

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 49

FÜHREN DURCH ZIELVEREINBARUNG

PRAGMATISCHE LEISTUNGSANFORDERUNGEN FÜR  
AUSGEWÄHLTE AUFGABEN IN ÖFFENTLICHEN  
BIBLIOTHEKEN IM KONTEXT REALISTISCHER  
LEISTUNGSANFORDERUNGEN

VON  
KONRAD UMLAUF



FÜHREN DURCH ZIELVEREINBARUNG

PRAGMATISCHE LEISTUNGSANFORDERUNGEN FÜR  
AUSGEWÄHLTE AUFGABEN IN ÖFFENTLICHEN  
BIBLIOTHEKEN IM KONTEXT REALISTISCHER  
LEISTUNGSANFORDERUNGEN

VON  
KONRAD UMLAUF

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 49

## **Umlauf, Konrad**

Führen durch Zielvereinbarung. Pragmatische Leistungsanforderungen für Ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen / von Konrad Umlauf. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1999. – 27 S. : - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 49)

ISSN 14 38-76 62

Eine Online-Version ist auf dem edoc Publikationsserver der Humboldt-Universität zu Berlin verfügbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) Lizenz.

Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung

Begründet von Peter Zahn

Herausgegeben von Konrad Umlauf

Heft 49

(Materialien zur Fortbildung ; 3)



---

## **Führen durch Zielvereinbarung**

# **Pragmatische Leistungsanforderungen für ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken im Kontext realistischer Leistungsanforderungen**

**von Konrad Umlauf**

# Inhalt

[Abstract](#)

**1 Fragestellung**

**2 Organisation**

[2.1 Ablauf](#)

[2.2 Aufgaben der Arbeitsgruppen](#)

**3 Fragebogen**

[3.1 Komponenten der Mitarbeiter-Leistung](#)

[3.2 Ziele der Mitarbeiter](#)

**4 Blätter zur Zielvereinbarung bei Daueraufgaben**

**5 Leistungsanforderungen für Daueraufgaben**

**6 Zielvereinbarungen für zusätzliche Aufgaben**

[6.1 Ziele 1997 der UB Konstanz](#)

[6.2 Ziele 1997 der StB Bremen](#)

**7 Literatur**

[zur Einstiegsseite der Handreichung 49](#)

[zur Übersicht Handreichungen](#)

## Abstract:

Dieses Material zur Verwendung bei bibliothekarischen Fortbildungsveranstaltungen stellt Muster für Zielvereinbarungen am Arbeitsplatz zur Verfügung, Fragebögen zur Ermittlung der Schwachstellen im innerbetrieblichen Führungsgefüge und Durchschnittswerte für quantitative Anforderungen an Arbeitsleistungen nach den Zahlenformaten

- Minuten pro Stück,
- Stück pro Stunde,
- Jahresleistung in Stück eines Vollzeitäquivalents (einer Vollbeschäftigteneinheit) in den alten Bundesländern (38,5 Stunden pro Woche),
- Jahresleistung in Stück eines Vollzeitäquivalents in den neuen Bundesländern (40 Stunden pro Woche),
- Personalbedarf in Vollzeitäquivalenten (bei einer 38,5-Wochenstunde für je 1.000 Vorgänge,
- Personalbedarf in Vollzeitäquivalenten (bei einer 40-Wochenstunde für je 1.000 Vorgänge.

## 1 Fragestellung

Verwaltungsreform und neue Organisations- und Managementmethoden verlangen Produktdefinitionen für öffentliche Dienstleistungen und die Formulierung von Betriebszielen. Nun wird es Zeit, das Thema Zieldefinition auf jeden einzelnen Arbeitsplatz zu beziehen. Führen durch Zielvereinbarungen bedeutet, daß nicht nur Aufgaben verteilt werden (z.B. Bestandsaufbau in der Jugendbibliothek), sondern daß zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vereinbart wird, welche Ziele an diesem Arbeitsplatz erreicht werden sollen. Wie formuliert man solche Ziele für einzelne Arbeitsplätze und einzelne Aufgaben, z.B. das Lektorat, den Einstelldienst, den Auskunfts- und Thekendienst, die Katalogisierung usw.?

## 2 Organisation:

### 2.1 Ablauf

9:00-9:30	Uhr	Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmer
9:30-9:45	Uhr	Fragebogen aus 3.2 und 3.4 ausfüllen
9:45	Uhr	Ausgabe der Skripte
9:45-10:45	Uhr	Referat: Punkte 4 bis 6, Diskussion
11:00-13:45	Uhr	Arbeitsgruppen zur Ausfüllung der Blätter zur Zielvereinbarung, Pause
13:45-14:00	Uhr	Referat: Mitteilung der Ergebnisse aus 3.2 und 3.4
14:00-16:30	Uhr	Ergebnisse der Arbeitsgruppen

### 2.2 Aufgaben der Arbeitsgruppen


- Organisieren Sie Ihre Arbeitsgruppe selbst (Protokollant, Moderator, Berichterstatter, Pause).
- Füllen Sie Blätter zur Zielvereinbarung für mindestens vier verschiedene Tätigkeiten aus.
- Achten Sie dabei auf die Uhr: Wenn Sie nicht weiterkommen, gehen Sie zum nächsten Kästchen auf dem Blatt über oder nehmen Sie sich die nächste Tätigkeit vor. Beißen Sie sich nicht an Details fest.

## 3 Fragebogen

Die Fragebogen dienen der Ermittlung des dringendsten Handlungsbedarfs im Bereich Personalführung. Sie beruhen auf in der angegebenen Fachliteratur dargestellten Untersuchungen über

- Erwartungen der Mitarbeiter an Vorgesetzte und
- objektive Bedingungen erfolgreicher Führungspraxis.

Die Fragebögen werden in der Fortbildungsveranstaltung ausgefüllt und ausgewertet; sie können auch innerbetrieblich Anwendung finden. Wichtig ist dann die betriebsöffentliche Darstellung der Ergebnisse.

