

Nachhaltige Personalentwicklung: Erfolgskontrolle als methodische Herausforderung

Ulla Wimmer,
Deutscher Bibliotheksverband,
Kompetenznetzwerk für Bibliotheken (KNB)
Redaktion BIX-Bibliotheksindex

dlbv

Deutscher
Bibliotheksverband e.V.

Überblick

- Kriterien für nachhaltige Personalentwicklung
- Personalkennzahlen in der Wirtschaft
- Praxisbericht: Personalkennzahlen im BIX
- Drei Instrumente für das Personalcontrolling

Wie zeigt sich nachhaltige Personalentwicklung?

- Lernfähigkeit der Einrichtung
- (Unterstützung gesellschaftspolitischer Ziele)
- Leistungsfähigkeit der Einrichtung

Nachhaltigkeit der Personalentwicklung

Lernfähigkeit der Einrichtung **und**

Unterstützung gesellschaftspolitischer Ziele

- Personalstruktur
 - Alter
 - Gender
 - Ethnicity
 - Kompetenzstruktur (Fach- / Stellenkegel, „Jobgruppen“)
 - Balance zwischen Kontinuität und Erneuerung (Betriebszugehörigkeit/Fluktuation)
- Personalentwicklung
 - Fort- und Weiterbildung
 - interne Stellenbesetzungen, Höhergruppierungen („Talententwicklung“)

Nachhaltigkeit der Personalentwicklung

Leistungsfähigkeit und Motivation

- Effizienzkennzahlen
- Personalfriedenheit
 - Fluktuation/Bindung/Erneuerung
 - Krankheit / Absenz
 - Veranstaltung / Teilnahme an Feiern etc.
 - Mitarbeiterzufriedenheit

→ zentrales Instrument: Mitarbeiterbefragung

Personalkennzahlen in der Wirtschaft

Basiskennzahl:

- Umsatz / Gewinn pro Mitarbeiter-VZÄ

Personalentwicklungscontrolling:

- Fort- und Weiterbildung
- „Talententwicklung“
- Steuerung der Personalentwicklung
 - strategisch, operativ
 - Effizienz, Personalstruktur, Jobgruppen etc.

Kennzahlen im Personalbereich (DGFP)

2010: Online-Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) unter ihren Mitgliedsunternehmen:

- welche Kennzahlen halten Personalmanager für steuerungsrelevant ?
- welche Kennzahlen werden aktuell erhoben?
(134 Kennzahlen wurden abgefragt)

Kennzahlen im Personalbereich (DGFP)

Die wichtigsten Kennzahlen:

- Altersstruktur (97%)
- Identifikation mit dem Unternehmen (89 / 50%)
- Qualität der Führung (88 / 50 %)
- Bleibequote der Leistungsträger (80 / 13%)
- [Link zur Kurzauswertung](#) (Ergebnisse werden Ende 2010 publiziert)

Personalkennzahlen im Bibliotheksbereich

Personalindikatoren im Praxis- (Härte-) Test: der Bibliotheksindex BIX

- 170-250 Öffentliche Bibliotheken im BIX-ÖB
- 80-95 Hochschulbibliotheken im BIX-WB
- rein quantitativ
- Gesamtindex mit Ranking/“Bewertung“

Personalindikatoren im Praxis- (Härte-)test: BIX-ÖB

Dimension „Mitarbeiterorientierung“ im BIX-ÖB 2000 – 2006:

- Fluktuationsquote (Personalabgänge / Köpfe gesamt - je weniger umso besser)
- „Verfügbarkeitsquote“ (= inverse Krankheitsquote, gemessen in Arbeitstagen – je höher umso besser)
- Fortbildungsquote (Anteil der verfügbaren Arbeitsstunden, der auf Fortbildung verwendet wird – je mehr umso besser)

Problematik Fluktuationsquote

- Aussage ist für Betriebsgrößen unter 20 Personen fragwürdig (94% der ÖBs, mind. 58% der WBs)
- Aussage ist für den Öffentlichen Dienst stark fragwürdig
- Aussage ist von der Arbeitsmarktlage abhängig

Problematik Verfügbarkeitsquote

- Aussage ist für kleine Betriebsgrößen fragwürdig
- Publikation ggf. mitbestimmungspflichtig

Alternativvorschlag:

- „Anzahl Kurzzeiterkrankungen“ (Klaus Ceynowa ; André Coners : Balanced scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken, 2002)

Personalindikatoren im Praxis- (Härte-)test: BIX-ÖB

- Verfügbarkeitsquote und Fluktuationsquote wurden 2006 aufgegeben
- Dimension „Mitarbeiterorientierung“ wurde durch Dimension „Entwicklung“ ersetzt
- Indikator Fortbildungsquote wurde als Teil der neuen Dimension beibehalten

Alternativen in der Diskussion

Folgende Indikatoren wurden für den BIX-ÖB diskutiert und abgelehnt:

- Anteil des Fachpersonals am Gesamtpersonal
(wegen schwieriger Definition für "Fachpersonal")
- Anteil der in den letzten Jahren neu angestellten MitarbeiterInnen
(schwierig zu definieren bei Zeitverträgen)
- Altersdurchschnitt der BibliotheksmitarbeiterInnen
(Aussage ambivalent)

Personalkennzahlen im Praxis- (Härte -)test: BIX-WB

- Fortbildungstage pro VZÄ (Dimension Entwicklung)
- Anteil Personalkapazität für elektronische Dienste (Dimension Entwicklung)
(Problem: Outsourcing / Kooperation)
- Zwei Kennzahlen zur „Prozesseffizienz“ (früher: Mitarbeiterproduktivität) – (Dimension Effizienz)

Differenzierte Instrumente für das Personalcontrolling

- Jochmann, Walter: Überzeugende Modelle und Kennzahlen verzweifelt gesucht. – in: Personalführung 4/2010, S. 27-33
- <http://www.dgfp.de/perdoc/document.php?id=84345>
 - „Workforce-“ bzw „HR-Scorecard“
 - „Gap-Analyse“

„GAP-Analyse“ bei Kienbaum

- „Strukturierung der Workforce in Jobgruppen (Funktionen und Verantwortungsebenen)
- headcount- und altersorientierte Abbildung der Ist-Situation auf einer mehrjährigen Zeitachse
- die Bewertung der Jobgruppen-Relevanz für das aktuelle Geschäftsmodell und für veränderte und zukünftige Geschäftsmodelle
- die Bewertung der externen Beschaffbarkeit
- die Simulation von Szenarien der Unternehmensentwicklung (Wachstum, Schrumpfung, Verlagerung etc.).“

(Jochmann a.a.O, S. 30)

„Workforce Scorecard“

Huselid, Mark A., Becker, Brian E., Beatty, Richard W.: The workforce scorecard : managing human capital to execute strategy. - Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 2005

„Workforce Scorecard“:

- Erfolge / Resultate,
- Kompetenzen,
- Leadership und Workforce-Verhalten
- Kultur und Mentalität der Workforce

(Jochmann, a.a.O., S. 30)

HPI – Human-Potential-Index

(umstrittener) Versuch, Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen standardisiert zu bewerten [Diskussion um den HPI](#)

- Erhebung zu Umfang und Einsatz von HR-Maßnahmen in Unternehmen
- für Bibliotheken nutzbar als Checkliste:
- Abschlussbericht des Projektes „Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien“ – Projekt F 2127 – im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (A. Schubert, T. von der Brüggen, M. Haferburg)
- [Link zur Studie](#)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ulla Wimmer,

wimmer@bibliotheksverband.de

Tel.: (030) 644 9899 15