

**BACHELORARBEIT**

## **Talente braucht die Bibliothek!**

**Eine empirische Studie zur Nutzung von Methoden  
des Talent Managements zur Personalgewinnung und  
Personalentwicklung in Bibliotheken**

vorgelegt im August 2019 von  
**Lara Alina Hoecken**

1. Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren
2. Prüferin: Prof. Frauke Schade

---

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**

Department Information

Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

## **Talente braucht die Bibliothek!**

### **Eine empirische Studie zur Nutzung von Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwick- lung in Bibliotheken**

Bachelorarbeit vorgelegt von  
**Lara Alina Hoecken**

## Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Ableitung allgemeiner Ideen zur Nutzung von Methoden des Talent Managements in Bibliotheken. Dazu wird die Frage gestellt, inwieweit Bibliotheken Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalbindung bereits nutzen oder in Zukunft nutzen können. Die Arbeit stützt sich auf die Thesen, dass Talent Management noch nicht in deutschen Bibliotheken umgesetzt ist, die Einführung hilft sich als Arbeitgeber langfristig attraktiver zu positionieren, um damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken sowie, dass die Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter essenziell für deren Bindung an die Einrichtung ist. Dazu wurde eine Online-Befragung, die sich an Personalverantwortliche in deutschen Bibliotheken richtete, sowie ein Workshop mit Bibliothekaren durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass bereits viele Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung umgesetzt werden. Auch die Basis für Talent Management ist häufig schon vorhanden. Zudem zeigt sich, dass das Hauptproblem bei der langfristigen Bindung der Mitarbeiter an die Einrichtung, die fehlende Wertschätzung ihrer Arbeit ist. Bei der Einführung von Talent Management fehlt oftmals das nötige Fachwissen. Auf dieser Grundlage ist es empfehlenswert im Vorfeld Weiterbildungen zu dem Thema anzubieten.

Keywords: Talent Management; Personalgewinnung; Personalentwicklung; Kompetenzmanagement; Employer Branding

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Stand der Forschung	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b>	<b>4</b>
2.1 Talent und Potenzial	4
2.2 Talent Management	7
<b>3 Talent Management</b>	<b>9</b>
3.1 Kompetenzmanagement	10
3.1.1 Definition	11
3.1.2 Entwicklung von Kompetenzmodellen	12
3.2 Employer Branding	15
3.3 Bestandteile des Talent Management	16
<b>4 Methodendokumentation</b>	<b>20</b>
4.1 Der Fragebogen	20
4.1.1 Begründung der Methode und Zielsetzung	20
4.1.2 Erhebungsform und Grundgesamtheit	21
4.1.3 Entwicklung des Fragebogens	21
4.1.4 Durchführung der Studie	27
4.2 Der Workshop	27
4.2.1 Methode und Zielsetzung des Workshops	27
4.2.2 Durchführung des Workshops	28
<b>5 Darstellung der Ergebnisse</b>	<b>28</b>
5.1 Methode der Datenauswertung	28
5.2 Ergebnisse der Online-Umfrage	29
5.2.1 Aktuelle Personalgewinnungsmaßnahmen	29
5.2.2 Aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen	30
5.2.3 Talent Management	32
5.2.4 Demografische Fragen	36
5.3 Ergebnisse des Workshops	37
5.3.1 Ergebnisse der ersten Gruppe	37
5.3.2 Ergebnisse der zweiten Gruppe	38
5.3.3 Ergebnisse Plenum	38
<b>6 Diskussion der Ergebnisse und weitere Ideen</b>	<b>39</b>

<b>7 Fazit</b>	<b>43</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Anhang</b>	<b>V</b>

### Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland von 1950, 2017 bis 2060 .....	10
Abb. 2: Sieben Qualitätskriterien für ein praktikables Kompetenzmodell (nach Nagler/Löffler 2017, S. 38f.) .....	14
Abb. 3: Potenzial-Performance-Portfolio (Rosenberger et al. 2017, S. 46)17	
Abb. 4: Aktuelle Personalgewinnungsmaßnahmen (eigene Darst.) .....	29
Abb. 5: Aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darst.).....	31
Abb. 6: Ergebnisse zu der Frage, warum kein Talent Management genutzt wird (eigene Darst.) .....	33
Abb. 7: Ergebnisse zu den Herausforderungen für die langfristige Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern (eigene Darst.) .....	34
Abb. 8: Ergebnisse zu den bereits bewältigten Herausforderungen (eigene Darst.).....	34
Abb. 9: Ergebnisse für wie sinnvoll die Einführung von Talent Management in Bibliotheken ist (eigene Darst.) .....	35
Abb. 10: Ergebnisse zu Neueinstellungen/Nachbesetzungen in den nächsten fünf Jahren (eigene Darst.) .....	36
Table 1: Begriffsabgrenzungen zwischen Top-Performer, High-Potentials, Talente und Talente mit Potenzial (nach Nagler/Löffler 2017, S. 20).....	5
Table 2: Begriffsabgrenzungen zwischen Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Motivationen (nach Birri 2014, S. 65f.).....	11
Table 3: Ergebnisse der ersten Gruppe (eigene Darst.) .....	38
Table 4: Ergebnisse der zweiten Gruppe (eigene Darst.).....	38

## 1 Einleitung

Für angehende Bibliothekare<sup>1</sup> ist es notwendig zu wissen, wie sich die Branche in Zukunft entwickeln wird. Welchen Stellenwert werden die Bibliotheken in der Gesellschaft haben? Was werden zukünftige Aufgaben der Bibliothekare sein? Um die Antworten auf diese Fragen beeinflussen zu können, braucht jede Einrichtung qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Doch in Zeiten der Digitalisierung haftet der Bibliothek ein veraltetes Image an und wirkt als Arbeitgeber häufig nicht attraktiv, insbesondere für junge Menschen. Effizientes Talent Management kann dem entgegenwirken. Nach einer ersten Recherche ergab sich die Auffälligkeit, dass das Talent Management als Form des Personalmanagements in Bibliotheken bisher noch keinen nennenswerten Anklang gefunden hat. Dabei kann die Einführung eines Talent Managements bei konsequenter Umsetzung signifikante Vorteile, nicht nur für große Wirtschaftsunternehmen, bieten. Die Anwerbung, Förderung und anschließende Bindung geeigneter „Talente“ ist das zentrale Ziel im Talent Management (Rosenberger et al. 2017, S. 44). Durch aktuellen Fachkräftemangel sowie einem voranschreitenden demografischen Wandel, hat dieses Thema daher auch für Bibliotheken eine hohe Relevanz. Insbesondere, da das Talent Management auch dabei hilft sich als Arbeitgeber zu präsentieren und dadurch neue Bewerber zu gewinnen.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll die Frage beantwortet werden, inwieweit Bibliotheken Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwicklung schon nutzen bzw. zukünftig nutzen können. Dabei soll sich nicht auf Öffentliche oder Wissenschaftliche Bibliotheken begrenzt werden. Im Ergebnis kann damit in einem ersten Schritt ein möglichst großer Überblick über die Situation in Deutschland gewon-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

nen werden, um daraus allgemeine Ideen abzuleiten. Davon ausgehend stützt sich die Arbeit auf die Thesen,

- dass das Talent Management noch nicht in deutschen Bibliotheken umgesetzt ist,
- dass die Einführung von Talent Management in Bibliotheken hilft, sich längerfristig attraktiver als Arbeitgeber zu positionieren und damit dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken,
- dass das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter, essenziell für deren langfristige Bindung an die Einrichtung ist.

### **1.1 Stand der Forschung**

Die allgemeine Quellenlage zum Thema Talent Management ist sehr gut. Bei einer ersten Recherche im GVK gibt es hohe Trefferzahlen und viele aktuelle Titel. Dabei fällt auf, dass gerade die aktuellen Titel im GVK in englischer Sprache sind. Das mag zum einen an dem englischen Begriff liegen, aber zum anderen auch daran, dass das Talent Management in anderen Ländern ggf. weiterentwickelt ist, als in Deutschland.

Aufbauend auf dieser Erkenntnis, wurde im nächsten Schritt zusätzlich zu *talent management* noch *library* als Suchterminus hinzugefügt. Hierbei wird eine stark veränderte Quellenlage deutlich. Es gibt im GVK nur insgesamt 15 Treffer. Der aktuellste und passende Titel ist von 2015. Ersetzt man *library* mit *Bibliothek* findet man keine passenden Titel. Dieser Befund unterstützt die Hypothese, dass das Talent Management in deutschen Bibliotheken noch nicht umgesetzt wird. Es zeigt sich aber dadurch auch, dass die angedachte Herangehensweise für die Bearbeitung dieses Themas, die am erfolgversprechendste ist. Auch die übergeordneten Suchbegriffe *Personalentwicklung* und *Personalgewinnung* haben hohe Treffermengen, aber nur wenige ältere Titel sobald der Zusatz *Bibliothek* hinzugefügt wird. Es fällt auch auf, dass viele Titel zum Bereich Personalentwicklung in Bibliotheken vor allem im Jahr 2015 veröffentlicht wurden. Mit dem Schwerpunkt Personalgewinnung in der Zeitschrift BuB gewinnt das Thema aktuell wieder mehr Aufmerksamkeit.

Die Literaturstudie der Arbeit basiert vor allem auf dem Sammelband „Talent Management“ von Adrian Ritz und Norbert Thom, speziell auf dem Artikel „Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen“ von Adrian Ritz und Peter Sinelli. Der Artikel bietet Grundlagenwissen und eignet sich sehr gut als Einstieg in das Thema. Einen größeren Überblick über Talent Management und wichtige angrenzende Themen sowie Praxiswissen geben Sibylle Nagler und Gerd Löffler in „Systematisches Talent Management“. Sie beziehen z. B. auch das Kompetenzmanagement mit ein oder präsentieren praktische Beispiele von Organisationen, die Talent Management eingeführt haben.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in vier Abschnitte. In der Einleitung werden die Fragestellung und Zielsetzung, sowie das Erkenntnisinteresse und die Hypothesen, auf die sich die Arbeit stützt, verdeutlicht. Des Weiteren wird die Gliederung erläutert.

Der nächste Abschnitt beschreibt die Literaturstudie, die eine theoretische Basis für die darauffolgende quantitative Umfrage legt. Der theoretische Abschnitt beschäftigt sich mit dem Talent Management als solches. Zunächst werden die relevanten Begriffe definiert. Danach werden die Bestandteile des Talent Managements erläutert. Dabei wird gesondert auf den Bereich des Kompetenzmanagements und des Employer Branding eingegangen. Darüber hinaus wird zu Beginn des Kapitels der Bezug zum Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel hergestellt<sup>2</sup>. In dem Abschnitt der quantitativen Umfrage sollen mithilfe eines standardisierten Fragebogens Daten erhoben werden, die die aktuelle Situation bezüglich Personalgewinnung und Personalentwicklung aufzeigen, sowie Ansatzpunkte für eine mögliche Einführung des Talent Managements in Bibliotheken erkennen lassen. Hierzu wird zunächst die Methodenwahl begrün-

---

<sup>2</sup> Zusätzlich sollten hier ursprünglich noch Praxisbeispiele aus Wirtschaftsunternehmen erläutert werden. Aber es hat sich gezeigt, dass die Übertragung der Beispiele in Bibliotheken nur schwer möglich ist und den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

det und anschließend auf die eigentliche Erstellung des Fragebogens und die Auswahl der Fragen eingegangen. Zusätzlich wird ein Workshop durchgeführt, mit dem das Thema unmittelbar und praxisnah diskutiert werden soll. Nachdem die Umfrage und der Workshop durchgeführt wurden, werden die Daten ausgewertet und die gewonnenen Ergebnisse präsentiert. Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert und interpretiert. Am Ende dieses Kapitels sollen im Zusammenhang mit bestehender Literatur erste Ideen abgeleitet werden. Zum Schluss fasst das Fazit die Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Themas.

## 2 Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel soll eine eindeutige Begriffsbestimmung von „Talent“, „Potenzial“ sowie „Talent Management“ für die weitere Verwendung der Begriffe in den darauffolgenden Kapiteln erfolgen.

### **2.1 Talent und Potenzial**

Der Begriff Talent hat eine lange Historie. Herleiten lässt sich der Begriff vom griechischen „tálaton“. Dort wurde er als Gewichtseinheit verwendet, mit dem der Warenwert bestimmt und dementsprechend bezahlt wurde. Später wurde in der Bibel die Bedeutung von Talent um „anvertrautes Vermögen“ bzw. „anvertrautes Gut“ erweitert (Ritz/Sinelli 2018, S. 9). Abgeleitet vom lateinischen „talentum“ steht der Begriff heutzutage für Menschen mit ausgeprägten Fähigkeiten (Piéch 2015, S. 3). Allerdings finden sich für Talent inzwischen viele Synonyme, sodass der Begriff nicht einheitlich verwendet und mit Potenzial, Begabung, Genialität oder Intelligenz gleichgesetzt wird (Nagler/Löffler 2017, S. 19). Des Weiteren finden sich neben Talent noch weitere Begriffe wie z. B. „high potential“ oder Top-Performer (Ritz/Sinelli 2018, S. 9). Diese müssen klar voneinander abge-

trennt und definiert werden, da sie häufig in unterschiedlichen Kontexten verwendet werden (siehe Table 1).

<b>Begriff</b>	<b>Definition</b>
<b>Top-Performer</b>	Personen, die in ihrem Aufgabenbereich überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Ob sie diese auch in anderen Bereichen oder bei anspruchsvolleren Herausforderungen erbringen, wird meist angenommen, ist aber nicht sicher.
<b>High-Potentials</b>	Meist jüngere Personen, denen man aufgrund ihrer Leistungsvoraussetzungen ein hohes Potenzial für besondere Führungsaufgaben unterstellt.
<b>Talente</b>	Personen, die in erfolgskritischen Positionen im Unternehmen durch gute Leistung aktuell besonders zum Unternehmenserfolg beitragen.
<b>Talente mit Potenzial („Stars“)</b>	Personen in Schlüsselpositionen, die aufgrund ihrer Performance, ihres allgemeinen Entwicklungspotenzials und ihres speziellen Potenzials für weiterführende erfolgskritische Aufgaben geeignet erscheinen und gefördert werden sollten.

Table 1: Begriffsabgrenzungen zwischen Top-Performer, High-Potentials, Talente und Talente mit Potenzial (nach Nagler/Löffler 2017, S. 20)

Außerdem muss beachtet werden, dass es Unterschiede zwischen „ein Talent sein“ und „ein Talent haben“ gibt. Es kann einmal als Erklärung für die persönliche Leistungsfähigkeit (*ein Talent sein*) oder als Begabung (*ein Talent haben*) dienen (Heller 2008, S. 8).

Die Definition der vorliegenden Arbeit folgt der Talentdefinition, die von den Autoren Nagler und Löffler aufgestellt wurde:

„Talente sind Personen mit erfolgskritischen Kompetenzen über alle Hierarchien und Altersgrenzen hinweg. Sie sind (potenzielle) Schlüsselmitarbeiter, die wesentlich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen und deren Leistungen nicht ohne weiteres kompensiert werden können (Nagler/Löffler 2017, S. 21).“

Wichtig dabei ist die Erkenntnis, dass Talente nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern auch z. B. ganze Teams sein können (Heyse/Ortmann 2008, S. 36). Sie müssen nicht noch zusätzlich motiviert werden, sondern suchen von sich aus, anspruchsvolle Aufgaben (Heyse/Ortmann 2008, S. 41).

Zusammenfassend wird somit deutlich, dass es keine eindeutige Definition des Talentbegriffs gibt und es dementsprechend wichtig ist zu prüfen, welche Definition bzw. welches Verständnis eine Organisation von dem Begriff hat, um danach ihr Talent Management zu implementieren (Ritz/Sinelli 2018, S. 9).

Im Zusammenhang mit der Frage nach Talent, stellt sich gleichzeitig die Frage nach dem vorhandenen Potenzial eines Mitarbeiters. Dieses herauszufinden oder zu definieren gestaltet sich häufig schwierig, da die Definition von Potenzial ebenso wie die Definition für Talent, nicht eindeutig ist und daher im Berufsalltag weniger erkannt werden kann (Birri 2014, S. 85).

Neben der eigentlichen Definition von Potenzial ist auch die Frage worin das Potenzial des Mitarbeiters besteht relevant. Unterschiedliche Kompetenzen oder Fachrichtungen setzen verschiedene Potenziale voraus (Nagler/Löffler 2017, S. 61). Werden Stellen in Schlüsselpositionen frei, wird häufig auf eine externe Rekrutierung zurückgegriffen, anstatt interne Mitarbeiter zu fördern. Gründe hierfür liegen z. B. in der fehlenden systematischen Erhebung der Potenziale von Mitarbeitern und in mangelnder Nachfolgeplanung (Birri 2014, S. 85). Um das Potenzial eines Mitarbeiters zu bestimmen, ist es wichtig, geforderte Kompetenzen in einem bestimmten Aufgabenfeld zu kennen und daraufhin zu analysieren, ob diese in Ansätzen schon bei dem Mitarbeiter vorhanden sind und die Möglichkeiten zur Entwicklung einschätzen. Was ist bereits da und was muss erst ausgebildet werden? Zum Abschluss muss die Führungskraft entscheiden, ob und wie stark der Wille und die Fähigkeit zum Lernen von neuen Themen bei dem betroffenen Mitarbeiter ausgeprägt ist (Nagler/Löffler 2017, S. 61). Bei der Definition von Potenzial unterscheidet Birri zwischen

sequenziellem und absolutem Potenzial. Das sequenzielle Potenzial beschreibt das Potenzial die nächsthöhere Hierarchieebene zu erreichen. Das absolute Potenzial dagegen meint die höchstmögliche Stelle, die der Mitarbeiter leisten kann (Birri 2014, S. 86).