Die  markiert den Bereich der häufigsten Nennungen in einer Reihe von bisher durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen

### 3.1 Komponenten der Mitarbeiter-Leistung (Exemplar für Sie)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
beheben eigene Fehler statt sie zu verstecken.	<input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
geben Informationen und Know-how an andere Abteilungen und Kollegen weiter.	<input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
gehen mit Material, Einrichtung und Geräten sparsam und schonend um.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
gehen mit überlassenen Freiräumen verantwortungsbewußt um.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
gehen mit unvorherges. Situationen flexibel und selbstständig im Sinn des Betriebs um.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
halten die qualitativen Ziele ihrer Aufgaben ein.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
halten die quantitativen Ziele ihrer Aufgaben ein.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
halten gesetzte Termine ein.	<input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
kennen die Bibliotheksziele.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
kennen die qualitativen Ziele ihrer Aufgaben.	<input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
kennen die quantitativen Ziele ihrer Aufgaben.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
orientieren ihr Handeln an der Sache und nicht an Prestige oder eigenem Vorteil.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
orientieren ihre Arbeitszeit im Bedarfsfall an den Aufgaben.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
sind auf dem aktuellen Stand der beruflichen Kenntnisse.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
sind diszipliniert, pünktlich und verläßlich.	<input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
sind gegenüber anderen Abteilungen und gegenüber Kollegen kooperativ u. hilfsbereit.	<input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
stellen eigene Interessen zurück, wenn die Sache es erfordert.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	
unterlassen Auseinandersetzungen, die den Betriebsfrieden stören.	<input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input checked="" type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/> - <input type="radio"/>	





kooperativ u. hilfsbereit.	
stellen eigene Interessen zurück, wenn die Sache es erfordert.	O --- O--- O--- O --- O --- O
unterlassen Auseinandersetzungen, die den Betriebsfrieden stören.	O --- O--- O--- O --- O --- O
vergeuden keine Arbeitszeit.	O --- O--- O--- O --- O --- O
verhalten sich gegenüber Betrieb und Vorgesetzten loyal.	O --- O--- O--- O --- O --- O
vermeiden Leerlauf und Wartezeiten bei Personen und Betriebsmitteln.	O --- O--- O--- O --- O --- O
vermeiden unberechtigte Fehlzeiten.	O --- O--- O--- O --- O --- O

### 3.2 Ziele der Mitarbeiter (Exemplar für Sie)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
dürfen auch mal Fehler machen, ohne gleich abgekanzelt zu werden.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
erfahren für ihre Leistung Lob und Anerkennung.	O--- O--- O--- O --- O --- O	
erleben ihre Aufgaben als sinnvoll und nützlich für die Allgemeinheit.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
finden Verständnis, erfahren aber auch Leistungsforderung bei Vorgesetzten.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
fühlen sich Persönlichkeit geachtet und werden in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
kennen das Urteil ihres Vorgesetzten über ihre Arbeitsleistung.	O--- O--- O--- O --- O --- O	
kennen ihre Rechte gegenüber Vorgesetzten.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
können auch eigene Neigungen in der Arbeit verwirklichen.	O--- O--- O--- O --- O --- O	
können bedeutsames Expertenwissen erlangen und anwenden.	O--- O--- O--- O --- O --- O	
können ihren Ehrgeiz durch Mitwirkung an hochgesteckten Zielen befriedigen.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
können im übertragenen Aufgabenbereich eigenverantwortlich handeln.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
können mit anderen Menschen zusammenwirken und daran Freude empfinden.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
können sich auf ihren Vertreter verlassen.	O --- O--- O--- O --- O --- O	

können sich persönlich weiterentwickeln.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
sind mit den Arbeitszeiten zufrieden.	<input type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
sind mit der Urlaubsregelung zufrieden.	<input type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
sind mit ihrem Einkommen zufrieden.	<input type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
sind über aktuelle Planungen und Entwicklungen im Betrieb informiert.	<input type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
sind verlässlich für die Kollegen, die sie zu vertreten haben.	<input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
wissen, was man in ihrer Umgebung über sie denkt.	<input type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
wissen, wen sie zu vertreten haben.	<input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
wissen, wer ihr Vertreter ist.	<input checked="" type="radio"/> --- <input checked="" type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>

### Ziele der Mitarbeiter (Exemplar anonym ausfüllen)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
dürfen auch mal Fehler machen, ohne gleich abgekanzelt zu werden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erfahren für ihre Leistung Lob und Anerkennung.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erleben ihre Aufgaben als sinnvoll und nützlich für die Allgemeinheit.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finden Verständnis, erfahren aber auch Leistungsförderung bei Vorgesetzten.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fühlen sich Persönlichkeit geachtet und werden in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kennen das Urteil ihres Vorgesetzten über ihre Arbeitsleistung.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kennen ihre Rechte gegenüber Vorgesetzten.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
können auch eigene Neigungen in der Arbeit verwirklichen.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
können bedeutsames Expertenwissen erlangen und anwenden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
können ihren Ehrgeiz durch Mitwirkung an hochgesteckten Zielen befriedigen.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
können im übertragenen Aufgabenbereich eigenverantwortlich handeln.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

können mit anderen Menschen zusammen-wirken und daran Freude empfinden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können sich auf ihren Vertreter verlassen.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können sich persönlich weiterentwickeln.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind mit den Arbeitszeiten zufrieden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind mit der Urlaubsregelung zufrieden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind mit ihrem Einkommen zufrieden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind über aktuelle Planungen und Entwicklungen im Betrieb informiert.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind verlässlich für die Kollegen, die sie zu vertreten haben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
wissen, was man in ihrer Umgebung über sie denkt.	O --- O--- O--- O --- O --- O
wissen, wen sie zu vertreten haben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
wissen, wer ihr Vertreter ist.	O --- O--- O--- O --- O --- O

#### 4 Blätter zur Zielvereinbarung bei Daueraufgaben

Die Blätter zur Zielvereinbarung werden während der Fortbildungsveranstaltung von den Arbeitsgruppen ausgefüllt. Dann erfolgt die Vorstellung der Ergebnisse mit anschließender Diskussion im Plenum. Die Diskussion hat auch das Ziel, Führungsansprüche und -erwartungen zum Gegenstand des Erfahrungsaustausches zu machen.

Die Bibliotheken sind aufgefordert, entsprechende Blätter in ihre Praxis einzubeziehen.

Diese Blätter zur Zielvereinbarung beziehen sich auf Dauertätigkeiten an den Arbeitsplätzen. Für befristete zusätzliche Aufgaben (z.B. Umstellung eines Verfahrens, Aufarbeitung von Rückständen) sind Vereinbarungen in der Art wie im Kapitel 6 beispielhaft gezeigt besser geeignet.

