bei.«¹²

Um zu verhindern, dass sich diese Talente wegbewerben, muss unter anderem die Loyalität dieser Mitarbeiter/-innen gefördert werden. »Vor allem junge und talentierte Mitarbeitende zeigen sich nur so lange loyal, wie ihnen die anvertrauten Arbeiten und Verantwortungsbereiche innerhalb der Organisation attraktiv erscheinen und einen Beitrag zum lebenslangen Lernen, zur Steigerung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit bzw. ihrer Karriereentwicklung leisten.«¹³

Außerdem muss das Wissen älterer Menschen, die demnächst in Rente gehen, für die Bibliothek gesichert werden, sodass der Wissenstransfer als ein Bestandteil des Talent Managements gesehen werden muss, das heißt der Wissenstransfer zwischen den in der Bibliothek beschäftigten Generationen muss ggf. verbessert werden. Wissenstransfer stellt dabei »[...] eine Möglichkeit dar [...], die Talente [sowohl] von älteren als auch von jüngeren Mitarbeitern zu nutzen und auszubauen.«¹⁴

Im Mai 2019 wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit über InetBib eine quantitative Studie mittels Fragebogen zum Thema »Talent Management« durchgeführt. 113 Teilnehmer/-innen haben den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt. Es halten insgesamt 59 Prozent der Befragten die Einführung von Talent Management in Bibliotheken für sinnvoll, 28 Prozent für eher sinnvoll und lediglich 13 Prozent für eher nicht bis gar nicht sinnvoll.¹⁵

6 Ritz/Thom: Talent Management auf dem Prüfstand, S. 289-307

7 Dirk Holtbrügge: Personalmanagement. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler 2018, S. 161-162

8 Meinulf Kolb unter Mitwirkung von Brigitte Burkart und Frank Zundel: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2010, S. 516

9 Ritz/Thom: Talent Management auf dem Prüfstand, S. 289-307

10 Kolb: Personalmanagement, S. 516

11 Melanie Knijff, Yves Berger und Stefan Seiler: Talente Rekrutierung – Zukunft gestalten. UBS. In: Adrian Ritz, Peter Norbert Thom [Hrsg.]: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger halten. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 251-264

12 Ritz/Sinelli: Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, S. 3-31

13 ebd.

14 Regula S. Engelhardt, Anne Burmeister und Andreas Hirschi: Karrieremanagement von Talentem: Bedeutung und Zukunftsperspektiven des Talent Managements aus Sicht der Wissenschaft. In: Adrian Ritz, Peter Norbert Thom [Hrsg.]: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger halten. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 33-44

15 Hoecken, Lara Alina: Talente braucht die Bibliothek! Eine empirische Studie zur Nutzung von Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwicklung in Bibliotheken. Noch unveröffentlicht. S. 35

3. Wie steht es in Bibliotheken um Talent Management?

Vorweg sollte bedacht werden, dass es »in allen [...] Organisationen [...] schon Bestandteile eines funktionierenden Talent Managements [gibt]!«¹⁶

Die Autorin hat zusammen mit der Studentin Lara Alina Hoecken (Bachelor-Studium Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften – HAW Hamburg) beim Praxistag »Talent Management« des Departments Information (HAW Hamburg) am 13. Juni 2019 den Workshop »Talente braucht die Bibliothek! – Wie lassen sich diese finden und halten?« durchgeführt. Es haben insgesamt zehn Bibliothekare und Bibliothekarinnen aus Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken an diesem Workshop teilgenommen und nach einer kurzen Einführung in das Thema in zwei Gruppen über Talent Management in Bibliotheken diskutiert.

Dabei wurde im Zusammenhang damit, wie Talente gewonnen bzw. gehalten werden können, festgestellt, dass einiges bereits gut funktioniert, aber einiges noch verbessert werden kann. In der Gruppenarbeit im Workshop wurde aus eigenen Erfahrungen in der jeweiligen Bibliothek berichtet.

Im Folgenden wird aufgelistet, was die Workshop-Teilnehmer/-innen als wichtig erachten und zum Teil auch schon in der eigenen Bibliothek so durch- bzw. ausführen im Zusammenhang mit der Gewinnung von Talenten.

Was ist wichtig (intern)?

- Mitarbeiter/-innen erfahren Zuwendung. Ihnen wird in der Bibliothek zugehört.



Prof. Dr. Petra Düren ist seit 2010 Professorin für Betriebswirtschaftslehre für die Informations- und Dienstleistungsbranche an der HAW Hamburg. Ihre Forschungsgebiete reichen von Change Management, Führungsverhalten in Wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken, strategischer Steuerung und Controlling in

Bibliotheken über Personalmanagement mit unter anderem Talent Management und Diversität sowie Wissensmanagement – Bibliotheken als lernende Organisationen – bis zur Nachhaltigkeit in Bibliotheken. Sie verfügt zudem über neun Jahre Erfahrung als Mitglied des Top Managements der Technischen Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (heute: TIB – Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften und Universitätsbibliothek).

- Von den Führungskräften wird eine Offenheit gegenüber ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gelebt.
- Den Mitarbeiter/-innen wird Raum für Entwicklung und Projekte gelassen.
- Gegenseitige Wertschätzung findet statt.
- Bei Bedarf wird nachgehakt, anlassbezogen und individuell.
- Alle haben Einfluss auf die Außenwirkung und arbeiten daran.
- Stellenbeschreibungen werden möglichst flexibel gehalten.

Was ist wichtig (extern)?