Für diese Arbeit definiert sich das Potenzial auf der sequenziellen Ebene und ist daher „die aktuell geschätzte Wahrscheinlichkeit, in einem definierten künftigen Zeitrahmen in einer nächsthöheren oder erweiterten Funktion erfolgreich die Anforderungen (Arbeitsergebnisse, Kompetenzen) zu erfüllen (Birri 2014, S. 87).“

Auf dieser Grundlage findet im Folgenden der Begriff des Talent Management Verwendung.

## **2.2 Talent Management**

Nachdem bestimmt wurde, nach welcher Definition ein Mitarbeiter als ein Talent gilt, ist der nächste Schritt die Entscheidung, wie damit weiter verfahren wird.

Eine verbreitete Definition von Talent Management bietet Capelli: „Getting the right people with the right skills into the right jobs (Capelli 2009, S. 1)“. Diese ist aber nur zum Teil anwendbar, da das Konzept des Talent Management umfassender ist, als nur der Aspekt der Personalgewinnung (Ritz/Sinelli 2018, S. 13). Eine weitere weit verbreitete Definition vor allem im englischsprachigen Raum wurde von Collings und Mellahi entwickelt. Sie definieren das Talent Management als Form von Aktivitäten und Prozesse, die zum einen die systematische Identifizierung von Schlüsselpositionen, die der Organisation zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen sollen, sicherstellen, als auch den Aufbau eines Talent Pools (siehe Kapitel 4.3) von „high potentials“ und leistungsstarken Mitarbeitern, welche Schlüsselpositionen füllen können. Zusätzlich ist die Entwicklung einer Personalabteilung, die eine Besetzung dieser Stellen mit kompetenten Mitarbei-

tern ermöglicht und somit die langfristige Bindung dieser an die Organisation gewährleistet, eine Grundvoraussetzung (Collings/Mellahi 2009, S. 304). Es ist wichtig zu beachten, dass alle Entscheidungen, die im Zuge des Talent Management gefällt werden, die Kompetenzen der Organisation und dessen Erfolg beeinflussen. Für die Mitarbeiter bestimmen diese Entscheidungen zudem ihre weitere berufliche Karriere (Capelli 2009, S. 1). Daher sollte die Hauptaufgabe des Talent Management die Hilfe zur Erreichung der Unternehmensziele sein (Capelli 2009, S. 5). Dem folgend sollte das Talent Management nicht als universelles Konzept, sondern als individualisierte Entwicklung betrachtet werden, wenn es dauerhaften Erfolg haben soll (Ritz/Sinelli 2018, S. 14). In Abgrenzung zur Personalentwicklung beschränkt sich das Talent Management auf die Personen, die von der Organisation als Talente erachtet werden und umfasst nicht die Förderung aller Mitarbeiter (Nagler/Löffler 2017, S. 21).

Ritz und Sinelli formulieren vor diesem Hintergrund eine Definition, die als Grundlage dieser Arbeit verstanden werden kann:

„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 (Ritz/Sinelli 2018, S. 14).“

Jede Organisation muss diese Schlüsselkompetenzen nach einer vorher festgelegten Talentdefinition individuell bestimmen. Nach Ansicht von Personalfachkräften sind wichtige Kompetenzen, z. B. Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit sowie Eigenverantwortung und Teamfähigkeit. Diese Kompetenzen deuten auf noch mehr Potenzial zur weiteren Entwicklung eines potenziellen Talents hin (Ritz/Sinelli 2018, S. 15). Neben den Schlüsselkompetenzen sollten die Einrichtungen auch die Schlüssel- bzw. Kernpositionen bestimmen, um diese anschließend optimal zu besetzen.

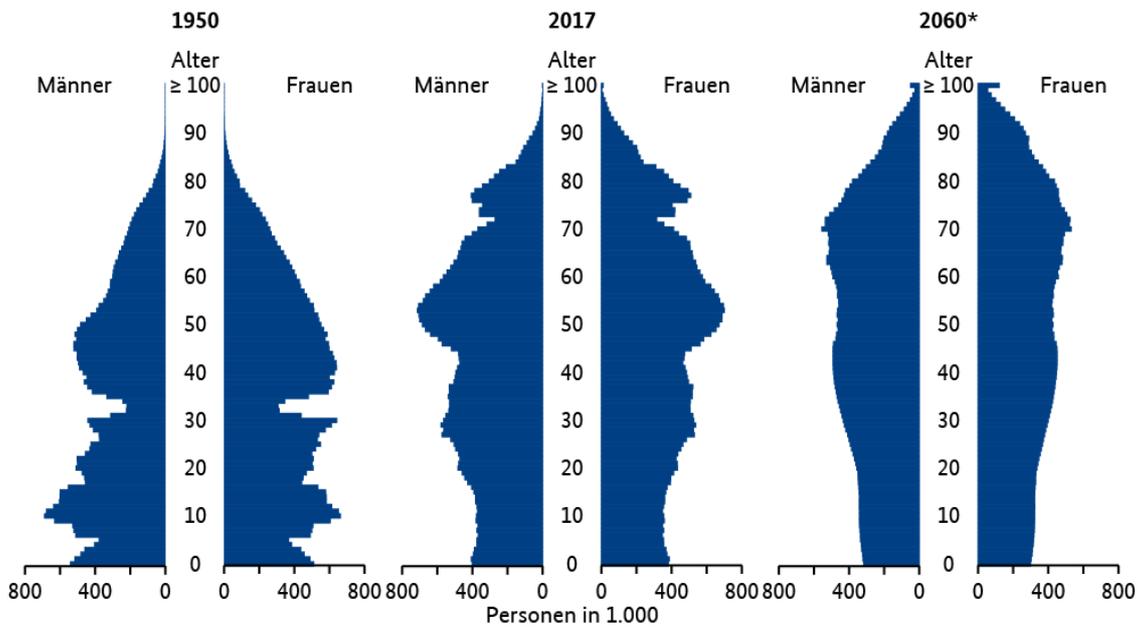
Schlüsselpositionen sind Arbeitsbereiche oder -stellen, die mittleren bis hohen Einfluss auf den Erfolg der Einrichtung und direkten oder indirekten Einfluss auf deren Mitarbeiter haben (Heyse/Ortmann 2008, S. 133).

### 3 Talent Management

Gegenwärtig klagen vielen Branchen über den sogenannten Fachkräftemangel. Auch in Bibliotheken gewinnt dieses Thema immer mehr an Bedeutung. Die Zeitschrift Forum Bibliothek und Information (BuB) hat sich 2018 mit dem Thema beschäftigt und einen Schwerpunkt in der Ausgabe Nr. 8/9 herausgebracht. Dort sieht die Geschäftsführerin des Deutschen Bibliotheksverbandes (dbv) Barbara Schleihagen vor allem das falsche Bild eines Bibliothekars in der Gesellschaft und die oftmals fehlende technische Kompetenz von sonst motivierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Zeiten der Digitalisierung als Hauptursachen für fehlendes Personal (Schleihagen 2018, S. 470). Das Thema Talent Management wird dabei von Bibliotheken bisher kaum beachtet. Die Bücherhallen Hamburg versuchen z. B. mit mehr Ausbildungsplätzen und besseren Praktikumsangeboten für Studierende, sowie mit mehr Weiterbildungen ihren Standort attraktiver zu gestalten (Achberger/Beyer 2018, S. 477).

Zusätzlich zu dem Fachkräftemangel ist der demografische Wandel ein weiteres Problem. Die Jahrgänge der sog. Babyboomer sind heute zwischen 55 und 65 Jahren und damit kurz vor dem Erreichen des Rentenalters. Nach Schätzungen wird bis zum Jahr 2035 der Anteil, der über 64-Jährigen von 22 auf 27 Prozent steigen (Slupina/Dähner et al. 2019, S. 18). Dies zeigt sich auch anhand der Altersstruktur in Deutschland von 1950 bis 2060 (siehe Abb. 1). Zwischen 1950 und 2017 ist der Anteil der unter 20-Jährigen von 30 auf 18 Prozent gesunken. Im Jahr 2060 beträgt die Prognose nur noch 17 Prozent. Zusätzlich wird die Bevölkerung immer älter. 1950 wurde nur etwa einer von 100 Personen über 80 Jahre alt. Momentan sind es schon sechs Prozent und im Jahr 2060 voraussichtlich sogar zwölf Prozent (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2018).

## Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950–2060



\* Ergebnis der aktualisierten 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2-A)  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2018 / demografie-portal.de

Abb. 1: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland von 1950, 2017 bis 2060 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2018)

Daraus entwickelt sich der sogenannte „War for Talents“. Der Konkurrenzkampf unter den Arbeitgebern um qualifizierte Arbeitskräfte wird zukünftig zunehmen. Daher ist es wichtig, wie sich die Arbeitgeber nach außen gegenüber den potenziellen Bewerbern präsentieren, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Des Weiteren gewinnen auch die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter an Bedeutung, um ggf. aus den eigenen Reihen Vakanzen zu füllen und die langfristige Bindung der Mitarbeiter zu sichern (Hansen/Hauff 2019, S. 37f).

### 3.1 Kompetenzmanagement

Wichtig für jedes Talent Management ist ein solides Grundgerüst. Hierfür eignet sich ein Kompetenzmodell, welches abgeleitet wurde aus den Schlüsselpositionen und den damit einhergehenden Aufgaben (Nagler/Löffler 2017, S.36). Beide Systeme, Talent Management und Kompetenzmanagement, beeinflussen sich gegenseitig (Heyse/Ortmann 2008, S. 35). Wenn ein Ziel oder eine Anforderung von einer Person erfüllt worden ist, dann liegt dem häufig neben den Fachkompetenzen und Fähigkeiten auch eine eigene Art des Handelns zugrunde. Die sogenannte Verhaltens-

disposition. Um Aufgaben in Schlüsselfunktionen zu erledigen, ist es für Organisationen relevant die erforderlichen Verhaltensdispositionen zu kennen und für die Erstellung eines Kompetenzkatalogs diese zu berücksichtigen. Der Kompetenzkatalog ist Voraussetzung wird für ein funktionierendes Talentmanagement (Nagler/Löffler 2017, S. 36f.). Ziel des Kompetenzmanagements ist die effektive Nutzung und Entwicklung der Potenziale der Mitarbeiter innerhalb der Organisation (Sauter/Sauter 2013, S. 239).

### 3.1.1 Definition

Kompetenzen sind, allgemein formuliert, Fähigkeiten zum selbstorganisierten Denken und Handeln (Erpenbeck 2012, S. 14). Für eine genauere Definition werden in der folgenden Tabelle zunächst die Begriffe Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Motivationen erklärt (siehe Table 2):

<b>Begriff</b>	<b>Definition</b>
<b>Fertigkeiten</b>	Eingeübte, fachliche Fähigkeiten und Wissen, die zur Ausübung einer Funktion in einem Unternehmen notwendig und erfolgsrelevant sind.
<b>Verhaltensweisen</b>	Die Art und Weise, wie sich ein Mitarbeiter in einer unternehmerisch relevanten sozialen Situation orientiert und zweckgerichtet Einfluss nimmt.
<b>Motivationen</b>	Beobachtbare Handlungen, Antriebe, Bestrebungen und persönliche Werte.

Table 2: Begriffsabgrenzungen zwischen Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Motivationen (nach Birri 2014, S. 65f.)

Für Birri sind Kompetenzen die Ansammlung von Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Motivationen, welche Mitarbeiter bei einer Aufgabe in leistungsstark und leistungsschwach einteilen und eine Zuordnung der erfassten Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Motivationen erreichen. Ihm geht es um die klare Abgrenzung und Strukturierung der verschiedenen Kompetenzen (Birri 2014, S. 66).

Erpenbeck beschreibt zusätzlich den Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz. Die Qualifikation beschreibt die Fähigkeit ein vorgegebe-

nes Handlungsziel zu erreichen, während Kompetenz die Fähigkeit ist, dieses Ziel vorab selbst zu setzen und anschließend selbst organisiert zu erreichen. Hier geht es in erster Linie um die Performanz (Erpenbeck 2012, S. 18). Qualifikationen bilden die Grundlage für Kompetenzen. Mitarbeiter, die über eine hohe Kompetenz verfügen, sind zugleich auch qualifiziert. Während Mitarbeiter, die hoch qualifiziert sind, nicht automatisch auch kompetent sein müssen (Sauter/Sauter 2013, S. 70).

Erpenbeck definiert Kompetenzen daher als „unverwechselbar in Bezug auf die Handlungsfähigkeit – sie ermöglichen selbstorganisiertes, kreatives Handeln in eine offene Zukunft hinein –, in Bezug auf die innere Struktur – sie „enthalten“ Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen, sind aber um Wertekerne zentriert – und in Bezug auf die Prozesse des Lernens – sie haben ihr Schwergewicht auf der Handlungsausführung, dem performativen Aspekt“ (Erpenbeck 2012, S. 18). *Wissen im engeren Sinne* bedeutet vor allem das gelernte Fachwissen. Dem gegenüber beschreibt das *Wissen im weiteren Sinne* die Erweiterung des Wissens um z. B. Regeln, Normen, Erfahrungen oder Emotionen und Motivationen (Sauter/Sauter 2013, S. 68). Werte bilden das Zentrum der Kompetenzen und helfen dabei fehlendes Wissen auszufüllen oder zu ersetzen. Dadurch verbinden sie das Wissen im engeren Sinne mit dem Handeln (Sauter/Sauter 2013, S. 70).

### **3.1.2 Entwicklung von Kompetenzmodellen**

Mitarbeiter besitzen nicht nur eine Kompetenz. Daher sind eine systematische Erfassung und Sammlung dieser von hoher Bedeutung. Dies wird mit Kompetenzmodellen realisiert. Dadurch können die Kompetenzen klar voneinander abgegrenzt und strukturiert werden (Birri 2014, S. 66). Zudem verhindert es dezentrale Lösungen (sog. „Insellösungen“) und ermöglicht eine einheitliche Einschätzung der Anforderungen, ohne die Möglichkeit von Erweiterungen z. B. abteilungsspezifischer Kenntnisse auszuschließen (Grote/Kauffeld/Frieling 2012, S. 3). Nagler und Löffler verglei-

chen das Kompetenzmodell mit einem Leuchtturm, da es als „Orientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich der im Unternehmen geforderten Kompetenzen“ dient und so die Grundlage für die Beurteilung des Potenzials sowie der Identifikation der Talente der Mitarbeiter bildet (Nagler/Löffler 2017, S. 36). Kompetenzmodelle können z. B. inhaltlich, strukturell oder im Detaillierungsgrad von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein (Birri 2014, S. 68). Damit ein Kompetenzmodell im Zuge des Talent Managements funktioniert, sollte es aus den Schlüsselpositionen und dazugehörigen Aufgabenbeschreibungen abgeleitet sein. Es kann daher auch klein und schlicht gestaltet sein (Nagler/Löffler 2017, S. 36).

Vor der Erstellung eines Kompetenzmodells sollten strategische, strukturelle sowie prozessuale Fragen analysiert werden. Darunter gehören unter anderem auch Fragen nach der zukünftigen Ausrichtung der Organisation, Strukturen, die bei der erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben helfen, Prozesse, die erfolgsversprechend für die Organisation sind sowie die Frage nach den benötigten Fähigkeiten, um die gesetzten Ziele zu erreichen (Sauter/Staudt 2016, S. 9). Für die weitere Entwicklung des eigenen Kompetenzmodells können z. B. auch eventuell vorhandene Unternehmensleitlinien verwendet werden, die dadurch konkret formuliert und umsetzbar gemacht werden. Schlussendlich ist ein Kompetenzmodell immer individuell und so zugeschnitten, dass es auf alle anderen Instrumente des Talent Management anwendbar ist (Nagler/Löffler 2017, S. 38). Laut Nagler und Löffler gibt es sieben Qualitätskriterien, die ein Kompetenzmodell praktikabel machen (siehe Abb. 2).

1. Die Kompetenzen sind aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, passen zu Leitlinien und Werten und sind mit der Geschäftsleitung abgestimmt.
2. Das Kompetenzmodell enthält klar unterscheidbare und trennscharf formulierte Kompetenzen.
3. Jede Kompetenz ist mit knappen, konkreten Verhaltensankern operationalisiert und damit messbar.
4. Die Formulierungen sind verständlich, möglichst selbsterklärend und passen zur Unternehmenssprache.
5. Die beschriebenen Kompetenzen sind berufsbezogen und lassen sich mit in der Wirtschaft gängigen objektiven Verfahren messen sowie in Mitarbeitergesprächen anwenden.
6. Das Kompetenzmodell ist anwenderfreundlich, indem es eine gute Balance zwischen professioneller Komplexität und praxisorientierter Überschaubarkeit darstellt (12 bis 50 Kompetenzen).
7. Die oberste Führungsebene und die Inhaber der Schlüsselpositionen wurden bei der Entwicklung des Kompetenzmodells einbezogen.