Für jede Daueraufgabe (Lektorat, Einstelldienst usw.) schließt der/die Vorgesetzte eine Zielvereinbarung ab. Bei nur wenig standardisierbaren und kaum zu quantifizierenden Aufgaben (Öffentlichkeitsarbeit?, Bibliotheksleitung?) sind die hier gezeigten Blätter weniger geeignet. Hier empfehlen sich eher Aussagen nach dem Muster der des Kapitels 6.

Die meisten Arbeitsplätze sind Mischarbeitsplätze.

Ein bibliothekarischer Arbeitsplatz kann zum Beispiel folgende Aufgaben (etwa laut Stellenbeschreibung [= Arbeitsplatzbeschreibung, = Betrieblicher Aufgabenkreis]) umfassen:

Aufgabe	Zeitanteil an diesem Arbeitsplatz
1. Bestandsaufbau, Bestandsabbau auf den Gebieten X, Y, Z einschließlich Nutzungskontrolle am Regal und EDV-System	30 %
2. Auskunft- und Beratungsdienst	30 %

3. Öffentlichkeitsarbeit, Schwerpunkte: Ausstellungen und besondere Präsentation aus dem Bestand, Medienverzeichnisse	20 %
4. Personalführung; unterstellt sind 1 Bibliothekar und 2 Bibliotheksassistenten	10 %

Für eine Zielvereinbarung nach dem Muster dieses Kapitels eignen sich an diesem Arbeitsplatz nur die Aufgaben 1 (Bestandsaufbau...) und 2 (besondere Öffentlichkeitsarbeit). Die in der Zielvereinbarung geforderte Quantität der Aufgaben 1 und 3 darf nicht die volle Leistung eines Vollzeitäquivalents umfassen, sondern nur 30 % bzw. 20 % dieses Volumens.

Der Arbeitsplatz eines/r Bibliotheksassistenten/in kann folgendermaßen aussehen:

Aufgabe	Zeitanteil an diesem Arbeitsplatz
1. Thekendienst	15 %
2. Einstelldienst, schwerpunktmäßig bei Kinder- und Jugendmedien	15 %
3. Katalogisierung, schwerpunktmäßig bei Kinder- und Jugendmedien	30 %
4. Bestandsaufbau, Bestandsabbau bei AV-Kinder- und Jugendmedien einschließlich Nutzungskontrolle am Regal und EDV-System	20 %
5. Personalführung, unterstellt sind 4 Bibliotheksgehilfen	15 %
6. Materialverwaltung	5 %

Für eine Zielvereinbarung nach dem Muster dieses Kapitels eignen sich an diesem Arbeitsplatz gut die Aufgaben 2 (Einstelldienst...), 3 (Katalogisierung...) und 4 (Bestandsaufbau...). Auch hier sind bei der Festlegung eines quantitativen Ziels die Prozentanteile an den Leistungsmengen einer Vollbeschäftigteneinheit (15 % bzw. 30 % bzw. 20 %) zu berücksichtigen.

## Blatt zur Zielvereinbarung 1

**Tätigkeit: Lektorat**

### Qualität der Leistung

- Zugänge bzw. Etat
- Abgänge
- Niveaus
- Funktionen
- Zielgruppen
- Umsatz
- Absenzquote
- Aktivierungsgrad
- Verweildauer von Vorbestellungen
  
- Voraussetzungen:
- kleiner ID
- incl. Vorakzession

### Quantität der Leistung

Pro 10.000 DM Erwerbungsmitel im Jahr wird 1 Stunde Lektoratsarbeit in der Woche benötigt (incl. Vorakzession, ohne Kaufsitzung).

### **Kontrollinstrument**

schriftliche Berichte, die der Lektor über die Einhaltung der Leistungsziele abfaßt

### **Art und Häufigkeit der Kontrolle**

1 x im Jahr

ausführliches Führungsgespräch

### **Blatt zur Zielvereinbarung 2**

#### **Tätigkeit: Einstelldienst**

#### **Qualität der Leistung**

- Ordnungskriterium ist die Signatur aller Bücher im Regal
- Frontalpräsentation
- Voraussetzung:
  - Der Lektor hat dafür gesorgt, daß in jedem Fachboden 2 Handbreit Platz frei sind und in jedem Regalabschnitt mindestens ein halber Fachboden leer ist.
  - 3 Bücherwagen

#### **Quantität der Leistung**

120 Stück pro Stunde

### **Kontrollinstrument**

Augenschein

### **Art und Häufigkeit der Kontrolle**

unregelmäßig, aber mindestens 1 x pro Woche

gemeinsame Begutachtung mit dem Mitarbeiter am Regal

### **Blatt zur Zielvereinbarung 3**

#### **Tätigkeit: Auskunftsdienst**

#### **Qualität der Leistung**

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 4**

Tätigkeit: Mahnen

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 5**

Tätigkeit: Thekendienst

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 6**

Tätigkeit: Öffentlichkeitsarbeit

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 7**

Tätigkeit: buchbinderische Bearbeitung

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung



Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 8**

Tätigkeit: Katalogisierung

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 9**

Tätigkeit: Katalogkarten einstellen

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 10**

Tätigkeit: Bestellwesen

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

**Blatt zur Zielvereinbarung 11**

Tätigkeit: Inventarisierung, Zugangsbearbeitung

Qualität der Leistung

Quantität der Leistung

Kontrollinstrument

Art und Häufigkeit der Kontrolle

## 5 Leistungsanforderungen für Daueraufgaben

Die folgenden Tabellen nennen quantitative Werte für den Zeitbedarf bei ausgewählte Aufgaben in Öffentlichen Bibliotheken. Die Zahlen beruhen auf:

- Ergebnissen des von der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Betriebsvergleichs unter Beteiligung von 17 Öffentlichen Bibliotheken in den neuen und alten Bundesländern in verschiedenen Größenordnungen; die meisten Bibliotheken setzten EDV ein,
- eigenen Ermittlungen.

Die Zahlen sind, ausgehend vom Zeitbedarf in Minuten pro Vorgang (pro Stück), teilweise auf 3 Stellen nach dem Komma angegeben, weil stärkere Rundungen bei Bezug der Normen auf Vollzeitäquivalente bzw. auf den Personalbedarf in Vollzeitäquivalenten zu nicht vertretbaren Ungenauigkeiten führen würden.

Bei der Berechnung der Jahresleistungen bzw. des Personalbedarfs sind die KGSt-Werte für die Jahresarbeitsstundenzahl zugrunde gelegt (38,5-Wochenstunde: 1.577 Arbeitsstunden pro Jahr, 40-Stundenwoche: 1.638 Arbeitsstunden pro Jahr).

