

**Leistungsorientiertes Personalmanagement in öffentlichen  
Bibliotheken?**  
**Chancen und Grenzen leistungsorientierter Personalführung unter  
Berücksichtigung des New Public Management, des TVöD und  
betriebswirtschaftlicher Motivationstheorien**

Bachelorarbeit

an der  
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG  
Fakultät Design Medien Information  
Studiendepartment Information

vorgelegt von  
Henrik Klußmeyer  
Hamburg, August 2009

**Referent: Prof. Dr. Hardy Gundlach**  
**Koreferent: Prof. Dr. Ulrich Hofmann**

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie Personalführung in einer öffentlichen Bibliothek gestaltet werden kann, um eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter herbeizuführen. Hierzu werden die Ansätze des New Public Management (NPM), die im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) festgeschriebenen Möglichkeiten sowie die Auswirkungen verschiedener Einflüsse auf die Mitarbeiter und ihre Motivation selbst berücksichtigt. Nach Erklärung und Diskussion der aufgeführten Begriffe erfolgt eine Übertragung auf das Personalmanagement im Bereich öffentlicher Bibliotheken. Abschließend wird beurteilt, inwieweit leistungsorientierte Personalführung in öffentlichen Bibliotheken anwendbar ist.

## **Schlagworte**

New Public Management, öffentliche Bibliothek, öffentliche Verwaltung, TVöD, Leistung, Leistungsorientierung, Personalführung, Motivation

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Schlagworte</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Personalführung</b> .....	<b>4</b>
2.1. Definition .....	4
2.2. Personalführung in öffentlichen Bibliotheken .....	5
<b>3. Leistungsorientierung</b> .....	<b>8</b>
3.1. Leistung .....	8
3.1.1. Definition von Leistung .....	8
3.1.2 Leistungsentstehung .....	9
3.1.3 Leistungsschwankungen .....	11
3.1.4 Leistungsbeurteilung .....	12
3.2. Leistung und Orientierung.....	13
3.3. New Public Management (NPM).....	15
3.3.1. Definition und Ziel des NPM.....	15
3.3.2. Grundprämissen des NPM .....	18
3.3.2.1. Optimistisches Menschenbild .....	19
3.3.2.2. Rationales Management.....	21
3.3.2.3. Wettbewerb fördert Leistung.....	21
3.3.2.4. Lernfähigkeit von Verwaltung und Politik .....	21
3.3.3. Strategie des NPM .....	22
3.3.3.1. Kundenorientierung.....	22
3.3.3.2. Leistungs- / Wirkungsorientierung.....	24
3.3.3.3. Qualitätsorientierung.....	27
3.3.3.4. Wettbewerbsorientierung .....	30
3.3.4. Personalmanagement im NPM.....	33
3.3.4.1. Neue Führungsansätze.....	33
3.3.4.2. Exkurs: Management by Objectives.....	33
3.3.4.3. Führung durch Zielvereinbarung.....	37

3.3.4.4. Personalbeschaffung .....	41
3.3.4.5. Personalentwicklung .....	41
3.3.4.6. Exkurs Leistungsanreize .....	42
3.3.4.7. Mitarbeiterbeurteilung .....	46
3.4. Motivationstheorien .....	48
3.4.1. Allgemeine Definition .....	48
3.4.2. Motivationsmodelle .....	50
3.4.2.1. Bedürfnistheorie .....	50
3.4.2.2. Weitere Modelle im Überblick .....	53
3.4.3. Motivation und Leistungsorientierung .....	54
3.4.4. Motivation und NPM .....	60
<b>4. Ziele und Umsetzung des TVöD .....</b>	<b>61</b>
4.1. Neue Wege .....	61
4.2. TVöD und Leistungsorientierung .....	62
4.2.1 Führung auf Probe und Führung auf Zeit .....	62
4.2.2 Leistungsabhängiger Stufenaufstieg .....	63
4.2.3 Leistungsorientierte Bezahlung .....	64
4.2.3.1. Leistungserstellung .....	65
4.2.3.2. Leistungsmessung und Leistungsbewertung .....	66
4.2.3.3. Beurteilungsgespräch .....	70
4.2.3.4. Befragung .....	70
4.2.3.5. Kritik .....	72
4.2.3.6. Fazit LOB .....	74
<b>5. Anwendungsmöglichkeit in einer öffentlichen Bibliothek .....</b>	<b>76</b>
5.1. Kontraktmanagement .....	76
5.2. Zielvereinbarung auf Mitarbeiterebene .....	78
5.3. Weitere Aspekte .....	80
<b>6. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>83</b>
<b>7. Literatur .....</b>	<b>VIII</b>
<b>8. Anhang .....</b>	<b>XVII</b>
A. Fragebogen .....	XVII
B. Urliste .....	XVIII
<b>9. Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>XIX</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

BAT	Bundesangestelltentarif
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
MAG	Mitarbeitergespräch
MBO	Management by Objectives
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
TQM	Total Quality Management
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der Führungsverantwortung.....	6
Abbildung 2: Leistungsschwankungen .....	11
Abbildung 3: Auslöser der Verwaltungsreform .....	16
Abbildung 4: Prozess des Führens durch Zielvereinbarung .....	40
Abbildung 5: Motivpyramide nach Maslow .....	52
Abbildung 6: Motivation und Leistung – eine hypothetische Annahme.....	58
Abbildung 7: Motivation und Leistung – bei Berücksichtigung der Kompetenzgrenze .....	59
Abbildung 8: Motivation und Leistung – bei Berücksichtigung der Kompetenzgrenze 2 .....	59
Abbildung 9: SMART-Prinzip.....	67

## 1. Einleitung

In Zeiten zunehmender Finanzknappheit und vor dem Hintergrund weitreichender ökonomischer Probleme steigen gleichzeitig die Ansprüche und Erwartungen der Bürger und Kunden an Anbieter von Dienstleistungen. Dies gilt allgemein im Bereich öffentlicher Verwaltungen, wobei insbesondere auch Bibliotheken von dieser Entwicklung betroffen sind. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 22ff und Talke 2005: 798)

Auf welche Weise ist es nun möglich, trotz knapper oder sinkender finanzieller Mittel den steigenden Kundenerwartungen zu begegnen? Eine Annahme besteht darin, über die Leistungssteigerung der Mitarbeiter<sup>1</sup> eine höhere Effizienz zu erreichen. Damit bestünde die Chance, relativ unabhängig von den finanziellen Rahmenbedingungen eine größere Kundenzufriedenheit zu erreichen.

In dieser Arbeit soll daher im Speziellen untersucht werden, ob und wenn ja wie in öffentlichen Bibliotheken mittels Personalmanagement eine Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern erreicht werden kann. Hierzu wurde eine Literaturlauswertung mit anschließender Übertragung auf den Bereich öffentlicher Bibliotheken durchgeführt. Außerdem wurde eine Mitarbeiterumfrage initiiert und ausgewertet.

Die Arbeit gliedert in sechs Kapitel, nach der Einleitung beschäftigt sich das zweite Kapitel mit Personalführung. Es folgt ein Kapitel über Leistungsorientierung mit den Teilaspekten Leistung, NPM und Motivationstheorien. Im vierten Kapitel werden die in diesem Zusammenhang relevanten Aspekte des TVöD behandelt. Im fünften Kapitel wird aus den erarbeiteten Punkten ein theoretisches Modell zur leistungsorientierten Personalführung in einer öffentlichen Bibliothek

---

<sup>1</sup> Aus sprachlichen Gründen wird im Folgenden auf eine Doppelbenennung weiblicher und männlicher Formen verzichtet. Selbstverständlich ist bei allen Berufsbezeichnungen auch die weibliche Form mit eingeschlossen.

entwickelt. Abschließend erfolgt im sechsten Teil eine Schlussbetrachtung und Beurteilung der erarbeiteten Ergebnisse.

Die Betrachtungen zur leistungsorientierten Personalführung werden im Hinblick auf eine Anwendung in öffentlichen Bibliotheken vorgenommen. Öffentliche Bibliotheken sind Bibliotheken, die in erster Linie der allgemeinen Information und Unterhaltung dienen und der gesamten Öffentlichkeit zur Verfügung stehen. Davon zu unterscheiden sind wissenschaftliche Bibliotheken, die in erster Linie der Forschung und Wissenschaft dienen. Die Grenzen sind allerdings nicht immer klar zu setzen, da viele öffentliche Bibliotheken mittlerweile auch wissenschaftliche Bestände anbieten. Beide Bibliotheksarten werden von öffentlichen Trägern wie Städten, Landkreisen oder Gemeinden finanziert. (Vgl. Hacker 2000: 20 – 22) Diese Arbeit bezieht sich auf den Bereich der öffentlichen Bibliotheken, da davon auszugehen ist, dass die meisten der dort beschäftigten Mitarbeiter in direktem Kontakt zu den Kunden stehen. Diese Sichtweise ermöglicht eine stringenter Darstellung, einen identischen Ausgangspunkt und somit gezielte Vergleichsmöglichkeiten. Natürlich ließe sich die Arbeit auf andere Bibliothekstypen ausweiten die durch öffentliche Mittel finanziert werden und somit auch Teil der öffentlichen Verwaltung sind.

In dieser Arbeit wird angenommen, dass die öffentlichen Bibliotheken ein Teil der öffentlichen Verwaltung sind und somit Ansätze und Neuerungen aus dem Bereich der zeitgemäßen öffentlichen Verwaltung gelten bzw. angewandt werden können und müssen.

Bei den Betrachtungen dieser Arbeit wird nicht zwischen den in Bibliotheken tätigen Berufsgruppen der Bibliothekare und der Bibliotheksassistenten bzw. der Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste unterschieden. Es wird unterstellt, dass die Ausführungen für alle in einer öffentlichen Bibliothek tätigen Mitarbeiter in gleicher oder sehr ähnlicher Weise gelten.

Darüber hinaus werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine Untersuchungen und Aussagen zu rechtlichen Aspekten vorgenommen. Es wird vorausgesetzt, dass die Handlungsweisen den rechtlichen oder tarifrechtlichen Anforderungen für öffentliche Bibliotheken entsprechen und alle Veränderungen nur gesetzeskonform durchführbar sind.

## **2. Personalführung**

In Kapitel 2.1. wird zunächst der Begriff der Personalführung im Allgemeinen definiert und dann in Kapitel 2.2. im Hinblick auf öffentliche Bibliotheken erläutert.

### **2.1. Definition**

Da öffentliche Verwaltungen und ebenso öffentliche Bibliotheken arbeitsteilige Systeme sind, ist es notwendig, diese zielorientiert zu koordinieren. Bei der Koordination oder auch Steuerung kann zwischen personenbezogener und sachbezogener Steuerung unterschieden werden. Sachbezogene Steuerung bezieht sich auf den Verwaltungsbetrieb, was hier nicht näher betrachtet werden soll. Die personenbezogene Steuerung beinhaltet neben beispielsweise der Personalplanung und Personalbedarfsdeckung auch die Personalführung, welche Hauptbestandteil dieser Arbeit ist. Somit wird es notwendig festzustellen, wie der Begriff Personalführung definiert werden kann. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 15)

„Der Aspekt des Führens betrifft die für die Organisation tätigen Mitarbeiter. Sie sollen das für die Zielerreichung Notwendige tun. Aufgabe der für die Organisation Verantwortlichen ist es also, auf die Mitarbeiter so einzuwirken, dass sie das tun, was im Interesse der Organisation getan werden muss.“ (Fischer/Unger 2001: 12)

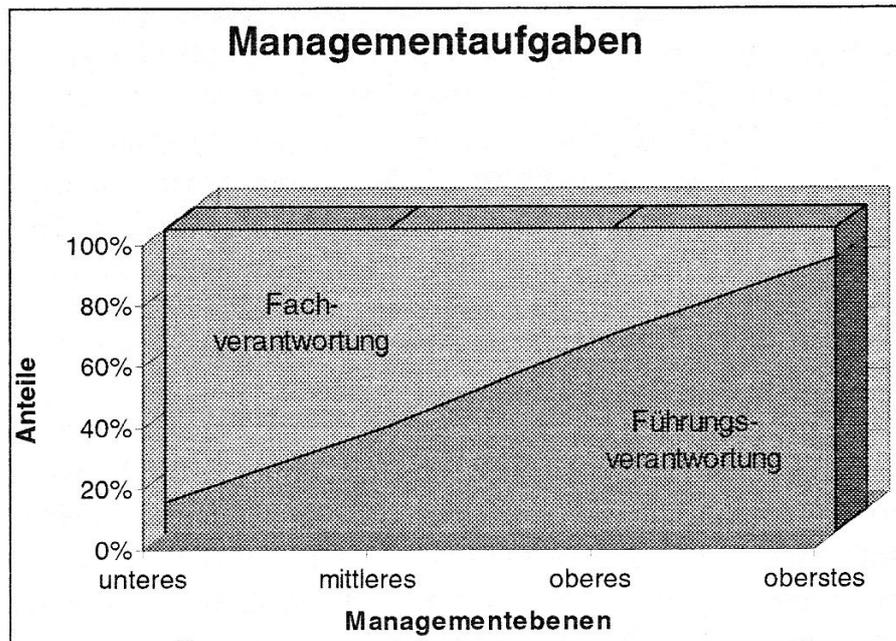
Neben dieser Definition, die die Tätigkeit der Verhaltensbeeinflussung von Personen im Sinne des Organisationsziels beschreibt, kann unter dem Begriff Personalführung auch verstanden werden, dass es sich dabei um eine Person oder eine Gruppe von Personen handelt, die an der Spitze der Hierarchie des Bereiches der Personalwirtschaft steht. (Vgl. Hentze/Brose 1986: 23)

In der Wissenschaft gibt es keine einheitliche Definition von Führung. Für diese werden oftmals auch die Begriffe Leitung oder Management verwandt. Gemäß Hentze/Brose (1986: 26) handelt es sich bei dem Begriff Leitung oftmals um einen Oberbegriff für Instanzen, die mit Sachproblemen beschäftigt sind, im Gegensatz zum Führungsbegriff, der sich vornehmlich auf die Mitarbeiterbeeinflussung bezieht. Der Begriff Management kann sich ebenso auf die zielorientierte Gesamtsteuerung einer Organisation beziehen wie auch auf einen damit betreuten Personenkreis, oder einen Teil davon, z.B. die Mitarbeiter des Personalmanagements.

In dieser Arbeit soll die Frage untersucht werden, wie Personalführung gestaltet werden kann, um Einfluss auf die Leistungen der Mitarbeiter zu nehmen. In diesem Zusammenhang sind verschiedenste Aspekte wie Führungsstil, Kommunikation oder das Mitarbeitergespräch zu nennen, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit genauer ausgeführt werden.

## **2.2. Personalführung in öffentlichen Bibliotheken**

Personalführung ist in öffentlichen Bibliotheken zumeist keine Einzelaufgabe. Neben der Personalverantwortung haben Bibliothekare auch eine Fachverantwortung, in deren Rahmen sie beispielsweise für Aufgaben wie Bestandsaufbau, Öffentlichkeitsarbeit oder Kundenberatung zuständig sind. (Vgl. Hobohm 2008, Kap. 3.1: 1)



**Abbildung 1: Anteil der Führungsverantwortung**

(Quelle: Hobohm 2008, Kap. 3.1: 2)

Abbildung 1 legt den Schluss nahe, dass mit steigender Führungsverantwortung in Bibliotheken die Fachverantwortung abnimmt. Oder mit anderen Worten, dass im obersten Management einer Bibliothek vornehmlich Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Die Frage ist dabei aber, in wie weit dies in der Bibliothekspraxis anzutreffen ist. Hier wären gerade kleinere öffentliche Bibliotheken zu nennen, die bei wenigen Mitarbeitern im obersten Management natürlich nicht nur Führungsverantwortung wahrnehmen können. Somit bleibt also auch die Frage, in welchem zeitlichen Umfang die Aufgaben der Personalführung in öffentlichen Bibliotheken wahrgenommen werden können.

Gemäß Schedler/Proeller (2006: 232ff.) ist die Personalführung bisher in der öffentlichen Verwaltung oftmals gekennzeichnet durch eine Versachlichung von Entscheidungen. Die Verfahren zur Aufgabenerledigung werden vorgegeben und kontrolliert. Die Mitarbeiterführung gründet sich auf Verantwortlichkeitsdenken und wird über Weisungen an die Mitarbeiter praktiziert. Dabei herrscht ein

schlechter Informationsfluss und konstruktive Rückmeldung, insbesondere in Richtung Führung, ist nicht der Regelfall.

In dieser Arbeit wird die Annahme getroffen, dass diese Strukturen auch für Bibliotheken als Teil der öffentlichen Verwaltung gelten. Um die Personalführung dort leistungsorientiert gestalten zu können, sind folglich diverse Änderungen nötig. Ansätze hierzu werden im Kapitel zum NPM Management vorgestellt. Zuvor jedoch soll der Begriff der Leistungsorientierung im Sinne dieser Arbeit beleuchtet werden.

### **3. Leistungsorientierung**

Das dritte Kapitel dieser Arbeit befasst sich zunächst mit der allgemeinen Definition und Darstellung des Begriffes der Leistung und der Leistungsorientierung. Vor diesem Hintergrund werden dann die Ansätze des New Public Management und motivationstheoretische Aspekte untersucht und erläutert.

#### **3.1. Leistung**

Dieser Abschnitt befasst sich zunächst mit der Frage, wie sich der Begriff „Leistung“ im Hinblick auf Personalmanagement definieren lässt und im Weiteren dann mit der Entstehung von Leistung, wie Leistungen bewertet werden können und wie das Wort „Leistungsorientierung“ in dieser Arbeit verstanden wird.

##### **3.1.1. Definition von Leistung**

Leistung ist ein Begriff, der in zahlreichen Wissenschaftsbereichen auf verschiedene Art und Weise gebraucht wird. In der Physik beispielsweise gibt es die genaue Definition:  $Leistung = Arbeit / Zeit$

Im Bereich der Personalführung kann nach Büdenbender/Strutz (2003: 207ff.) die Leistung als die Erfüllung der Pflichten, welche mit der jeweiligen Stelle oder dem Arbeitsplatz verbunden sind, durch den Arbeitnehmer verstanden werden. Weiter definieren die Autoren, dass Leistung, als „das im Hinblick auf Quantität, Qualität und Zeitaufwand bewertete Ergebnis des menschlichen Arbeitseinsatzes im Unternehmen (= Arbeitsleistung)“ bezeichnet werden kann.

Die Arbeitsleistung einer Person kann sich in zwei verschiedenen Formen zeigen, wobei diese auch gleichzeitig auftreten können:

Zum einen kann die Leistung aus der Perspektive des Ergebnisses betrachtet werden. Hierbei kann konkret das von einem Mitarbeiter erbrachte Ergebnis seiner Arbeit mit den an ihn gestellten Soll-Vorgaben verglichen werden. Das Ergebnis dieses Soll-Ist-Vergleiches kann als seine Leistung bezeichnet werden.

Daneben kann Leistung auch aus der Perspektive eines Prozesses oder eines Verhaltens betrachtet werden. Hierbei kann als Bewertungsmaßstab das Verhalten eines Mitarbeiters in Bezug auf die Erreichung der Ziele einer Organisation herangezogen werden. Dies kann beispielsweise in der Freundlichkeit und der Zuvorkommendheit gegenüber von Kunden oder aber auch in der Geschwindigkeit, mit der eine Montage ausgeführt wird, äußern. (Vgl. Lohaus 2009: 4) Da Dienstleistungen in einer öffentlichen Bibliothek in einem engen Verhältnis zu den Mitarbeiterverhaltensweisen stehen, kann die Prozessperspektive dort besondere Berücksichtigung finden.