Abb. 2: Sieben Qualitätskriterien für ein praktikables Kompetenzmodell (nach Nagler/Löffler 2017, S. 38f.)

Die Basis für viele Kompetenzmodelle bildet das Raster der Kompetenzstrukturierung nach Erpenbeck. Er unterscheidet dazu zwischen personalen Kompetenzen, aktivitätsbezogenen Kompetenzen, fachlich-methodischen Kompetenzen sowie sozial-kommunikativen Kompetenzen (Erpenbeck 2012, S. 14). Personale Kompetenzen umfassen Fähigkeiten, in Bezug auf die eigene Person kritisch und klug zu handeln, sowie die Entwicklung produktiver Einstellungen, Werte und Ideale (Sauter/Sauter 2013, S. 70). Aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen umfassen zusätzlich jene Fähigkeiten, die geforderten Ergebnisse selbstorganisiert, aktiv und willensstark umzusetzen (Erpenbeck 2012, S. 19). Die fachlich-methodischen Kompetenzen enthalten Fähigkeiten, um mithilfe von fachlichem und methodischem Wissen selbst nahezu unlösbare Probleme zu lösen. Die letzte Kategorie bilden die sozial-kommunikativen Kompetenzen. Diese Kompetenzen sind Fähigkeiten, aus eigenem Antrieb mit anderen zu kooperieren und zu kommunizieren (Sauter/Sauter 2013, S. 70). Aus diesen Kompetenzbereichen leiten Erpenbeck und Heyse den sogenannten Kompetenzatlas ab (Heyse/Erpenbeck 2009, S. XIII). Dieser ist in der Praxis häufig zu umfangreich. Er bietet allerdings einen Überblick und kann als Inspiration für die Entwicklung eines eigenen Kompetenzmodells dienen (Gessler/Sebe-Opfermann 2016, S. 173).

### **3.2 Employer Branding**

Um Talente anzuwerben, ist die eigene Präsentation als Arbeitgeber von hoher Bedeutung. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke oder dem Employer Branding ist daher von Vorteil. Eine Arbeitgebermarke sind alle Vorstellungen, die eine Organisation von sich als Arbeitgeber hat, die durch den Namen, das Logo sowie sichtbare Bestandteile der Marke erzeugt werden (von Walter/Kremmel 2016, S. 5). Für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke bieten folgende Leitfragen Orientierung: Was sind Besonderheiten/positive Eigenschaften der Organisation? Werden diese Eigenschaften nach außen vermittelt? Ist die Zielgruppe definiert? Welche Mitbewerber hat die Organisation auf dem Arbeitsmarkt (Enaux/Henrich 2011, S. 36f.)? Das Employer Branding hat dabei drei wesentliche Eigenschaften:

1. Profilierung- und Differenzierung – Die Organisation kann sich in den Köpfen potenzieller neuer Arbeitnehmer als attraktiver Arbeitgeber platzieren und diese Vorstellungen durch aktive Maßnahmen im Employer Branding beeinflussen (von Walter/Kremmel 2016, S. 6).
2. Rekrutierung – Durch eine erfolgreiche Arbeitgebermarke können mehr Bewerbungen erzeugt werden, die auch qualitativ hochwertiger sein können. Dadurch kann ein Wettbewerbsvorteil entstehen (ebd., S. 6).
3. Bindung – Die Mitarbeiter binden sich emotional an die Organisation und identifizieren sich stärker. Dies fördert die aktive Mitarbeit am Erfolg der Organisation durch z. B. Weiterempfehlungen oder das Einbringen von eigenen Ideen (ebd., S. 6).

Mithilfe des Employer Branding kann die Bekanntheit als Arbeitgeber bei der relevanten Zielgruppe gesteigert, sowie ein Arbeitgeberimage gebildet werden. Als Arbeitgeberimage werden alle Eigenschaften eines Arbeitgebers zusammengefasst, die ihm von seiner Zielgruppe zugeschrieben werden (von Walter/Kremmel 2016, S. 7). Das Employer Branding repräsentiert das, was Organisationen für bereits bestehende und zukünftige Ar-

beitnehmer attraktiv macht. Weswegen es mittlerweile ein wichtiges Instrument sowohl zur Gewinnung als auch zur Bindung von Mitarbeitern im Talent Management geworden ist (Mihalcea 2017, S. 290).

### **3.3 Bestandteile des Talent Management**

Der Aufbau des folgenden Kapitels orientiert sich an den „7 Schritten im Talentmanagement“ von Bernhard Rosenberger (Rosenberger et al. 2017, S. 49).

#### *Talente intern identifizieren und auswählen*

Nachdem in der Einrichtung der Begriff „Talent“ definiert wurde, können intern die passenden Mitarbeiter identifiziert und ausgewählt werden. Hierbei können als Kernaspekte überdurchschnittlicher Leistung und das Vorhandensein von Potenzial zur Weiterentwicklung innerhalb der Belegschaft analysiert werden. Mit einer Potenzialanalyse, z.B. in Form von detaillierten Mitarbeitergesprächen, kann das Potenzial des Mitarbeiters anhand der vorher festgelegten Kompetenzanforderungen für die Zielposition ermittelt werden. Danach können Potenzial und Leistung gegenübergestellt werden und die Mitarbeiter mit der höchsten Entwicklungsmöglichkeit und Leistungssteigerungspotenzial (Rosenberger et al. 2017, S. 45). Anhand eines Potenzial-Performance-Portfolios können die Mitarbeiter in verschiedene Kategorien eingeordnet werden (siehe Abb. 3).

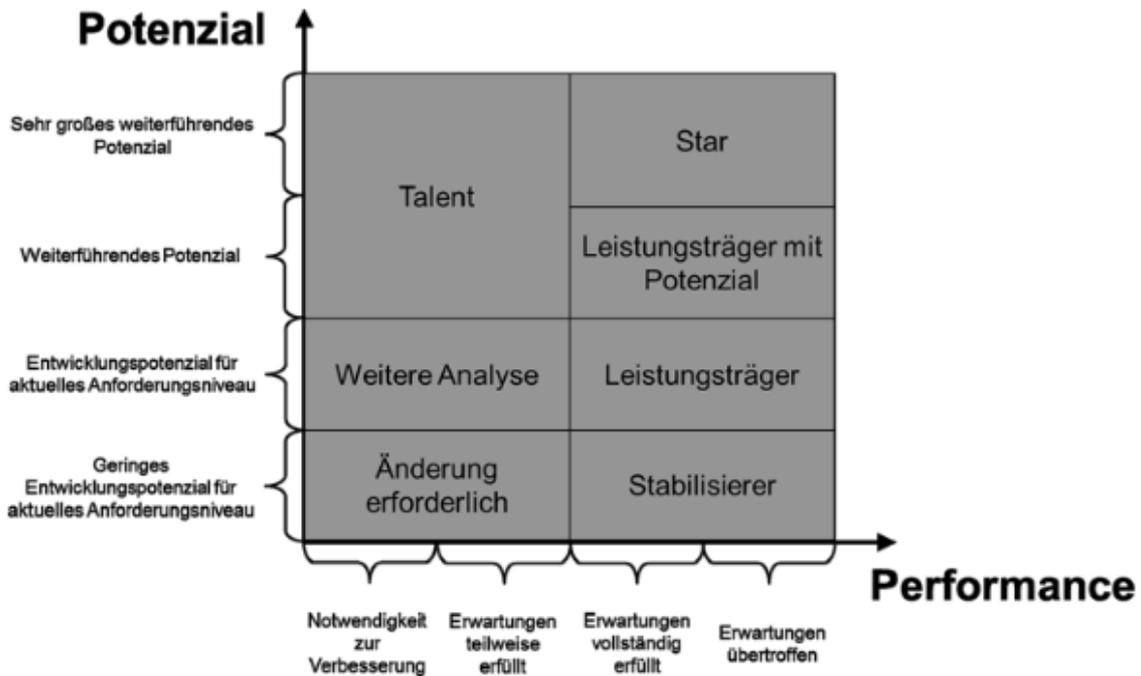


Abb. 3: Potenzial-Performance-Portfolio (Rosenberger et al. 2017, S. 46)

Für die Identifizierung von Talenten können in größeren Einrichtungen auch sogenannte „Talent-Scouts“ eingesetzt werden, die über viel Erfahrung in der Einrichtung verfügen und gute interne Netzwerke haben (Steinweg 2009, S. 30). Die Auseinandersetzung mit potenziellen Talenten innerhalb der Einrichtung ist wichtig, da sie eine zentrale Rolle für die Nachfolgeplanung spielen. Das Ziel der Nachfolgeplanung ist die geeignete Nachbesetzung freiwerdender Stellen. Dazu sollte am besten ein bis zwei Jahre vorher die Nachbesetzung bekannt sein, um Wissens- und Ressourcenverluste am Ende möglichst gering zu halten (Rosenberger et al. 2017, S. 47). Dazu können sogenannte „Talent Pools“ gebildet werden. Ein Talent Pool umfasst Informationen über interne und externe Talente und ist das Ergebnis der Beziehungspflege der potenziellen Bewerber sowie der fortwährenden Entwicklung der Mitarbeiter (Hansen/Hauff 2019, S. 247).

### *Talente extern anwerben und gewinnen*

Für die externe Gewinnung von Talenten sind die Fragen nach der Besonderheit/Einzigartigkeit der Organisation und aus welchen Gründen die Organisation als Arbeitgeber von potenziellen Bewerbern ausgewählt werden sollte wichtig, da sie im Zusammenhang mit dem Employer Branding,

die Attraktivität der Organisation nach außen präsentieren (Enaux/Henrich 2011, S. 36). Da Talente unterschiedlich sind, ist es wichtig zielgruppenorientiert zu suchen (Ritz/Sinelli 2018, S. 21). Mögliche Zielgruppen in denen nach Talenten gesucht werden können, sind beispielsweise ehemalige Praktikanten und Aushilfskräfte, aber auch Kontakte durch Kooperationen mit Hochschulen (Heyse/Ortmann 2008, S. 57). Die Maßnahmen für die externe Ausschreibung gleichen denen der klassischen Personalgewinnung. Es können z. B. Stellenausschreibungen auf der eigenen Website oder in Mailinglisten verbreitet werden. Darüber hinaus können Messen besucht, Praktika angeboten oder wissenschaftliche Abschlussarbeiten betreut werden (Heyse/Ortmann 2008, S. 58). Dabei ist wichtig zu wissen, wie der Rekrutierungsprozess verlaufen soll, dass die Zuständigkeiten geklärt sind und ob es Kompetenzmodelle gibt, die Talente schon während des Auswahlprozesses erkennen (Enaux/Henrich 2011, S. 38).

#### *Talente führen, fördern und entwickeln*

Nachdem Talente intern oder extern identifiziert worden sind, stellt sich die Frage, wie sie gefördert werden können. Durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen wird das Personal langfristig an die Einrichtung gebunden, die Kompetenzentwicklung gefördert sowie die Motivation und Leistungsfähigkeit gesteigert. Neben den klassischen Maßnahmen, wie z. B. Mitarbeitergespräche oder Weiterbildungen werden im Talent Management auch die Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gestärkt (Rosenberger et al. 2017, S. 51). Zudem ist ein weiterer wesentlicher Förderungsprozess das Kompetenzmanagement. Mithilfe des vorher entwickelten Kompetenzmodells werden die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Talente ausgebildet, die strategisch für die Organisation relevant sind (Enaux/Henrich 2011, S. 39) Hierbei ist wichtig die Fördermöglichkeiten individuell auf den Mitarbeiter auszurichten. Eine häufig verwendete Methode ist die Rotation des Mitarbeiters innerhalb der Einrichtung. Durch das Kennenlernen neuer Arbeitsbereiche können neue

Erfahrungen gemacht und das Blickfeld erweitert werden (Rosenberger et al. 2017, S. 51).

### *Talente langfristig binden*

Eines der Hauptziele des Talent Managements ist die langfristige Bindung der Mitarbeiter an die Einrichtung. Daher sollte sich im Vorfeld Gedanken darüber gemacht werden, aus welchen Gründen Mitarbeiter die Organisation verlassen könnten (Enaux/Henrich 2011, S. 43). Um Mitarbeiter zu halten, sollten die Entwicklungsmöglichkeiten angeboten und realistische Karrierewege in Abstimmung mit den Zielen des Talents aufgezeigt werden (ebd., S. 45). Neben den Entwicklungsmaßnahmen gehören auch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung der strategischen Ziele, eine gute und offene Informationspolitik sowie die Teilhabe an wichtigen Entscheidungen innerhalb der Organisation, zu den Maßnahmen um Mitarbeiter zu halten (Rosenberger et al. 2017, S. 52). Zusätzlich sollten die Bedürfnisse vor allem der neuen Generation („Generation Y“) als Arbeitskräfte berücksichtigt werden. Darunterfallen „Selbstverwirklichung, Eigenverantwortung, Mitbestimmung und freie Gestaltung in sowohl privatem als auch beruflichem Kontext“ (von Weichs/Kauke 2019, S. 211). Somit spielen nicht nur materielle Anreize, sondern vor allem immaterielle Aspekte bei der Motivation von Nachwuchskräften eine wichtige Rolle (Rosenberger et al. 2017, S. 52).

### *Kontakte zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen*

Ein geplanter Stellenwechsel von talentierten Kräften kann häufig nicht verhindert werden. Durch eine andauernde Kontakterhaltung kann jedoch zu einem späteren Anlass auf den ehemaligen Mitarbeiter zurückgekommen oder es können mögliche Kontakte, die ähnlich talentiert sind, z. B. aus seinem Bekanntenkreis gewonnen werden (Ritz/Sinelli 2018, S. 27). Dadurch kann ein Kontaktnetzwerk erstellt werden, welches bei der zukünftigen Talentgewinnung wichtig werden kann (Rosenberger et al. 2017, S. 53).

Zusammen mit dem Kompetenzmanagement und dem Employer Branding kann so ein ganzheitliches Talent Management Konzept aufgebaut werden.

## 4 Methodendokumentation

Im Folgenden wird die Methodendokumentation zum Fragebogen „Talent Management in Bibliotheken“ und zum Workshop „Talente braucht die Bibliothek! – Wie lassen sich diese finden und halten“ erläutert.

### **4.1 Der Fragebogen**

Der erste Teil stellt die Begründung der Methode sowie die Zielsetzung der Umfrage dar. Im Anschluss werden auf die Form der Erhebung und die Grundgesamtheit eingegangen. Zum Schluss werden die Entwicklung der einzelnen Fragen mit den dazugehörigen Antwortkategorien sowie die Durchführung der Umfrage erläutert.

#### **4.1.1 Begründung der Methode und Zielsetzung**

Als empirische Forschungsmethode wurde die quantitative Befragung in Form eines Online-Fragebogens ausgewählt.

Die quantitative Forschung hat zum Ziel „Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und numerischen Daten möglichst genau zu beschreiben und vorhersagbar zu machen“ (Röbken/Wetzel 2016, S. 13). Dabei müssen die drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität sowie Validität beachtet werden (Fühles-Ubach/Umlauf 2013, S. 81). Ein Fragebogen stellt eine begründete Auswahl an Fragen da, die das vorher festgelegte Erkenntnisinteresse empirisch überprüfen sollen (Porst 2014, S. 16). Bei der Methode der Online-Befragung wird ein Fragebogen auf einer Online-Plattform veröffentlicht, den die Befragten nur dort ausfüllen können (Fühles-Ubach 2013a, S. 100). Vorteile der Online-Befragung sind neben den technischen Elementen vor allem die Unabhängigkeit von Ort und Zeit der Befragten, sowie der schnelle Rücklauf der Antworten, da die Fra-

gebögen nicht zurückgeschickt werden oder die Daten von Hand eingegeben werden müssen (Fühles-Ubach 2013b, S. 115f.). Bezogen auf die Studie können so die Fragen einer breiteren Menge an Personalverantwortlichen in deutschen Bibliotheken zugänglich gemacht werden und Zusammenhänge und Entwicklungen in größerem Rahmen erkennbar werden lassen. Das Ziel der Befragung ist dabei die Gewinnung aktueller Erkenntnisse über den Stand des Themas in deutschen Bibliotheken sowie Erkenntnisse über die Möglichkeit Talent Management in Bibliotheken zu implementieren.

#### **4.1.2 Erhebungsform und Grundgesamtheit**

Bei dieser Erhebung handelt es sich um eine Stichprobe. Eine Stichprobe ist ein kleiner repräsentativer Anteil der Grundgesamtheit, der systematisch ausgewählt wurde, damit die Ergebnisse verallgemeinert werden können (Steiner/Benesch 2018, S. 20). Die Grundgesamtheit bedeutet die Anzahl aller Elemente, die untersucht werden sollen (Wübbenhorst/Kamps, 2018). Bei der Auswahl der Stichprobe wurde darauf geachtet, dass als Zielgruppe die Personalverantwortlichen in deutschen Bibliotheken angesprochen werden.