Zu beachten ist, daß der Personalbedarf einer Bibliothek insgesamt natürlich nicht allein unter Berücksichtigung der hier wiedergegebenen Werte ermittelt werden darf; eine Fülle von Aufgaben sind hier nicht dargestellt, lassen sich teilweise hinsichtlich des Zeitbedarfs auch kaum standardisieren, z.B.:

- Öffentlichkeitsarbeit,
- Personalführung,
- Planungen und Projekte,
- Einführung organisatorischer Veränderungen.

Der Personalbedarf für Aufgaben im Publikumsverkehr (vor allem Auskunft und Beratung, Thekendienst) ist unter Berücksichtigung der Öffnungszeiten und der während der Öffnungszeiten gleichzeitig zu besetzenden Arbeitsplätze im Publikumsverkehr zu ermitteln. Es ist bei der Ermittlung des Personalbedarfs fehlerhaft, eine Zeitspanne mit mehreren Aufgaben zugleich zu füllen. Ein Beispiel:

- Jahresöffnungsstunden der Bibliothek: 1.380,
- während der Öffnungszeit sind ständig 2 Arbeitsplätze zu besetzen (Theke und Beratung), ein dritter Auskunftspatz muß nur während der Hälfte der Öffnungszeit besetzt werden (Kinderbibliothek, nur nachmittags besetzt).
- Der Personalbedarf ergibt sich folgendermaßen:
  - $2,5 \text{ Arbeitsplätze} \times 1.380 \text{ Öffnungsstunden} = 3.450 \text{ Stunden pro Jahr}$ ,
  - $3.450 \text{ Stunden pro Jahr} : 1.577 \text{ Stunden pro Personalstelle} = 2,2 \text{ Personalstellen}$ .
- Es wäre fehlerhaft, einen Teil dieser Arbeitskapazität mit dem Argument, am Beratungsplatz würden nicht ununterbrochen Auskünfte verlangt, mit anderen Aufgaben zu füllen als mit den Aufgaben dieses Arbeitsplatzes.

Weiterhin hängt der Personalbedarf keineswegs nur von der Zahl der zu bearbeitenden Fälle ab, sondern auch:

- von der Art der Fälle (Auswahlentscheidung, Rückordnen, Reparaturen usw.)
- vom Grad der Schwierigkeit und Komplexität der Fälle und der erforderlichen Genauigkeit (Katalogisierung

- von Kinderbüchern oder Musikonträgern, Rückordnen im Nah- oder Mittelbereich, Verwendung von Lektoratsdiensten oder Verlagsprospekten u.a.m.),
- von den eingesetzten Arbeitsverfahren und technischen Hilfsmitteln (z.B. Büchertransportwagen, EDV-Einsatz, Hilfsgeräte bei der technischen Medienbearbeitung),
- von der Fertigungstiefe, also vom Anteil der konfektioniert oder fertig bearbeitet bezogenen Leistungen (Bezug von ausleihfertig bearbeiteten Medien, Bezug der Katalogisate statt Eigenkatalogisierung etc.),
- von der Art der verwendeten Materialien (Art der Folien und Etiketten usw.),
- der Organisation (Transportwege, Häufigkeit von Bestellung und Lieferung, Rüstzeiten, unnötige Doppelarbeiten, Verzicht auf unnötige Arbeitsvorgänge u.v.a.m.),
- Fehlzeiten im Betrieb wegen Urlaub, Kuren, Krankheiten, Fortbildungen. Im Durchschnitt sind ca. 20 % gesamten Arbeitskapazität Fehlzeiten. Bei ungünstigen personellen Voraussetzungen bzw. personell- oder projektbedingtem hohem Fortbildungsbedarf können andere Fehlzeiten entstehen und sind bei der Personalbedarfsermittlung zu berücksichtigen.

Die Tabellen enthalten Durchschnittswerte sowie beste und schlechteste Werte. Auch letztere sind empirische Werte. Für den eigenen Betrieb kommt es deshalb darauf an, nicht nur schematisch von den Durchschnittswerten auszugehen, sondern auf dem Hintergrund der eigenen

- Schwierigkeitsgrade der Aufgaben,
- Arbeitsverfahren,
- Fertigungstiefe,
- eingesetzten Materialien,
- Organisation und
- Fehlzeiten

mit den angemessenen Werten zu planen.

Andererseits ist eine Orientierung an den besten Werten auch ein Ansporn. Freilich nicht im Sinne bloßer Erhöhung des Leistungsdrucks, sondern der Schaffung von objektiven Arbeitsbedingungen, die die Annäherung an bessere Werte erlauben.

Lesebeispiele für die Tabellen:

Tabelle Minuten pro Vorgang und Vorgänge pro Stunde:

- Für die bibliothekarische Auswahlentscheidung werden pro Neuerwerbung im Durchschnitt 5,2 Minuten benötigt.
- Pro Stunde kann man dann 11 bis 12 Auswahlentscheidungen treffen.
- Pro Zugang sind durchschnittlich 13,262 Minuten für DV-gestützte Assistentenarbeit erforderlich, d.h. für Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen).
- Für das Katalogkarteneinstellen werden im Durchschnitt 0,5 Minuten pro Karte benötigt (einschließlich Vorsortieren). Zu beachten ist, daß pro Neuerwerbung je nach Art der Katalogführung mindestens 2-3, oft mehr Katalogkarten einzustellen sind.