### **3.1.2 Leistungsentstehung**

Damit Leistungen durch die Mitarbeiter erbracht werden können, sind bestimmte Voraussetzungen notwendig. Diese können nach Büdenbender/Strutz (2003: 208) in zwei Gruppen unterteilt werden, zum einen in die Leistungsfähigkeit und zum anderen in die Leistungsbereitschaft. Bei der Leistungsfähigkeit handelt es sich im Wesentlichen um die Befähigungen, die ein Mitarbeiter besitzt, um die jeweilig an ihn gestellten Anforderungen und Aufgaben erfüllen zu können. Diese werden hauptsächlich durch die Fähigkeiten und Kenntnisse, also durch die Qualifikation einer Person bestimmt. Hierauf kann auch die Aus- und Weiterbildung sowie die Erfahrung einen wichtigen Einfluss haben.

Bei der Leistungsbereitschaft spielen zwei Faktoren eine Rolle. Zum einen kann diese durch die Bedürfnisse und die Motivation einer Person beeinflusst werden (vgl. hierzu das Kapitel Motivation). Daneben kommt aber auch der vorhandenen Arbeitssituation eine wichtige Bedeutung zu.

Hierbei handelt es sich um die situativen, äußeren Umstände, denen eine Mitarbeiter ausgesetzt ist. Grundsätzlich muss ein leistungsbereiter Mitarbeiter überhaupt die Gelegenheit erhalten, seine Leistungsbereitschaft auch umzusetzen zu können. (Vgl. Lohaus 2009: 6ff.) Dabei hängen die individuellen Möglichkeiten zum Beispiel von Mitarbeiterführung, Gestaltungsfreiraum, Betriebs- und Ablauforganisation oder auch technischer Ausstattung ab. Veraltete Computersysteme oder schlechte räumliche Bedingungen können sich dabei hemmend auf die Leistung des Einzelnen auswirken. Auch die sozialen Normen können Einfluss auf die Leistung nehmen. Unausgesprochen besteht in vielen Gruppen ein bestimmtes Leistungsniveau. Dies hat selbstverständlich einen Einfluss auf den Einzelnen, der sich in diese Gruppen integriert und seine Leistung diesem Niveau anzupassen versucht. Weiterhin bewegt sich das Leistungsniveau auch in dem durch die Stellenbeschreibung gesteckten Rahmen, der dem Mitarbeiter mit bestimmten Geboten und Regeln sowohl Ober- als auch Untergrenzen in seinem Verhalten setzt. (Vgl. Rosenstiel 1998: 60ff.)

Zusammengefasst können diese verschiedenen Aspekte, die einen Einfluss auf die Leistung einer Person haben, auf die folgende Formel reduziert werden (Vgl. auch Lohaus 2009: 7):

Leistungsbereitschaft = Motivation x Situation (Gelegenheiten, Normen, Regeln)

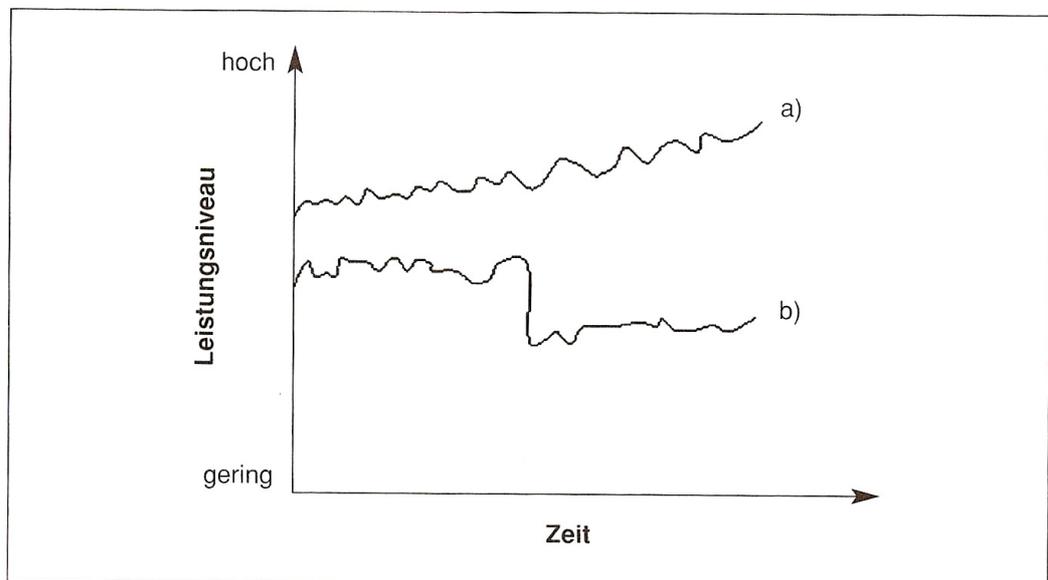
Leistungsfähigkeit (Fähigkeit) = Qualifikation und Erfahrung

Leistung = Leistungsbereitschaft x Leistungsfähigkeit

Leistung = Motivation x Situation x Fähigkeit
---

Die Leistung eines Mitarbeiters wird also im Wesentlichen durch diese drei Faktoren bestimmt. Will man jedoch eine Leistungssteigerung herbeiführen, so ist es notwendig, das gesamte Umfeld zu berücksichtigen. Hier reicht es beispielsweise nicht aus, nur auf die Motivation der Mitarbeiter einzuwirken und diese steigern zu wollen. Denn wenn die Mitarbeiter in der Folge dann zwar hoch motiviert sind, aber durch die äußeren Umstände ihres Arbeitsumfeldes die mögliche Leistung wieder begrenzt wird (z. B. aufgrund alter Computersysteme oder eines schlechten Informationsflusses im Unternehmen), so kann sich die Leistung des Mitarbeiters nicht voll entfalten. Umgekehrt kann die Leistung nicht allein durch das Herstellen eines positiven äußeren Umfeldes gesteigert werden, wenn die Mitarbeiter nicht die Motivation besitzen, dieses auch zu nutzen. Es zeigt sich also eine Abhängigkeit der Leistung von allen drei Punkten, die in einer engen Wechselwirkung miteinander verbunden sind.

### 3.1.3 Leistungsschwankungen



**Abbildung 2: Leistungsschwankungen**

(Quelle: Lohaus 2009: 9)

Die von einem Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum wie beispielsweise ein Jahr erbrachte Leistung ist natürlich nicht immer konstant. Sie unterliegt gewissen Schwankungen. Die Fähigkeiten einer Person werden dabei aber als ein vergleichsweise konstanter Faktor angesehen. Aber auch hier ist eine Leistungssteigerung, z. B. durch Fortbildungen, möglich (Kurve a)). Die in Kurve b) dargestellten stärkeren Schwankungen können z. B. durch Krankheit oder andere persönliche Einschränkungen hervorgerufen werden. Weiterhin entstehen kurzfristige Schwankungen in der Leistung, welche durch Stress, Monotonie oder Müdigkeit bedingt sein können. (Vgl. Lohaus 2009: 9)

### **3.1.4 Leistungsbeurteilung**

Möchte man die Arbeitsleistung messen, um so Veränderungen und den Erfolg einer leistungssteigernden Maßnahme festzustellen, so wird es notwendig, hierfür geeignete Instrumente einzuführen. Daneben ist es natürlich auch für den Mitarbeiter wichtig zu wissen, wie seine Leistungen bewertet werden, um so ggf. überhaupt eine Verbesserung anstreben zu können. Hierzu dienen so genannte Leistungsbeurteilungen. Mit ihrer Hilfe sollen die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter oder aber auch der Teams in einem Unternehmen oder einer Organisation gemessen und beschrieben werden. Hierzu muss zunächst die erbrachte Leistung gemessen werden. Das Messen von Leistungen kann summarisch erfolgen, wobei die Leistung des jeweiligen Mitarbeiters als ganzes und pauschal beurteilt wird. Davon unterscheidet sich die analytische Bewertung, die nach einzelnen zuvor festgelegten Merkmalen vorgenommen wird. In der Praxis werden das Finden und die Festlegung dieser Merkmale oftmals als ein relativ problematischer Vorgang gesehen, da diese nicht immer genau voneinander abgrenzbar sind. (Vgl. Büdenbender/Strutz 2003: 209ff.)

Sind die Leistungen dann gemessen worden, so müssen sie im nächsten Schritt in das Verhältnis zu einer gewählten Bezugsgröße gebracht werden. Als Bezugsgröße oder Maßstab können z. B. das

Unternehmensziel, die Zielvorgaben aus einem Arbeitsvertrag oder andere Mitarbeiter, welche eine vergleichbare Tätigkeit ausüben, dienen. Im Folgenden kann dann eine Leistungsbewertung erstellt werden, die auch Eingang in die Mitarbeiterbeurteilung findet. (Vgl. Büdenbender/Strutz 2003: 209ff.)

Die Mitarbeiterbeurteilung besteht neben der Leistungsbewertung auch noch aus der Bewertung des Potentials eines Mitarbeiters. (Vgl. Büdenbender/Strutz 2003: 226ff.) „Unterschieden wird zwischen der Leistung in der Vergangenheit bis zu einem Stichtag (Leistungsbeurteilung) und der Befähigung (Potenzialbeurteilung) als der Fähigkeit für Leistung in der Zukunft.“ (Krems 2009, B) Gemäß Büdenbender/Strutz (2003: 226) ist die Mitarbeiterbeurteilung ein wichtiges Instrument der Personalführung, das als Grundlage für Personalentwicklung, Weiterbildungsmaßnahmen oder aber auch einer leistungsgerechten Gehaltsstruktur dienen kann. (siehe auch Kap. 3.3.4.6. und Kap, 4.2.3.)

### **3.2. Leistung und Orientierung**

Der Begriff Orientierung bedeutet in diesem Zusammenhang betrachtet, sich auf etwas hinwenden, bzw. die Ausrichtung auf etwas. Somit ist unter Leistungsorientierung die Ausrichtung auf die Leistung zu verstehen. Im Rahmen dieser Arbeit soll dabei die Ausrichtung der Personalführung auf die Leistung der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Dabei bleibt es nicht aus, dass auch andere Teilaspekte der Leistungsorientierung betrachtet werden, da diese in einem Zusammenhang stehen. Hier kann beispielsweise das im Folgenden behandelte New Public Management genannt werden, wo mittels Zielvereinbarungen zwischen ganzen Organisationseinheiten ein Focus auf deren Leistungen gelegt wird.

Zwischen den 50er und 60er Jahren wurde eine auf Leistung ausgerichtete Personalführung in Deutschland überwiegend negativ beurteilt. Man sah darin einen Widerspruch zu den Grundsätzen der

Menschlichkeit. Diese Anschauung änderte sich seit Beginn der 90er Jahre verstärkt. Bedingt durch die zunehmende internationale Konkurrenz und Wettbewerbssituation wurde in vielen Bereichen eine Neuorientierung mit dem Ziel der Leistungssteigerung notwendig und in Folge dessen auch von Politik und Medien ein Klima geschaffen, welches Leistungen förderte und ermöglichte. (Vgl. Rosenstiel 1998: 59)

Damit zeigt sich, dass die Leistungsorientierung immer auch von den vorherrschenden gesellschaftlichen und sozialen Wert- und Normvorstellungen abhängt.

### **3.3. New Public Management (NPM)**

In diesem Abschnitt wird behandelt, welche Aspekte des New Public Management in Bezug auf die Leistungsorientierung in einer öffentlichen Bibliothek eine Rolle spielen können und wie sich diese zur leistungsorientierten Personalführung anwenden lassen.

Hierzu werden zunächst allgemein die Grundannahmen und die Strategien des NPM dargestellt und dann im Folgenden die Ansätze zur Personalführung des NPM vor dem Hintergrund der Leistungsorientierung behandelt.

#### **3.3.1. Definition und Ziel des NPM**

Worum handelt es sich bei dem Begriff „New Public Management“ (NPM) oder dem in Deutschland oftmals benutzten Ausdruck „Neues Steuerungsmodell“ (NSM)?

„Das Neue Steuerungsmodell steht für ein Vorhaben, mit dem betriebswirtschaftliche Konzepte, Methoden und Techniken in die Steuerung der öffentlichen Verwaltung integriert werden, um eine leistungsfähige, effiziente und dienstleistungsorientierte Verwaltungsorganisation zu schaffen.“ (Hopp/Göbel 2008: 52)

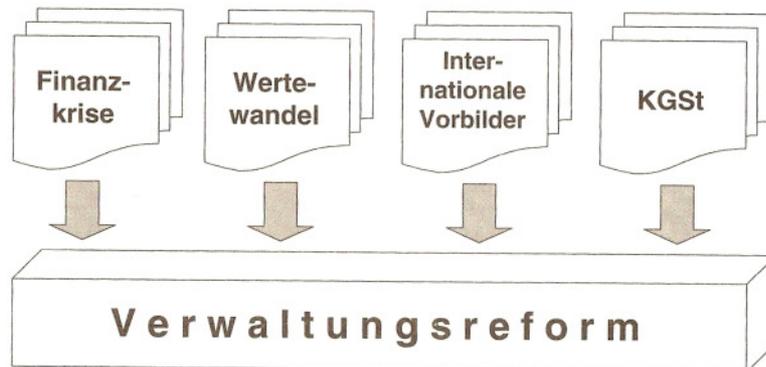
Wenn die Leistungen in den öffentlichen Verwaltungen durch das NPM gesteigert werden sollen, so ist die Frage zu stellen, inwieweit dies auch auf öffentliche Bibliotheken als ein Teil der öffentlichen Verwaltung angewandt werden kann. Um die Frage zu beantworten, ob die Ansätze des NPM zur leistungsorientierten Personalführung in öffentlichen Bibliotheken genutzt werden können, wird zunächst das NPM in seinen Grundzügen und Bestrebungen insbesondere im Personalbereich dargestellt. Es kann dabei natürlich kein umfassendes Bild aller Ansätze des NPM geboten werden. Die getroffene Auswahl berücksichtigt

vornehmlich Punkte, die in Zusammenhang mit der Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit stehen.

Das NPM kann als Reformbewegung innerhalb der öffentlichen Verwaltungen verstanden werden. Seit Beginn der 90er-Jahre befinden sich diese in Deutschland in einem tief greifenden Veränderungsprozess. Aus welchen Gründen wurde eine Reform im Bereich der öffentlichen Verwaltung angestrebt und bis heute weitergeführt?

Bisher wurden Verwaltungen hauptsächlich unter Berücksichtigung von rechts-, politik-, und verwaltungswissenschaftlichen Aspekten geführt. Mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) in den 90er-Jahren fand eine Neuorientierung statt. Ziel der Reform war und ist es, in öffentlichen Verwaltungen Konzepte aus der Betriebswirtschaft einzusetzen, um so die Leistung, Qualität und die Effizienz deutlich zu verbessern.

Die folgende Grafik zeigt die vier Hauptauslöser des Reformprozesses.



**Abbildung 3: Auslöser der Verwaltungsreform**

(Quelle: Hopp/Göbel 2008: 27)

Ausgelöst durch die finanzwirtschaftliche Krise zu Beginn der 90er Jahre kam es zu Haushaltssperren und zur Schließung wichtiger kommunaler Einrichtungen aus finanziellen Erwägungen. Daneben kam

es zu einem Wertewandel in zweifacher Hinsicht. Zum einen entwickelte sich bei den Bürgern die Forderung nach mehr Leistung und Qualität, gepaart mit einer wachsenden Abneigung gegen die herrschenden Steuer- und Gebührenbelastungen und gegen bürokratische Vorschriften, Regeln und Normen. Zum anderen kam es auch seitens der Mitarbeiter zu einem Wertewandel hin zu mehr Selbstständigkeit, Innovation, Kreativität und Verantwortung, was aber in den vorherrschenden bürokratischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung nur schwer umzusetzen war. Diese Veränderungen bei den Bürger- und Mitarbeiterinteressen mit zunehmender Unzufriedenheit beider Gruppen führten bei den Kommunen zu Handlungsbedarf im Hinblick auf eine verstärkte Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Daneben wurden im Ausland bereits verschiedene Konzepte zu einer neuen Leistungs- und Qualitätsorientierung erfolgreich eingeführt und somit gezeigt, dass es durchaus möglich ist, einen Wandel in der Verwaltung herbeizuführen. Als vierter Faktor, welcher zur Verwaltungsreform führte, kann die 1949 gegründete KGSt genannt werden. Hierbei handelt es sich um eine unabhängig vom Staat operierende Organisation, die sich mit der Führung, Steuerung und Organisation von Kommunalverwaltungen befasst. Mit zahlreichen Empfehlungen und der Publikation von wegweisenden Arbeiten kann die KGSt als ein wichtiger Initiator und Bestandteil der Verwaltungsreform in Deutschland bezeichnet werden. Durch sie wurde auch der deutsche Begriff „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) geprägt, der international als New Public Management (NPM) bezeichnet wird. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 5ff. und Hopp/Göbel 2008: 22ff. und Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt))

Als Beispiele für die zahlreichen Problembereiche der öffentlichen Verwaltung, die durch eine Reform verbessert werden sollten, können genannt werden (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 31): das Verhältnis von Bürger und Verwaltung, von Politik und Verwaltung, Mängel in der Organisation und in der Finanzwirtschaft. Als weiterer wichtiger Punkt werden Mängel im Personalbereich genannt. Aufgrund der Themenstellung dieser Arbeit soll der Focus auf die Probleme im Personalbereich gerichtet werden. Hier

fehlt es besonders an Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Als Gründe dafür werden z. B. der alte Bundesangestelltentarif (BAT) genannt, da die Besoldung nach Stellenbeschreibungen, unabhängig von den Leistungen, erfolgte. Die Auswirkungen werden auch als leistungsfeindlich beschrieben. Einen weiteren Problemfaktor stellt die hierarchische Arbeitsteilung dar. Sie führt bei vielen Mitarbeitern durch geringe Verantwortung und Gestaltungsfreiräume zu Unzufriedenheit und Demotivation. Begünstigt wird dies auch durch einen oftmals noch vorherrschenden autoritären Führungsstil. Daneben spielen auch Mängel bei der Weiterbildung und den Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle.

Bei der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung konnten bereits Erfolge erzielt und viele Reformbestrebungen umgesetzt werden. Dennoch ist die Situation weiterhin nicht unproblematisch. „Der Ruf nach einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis und einer angemessenen Qualität der kommunalen Leistungen hält an. Die Kommunen stehen unter dem Druck leerer Kassen bei hohen Erwartungen, begleitet vom zunehmenden Wettbewerb mit den Leistungsangeboten privater und gemeinnütziger Anbieter.“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)) Um weitere Veränderungen und Verbesserungen zu erreichen sind insbesondere Mitarbeiter notwendig, die bereit und in der Lage sind, an Veränderungen mitzuwirken. Die Qualifikation der Mitarbeiter und deren Leistungsbereitschaft sind dahingehend zu beeinflussen und zu fördern. Aufgabe des Managements ist es dabei, zeitgemäße Instrumente einzusetzen, um eine moderne Personalführung zu erreichen. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 18) „Das Personal ist gegenwärtig und bleibt auch in Zukunft die wichtigste Ressource. Demzufolge sind bei allen Maßnahmen, die die Leistungsfähigkeit und Bereitschaft steigern sollen, die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.“ (Hopp/Göbel 2008: 43)

### **3.3.2. Grundprämissen des NPM**

In diesem Kapitel werden die wichtigsten grundsätzlichen Annahmen, auf denen das NPM basiert, dargestellt. Diese dienen als Grundlage zum

Verständnis der Ansätze des NPM. In Kapitel 3.3.3 und 3.3.4. werden die Ansätze des NPM dann weiter ausgeführt.

### **3.3.2.1. Optimistisches Menschenbild**

New Public Management nimmt bestimmte menschliche Verhaltensmuster an und setzt diese voraus. Nachfolgend wird aufgezeigt, welche das sind.