Da der Fragebogen nicht persönlich, sondern über die Mailingliste „InetBib“ verschickt wird, ist eine genaue Eingrenzung der Grundgesamtheit bezogen auf diese Studie schwierig. Die Mailingliste hat derzeit über 9400 eingetragene E-Mailadressen (InetBib e.V., 2018).

#### **4.1.3 Entwicklung des Fragebogens**

Vor der Erstellung des Fragebogens wurde eine Literaturstudie zum Thema Talent Management sowie die Analyse der Fachliteratur über die Erstellung einer Online-Befragung durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurden die Fragen ausgewählt und im Folgenden die einzelnen Themenblöcke und die dazugehörigen Fragen sowie Antwortkategorien erläutert.

Vor dem Beginn der Befragung werden die Teilnehmer über die Weiterverarbeitung ihrer Daten aufgeklärt. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass die Bearbeitung der Umfrage anonym erfolgt.

Danach beginnen die spezifischen Themenblöcke. Der Fragebogen ist in vier Themengebiete aufgeteilt. Diese umfassen die aktuellen Personalgewinnungs-, sowie Personalentwicklungsmaßnahmen, das Talent Management und demografische Fragen. Durch diesen Aufbau soll gewährleistet werden, dass die Teilnehmer stringent an das Thema herangeführt und von einfacheren zu schwierigen Fragen geleitet werden (Hollenberg 2011, S. 182ff.).

Der erste Themenblock beschäftigt sich mit den aktuellen Personalgewinnungsmaßnahmen der befragten Einrichtung. Bei der ersten Frage „Welche Maßnahmen zur Personalgewinnung werden aktuell in Ihrer Einrichtung angeboten?“ handelt es sich um eine halboffene Frage mit Mehrfachauswahl. Da die Personalgewinnungsmaßnahmen nicht erschöpfend dargestellt werden können, wird die Kategorie „Sonstiges“ hinzugefügt (Porst 2014, S. 59). Sie dient als Einstiegsfrage in den Fragebogen, da sie thematisch passend sowie einfach zu beantworten ist. Sie soll den Teilnehmer motivieren die darauffolgenden Fragen zu beantworten (Porst 2014, S. 142). Zusätzlich wird so abgefragt, welche Methoden der Personalgewinnung bereits in der Einrichtung Verwendung finden, die auch im Talent Management eingesetzt und ggf. ausgebaut werden könnten.

Die zweite Frage „Wie leicht oder wie schwer fällt es Ihrer Einrichtung derzeit, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“ ist eine geschlossene Frage mit einer geraden endpunkt-benannten Intervallskala. Es werden nur die beiden Extrempunkte der Skala benannt, während alle Skalenpunkte den gleichen Abstand zueinander haben (Porst 2014, S. 82). Diese Frage wurde aus der „Agenda Mittelstand“ Studie von Ernst & Young entnommen (Ernst & Young 2011, S. 9). Bezogen auf diesen Fragebogen, sollen die Antworten die Dringlichkeit des Themas Talent Management aufzeigen. Darauf baut auch die darauffolgende Frage „Wie lang ist der durchschnittliche Zeitraum von der Ausschreibung bis zur

Besetzung der Stelle?“ auf. Diese geschlossene Frage besteht aus einer Nominalskala, bei der nur eine Merkmalsausprägung ausgewählt werden kann, da diese sich inhaltlich nicht überschneiden (Porst 2014, S. 71f.). Sie soll den aktuellen durchschnittlichen Zeitraum bis zur Stellenbesetzung zeigen und damit ebenfalls eventuell die Dringlichkeit des Themas. Die letzte Frage dieses Themenblockes „Inwieweit stimmen Sie dieser Aussage zu: Der aktuelle Fachkräftemangel betrifft auch meine Einrichtung.“ ist wieder eine geschlossene Frage mit einer geraden endpunkt-benannten Intervall-Skala (siehe Frage zwei). Die Zeitschrift Forum Bibliothek und Information (BuB) hat sich 2018 mit dem Thema des Fachkräftemangels beschäftigt und einen Schwerpunkt in der Ausgabe Nr. 8/9 herausgebracht. Die Frage soll daher überprüfen, wie Personalverantwortliche in deutschen Bibliotheken diese Problematik bewerten.

Die Fragen des nächsten Themenblockes behandeln aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen, die ebenso wie die Personalgewinnungsmaßnahmen, Aufschlüsse über bereits verwendete Methoden des Talent Managements geben sollen. Diese Fragen wurden aus dem Interviewleitfaden von Maren Kolata übernommen (Kolata 2017, S. 71). Die Frage „Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Ihrer Einrichtung aktuell angeboten?“ ist eine halboffene Frage (siehe Frage eins). Sie soll in diesem Zusammenhang, ähnlich wie die erste Frage, Erkenntnisse über (unbewusst) verwendete Talent Management Methoden in Bibliotheken liefern. Die nächste Frage „Werden spezielle Maßnahmen für Führungskräfte angeboten?“ ist eine geschlossene Frage mit Nominal-Skala (Porst 2014, S. 71f.). Ein wichtiges Thema im Talent Management ist die Entwicklung bzw. Weiterbildung der Talente bzw. in diesem Fall, der potenziellen Führungskräften. Mit dieser Frage soll aufgezeigt werden, ob das Weiterbildungsangebot bereits an spezielle Mitarbeitergruppen, wie z. B. Führungskräfte, angepasst wird. Die abschließende Frage dieses Themenblockes „Wie ist die durchschnittliche Fluktuationsrate der Mitarbeiter in Ihrer Einrichtung?“ beschäftigt sich mit einem zentralen Ziel im Talent Management: der Mitarbeiterbindung. Durch gezielte Maßnahmen soll die

Bindung der Mitarbeiter in der Einrichtung gefördert werden (Enaux/Henrich 2011, S. 45). Hier sollen Erkenntnisse gewonnen werden, ob die Mitarbeiter aktuell in den Einrichtungen fluktuieren und ob hier dementsprechend Handlungsbedarf besteht. Hier handelt es sich ebenfalls um eine geschlossene Frage mit einer geraden endpunkt-benannten Intervall-Skala.

Der Hauptthemenblock dieses Fragebogens ist das Talent Management. Bei der ersten Frage „Nutzen Sie in Ihrer Einrichtung Talent Management?“ handelt es sich um eine geschlossene Filterfrage mit Nominal-Skala (Porst 2014, S. 71f.). Zusätzlich haben die Teilnehmer hier die Möglichkeit auf ein Informationsfeld zu klicken („i“). Zum besseren Verständnis wird dort eine Definition für Talent Management angezeigt. Durch einen Filter erhalten die Teilnehmer der Befragung die Anweisung, dass sie bestimmte Fragen überspringen müssen, da diese nicht für sie relevant sind (Porst 2014, S. 155). Bei einer Online-Befragung müssen die Teilnehmer nicht eigenständig die Fragen überspringen. Diese Aufgabe übernimmt das System. Die Teilnehmer, die „nein“ ausgewählt haben, werden aufgefordert, ihre Antwort zu begründen. Die Frage nach der Begründung wird übersprungen, wenn die Teilnehmer vorher mit „ja“ geantwortet haben. Für die Auswertung sind besonders die Gründe für die Nicht-Anwendung von Talent Management relevant. Die nächste Frage „Haben Sie Kenntnis von bereits bestehenden strategischen Zielen/Unternehmensleitlinien in Ihrer Einrichtung?“ ist ebenfalls eine geschlossene Frage mit Nominal-Skala (Porst 2014, S. 71f.). Sie zielt auf das im Talent Management enthaltene Kompetenzmanagement ab. Wenn in der Einrichtung bereits strategische Ziele oder Unternehmensleitlinien vorhanden und unter den Personalverantwortlichen bekannt sind, könnten daraus Anforderungen für ein einfaches Kompetenzmodell abgeleitet werden, von dem am Ende die notwendigen Talente für bestimmte Stellen herausgefiltert werden können. Das Kompetenzmodell bildet die Basis für das Talent Management (Nagler, Löffler 2017, S. 36f.). Die Frage „Welche der folgenden Herausforderungen müssen Ihrer Meinung nach vor allem

bewältigt werden, um bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern langfristig erfolgreich zu sein?“ ist eine halboffene Frage mit Mehrfachauswahl, wobei die Auswahl nach dem Pretest auf drei Antworten begrenzt wurde (Porst 2014, S. 59). Die Frage wurde aus der Studie von Ernst & Young übernommen (Ernst & Young 2011, S. 37). Sie soll die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung im Talent Management zeigen und zusätzlich verdeutlichen welche Herausforderungen den Einrichtungen entgegenstehen. Nach dem Pretest<sup>3</sup> wurde deutlich, dass eine Einfachauswahl in diesem Fall für die Teilnehmer zu schwierig wäre, da sie sich genau festlegen müssten. Mit der Begrenzung auf maximal drei Antworten soll aber auch verhindert werden, dass die Teilnehmer, die sich nicht entscheiden können, alle Antwortkategorien auswählen und damit die Ergebnisse verfälschen könnten. Bei dem Pretest kam außerdem noch die Frage auf, ob eine weitere Frage nach den bereits bewältigten Herausforderungen in den eigenen Einrichtungen der einzelnen Teilnehmer interessant sein könnte. Daher wurde zusätzlich die Frage „Welche der oben genannten Herausforderungen sind in Ihrer Einrichtung bereits bewältigt worden?“ mit den identischen Antwortkategorien hinzugefügt. Allerdings wurde hier die Begrenzung auf drei Antworten herausgenommen, damit die Teilnehmer frei auswählen können. Durch diese Fragenkonstellation kann in der Auswertung der Unterschied zwischen Wunsch und Realität verdeutlicht werden. Anders als die Frage nach den Herausforderungen bei der langfristigen Mitarbeiterbindung ist die Frage „Bei welchen der folgenden Bestandteile von Talent Management sehen Sie die größten Herausforderungen für die Einführung in Bibliotheken?“ eine geschlossene Frage, deren Antwortmöglichkeiten auf maximal drei begrenzt wurde. Die Antwortkategorien dieser Frage bilden die „7 Schritte im Talent Management“ ab (Rosenberger et al. 2017, S. 49). Bei der Auswertung soll aufgezeigt werden, wo die Einrichtungen die größten Herausforderungen bei der Einführung von Talent Management sehen. Daher wurde sich auch nicht für eine halboffene Fragen mit einer „Sonstiges“-Kategorie entschieden. Die

---

<sup>3</sup> Die Umfrage wurde am 25. April 2019 mit zwei personalverantwortlichen Bibliothekaren in einer wissenschaftlichen Bibliothek getestet (mehr dazu in Kapitel 4.1.4).

abschließende Frage dieses Themenblockes „Für wie sinnvoll halten Sie die Einführung von Talent Management in Bibliotheken?“ ist wieder eine geschlossene Frage mit einer geraden endpunkt-benannten Intervall-Skala, bei der nur die Skalenendpunkte benannt werden (Porst 2014, S. 82). Diese Frage soll ein allgemeines Stimmungsbild/Meinungsbild zu dem Thema und die generelle Bereitschaft der Einrichtungen für dieses Managementkonzept zeigen.

Der letzte Themenblock beschäftigt sich mit demografischen Angaben der Einrichtungen. Bis auf die Frage nach dem Bibliothekstyp, sind die folgenden Fragen offen gestellt. Da es keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gibt, können die Teilnehmer in eigenen Worten bzw. Zahlen antworten (Porst 2014, S. 56). Die erste Frage „Mit wie vielen Neueinstellungen/Nachbesetzungen rechnen Sie in den kommenden fünf Jahren?“ soll einen Blick in die Zukunft der Einrichtungen ermöglichen und Hinweise auf die Dringlichkeit bzw. den Bedarf von Talent Management liefern (je mehr Neueinstellungen oder Nachbesetzungen desto höher der potenzielle Bedarf von Talent Management). Die Fragen „Wie viele Stellen umfasst Ihre Einrichtung?“ sowie „Wie viele physische Medien umfasst der Bestand Ihrer Einrichtung?“ dienen als Merkmale für die spätere Einsortierung der Einrichtungen nach deren Größe. Es wurde sich auch bewusst für die Anzahl an Stellen und nicht die Anzahl der Mitarbeiter entschieden, um eindeutige Aussagen zu erhalten. Als vorletztes sollen die Teilnehmer ihre Einrichtung in die angegebenen Bibliothekstypen einsortieren. Dies dient ebenfalls der späteren Auswertung und Eingruppierung der Bibliotheken. Als Antwortkategorien wurden Wissenschaftliche, Öffentliche, Spezial- und Schulbibliothek festgelegt. Wenn im Feld „Sonstiges“ noch weitere Typen aufgelistet werden, werden diese später bei der Auswertung den Überkategorien zugeordnet.

Zum Abschluss können die Teilnehmer in einem Textfeld noch Anregungen oder Bemerkungen zum Fragebogen hinterlassen (falls zum Beispiel Aspekte gefehlt haben oder Fragen während der Beantwortung aufgetaucht sind).

#### **4.1.4 Durchführung der Studie**

Der vorläufige Fragebogen wurde zunächst in die Software „Umfrageonline“ implementiert. Danach wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Dieser soll den Fragebogen testen und beurteilen. Dabei sollen z. B. die Verständlichkeit der Fragen und der Antwortkategorien, die Dauer der Beantwortung des Fragebogens sowie eventuelle technische Probleme kontrolliert werden (Porst 2014, S. 191). Der Pretest sollte möglichst mit Teilnehmern aus der Zielgruppe des Fragebogens und unter den gleichen Bedingungen durchgeführt werden (Hollenberg 2016, S. 24f.). Nachdem die Änderungen in den Fragebogen eingearbeitet wurden, konnte die finale Version verschickt werden.

Der Erhebungszeitraum betrug zwei Wochen und lag zwischen dem 6. Mai 2019 und dem 20. Mai 2019. Über InetBib wurde das Anschreiben mit dem Link zu dem Fragebogen veröffentlicht. Zudem wurde am 15. Mai 2019 eine Erinnerung zu der Umfrage verschickt (siehe Anhang).

## **4.2 Der Workshop**

Im Folgenden wird auf die Methodenauswahl, die Zielsetzung und die Durchführung des Workshops eingegangen werden.

### **4.2.1 Methode und Zielsetzung des Workshops**

Als zweite Methode wurde im Rahmen des Praxistages der HAW Hamburg am 13. Juni 2019 ein Workshop veranstaltet. Ein Workshop besteht aus einer Gruppe von Teilnehmern, die sich gemeinsam außerhalb des Arbeitsalltags mit einem speziellen Thema auseinandersetzen und Aufgaben lösen bzw. ein Ergebnis erarbeiten (Schiesmann/Thiel 2018, S. 87). An dem Workshop haben zehn Bibliothekare aus sowohl Öffentlichen als auch aus Wissenschaftlichen Bibliotheken teilgenommen. Ziel des Workshops war die Diskussion der Aufgaben „Wie lassen sich Talente für und in einer Bibliothek finden?“ und „Wie lassen sich diese Talente in der Bibliothek halten?“. Im Rahmen der Bachelorarbeit soll der Workshop einen direkten Blick in die Praxis ermöglichen und mögliche weitere Anreize und

Ideen liefern, die in der Umfrage in dieser Form nicht abgefragt werden konnten.

#### **4.2.2 Durchführung des Workshops**

Zunächst haben sich die Teilnehmer vorgestellt. Danach wurde das Konzept des Talent Managements sowie die Bachelorarbeit, in der die Ergebnisse ausgewertet werden sollen, kurz erläutert. Nach der Einführung wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen zu je fünf Personen eingeteilt und anschließend die Fragestellungen diskutiert. Dabei sollten sie ihre Diskussionsergebnisse auf Flipchartpapier festhalten. Nach der Arbeitsphase haben die Gruppe ihren gesammelten Ideen und Vorschläge im Plenum vorgestellt.

## 5 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage sowie des Workshops dargestellt. Auf die genauere Diskussion wird in Kapitel 7 eingegangen.

### **5.1 Methode der Datenauswertung**

Die Erstauswertung der Online-Umfrage wurde mit der Software „Umfrageonline“ erstellt, mit der auch der Fragebogen angefertigt worden ist. Diese hat die Daten gesammelt und die Ergebnisse der geschlossenen und halboffenen Fragen grafisch aufbereitet. Die Antworten aus den offenen Fragen 15-17 sowie Frage 19 wurden mithilfe von Microsoft Excel manuell ausgewertet und zusammengefasst. Die gewählten Diagramme zur Veranschaulichung der Ergebnisse sollen übersichtlich und einfach sein, um Fehlinterpretationen vorzubeugen (Hollenberg 2016, S. 32).

## 5.2 Ergebnisse der Online-Umfrage

An der Umfrage haben insgesamt 143 Personen (n=143) teilgenommen. Davon haben 113 Teilnehmer die Umfrage beendet. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Fragen in der Reihenfolge des Fragebogens dargestellt.