Tabelle Jahresleistung eines Vollzeitäquivalents (Vollbeschäftigteneinheit):

- Die Jahresleistung eines Vollzeitäquivalents (38,5-Stundenwoche) im Lektorat (Auswahlentscheidung, Klassifikation) liegt bei durchschnittlich ca. 12.000 Neuerwerbungen. Dabei werden unterschiedslos neue Titel, Neuauflagen und Staffelexemplare als Neuerwerbungen gezählt, ebenso Bücher und andere Medien. Dieser Durchschnittswert bedeutet, daß zur sinnvollen Verausgabung eines jährlichen Erwerbungssetat von 10.000 DM eine Stunde Lektoratsarbeit pro Woche zu veranschlagen sind (bei einem Durchschnittspreis von 35 DM pro Neuerwerbung), bei einem Durchschnittspreis von ca. 17,50 DM entsprechend zwei Stunden pro Woche usw. Ein/e Bibliothekar/in, dessen Arbeitsplatzbeschreibung einen Anteil von 30 % für Lektoratsarbeit ausweist, kann in dieser Zeit 30 % von 12.000 Neuerwerbungen = 3.600 Neuerwerbungen tätigen.
- Allerdings schwankt dieser Wert von Bibliothek zu Bibliothek zwischen 4.880 Neuerwerbungen (schlechtester Wert) und 28.445 Neuerwerbungen (bester Wert).
- Beim Rückordnen im Mittelbereich, wo genauer als im Nahbereich sortiert wird, kann man eine

durchschnittliche Jahresleistung von ca. 171.700 Stück erwarten. Ein/e Mitarbeiter/in, dessen Arbeitsplatzbeschreibung 15 % für Einstelldienst ausweist, kann also ca. 15 % von 171.700 Medieneinheiten rückordnen = ca. 25.700 Medieneinheiten. Allerdings schwankt dieser Wert von Bibliothek zu Bibliothek zwischen ca. 94.400 Medieneinheiten und ca. 410.600 Medieneinheiten. Besonders das Erfordernis dauernden Rückens wegen zu vollgestellter Regale hat einen stark negativen Einfluß.

Tabelle Personalbedarf je 1.000 Vorgänge:

- Für je 1.000 Entleihvorgänge (ohne Arbeiten an der Theke, die wegen des Erfordernisses ständiger Dienstleistungsbereitschaft während der gesamten Öffnungszeiten besetzt sein muß, auch wenn das Arbeitsvolumen rechnerisch weniger als eine Arbeitskraft erfordern würde; ohne bibliothekarische Beratung) wird bei einer 38,5-Stundenwoche eine Personalkapazität von im Durchschnitt 0,026 Stellen benötigt; bei einer 40-Stundenwoche 0,025 Stellen. Eine Bibliothek, die jedes Jahr ca. 57.000 Ausleihen erzielt, benötigt für die Bewältigung der ausleihbedingten Arbeiten zusätzlich zu der Arbeitskapazität an der Verbuchungstheke eine Kapazität von  $57 \times 0,026$  Stellen = ca. 1,5 Stellen. Vorausgesetzt ist folgende Zusammensetzung der Tätigkeiten: Rückordnen im Nahbereich (10 % der Ausleihen), Rückordnen im Mittelbereich (90 % der Ausleihen), Mahnungen der Benutzer bei Fristversäumnis (15 % aller Ausleihen), Fernleihe aktiv (1 aktiver Fernleihfall auf 100 Ausleihen), Fernleihe passiv (2 passive Fernleihfälle auf 100 Ausleihen); interner Leihverkehr, gebend (10 Fälle auf 100 Ausleihen); interner Leihverkehr, nehmend (10 Fälle auf 100 Ausleihen); Buchpflege und Reparaturen (20 Fälle auf 100 Ausleihen).
- Der durchschnittliche Personalbedarf für die technische Medienbearbeitung (Folieren, Signaturschild, Sicherungstreifen, Verbuchungsetikett, damit verbundene Transportarbeiten) beträgt je 1.000 Medieneinheiten 0,049 Stellen (bei einer 38,5-Stundenwoche) bzw. 0,046 Stellen (bei einer 40-Stundenwoche). Allerdings schwankt der Wert zwischen 0,021 und 0,092 Stellen - je nach den örtlich eingesetzten Arbeitsverfahren und dem Anteil der Fremdleistungen. Eine Bibliothek, die jährlich 3.700 Neuzugänge erwirbt (das entspricht einem Erwerbungssetat - ohne Zeitschriften, ohne Materialien wie Lektoratsdienste, Folien, Etiketten - von ca. 130.000 DM) benötigt für die technische Einarbeitung eine Personalkapazität von etwa  $3,7 \times 0,049$  Stellen = 0,19 Personalstellen.
- Der Personalbedarf für Auswahl, Beschaffung, Klassifikation, Katalogisierung und Einarbeitung für je 1.000 Neuerwerbungen (Personalbedarf für 1.000 Medienzugänge) beträgt durchschnittlich 0,223 bis 0,230 Personalstellen (bei einer 38,5-Wochenstunde) bzw. 0,209 Personalstellen (bei einer 40-Stundenwoche). Eine Bibliothek, die jährlich 8.700 Neuerwerbungen tätigt, benötigt dafür eine Personalkapazität von 2 Personalstellen.

Tabelle Minuten pro Vorgang und Vorgänge pro Stunde

Aufgabe	Minuten/Vorgang			Vorgänge/Stunde		
	Durchschnitt	Bester Wert	Schlechtester Wert	Durchschnitt	Bester Wert	Schlechtester Wert
Assistentenarbeit im Zugang <sup>(1)</sup>	13,262	4,174	24,840	4,524	14,375	2,415
Auswahlentscheidung	5,200	1,910	12,000	11,538	31,414	5,000
Bestellung	1,780	0,260	3,200	33,708	230,769	18,750
Entleihvorgang <sup>(2)</sup> (ohne Thekendienst)	2,493	0,969	5,925	24,070	61,907	10,127
Fernleihe aktiv	9,170	2,000	25,550	6,543	30,000	2,348
Fernleihe passiv	8,800	1,560	21,000	6,818	38,462	2,857
Interner Leihverkehr nehmend	1,940	1,070	2,940	30,928	56,075	20,408
Interner Leihverkehr, gebend	2,350	1,270	3,820	25,532	47,244	15,707
Katalogisierung	3,490	0,820	5,500	17,192	73,171	10,909
Katalogkarteneinstellen <sup>(3)</sup>	0,500	-	-	120,000	-	-
Klassifikation	2,610	1,410	4,380	22,989	42,553	13,699
Lektoratsarbeit <sup>(4)</sup>	7,810	3,320	19,350	7,682	18,072	3,101

Lieferantenmahnung	5,120	0,540	13,900	11,719	111,111	4,317
Mahnungen Benutzer	2,590	0,290	9,870	23,166	206,897	6,079
Makulierung	1,710	0,860	2,700	35,088	69,767	22,222
Medienzugang(5)	21,072(6)	7,494	44,190	2,847(7)	8,006	1,358
Reparaturen(8)	5,040	2,180	13,000	11,905	27,523	4,615
Rückordnen Mittelbereich	0,550	0,230	1,000	109,091	260,870	60,000
Rückordnen Nahbereich	0,340	0,120	0,860	176,471	500,000	69,767
Schlußkontrolle	1,160	0,200	2,900	51,724	300,000	20,690
Technische Bearbeitung	4,670	1,990	8,700	12,848	30,151	6,897
Zugangsbearbeitung(9)	1,650	0,850	3,150	36,364	70,588	19,048

