

Adalbert Kirchgäßner

Personalentwicklung.

Ein Ansatz zur zielorientierten Mobilisierung innerbetrieblicher Produktionsreserven

Gliederung

1. Sinn einer geplanten Personalentwicklung
2. Theorie der Personalentwicklung
 - 2.1. Begriff
 - 2.2. Zusammenhang von Personalentwicklung, Personalplanung und Organisationsplanung
 - 2.3. Entwicklungsablauf
 - 2.4. Begleitende Kontrolle
 - 2.4.1. Zielvorgaben
 - 2.4.2. Fortschrittskontrolle
 - 2.4.3. Eignungsprognosen
 - 2.4.4. Kooperative Beurteilung
 - 2.5. Ständige Information als Führungsinstrument
3. Konkrete Umsetzung
 - 3.1. Personal- und Organisationsplanung
 - 3.2. Stellenplanung
 - 3.3. Personalauswahl
 - 3.4. Einarbeitung
 - 3.5. Einsatz der langjährigen Mitarbeiter
 - 3.6. Beförderung und Höhergruppierung -
- Laufbahnplanung
 - 3.7. Umgang mit Mitarbeitern -
- Vertrauen statt Mißtrauen
4. Schlußbemerkungen

1. Sinn einer geplanten Personalentwicklung

Die Bibliotheken leben heute in einer Umwelt, die sich ständig ändert. Damit ändern sich für die Bibliotheken die Anforderungen, die an sie gestellt werden, ebenso wie sich die technischen Arbeitsbedingungen ständig verändern. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, muß es das Bemühen der Bibliotheken sein, Mitarbeiter zu bekommen und heranzubilden, die den sich ständig ändernden Anforderungen gerecht werden. Die Mitarbeiter treten meist in jungen Jahren

in die Bibliotheken ein und verändern sich während ihrer Berufstätigkeit in ihrem Arbeitsverhalten, in ihrem Verhalten zu ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten und Untergebenen und in vielen anderen Bereichen. Andererseits benötigen die Bibliotheken für ihre vielfältigen Aufgaben Mitarbeiter, die sich den wandelnden Anforderungen anpassen können, die durch die Veränderungen im jeweiligen Arbeitsfeld, sei es durch Veränderung des einzelnen Arbeitsplatzes, sei es durch Wechsel des Arbeitsgebietes. Und diesen Wandel sollen sie aktiv mitgestalten. Des weiteren muß jeder Betrieb ständig Mitarbeiter heranbilden, die freiwerdende Aufstiegsstellen oder neue Aufgabenbereiche übernehmen und sinnvoll ausfüllen können.

Dieser Entwicklungsprozeß, die ständige Weiterbildung der Mitarbeiter, sollte von der Betriebsleitung bewußt gesteuert werden, damit die Bibliothek auf Dauer die Mitarbeiter hat, die für diese Aufgabenstellung erforderlich sind. Wird dieser Prozeß im Zusammenhang mit der Organisationsplanung und der langfristigen Planung der Aufgaben der Bibliothek bewußt geplant und gesteuert, spricht man von "Personalentwicklung"

2. Theorie der Personalentwicklung

2.1. Begriff

Unter "Personalentwicklung" versteht man also die planmäßig durchgeführte und zielorientierte Veränderung des vorhandenen Personals in räumlicher, zeitlicher und qualitativer Dimension. Sie umfaßt die Entwicklung von Wissen, Können und Verhalten der betroffenen Mitarbeiter. Schulung und Weiterbildung des fachlichen Könnens wie auch des Verhaltens gegenüber Mitarbeitern, Vorgesetzten und Untergebenen ebenso wie das Verhalten gegenüber den Benutzern sind Bausteine für die Personalentwicklung. Weiter ist es wichtig, für die geplanten Veränderungsschritte Zeitvorstellungen zu entwickeln, um zu zielorientierten, zeitlich realisierbaren Veränderungsstrategien zu kommen (1).

2.2. Zusammenhang von Personalentwicklung, Personalplanung und Organisationsplanung

Organisationsplanung ist die Planung der künftigen Organisationsstruktur, für die bestimmt wird, welche Aufgaben künftig in welchem Arbeitszusammenhang und mit welchen Arbeitsmethoden und Verfahrensweisen bewältigt werden. Personalplanung ist die Planung, welches Personal in welcher quantitativen und qualitativen Zusammensetzung für die Bewältigung der Aufgaben in der vorhandenen oder in der künftig geplanten Organisation erforderlich ist. In der Stellenplanung werden die Vorgaben der Organisations- und Personalplanung in Stellen umgesetzt, d.h. es wird geplant, welche Stellen auf Grund der voraussehbaren Veränderungen zusätzlich erforderlich sind, welche in ihrem Inhalt verändert werden müssen und welche künftig wegfallen können.