### 5.2.1 Aktuelle Personalgewinnungsmaßnahmen

Die erste Frage beschäftigt sich mit den aktuellen Personalgewinnungsmaßnahmen (n=136). Die am häufigsten genannten Maßnahmen sind mit 122 Nennungen (89,7%) die Stellenausschreibung auf der eigenen Webseite, gefolgt von der internen Stellenausschreibung mit 95 Nennungen (69,9%) sowie die Verwendung von Mailinglisten mit 93 Nennungen (68,4%) (siehe Abb. 4). Für die Darstellung wurde ein Balkendiagramm ausgewählt, um die Rangfolge der Ergebnisse übersichtlich aufzuzeigen (Hollenberg 2016, S. 32). Es waren Mehrfachnennungen möglich.

Welche Maßnahmen zur Personalgewinnung werden aktuell in Ihrer Einrichtung angeboten? (n=136)

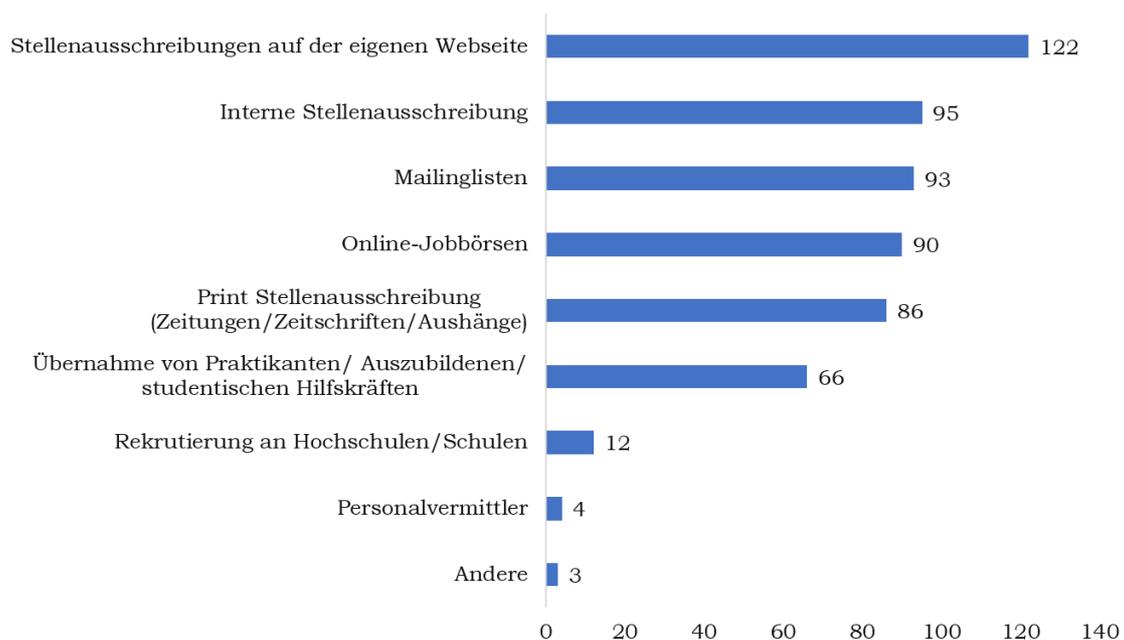


Abb. 4: Aktuelle Personalgewinnungsmaßnahmen (eigene Darst.)

Die zweite Frage beschäftigt sich mit dem Schwierigkeitsgrad der Suche nach neuen und qualifizierten Mitarbeitern (n=135). Die Befragten konnten auf einer Skala von „sehr leicht“ bis „sehr schwer“ auswählen. Viermal

(2,96%) wurde „sehr leicht“ ausgewählt, sechsmal (4,44%) „leicht“ und 16 Teilnehmer haben (11,85%) „eher leicht“ ausgewählt. Am anderen Ende der Skala haben 48 Teilnehmer (35,56%) „eher schwer“, weitere 50 (37,04%) „schwer“ sowie elf Teilnehmer (8,15%) „sehr schwer“ ausgewählt. Die Tendenz der Antworten liegt zwischen den Kategorien „eher schwer“ und „schwer“.

Als nächstes wurde nach dem durchschnittlichen Zeitraum von der Ausschreibung bis zur Besetzung der Stelle gefragt (n=135). 22 der Befragten (16,3%) benötigen durchschnittlich unter drei Monaten für die Besetzung der Stelle. 95 Teilnehmer (70,4%) drei bis sechs Monate. Von vierzehn Teilnehmern (10,4%) ist der durchschnittliche Zeitraum von der Ausschreibung bis zur Besetzung sieben bis zwölf Monate lang und länger als ein Jahr benötigen vier der Befragten (3,0%).

Bei der letzten Frage dieses Themenblocks sollten die Teilnehmer einschätzen inwieweit sie der Aussage „Der aktuelle Fachkräftemangel betrifft auch meine Einrichtung“ zustimmen (n=136). Dazu konnten sie auf einer Skala von „stimme sehr zu“ bis „stimme gar nicht zu“ ihre Antwort auswählen. 34 Personen (25,0%) haben „stimme sehr zu“, 48 (35,29%) „stimme zu“ und 27 (19,85%) „stimme eher zu“ ausgewählt. Die Kategorie „stimme eher nicht zu“ wurde 15mal (11,03%) ausgewählt, „stimme nicht zu“ achtmal (5,88%) und „stimme gar nicht zu“ haben vier Teilnehmer (2,94%) ausgewählt. Die Antworttendenz liegt daher hier zwischen „stimme zu“ und „stimme eher zu“.

### **5.2.2 Aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen**

Der zweite Themenblock behandelt Fragen zu den aktuellen Personalentwicklungsmaßnahmen in den Einrichtungen. Die Frage „Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Ihrer Einrichtung aktuell angeboten?“ wurde von 131 Teilnehmern beantwortet. Die meistgenannten Maßnahmen sind die Weiterbildungen/Fortbildungen/Schulungen mit 124 Nennungen (94,7%), die Mitarbeitergespräche (111 Nennungen/84,7%) sowie die Arbeitszeitmodelle (87 Nennungen/66,4%) sind (siehe Abb. 5). Es waren Mehrfachnennungen möglich. Das Mentoring wird

unter den 131 Teilnehmern aktuell nur 17mal (13,0%) angeboten. Mentoring heißt, dass eine beruflich erfahrende Person (Mentor), ihre Erfahrungen und ihr fachliches Wissen an eine i.d.R. weniger erfahrene Person weitergibt. Ziel ist die Bildung einer beruflichen Identität. Im Unterschied zum Coaching wird der Mentor zuvor nicht ausgebildet und sollte daher im Vorfeld auf seine neue Aufgabe vorbereitet werden (Bartscher/Nissen 2018).

#### Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Ihrer Einrichtung aktuell angeboten? (n=131)

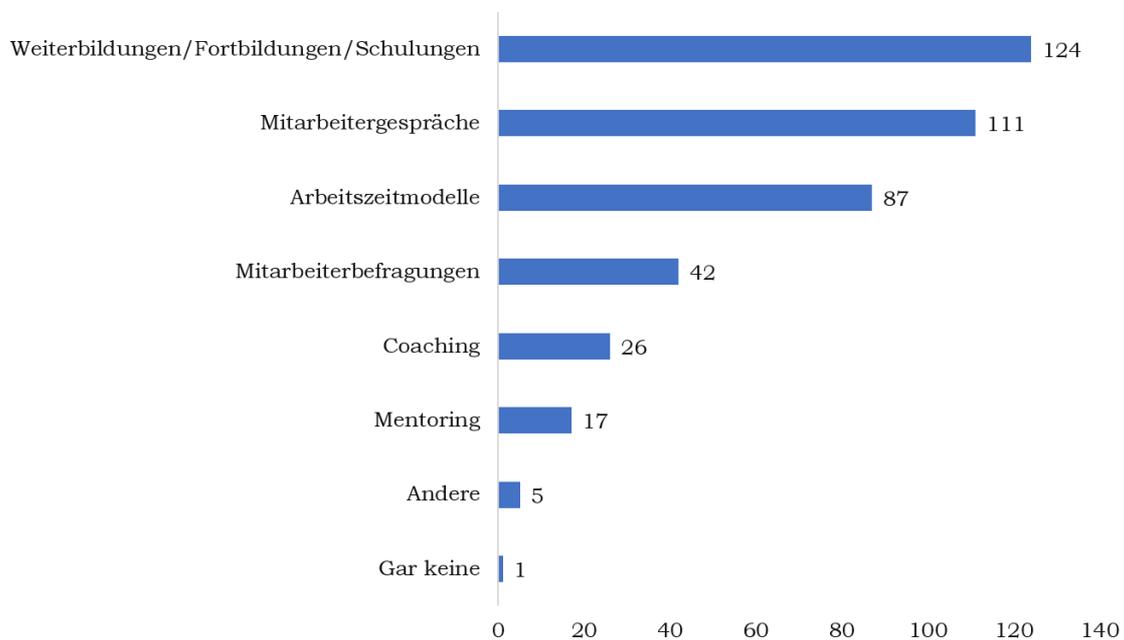


Abb. 5: Aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darst.)

Bei der nächsten Frage sollte mit „ja“ oder „nein“ ausgewählt werden, ob in der Einrichtung der Befragten spezielle Maßnahmen für Führungskräfte angeboten werden (n=130). 93 Personen (71,5%) haben „ja“ ausgewählt. „Nein“ wurde 37mal (28,5%) ausgewählt.

Frage Nummer sieben ist die letzte Frage in diesem Themenblock und beschäftigt sich mit der durchschnittlichen Fluktuationsrate der Mitarbeiter (n=131). Die Teilnehmer konnten auf einer Skala zwischen „sehr hoch“ und „sehr niedrig“ auswählen. Dabei wurde dreimal (2,29%) „sehr hoch“, siebenmal (5,34%) „hoch“ und 21mal (16,03%) „eher hoch“ ausgewählt. 27 der 131 (20,61%) Befragten haben „eher niedrig“, 49 (37,40%) „niedrig“

und 24 Personen (18,32%) haben „sehr niedrig“ ausgewählt. Die Antworttendenz bewegt sich damit zwischen „eher niedrig“ und „niedrig“.

### **5.2.3 Talent Management**

Der nächste Themenblock beschäftigt sich mit dem Hauptthema dieser Arbeit, dem Talent Management. Die erste Frage ist eine Filterfrage und fragt nach der Nutzung von Talent Management in den Einrichtungen der Befragten (n=131). 12 Teilnehmer (8,7%) haben „ja“ ausgewählt, 126 (91,3%) „nein“. Diese Frage bildet den Übergang zu der nächsten Frage, die beantwortet werden sollte, wenn man vorher „nein“ ausgewählt hat. Dort wurde nach einer Begründung gefragt, warum kein Talent Management in der Einrichtung genutzt wird (n=111). Hier zeigt sich, dass vor allem die fehlenden Fachkenntnisse seitens der Mitarbeiter bzw. der Leitung der Grund für die Nichtnutzung von Talent Management ist (73 Nennungen/65,8%). Des Weiteren gehören auch nicht verfügbares Personal (39 Nennungen/35,1%) sowie ein zu geringes Budget (28 Nennungen/25,2%) zu den Hauptursachen (siehe Abb. 6). Zusätzlich haben 22 Teilnehmer (19,8%) im Feld „Sonstiges“ weitere Gründe hinterlassen. Von den Antworten konnten 20 in der Auswertung berücksichtigt werden (siehe Anhang).

Bitte begründen Sie Ihre Antwort: Warum nutzen Sie kein Talent Management in Ihrer Einrichtung? (n=111)

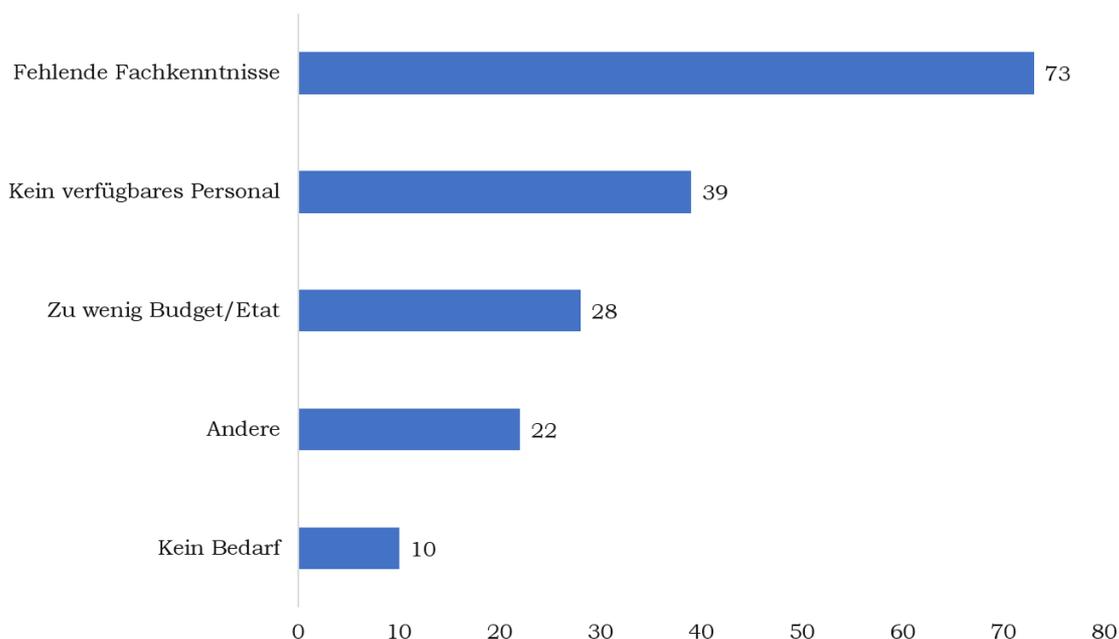


Abb. 6 Ergebnisse zu der Frage, warum kein Talent Management genutzt wird (eigene Darst.)

Bei der nächsten Frage sollten die Teilnehmer mit „ja“ oder „nein“ antworten, ob sie Kenntnis von bereits bestehenden strategischen Zielen/Unternehmensleitlinien in ihrer Einrichtung haben (n=120). Mit „ja“ haben 81 Befragte (67,5%) geantwortet. „Nein“ wurde von 39 Befragten (32,5%) ausgewählt.

Die folgenden zwei Fragen sind eng miteinander verknüpft. Frage Nummer 10 beschäftigt sich mit Herausforderungen, die nach der Meinung der Teilnehmer bewältigt werden müssen, um bei der Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter langfristig erfolgreich zu sein (n=120). Während die darauffolgende Frage nach den, in der jeweiligen Einrichtung bereits bewältigten, Herausforderungen fragt (n=119). Die am häufigsten genannten Herausforderungen sind die Wertschätzung der Leistung der Mitarbeiter (92 Nennungen/76,7%), flexible Arbeitszeitmodelle (66 Nennungen/55,0%) sowie Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven (66 Nennungen/55,0%) (siehe Abb. 7). In den Einrichtungen bereits bewältigt sind vor allem die flexiblen Arbeitszeitmodelle (80 Nennungen/67,2%), ein familienfreundliches Umfeld (66 Nennungen/55,5%) und zusätzliche Gesundheitsleistungen und Altersversorgung (36 Nennungen/30,3%). Die Wert-

schätzung der Mitarbeiter wurde von 29 Befragten (24,4%) ausgewählt und die Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven haben neun Befragte (7,6%) ausgewählt (siehe Abb. 8).



Abb. 7: Ergebnisse zu den Herausforderungen für die langfristige Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern (eigene Darst.)



Abb. 8: Ergebnisse zu den bereits bewältigten Herausforderungen (eigene Darst.)

Die vorletzte Frage in diesem Themenblock fragt ebenfalls nach Herausforderungen, aber hier im Zusammenhang mit den Bestandteilen des Talent Managements bei einer Einführung in Bibliotheken (n=118). Die Antwortverteilung ist relativ ausgeglichen. Die größte Herausforderung sehen die Befragten bei der Anwerbung und Gewinnung von Talenten (61 Nennungen/51,7%). Danach folgt die langfristige Bindung (59 Nennungen/47,5%) auf Platz zwei und auf Platz drei die Führung, Förderung und Entwicklung von Talenten (56 Nennungen/47,5%). Die Analysierung des Handlungsbedarfs und die Festlegung der benötigten Kompetenzen wurden beide jeweils 40mal ausgewählt (33,9%). Von insgesamt fünf Befragten (4,2%) wurde „Kontakte zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen“ als Herausforderung angesehen. Die letzte Frage zum Thema Talent Management fragt für wie sinnvoll die Befragten eine Einführung des Talent Managements in Bibliotheken halten (n=117). Hier haben 43 der Befragten (36,75%) „sinnvoll“ ausgewählt. Ein Befragter (0,85%) hat sich für „gar nicht sinnvoll“ entschieden. Insgesamt bewegt sich die Antworttendenz zwischen „sehr sinnvoll“ und „sinnvoll“ (siehe Abb. 9).