**Tabelle Jahresleistung eines Vollzeitäquivalents (Vollbeschäftigteneinheit)**

Aufgabe	Jahresleistung eines Vollzeitäquivalents (38,5-Stundenwoche)			Jahresleistung eines Vollzeitäquivalents (40-Stundenwoche)		
	Durchschnitt	Bester Wert	Schlechtester Wert	Durchschnitt	Bester Wert	Schlechtester Wert
Assistentenarbeit im Zugang(10)	7.134	22.668	3.809	7.410	23.545	3.956
Auswahlentscheidung	18.196	49.539	7.885	18.900	51.455	8.190
Bestellung	53.157	363.923	29.568	55.213	378.000	30.712
Entleihvorgang(11) (ohne Thekendienst)	37.958	97.626	15.970	39.427	101.403	16.588
Fernleihe aktiv	10.318	47.310	3.703	10.717	49.140	3.846
Fernleihe passiv	10.752	60.653	4.505	11.168	63.000	4.680
Interner Leihverkehr nehmend	48.773	88.429	32.183	50.659	91.850	33.428
Interner Leihverkehr, gebend	40.263	74.503	24.769	41.821	77.385	25.727
Katalogisierung	27.111	115.390	17.203	28.160	119.853	17.869
Katalogkarteneinstellen(12)	189.240	-	-	196.560	-	-
Klassifikation	36.252	67.106	21.602	37.655	69.702	22.438
Lektoratsarbeit(13)	12.115	28.500	4.889	12.583	29.602	5.079
Lieferantenmahnung	18.480	175.222	6.807	19.195	182.000	7.070
Mahnungen Benutzer	36.532	326.275	9.586	37.945	338.896	9.957
Makulierung	55.333	110.023	35.044	57.473	114.279	36.400
Medienzugang(14)	4.490	12.626	2.141	4.664	13.114	2.224
Reparaturen	18.773	43.403	7.278	19.500	45.082	7.560
Rückordnen Mittelbereich	172.036	411.391	94.620	178.690	427.304	98.280
Rückordnen Nahbereich	278.294	788.500	110.023	289.058	819.000	114.279
Schlußkontrolle	81.568	473.100	32.627	84.724	491.400	33.889
Technische Bearbeitung	20.261	47.547	10.875	21.044	49.386	11.296
Zugangsbearbeitung(15)	57.345	111.317	30.038	59.563	115.623	31.200

**Tabelle Personalbedarf (in Vollzeitstellen) je 1.000 Vorgänge**

Aufgabe	Personalbedarf bei 38,5-Stundenwoche je 1.000 Vorgänge			Personalbedarf bei 40-Stundenwoche je 1.000 Vorgänge		
	Durchschnitt	Bester Wert	Schlechtester Wert	Durchschnitt	Bester Wert	Schlechtester Wert
Assistentenarbeit im Zugang(16)	0,140	0,044	0,263	0,135	0,042	0,253
Auswahlentscheidung	0,055	0,020	0,127	0,053	0,019	0,122
Bestellung	0,019	0,003	0,034	0,018	0,003	0,033
Entleihvorgang(17) (ohne Thekendienst)	0,026	0,010	0,063	0,025	0,010	0,060
Fernleihe aktiv	0,097	0,021	0,270	0,093	0,020	0,260
Fernleihe passiv	0,093	0,016	0,222	0,090	0,016	0,214
Interner Leihverkehr nehmend	0,021	0,011	0,031	0,020	0,011	0,030
Interner Leihverkehr, gebend	0,025	0,013	0,040	0,024	0,013	0,039
Katalogisierung	0,037	0,009	0,058	0,036	0,008	0,056
Katalogkarteneinstellen(18)	0,005	-	-	0,005	-	-
Klassifikation	0,028	0,015	0,046	0,027	0,014	0,045
Lektoratsarbeit(19)	0,083	0,035	0,205	0,079	0,034	0,197
Lieferantenmahnung	0,054	0,006	0,147	0,052	0,005	0,141
Mahnungen Benutzer	0,027	0,003	0,104	0,026	0,003	0,100
Makulierung	0,018	0,009	0,029	0,017	0,009	0,027
Medienzugang(20)	0,223	0,079	0,467	0,214	0,076	0,450
Reparaturen	0,053	0,023	0,137	0,051	0,022	0,132
Rückordnen Mittelbereich	0,006	0,002	0,011	0,006	0,002	0,010
Rückordnen Nahbereich	0,004	0,001	0,009	0,003	0,001	0,009
Schlußkontrolle	0,012	0,002	0,031	0,012	0,002	0,030
Technische Bearbeitung	0,049	0,021	0,092	0,048	0,020	0,089
Zugangsbearbeitung(21)	0,017	0,009	0,033	0,017	0,009	0,032

## 6 Zielvereinbarungen für zusätzliche Aufgaben

### 6.1 Ziele 1997 der UB Konstanz

<http://www.uni-konstanz.de/ZE/Bib/ba/ba6906.htm>

### 6.2 Ziele der StB Bremen

Klicken Sie bitte, um die zwei Bilder mit jeweils 16 KB zu laden!!

[Seite 1](#)

[Seite 2](#)