Jeder Mensch ist ein Individuum mit einem eigenen Charakter und individuell ausgeprägten Verhaltensweisen. Jedoch haben sich im Laufe der Zeit vereinfachte und standardisierte Muster feststellen lassen, wie sich Menschen verhalten. Diese werden als Menschenbilder bezeichnet. Das NPM geht von einem optimistischen Menschenbild aus, das sich auf die Theorie Y von McGregor gründet (zu McGregor siehe Hopp/Göbel 2008: 294-296). Diese trifft folgende Annahmen (vgl. Schedler/Proeller 2006: 52ff; Hopp /Göbel 2008: 295):

- Der Mensch lehnt Arbeit nicht grundsätzlich ab und ist auch ohne Anreize von außen motiviert. Er verfügt also über eine intrinsische Motivation. (Vgl. hierzu auch Kap. 3.4.1.)
- Zum Erreichen der Unternehmensziele dienen nicht nur die Mittel von Überwachung und Sanktion. Vielmehr ist der Mensch verantwortungsbewusst und strebt mit einem eigenen Entscheidungsspielraum auf ein Ziel zu, dem er sich verpflichtet fühlt.
- Menschen auf verschiedenen Hierarchieebenen werden grundsätzlich als gleich angesehen, sie sind jedoch durch ihre verschiedenen Aufgaben geprägt.
- In der Bevölkerung weit verbreitet sind die in einem relativ hohen Grad ausgeprägten Fähigkeiten zum Urteilsvermögen, zur Vorstellungskraft, zur Kreativität und die Erfindungsgabe zum Lösen organisatorischer Probleme.
- Der Mensch sucht die Verantwortung

„Dieser Sichtweise folgend funktioniert die NPM-Verwaltung nicht durch bürokratische Kontrollen und Androhung nachteiliger Konsequenzen bei Fehlverhalten, sondern vertraut primär auf die Eigenverantwortung der Betroffenen.“ (Schedler/Proeller 2006: 52)

McGregor hat zwei Menschenbilder formuliert und benennt diese mit Theorie X und Y. Im Gegensatz zur bereits beschriebenen Theorie Y geht die Theorie X von einem genau entgegengesetzten Menschenbild aus. Diese besagt, dass der Mensch Arbeit vermeiden will, da er eine angeborene Abneigung gegen diese hat. Somit ist die Führung gezwungen, mit Kontrollen und Sanktionen den Mitarbeiter zu führen, der diese Führung auch benötigt und dann seine Aufgaben erfüllt. Er versucht Verantwortung und ehrgeizige Ansprüche zu vermeiden und strebt stattdessen nach Sicherheit. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 295) Soweit die Grundzüge der Theorie X. Nach Hopp/Göbel (2008: 294-296) empfiehlt McGregor jedoch ausschließlich von der Theorie Y auszugehen, und dieser Empfehlung kommen die Ansätze des NPM auch nach.

Neben den Menschenbildern von McGregor gibt es zahlreiche weitere Theorien, die an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, da das NPM auf der Theorie Y nach McGregor fußt. Hiermit folgt das NPM auch den Ansichten der modernen Managementlehre, welche Modelle zum Führen von intrinsisch und nicht mehr für extrinsisch motivierte Menschen entwickelt.

Das Menschenbild nach der Theorie Y ermöglicht ein Steuerungssystem auf Vereinbarungsbasis (Kontrakt-Management). Voraussetzung hierfür ist ein optimistisches Menschenbild und Vertrauen. Ist dies nicht vorhanden, so entsteht wieder eine Steuerung, die auf Kontrolle und somit Bürokratisierung ausgerichtet ist. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 53)

Übertragen auf die leistungsorientierte Personalführung in öffentlichen Bibliotheken bedeutete dies, dass auch dort von einem optimistischen Menschenbild nach der Theorie Y auszugehen wäre. Dies würde erst die Möglichkeiten der Steuerung auf Vereinbarungsbasis ermöglichen.

### **3.3.2.2. Rationales Management**

NPM trifft die Annahme, dass auch in der öffentlichen Verwaltung ein Management möglich ist, welches sich auf betriebswirtschaftliche Grundzüge stützt. Es wird dabei gezielt versucht, Instrumente und Erfahrungen aus der Privatwirtschaft, beispielsweise von Dienstleistungsunternehmen, auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 55)

Für den Bereich der öffentlichen Bibliotheken wäre also auch von der Annahme auszugehen, dass sich betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle erfolgreich auf diese übertragen lassen können.

### **3.3.2.3. Wettbewerb fördert Leistung**

Konkurrenz ist ein grundlegendes Prinzip in der Betriebswirtschaft. Durch den Wettbewerb werden die knappen Ressourcen einer Volkswirtschaft bestmöglich genutzt. Der Wettbewerb hat wichtige Steuerungsfunktionen. Durch ihn werden die Unternehmen gefordert, immer neue Innovationen zu suchen und bestmöglich sowie kostenoptimal zu produzieren. Die Gewinne teilen sich leistungsgerecht auf. Durch diesen Umstand können sich dauerhaft nur Unternehmen am Markt halten, die diesen Erfordernissen bestmöglich nachkommen. NPM akzeptiert diese Sichtweise und versucht sie in den öffentlichen Sektor zu transferieren. Auch dort soll durch die Schaffung von Wettbewerbssituationen eine Leistungsorientierung erreicht werden. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 56)  
Weiteres zur Wettbewerbsorientierung in Kapitel 3.3.3.4. Dort wird auch ein Transfer auf den Bereich der öffentlichen Bibliotheken vorgenommen.

### **3.3.2.4. Lernfähigkeit von Verwaltung und Politik**

Kritiker sehen im NPM eine mangelnde Anpassungsfähigkeit an die bestehende politische Wirklichkeit und sich verändernde Situationen und

sagen deshalb ein Scheitern dieser Ansätze voraus. NPM geht jedoch von der Annahme aus, dass sich die Politik und die Verwaltung durchaus wandeln und verändern können und nicht statisch sind. Weiterhin wird angenommen, dass diese Veränderungen in Politik und Verwaltung oftmals nur langsam ablaufen. Um Veränderungen in der Verwaltung durchführen zu können, sind diese Änderungen jedoch dringend notwendig. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 56ff.)

Für eine öffentliche Bibliothek bedeutet das ebenso, dass sich die Träger der Bibliotheken auf neue Ansätze einstellen, bzw. auf weitere Veränderungen ausgehend von den Ansätzen des NPM einlassen können und werden. Dies ist eine Grundannahme, die Veränderungen auch in öffentlichen Bibliotheken in diesem Rahmen überhaupt erst ermöglicht.

### **3.3.3. Strategie des NPM**

Der folgende Abschnitt zeigt auf, welche Strategien das NPM verfolgt, um die angestrebten Verbesserungen bei den öffentlichen Verwaltungen zu erreichen.

#### **3.3.3.1. Kundenorientierung**

Das NPM betrachtet den Bürger als Auftraggeber öffentlicher Dienstleistungen und sieht in ihm auch den Leistungsabnehmer, den Kunden.

##### Definition Kunde:

„Kunde bzw. Kundin einer Verwaltungseinheit ist, wer von ihr individuell Leistungen abnimmt [...].“ (Schedler/Proeller 2006: 69)

Der Begriff des Kunden stammt aus der Betriebswirtschaft und soll übertragen auf die öffentliche Verwaltung eine Dienstleistungsorientierung fördern und über den Begriff der Bürgerorientierung hinausgehen. Allerdings sind in demokratisch verfassten Staaten die Bürger nicht nur die

Abnehmer sondern auch die indirekten Auftraggeber der staatlichen Leistungserstellungen (vgl. Schedler/Proeller 2006: 67). Neben allen Bürgern eines Staates, gelten die Kunden als direkter Leistungsabnehmer, an deren Interessen sich die Verwaltung vermehrt orientieren soll. Der Kundenbegriff ist also nicht immer mit dem des Bürgers gleichzusetzen. Dies soll nur dann der Fall sein, wenn der Bürger als Abnehmer einer echten Dienstleistung auftritt. Während gängige Verwaltungspraxis als gut und richtig angesehen wird, wenn sie regel- und vorschriftskonform abläuft, kommt es bei der kundenorientierten Sichtweise darauf an, wie der Adressat der Dienstleistung diese wahrnimmt. Traditionell behandelt die Verwaltung jeden Bürger gleich. Bei der Kundenorientierung hingegen bestehen die Bemühungen gerade darin, die verschiedenen Kunden- und Zielgruppen zu erkennen und zu ermitteln, um individuelle Leistungen für diese zu erstellen. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 89)

Die Kundenorientierung wird oftmals von den Mitarbeitern der Verwaltungen sehr unterschiedlich wahrgenommen. Einerseits kann Kundenorientierung bedeuten, sich der Sichtweise des Kunden zu bedienen, andererseits die Kunden situationsgerecht optimal zu unterstützen. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 71) Insgesamt soll die Einführung des Kundenbegriffes in der öffentlichen Verwaltung das Bewusstsein für eine Dienstleistungsorientierung steigern.

Dieser Ansatz lässt sich auch auf die leistungsorientierte Personalführung in einer öffentlichen Bibliothek anwenden. Auch hier wird es notwendig, die Dienstleistungsorientierung zu fördern und die Interessen der Kunden wahrzunehmen. Es können und sollen verschiedene Kunden- und Zielgruppen ermittelt werden, um sodann eine individuelle Leistungserstellung für diese vorzunehmen. Hierzu ist eine Ausrichtung der Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterführung auf das Ziel der individuellen Leistungserstellung notwendig.

### **3.3.3.2. Leistungs- / Wirkungsorientierung**

Die Steuerung der Verwaltung wird zumeist über den Input vorgenommen. Das heißt, es werden der Verwaltung bestimmte finanzielle Mittel (Ressourcen) bewilligt, die dieser dann einen Handlungsspielraum in bestimmten Bereichen ermöglicht. Über die genauen Ziele dieser Handlungen (Produkte und Wirkungen) wird bei der Mittelvergabe keine Angabe gemacht. Die Steuerung wird dann über die Variation der finanziellen Mittel vorgenommen. „Über die detaillierte Bewilligung bzw. Ablehnung von Ressourcen (Haushaltsplanverfahren) versuchte der Gemeinderat, einen sparsamen Einsatz der Finanzmittel zu gewährleisten“ (Hopp/Göbel 2008: 57-58)

Ein Nachteil dabei ist beispielsweise, dass die Verwaltungen bei sparsamen Mitteleinsatz im folgenden Haushaltsjahr eine um den gesparten Betrag geringere Mittelzuweisung bekommen. Die Folge: Verwaltungen arbeiten nicht immer ökonomisch sinnvoll, denn sie versuchen beispielsweise am Ende des Kalenderjahres unbedingt noch vorhandene Mittel auszugeben um auf dieser Weise einer Mittelkürzung im kommenden Haushaltsjahr zu entgehen. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 71ff.) Ein Phänomen, welches auch in Bibliotheken hinlänglich bekannt ist.

Um diesem Problem entgegenzuwirken sieht das NPM eine Steuerung der Verwaltung von der entgegengesetzten Seite vor, über den Output. Das Ziel der Outputsteuerung ist die Orientierung des Handelns der Verwaltung auf die Ergebnisse und nicht auf die Verwendung des Inputs. Diese Art der Steuerung soll über gemeinsam vereinbarte Leistungen, so genannte Produkte erfolgen. Zum Erreichen dieser Produkte wird dann kalkuliert, welche Mittel hierzu notwendig sind und diese bereitgestellt. Auf diese Weise werden Input und Output miteinander verknüpft. Entsprechend kann nun auch eine Steuerung hinsichtlich der tatsächlich gewünschten Wirkungen erfolgen. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 131ff.)

Die Steuerung über Leistungen ist ein zentraler Punkt im NPM. Umgesetzt werden solche Konzepte durch das so genannte Kontraktmanagement.

Definition Kontraktmanagement:

„Kontraktmanagement ist die Grundlage, auf der sich Rat und Verwaltungsleitung für jeweils ein Jahr über die zu erfüllenden Aufgaben und die hierfür zur Verfügung gestellten Finanzmittel einigen.“ (Meixner 1994: 152)

„Zielvereinbarungen (= "Kontrakte") sind verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen (nicht: Personen) für einen festgelegten Zeitraum über die zu erbringenden Leistungen (Output) und/oder zu erreichenden Wirkungen/Ergebnisse (Outcome) und die hierzu bereitgestellten Ressourcen“ (Krems 2009, E)

Bei diesen Vereinbarungen oder Absprachen werden die zu erbringenden Leistungen und die dafür notwendigen Ressourcen gemeinschaftlich verhandelt. Der Verwaltung wird dann ein Globalbudget zur Verfügung gestellt. „In einem Globalbudget werden bestimmten Aufgabenbereichen oder Organisationseinheiten die Mittel für die Aufgabenerfüllung in Form einer „globalen“ Netto-Gesamtsumme zugewiesen. [...] Die Zuweisung des Globalbudgets wird mit dem Abschluss einer Leistungsvereinbarung verbunden.“ (Schedler/Proeller 2006: 167). Die Maßnahmen zum Umsetzen und Erreichen der vereinbarten Ziele werden dann allein der Verwaltung überlassen.

Die zu erstellenden Produkte werden also von Politik und Verwaltung gemeinsam bestimmt. Dabei müssen unter anderem folgende Punkte berücksichtigt werden: Zweck, Menge, Qualität, Zielgruppe und die Kosten. Innerhalb dieser Vorgaben werden die Produkte dann von der Verwaltung „produziert“. Darüber hinaus wird ein funktionierendes Mess- und Berichtswesen notwendig, mit dessen Hilfe ein konkreter Soll-Ist-Vergleich vorgenommen werden kann. Dieses Vorgehen ermöglicht dann

nicht nur Korrekturen, sondern vor allem auch die Messbarkeit des Erfolges. Durch diese Vorgehensweise wird dann ein zielgenaues (effektives) und wirtschaftliches (effizientes) Vorgehen erreicht. Darüber hinaus kann die Abgrenzung der Verantwortung zwischen der Politik und der Verwaltung zur Ergebnisverantwortung und zur Arbeitszufriedenheit führen. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 57)

Ausgangspunkt des Verwaltungshandelns sind also die zu erstellenden Produkte, und die politische Steuerung soll durch Leistungs- und Wirkungsvorgaben erfolgen. Die Wirkung ist das Ziel und nicht das Tätigwerden einer Verwaltung. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 72) „Grundsätzlich sollte sich das Verwaltungshandeln an Wirkungen orientieren, da die staatliche Aufgabe erst dann erfüllt ist, wenn die erwünschte Wirkung eingetreten ist.“ (Schedler/Proeller 2006: 72)

Von der gesamten Art der Steuerung über Zielvereinbarungen, dem Kontraktmanagement kann die Zielvereinbarung auf der Ebene der Mitarbeiterführung unterschieden werden. (Vgl. hierzu Kapitel 3.3.4.)

Hierbei bleibt es schwierig, ob ein Nichteinhalten der im Kontrakt vereinbarten Ziele zu sanktionieren ist, denn rechtlich gesehen stellt ein Kontrakt keinen Vertrag, sondern vielmehr ein Abkommen dar. Nach Schedler/Proeller (2006: 161) sind insbesondere Sanktionen gegen den Leiter der Verwaltungseinheit denkbar, wenn er die vereinbarten Produkte nicht wie vereinbart erstellt. Ob auch eine gesamte Verwaltungseinheit in so einem Falle mit Sanktionen belegt werden kann ist noch nicht abschließend geklärt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob bei Nichterfüllung der Ziele Mittelkürzungen oder –aufstockungen vorgenommen werden sollen. Werden die Mittel gekürzt, so hat die entsprechende Verwaltung es noch schwerer die gesetzten Ziele zu erfüllen. Andererseits kann es problematisch sein, für ein ineffizient arbeitendes Verwaltungsorgan noch mehr Mittel bereitzustellen, mit denen die Ineffizienz dann noch weiter verstärkt wird. Schedler/Proeller (2006: 162) sieht insbesondere in der Ursachenforschung die Lösung. Sind die

Ursachen der Abweichung ermittelt, können auch konkrete Lösungen gefunden werden. Diese sind individuell von Fall zu Fall zu ermitteln und zu entscheiden, es sind an dieser Stelle keine pauschalisierten Antworten möglich.

Übertragen auf eine öffentliche Bibliothek hätte dies zur Folge, dass auch hier zwischen Verwaltung und Bibliothek ein Kontraktmanagement eingeführt werden könnte. Es würden entsprechende Ziele vereinbart und ein Globalbudget zur Verfügung gestellt. Die Verwaltung würde darüber hinaus nicht steuernd in den Prozess der Produkterstellung bei der Bibliothek eingreifen. Unter diesen Voraussetzungen könnte die jeweilige öffentliche Bibliothek dann Produkte und Leistungen erstellen, deren Erfolg konkret messbar und bewertbar wäre. Somit würde die Bibliothek ihren Focus outputorientiert auf den Kunden und den Erfolg ihrer Produkte richten. Diese neue Leistungsorientiertheit wäre dann natürlich auch ein Teil der Personalführung. Alle Mitarbeiter der Bibliothek würden an der Umsetzung der vereinbarten Ziele mitarbeiten und so direkt an dem Erfolg oder aber auch Misserfolg beteiligt sein.

### **3.3.3.3. Qualitätsorientierung**

Die Diskussion über die Produkte und Leistungen von öffentlichen Verwaltungen hat auch eine Diskussion über deren Qualität zur Folge. Traditionell verstehen Verwaltungen unter Qualität ein rechts- und ordnungsgemäßes Handeln. Durch die neue Kundenorientierung beim NPM ist es nicht mehr allein die Frage wie eine Leistung erbracht wird, sondern auch, welchen Nutzen der Kunde davon hat. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 77) Nachfolgend zwei Definitionen im Zusammenhang mit Personalführung in Dienstleistungsunternehmen:

#### Definition Qualität:

„Als Qualität wird grundsätzlich die Übereinstimmung der tatsächlichen Eigenschaften eines Produktes oder einer Leistung mit den vom Kunden geforderten Eigenschaften

bezeichnet“ (Hopp/Göbel 2008: 49)

„Qualität bedeutet das Erfüllen von Erwartungen und Erfordernissen.“ (Schedler/Proeller 2006: 77)

„Im Zentrum des modernen Qualitätsmanagements steht der Kunde. Seine Erwartungen und Bedürfnisse sind systematisch in die Verbesserung der Produkte und Prozesse mit einzubeziehen. Kundenzufriedenheit ist deshalb das zentrale Ziel im Qualitätsmanagement.“ (Hohn 2008: 221) Qualität wird also von der Kundenseite her angestrebt. Diesen Bestrebungen liegen laut Hopp/Göbel (2008: 86ff.) im Qualitätsmanagementsystem neben verschiedenen anderen drei wichtige Ausrichtungen zugrunde:

- Kunden und Bürgerorientierung

Verwaltungen bestehen für Kunden und müssen somit danach streben, den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden oder diese noch zu übertreffen. (Vgl. auch Hohn 2008: 224)

- Prozessorientierung

Qualität muss von Beginn an bereits in jeder Stufe der Produkterstellung die geforderte Qualität aufweisen. Um dies zu gewährleisten, sollen unter anderem zusammengehörige Tätigkeiten zu einem Prozess zusammengefügt werden und klassisches Abteilungsdenken vermieden werden.