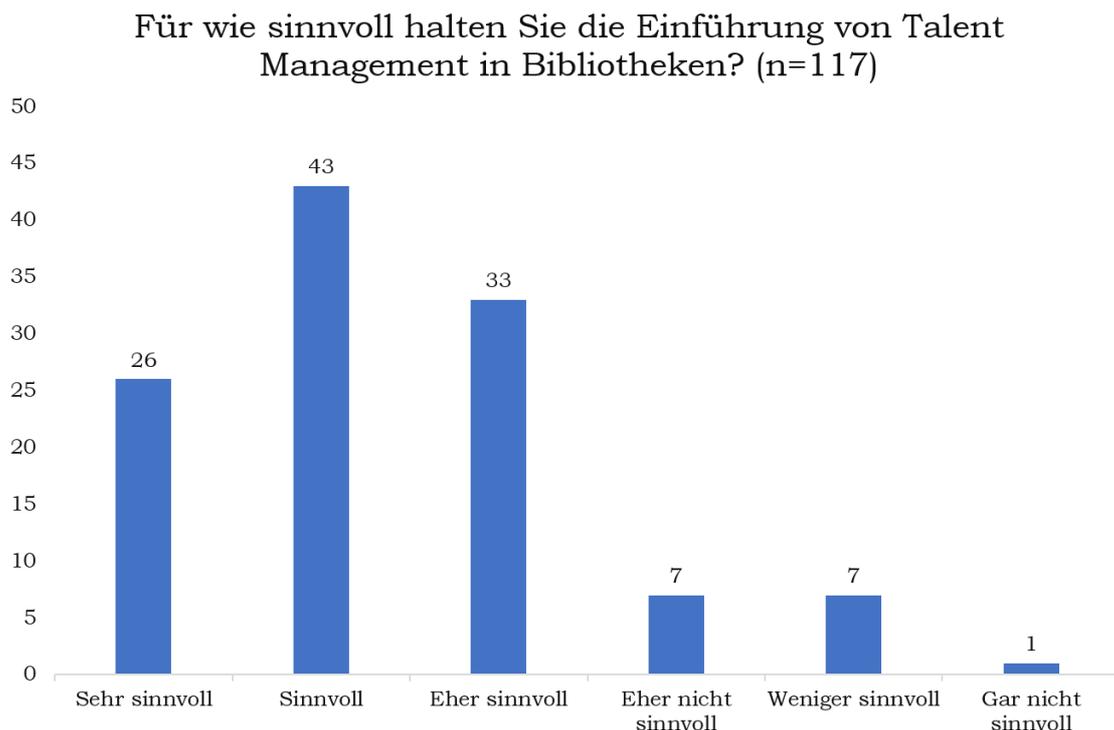


Abb. 9: Ergebnisse für wie sinnvoll die Einführung von Talent Management in Bibliotheken ist (eigene Darst.)

## 5.2.4 Demografische Fragen

Der letzte Themenblock des Fragebogens sind die demografischen Fragen. Da es sich hier um überwiegend offene Fragen handelt, wurden die Antworten im ersten Schritt in Excel gesammelt und kategorisiert. Diese Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

Die Frage Nummer 15 zeigt mit wie vielen Neueinstellungen/Nachbesetzungen die Befragten in den kommenden fünf Jahren rechnen (n=108). Ein Großteil der Befragten rechnet mit null bis maximal fünf Neueinstellungen/Nachbesetzungen (62 Nennungen/57,94%). Danach folgt mit relativ großem Abstand die Kategorie von sechs bis zehn Neueinstellungen/Nachbesetzungen (15 Nennungen/14,02%). In fünf Einrichtungen sind aber auch in den kommenden fünf Jahren mit über 50 Neueinstellungen/Nachbesetzungen zu rechnen (4,67%) (siehe Abb. 10).

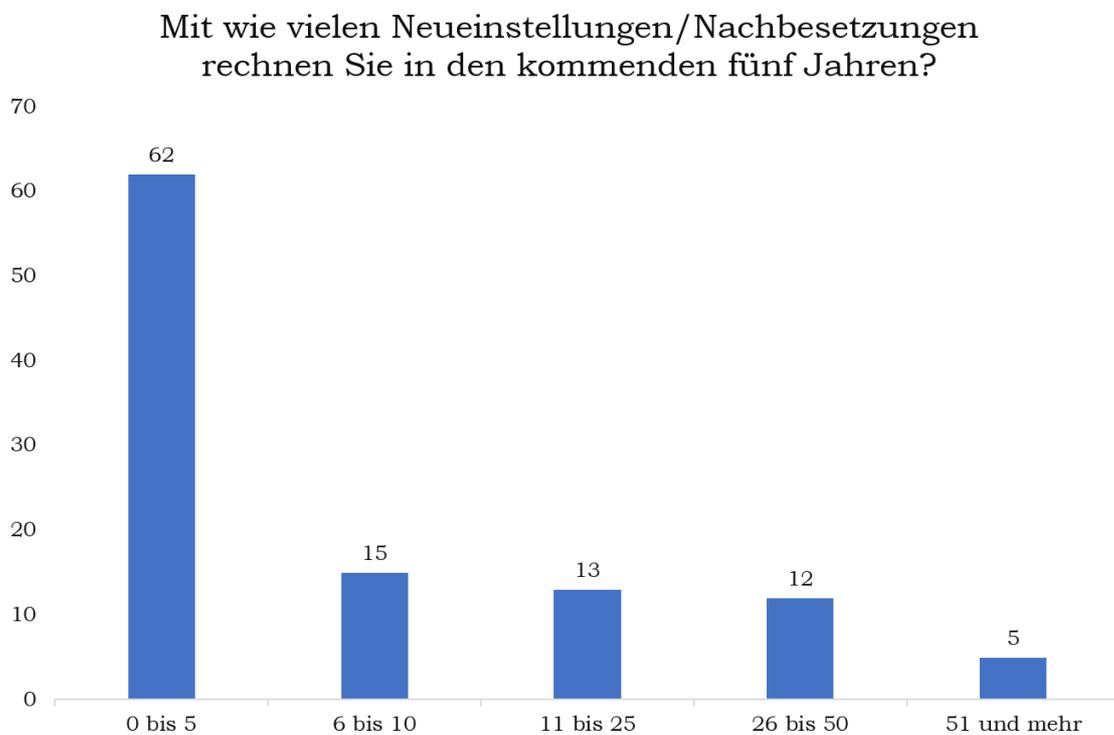


Abb. 10: Ergebnisse zu Neueinstellungen/Nachbesetzungen in den nächsten fünf Jahren (eigene Darst.)

Die nächste Frage fragt nach dem Umfang an Stellen in der jeweiligen Einrichtung (n=110). Die Antwortverteilung ist relativ ausgeglichen. 29 der Befragten haben angegeben, dass ihre Einrichtung eine bis zehn Stellen umfasst (26,61%). Sie bilden damit die größte Gruppe. Danach folgen elf

bis 20 Stellen (22 Nennungen/20,81%), 21 bis 50 Stellen (15 Nennungen/13,76%) und 51 bis 100 Stellen (13 Nennungen/11,93%). Die letzten beiden Kategorien bilden die größten Bibliotheken ab. 18 Befragten haben 101 bis 200 Stellen in ihrer Einrichtung angegeben (16,51%) und mehr als 201 Stellen wurden zwölf Mal genannt (11,01%).

Frage Nummer 17 beschäftigt sich mit dem Bestand an physischen Medien der Einrichtungen und dient, ebenso wie die vorherige Frage, zur Größeneinordnung (n=105). 31 der Befragten haben von 100.001 bis 500.000 physische Medien in ihrem Bestand (29,52%), darauf folgen 1.000.001 bis 5 Millionen (28 Nennungen/26,67%) und eins bis 100.000 (25 Nennungen/23,81%). Die zweitkleinste Gruppe mit 15 Nennungen haben 500.001 bis 1 Million physische Medien (14,29%). Zum Schluss haben sechs Befragten angegeben, dass sie mehr als 5 Millionen physische Medien in ihrem Bestand haben (5,71%).

Die vorletzte Frage des Fragebogens zeigt die Verteilung der Bibliothekstypen (n=111). Die größte Gruppe bilden die Wissenschaftlichen Bibliotheken (78 Nennungen/70,3%), danach folgen mit jeweils 16 Nennungen (14,4%) die Öffentlichen Bibliotheken und die Spezialbibliotheken.

Insgesamt haben 16 Teilnehmer am Ende des Fragebogens eine Anmerkung hinterlassen. Davon können elf Antworten inhaltlich ausgewertet werden (siehe Anhang). Die anderen fünf Antworten waren Kommentare zu der Umfrage.

### 5.3 Ergebnisse des Workshops

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden Gruppen vorgestellt, die im Rahmen des Praxistages an dem Workshop teilgenommen haben.

#### 5.3.1 Ergebnisse der ersten Gruppe

<b>Talente gewinnen</b>	
Intern	Extern
Zuwendung, Zuhören bei Mitarbeiter/innen	Arbeit an Außenwirkung
Offenheit gegenüber Mitarbeiter/innen	Imagekampagnen

Arbeit an Außenwirkung	Formulierungen in den Ausschreibungen „aufpeppen“
Stellenbeschreibung flexibel halten	Kompetenzen, die gewünscht werden in Ausschreibungspunkte einbringen
Raum für Entwicklung/Projekte lassen	Praktika anbieten (bei Verwaltung „erkämpfen“)
Wertschätzung!!!	Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (Gehälter)
Nachhaken, anlassbezogen, individuell	Teammitglieder bei Personalauswahl beteiligen
	Personalauswahl gründlich gestalten
<b>Talente halten</b>	
(3x jährlich) Feedbackgespräche	
LOB (leistungsorientierte Bezahlung)	
Zielvereinbarungen	
Um das Betriebsklima kümmern, Vorgesetzte und Mitarbeiter (Betriebsausflüge, wenn gewünscht; Lunchlotterie; Geburtstagskalender)	
Teammitglieder einbeziehen bei Personalauswahl	
Offen für Ideen und Anregungen sein (oder Erläuterungen geben, warum Ideen nicht umgesetzt werden können)	

Table 3: Ergebnisse der ersten Gruppe (eigene Darst.)

### 5.3.2 Ergebnisse der zweiten Gruppe

<b>Talente halten</b>	
Teamarbeit	
Mitarbeiter-/Vorgesetztengespräche	
Leistungsorientierte Bezahlung	
Wertschätzung	
Perspektiven	
Regelmäßige Fortbildungen	
Individuelle Stärken erkennen und fördern	
Eigene Stelle für Mitarbeiterentwicklung installieren	

Table 4: Ergebnisse der zweiten Gruppe (eigene Darst.)

### 5.3.3 Ergebnisse Plenum

Während der Diskussionen und der anschließenden Präsentation der Gruppen sind neben den Ergebnissen an den Flipcharts noch weitere Punkte angesprochen worden. In der ersten Gruppe wurde betont, dass die Darstellung der Abteilung/des Teams und die Transparenz innerhalb der Firma bei der Gewinnung von Talenten ebenso wichtig ist, wie sich die Praktika bei der Leitung zu „erkämpfen“. Um die Talente zu halten sind Feedbackgespräche oder auch eine sog. Lunchlotterie, bei der man Kollegen zum Mittagessen zugelost bekommt, weitere Beispiele.

In der zweiten Gruppe wurde angesprochen, dass man Projekte mit speziellen Zielvereinbarungen mit einer extra Vergütung betreiben sollte. Des Weiteren wurde angemerkt, dass eine eigene Stelle zur Mitarbeiterentwicklung von Vorteil wäre, um das Tagesgeschäft nicht zu beeinträchtigen und eine ggf. daraus resultierende Doppelbelastung von Mitarbeitern zu minimieren. Außerdem sollten Fortbildungen als Anreiz für die Interessensentwicklung gesehen werden und auch der Wunsch nach Bildungsurlaub sollte von der Leitung wertgeschätzt werden.

Konsens war das Problem der sog. Bescheidenheit der Bibliotheken. Dadurch wird, so zum Beispiel, für häufig benötigte Projekt-Gelder nicht ausreichend „gekämpft“ oder es wird sich schnell mit einer Minimallösung zufriedengegeben. Aber auch, dass das persönliche Engagement von Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten mehr Anerkennung finden müsse, damit die Beschäftigten langfristig in der Bibliothek bleiben wollen.

## 6 Diskussion der Ergebnisse und weitere Ideen

Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass Interesse bei den teilnehmenden Bibliotheken herrscht und die Befragten die Einführung von Talent Management in Bibliotheken für sinnvoll halten. Des Weiteren wird auch deutlich, dass der Hauptgrund für die bisherige Nicht-Nutzung von Talent Management, das diesbezüglich mangelnde Fachwissen in den jeweiligen Einrichtungen ist. Zudem ist die größte Herausforderung bei der erfolgreichen Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, die Wertschätzung der Leistung dieser.

*Es ist noch Luft nach oben*

Anhand der Umfrageergebnisse wird deutlich, dass in den Bibliotheken schon viele Maßnahmen zu Personalgewinnung und Personalbindung angewendet werden. Dabei wird zur Personalgewinnung vor allem auf Stellenausschreibungen, sowohl intern als auch extern, gesetzt. Die Rekrutie-

rung an Schulen und Hochschulen wird nur von 8,8% der befragten Bibliotheken als Maßnahme angeboten. Allerdings wird im Zusammenhang mit bestehender Literatur deutlich, dass heutzutage vor allem zielgruppenorientiert gesucht werden (Ritz/Sinelli 2018, S. 21) und dabei im Zuge des demografischen Wandels auch die jüngere Generation angesprochen werden sollte.

Es werden zusätzlich schon mehrheitlich Maßnahmen zur Förderung von Führungskräften angeboten und so bereits ein kleiner Teil des Talent Managements abgedeckt. Darüber hinaus besteht auch Kenntnis von strategischen Zielen bzw. Unternehmenszielen, wodurch die Basis für einen einfachen Kompetenzkataloges im Zuge des Kompetenzmanagements in vielen Einrichtungen gegeben ist.

Zukünftig sollten sich die Einrichtungen verstärkt auf den Talent-Aspekt sowie die Schlüsselpositionen fokussieren und eigene Definitionen der Kompetenzbereiche festlegen. Die angebotenen Maßnahmen können so zielgerichtet auf die einzelnen Kompetenzen der Mitarbeitergruppen, die vorher im Kompetenzmanagement identifiziert wurden, abgestimmt werden. Die speziellen Maßnahmen für Führungskräfte sind hier ein guter Anfang.

### *Herausfordernd aber nicht unlösbar*

Für über 70 Prozent der befragten Einrichtungen war die größte Herausforderung bei der Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter die Wertschätzung ihrer Leistung. Dieses Problem deckt sich sowohl mit dem Ergebnis der darauffolgenden Frage (nur in 24,4% der Einrichtungen wurde dieser Aspekt umgesetzt), als auch mit dem Fazit der Teilnehmer des Workshops. Auch dort herrschte Einigkeit über die mangelnde Unterstützung in den Einrichtungen seitens der Führungskräfte. Als zweitgrößte Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, wurde neben den Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven, auch die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle genannt. Allerdings wurde im Verlauf der nächsten Frage deutlich, dass dieser Punkt bei über der Hälfte der befragten Einrichtungen bereits ein-

geführt worden ist. Das zeigt, dass hier schon ein wesentlicher Aspekt der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern erfüllt wurde. Die Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven dagegen haben noch Verbesserungspotenzial. Gerade in kleineren Einrichtungen mit nur wenigen Mitarbeitern, ist die Entwicklung der Karriere eher schwierig. Aber jede Einrichtung hat, unabhängig von der Größe, die Möglichkeit die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Talente zu fördern. Entweder durch klassische Weiterbildungsmöglichkeiten oder auch durch z. B. Job-Rotationen innerhalb der Einrichtung. Des Weiteren würden sich auch Mentoring-Programme als Personalentwicklungsmaßnahme in Einrichtungen lohnen, die in den kommenden Jahren stark von Verrentung betroffen sind. Hier können Führungskräfte aktiv auf ihre Mitarbeiter zugehen und bei Bedarf, gemeinsam den weiteren Karriereweg planen (Bartscher/Nissen 2018).

Die größte Herausforderung bei der Einführung von Talent Management ist die Anwerbung und Gewinnung von Talenten. An dieser Stelle sollte von den Einrichtungen das Instrument des Employer Brandings stärker in den Fokus gerückt werden. Durch eine gute Vermarktung und Sichtbarkeit nach außen, werden potenzielle Talente auf die Einrichtung aufmerksam. Gerade, wenn sich die Bewerber die Stellen aussuchen können, auf die sie sich bewerben, wirkt klare Kommunikation der Stärken der ausgeschriebenen Stelle attraktiver und sticht aus der Masse heraus (von Walter/Kremmel 2016, S. 6).