Personalentwicklung soll nun dazu dienen, die für die Bibliothek erforderlichen qualifizierten Mitarbeiter durch geeignete Förderungsmaßnahmen aus dem vorhandenen Mitarbeiterstamm heranzubilden. Dazu sind folgende Grundüberlegungen erforderlich: - Welche Mitarbeiter sind entwicklungsfähig? - Welche Mitarbeiter haben ihre "berufliche Entwicklung" bereits abgeschlossen und werden sich auch bei weiterer Förderung nicht mehr weiter entwickeln, sei es, daß sie nicht mehr dazulernen können (weil sie vielleicht zu alt sind) oder daß sie nicht mehr wollen (weil sie vielleicht ihre ganze Aktivität in die Freizeit verlegt haben)?

Um Personalentwicklung in diesem Sinne betreiben zu können, muß man die Förderinteressen des Betriebes wie die der Mitarbeiter in Einklang bringen. Der Betrieb hat das Interesse, daß seine Mitarbeiter ihre Arbeit bestmöglich erledigen, mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind und sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Weiter hat der Betrieb das Interesse, einerseits für freiwerdende Stellen geeigneten Nachwuchs im Hause heranzubilden, andererseits den daran interessierten Mitarbeitern Aufstiegschancen zu bieten. Die Mitarbeiter haben an der Arbeitszufriedenheit ebenfalls ein Interesse. Aber für sie sind weiter die Möglichkeiten des persönlichen Fortkommens, Wechsel in andere, vielleicht interessantere Tätigkeitsfelder, Aufstiegschancen und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in der täglichen Arbeit wichtig. Dabei ist es Aufgabe einer sinnvoll betriebenen Personalentwicklung, den Mitarbeitern die jeweils eigenen Chancen aufzuzeigen, die mit Förderungsmaßnahmen verbunden sind, unabhängig davon, ob eine konkrete Maßnahme mit einer Gehalts- und/oder Statusverbesserung zusammenhängt oder nicht.

2.3. Entwicklungsablauf

Normalerweise macht jeder Mitarbeiter folgende Entwicklung durch: Er wird an einem neuen Arbeitsplatz eingesetzt, an dem er unter der fachlichen Leitung des Vorgesetzten von diesem oder von einem Mitarbeiter eingelernt wird, bis er mit zunehmendem Lernfortschritt immer selbständiger arbeiten kann. Dies bedeutet, wenn er an diesem Arbeitsplatz anfängt, ist er unterqualifiziert, aber man erwartet von ihm, daß er in die geforderte Qualifikation hineinwächst. Er entwickelt sich also von der Unterqualifikation zur Vollqualifikation. Wenn er sich über die erwartete Qualifikation hinaus weiter qualifiziert, ist er nach einer entsprechenden Einsatzdauer an diesem Arbeitsplatz für diesen überqualifiziert. Dann wäre, wenn dies möglich ist, eine Versetzung auf eine andere, schwierigere Position sinnvoll.

Plant man diesen natürlichen Prozeß in der Form, daß man für geeignete Mitarbeiter eine Abfolge verschiedener Stellen vorsieht, die sie nacheinander durchlaufen sollen, um sich die in den verschiedenen Einsatzbereichen erforderlichen Qualifikationen anzueignen. Führt man dieses mit dem Ziel durch, daß sie sich insgesamt mehr Qualifikationen aneignen, so

nennt man das "Job Rotation". Für die Durchführung eines derart geplanten Wechsel des Arbeitseinsatzes muß, soll der Qualifikationszuwachs auch gewährleistet sein, eine begleitende Kontrolle des Arbeitseinsatzes vor Ort stattfinden, um jeweils festzustellen, ob der Mitarbeiter auch die jeweils in ihn gesetzten Entwicklungserwartungen erfüllt. Ebenso ist eine Beobachtung der Kontrolle vor Ort durch diejenigen erforderlich, die die Personalentwicklung steuern, damit Zielabweichungen erkannt und in der jeweils angemessenen Form aufgefangen werden können. Neben dieser Qualifikationserwerbung am Arbeitsplatz können von Zeit zu Zeit Schulungen in Form von Unterricht, Fallstudien oder Rollenspielen hinzukommen.