**Kontrolle**

ist keine Fehlersuche,

sondern

## Würdigung der Leistung!

### 7 Literatur

- Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994 (1995). Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien; 141) Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 2: Meßergebnisse - Richtwerte - Handlungsempfehlungen (1997). Hrsg. von Bettina Windau. Bearb. Von Ursula Pantenburg. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
  - **Besprechung:** Umlauf (1998d), Konrad (Rez.): In: BuB 50, S. 56-57, Auszug: Der Band beginnt mit einem Kurzprofil der teilnehmenden Bibliotheken. Sie liegen zu Beginn wie auch am Ende des Projekts im Trend der allgemeinen Entwicklung. Viele Einzelergebnisse - so wird berechtigterweise wiederholt betont - sind ohne Kenntnis des individuellen Betriebsprofils nicht interpretierbar und nicht sinnvoll vergleichbar. Den Hauptteil bilden die Tabellen mit den Indikatoren: Erneuerungsquote des Bestandes, Verfahrensdauer (von der Bestellung bis zur Bereitstellung im Regal durchschnittlich erschütternde 10 Wochen, aber die StB Göttingen hat bei etwa gleichgebliebenem Erwerbungssetat eine Halbierung binnen eines Jahres erreicht: Kompliment), Öffnungszeiten, Aktive Entleiher je Einwohner, Neuanmeldungsquote, Fluktuationsrate, Besuche je Einwohner, Ausleihen je Einwohner, Aktivierungsgrad, Ausgabendeckungsgrad, Krankheitsquote der Mitarbeiter u.a.m. Angegeben sind die Durchschnittswerte über alle Teilnehmer und die Werte zu Beginn und am Ende des Projekts für jede einzelne Bibliothek. Es folgen detaillierte Betriebsdaten über die Zusammensetzung des Bestandes und der Ausleihen nach Sachgruppen und Medienarten. Mit Abstand am spannendsten sind die Ergebnisse der Sondermessungen (Verteilung der Mitarbeiterstunden auf einzelne Aufgaben und Zeitbedarfe bzw. Arbeitsmengen je Stunde für einzelne Arbeitsvorgänge wie Kaufentscheidung, Zugangsbearbeitung, Katalogisierung, technische Medienbearbeitung usw.). Anhand dieser Zahlen kann man ausrechnen, daß die Bearbeitung eines Neuzugangs von der Auswahlentscheidung bis zur Schlußkontrolle durchschnittlich 21 Minuten beansprucht, daß zur Verausgabung von je 10.000 DM jährlichem Erwerbungssetat etwa eine Stunde Lektoratsarbeit pro Woche anzusetzen sind - ziemlich genau dieselben Werte konnte man kürzlich bereits in meinem Lehrbuch Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken nachlesen. Die interessanteste und bisher meistens nur auf der Ebene von Glaubenskämpfen behandelte Frage bleibt indessen ausgespart, nämlich entsprechende Kennziffern bei Eigenbearbeitung versus Fremdleistungen und Standing Orders. Abgedruckt ist ein Betriebsabrechnungsbogen (StB Ludwigsburg).

Die Ergebnisse der Bürger-, Kunden- und Mitarbeiterbefragung sind für die Selbstreflexion der einzelnen Bibliotheken interessant; insgesamt ergeben sie gegenüber den in den 90er Jahren in großer Zahl durchgeführten ähnlichen Befragungen keine neuen Erkenntnisse, zumal man etliche Fragestellungen hinsichtlich des Medienzugangs, der Katalogbenutzung und der Inanspruchnahme des Personals, die in den 70er Jahren sehr im einzelnen untersucht wurden, auch hier nicht wieder aufgegriffen hat. Der Band schließt mit Statements über Nutzen und Bedeutung des Projekts aus den Teilnehmerbibliotheken und der Stiftung.

- Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen (1989). Klages, Helmut u.a. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung
- Kempe, Hans-Joachim: Mitarbeiter-Motivation : Wunsch und Wirklichkeit / von Hans-Joachim Kempe und Rolf Kramer. - Bergisch Gladbach : Heider, 1993. - 95 S. : graph. Darst.; 18 cm. - (Schriftenreihe praktische Personalfragen im Betrieb ; 33)
  - **Besprechung** aus ID der ekz:Die Verlagsserie liefert knappe, sehr griffig formulierte Ratgeber, aus denen PersonalsachbearbeiterInnen ohne jegliche Vorkenntnisse Nutzen ziehenkönnen (s.a. H.-J. Kempe: "Tips für Mitarbeitergespräche", ID 43/91 und "Personalbeschaffung...", ID 8/91). Kernsätze der Motivationstheorie wie materielle/immaterielle Motivation in der Praxis einschliesslich Konfliktlösungsstrategien sind hier die Hauptthemen. Nicht gerade ein preiswerter, aber sicher häufig genutzter Band auch neben R. K. Sprenger (ID 45/92) und H. Weyhs "Motivations-Management" (ID 42/93). (3) LK/E: Kardung



- Lobscheid (1994), Hans G.: Mitarbeiter einvernehmlich führen. München: Dt. Taschenbuch Verl. (Beck-Wirtschaftsberater im dtv; 5848)
- Richter (1994), Manfred: Personalführung : Grundfragen und betriebliche Praxis / Manfred Richter. -3., erw. und überarb. Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel (UTB für Wissenschaft : Grosse Reihe)
  - Als umfassendes Lehrbuch für Studium und Praxis seinerzeit empfohlen (BA8/86; damaliger Titel "Personalführung im Betrieb", Hanser Verlag). Jetzt stark erweitert vor allem unter dem Aspekt "lean management". Autor lehrt an der FHS Köln; strebt ein Konzept "praktizierbaren Führungs-Know-hows" an. Verglichen mit J. Berthels "Personalmanagement" (ID 14/95) sehr viel mehr auf die Vorgänge im betrieblichen Alltag bezogen, so dass auch Führungskräfte der mittleren Leitungsebene profitieren können. Mit Glossar, umfangreichem Literaturnachweis und Stichwortregister. In grösseren BWL-Beständen wichtig, auch wenn F. Bisani (3. Auflage: ID 10/86; Nachdruck1992), J. Hentze (ID 12/91) und L. Rosner (ID 3/92) bereits vorhanden sind.(3)LK/E: Kardung
- Richter, Manfred: Aktivieren von "good will" - der Weg zum besser motivierten Mitarbeiter. - Bergisch Gladbach : Heider, 1988. - 188 S. : graph. Darst. - (Praktische Personalfragen im Betrieb ; 27)
  - **Besprechung** aus ID der ekz: In der betrieblichen Praxis ist die fachliche Leistung noch immer vorrangiges Kriterium bei Beförderungsentscheidungen. Zu einer erfolgreichen Führungskraft gehört aber mehr als Fachkompetenz. Das 3-K-Konzept (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren) funktioniert längst nicht mehr. Die mit dem neudeutschen Begriff "good will" umschriebene Leistungsbereitschaft und ihre Einflussfaktoren werden in diesem Band nicht so umfassend behandelt wie in einem 1985 vom selben Verfasser erschienenen Lehrbuch (BA 6/86), wobei Anleihen von dort nicht zu verkennen sind, das Buch deckt aber die wichtigsten Aspekte der Motivation ab. Angesichts der Fülle des in diesem Taschenbuch "zusammengedrängten" Materials wäre ein grösseres Format der Lesbarkeit zuträglicher gewesen. Karl-Heinz Krüger
- Rischar (1986), Klaus: Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie
- Umlauf (1997d), Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (Das Bibliothekswesen in Einzeldarstellungen). 413 S. 3-465-02926-7.
  - **Rezensionen:** Schneider (1997), Ronald: Vom abgerundeten Bestand zum lokalen Produktprofil. In: BuB 49, S. 930-931. - Minzlaff (1997), Hansgeorg. In: ekz-Informationsdienst 37/97 Nr. 360.721.3, auch in: Besprechungen Annotationen 1997, H. 11 Nr. 360.721.3. - Kippe-Wengler (1997), Gudrun. In: die bücherei 41, S. 329-330