### *Größe spielt keine Rolle*

Die Ergebnisse haben ergeben, dass eine große Vielfalt an verschiedenen Bibliotheksgrößen an der Studie teilgenommen haben. Die meisten von ihnen rechnen in den kommenden fünf Jahren mit Neueinstellungen bzw. Nachbesetzungen in ihren Einrichtungen. In Korrelation zwischen den erwarteten Neueinstellungen und der Anzahl der Stellen der Einrichtung zeigt sich, dass neben den größeren Bibliotheken auch die kleineren Einrichtungen bis maximal zehn Stellen mit bis zu fünf Neueinstellungen in

den nächsten fünf Jahren rechnen (siehe Anhang). Zudem halten 21,43% der Einrichtungen in dieser Größenklasse die Einführung von Talent Management in Bibliotheken für sinnvoll. Das bedeutet, dass die Größe nur eine untergeordnete Rolle spielt, da in kleineren Einrichtungen zwar kein volles Kompetenzmanagement oder Employer Branding aber durchaus einzelne Aspekte des Talent Managements, aufgegriffen und umgesetzt werden können. So könnten beispielsweise die relevanten Kompetenzen, die ein Talent mitbringen sollte, identifiziert und die Ausschreibung dementsprechend angepasst werden. Zudem kann die Nachfolge einzelner Stellen geplant werden, um diese möglichst nahtlos zu besetzen.

### *Mit Talent Management gegen den Fachkräftemangel*

Wie in der Einführung zu Kapitel 3 bereits beschrieben, ist der demografische Wandel eines der zentralen Herausforderungen der Gesellschaft und Verstärker des Fachkräftemangels. Schon heute finden es die befragten Einrichtungen schwierig neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Die überwiegende Mehrheit stimmt mit der Aussage überein, dass der Fachkräftemangel auch ihre Einrichtung betrifft. Zudem ist die Fluktuationsrate der Mitarbeiter in den Einrichtungen überwiegend niedrig. Das bedeutet, dass das Problem des Fachkräftemangels weiter verstärkt wird. Es kommen immer weniger neue Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt und obwohl die Ergebnisse gezeigt haben, dass die Wertschätzung bei der Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter in vielen Einrichtungen noch ausbaufähig ist, sind die meisten nicht gewillt ihren Arbeitgeber zu wechseln. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Einrichtungen gegeneinander, um die auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Talente stark konkurrieren und sich attraktiv präsentieren müssen. Dazu wurde während des Workshops vorgeschlagen, dass die Ausschreibungen „aufgepeppt“ werden können und geforderte Kompetenzen von vornherein in die Stellenausschreibung aufgenommen werden sollen. Zusätzlich wurde vorgeschlagen die Teams oder Abteilungen bei der Suche nach neuen Talenten zu betei-

gen. Das würde den gesamten Prozess transparenter gestalten und zur Wertschätzung der Mitarbeiterleistung beitragen.

Selbst diese kleineren Personalgewinnungsmaßnahmen können schon ein Teil eines Talent Managements sein. Das Talent Management zukünftig auch in Bibliotheken immer wichtiger werden kann, sehen auch mehrheitlich die befragten Einrichtungen, die die Einführung von „sinnvoll“ bis „sehr sinnvoll“ erachten. Aber es zeigt sich auch, dass fehlendes Fachwissen ein Hauptgrund zur Nicht-Nutzung von Talent Management ist. Daher sollte bevor über eine Einführung nachgedacht werden kann, vorher weitere Aufklärung über das Thema betrieben und Weiterbildungen angeboten werden.

An dieser Stelle ist festzustellen, dass diese Arbeit nur erste Grundlagen und Ideen zum Thema Talent Management liefern soll und somit keine konkreten Handlungsempfehlungen erstellt. Um die genaue Vorgehensweise und mögliche wirksame Instrumente des Talent Managements in Bibliotheken genauer zu untersuchen, wäre eine weitere Studie beispielsweise mithilfe einer Konzeptentwicklung in Kooperation mit einer Einrichtung durchzuführen.

## 7 Fazit

Zu Beginn der Arbeit wird die Frage gestellt, inwieweit Bibliotheken Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwicklung schon nutzen bzw. zukünftig nutzen können. Die heutigen Probleme des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels (siehe Kapitel 3) zeigen, dass der Bedarf an qualifizierten und engagierten Mitarbeitern, die sich in ihrer Organisation wohlfühlen und langfristig dort bleiben wollen, hoch ist. Dadurch gewinnt auch das Talent Management in Bibliotheken zunehmend an Bedeutung. Dass in Bibliotheken bereits viele Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung Anwendung finden, wurde anhand der dargestellten Nachforschungsergebnisse des 5.ten

und 6.ten Kapitels deutlich. Zudem ist auch die Basis für Talent Management oftmals schon vorhanden. Die größte Herausforderung zu diesem Thema sehen die befragten Bibliotheken bei der fehlenden Wertschätzung der Arbeit ihrer Mitarbeiter. Die Mehrheit der Teilnehmer an der Befragung findet die Einführung von Talent Management zudem zwar sinnvoll, allerdings fehlt dazu häufig noch das nötige Fachwissen (siehe Auswertung der Ergebnisse der Umfrage). Daraus lässt sich schließen, dass im Vorfeld noch mehr Weiterbildungen und Schulungen zu dem Thema notwendig sind. Anhand der Literaturstudie (siehe Kapitel 2 und 3) wird auch deutlich, dass es ein großes Forschungsgebiet zu Talent Management gibt und das Potenzial, gerade in Bibliotheken, nicht ausgeschöpft wird. Zukünftig wird es darum gehen, den eindeutig identifizierten Handlungsbedarf bei der Personalgewinnung und der Personalbindung umzusetzen. Inwieweit sich welche Maßnahmen des Talent Managements etablieren könnten und ob damit ein Fachkräftemangel reduziert werden könnte, würde den Inhalt der vorliegenden Arbeit übersteigen und könnte Gegenstand einer fortführenden Erarbeitung sein.

## Literaturverzeichnis

ACHBERGER, J. und A. BEYER, 2018. Aus- und Weiterbildung: Eckpfeiler der Personalgewinnung bei den Bücherhallen Hamburg. Mehr Personal durch bessere Perspektiven für Praktika und Aufweichung klassischer Stereotypen. *BuB: Forum Bibliothek und Information: Fachzeitschrift des BIB, Berufsverband Information Bibliothek e.V.*, **70**(8/9), S. 477–479.

BARTSCHER, T. und R. NISSEN, 2018. *Mentoring* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 14.02.2018 [Zugriff am: 30. Juli 2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mentoring-41572/version-264935>

BENESCH, M. und E. STEINER, 2018. *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. 5. Auflage. Wien: facultas; UTB GmbH. ISBN 9783838587271.

BIRRI, R., 2014. *Human capital management. Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent-Management*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer-Gabler. ISBN 978-3-8349-4574-7.

BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG, 2018. *Immer mehr ältere Menschen in Deutschland* [online] [Zugriff am: 26. Juni 2019]. Verfügbar unter: [https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung\\_Altersstruktur.html](https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html)

BUSOLD, M., Hg., 2019. *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-57480-5.

CAPPELLI, P., 2009. *Talent on demand. Managing talent in an age of uncertainty*. 3. pr. Boston, Mass.: Harvard Business Press. ISBN 978-1422104477.

COLLINGS, D.G. und K. MELLAHI, 2009. Strategic Talent Management. A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, **19**(4), S. 304-313.

ENAU, C. und F. HENRICH, 2011. *Strategisches Talent-Management. Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe. ISBN 9783648004517.

ERNST & YOUNG GMBH, Hg., 2011. *Agenda Mittelstand. Talent Management im Mittelstand - mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel* [online] [Zugriff am: 26. Juni 2019]. Verfügbar unter: [http://www.ruconcept.de/wp-content/uploads/2012/04/EY-Talent-Management-2011\\_Studie-Ernst-Young.pdf](http://www.ruconcept.de/wp-content/uploads/2012/04/EY-Talent-Management-2011_Studie-Ernst-Young.pdf)

ERPENBECK, J., 2012. Was sind Kompetenzen? In: W.G. FAIX, Hg. *Kompetenz. Festschrift - Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag*. Stuttgart: Steinbeis-Ed, S. 1-57. ISBN 978-3-943356-07-6.

FÜHLES-UBACH, S., 2013. Online Befragung. In: K. UMLAUF, S. FÜHLES-UBACH und M.S. SEADLE, Hg. *Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse*. Berlin: De Gruyter Saur, S. 114-127. ISBN 3110255537.

FÜHLES-UBACH, S., 2013. Quantitative Befragung. In: K. UMLAUF, S. FÜHLES-UBACH und M.S. SEADLE, Hg. *Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Infor-*

mationswissenschaft. *Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse*. Berlin: De Gruyter Saur, S. 96-113. ISBN 3110255537.

FÜHLES-UBACH, S. und K. UMLAUF, 2013. Quantitative Methoden. In: K. UMLAUF, S. FÜHLES-UBACH und M.S. SEADLE, Hg. *Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse*. Berlin: De Gruyter Saur, S. 80-95. ISBN 3110255537.

GESSLER, M. und A. SEBE-OPFERMANN, 2016. Kompetenzmodelle. In: M. MÜLLER-VORBRÜGGEN und J. RADEL, Hg. *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 159-184. ISBN 9783791035215.

GROTE, S., S. KAUFFELD und E. FRIELING, 2012. Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz. In: S. GROTE, S. KAUFFELD und E. FRIELING, Hg. *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1-13. ISBN 9783791029566.

GROTE, S., S. KAUFFELD und E. FRIELING, Hg., 2012. *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* [online]. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 9783791029566. Verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-7910-2956-6>

HANSEN, N.K. und S. HAUFF, 2019. Talentmanagement. Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In: M. BUSOLD, Hg. *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 35-46. ISBN 978-3-662-57480-5.

HELLER, K.A., 2008. *Von der Aktivierung der Begabungsreserven zur Hochbegabtenförderung. Forschungsergebnisse aus vier Dekaden*. Berlin: Lit. Talentförderung, Expertiseentwicklung, Leistungsexzellenz. Bd. 2. ISBN 3825810135.

HEYSE, V. und J. ERPENBECK, 2009. *Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. ISBN 9783799263672.

HEYSE, V. und S. ORTMANN, 2008. *Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen*. Münster: Waxmann. ISBN 9783830919834.

HOLLENBERG, S., 2016. *Fragebögen. Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung* [online]. Wiesbaden: Springer VS. essentials. ISBN 978-3-658-12967-5. Verfügbar unter: <http://www.springer.com/>

INETBIB E.V., 2018. *Was ist InetBib?* [online] [Zugriff am: 3. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://www.inetbib.de/was-ist-inetbib/>

KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH, Hg., 2009/2010. *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager* [online]. Berlin [Zugriff am: 26. Juni 2019]. Verfügbar unter: [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/Kienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf)

KOLATA, M., 10. August 2017. *Demografieorientiertes Personalmanagement in kleinen und mittleren wissenschaftlichen Bibliotheken* [online]. Bachelorarbeit. Hannover [Zugriff am: 26. Juni 2019]. Verfügbar unter: <https://serwiss.bib.hs-hanno->

ver.de/frontdoor/index/index/searchtype/all/start/8/rows/10/doctypefq/bachelorthesis/docId/1148

MIHALCEA, A.D., 2017. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, **5**(2), S. 289-306.

MÜLLER-VORBRÜGGEN, M. und J. RADEL, Hg., 2016. *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 9783791035215.

NAGLER, S. und G. LÖFFLER, 2017. *Strategisches Talentmanagement. Die besten Mitarbeiter finden, fördern und binden* [online]. Weinheim: Beltz. ISBN 9783407366092. Verfügbar unter: [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407290328](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407290328)

PIÉCH, S., 2015. *Internationale Talententwicklung im Human Resources Management* [online]. Wiesbaden (IX, 48 pages): Springer Gabler. essentials. ISBN 978-3-658-10125-1. Verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1029620>

PORST, R., 2014. *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Lehrbuch. ISBN 978-3-658-02117-7.

RITZ, A. und P. SINELLI, 2018. Talent Management. Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: A. RITZ und N. THOM, Hg. *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-31. ISBN 978-3-658-19099-6.

RITZ, A. und N. THOM, Hg., 2018. *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* [online]. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-19099-6. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9>

RÖBKEN, H. und K. WETZEL, 2016. *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden* [online]. 26. Juni 2019, 12:00. Verfügbar unter: [https://uol.de/fileadmin/user\\_upload/c31/Studiengaenge/BABusinessAdmin/Download/Leseproben/bba\\_leseprobe\\_quli\\_quanti\\_forschungsmethoden.pdf](https://uol.de/fileadmin/user_upload/c31/Studiengaenge/BABusinessAdmin/Download/Leseproben/bba_leseprobe_quli_quanti_forschungsmethoden.pdf)

ROSENBERGER, B., Hg., 2017. *Modernes Personalmanagement. Strategisch - operativ - systemisch* [online]. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-10316-3. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4799554>

ROSENBERGER, B., K. KREIL und M. BANKL, 2017. Sicher in die Zukunft - strategisches Talentmanagement macht es möglich. In: B. ROSENBERGER, Hg. *Modernes Personalmanagement. Strategisch - operativ - systemisch*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 43-59. ISBN 978-3-658-10316-3.

SAUTER, W. und S. SAUTER, 2013. *Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen* [online]. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-642-41417-6. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41418-3>

SAUTER, W. und F.-P. STAUDT, 2015. *Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen - Performance steigern* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. essentials. ISBN 978-3-658-11293-6. Verfügbar unter: <http://gbv.ebilib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4187207>

- SCHIERSMANN, C. und H.-U. THIEL, 2018. *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* [online]. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Lehrbuch. ISBN 978-3-658-21856-0. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7>
- SCHLEIHAGEN, B., 2018. Wie gewinnen wir neues Personal für veränderte Bibliotheken? Die BID AG Personalgewinnung hat ihre Arbeit aufgenommen. *BuB: Forum Bibliothek und Information: Fachzeitschrift des BIB, Berufsverband Information Bibliothek e.V.*, **70**(8/9), S. 470–473.
- SLUPINA, M., S. DÄHNER, R. KLINGHOLZ, L. REIBSTEIN und J. SCHOLZ, 2019. *Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind.* Berlin: Berlin Institut f. Bevölkerung u. Entwicklung /Berlin Institute for Population and Development. ISBN 978-3-946332-45-9.
- STEINWEG, S., 2009. *Systematisches Talent Management. Kompetenzen strategisch einsetzen* [online]. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. ISBN 9783791027975. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=669263>
- UMLAUF, K., S. FÜHLES-UBACH und M.S. SEADLE, Hg., 2013. *Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse.* Berlin: De Gruyter Saur. Reference. ISBN 3110255537.
- UMLAUF, K., M.S. SEADLE, P. HAUKE und S. FÜHLES-UBACH, 2013. *Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse* [online]. Berlin: De Gruyter Saur. ISBN 978-3-11-025554-6. Verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=604244>
- WALTER, B.v. und D. KREMMEL, Hg., 2016. *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern* [online]. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-06937-7. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4>
- WALTER, B.v. und D. KREMMEL, 2016. Employer Brand Management. Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: B.v. WALTER und D. KREMMEL, Hg. *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-35. ISBN 978-3-658-06937-7.
- WEICHS, V. von und R. KAUKE, 2019. Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In: M. BUSOLD, Hg. *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten.* 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler, S. 205-217. ISBN 978-3-662-57480-5.
- WÜBBENHORST, PROF. DR. KLAUS UND KAMPS, PROF. DR. UDO, 2018. *Grundgesamtheit* [online] [Zugriff am: 3. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/grundgesamtheit-35039/version-258529>

HAW Hamburg, Fakultät DMI, Finkenau 35, 22081 Hamburg

Talent Management Umfrage für Personalverantwortliche in deutschen Bibliotheken

**Fragebogen für eine empirische Studie zur Nutzung von Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwicklung in Bibliotheken**

Sehr geehrte Damen und Herren,

— mein Name ist Lara Hoecken und ich bin Studentin an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement. Ich bitte Sie um Unterstützung meiner Bachelorarbeit, für die ich eine möglichst hohe Teilnahme an der Umfrage benötige.

Worum geht es beim Thema meiner Arbeit?

— Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine empirische Studie zum Thema Talent Management in Bibliotheken durch. Das Ziel der Studie ist die Gewinnung aktueller Erkenntnisse über den Stand des Themas in deutschen Bibliotheken sowie Erkenntnisse über die Möglichkeit Talent Management in Bibliotheken zu implementieren.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischen Wandels haben auch viele Bibliotheken Schwierigkeiten geeignetes Personal zu finden und/oder zu halten. Das Talent Management ist ein Managementkonzept, welches zurzeit häufig nur in Wirtschaftsunternehmen Verwendung findet. Dabei kann die Einführung bei konsequenter Umsetzung auch für Bibliotheken Vorteile bieten. Die Anwerbung, Förderung und anschließende Bindung geeigneter „Talente“ ist das zentrale Ziel im Talent Management.

Über Ihre Unterstützung würde ich mich sehr freuen. Die Umfrage dauert etwa 10 bis maximal 15 Minuten. Selbstverständlich werden die gesetzlichen Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung sowie des Hamburger Hochschulgesetzes – insbesondere zur Datenvermeidung, Anonymität und Geheimhaltung berücksichtigt.

Ich bitte Sie den Fragebogen bis zum 20.05.2019 auszufüllen.