2.4. Begleitende Kontrolle

Für den Erfolg einer derart geplanten Personalentwicklung ist eine begleitende Kontrolle sehr wichtig. Diese umfaßt mehrere Teile:

- Für den Mitarbeiter verstehbare Vorgaben und Ziele
Fortschrittskontrolle an Hand von Zielvorgaben
- Prognosen, welcher Mitarbeiter sich für welche Tätigkeiten eignet; daraus folgt die erforderliche Förderungsplanung
- Kooperative Mitarbeiterauswahl und -beurteilung.

Die begleitende Kontrolle ist ein vielschichtiger Prozeß, der von den Betroffenen ebenso wie von allen für die Ausbildung und den Personaleinsatz Verantwortlichen in unterschiedlichen Formen wahrgenommen werden muß.

2.4.1. Zielvorgaben

Für jeden Mitarbeiter sollte klar sein, wo er in seinem Betrieb steht. Ihm sollte bewußt sein, wie er in seiner Arbeitsleistung und in seinem Sozialverhalten eingeschätzt wird. Weiter sollte er Kenntnis darüber haben, welche Möglichkeiten es für ihn in seinem Betrieb, d.h. sowohl an seinem derzeitigen Arbeitsplatz als auch anderweitig in diesem Betrieb gibt. Dazu gehört, daß der Betrieb offenlegt, wie Aufstiegsstellen besetzt werden, welche Aufgaben diesen Stellen zugeordnet sind, welche Voraussetzungen für die Besetzung dieser Stellen gefordert werden. Das heißt, die Kriterien der Stellenbesetzungen müssen für die Mitarbeiter bekannt und verständlich sein. Dies bedeutet andererseits, daß für die zu fördernden Mitarbeiter Lern- und Leistungsziele erarbeitet werden müssen.

2.4.2. Fortschrittskontrolle

Anhand der offengelegten Ziele und Kriterien sollte regelmäßig überprüft werden, ob die betroffenen Mitarbeiter Fortschritte machen, d. h. ob sie beispielsweise je nach Aufgabenstellung ihre Qualifikation auf einem gegebenen Gebiet erweitert haben, ob sie sich in einer vorgegebenen Zeit in

ein neues Arbeitsgebiet eingearbeitet haben, oder ob sie ihr Sozialverhalten in einer gewünschten Richtung verändert haben. Dies erfordert regelmäßige Überprüfung der Qualifikation, Beobachtung des Sozialverhaltens und regelmäßige Gespräche mit den Betroffenen.

2.4.3. Eignungsprognosen

Um den einzelnen Mitarbeitern geeignete Ziele vorgeben zu können, muß man Prognosen erarbeiten, welche Mitarbeiter für welche Förderung geeignet sind. Dies bedeutet, daß man in Kenntnis von Arbeitsmenge, Arbeitsqualität und Arbeitsweise des einzelnen Mitarbeiters Vorstellungen entwickeln muß, inwiefern er sich in seinem bisherigen Aufgabengebiet verbessern kann, ob er für andere Aufgabengebiete geeignet ist und was er tun muß, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Eben solche Vorstellungen muß man über das Sozialverhalten der betroffenen Mitarbeiter entwickeln. Das heißt, man muß wissen, wie verhält sich der einzelne Mitarbeiter nicht nur gegenüber den Vorgesetzten, sondern auch gegenüber Mitarbeiter, Untergebenen, Bibliotheksbenutzern, Lieferanten und anderen Außenstehenden, mit denen er im Rahmen seiner Tätigkeit zu tun hat. Diese Vorstellungen müssen dem Mitarbeiter bekannt sein, d. h. man muß sie mit ihm erörtern, zum Teil auch mit ihm zusammen erarbeiten.

Diese Eignungsprognosen sollten regelmäßig erstellt werden. Zum einen kann den betroffenen Mitarbeitern dadurch verständlich gemacht werden, wie sie eingeschätzt werden. Zum anderen bekommt die Betriebsleitung einen Überblick darüber, für welche Aufgaben Mitarbeiter im eigenen Haus heranwachsen, und für welche Aufgaben voraussichtlich neue Mitarbeiter angeworben werden müssen.

Die Eignungsprognosen stehen in Abhängigkeit vom Alter, von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ebenso wie in Abhängigkeit von bisher durchlaufenen Stationen, dabei gesammelten Erfahrungen und erlernten Fähigkeiten und der derzeit ausgeübten Tätigkeit. Je jünger ein Mitarbeiter ist und je weniger er bisher an Fähigkeiten und Erfahrungen sammeln konnte, umso allgemeiner kann und sollte die Prognose aussehen. Je älter jemand ist, je länger er bereits im Berufsleben steht und je höher er bereits eingestuft ist, um so bestimmter und zielorientierter muß die Eignungsprognose ausfallen.