[zur Einstiegsseite der Handreichung 49](#)

[zur Übersicht Handreichungen](#)

## Fußnoten zur Handreichung 49

- <sup>1</sup> Umfaßt die Aufgaben: Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, ferner Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen). Bei konventioneller Bearbeitung sind Zeiten für Katalogkarteneinstellen dazuzurechnen.
- <sup>2</sup> Schließt nicht die an der Verbuchungstheke geleisteten Arbeiten ein, sondern folgende Aufgaben; dabei wird in Klammern der vorausgesetzte Anteil an den Entleihungen insgesamt angegeben: Rückordnen im Nahbereich (10 %), Rückordnen im Mittelbereich (90 %), Mahnungen der Benutzer bei Fristversäumnis (15 % aller Ausleihen), Fernleihe aktiv (1 aktiver Fernleihfall auf 100 Ausleihen), Fernleihe passiv (2 passive Fernleihfälle auf 100 Ausleihen), interner Leihverkehr, gebend (10 Fälle auf 100 Ausleihen), interner Leihverkehr nehmend (10 Fälle auf 100 Ausleihen), Buchpflege und Reparaturen (20 Fälle auf 100 Ausleihen).
- <sup>3</sup> Erfahrungswert ohne exakte Ermittlung, daher ist nur der Durchschnitt angegeben. Schließt Vorsortieren ein. Zu beachten ist, daß pro Neuerwerbung je nach Art der Katalogführung mindestens 2-3, oft mehr Katalogkarten einzustellen sind.
- <sup>4</sup> Umfaßt Auswahlentscheidung und Klassifikation.
- <sup>5</sup> Umfaßt die Aufgaben: Auswahlentscheidung und Klassifikation, Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, ferner Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen). Bei konventioneller Bearbeitung sind Zeiten für Katalogkarteneinstellen dazuzurechnen.
- <sup>6</sup> Nach Umlauf (1997d): 21,6 Minuten pro Stück.
- <sup>7</sup> Nach Umlauf (1997d): 2,78 Stück pro Stunde
- <sup>8</sup> Umfaßt Medienreinigung und kleinere Ausbesserungen, nicht jedoch fachlich-buchbinderische Bearbeitung.
- <sup>9</sup> Umfaßt Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle.
- <sup>10</sup> Umfaßt die Aufgaben: Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, ferner Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen). Bei konventioneller Bearbeitung sind Zeiten für Katalogkarteneinstellen dazuzurechnen.
- <sup>11</sup> Schließt nicht die an der Verbuchungstheke geleisteten Arbeiten ein, sondern folgende Aufgaben; dabei wird in Klammern der vorausgesetzte Anteil an den Entleihungen insgesamt angegeben: Rückordnen im Nahbereich (10 %), Rückordnen im Mittelbereich (90 %), Mahnungen der Benutzer bei Fristversäumnis (15 % aller Ausleihen), Fernleihe aktiv (1 aktiver Fernleihfall auf 100 Ausleihen), Fernleihe passiv (2 passive Fernleihfälle auf 100 Ausleihen), interner Leihverkehr, gebend (10 Fälle auf 100 Ausleihen), interner Leihverkehr nehmend (10 Fälle auf 100 Ausleihen), Buchpflege und Reparaturen (20 Fälle auf 100 Ausleihen).
- <sup>12</sup> Erfahrungswert ohne exakte Ermittlung, daher ist nur der Durchschnitt angegeben.
- <sup>13</sup> Umfaßt Auswahlentscheidung und Klassifikation.
- <sup>14</sup> Umfaßt die Aufgaben: Auswahlentscheidung und Klassifikation, Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, ferner Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen). Bei konventioneller Bearbeitung sind Zeiten für Katalogkarteneinstellen dazuzurechnen.
- <sup>15</sup> Umfaßt Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle.
- <sup>16</sup> Umfaßt die Aufgaben: Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, ferner Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen). Bei konventioneller Bearbeitung sind Zeiten für Katalogkarteneinstellen dazuzurechnen.
- <sup>17</sup> Schließt nicht die an der Verbuchungstheke geleisteten Arbeiten ein, sondern folgende Aufgaben; dabei wird in Klammern der vorausgesetzte Anteil an den Entleihungen insgesamt angegeben: Rückordnen im Nahbereich (10 %), Rückordnen im Mittelbereich (90 %), Mahnungen der Benutzer bei Fristversäumnis (15 % aller Ausleihen), Fernleihe aktiv (1 aktiver Fernleihfall auf 100 Ausleihen), Fernleihe passiv (2 passive Fernleihfälle auf 100 Ausleihen), interner Leihverkehr, gebend (10 Fälle auf 100 Ausleihen), interner Leihverkehr nehmend (10 Fälle auf 100 Ausleihen), Buchpflege und Reparaturen (20 Fälle auf 100 Ausleihen).
- <sup>18</sup> Erfahrungswert ohne exakte Ermittlung, daher ist nur der Durchschnitt angegeben.
- <sup>19</sup> Umfaßt Auswahlentscheidung und Klassifikation.
- <sup>20</sup> Umfaßt die Aufgaben: Auswahlentscheidung und Klassifikation, Bestellung, Zugangsbearbeitung (Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle), Katalogisierung, Technische Medienbearbeitung, Schlußkontrolle, ferner Mahnungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten (1 Fall auf 10 Bestellungen). Bei konventioneller Bearbeitung sind Zeiten für Katalogkarteneinstellen dazuzurechnen.
- <sup>21</sup> Umfaßt Inventarisierung, Rechnungsbearbeitung und -kontrolle.

[zur Einstiegsseite der Handreichung 49](#)

[zur Übersicht Handreichungen](#)