Mitarbeiterorientierung

Gemäß Meffert/Bruhn (2003: 152) muss es Aufgabe aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Mitarbeiter sein, den Kundennutzen und die Kundenerwartungen zu sichern. In diesem Zusammenhang bewertet auch Hopp/Göbel (2008: 92) das Verhalten der Mitarbeiter als besonders wichtig, denn sie stehen in direktem Kontakt zu den Kunden und beeinflussen durch ihr Auftreten und Verhalten unmittelbar die von den Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Aus diesem Grund ist die erreichte Qualität stark vom Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter und von deren Motivation abhängig. „Untersuchungen haben gezeigt, dass der Erfolg einer Organisation durch eine partnerschaftliche

Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeiter besonders beeinflusst werden kann. Die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst sind so zu gestalten, dass Identifikation, Motivation und Mitgestaltungsmöglichkeiten begünstigt werden.“ (Hopp/Göbel 2008: 44) Deshalb kann es als eine wichtige Aufgabe des Managements angesehen werden einen Führungsstil zu etablieren, der die Kreativität und Verantwortung der Mitarbeiter anerkennt. Die Mitarbeiter wiederum müssen die ihnen übertragene Verantwortung übernehmen und auch nutzen. Dies kann nach Meffert/Bruhn (2003: 334) zum einen über eine konsequente Personalpolitik erreicht werden, denn bereits bei der Auswahl des Personals sollte auf dessen Fähigkeit zu Qualitätsorientierung stark geachtet werden. Zum anderen sind die bereits in der Verwaltung tätigen Mitarbeiter durch Schulungen und spezielle Fortbildungsmaßnahmen ständig weiter zu qualifizieren. Darüber hinaus soll ein kunden- und serviceorientiertes Verhalten der Mitarbeiter durch spezielle Anreizsysteme erreicht werden.

Das NPM orientiert sich stark an dem Management-Konzept des Total Quality Management (TQM). Das „ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhenden Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden auf den langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ (Meffert/Bruhn 2003: 274) Das TQM setzt sich nach Meffert/Bruhn (2003: 275) und Hopp/Göbel (2008: 49) zusammen aus:

- Total  
Alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter werden einbezogen
- Quality  
Alle Dienstleistungsprozesse werden an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet. Die Prozesse sollen ständig verbessert werden
- Management  
Vorbildfunktion der Führung und Umsetzung mittels eines partizipativ-kooperativen Führungsstils.

Die Qualität der Dienstleistung einer öffentlichen Bibliothek bemisst sich nach der eingangs genannten Definition also danach, wie die Erwartungen und Anforderungen der Kunden erfüllt worden sind. In einer öffentlichen Bibliothek sollte ebenfalls der Kunde in das Zentrum der Qualitätsbestrebungen gestellt und Qualität von diesem Standpunkt aus definiert werden. Die von den Kunden wahrgenommene Qualität ist eng mit den Leistungen der Mitarbeiter verbunden. Gerade in Bibliotheken spielt der Aspekt des Kundenkontaktes eine wichtige Rolle. Hier stehen die Mitarbeiter in direktem Kontakt zu den Kunden und diese wiederum bewerten folglich die Qualität der Dienstleistung stark nach dem Verhalten dieser Mitarbeiter. Jedoch „vermisst man gerade im Bibliotheks- und Informationsdienstleistungssektor häufig noch die Definition des Kunden als wichtigsten Faktor in den Geschäftsprozessen; viel zu oft ist der Kunde in der Praxis nach wie vor Bittsteller oder sogar Störfaktor.“ (Hobohm/Müller 2008, Kap. 3.5.5.: 1)

Sollen also Leistungen in einer öffentlichen Bibliothek erbracht werden, so ist deren Qualität auch direkt von dem Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden abhängig. Somit ist in Bibliotheken ein entsprechender Führungsstil umzusetzen, der diesen Anforderungen gerecht werden kann und alle Mitarbeiter am TQM-Prozess beteiligt. Weitere Betrachtungen hierzu folgen ab Kapitel 3.3.4.

#### **3.3.3.4. Wettbewerbsorientierung**

„Wettbewerb ist das Synonym für Konkurrenz.“ (Naumann 2001: 4)

##### Definition Wettbewerb:

„Situation, in der mehrere Anbieter eines Produktes / einer Leistung oder mehrere Nachfrager nach einem Produkt vorhanden sind, so dass die jeweils andere Seite eine Wahlmöglichkeit hat“ (Krems 2009, F)

Unternehmen müssen sich am Markt durchsetzen. Preise und Angebot werden auf das abgestimmt, was am Markt realisierbar ist. Gelingt es den Mitbewerbern, die Dienstleistungen oder Produkte zu besseren Konditionen anzubieten, so steht das Unternehmen in dem Zugzwang, seine Angebote und Konditionen ebenso zu verbessern, um sich auf dem Markt weiterhin durchsetzen zu können. (Vgl. Fischer/Unger 2001: 43ff.) Durch den Markt werden also nicht nur Angebot und Nachfrage aufeinander abgestimmt, sondern darüber hinaus ist Wettbewerb ein wichtiger Innovationsmotor und kann gemäß Hopp/Göbel 2008: 100 auch dazu beitragen, Qualitätsdefizite zu erkennen und für ein Überdenken von stehenden Qualitätsstandards sorgen.

Wettbewerb fehlt in vielen öffentlichen Verwaltungen bislang, da sich diese zumeist auf einem monopolistischen Markt bewegen. Konkurrenzsituationen sind nicht vorhanden und es fehlen somit wichtige Regulierungsfunktionen, was zur Folge haben kann, dass sich die öffentlichen Verwaltungen oftmals an den eigenen Bedürfnissen statt an denen ihrer Kunden ausrichten. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 81)

„Kernstück der neuen Steuerungsmodelle ist die bewusste Schaffung von Wettbewerb, wo immer dies möglich ist.“ (Fischer/Unger 2001: 44) Durch Wettbewerb sollen die neuen betriebswirtschaftlichen Strukturen in den Verwaltungen in Gang gesetzt und angetrieben werden. Weiterhin sollen die Leistungen öffentlicher Verwaltungen zu einer größeren Effizienz und Produktivität geführt werden. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 191 und auch Bürkle/Stremme 2000: 24) „Durch die Schaffung von Wettbewerb ergeben sich für die Produkt- und Budgetverantwortlichen nun Vergleichsmöglichkeiten, deren Folge ist, dass die Anbieter dazu gezwungen werden, ihre Leistungen ständig zu optimieren. Ergebnis ist ein lebendiges, zukunftsorientiertes Handeln.“ (Bürkle/Stremme 2000: 24) Darüber hinaus sollen die Kontrollmechanismen und die Transparenz erhöht werden. In Bereichen der Verwaltung, in denen kein echter Wettbewerb beispielsweise durch Konkurrenz zu privaten Anbietern

vorhanden ist, sollen künstlich Wettbewerbssituationen erzeugt werden. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 191ff.)

Mit dem Schaffen von Wettbewerbssituationen in der öffentlichen Verwaltung soll also das Ziel verfolgt werden, die Effektivität und Effizienz und damit auch die Leistung zu steigern. Daraus kann auch geschlossen werden, dass eine Wettbewerbsorientierung zu Leistungsorientierung führt. Bezogen auf die Personalführung bedeutet dies wiederum, dass der Wettbewerb „die Mitarbeiter dazu animieren soll, ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit in den Dienst der Sache zu stellen. Nur dadurch kann das Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung seine volle Leistung auch tatsächlich erbringen.“ (Bürkle/Stremme 2000: 24)

„Das Verhältnis der Bibliotheken zueinander ist nicht durch Konkurrenz, sondern durch Kooperation geprägt.“ (Naumann 2001: 12) Die Frage ist jedoch inwieweit es sinnvoll und möglich ist, diesen Zustand zu verändern um eine gewisse Konkurrenzsituation herbeizuführen. Denn wie bereits beim NPM angestrebt, kann der Wettbewerb auch bei öffentlichen Bibliotheken zu einer Leistungssteigerung führen. Als ein Vergleichsinstrument kann dabei zum Beispiel der BIX angesehen werden. „Der BIX ist ein freiwilliges Vergleichsinstrument für Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken. Sein Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit von Bibliotheken kurz, prägnant und dennoch in aussagekräftiger Form zu beschreiben. Er macht die Situation einer Bibliothek mit Hilfe von Kennzahlen transparent und trägt damit zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Bibliothek, Verwaltung, Öffentlichkeit und Politik bei.“ (Wimmer)

In Bezug auf die Personalführung wiederum würde Wettbewerb bedeuten, dass die Mitarbeiter der jeweiligen Bibliothek in diese Sichtweise einzubinden sind und mit entsprechenden Führungstechniken auf ein gutes Abschneiden in der Konkurrenzsituation und zu einer besseren Effizienz und Effektivität hin zu führen sind.

### **3.3.4. Personalmanagement im NPM**

Nachfolgend werden speziell die Ansätze des NPM in Bezug auf die Personalführung im öffentlichen Dienst vorgestellt und dabei Bezug zur möglichen Anwendung im Hinblick auf die leistungsorientierte Personalführung in öffentlichen Bibliotheken genommen.

#### **3.3.4.1. Neue Führungsansätze**

Das NPM sieht im Bereich der Personalführung neue Ansätze und Wege vor. Allgemein wird Management als Zielorientierung angesehen. Ziele sollen definiert und dann erreicht werden. Diese Ziele sollen für alle Mitarbeiter klar erkennbar sein. Um dies wiederum zu erreichen sind eine gute Kommunikation und ein funktionierender Informationsfluss wichtige Voraussetzungen. Weiterhin soll den Mitarbeitern durch gezielte Eigenverantwortung ein Handlungs- und Entscheidungsspielraum ermöglicht werden, der die Mitarbeiter zu persönlichen Erfolgen und somit zu einer höheren Arbeitsmotivation führen soll. Hierzu sind ebenfalls funktionierende Kommunikations- und Informationsstrukturen notwendig. Darüber hinaus wird auf die Bedeutung eines Feedbackwesens hingewiesen, welches die Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter ermöglichen soll. All diese Punkte können zu einem Managementkonzept zusammengefasst werden. Im Zentrum eines solchen Konzeptes sollte nach Schedler/Proeller (2006: 237 und 20) eine so genannte Vision stehen. Diese Vision oder auch Strategie wird als die Ausrichtung des gesamten Verwaltungshandelns auf ein festgelegtes Ziel verstanden. Somit bedeutet es für eine Bibliothek, zunächst eine solche Vision zu entwickeln und dann alle Bestrebungen des Personalmanagements auf diese Vision hin auszurichten.

#### **3.3.4.2. Exkurs: Management by Objectives**

In der allgemeinen Managementlehre sind im Laufe der Zeit verschiedene Managementkonzepte entstanden. Diese sind auch bekannt als

Management-by-Konzepte. Auf diese Führungstechniken wurde bei der Einführung des NPM zurückgegriffen. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 310) „Führungstechniken (Management-Konzeptionen) sind Konstrukte aus Regeln, Verfahren und Instrumenten, die geschaffen und eingesetzt werden, um arbeitsteilige Institutionen effizienter zu führen.“ (Hentze/Brose 1986: 217)

Nach Hopp/Göbel (2008: 311) kann in öffentlichen Verwaltungen einem Management-Konzept eine besondere Bedeutung beigemessen werden: dem Management by Objectives (MBO). MBO stellt das beste Managementkonzept dar, um in den durch das NPM neu geschaffenen Strukturen ein optimales Handeln zu ermöglichen. Meixner (1994: 55) benennt in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit der leistungsorientierten Steuerung der Mitarbeiter. Aus diesem Grund soll in diesem Abschnitt das MBO in seinen Grundzügen vorgestellt werden. Die weiteren Management-by-Techniken finden im Rahmen dieser Arbeit keine Erörterung.

Definition Management by Objectives (MBO):

„Führen durch Zielvorgabe und /oder Zielvereinbarung. Gegenüber der herkömmlichen Aufgabenorientierung werden operationale Ziele auf allen Stufen der Hierarchie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbart und nach Ablauf einer vorgegebenen Zeitperiode mit dem erreichten IST verglichen.“ (Meixner 1994: 152)

Es kann zwischen zwei Arten des MBO unterschieden werden. Zum einen der eher autoritären Form, dem Führen durch Zielvorgabe, oder einer eher kooperativen Variante, dem Führen durch Zielvereinbarung. Gemeinsam ist beiden Varianten, dass nicht genaue Handlungsabfolgen, sondern Ziele vereinbart werden, die dann durch die Mitarbeiter selbstständig zu erreichen sind. Die praktische Vorgehensweise kann dabei wie folgt aussehen:

Auf Basis der Vision, also des gesamten Unternehmensziels werden die einzelnen Ziele auf die Arbeitsebene abgeleitet. Dies erfolgt in Zielvereinbarungsgesprächen zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern, bei denen auch der Umfang der zu erreichenden Ziele und der zeitliche Rahmen genau festgelegt werden. Dabei werden auch Leistungsstandards zu den Zielen festgelegt. Diese sollten genau definiert werden und mit messbaren Indikatoren versehen werden. Nur auf diese Weise ist der Grad des Erfolges bei der Zielerreichung auch messbar. Die so entstandene Sollvorgabe ist dann durch den Mitarbeiter selbstständig zu erreichen. Hierzu ist es notwendig, den Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenzen auszustatten und Frei- und Ermessensspielräume zu definieren, innerhalb derer er sich selbstständig bewegen kann. Die Führungskraft soll während des vereinbarten Zeitraumes möglichst keine Eingriffe in die Tätigkeiten der Mitarbeiter vornehmen. Ein Abgleich wird erst am Ende des vereinbarten Zeitraumes bei dem SOLL-IST Vergleich vorgenommen. Dann können neue Ziele vereinbart bzw. die alten korrigiert und angepasst werden. Evtl. können Etappenziele vereinbart werden, um flexibler und schneller auf Veränderungen reagieren zu können. (Vgl. Meixner 1994: 57ff. und Stroebe 2007: 14ff.)

Nach Hentze/Brose (1986: 220) besteht das MBO aus fünf Prinzipien:

1. *Zielorientiertheit*, da die Aufgabenverteilung nach genauen Zielen erfolgt
2. *Mehrstufiger Zielbildungsprozess*, denn die Mitarbeiterziele ergeben sich aus Verhandlungen auf verschiedenen Ebenen, angefangen bei dem Unternehmensziel über Unterziele bis hin zu konkreten Einzelzielen
3. *Delegation von Entscheidungsbefugnissen*, denn die Mitarbeiter erhalten zusammen mit den Zielen einen Entscheidungsspielraum. Der Mitarbeiter wählt den Weg zur Zielerreichung selbst und muss dafür auch die Verantwortung tragen

4. Partizipation (an etwas teilnehmen), denn durch die Teilnahme der Mitarbeiter an Zielfindungsprozessen werden schöpferische Kräfte und bis dahin ungenutzte Fähigkeiten aktiviert und genutzt
5. *Leistungsorientiertheit*, denn es müssen Kriterien vorhanden sein, mit denen das Erreichen der Zielvorgaben gemessen werden kann und welche die Leistungsbeurteilung jedes Mitarbeiters ermöglichen

Als Vorteile des MBO können aufgeführt werden (Vgl. Stroebe 2007: 23):

- Entlastung der Führungsebene
- Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter führt zu höherer Motivation
- Entwicklung von Eigeninitiative und Problemlösungsstrategien
- Leistungsbeurteilung anhand von messbaren Zielen
- Gemeinsame Zielvereinbarung führt zu Akzeptanz der Ziele und höherer Leistungsmotivation
- Gemeinsame Vereinbarung statt Delegation durch Führungskraft regt zum Mitdenken, zur Mitarbeit und Leistung an
- Durch Anerkennung wird der Mitarbeiter zu weiteren Leistungen motiviert
- Erfolgserlebnisse steigern das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter

Als Nachteile des MBO werden bei Hentze/Brose (1986: 222) folgende Punkte benannt:

- Mögliche Entstehung von Zielkonflikten, Wahl ungeeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung
- Mangel an konkreten Aussagen für ein Verhalten in praktischen Entscheidungssituationen um die Mitarbeiter auf die Organisationsziele auszurichten

Als weitere mögliche Kritikpunkte können angeführt werden (Vgl: HRM Research Institute 2009: *Management by objectives* und Talke 2005: 798 - 803):

- Hoher organisatorischer Aufwand

- Mitarbeiter versuchen Ziele im Sinne des eigenen Vorteils statt im Sinne der Organisationsziele zu vereinbaren

Fazit:

Das Managementkonzept Management by Objectives eignet sich aufgrund seiner Motivations- und Koordinationsfunktion sehr gut zum leistungsorientierten Personalmanagement.

Das gilt auch für die Übertragung in den Bereich der öffentlichen Bibliotheken. Dort haben Umfragen in diesem Zusammenhang gezeigt, dass sich die Mitarbeiter mehr Informationen über die Angelegenheiten in ihrer Bibliothek wünschen und aktiv in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden wollen. Die Lösung hierzu kann die Einführung des MBO sein. (Vgl. Talke 2005: 798 - 803)

### **3.3.4.3. Führung durch Zielvereinbarung**

NPM berücksichtigt in besonderem Maße das Konzept des MBO. Oft wird es dort auch als Führung durch Zielvereinbarung oder als Kontraktmanagement bezeichnet. „Die durchgängige Verwendung von Zielvereinbarungen als Management-Instrument führt zu einem neuen Verhältnis zwischen den Beteiligten, das nicht mehr auf Über- und Unterordnung mit jederzeitigen Eingriffsrechten beruht, und wird als Kontraktmanagement bezeichnet. Es ist wesentliches Element des Neuen Steuerungsmodells.“ (Krems 2009, A)

„Führen durch Zielvereinbarung ist ein Konzept, das eine moderne, am Neuen Steuerungsmodell ausgerichtete Kommunalverwaltung flächendeckend praktizieren kann.“ (Hopp/Göbel 2008: 311) Gemäß diesen Autoren spielt es keine Rolle, dass es sich dabei eigentlich um ein individualistisches Konzept handelt. Diese Art der Mitarbeiterführung, welche mit dem MBO gleichzusetzen ist, lässt sich ebenso zum Führen von Gruppen anwenden. Weiterhin führen Hopp/Göbel (2008: 311) aus, dass durch Führen mit Zielvereinbarungen und der dadurch gesteigerten

Motivation bisher nicht genutzte Mitarbeiterpotentiale nutzbar gemacht werden können. Wenn bei der Vereinbarung der Aufgabenziele die individuellen Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt und die Ziele dahingehend angepasst werden, so ist ein großes Potential der Mitarbeiter aktivierbar, welches bis dahin noch nicht genutzt wurde. Auch Schedler/Proeller (2006: 236) sehen in der Abkehr von der Personalführung durch Einzelanweisungen, Vorschriften und ständige Kontrollen eine Möglichkeit, die Selbständigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Die so erreichte Selbständigkeit und Verantwortung soll zu einer höheren Motivation führen und sich dann wiederum auch positiv auf das gesamte Betriebsklima auswirken.