2.4.4 Kooperative Beurteilung

Die Erstellung der Zielvorgaben, die Durchführung der Fortschrittskontrollen, die Erarbeitung der Eignungsprognosen ebenso wie die Personalauswahl für bestimmte Stellen muß ein Prozeß im Zeitablauf sein, bei dem die unterschiedlichen Führungsebenen kooperativ zusammenarbeiten müssen. Ebenso sollten die verschiedenen Bereiche der Bibliothek daran beteiligt sein, damit deren unterschiedliche Interessen koordiniert werden können.

Unterschiedliche Führungsebenen sollten beteiligt sein, da die Mitarbeiter, ihre Leistungen und Probleme aus unterschiedlicher Nähe und Entfernung unterschiedlich gesehen werden. So kann man davon ausgehen, daß entfernt stehende Beobachter (hier die Direktion) ein starkes Interesse an der jeweiligen Beurteilung haben aber eine geringe Kompetenz dazu besitzen, während direkte Vorgesetzte (z. B. Dienststellenleiter, Abteilungsleiter) eine hohe Kompetenz zur Beurteilung aber meist keinen Überblick über den gesamten Betrieb haben und damit kaum in der Lage sind, die Fortschrittskontrollen, Eignungsprognosen und ähnliche Einschätzungen so vorzunehmen, daß sie den gesamten Betrieb und nicht nur einen eingeschränkten Arbeitsbereich als Bezugsrahmen haben. Dies nennt man das "Beurteilungsparadoxon".

Diese Einschätzungen, Vorgaben und Beurteilungen sollten aber nicht nur dem Mitarbeiter bekannt sein, sie sollten auch mit den Betroffenen besprochen werden, um zu erfahren, wie diese ihrerseits ihre eigene Position sehen, welche Erwartungen sie haben und wie weit die Förderinteressen des Betriebes mit denjenigen der Betroffenen übereinstimmen.

2.5. Ständige Information als Führungsinstrument

Damit die Mitarbeiter sich so entwickeln können, wie dies hier formuliert wurde, müssen sie ständig darüber informiert werden, welche Ziele die Bibliothek als Ganzes, welche Arbeitsschwerpunkte und Probleme derzeit, in naher und in ferner Zukunft auf die Bibliothek und auf den jeweiligen Arbeitsplatz zukommen. Nur diese ständige Information ermöglicht es den Mitarbeitern, auf die vorgegebenen Ziele überhaupt einzugehen. Fehlt ihnen diese Information, verengt sich ihr Blickwinkel auf die eigene Abteilung oder auf die eigene Arbeitsgruppe. Das Problem der innerbetrieblichen Information ist aber ein eigenes Thema, daß hier nicht weiter behandelt werden soll.

3. Konkrete Umsetzung

Im Folgenden möchte ich nun darstellen, wie wir in Konstanz zum mindesten zum Teil versuchen, die eben formulierten Ideen in die tägliche Arbeit umzusetzen.

3.1. Personal- und Organisationsplanung

Auf die Planung der Organisation, d. h. welche Aufgaben werden in welchem Organisationzusammenhang und mit welchen Arbeitsmethoden erledigt, ebenso wie auf die Personalplanung, d. h. welche Stellen in welcher Qualifikation und Menge stehen zur Verfügung, möchte ich hier nicht eingehen. Die Organisationsstrukturen und die Stellensituation seien vorgegeben. Dann stellt sich die Frage, wie unter diesen Rahmenbedingungen die Stellen besetzt und die auf diesen Stellen arbeitenden Mitarbeiter eingesetzt werden.

3.2. Stellenplanung

Jeder Betrieb hat eine gegebene Anzahl von Stellen mit vorgegebenem Status und vorgegebene Vergütung. Dabei ist die Verwendung ziemlich eingeschränkt, d. h. Stellen können im allgemeinen unter- aber nicht überbesetzt werden, Angestellte können auf Beamtenstellen geführt werden aber nicht umgekehrt. Andererseits erwarten die Mitarbeiter, daß sie im Lauf der Zeit die Möglichkeit haben, vorwärts zu kommen, konkret: befördert oder höher eingestuft zu werden.

Um den Mitarbeitern nun Anreize zu bieten, muß für diese erkennbar sein, welche Anforderungen erfüllt sein müssen, damit sie die von ihnen angestrebte, bessere Position auch erreichen können. In Konstanz haben wir deshalb für alle Aufstiegsstellen des gehobenen Dienstes eine Aufgabendefinition vorgenommen, in der beschrieben wurden welches Aufgabengebiet welcher Beförderungsstelle zugeordnet ist.