Über den folgenden Link gelangen Sie zu der Umfrage:

<https://www.umfrageonline.com/s/71b625a>

Mit freundlichen Grüßen,  
Lara Hoecken

**TALENT MANAGEMENT IN  
BIBLIOTHEKEN**  
Online-Umfrage

Hamburg, 06.05.2019

Lara.hoecken@haw-hamburg.de

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG  
Fakultät Design, Medien und  
Information  
Department Information  
Finkenau 35  
22081 Hamburg

HAW-HAMBURG.DE

**ERINNERUNG: Talent Management Umfrage für Personalverantwortliche in deutschen Bibliotheken**

**Fragebogen für eine empirische Studie zur Nutzung von Methoden des Talent Managements zur Personalgewinnung und Personalentwicklung in Bibliotheken**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dieser E-Mail möchte ich Sie gerne an die Umfrage im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema Talent Management in Bibliotheken erinnern, die Sie in meiner letzten E-Mail erhalten haben. Falls Sie den Fragebogen bisher noch nicht ausgefüllt haben, würde ich mich sehr freuen, wenn Sie dies noch bis zum 20.05.2019 tun würden. Die Umfrage dauert etwa 10 bis maximal 15 Minuten.

Über den folgenden Link gelangen Sie zu der Umfrage:

<https://www.umfrageonline.com/s/71b625a>

Mit freundlichen Grüßen

Lara Hoecken

2 Erinnerungsmail für die Online-Umfrage

# Fragebogen Talent Management in Bibliotheken

## Seite 1

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen den Fragebogen auszufüllen.

Durch das Klicken auf "Weiter" und dem Ausfüllen des Fragebogens erklären Sie sich damit einverstanden, dass Ihre Daten im Rahmen dieser Bachelorarbeit, weiterverarbeitet werden. Für die Teilnahme an dieser Umfrage brauchen Sie weder Ihren Namen angeben, noch müssen Sie sich registrieren. Ihre Daten werden anonym behandelt und nach Abschluss der Bachelorarbeit gelöscht. Es werden keine personenbezogenen Daten erhoben.

Viele Grüße und vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Lara Hoecken

Ein Hinweis vorab: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Aktuelle Personalgewinnungsmaßnahmen

### 1. Welche Maßnahmen zur Personalgewinnung werden aktuell in Ihrer Einrichtung angeboten?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Print Stellenausschreibungen (Zeitungen/Zeitschriften/Aushänge)
- Stellenausschreibungen auf der eigenen Webseite
- Mailinglisten
- Online-Jobbörsen
- Personalvermittler
- Interne Stellenausschreibung
- Messen
- Rekrutierung an Hochschulen/Schulen
- Übernahme von Praktikanten/Auszubildenden/studentischen Hilfskräften
- Sonstiges

**2. Wie leicht oder wie schwer fällt es Ihrer Einrichtung derzeit, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden?**

Sehr leicht                            Sehr schwer

**3. Wie lang ist der durchschnittliche Zeitraum von der Ausschreibung bis zur Besetzung der Stelle?**

- Unter drei Monate
- Drei bis sechs Monate
- Sieben bis zwölf Monate
- Länger als ein Jahr

**4. Inwieweit stimmen Sie dieser Aussage zu: Der aktuelle Fachkräftemangel betrifft auch meine Einrichtung.**

Stimme sehr zu                            Stimme gar nicht zu

**Aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen**

**5. Welche Maßnahmen der Personalentwicklung werden in Ihrer Einrichtung aktuell angeboten?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragungen
- Weiterbildungen/Fortbildungen/Schulungen
- Coaching
- Mentoring
- Arbeitszeitmodelle
- Gar keine
- Sonstiges

**6. Werden spezielle Maßnahmen für Führungskräfte angeboten?**

- ja  
 nein

**7. Wie ist die durchschnittliche Fluktuationsrate der Mitarbeiter in Ihrer Einrichtung?**

Sehr hoch       Sehr niedrig

**Talent Management**

**8. Nutzen Sie in Ihrer Einrichtung Talent Management? \* **

- ja  
 nein

**Seite 5**

**8a. Bitte begründen Sie Ihre Antwort: Warum nutzen Sie kein Talent Management in Ihrer Einrichtung?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Zu wenig Budget/Etat  
 Kein verfügbares Personal  
 Fehlende Fachkenntnisse  
 Kein Bedarf  
 Sonstiges

## Seite 6

**9. Haben Sie Kenntnis von bereits bestehenden strategischen Zielen/Unternehmensleitlinien in Ihrer Einrichtung?**

ja

nein

**10. Welche der folgenden Herausforderungen müssen Ihrer Meinung nach vor allem bewältigt werden, um bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern langfristig erfolgreich zu sein?**

(Bis zu drei Nennungen möglich)

Flexible Arbeitszeitmodelle

Wertschätzung der Leistung der Mitarbeiter

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Schaffung eines attraktiven Arbeitsklimas

Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven

Familienfreundliches Umfeld

Unterstützung durch die Leitung

Zusätzliche Gesundheitsleistungen und Altersversorgung

Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen

Aufbau/Management von Netzwerken

Sonstiges

**11. Welche der oben genannten Herausforderungen sind in Ihrer Einrichtung bereits bewältigt worden?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Wertschätzung der Leistung der Mitarbeiter
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Schaffung eines attraktiven Arbeitsklimas
- Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven
- Familienfreundliches Umfeld
- Unterstützung durch die Leitung
- Zusätzliche Gesundheitsleistungen und Altersversorgung
- Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen
- Aufbau/Management von Netzwerken
- Sonstiges

**12. Bei welchen der folgenden Bestandteile von Talent Management sehen Sie die größten Herausforderungen für die Einführung in Bibliotheken?**

(Bis zu drei Nennungen möglich)

- Analysierung des Handlungsbedarfs
- Festlegung der benötigten Kompetenzen
- Talente identifizieren und auswählen
- Talente anwerben und gewinnen
- Talente führen, fördern und entwickeln
- Talente langfristig binden
- Kontakte zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen

**14. Für wie sinnvoll halten Sie die Einführung von Talent Management in Bibliotheken?**

Sehr sinnvoll                                Gar nicht sinnvoll

**Demografie**

**15. Mit wie vielen Neueinstellungen/Nachbesetzungen rechnen Sie in den kommenden fünf Jahren?**

(Schätzung möglich)

**16. Wie viele Stellen umfasst Ihre Einrichtung?**

**17. Wie viele physische Medien umfasst der Bestand Ihrer Einrichtung?**

(Schätzung möglich)

**18. Bitte ordnen Sie Ihre Einrichtung in eine der folgenden Bibliothekstypen ein:**

Wissenschaftliche Bibliothek

Öffentliche Bibliothek

Spezialbibliothek

Schulbibliothek

Sonstiges

**19. Sollten Sie noch weitere Anmerkungen haben, dann nennen Sie diese gerne hier:**

<b>_Antwort-IDs</b>	<b>8a. Bitte begründen Sie Ihre Antwort: Warum nutzen Sie kein Talent Management in Ihrer Einrichtung?</b>
57225811, 57230995, 57245940, 57261943, 57596815, 57596945, 57680751, 57253949	Konzept nicht bekannt
57224410, 57261943, 57758808	Kein Interesse
57246236, 57250165, 57680751	Umsetzung einzelner Elemente
57247806	In Planung
57248384, 57249027, 57251522	Ursache für die Nichtnutzung unbekannt
57223841	Keine bis wenig Zeit
57249302	Hausinterne Routinen
57309016	Bibliothek nur ein kleiner Teil der Institution, Gesamtkonzepte für alle Mitarbeiter funktionieren nur eingeschränkt
57631939	Unternehmenshierarchien zu starr, Aufstiegsmöglichkeiten sehr begrenzt

3 Auswertung Frage 8a Kategorie "Sonstiges"

_Antwort- ID	19. Sollten Sie noch weitere Anmerkungen haben, dann nennen Sie diese gerne hier:	Aussage
57229135	Die Zahl der Neueinstellungen liegt hoch, da nicht nur altersbedingte Abgänge, sondern auch Beurlaubungen (Erziehungsurlaube, Pflegeurlaube, Sabbaticals etc.) anfallen.; ; Im Öffentlichen Dienst müssen alle Stellen ausgeschrieben werden. Das ermöglicht grundsätzlich eine gezielte Förderung einzelner Mitarbeiter*innen auf einzelne Stellen hin, stellt aber manchmal auch ein Problem dar.	Viele Neueinstellungen durch Beurlaubungen
57245227	Ich finde das Wort Fachkräftemangel nicht so passend. Das Problem liegt häufig (nicht immer) eher bei den Arbeitsbedingungen: zu niedrige Eingruppierung, viele Teilzeitstellen, ewige Befristungen, schlechte/unklare Perspektiven für die Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung, schlechte Aufstiegschancen (nur mit langjährigem Studium, ohne Unterstützung des Arbeitgebers), tw. geringe Wertschätzung in den Einrichtungen. In der Regel verursachen die Direktionen (u. Personalabteilungen) einen Teil der Probleme selbst, eine langfristige und durchdachte Personalplanung ist häufig nicht erkennbar. Es fehlt an sozialen Kompetenzen, viele Leitungen sind nur auf politischer Ebene aktiv und können sich nicht gut in ihre Mitarbeiter hineinversetzen.	Fachkräftemangel als Begriff unpassend, Problem liegt bei den Arbeitsbedingungen
57245882	Vor 5 Jahren war die Bewerbersituation bei uns sehr gut. Auf eine Stellenausschreibung hatten wir ausreichend qualifizierte, sogar überqualifizierte Bewerber. Bei den letzten Ausschreibungen zur Elternzeitvertretung kamen dagegen kaum Bewerbungen, wirklich qualifiziert für die Stelle, war nur eine Bewerberin und diese hat sich gegen einen Einstieg entschieden.	Gute Bewerbersituation vor fünf Jahren
57246236	Hohe Personalfuktuation wissenschaftlicher Mitarbeiter durch zahlreiche Drittmittelprojekte; feste Stellen werden in den nächsten Jahren überwiegend im bibliothekarischen Bereich (Benutzung, Medienbearbeitung) frei. Bewerberinnenlage auch für feste Stelle durchwachsen (wenige Bewerberinnen; teils nicht für ausgeschriebene Stellen qualifiziert; teils nicht an zentralen Aufgaben der ausgeschriebenen Stellen interessiert); Zu beobachten ist auch ein merkliches Desinteresse der bibliothekarischen Auszubildenden (/insbes. FaMI und B.A.) an typisch bibliothekarischen (Routine-)Aufgaben, die trotz des sich wandelnden Berufsfelds weiterhin anfallen. Talent Management sollte also bereits während bzw. vor der Ausbildung einsetzen und das Berufsbild realitätsnah zu vermitteln.	Schwierige Bewerberlage, fehlendes Interesse an bibliothekstypischen Aufgaben
57246948	Ich bin Mitarbeiterin, keine Führungskraft, und treffe keine Personalauswahl. Ich halte das Problem, man fände kein geeignetes Personal mehr, für hausgemacht und typisch deutsch. Die meisten Einrichtungen suchen Mitarbeiter*innen, die exakt das Anforderungsprofil erfüllen. Gesucht wird aber nicht danach, ob Menschen Entwicklungspotential haben, intrinsische Motivation, arbeiten und dazulernen wollen, selbstständig arbeiten können und neugierig sind. Es wird extrem viel Wert auf Abschlüsse gelegt - meiner Erfahrung nach, sagen aber gute Noten sehr oft nichts darüber aus, ob jemand später im Berufsleben wirklich "gut" ist. Oder sich sozial verhält. Oder entwicklungs-fähig ist. Daher bin ich der Meinung, dass im Moment die Personalauswahl in eine völlig falsche Richtung läuft.	Personalauswahl zentriert sich nur auf Abschlüsse aber nicht auf Entwicklungspotenzial

57247068	Ich befürchte, dass das Thema (noch) unterschätzt wird. Es fehlt an der Finanzierung höherqualifizierter Stellen bzw. der Stellenplan an Universitätsbibliotheken ist oft (zu) knapp kalkuliert. Wenn dann noch gefühlte mangelnde Wertschätzung und schlechte Bezahlung im Öffentlichen Dienst dazu kommen, wird die Personalgewinnung und -bindung ein Glücksspiel, in dem besonders ängstliche und/oder minderleistende Kolleg*innen hängen bleiben, und mobile Menschen schnell das Weite suchen.	Fehlende Finanzierung, mangelnde Wertschätzung, schlechte Bezahlung
----------	---	---

57260384	Im Bereich des TVÖD-VKA wird selten das volle Potential an Gehaltsspielraum ausgeschöpft. Trotz sehr guten Beurteilungen verbleiben Mitarbeiter in ihren Erfahrungsstufen, obwohl z.B. ein vorzeitiger Stufenaufstieg möglich wäre. ; ; In Ballungsgebieten wäre zur Bindung von Fachkräften die Gewährung einer Zulage notwendig. ; ; Generell gibt es zu wenig Wertschätzung und zu wenig Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten.	Schlechte Bezahlung, mangelnde Wertschätzung
----------	---	--

57264405	Hauptproblem momentan: Bibliothekare mit (fundierte) IT-Kenntnissen sind nicht für das bestehende Budget zu bekommen; Bezahlung im Allgemeinen, und Beförderungen im Speziellen, sind ein großes Problem, geeignetes Personal zu bekommen und zu behalten	Schlechte Bezahlung
----------	---	---------------------

57309016	Das Problem sehe ich bei uns weniger in der guten Besetzung von Schlüsselstellen, sondern in der zu geringen Anzahl von herausgehobenen Positionen. Eine kleine Institution kann nur wenig Entwicklungsmöglichkeiten bieten, zumal manchmal Neueinstellungen direkt mit passgenauen Qualifikationen vorgenommen werden (müssen), so dass neue, interessante Stellen dann ggf. von außen besetzt werden. Wir versuchen, das aufzufangen und nach Möglichkeit erst Kolleg_innen die Möglichkeit zu geben, sich zu verändern und zu entwickeln. Aber bei einer kleinen Anzahl Mitarbeiter in drei Laufbahnen und nur sehr wenig Fluktuation (i.d.R. Freiwerden von Stellen bei Pensionierung des Stelleninhabers) passt das nicht immer.	Wenige herausgehobene Stellen, wenige Entwicklungsmöglichkeiten für kleine Institutionen
----------	---	--

57455394	Fluktuation fester Mitarbeiter so gut wie nur bei Übergang in Rente/Pension, relativ selten, drei in vier Jahren, dann wieder lange Ruhe. Fluktuation befristeter Mitarbeiter bei Auslaufen der Verträge ohne Verlängerungsmöglichkeit (überwiegend sachgrundlose Befristung), etwa 2-3 alle 2 Jahre.; Talent Management ist in unserer Hochschule unter Personalentwicklung im Entstehen, in der Bibliothek im Rahmen einer Qualitätsmanagement-Zertifizierung schon länger Praxis. Unterstützung "von oben" ist noch ausbaufähig.	Wenig Fluktuation fester Mitarbeiter
----------	---	--------------------------------------

57692690	Je kleiner der Personalstand, desto kleiner auch die Entwicklungsmöglichkeiten für Talente. Der Stellenplan im Öffentlichen Dienst und die feste Kopplung der Eingruppierung an bestimmte Tätigkeitsmerkmale behindert die für die Talententwicklung notwendige Flexibilität der Aufgabenzuweisung.	Wenig Entwicklungsmöglichkeiten, da kleiner Personalstand; Stellen mit festen Tätigkeitsmerkmalen verhindern Flexibilität
----------	---	---

4 Auswertung Frage 19

Neueinstellungen\Stellen		Anzahl der Stellen (n=107)					
		1 bis 10	11 bis 20	21 bis 50	51 bis 100	101 bis 200	Mehr als 200
Anzahl der erwarteten Neueinstellungen/Nachbesetzungen	0 bis 5	29 (27,1%)	21 (19,63%)	10 (9,35%)	3 (2,8%)		
	6 bis 10		1 (0,93%)	3 (2,8%)	5 (4,67%)	5 (4,67%)	
	11 bis 25			2 (1,87%)	4 (3,74%)	4 (3,74%)	2 (1,87%)
	26 bis 50			1 (0,93%)	2 (1,87%)	5 (4,67%)	4 (3,74%)
	Mehr als 50						6 (5,61%)
Filter bei Frage 14:	Anzahl der Stellen (n=42)						
	"1-10"	"11-20"	"21-50"	"51-100"	"101-200"	"200+"	
Antwortkategorie "Sinnvoll"	9 (21,43%)	10	3	3	8	7	
Filter bei Frage 14:	Zustimmung Fachkräftemangel in der Bibliotheksbranche (n=43)						
Antwortkategorie "Sinnvoll"	Stimme sehr zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu	
	13 (30,23%)	17 (39,53%)	8 (18,60%)	4 (9,30%)	1 (2,33)	-	
Filter bei Frage 14:	Suche nach neuen Mitarbeitern (n=43)						
Antwortkategorie "Sinnvoll"	Sehr leicht	Leicht	Eher leicht	Eher schwer	Schwer	Sehr schwer	
	-	2 (4,65%)	4 (9,30%)	20 (46,51%)	12 (27,91%)	5 (11,63%)	

5 Korrelationen zwischen ausgewählten Fragen

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die Hausarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

---

Ort, Datum

Unterschrift der Verfasserin