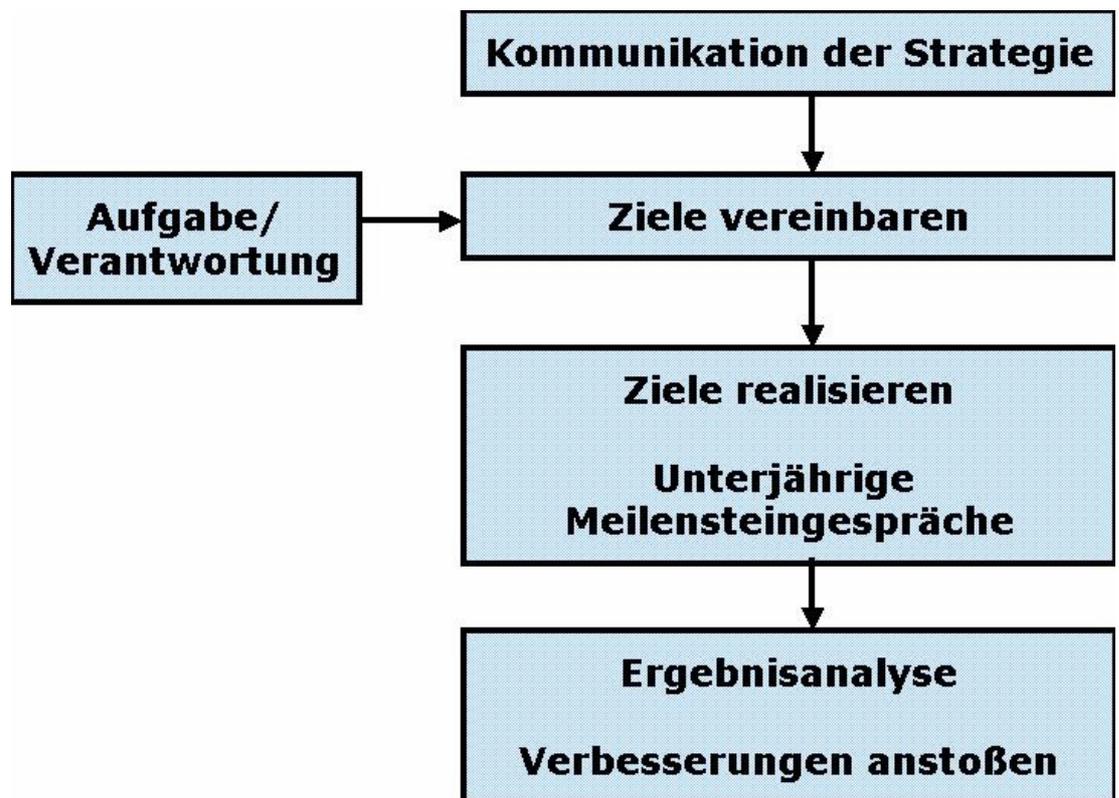
Nach Hopp/Göbel (2008: 312) ist bei der Umsetzung der Führung durch Zielvereinbarung dringend zu berücksichtigen, dass Menge und Qualität der zu erreichenden Ziele genau definiert werden. Es muss festgelegt werden, was als Endprodukt entstehen soll. Diese Endprodukte der einzelnen Mitarbeiter sollen mit dem Gesamtzielen der Verwaltung übereinstimmen. Durch die Output-orientierte Steuerung werden zuerst die Gesamtziele und die Strategie der Organisation festgelegt. Erst wenn dies geklärt ist, müssen davon ausgehend die entsprechenden Mitarbeiterziele vereinbart werden. (Vgl. Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, B)

Daneben sind genaue Vereinbarungen zum Umfang, Zeitrahmen und dem Ausmaß der vereinbarten Ziele zu treffen. Ferner muss der Mitarbeiter genau über seinen Kompetenzspielraum aufgeklärt werden, welcher ihm zur selbständigen Erreichung der Ziele zur Verfügung steht. Weiterhin ist zu berücksichtigen, ob dem Mitarbeiter alle notwendigen Mittel und Kompetenzen zur Verfügung stehen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Außerdem müssen gemäß Schedler/Proeller (2006: 236) die Mitarbeiter bereit sein, die ihnen übertragene Verantwortung zu übernehmen und sich damit gegebenenfalls einem höheren Leistungsdruck auszusetzen. Berücksichtigt werden muss hierbei, das

eine Steigerung des Leistungsdrucks ein gewünschter Teilaspekt der Veränderungen sein kann.

Im Weiteren ist es notwendig das Erreichen der Ziele durch Soll/Ist Vergleiche zu überprüfen um sodann geeignete Maßnahmen zur Korrektur und Steuerung festzulegen bzw. gemeinsam zu vereinbaren. Hierfür ist es auch notwendig, ein geeignetes Feedbacksystem zu etablieren. Dabei kann in Zwischengesprächen (auch Meilensteingespräche genannt) über Abweichungen und kurzfristige Änderungen der Rahmenbedingungen gesprochen werden. Hier sind in Absprache bereits kleinere Zielkorrekturen möglich. Die grundsätzliche Ergebnisanalyse erfolgt am Ende des vereinbarten Zeitraumes zur Erreichung der Ziele. An dieser Stelle können dann Abweichungen analysiert und die Gründe gegebenenfalls beseitigt werden. Es wird hiermit also ein Verbesserungsprozess angestoßen. (Vgl. Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, B; Hopp/Göbel 2008: 312) Dieser „führt zur Absprache von Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters einerseits und zur Optimierung der Arbeitsstrukturen (Arbeitsmittel, Prozesse/Abläufe etc.) andererseits, ferner liefert er solide Anhaltspunkte für Ziele in der Folgeperiode.“ (Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, B)

Grafisch lässt sich dieser gesamte Prozess wie folgt darstellen:



**Abbildung 4: Prozess des Führens durch Zielvereinbarung**

(Quelle: Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, B)

Im NPM wird also die Führung durch Zielvereinbarung als eine wichtige Möglichkeit der Mitarbeiterführung angesehen. Durch Übertragen von Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter kann die Motivation und somit die Leistung dieser gesteigert werden. Darüber hinaus können die Mitarbeiter sich ständig verbessern und weiterentwickeln. Deshalb kann dieses Führungsmodell bei dem leistungsorientierten Personalmanagement besondere Berücksichtigung finden. Angewandt auf den Bereich der öffentlichen Bibliotheken kann dieses Führungskonzept auch hier bei der Nutzung der NPM-Ansätze eine große Rolle spielen. Das Übertragen der Ansätze aus dem NPM und somit auch der Ansätze des MBO bzw. der Führung durch Zielvereinbarung auf die öffentliche Bibliothek erfolgt in Kapitel 5 dieser Arbeit.

#### **3.3.4.4. Personalbeschaffung**

Wie bei der Qualitätsorientierung aufgezeigt, ist bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiter einer öffentlichen Verwaltung und somit auch für die Bibliotheken auf eine entsprechende Leistungsorientierung der Bewerber zu achten. Weiterhin wurde im Kapitel 3.1.2 zur Leistungsentstehung aufgezeigt, dass die Qualifikation eines Mitarbeiters zu dessen Leistungsfähigkeit eine bedeutende Rolle spielt.

Zur Auswahl der Mitarbeiter sind die gängigen Methoden der Privatwirtschaft auch in der öffentlichen Verwaltung anwendbar und sollen hier nicht weiter ausgeführt werden. NPM fordert jedoch besonders, dass Mitarbeiter durch die Führungskräfte ausgewählt werden, die später auch mit diesen arbeiten sollen und für diese verantwortlich sind und nicht durch etwaige Querschnittsämter (z. B. durch das Personalreferat einer Verwaltung) getroffen werden. Somit ist es, übertragen auf die öffentlichen Bibliotheken, notwendig, die Auswahl der neuen Mitarbeiter der jeweiligen Bibliotheksleitung zu überlassen. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 239)

Umgekehrt ist die Auswahl einer geeigneten Bibliotheksleitung zur Besetzung der Führungsposition besonders wichtig und erfordert große Sorgfalt, denn letztlich ist die Leistungsorientierung der Mitarbeiter stark von den Fähigkeiten der Führungskraft abhängig. Der TVöD sieht hier die Möglichkeiten der Führung auf Probe und Zeit vor, die eine „Erprobung“ der Führungskraft ermöglichen, bevor dieser dauerhaft die Leitungsposition übertragen wird (vgl. hierzu auch Kapitel 4.2.1.). (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 240)

#### **3.3.4.5. Personalentwicklung**

Bereits bei der Mitarbeiterselektion ist also auf eine Leistungsorientierung zu achten. Daneben ist es natürlich notwendig, das bereits vorhandene Personal dahingehend zu schulen und zu entwickeln, dass es den neuen Anforderungen gerecht werden kann. Hierbei ist es notwendig, die

Möglichkeit und Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters zu berücksichtigen, denn nicht jeder ist in gleichem Maße an Karriere oder beruflichem Aufstieg interessiert. Schedler/Proeller (2006: 244) fordern hier individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Diese können beispielsweise im Rahmen des Mitarbeitergespräches erörtert und unter Berücksichtigung des Mitarbeiterpotentials und der Mitarbeiterwünsche festgelegt werden. (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 382)

Auf diese Weise ist es auch in öffentlichen Bibliotheken auf der einen Seite möglich, gezielt auf die Fähigkeitslücken der Mitarbeiter einzugehen und diese mit Maßnahmen, wie einer konsequenten Fort- und Weiterbildung zu beseitigen. Somit kann permanent positiv Einfluss auf die Qualifikationen und Fähigkeiten des Mitarbeiters ausgeübt werden, die ein wesentlicher Teil der Leistungsentstehung sind. Selbstverständlich ist auf der anderen Seite auch eine ständige Weiterentwicklung und Förderung der Führungskräfte notwendig, um diese optimal auf eine leistungsorientierte Führung einzustellen.

#### **3.3.4.6. Exkurs Leistungsanreize**

Leistungsanreize spielen sowohl im NPM sowie in dem späteren Kapitel zum TVöD als auch in dem gesamten Kontext Leistungsorientierung eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle der Punkt Leistungsanreize ausführlicher behandelt.

Zunächst soll der Begriff Leistungsanreiz allgemein definiert werden. Bei Hentze/Brose (1986: 13) heißt es hierzu, „Anreize sind alle monetären und nichtmonetären Leistungen der Organisationen, die die Verhaltensbereitschaft zum Eintritt in die Organisation oder zur Leistung aktivieren.“ Durch diese Anreize soll das Verhalten der Mitarbeiter dahingehend beeinflusst werden, dass die gesteckten Ziele oder allgemeiner die Vision der Organisation erreicht werden. Auch bei Schedler/Proeller (2006: 242) heißt es, dass Anreizsysteme dazu genutzt werden, einen Ausgleich zwischen den Zielen der Organisation und den

individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter herzustellen. Weiterhin wird dort ebenso zwischen monetären und nichtmonetären Möglichkeiten unterschieden und darauf hingewiesen, dass das Verhalten der Mitarbeiter gemäß den Unternehmens- bzw. Verwaltungszielen nicht zu erzwingen, sondern positiv zu beeinflussen ist. Durch die Anreize kann insgesamt eine höhere Wirtschaftlichkeit, eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und eine höhere Effektivität erreicht werden. (Vgl. Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, A)

Es können grundsätzlich vier verschiedene Arten von Leistungsanreizen unterschieden werden:

einerseits werden materielle und immaterielle Anreize unterschieden, andererseits existieren punktuelle und dauerhafte Anreize. Bei immateriellen Anreizen handelt es sich beispielsweise um verschiedene Formen der Ehrung und Anerkennung, wie beispielsweise um Lob oder Sachprämien. Davon zu unterscheiden sind die materiellen Anreize. Diese werden direkt mit Zahlung von Geldern umgesetzt, wie beispielsweise in Form von Leistungszulagen.

Neben diesen beiden Formen ist noch zwischen einer punktuellen und einer dauerhaften Form der Anreize zu unterscheiden. Die dauerhafte Form gewährt dem Empfänger permanent die entsprechenden materiellen oder immateriellen Anreize, im Gegensatz zu der punktuellen Form, bei der die jeweiligen Anreize nur in Verbindung mit bestimmten Kriterien (wie z.B. der Grad der Aufgabenerfüllung oder Zielerreichung) und dann auch kurzfristig gewährt werden. Die Kombination von verschiedenen Anreizen wird als ein Anreizsystem bezeichnet. In der Praxis überwiegt das System der punktuell materiellen Anreize. Von immateriellen Anreizen wird weniger Gebrauch gemacht, da insgesamt die Meinung vorherrscht, mit materiellen Anreizen eine größere Wirkung erzielen zu können. Von der dauerhaften Form wird weniger Gebrauch gemacht, da eine Gewöhnung an die Anreize unterstellt wird und dadurch nicht dauerhaft höhere Leistungen zu erwarten sind. (Vgl. Mezger: 4)

„Anreize sollen gute Leistungen belohnen und dadurch zur weiteren Leistungsbereitschaft motivieren.“ (Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, A) Um jedoch feststellen zu können, wann es sich um gute Leistungen handelt, ist ein transparentes System zur Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter notwendig. Dabei sollen im Vergleich die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter gemessen werden können. (Vgl. Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, A)

Gemäß Mezger (5ff.) kann es aber in öffentlichen Verwaltungen, insbesondere bei der häufig genutzten Variante der punktuell materiellen Anreize zu verschiedenen Problemen kommen. Zum einen wird die oft nur geringe Höhe der Leistungszulagen als ein Problem gesehen. Dies begründet sich in der häufig schlechten Haushaltslage der Kommunen oder Bundesländer. Für zusätzliche Leistungen stehen keine ausreichenden finanziellen Mittel zur Verfügung. Weiterhin besteht die Gefahr, dass Leistungszulagen bei Sparmaßnahmen als erstes wieder gestrichen werden. Psychologische Untersuchungen haben ergeben, dass Tätigkeiten, die durch Leistungsanreize motiviert worden sind, also einer extrinsischen Motivation unterliegen, bei Entzug der Leistung nur noch in sehr viel geringerem Maße ausgeführt werden, auch wenn vor dem Angebot der Leistungsanreize eine intrinsische Motivation (siehe hierzu auch Kapitel 3.4.) zu der Tätigkeit vorhanden war. Weiterhin wird als Problem genannt, dass in vielen Verwaltungen die Leistungsentgelte in gleicher Höhe an alle Beschäftigte ausgeschüttet werden. Dies wird auch als Gießkannenprinzip bezeichnet. Dieses Vorgehen fördert keine besonderen Leistungen. Wird jedoch eine Ausdifferenzierung der Zahlungen nach den Leistungen vorgenommen, kann es ebenso zu Problemen kommen. In diesem Fall würde es Mitarbeiter geben, die weniger oder keine Leistungszulagen erhielten. Diese Situation kann zu einer starken Demotivierung und einem weiteren Leistungsabfall der Mitarbeiter führen, die keine Prämien erhalten haben. Dies kann sich wiederum äußert negativ auf das Betriebsklima auswirken und zu einer Schwächung des gesamten Teams führen. Weiterhin wird befürchtet, dass

durch dieses Vorgehen Neid gefördert wird, der zu einem unproduktiven Konkurrenzverhalten führen würde.

Weiterhin werden als mögliche Probleme subjektive, für die Mitarbeiter nicht nachvollziehbare Bewertungen und Bewertungsmaßstäbe ihrer Leistung durch den jeweiligen Vorgesetzten genannt. Als weiterer kritischer Punkt kann eine Gewöhnung an die Prämie genannt werden, so dass immer höhere finanzielle Anreize gezahlt werden müssen, um steigende Leistungen zu erreichen. (Vgl. Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, A) Hinzu kommt im Hinblick auf die Leistungsorientierung, dass die Anreize in der öffentlichen Verwaltung „keinen mit der privaten Wirtschaft vergleichbaren Leistungsdruck entwickeln. Es sind also häufig lediglich eher symbolische Anreize“ (Mezger: 8)

Die genannten Probleme bei den punktuell materiellen Anreizen zeigen also, dass sehr aufmerksam und kritisch betrachtet werden muss, „ob Leistungsanreize unter den derzeitigen Rahmenbedingungen zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, Effektivität und Wirtschaftlichkeit in der Praxis führen können.“ (Mezger: 7) Aufgrund der im öffentlichen Dienst ohnehin nur geringen finanziellen Höhe der Anreize, kann eine Überlegung hinsichtlich des verstärkten Einsatzes von immateriellen Anreizen angestrebt werden. Hier wäre beispielsweise als eine Möglichkeit die Erweiterung der Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu nennen. Damit könnten auch Probleme der objektiven Beurteilung sowie Konkurrenzdenken vermindert oder sogar vermieden werden. Allerdings besteht hierbei wiederum die Gefahr, dass Mitarbeiter durch vermehrte Handlungsfreiräume überfordert sind und ihre Leistung dadurch nicht gesteigert, sondern vermindert werden kann. (Vgl. Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, A)

Wie bereits eingangs erwähnt, werden den hier erläuterten Anreizen auch im NPM eine wichtige Rolle in Bezug auf Effektivität und Effizienz einer Verwaltung zugeschrieben. Dabei stellt die leistungsorientierte Bezahlung

nicht den einzigen Ansatz dar, denn „NPM kann auch ohne Leistungslohn-Elemente funktionieren, sofern andere Anreize dieselbe oder gar eine bessere Wirkung versprechen.“ (Schedler/Proeller 2006: 242) Welche Form der Anreize oder Anreizsysteme verwandt wird, sollte immer in direkter Abhängigkeit von der angestrebten Wirkung bzw. dem angestrebten Ziel der Verwaltung bestimmt werden. Um dieses zu erreichen, ist jeweils zu prüfen, mit welchen Anreizen die Mitarbeiter in bestmöglicher Weise animiert werden können. (Vgl. Schedler/Proeller 2006: 243)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Anreize in jeder Form eine wichtige Möglichkeit zur Steigerung der Leistung darstellen und somit zu einer Leistungsorientierung der Mitarbeiter und einer leistungsorientierten Führung im öffentlichen Dienst führen. Dies ist auch auf eine öffentliche Bibliothek übertragbar und es kommt den Anreizen bzw. Anreizsystemen dort ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu. Auf die Ausgestaltung und Nutzung in einer öffentlichen Bibliothek und durch den TVöD wird in den Kapiteln 4 und 5 genauer eingegangen.

#### **3.3.4.7. Mitarbeiterbeurteilung**

Mehrfach wurde bereits auf Mitarbeiterbeurteilung als Aspekt der leistungsorientierten Personalführung hingewiesen. Denn, es ist für den Mitarbeiter nicht nur wichtig zu erfahren, wo er mit seinen Leistungen steht und wie diese bewertet werden, es ist auch wichtig für ihn zu erfahren, wie er seine Leistungen verbessern kann, wo Defizite und Entwicklungsmöglichkeiten sind. Diese Bewertung seiner Leistungen der Vergangenheit und die Potentialanalyse, also die möglichen Leistungen in der Zukunft, bilden zusammen die Mitarbeiterbeurteilung. Gewöhnlich wird diese Bewertung durch die hierarchisch höher gestellte Person vorgenommen. (Vgl. Krems 2009, B) „Viele moderne Verwaltungen stützen sich heute nicht mehr nur auf die Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten ab, sondern beziehen weitere Ansprechpartner mit ein.“ (Schedler/Proeller 2006: 241) Gerade aus Sicht der aufgeführten

Qualitäts- und Kundenorientierung kann hier auch auf eine Beurteilung durch den Kunden selbst und dessen Einschätzung der Leistungen des Mitarbeiters zurückgegriffen werden. Daneben können alle weiteren Personen in die Beurteilung mit einbezogen werden, die eine Einschätzung der Leistungen des Mitarbeiters geben können, wie beispielsweise Kollegen und natürlich auch der Mitarbeiter selbst. Diese Form der umfassenden Beurteilung wird auch 360°-Beurteilung genannt. Das so entstandene, umfassende Bild des Mitarbeiters kann als sehr gute Grundlage für die weitere Personalentwicklung dienen, die ja ebenso einen Beitrag zur Leistungsorientierung bietet. Umgekehrt gehört zu einer umfassenden Beurteilung auch das Feedback an den Vorgesetzten. Auf diese Weise kann sich eine Organisation wie zum Beispiel eine öffentliche Bibliothek ständig weiterentwickeln und verbessern. (Vgl. Krems 2009, D und Schedler/Proeller 2006: 241)

### **3.4. Motivationstheorien**

In diesem Abschnitt wird der Bereich der Motivation untersucht. Wie bereits eingangs in Kapitel 3.3. beschrieben, ist ein Mangel in der Leistungserstellung von öffentlichen Dienstleistungen unter anderem auf die oftmals fehlende Mitarbeitermotivation zurückzuführen. Folglich ist also die Frage zu klären, was Motivation ist, wie sie entsteht und beeinflusst werden kann und in welcher Form die Motivation von Mitarbeitern eine Rolle bei der Leistung, also auch bei der Leistungsorientierung spielt.

#### **3.4.1. Allgemeine Definition**

Der Begriff Motivation wird in vielen Lebens- und Wissenschaftsbereichen unterschiedlich verwandt und unterliegt keiner einheitlich gültigen Definition. In dieser Arbeit werden nun nachfolgend verschiedene Definitionen aufgezeigt, die vornehmlich aus Sicht der Personalführung geprägt sind.