Diese Liste wurde mit den Abteilungsreferenten erarbeitet, im Haus bekannt gemacht und der Personalabteilung der Universität und dem Personalrat vorgelegt. Damit ist ausgeschlossen, daß nach Alter, Dienstalter oder ähnlichen bequemen Kriterien befördert werden kann. Man kann sich keine Beförderung mehr ersitzen. Wer weiterkommen will, muß sich für eine der beschriebenen Stellen, die frei ist oder frei werden wird, qualifizieren und auf diese bewerben.

Diese Liste ist natürlich nicht für alle Ewigkeiten festgeschrieben, sondern wird alle paar Jahre überprüft und den veränderten Organisationsbedingungen angepaßt.

3.3. Personalauswahl

Da wir unter den oben genannten Gesichtspunkten Mitarbeiter anwerben wollen, die nicht nur in einem Teilbereich der Bibliothek gute Arbeit leisten werden, sondern im Prinzip in allen Bereichen eingesetzt werden können und auch in allen wichtigen Bereichen für bestimmte Zeiten eingesetzt werden sollen, wählen wir solche Bewerber aus, von denen wir annehmen, daß sie auch den in den unterschiedlichen Bereichen gestellten Anforderungen gerecht werden können. Wir suchen fachlich gute Mitarbeiter, die nicht nur an ihrer Arbeit sondern auch am Umfeld ihrer Arbeit interessiert sind, die eigene Initiativen entwickeln, mit ihren Mitarbeitern kooperativ zusammenarbeiten und für die die Versorgung der Benutzer wichtiger ist als ein organisatorisch einwandfreier, für die Mitarbeiter bequemer Betriebsablauf. Deshalb beteiligen wir an jeder Bewerberauswahl nach Möglichkeit Vertreter des Benutzungsbereiches und Vertreter des Bearbeitungsbereiches.

Jede Bewerberauswahl wird im Normalfall von drei Personen durchgeführt. Die Beteiligung mehrerer Personen führt zu besseren Auswahlentscheidungen, da dann in der Diskussion zwischen den Beteiligten scheinrationale und sachfremde emotionale Beweggründe als für die Entscheidung irrelevant

erkannt werden können, während dies um so schwerer ist, je weniger Personen an einem Entscheidungsprozeß beteiligt sind. Andererseits werden auch nicht zu viele Personen an der Auswahlentscheidung beteiligt, da es, vor allem wenn die Bewerber Schwierigkeiten haben, sich Unbekannten gegenüber zu äußern, es den Bewerbern oft schwer fällt, einer größeren Anzahl ihnen unbekannter Personen Rede und Antwort stehen müssen.

Die Personen, die an der Auswahl beteiligt sind, kommen aus den oben genannten Gründen normalerweise aus den unterschiedlichen Bereichen der Bibliothek, damit die unterschiedlichen Bedürfnisse und Belange des Betriebes auch berücksichtigt werden. Normalerweise ist also ein Mitglied der Direktion, ein Vertreter des Bearbeitungsbereiches und ein Vertreter des Benutzungsbereiches beteiligt.

Jeder Mitarbeiter entwickelt im Laufe der Zeit Stärken und Schwächen. Sucht man nun Mitarbeiter, die sich nur für einen bestimmten Bereich wie z. B. "Erwerbung" oder "Katalogisierung" oder "Benutzung" interessieren, im gewünschten Bereich gut zu werden versprechen, aber in den übrigen Bereichen kaum einsetzbar sind, weil sie für diese nicht geeignet sind und auch nicht dort eingestzt werden wollen, schafft man die personellen Voraussetzungen, daß die verschiedenen Bereiche der Bibliothek kein Verständnis füreinander haben werden und sich gegenseitig behindern statt unterstützen. Bei jedem Bewerber stellen wir uns deshalb auch immer die Frage, wo in unserer Bibliothek außer an dem vorgesehenen Arbeitsplatz ist dieser Bewerber sonst noch einsetzbar.

Nach Möglichkeit wird jede Stelle außerhalb und innerhalb der Universität ausgeschrieben, auch dann, wenn geeignete Hausbewerber vorhanden sind. Selbst wenn wir der Meinung sind, daß ein vorhandener Mitarbeiter für die zu besetzende Stelle geeignet ist und sie ausfüllen könnte, halten wir es für nützlich, in der Konkurrenz einer offenen Bewerbung zu prüfen, ob dieser der geeignete Bewerber für diese Stelle ist oder ob es nicht einen besseren Bewerber für diese Stelle gibt. Durch das konsequente offene Ausschreiben auch der Beförderungsstellen im gehobenen Dienst bauen wir der Gefahr vor, daß hausinterne Stellenanwartschaften durch Zeitablauf aufgebaut werden, an denen man auch dann nicht vorbeigehen kann, wenn der Anwärter für die vorgesehene Stelle ungeeignet ist.