- Arbeiten an der Außenwirkung der Bibliothek
- Imagekampagnen durchführen
- Formulierungen in den Stellenausschreibungen »aufpeppen«
- in den Stellenbeschreibungen die Kompetenzen, die gewünscht werden, ergänzen bzw. aktiv einbringen
- Praktika anbieten
- Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (zum Beispiel der Gehälter)
- Teammitglieder bei der Personalauswahl beteiligen
- Personalauswahl sorgfältig und gründlich durchführen

Zur Frage, was getan wird bzw. getan werden muss, um Talente zu halten, wurden folgende Punkte gesammelt:

- Feedbackgespräche bzw. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (bis zu dreimal pro Jahr)
- Möglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung nutzen
- das Betriebsklima verbessern (zum Beispiel durch Betriebsausflüge, sofern gewünscht, die Durchführung einer Lunchlotterie – gemeinsame Mittagspause mit der ausgelosten Person – und Pflegen eines Geburtstagskalenders)
- Offenheit gegenüber neuen Ideen und Anregungen für Verbesserungen/Änderungen und Erklärungen geben, warum eine Idee ggf. nicht umgesetzt werden kann
- gegenseitige Wertschätzung
- Perspektiven aufzeigen
- regelmäßige Fortbildungen anbieten
- individuelle Stärken erkennen und fördern
- eigene Stelle für Mitarbeiterentwicklung einführen

Auch die von Lara Alina Hoecken durchgeführte Befragung mittels Online-Fragebogen hat gezeigt, welche Herausforderungen bewältigt werden müssen, um bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfolgreich sein zu können und was in den Bibliotheken bereits umgesetzt ist. Die drei wichtigsten Herausforderungen sind die Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen, flexible Arbeitszeitmodelle sowie das Bieten von Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven. Geboten werden bereits – auch hier sind die drei meistgenannten Aspekte aufgeführt – flexible Arbeitszeitmodelle, ein familienfreundliches Umfeld und zusätzliche Gesundheitsleistungen und Altersversorgung.¹⁷

4. Empfehlungen und Fazit

Es werden schon viele Aspekte von Talent Management in Bibliotheken umgesetzt, aber damit Talent Management in Bibliotheken insgesamt funktionieren kann, muss es der individuellen Kultur der Einrichtung, den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeiter/-innen, den spezifischen Personalmanagement-Praktiken sowie den Managementkapazitäten und den strategischen Zielen der Bibliothek entsprechen.¹⁸ Außerdem muss es von der Leitung einer Bibliothek vorgelebt werden, »denn ohne glaubwürdiges Einverständnis und aktive Mitwirkung vonseiten der Geschäftsführung dürfte ein funktionierendes Talent Management nur schwerlich umzusetzen sein.«¹⁹

Auch darf Talent Management nicht einfach mit Personalmanagement oder -entwicklung gleichgesetzt werden²⁰, sondern geht darüber hinaus. Auch wenn »[...] die Grenzen zwischen zeitgemäßem Talent Management und herkömmlicher Personalentwicklung ausgesprochen fließend sind, beide Inhalte gehen unmittelbar ineinander über.«²¹

Empfohlen werden für ein Personalmanagement im Zusammenhang mit Talent Management folgende Methoden:²²

- Projektmitarbeit, später Projektleitung anbieten
- Job Rotation ermöglichen
- Entwicklung direkt am Arbeitsplatz durch entsprechende Aufgaben, Lernmöglichkeiten, den Austausch mit Kollegen und Kolleginnen und dadurch Stärkung bzw. Ausbau der eigenen Kompetenzen
- Entwicklungsprogramme gestalten und implementieren
- Feedbackinstrumente überarbeiten bzw. entwickeln
- gezielte, das heißt individuelle Fortbildung durch Schulungen, Trainings, Workshops etc.

Laut der von Lara Alina Hoecken durchgeführten Studie fehlen allerdings bei Bibliotheken, die Talent Management nicht nutzen, ausreichende Fachkenntnisse, ausreichendes Personal sowie Budget, um ein umfassendes Talent Management in der jeweiligen Einrichtung einführen zu können.²³

Insgesamt sind Bibliotheken aber bereits auf dem richtigen Weg, Talent Management – wenn auch häufig nur in Teilen – zu nutzen, um gut ausgebildetes, zur eigenen Einrichtung passendes Personal zu finden und zu halten.

16 Stulle, Klaus P.: Goldene Regeln für das Talent Management: Worauf Unternehmen achten sollten, um erfolgskritische Positionen zu besetzen. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 17

17 Hoecken: Talente braucht die Bibliothek!, S. 34

18 Ritz/Sinelli: Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, S. 3-31

19 Stulle: Goldene Regeln für das Talent Management, S. 34

20 Ritz/Thom: Talent Management auf dem Prüfstand, S. 289-307

21 Stulle: Goldene Regeln für das Talent Management, S. 31

22 ebd., S. 31-32

23 Hoecken: Talente braucht die Bibliothek!, S. 32-33

Zwei Welten.
Ein System.
WinBIAP.

1.000+
Bibliotheken
bundesweit

Deutscher
Bibliotheks-
verband
Sektionen:
2 | 3A | 3B |
6 | 8

Bibliotheks-Management-Software

<p style="font-weight: bold; font-size: 20px;">NEUE FEATURES</p>	<p style="font-weight: bold; font-size: 14px;">WordPress meets Web OPAC</p>
<p style="font-weight: bold; font-size: 14px;">Pooldaten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buchhandel, DNB, ekz, ... • Covers, Internet-Links • E-Medien <p style="font-weight: bold; font-size: 14px;">datronic®</p>	<p style="font-weight: bold; font-size: 14px;">Medien-services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buchhandel, ekz, ... • Konfektionierung • eRechnung • Standing Orders