- „1. Zustand des Bestrebens zu einem bestimmten Handeln, Ausrichtung des Handelns; nach der psychologischen Theorie durch nicht erfüllte Bedürfnisse verursacht;
2. die Tätigkeit des Einwirkens auf Menschen, um diesen Zustand herbeizuführen“ (Krems 2009, C)

Gemäß Hentze/Brose (1986: 37) handelt es sich dabei um die Verhaltensbereitschaft von Individuen zur Erreichung bestimmter Ziele.

Motivation kann „als die Bereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen verstanden werden, gute Leistungen zu erbringen bzw. die Anforderungen und Aufgaben am Arbeitsplatz bestmöglich zu erfüllen.“ (Büdenbender/Strutz 2003: 235)

Krems (2009, C) nennt als Ursache der Motivation unerfüllte Bedürfnisse. Für diese Bedürfnisse wird oftmals auch das Synonym Motive verwandt.

Dabei handelt es sich um allgemeine Beweggründe, die zu einem menschlichen Handeln und Verhalten führen. Das können zum Beispiel Hungermotiv, Durstmotiv, Ruhemotiv, Machtmotiv oder Liebesmotiv sein. Diese Motive werden durch so genannte Anreize aktiviert, die sich aus bestimmten Situationen ergeben. Menschen verfügen über die verschiedensten Bedürfnisse, die sie auf unterschiedliche Art und Weise zu befriedigen versuchen. Motive bewegen sich stets in einem Spannungsfeld zwischen dem empfundenen Mangel und dem Erreichen der Befriedigung hin und her. Nach Stroebe (1994: 30) ist dieses „hin und her“ in einem aus fünf Schritten bestehenden Motivationsprozess zu erklären:

1. Durch ein auftretendes Mangelgefühl entsteht ein Bedürfnis
2. Das Bedürfnis wird dem Menschen bewusst und es baut sich eine Bedürfnisspannung auf mit dem Ziel, den empfundenen Mangel zu beseitigen
3. Es wird ein Verhalten zur Beseitigung des Mangels angestrebt
4. Dann erfolgt die eigentliche Endhandlung, die konkrete Bedürfnisbefriedigung
5. Dem folgt letztlich ein Zustand der Befriedigung, dem wiederum nach einiger Zeit ein neuer Mangelzustand und somit ein neues Bedürfnis folgt

„Die Ursache für jedes Verhalten ist also ein unbefriedigtes Bedürfnis, ein nicht erfüllter Wert.“ (Stroebe 1994: 31)

In welchem Maße die Bedürfnisbefriedigung angestrebt wird ist stark persönlichkeitsabhängig. Dabei spielt es auch eine Rolle, welche Wichtigkeit und Dringlichkeit dem Bedürfnis in der aktuellen Situation gerade beigemessen wird.

Neben diesen Definitionen kann die Motivation grundsätzlich in zwei Arten eingeteilt werden, die intrinsische und die extrinsische Motivation (Vgl. Recklies 2001: 2)

- Intrinsische Motivation  
Bei der intrinsischen Motivation geht man von einem Antrieb zur Befriedigung der Bedürfnisse aus, der in der jeweiligen Person selbst begründet ist. Dies kann auch als Motivation von innen bezeichnet werden.
- Extrinsische Motivation  
Wird von außen an einer Person herangetragen, mit dem Ziel, diese zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Dies kann auch als fremdbestimmte Motivation bezeichnet werden.

### **3.4.2. Motivationsmodelle**

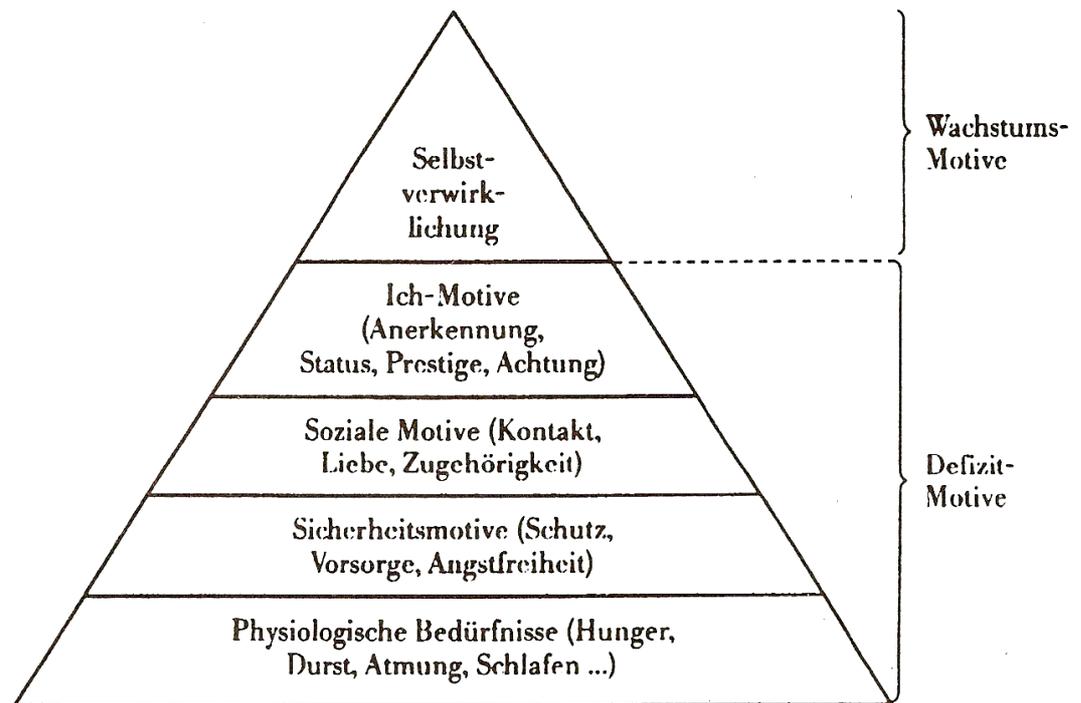
Verschiedenste Theorien zur Beschreibung von Arbeitsmotivation sind in der Wissenschaft, insbesondere in der Motivationspsychologie entwickelt worden. Grundsätzlich kann man dabei zwischen Inhaltstheorien und Prozesstheorien unterscheiden. Bei den Inhaltstheorien wird vornehmlich untersucht und beschrieben, welche Motive ein bestimmtes Verhalten auslösen. Davon zu unterscheiden sind die Prozesstheorien, die die zwischen dem Motiv und der Leistung stehenden Prozesse beschreiben. (Vgl. Bauer 1998: 6)

Vorgestellt werden vornehmlich die Inhaltstheorien von Herzberg und Maslow, da diese „die Motivationsforschung und die Führungslehre stark beeinflusst“ (Hopp/Göbel 2008: 299) haben. Darüber hinaus werden in diesen modellhaft dargestellten Theorien Aussagen zum Einfluss von Geld bzw. von Selbstverwirklichung getroffen, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit, insbesondere im Kapitel zum TVöD von besonderer Bedeutung ist.

#### **3.4.2.1. Bedürfnistheorie**

Diese Theorie gilt als eine der bekanntesten der Motivationstheorien. Entwickelt wurde sie bereits 1954 von Abraham H. Maslow. Maslow fasste

verschiedene Bedürfnisse in fünf Motivationsgruppen zusammen, die hierarchisch aufeinander aufbauen. Auf der untersten Stufe sind die physiologischen Bedürfnisse angesiedelt. Diese stellen die Grundbedürfnisse eines Menschen dar, wie Schlaf, Hunger, Durst, Sexualität usw. Erst wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, wird eine Befriedigung der Bedürfnisse in der nächsten Hierarchieebene angestrebt. Eine befriedigte Ebene stellt dann keine Motivation mehr dar. Sind also die physiologischen Bedürfnisse befriedigt, werden die Bedürfnisse der nächsten Stufe angestrebt, die Sicherheitsbedürfnisse. Diese können Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz oder Sicherheit des Einkommens sein. In der folgenden dritten Stufe stehen dann die sozialen Bedürfnisse, welche zum Beispiel Akzeptanz durch Mitmenschen oder Kollegen sein können oder aber auch das Bedürfnis nach sozialen Kontakten, nach Freundschaften und Gruppenzugehörigkeiten. In der vierten Stufe folgen dann die Ich-Bedürfnisse oder auch Wertschätzungsbedürfnisse. Diese äußern sich in einem Streben nach Anerkennung durch andere, nach Selbstachtung und Selbstwertschätzung. Hierzu gehören auch Status- und Prestigemotive. An der Spitze der Pyramide stehen in der fünften Stufe dann die Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Hierzu zählen beispielsweise das Bestreben zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, zur Selbstverwirklichung oder der Wunsch nach anspruchsvollen, kreativen Tätigkeiten und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. (Vgl. Hentze/Brose 1986: 39ff. und Rosenstiel 1998: 74ff.)



**Abbildung 5: Motivpyramide nach Maslow**

Quelle: (Rosenstiel 1998: 74)

Die Bedürfnisse der ersten vier Stufen sind Defizit-Bedürfnisse, die nach der Befriedigung keine weitere Motivation liefern. Die Selbstverwirklichung auf der obersten Stufe jedoch ist ein so genanntes Wachstumsbedürfnis. Je mehr es befriedigt wird, desto mehr steigt die Arbeitsmotivation. (Vgl. Kempe/Kramer 1993: 12)

Folgerungen:

Die Anordnung der Stufen erscheint grundsätzlich logisch, denn zunächst strebt der Mensch ja danach, Hunger und Durst zu befriedigen, bevor er sich seiner Selbstverwirklichung zuwendet. Jedoch wird von zahlreichen Kritikern auch in Frage gestellt, in wie weit diese stufenartige Befriedigung und insbesondere deren Reihenfolge auch in der Realität zutrifft. Dies ist stark von der jeweiligen Persönlichkeit abhängig. Als Beispiel wird bei Hentze/Brose (1986: 41) ein Künstler genannt, der zunächst einmal nach Selbstverwirklichung strebt und dann erst nach Sicherheit. In empirischen Forschungen ist dies auch teilweise bereits belegt worden. (Vgl.

Hopp/Göbel 2008: 298) Trotz der Kritik an dem Modell von Maslow dient es als Grundlage für zahlreiche andere.

### **3.4.2.2. Weitere Modelle im Überblick**

Die ERG-Theorie von Alderfer (Vgl. Hentze/Brose 1986: 42):

Das Modell von Alderfer ist eine Weiterentwicklung von Maslows, wobei er dieses jedoch auf drei Bedürfnisgruppen reduziert.

- Existence needs (existenzielle Bedürfnisse)  
Physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, Bezahlung
- Relatedness needs (Beziehungs-/Kontaktbedürfnisse)  
Kontakt, Achtung, Wertschätzung
- Growth needs (Entwicklungsbedürfnisse)  
Entfaltung und Selbstverwirklichung

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Vgl. Hentze/Brose 1986: 43 und Recklies 2001: 4):

Das von Herzberg und seinen Mitarbeitern entwickelte Modell geht von zwei Faktoren aus, die eine Arbeitszufriedenheit hervorrufen, den Motivatoren und den Hygiene-Faktoren.

- Die Hygiene-Faktoren sind unabhängig von der eigentlichen Arbeit. Durch sie werden im Besonderen extrinsische Bedürfnisse befriedigt, wie: Bezahlung, Anerkennung, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten oder Sicherheit. Hygiene-Faktoren können keine Zufriedenheit auslösen, fehlen diese jedoch oder sind mangelhaft ausgeprägt, führt dies zu Arbeitsunzufriedenheit.
- Die Motivatoren sind dagegen auf die Befriedigung intrinsischer Bedürfnisse, wie: Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung oder Entfaltungsmöglichkeiten ausgerichtet. Die Motivatoren führen zu Zufriedenheit und wirken auf den Menschen allgemein motivierend.

„Wenn sich Hygiene-Faktoren verschlechtern, steigt die Unzufriedenheit der Mitarbeiter; wenn bei ihnen eine Verbesserung eintritt, wird keine

Unzufriedenheit empfunden, aber auch keine Zufriedenheit, da die Verbesserungen als selbstverständlich empfunden werden.“ (Hentze/Brose 1986: 43) Daraus kann abgeleitet werden, dass die Bezahlung nicht dauerhaft als Motivation dienen kann. Es besteht die Erwartungshaltung, dass hohe Leistungen auch mit einem hohen Entgelt bedacht werden. Ist dies nicht der Fall, so führt es zu einer Arbeitsunzufriedenheit, die wiederum zur Demotivation des Mitarbeiters führen kann. Um also einer Unzufriedenheit entgegenzuwirken, müssen die Hygiene-Faktoren in angemessenem Umfang vorhanden sein. Um die Zufriedenheit und damit auch die Leistung zu erhöhen, muss Einfluss auf die Motivatoren ausgeübt werden.

Sowohl nach Maslow als auch nach Herzberg spielt Geld nur eine sehr begrenzte Rolle in der Motivation. Vielmehr sind die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und die Ausrichtung auf die intrinsische Motivation geeignet, die Mitarbeiterzufriedenheit und dessen Leistung dauerhaft positiv zu beeinflussen. Untersuchungen haben aber auch gezeigt, dass dies erst ab einem gewissen Grad des Einkommens zutrifft und dass Mitarbeiter mit vergleichsweise geringen Einkommen zunächst ein höheres Einkommen und dann eine erhöhte Attraktivität ihrer Tätigkeit anstreben.

### **3.4.3. Motivation und Leistungsorientierung**

Die Frage nach der Motivation eines Menschen ist also die Frage danach, was ihn zu einem bestimmten Verhalten antreibt. Weiterhin stellt sich die Frage, wie und in welchem Maße auf dieses Verhalten Einfluss ausgeübt werden kann, wobei der Einfluss ebenfalls als Motivation bezeichnet wird. Wie kann also dieser Einfluss ausgeübt bzw. der Mitarbeiter motiviert werden? Wie können die aufgezeigten theoretischen und modellhaften Ansätze auf die Praxis der Arbeitswelt übertragen werden?

In der Betriebswirtschaft und in der Arbeitswelt wurden verschiedenste Ansätze aus den Motivationsmodellen entwickelt, um eine Motivation zur

Steigerung der Leistung zu erreichen. Grundsätzlich können dabei materielle und immaterielle Ansätze bzw. Anreize unterschieden werden.

Bei den materiellen Anreizen kommt Geld, also der Bezahlung, die größte Bedeutung zu. Weitere Möglichkeiten sind die Belohnung der Mitarbeiter für besondere Leistungen mittels Sachwerten, wie Dienstwagen, Reisen und ähnlichem. Auch Statusverbesserungen gehören zu materiellen Anreizen, da mit Ihnen beispielsweise eine vorteilhafte Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgen kann. (Vgl. Kempe/Kramer 1993: 21ff.)

Dem gegenüber steht die immaterielle Motivation. Nachfolgend wird eine Auswahl verschiedener Ansätze hierzu vorgestellt.

- Entscheidungsverantwortung

Durch die alleinige Vorgabe der unternehmerischen Zielsetzungen können Mitarbeiter nur in begrenztem Maße motiviert werden. Auf diese Weise fällt es den Mitarbeitern schwerer sich mit den Zielen zu identifizieren. Werden sie jedoch an dem Zielfindungsprozess beteiligt, so erfolgt die Annahme und somit auch die Umsetzung der Ziele wesentlich besser. Diese Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen wird auch als Partizipation bezeichnet. (Vgl. Kempe/Kramer 1993: 52) „Der Partizipation wird eine stark motivierende Kraft zugesprochen“ (Hentze/Brose 1986: 101) Partizipation reduziert die Abhängigkeit von Vorgesetzten, was sich positiv auf die Selbstverwirklichungsbedürfnisse auswirkt. Auch wird auf diese Weise die Differenz von persönlichen und Betriebszielen verringert. Insgesamt führt die Mitarbeiterpartizipation zu einer höheren Arbeitsleistung. (Vgl. Hentze/Brose 1986: 101)

- Führungsstil

Als Führungsstil kann die Art und Weise der Verhaltensbeeinflussung durch einen Vorgesetzten auf die Untergebenen verstanden werden. Es können verschiedenste Arten von Führungsstilen unterschieden werden. Stark zusammengefasst können diese jedoch in autoritäre und kooperative Führungsstile eingeteilt werden. Wenn der

Entscheidungsprozess allein beim Führenden liegt, so handelt es sich um eine autoritäre Führung. Werden die Mitarbeiter in die Führungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen, so handelt es sich um eine kooperative Führung. Hierzu zählt unter anderem auch die bereits beschriebene Führungstechnik Management by Objectives oder die Mitarbeiterpartizipation. (Vgl. Hentze/Brose 1986: 100) Untersuchungen zeigen grundsätzlich, dass je kooperativer ein Führungsstil ausgestaltet ist, desto motivierter und leistungsstärker die Mitarbeiter sind. Zu beachten ist dabei aber, dass dies nicht auf alle Mitarbeiter übertragen werden kann, da sich manche mit der ihnen gewährten Verantwortung überfordert fühlen. (Vgl. Bauer 1998:12) Weiterhin ist zu beachten, dass im Bereich der öffentlichen Verwaltung unter kooperativer Führung nur eine kooperative Meinungsbildung verstanden werden kann. Die endgültige Entscheidung und damit auch die Verantwortung verbleiben bei der Führungskraft. (Vgl. Draf 1999: 84)

- Kommunikation

Durch Kommunikation werden Nachrichten von einem Sender zu einem Empfänger übermittelt. Kommunikation dient aber nicht nur der Informationsübermittlung, sondern kann auch der Bedürfnisbefriedigung bei den Mitarbeitern, wie z. B. des Kontaktbedürfnisses oder des Wertschätzungsbedürfnisses dienen. Durch die Kommunikation kann der Mitarbeiter einen Überblick über den gesamten Betrieb und den Stellenwert seiner eigenen Tätigkeit und Leistung erhalten. Bei einer einseitigen Kommunikation von Vorgesetzten zu Mitarbeitern, z. B. in Form von Anweisungen, kann dies bei dem Mitarbeiter zu einer fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit der Aufgabe und damit zu Demotivation führen. Vorzuziehen ist das Mitarbeitergespräch als partizipative Form der Kommunikation. (Vgl. Hentze/Brose 1986: 77ff.) Das Mitarbeitergespräch (MAG) sollte jährlich zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten geführt werden. In diesem Rahmen kann der Mitarbeiter nicht nur informiert werden, es kann auch die Leistungsevaluation besprochen werden. Auf diese Weise eignet

sich das MAG auch sehr gut, um die Führung durch Zielvereinbarung und einen kooperativen Führungsstil praktisch umzusetzen. Thema eines MAG sollte unter anderem die Zusammenarbeit im Team sein, um so Spannungen und Probleme zu erkennen, die der Leistungsbereitschaft hinderlich sind. Weiterhin kann das Arbeitsumfeld, die technische Ausstattung sowie die gesamten Rahmenbedingungen thematisiert werden, da diese ebenfalls einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft haben. (Vgl. auch Hopp/Göbel 2008: 317) Insgesamt ist Kommunikation als ein wichtiges Instrument der Motivation zu bewerten.

- Arbeitsplatzmodelle

Mit verschiedenen Arbeitsplatzmodellen wird versucht, einen positiven Einfluss auf die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter auszuüben. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um drei Modelle: Dem job enlargement (Aufgabenerweiterung), bei dem mit einer Ausweitung des Aufgaben- und Tätigkeitsbereiches versucht wird, einer eintretenden Monotonie entgegenzuwirken.

Dem job enrichment (Aufgabenbereicherung), bei dem mit einer Ausweitung des Verantwortungsbereiches, also der Kompetenzen und des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes versucht wird, die Motivation zu steigern.