Die offene Ausschreibung von Aufstiegsstellen bezweckt auch, daß wir immer wieder qualifizierte Mitarbeiter von außen gewinnen, die nicht nur unsere Bibliothek kennen, damit wir nicht zu sehr nur auf unsere eigene Bibliothek fixiert sind, sondern immer wieder Anstöße von außen bekommen.

Durch die hausinternen Bewerbungen auf die offenen Ausschreibungen erfahren wir auch, ob sich Mitarbeiter für andere als die bisher ausgeübten Tätigkeiten interessieren, die bisher übersehen wurden. Dadurch werden Impulse von unten ausgelöst, die ohne Offenheit der Betriebsleitung nicht

wahrgenommen werden. Diese Anstöße von unten können in die weiteren Planungen eingebracht werden.

3.4. Einarbeitung

Mitarbeiter des gehobenen Dienstes, die wir neu einstellen, stellen wir nicht für einen bestimmten Bereich ein, sondern suchen im oben beschriebenen Sinn Mitarbeiter, die in allen Tätigkeitsfeldern, die vom gehobenen Dienst wahrgenommen werden, eingesetzt werden können. Auch wenn wir diese Mitarbeiter bei der Einstellung einem bestimmten Bereich zuordnen, sagen wir ihnen bereits bei der Vorstellung, daß vorgesehen ist, sie in den ersten zwei bis drei Jahren im ganzen Haus einzusetzen. Ebenso sagen wir ihnen, daß auch der spätere längerfristige Einsatz in einem Tätigkeitsfeld nicht bedeutet, daß der Mitarbeiter dort seine Pensionierung erreichen soll, sondern daß wir ihn auch später in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern einsetzen wollen.

Derzeit setzen wir die in den letzten Jahren neu eingestellten Mitarbeiter des gehobenen Dienstes in der Erwerbung, der Katalogisierung, der Standortarbeit je ein viertel Jahr, in der Zeitschriftenstelle ein halbes Jahr und in der Benutzung ein dreiviertel Jahr ein, bevor wir sie in einem Arbeitsbereich auf längere Dauer einsetzen. Die angegebenen Zeiten sind Mindestzeiten, die verlängert werden, wenn die Arbeitsbelastung, die Personalsituation und ähnliche Zwänge dies erfordern. Die genannten Zeiten werden aber nicht unterschritten, damit die Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen zum mindesten die gängigen Routinearbeiten beherrschen lernen, in diesen Bereichen auch produktiv mitarbeiten und sich mit der jeweiligen Arbeit identifizieren können. Dabei nehmen wir bewußt in Kauf, daß die Arbeitsleistung während dieser innerbetrieblichen Einlernzeit, also in den ersten zwei bis drei Jahren nicht so gut ist, wie wenn wir diese neuen Mitarbeiter von Anfang an nur in einem Arbeitsbereich einsetzen würden. Dafür erwerben sich diese Mitarbeiter aber einen Überblick über die gesamte Arbeit der Bibliothek, die ihnen und der Bibliothek auf Dauer zugute kommt.

Auch wenn aus den oben genannten Zwängen diese Einlernzeiten verlängert werden können, dürfen die Verweilzeiten in den einzelnen Arbeitsbereichen nicht zu lange werden, damit für die betroffenen Mitarbeiter der Zeitraum der innerbetrieblichen Schulung überschaubar bleibt.

3.5 Einsatz der langjährigen Mitarbeiter

In regelmäßigen Abständen muß sich die Bibliotheksleitung mit dem Arbeitseinsatz jedes einzelnen Mitarbeiter beschäftigen. Dabei ist die Frage zu stellen, wie lange sitzt der Mitarbeiter bereits an seinem jetzigen Arbeitsplatz, ist dies der für ihn wie für die Bibliothek optimale Arbeitsplatz, könnte er an einem anderen Arbeitsplatz mehr, anderes, besseres leisten? Wenn man nicht zu dem Schluß kommt, das ein bestimmter

Mitarbeiter am Ende seiner Möglichkeiten angelangt ist und an jedem anderen Arbeitsplatz schlechter sein würde als an dem bisherigen, sollte man auch dann, wenn Beförderungen und Höhergruppierungen nicht in Betracht kommen, diese Mitarbeiter nach mehrjähriger Tätigkeit in einem Bereich auf Dauer oder zum mindesten auf Zeit mit einer anderen Aufgabe betrauen. Spätestens wenn ein Mitarbeiter, der fähig ist, sich mit seinem derzeitigen Aufgabenbereich so weit identifiziert, daß er die anderen Bereiche der Bibliothek nicht mehr wahr nimmt, ist es an der Zeit, ihn in einen anderen Bereich zu versetzen.

Andererseits haben wir die Erfahrung gemacht, daß Mitarbeiter, die gar nicht so gut eingeschätzt waren, nach einer Veränderung ihres Arbeitsfeldes sich sehr viel positiver entwickelt haben, als sie selbst und wir das von ihnen erwartet haben.

3.6 Beförderung und Höhergruppierung - Laufbahnplanung

Wie ich oben dargestellt habe, soll den Mitarbeitern bekannt sein, unter welchen Bedingungen eine höherwertige Stelle jeweils besetzt wird. Deshalb haben wir die Liste der höher qualifizierten Stellen des gehobenen Dienstes auch im Haus bekannt gemacht. Meines Erachtens kommt noch eine weitere Bedingung hinzu: Eine Beförderung sollte nur dann vorgenommen werden, wenn der Mitarbeiter seit der letzten Beförderung entweder wenigstens einmal sein Tätigkeitsfeld gewechselt hat, sei es daß er bei der letzten Beförderung in ein anderes Tätigkeitsfeld gewechselt hat, sei es daß er irgendwann nach seiner letzten Beförderung sein Tätigkeitsfeld gewechselt hat. Es sollte nicht möglich sein, daß man von einer Stufe zur nächsten steigt und im Prinzip immer das gleiche tut, z. B. sich als Mitarbeiter in der Erwerbung von ganz unten bis zum Abteilungsleiter (gD) hochdient, ohne je die anderen Bereiche der Bibliothek in der täglichen Arbeit kennengelernt zu haben. Wenn dies möglich ist, zieht man sich sicherlich eine ganze Menge betriebsblinder Mitarbeiter heran, die zwar die Arbeit ihrer Abteilung bestens beherrschen, aber für das übrige Haus kaum Verständnis aufbringen, denn das, was dort geschieht, kennen sie nur vom Hörensagen.

Zweckmäßig ist es, Vorstellungen zu entwickeln, welche Stationen ein Mitarbeiter durchlaufen sollte, bevor er mit bestimmten Aufgaben insbesondere mit Führungsaufgaben betraut wird. Dazu gehört eine sinnvolle Stufung von Beförderungssämtern mit Einplanung der erforderlichen Schulungsschritte für die Mitarbeiter, die künftig für Führungsaufgaben in Frage kommen. Dies ändert nichts daran, daß die Anwärter für derartige Positionen sich der offenen Konkurrenz einer Ausschreibung stellen müssen. Ein Automatismus in der Form, daß das Durchlaufen bestimmter Arbeitsbereiche zusammen mit bestimmten Schulungsschritten einen unbedingten Anspruch auf bestimmte Stellen entstehen läßt, darf es dabei nicht geben. Die Stellen werden trotzdem offen ausgeschrieben und jeder Bewerber muß sich der Konkurrenz der Mitbewerber stellen.

3.7. Umgang mit Mitarbeitern - Vertrauen statt Mißtrauen

Ich möchte noch einen wesentlichen Teil des Führungsverhaltens ansprechen, den Umgang mit Mitarbeitern. Man sollte den Mitarbeitern im allgemeinen mit Vertrauen in ihre Arbeitsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit begegnen und nicht mit prinzipiellem Mißtrauen. Sie kennen alle das Sprichwort: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Dieses möchte ich umdrehen: Kontrolle ist gut, Vertrauen führt aber auf die Dauer weiter.

Traut man den Mitarbeitern zu, daß sie die ihnen übertragene Arbeit bewältigen, motiviert man sie sehr viel mehr, als wenn man sie so lange unter Dauerkontrolle hält, bis man sich absolut sicher ist, daß die Arbeit korrekt erledigt wird. Insbesondere wenn die Mitarbeiter den Eindruck haben, es komme nicht besonders auf ihre eigene Arbeitsqualität an, weil ja sowieso alles noch einmal kontrolliert wird, führt dies bei den Betroffenen zu Frustration und Schlamperei und erfordert, daß jede Arbeit getan und kontrolliert, also im Prinzip doppelt getan werden muß. Das Vertrauen in die Fähigkeiten eines Mitarbeiters, das man ihm entgegenbringt, setzt bei ihm normalerweise beträchtliche Energien für die Arbeit frei, die durch eine ständige Kontrolle aller Arbeitsschritte und Handgriffe vom ersten Tag an meist unterdrückt und verschüttet werden. Oder diese Energien werden zur Umgehung und Sabotierung der Kontrollen eingesetzt. Erwartet man andererseits von einem Mitarbeiter, daß er versagt, und macht man ihm dies durch ständige kleinliche Kontrolle deutlich, wird er diese Erwartung auch erfüllen. Diesen Vorgang nennt man "Stigmatisierung".