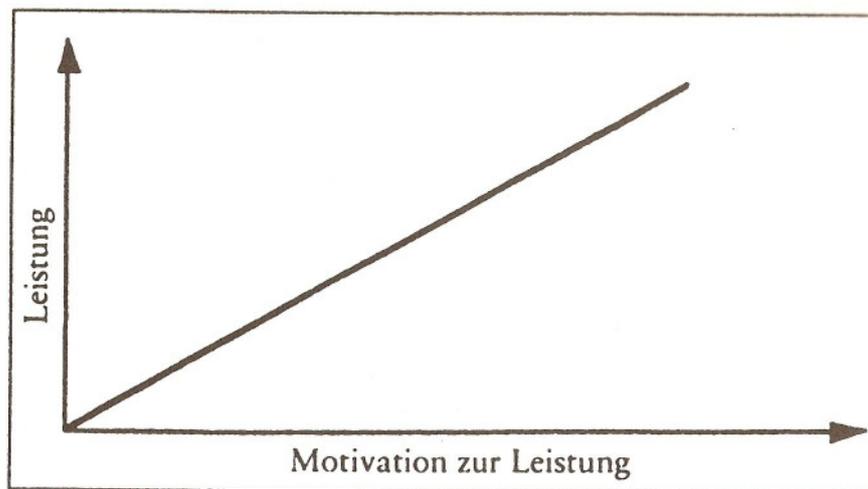
Der job rotation (Arbeitsplatzwechsel), bei dem der Mitarbeiter im Rotationsprinzip an verschiedenen Arbeitsplätzen tätig wird. Diese Form wird allerdings nur als bedingt brauchbar zur Steigerung der Motivation eingestuft. Sie kann auch als Aufgabenerweiterung verstanden werden. (Vgl. Kempe/Kramer 1993: 63 ff.)

- Weiterbildung

Durch die Weiterbildung können die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter ausgebaut werden. Dies wiederum kann die Motivation erhöhen. Neben den Mitarbeitern stellt die Weiterbildung auch einen wichtigen Aspekt bei Führungskräften dar, da auf diese Weise Führungskompetenz gestärkt werden und so ein besserer

Einfluss auf die verschiedenen Aspekte der Mitarbeitermotivation ausgeübt werden kann. (Vgl. Bauer 1998:17) Untersuchungen zur Folge wird im Bereich der öffentlichen Verwaltung für Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter 5-10-mal weniger ausgegeben als in der Wirtschaft. Empfehlungen gehen jedoch dahin, 1% der Arbeitszeit für Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren. (Vgl. GODE 1999: 85-86)

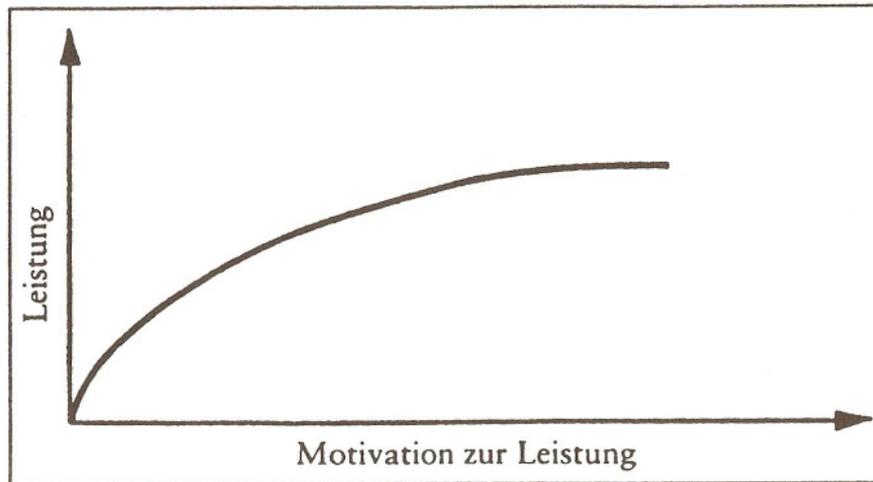
Nach diesen Ausführungen stellt sich die Frage, inwieweit die Leistung durch die Motivation steigt, bzw. inwieweit eine Abhängigkeit von Motivationshöhe und Leistungshöhe besteht. In Abbildung 6 steigt die Leistung proportional zur Motivation.



**Abbildung 6: Motivation und Leistung – eine hypothetische Annahme**

(Quelle: Rosenstiel 1998: 90)

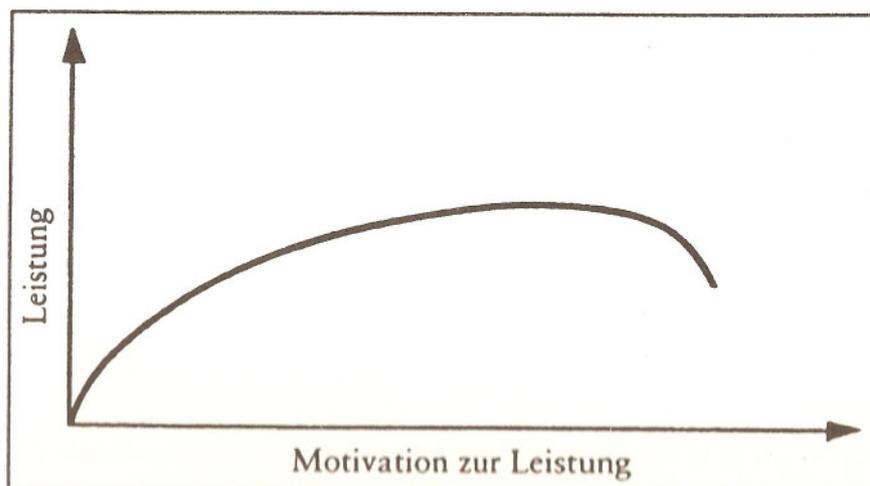
In der Praxis ist diese Abhängigkeit aber nicht gegeben, da bereits in Kapitel 3 dargestellt wurde, dass die Leistung nicht allein von der Motivation abhängig ist, sondern auch von der Situation und den Fähigkeiten des Mitarbeiters. Aus diesem Grund ist eine Leistungssteigerung nur bis zu einem bestimmten Punkt durch die Motivation beeinflussbar, z.B. bis zum Erreichen der Kompetenzgrenze eines Mitarbeiters, wie Abbildung 7 zeigt. Hier kann durch weitere Motivation keine Leistungssteigerung mehr herbeigeführt werden.



**Abbildung 7: Motivation und Leistung – bei Berücksichtigung der Kompetenzgrenze**

(Quelle: Rosenstiel 1998: 91)

Weiterhin ist es sogar möglich, dass die Leistung trotz hoher Motivation sinken kann, siehe Abbildung 8, was z. B. durch hohen Leistungsdruck und die damit verbundene Angst zu versagen erklärbar ist. (Vgl. Rosenstiel 1998: 90ff.)



**Abbildung 8: Motivation und Leistung – bei Berücksichtigung der Kompetenzgrenze 2**

(Quelle: Rosenstiel 1998: 92)

#### **3.4.4. Motivation und NPM**

Insgesamt kann bei den Ansätzen des NPM im Hinblick auf die Motivation von immateriellen Anreizen gesprochen werden. Hierbei wird besonders der Aspekt der Führung durch Verantwortungsübertragung und Zielvereinbarung statt durch Anweisungen und Kontrollen hervorgehoben. Weiter kann das Kontraktmanagement genannt werden, da die verhandelten und vereinbarten Gesamtziele einer Verwaltungseinheit und das damit verbundene Budget auf die einzelnen Mitarbeiter abgeleitet werden kann und diese so am Erfolg oder Misserfolg der Gesamtzielerreichung direkt beteiligt werden. Nicht zuletzt werden durch die Kennzahlen und Leistungsindikatoren Leistungen mess- und vergleichbar gemacht, was zu einer leistungsorientierteren, engagierteren und motivierteren Arbeitsweise führen kann. (Vgl. Bauer 1998: 22 ff. und Schedler/Proeller 2006: 236)

Wie diese Aspekte in einer öffentlichen Bibliothek bzw. im TVÖD berücksichtigt werden oder werden können wird nachfolgend in den Kapiteln 4 und 5 behandelt.

## **4. Ziele und Umsetzung des TVöD**

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) in Bezug auf eine leistungsorientierte Personalführung im öffentlichen Dienst und damit in öffentlichen Bibliotheken bietet. Die soll unter Berücksichtigung der bisher behandelten Aspekte erfolgen.

### **4.1. Neue Wege**

„Das öffentliche Dienstrecht behindert in vielen Verwaltungsbereichen immer noch notwendige Modernisierungen.“ (Vgl. Hopp/Göbel 2008: 11)

Um die notwendigen, umfassenden Reformansätze des NPM auch in die Praxis umsetzen zu können, war es nötig, hierzu das Tarifrecht zu modernisieren, denn nur in dessen rechtlichen Rahmen sind Änderungen durchführbar. Somit wurde eine Reform des öffentlichen Dienstrechtes notwendig. Umgesetzt wurde dies mit der Reform des BAT zum TVöD im Jahr 2005. Hierbei handelte es sich um die größte Tarifreform der vergangenen 40 Jahre. Mit der Reform „wollen die Tarifpartner einen Paradigmenwechsel hin zu mehr Flexibilität, mehr Leistungs- und Erfolgsorientierung und damit auch zu mehr Effektivität und Effizienz in den Kommunal- und Bundesverwaltungen erreichen.“ (KGSt 2006:13) Im Personalbereich sollen damit flexiblere Strukturen und Handlungsweisen ermöglicht werden. Konkret soll die Flexibilisierung durch Änderungen bei den Arbeitszeitregelungen, den Entgeltregelungen, durch Einführung leistungsbezogener Elemente und durch neue Führungselemente erreicht werden. (Vgl. Dassau/Langenbrinck 2006: 1) Diese neuen Wege beruhen auf den Ansätzen des NPM. „Das gilt insbesondere für die Empfehlungen zur Arbeit mit Zielen und Zielvereinbarungen zur Steuerung der Gesamtverwaltung“ (KGSt 2006:13)

Es „ist davon auszugehen, dass diese neuen Regelungen die Kompatibilität mit den Verwaltungsreformen deutlich verbessern.“ (Hopp/Göbel 2008: 11)

Für welche Arbeitnehmer gilt der TVöD? „Unter den Geltungsbereich des TVöD fallen alle Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers“ (§ 18 TVöD Abs. 2) Somit treffen diese Regelungen auch auf die Beschäftigten der öffentlichen Bibliotheken zu. Welche Ansätze bietet der TVöD in Bezug auf die leistungsorientierte Personalführung in öffentlichen Bibliotheken?

## **4.2. TVöD und Leistungsorientierung**

Nachfolgend werden die Instrumente des TVöD vorgestellt, die zu einer leistungsorientierten Personalführung beitragen sollen. Das größte Gewicht wird dabei auf die leistungsorientierte Bezahlung gelegt, da diese im Wesentlichen einen direkten Einfluss auf die Personalführung zulässt. Nicht berücksichtigt werden die Instrumente der neuen Arbeitszeitflexibilisierung, da die Arbeitszeiten der Mitarbeiter einer öffentlichen Bibliothek an deren Öffnungszeiten gebunden sind und somit eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit nur sehr begrenzt möglich ist.

### **4.2.1 Führung auf Probe und Führung auf Zeit**

Unter Führung im Sinne des TVöD werden Tätigkeiten ab Lohngruppe 10 und mit Weisungsbefugnis verstanden. Führung auf Probe (§ 31 TVöD) ermöglicht es, die Führungsaufgaben einer Person zunächst zeitlich befristet (bis zu zwei Jahre) und erst bei einer Bewährung dauerhaft zu übertragen. Führung auf Zeit (§ 32 TVöD) ermöglicht eine von vorne herein zeitlich beschränkte Übertragung von Führungsaufgaben an eine Person. Beide Instrumente dienen der Erprobung der Führungskräfte durch den Arbeitgeber und sollen diesem einen schnelleren Wechsel bei der Besetzung von Führungspositionen ermöglichen. (Vgl. Dassau/Langenbrinck 2006: 6)

Von dieser Flexibilität profitieren öffentliche Bibliotheken, wenn die jeweilige Führungskraft den neuen Erfordernissen, insbesondere im Hinblick auf eine leistungsorientierte Personalführung nicht gerecht werden kann. Somit erhält die Bibliothek die Möglichkeit, die Position der Führungskraft optimal zu besetzen.

#### **4.2.2 Leistungsabhängiger Stufenaufstieg**

Der TVöD enthält 15 verschiedene Entgeltgruppen. Daneben wird zwischen verschiedenen Entgeltstufen unterschieden. Die Gehaltshöhe eines Mitarbeiters ergibt sich aus der Kombination beider Teile. Es findet nicht länger das so genannte Senioritätsprinzip Anwendung, welches zum Aufstieg in die jeweils nächste Stufe ausschließlich das Lebensalter berücksichtigte. Der Aufstieg in die nächste Stufe ist nun von der Berufserfahrung sowie von der Beschäftigungszeit bei demselben Arbeitgeber abhängig. (§ 16 TVöD)

Die ersten beiden Stufenaufstiege erfolgen innerhalb von drei Jahren, danach erfolgen die Aufstiege langsamer, bis nach 15 Jahren die sechste Stufe erreicht ist. Dieser Vorgang basiert auf der durchschnittlichen Leistung eines Beschäftigten, der so genannten Normalleistung. Zeigt dieser jedoch außergewöhnlich höhere oder schlechtere Leistungen, so kann der Aufstieg in die nächste Stufe entsprechend der Leistung beschleunigt oder gehemmt werden. Dabei kann nach dem Tarifrecht auch eine Stufe übersprungen werden. (§ 17 TVöD)

Soll der Aufstieg in die nächste Stufe beschleunigt oder gehemmt werden, so sind mindestens 15% Abweichung von der Normalleistung notwendig. Wann dies der Fall ist, wird allein durch den Arbeitgeber bestimmt. Wird der Aufstieg verzögert, so ist der Arbeitgeber zu einer jährlichen neuen Prüfung und Bewertung verpflichtet. (Vgl. Richter/Gamisch 2007: 42ff. und Dassau/Langenbrinck 2006: 88)

Dies setzt zunächst ein objektives, transparentes und funktionierendes Bewertungssystem voraus, welches auch die Akzeptanz der Mitarbeiter findet. Im Bezug auf die Leistungsorientierung bietet dies System die Möglichkeit herausragende Leitungsträger zu „belohnen“. Gemäß Kapitel 3.3.4.6. handelt es sich hierbei um ein dauerhaftes, materielles Anreizsystem. Es wurde bereits das mögliche Problem der Gewöhnung an die dauerhafte Gewährung von Entgelten und die dadurch fehlende bzw. geringe Motivationswirkung beschrieben. Ebenso wurde in Kapitel 3.4.1. auf den Zusammenhang von Entgelten und Motivation eingegangen. In Bezug auf die Motivation kann hier von einer Maßnahme gesprochen werden, die die extrinsische Motivation der Mitarbeiter zu beeinflussen versucht. Gemäß Herzberg kann diese Zahlung (Hygiene-Faktor) zwar Unzufriedenheit vermeiden, aber keine Motivation erzeugen. Somit kann dieses System allein nicht zu dauerhaft höheren Leistungen der Mitarbeiter führen. Es ist zusätzlich notwendig die intrinsische Motivation über Motivatoren wie Anerkennung, Arbeitsinhalte oder Verantwortung anzusprechen.

#### **4.2.3 Leistungsorientierte Bezahlung**

Unabhängig von dem Stufenanstieg wurde bei der Tarifreform ein weiteres Instrument eingeführt, die Leistungsorientierte Bezahlung (§ 18 TVöD), nachfolgend LOB genannt. Hierbei handelt es sich um eine variable und zusätzlich zum Tabellenentgelt gewährte Zahlung. Alle Arbeitgeber, die den TVöD anwenden, sind verpflichtet dies Instrument einzuführen und umzusetzen. „Es soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“ (Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 15) Mit der LOB soll eine Steigerung der Effektivität, der Effizienz und der Qualität der öffentlichen Leistungserstellung erreicht werden. Die Zahlung dieser Entgelte ist nicht nur für einzelne Mitarbeiter, sondern auch für Teams möglich. Betriebliche Vereinbarungen ermöglichen, dass nicht alle Mitarbeiter an der LOB teilnehmen müssen. Dadurch können leistungsschwache Mitarbeiter zwar vor Überforderungen geschützt

werden, jedoch kann das System der LOB insgesamt geschwächt werden. (Vgl. KGSt 2006: 37)

Finanziert wird die LOB durch so genannte Umwidmungen von Entgelten. Dabei handelt es sich um jährliche Sonderzahlungen, wie z.B. um das Urlaubsgeld, die zu diesem Zweck reduziert wurden. Die für die LOB bereitgestellten Mittel werden in einem so genannten Leistungstopf zusammengefasst. Dieser enthält zunächst 1% der Höhe aller ständigen Leistungsentgelte der bei dem jeweiligen Arbeitgeber Beschäftigten. Geplant ist eine Ausweitung auf 8%, für die jedoch kein zeitlicher Rahmen vereinbart wurde. (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 19-21)

#### **4.2.3.1. Leistungserstellung**

Grundsätzlich können drei Arten der LOB unterschieden werden (Vgl. Dassau/Langenbrinck 2006: 96):

- **Erfolgsprämie**  
Mit der Erfolgsprämie können Zahlungen gewährt werden, die sich an dem Unternehmenserfolg oder Einrichtungserfolg orientieren. Ziel dabei ist es, die Beschäftigten in die betriebliche Zielsetzung einzubinden und somit zu motivieren, diese anzustreben.
- **Leistungszulage**  
Die Leistungszulage ist eine, bis auf Widerruf, monatlich wiederkehrende Zahlung aufgrund individueller Leistungen. Diese sollten in Quantität und Qualität erheblich über dem Durchschnitt liegen und zum betrieblichen Erfolg beigetragen haben. Kritisch ist auch hier wieder zu bewerten, inwieweit die monatliche Zahlung von Geldern eine Gewöhnung verursacht und somit keine weitere Motivation durch diese Zahlungen erreicht werden kann.
- **Leistungsprämie**  
Die Leistungsprämie ist ein Instrument zum Führen über

Zielvereinbarungen. Die Zahlung der Prämie erfolgt als Belohnung nach Zielerreichung. Die Auszahlung kann einmalig pro Kalenderjahr oder auch in mehreren Raten erfolgen. "Die Festlegung von Zielen in Verbindung mit der Zusage der Zahlung von Prämien erscheint zur Motivationssteigerung und Ergebnisverbesserung besonders geeignet." (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 25)

#### **4.2.3.2. Leistungsmessung und Leistungsbewertung**

Um die genannten leistungsorientierten Zahlungen vornehmen zu können, ist es notwendig, die erbrachte Leistung zu messen und zu bewerten. Insbesondere bei der Zielvereinbarung ist es natürlich notwendig, einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen, um das Maß der Zielerreichung bewerten zu können.

Der TVöD hält zwei Verfahren zur Leistungsmessung bereit:

##### **A) Zielvereinbarung**

In Kapitel 3.3.4.3 zum NPM wurde bereits einiges zum Thema Zielvereinbarungen vorgestellt. Dabei wurde mehr der theoretische Nutzen eines solchen Führungsstils aufgezeigt. An dieser Stelle wird dieser Bereich von der praktischen Seite und dabei insbesondere die Vorgehensweise im Zusammenhang mit dem TVöD beleuchtet.

Dieser ermöglicht Zielvereinbarungen nicht nur mit einzelnen Mitarbeitern, sondern auch mit Teams oder der gesamten Belegschaft. Bei der Vereinbarung der Ziele ist darauf zu achten, dass sich diese nicht in gegenseitigen Wechselwirkungen stören, behindern oder ausschließen. Jedoch können Wechselwirkungen auch positiv genutzt werden, um so auf das gesamte Unternehmensziel hinzustreben. Darum sollte der Zielfindungsprozess von dem Unternehmensziel ausgehend in Stufen auf die einzelnen Bereiche, Abteilungen und schließlich auf die Individualziele von Mitarbeitern oder Teams abgeleitet oder heruntergebrochen werden.