Selbstverständlich ist Kontrolle notwendig. Aber meist genügt die Kontrolle des Arbeitsergebnisses, wie sie in den üblichen Statistiken über Erwerbung, Katalogisierung usw. anfallen. Darüber hinaus sind für genauere Prüfungen Stichproben zweckmäßig, die speziell auf das jeweilige Problemfeld zugeschnitten sind. Zwei derartige Problembereiche möchte ich nennen:

Wenn der Arbeitsablauf in einem bestimmten Bereich untersucht werden muß, weil der Eindruck besteht, daß der bisherige Arbeitsablauf zuviel Leerlauf, Doppelarbeit u. ä. enthält, oder weil anderen Probleme in diesem Bereich bestehen (z.B. Anteil der Bildschirmarbeit an der Gesamtarbeitszeit), ist eine statistische Erfassung dieses Arbeitsbereiches über drei bis vier Wochen ausreichend, um hinreichende Schlußfolgerungen für die Arbeitsorganisation ziehen zu können (2).

Der andere Problembereich ist das Arbeitsverhalten einzelner Mitarbeiter. Wenn der Eindruck besteht, daß einzelne Mitarbeiter schlecht, zu langsam oder in anderer Weise nicht zufriedenstellend arbeiten, sollte man eine zeitlich befristete Kontrolle dieses Arbeitsbereiches, möglicherweise mit Hilfe einer eigens dazu entworfenen Statistik durchführen. Dadurch wird das Problem für die betroffenen Mitarbeiter deutlicher als wenn sie, unter permanenter Kontrolle stehend, Mängelrügen nur als Teil der sie sowieso andauernd

belästigenden Kontrollen ansehen.

Jeder, der sich mißtrauisch belauert fühlt, wird mit der Zeit nervös, oder er wird gegenüber Arbeitskontrollen so abgestumpft, daß er auch dann, wenn tatsächlich Mängel auftreten und ihm benannt werden, diese Hinweise gar nicht mehr wahrnimmt und verarbeitet.

4. Schlußbemerkungen

Die Grundlage für die Realisierung der hier vorgetragenen Gedanken ist die Personalauswahl. Trotz größter Bemühungen ist es nicht möglich im innerbetrieblichen Aus- und Fortbildungsprozeß bei den Mitarbeitern Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern, die gar nicht vorhanden sind. Wir suchen deshalb Mitarbeiter, denen Abwechslung in den Tätigkeiten und Eigenverantwortlichkeit bei hoher Arbeitsmotivation Spaß macht.

Andererseits rotiert selbstverständlich nicht die ganze Bibliothek ständig frei in der Luft. Zum einen muß die Kontinuität der Arbeit sichergestellt werden. Zum anderen gibt es eine ganze Reihe insbesondere ältere Mitarbeiter, deren Bedürfnis nach nach Stabilität und Sicherheit berücksichtigt werden muß. Auch in Konstanz erhalten die Mitarbeiter, die an einem Arbeitsplatz gute Arbeit leisten, für die aber die Veränderung des persönlichen Arbeitsumfeldes zu belastend wäre, ihre Anerkennung, wenn dieses Schutzbedürfnis tatsächlich vorhanden ist und nicht als Alibi für die persönliche Unbeweglichkeit benutzt wird.

Anmerkungen:

- 1) Zum Begriff Personalentwicklung vgl.:
Remmer, Andreas: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen. Berlin: deGruyter 1978. Seiten 317ff.
Und:
Bethel, Jürgen: Personal-Management. Grundzüge für die Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Poeschell 1979. Seiten 153ff.
- 2) Ein Beispiel einer derartigen Stichprobe und ihrer Auswertung ist dargestellt in:
Meitzel, Matten und Adalbert Kirchgäßner:
Konventionelle Bibliotheksarbeit und Bildschirmarbeit - kein notwendiger Gegensatz.
IN: Bibliotheksdienst 19.1985 Heft 6,
Seiten 497-509.