Dieser Vorgang wird auch als Ziel-Kaskadierung bezeichnet. Umgekehrt spiegeln also im Idealfall alle vereinbarten Mitarbeiterziele das Abteilungsziel wieder und die Abteilungsziele wiederum das Gesamtziel, die Vision (vgl. zur Vision auch Kapitel 3.3.4.1.). (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 34ff.)

Nach Richter/Gamisch (2007: 73) müssen zu einer erfolgreichen Zielerreichung folgende Gütekriterien erfüllt werden:

Die SMART-Formel		
<b>S</b>	specific	spezifisch
<b>M</b>	measurable	messbar
<b>A</b>	achievable	akzeptiert, erreichbar
<b>R</b>	realistic	realistisch
<b>T</b>	timely	terminiert, zeitlich eingegrenzt sein

**Abbildung 9: SMART-Prinzip**

(Quelle: Richter/Gamisch 2007: 73)

Nach dem SMART-Prinzip sollen Ziele

- Spezifisch  
*eindeutig und präzise formuliert*
  
- Messbar  
*Kriterien müssen in der Zielvereinbarung genau festgelegt werden*
  
- Akzeptiert, erreichbar  
*wenn es innerhalb der festgelegten Zeitspanne erreichbar ist und der Mitarbeiter über die Möglichkeiten und Kompetenzen zur Erreichung verfügt. Ziele werden nur dann leistungsorientiert angestrebt, wenn sie durch den Mitarbeiter akzeptiert werden*
  
- Realistisch  
*Die Ziele sollen den Mitarbeiter herausfordern, aber nicht*

### *überfordern*

- Zeitlich begrenzt

*Zeitpunkt der notwendigen Zielerreichung muss genau festgelegt werden*

sein. (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 37) Weiterhin sollen sich Ziele nicht widersprechen oder gegenseitig negativ beeinflussen.

Die Praktische Umsetzung erfolgt dann mit dem Zielvereinbarungsgespräch. Dabei werden die Ziele der einzelnen Mitarbeiter (bis zu fünf sind möglich) nach den eben genannten Kriterien festgelegt. Am Ende des vereinbarten Zeitraumes erfolgt dann das Zielerreichungsgespräch. Hierzu wird dann der Soll-Ist-Vergleich zwischen den vereinbarten Zielen und deren Erreichen vorgenommen und die Leistung des Mitarbeiters bewertet. (Vgl. Richter/Gamisch 2007: 76)

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Zielvereinbarung können verschiedene Vor- und Nachteile genannt werden (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 78 und Richter/Gamisch 2007: 58).

Vorteile:

- Erfolgsorientierung

Die Einzelziele der Mitarbeiter richten sich an den Unternehmenszielen aus und führen zu verantwortungsbewusstem und unternehmerischen Denken

- Motivation

durch Selbständigkeit und Eigenverantwortung

- Die Möglichkeit von Teamzielen

reduziert Konkurrenz und Rivalität zwischen Mitarbeitern, auch Ellenbogenmentalität genannt

- Verbesserte Kommunikation

da Verantwortungen und Erwartungen in Gesprächen klargestellt werden

- Verbesserte Dynamik

da jährlich Ziele festgelegt werden

Nachteile:

- Hoher zeitlicher Aufwand  
durch Zielvereinbarung und Zielüberprüfung
- Finanzieller Aufwand  
Kosten durch hohen Zeitaufwand
- Komplexität  
Möglichkeit der negativen Beeinflussung einzelner Ziele durch Inkompatibilität

B) die Systematische Leistungsbewertung

Neben der Zielvereinbarung gibt es auch die Möglichkeit der systematischen Leistungsbewertung. Diese bewertet die von den Mitarbeitern erbrachte Leistung mittels messbarer oder anderer objektiver Kriterien. In der Praxis wird zumeist ein Einstufungsverfahren genutzt. Die zu bewertenden Aufgaben gehen aus der Stellenbeschreibung hervor. Dabei werden die Leistungen des Mitarbeiters auf einer Bewertungsskala von beispielsweise 1 für beste Leistungen bis 6 für schlechteste Leistungen eingestuft. Diese Beurteilung wird durch die Führungskraft vorgenommen. (Vgl. Dassau/Langenbrinck 2006: 96 und Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 49)

Auch dieses Verfahren bringt Vor- und Nachteile mit sich (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 78 und Richter/Gamisch 2007: 58).

Vorteile:

- Einfach  
da statt individueller Zielvereinbarung ein einheitlicher Beurteilungsbogen für alle Mitarbeiter genutzt wird. Dadurch wird das Verfahren
- Zeit- und Kostensparender
- Schwer messbare Leistungen lassen sich besser bewerten

Nachteile:

- Fördert Kontrollphilosophie  
ggf. durch ständige Überprüfung der Mitarbeiterleistung
- Vergangenheits- statt Zukunftsbezogen  
bewertet werden bereits erbrachte Leistungen des Mitarbeiters
- Keine Mitarbeiterbeteiligung  
und damit sinkende Motivation
- Subjektivität

Es ist möglich diese beiden Modelle, die Zielvereinbarung und die systematische Leistungsbewertung zu kombinieren. Für eine abschließende Bewertung und die Berechnung des Leistungsentgeltes wird festgelegt, welchen prozentualen Anteil das jeweilige Modell am Gesamtergebnis der Bewertung haben soll.

#### **4.2.3.3. Beurteilungsgespräch**

Das Beurteilungsgespräch bildet den Abschluss eines Leistungsbewertungszyklus. In dessen Rahmen werden die vom Mitarbeiter erbrachten Leistungen und deren Bewertung durch die Führungskraft besprochen. Dies Gespräch stellt einen wichtigen Aspekt der Mitarbeiterführung dar, um den Mitarbeiter über seine erbrachten Leistungen zu informieren. Der Mitarbeiter kann somit aufgrund des Feedbacks seine Leistungen einschätzen und dann im besten Falle verbessern. Aufgabe der Führungskraft ist es bei der neuerlichen Zielfindung, die ebenfalls Inhalt dieses Gespräches sein kann, unterstützend zu wirken. (Vgl. Hock/Schäffer/Schiefer 2006: 96)

#### **4.2.3.4. Befragung**

In der Stadtbücherei Ahrensburg<sup>2</sup> wurde die LOB im Jahr 2008 eingeführt und wird seither angewandt. Mit der Auszahlung des Juligehaltes im Jahr 2009 wurden die Leistungsentgelte des ersten kompletten Zielvereinbarungszyklus ausgezahlt und dieser damit abgeschlossen. Aus

---

<sup>2</sup> Manfred-Samusch-Str. 3, 22926 Ahrensburg

diesem Grund wurde vom Autor dieser Arbeit bei den Beschäftigten eine Befragung durchgeführt um auf diese Weise den Einfluss der LOB in Bezug auf die leistungsorientierte Mitarbeiterführung an einem praktischen Beispiel zu evaluieren. Von den insgesamt zwölf bei der Stadtbücherei Ahrensburg tätigen Mitarbeitern konnten acht Mitarbeiter befragt werden, die übrigen konnten an der Befragung aus Krankheitsgründen oder Abwesenheit nicht teilnehmen. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl der Befragung wurde auf eine statistische Auswertung verzichtet und lediglich Tendenzen entnommen und bewertet. Der Fragebogen und die dazugehörige Urliste befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Zusammengefasst und vereinfacht lassen sich aus der vorgenommenen Befragung folgende Aussagen treffen:

Insgesamt benannten die Mitarbeiter, dass ihre Entlohnung eher mittelmäßig bis weniger zutreffend ihren Leistungen entspricht. Sie gaben weiterhin an, dass sie zwar grundsätzlich durch Geld zu Leistungen angespornt werden, jedoch die Zahlung des LOB sie nicht in ihrer täglichen Arbeit motiviert und diese auch eher nicht in einem angemessenen Verhältnis zum entstehenden persönlichen Aufwand der Mitarbeiter steht. Darüber hinaus hat die LOB einen eher geringen Einfluss auf die Qualität und Quantität der täglichen Arbeit wie sie in den Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter festgelegt ist. Die Aussagen der Mitarbeiter gehen dahin, dass statt des im Zuge der LOB gezahlten Geldes mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit zu einer höheren Motivation führen würden.

Das System der LOB wurde von den Mitarbeitern insgesamt als mittelmäßig bis schlecht eingestuft, jedoch werden sechs von acht befragten Mitarbeitern auch weiterhin an der LOB teilnehmen.

Fazit der Befragung:

Mit einer grundsätzlich besseren Gehaltsstruktur könnte eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter vermieden werden. Zur Motivation

hingegen reichen die Zahlungen im Zusammenhang mit der LOB nicht aus. Stattdessen wäre eine höhere Motivation der Mitarbeiter über die Ermöglichung von mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung möglich. Dies wäre über eine konsequente Umsetzung des MBO möglich, die jedoch nicht angewandt wird. Die Mitarbeiter sind größtenteils trotzdem weiter bestrebt an diesem System teilzunehmen, was darauf schließen lässt, dass sie den Ansätzen grundsätzlich nicht abgeneigt gegenüberstehen. Würde die LOB also im Hinblick auf die zielorientierte Führung umfassend bzw. konsequent und im Hinblick auf die Bezahlung modifiziert umgesetzt werden, so könnte dies insgesamt zu einer verbesserten leistungsorientierten Personalführung beitragen.

#### **4.2.3.5. Kritik**

Welche Kritikpunkte können auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse dieser Arbeit an den Ansätzen der LOB genannt werden?

Zunächst ist dabei festzustellen, dass zur Festlegung und Beurteilung der Zielvereinbarung ein relativ hoher zeitlicher Aufwand seitens der Führungskraft notwendig ist, der wiederum einen finanziellen Aufwand bedeutet. Dabei stellt sich die Frage, ob dem Aufwand ein adäquater Nutzen gegenüber steht.

Wie bereits eingangs dargestellt, ist es ein vorrangiges Ziel, die Mitarbeiter zu motivieren. Somit muss die Frage nach dem Erfolg der LOB im Hinblick auf die Motivation gestellt werden. Die LOB versucht die Mitarbeitermotivation auf zwei Wegen umzusetzen, zum einen durch die Zahlung von Entgelten und zum anderen über die Zielvereinbarung bzw. systematische Leistungsbewertung. Der TVöD folgt „der Theorie, dass Geld die Mehrheit der Arbeitnehmer anspricht.“ (Richter/Gamisch 2007: 18) Bei dieser Aussage handelt es sich um ein kontrovers diskutiertes Thema. Es wurde ja bereits in Kapitel 3.4.2. aufgezeigt, dass sowohl nach Maslow, als auch nach Herzberg Geld nur eine sehr begrenzte Rolle bei der Motivation spielt. Vielmehr sind die Selbstverwirklichung und die

Ausrichtung auf die intrinsische Motivation geeignet, die Mitarbeiterzufriedenheit und dessen Leistung dauerhaft positiv zu beeinflussen. Untersuchungen haben gezeigt, dass die intrinsische Motivation dadurch geschwächt werden kann, dass Belohnungen für Leistungen geboten werden, die der Mitarbeiter auch ohne dies Angebot erbracht hätte. (Vgl. Tondorf 1995: 12) Nach den bisherigen Ausführungen ist aber gerade ein Einfluss im Bereich der intrinsischen Motivation bei den Mitarbeitern anzustreben. Auch Rosenstiel (2003: 145) weist darauf hin, dass die intrinsische Motivation durch die extrinsische zerstört werden kann. Die Gefahr wäre dann, statt der angestrebten Leistungssteigerung durch die LOB das genaue Gegenteil zu erreichen.

Weiter ist zu klären, inwieweit die Entgeltstrukturen im öffentlichen Dienst als ausreichend befriedigend empfunden werden, um nach Maslow überhaupt höhere Stufen der Bedürfnisbefriedigung anzustreben. Untersuchungen haben gemäß Noack (2008 Kap. 4.2.2.: 2) wiederum ergeben, dass die drei unteren Stufen der Bedürfnispyramide in unserer Gesellschaft in der Regel erfüllt sind und sich die Arbeitnehmer auf den beiden oberen Stufen bei den Wertschätzungsbedürfnissen und Selbstverwirklichungsbedürfnissen bewegen. Diesen Punkt, nämlich die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Steigerung der Wertschätzung der Mitarbeiter, versucht der TVöD mit dem System der Zielvereinbarung zu berücksichtigen. Dies wiederum setzt eine richtige und sinnvoll angewandte Zielvereinbarungsmethode voraus. Werden beispielsweise nur Ziele vereinbart, die über die Tätigkeiten des Mitarbeiters gemäß Stellenbeschreibung hinausgehen, entsprechen diese in der Summe eventuell nicht mit der Vision überein, da sie unabhängig von dieser, als zusätzliche Ziele vereinbart wurden. Das könnte zu folgenden Problemen führen: Es findet in diesem Sinne keine wirkliche Ziel-Kaskadierung ausgehend von den Gesamtzielen einer öffentlichen Bibliothek statt. Folglich würde der TVöD mit der LOB nicht die Nutzung aller Vorteile ermöglichen, wie sie ein konsequentes Führen über Zielvereinbarungen, insbesondere im Hinblick auf die intrinsische Motivation und die Kunden- und Wirkungsorientierung gemäß NPM bieten würde. Weiterhin stehen die

Mitarbeitern bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele oft vor Problemen wie, „autoritärer Führungsstil, schlechtes Arbeitsklima, zu wenig Personal, geringe Autonomiespielräume, schlechte Arbeitsbedingungen usw.“ (Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002: 191), die es dringend zu vermeiden gilt, um erfolgreich die Leistungen über das Konzept der Führung durch Zielvereinbarungen positiv beeinflussen zu können.

Umfragen in Bibliotheken im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Entgeltstrukturen haben aber auch gezeigt, dass 54% der Mitarbeiter der Meinung sind, dass ihr Einkommen nicht den erbrachten Leistungen entspricht. (Vgl. Talke 2005: 799) Nach der Theorie Herzbergs führt dieser Mangel bei den Hygiene-Faktoren zur Arbeitsunzufriedenheit und somit nicht zu Leistungssteigerung. Folglich wäre neben der Einflussnahme auf die Motivatoren auch eine Verbesserung der Entgeltstrukturen notwendig, um die Leistungen der Mitarbeiter in öffentlichen Bibliotheken zu steigern.

Neben der Zielvereinbarung sieht der TVöD auch die systematische Leistungsbeurteilung als Instrument zur LOB vor. Die Nachteile wurden bereits dargelegt. Im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation ist unklar, ob die Bewertung der Leistung am Ende einer Periode ein wirklicher Anreiz für die Mitarbeiter sein kann, ihre Leistung über das ganze Jahr hinweg konstant hoch zu halten oder sogar zu steigern. Weiterhin gehen die zu bewertenden Aufgaben zumeist aus der Stellenbeschreibung hervor. „Die Vereinbarung von Qualitätszielen im Rahmen von Konzepten des Total Quality Managements und der Zugrundelegung dieser Qualitätsstandards bei der Leistungsvergütung sind bislang eine Ausnahme in öffentlichen Verwaltungen“ (Tondorf 1995: 21) was gemäß NPM aber anzustreben ist.

#### **4.2.3.6. Fazit LOB**

Kann LOB zu einer leistungsorientierten Personalführung beitragen? „Dabei greift die Sichtweise zu kurz, dass das zusätzliche Leistungsentgelt ein ausreichendes Äquivalent für die Mehrleistung der Mitarbeiter [...] darstellt. Ein solches Fundament ist für sich allein betrachtet nicht

hinreichend tragfähig. Es bedarf vielmehr der Verzahnung mit immateriellen Anreizen.“ (Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002: 190) Dies versucht der TVöD mittels der Zielvereinbarung auch zu erreichen. Wird diese Möglichkeit richtig genutzt und angewandt, so bietet dies eine gute Grundlage zur leistungsorientierten Personalführung.

Dass zusätzliche Leistungsentgelt hingegen ist insgesamt eher kritisch zu bewerten und bietet einer leistungsorientierten Personalführung keine dauerhaft positive Grundlage.

## **5. Anwendungsmöglichkeit in einer öffentlichen Bibliothek**

Wie können die Ansätze des NPM unter Berücksichtigung der Motivationstheorien in einer Bibliothek umgesetzt werden, um eine leistungsorientierte Mitarbeiterführung zu erreichen? Hierzu werden die in dieser Arbeit behandelten Punkte auf den Bereich der öffentlichen Bibliotheken übertragen, um auf diese Weise ein mögliches Konzept zum leistungsorientierten Personalmanagement zu entwickeln.

Ausgangspunkt: Die Mitarbeiter einer Bibliothek entsprechen in ihren Verhaltensweisen einem optimistischen Menschenbild nach der Theorie Y von McGregor. Sie verfügen somit über eine intrinsische Motivation, lehnen Arbeit nicht grundsätzlich ab und können die Ziele der Bibliothek über Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume, statt über Anweisungen, Kontrollen und Sanktionen anstreben. Somit ist es wichtig, einen kooperativen Führungsstil in der Bibliothek mit entsprechender Mitarbeiterpartizipation zu etablieren. Weiterhin ist es möglich, betriebswirtschaftliche Modelle auf öffentliche Bibliotheken zu übertragen, was im Personalbereich beispielsweise auf das MBO zutrifft. Darüber hinaus muss gemäß NPM davon ausgegangen werden, dass sich die Politik und Verwaltung verändern können, um so die neuen Strukturen auch in öffentlichen Bibliotheken zu ermöglichen.

### **5.1. Kontraktmanagement**

Leistungsorientierte Personalführung in einer öffentlichen Bibliothek kann als die Ausrichtung der Personalführung auf die Leistungen der Mitarbeiter verstanden werden. Die Leistungen der Mitarbeiter sollen sich wiederum auf die von der Bibliothek angestrebten Wirkungen, den Output ausrichten. Somit kann der Ausgangspunkt für die Leistungsorientierung bei der Vereinbarung der Ziele zwischen Bibliothek und Politik gesehen werden. Dabei soll sich an dem orientiert werden, was durch die Handlung der Bibliothek überhaupt erreicht werden soll. Grundsätzlich sind

öffentliche Bibliotheken Dienstleistungsunternehmen, die Leistungen für ihre Kunden erbringen. Welche Kundengruppen angesprochen werden sollen oder anders ausgedrückt die Zielgruppen der Bibliothek sind, ist zuvor festzustellen und festzulegen. Welche Leistungen (Produkte) dann im Einzelnen für diese Zielgruppen erstellt werden sollen, wird gemeinsam von Politik und Bibliotheksleitung verhandelt und in Kontrakten festgelegt. Mit jedem vereinbarten Ziel werden auch Indikatoren zur Messbarkeit festgelegt, um auf diese Weise später den Erfolg feststellen zu können.

Bei der Vereinbarung von Produkten ist die wichtige Frage zu beantworten, von welcher Qualität diese sein sollen. Die Qualität der erbrachten Dienstleistungen wird dabei in Bezug zu den Kundenerwartungen gesetzt und vom Kundenstandpunkt aus definiert. Dies kann auch in folgender Formel dargestellt werden:

$$\text{Qualität} = \text{Leistung} - \text{Kundenerwartungen}$$

Die zu erbringende Leistung kann, im Gegensatz zu den Kundenerwartungen, in dieser Formel als eine variable, beeinflussbare Größe angesehen werden.

Hierzu eine einfache Beispielrechnung:

$$\text{Leistung} = 4$$

$$\text{Kundenerwartung} = 6$$

$$\text{Qualität} = \text{Leistung} - \text{Kundenerwartungen} = 4 - 6$$

$$\text{Qualität} = - 2$$

Die erbrachte Dienstleistungsqualität bleibt also hinter den Kundenerwartungen zurück, die es aber zu befriedigen gilt. Zu Beginn des Kapitels zum NPM wurde ja auf die wachsenden Kundenerwartungen und gleichzeitig sinkenden finanziellen Mittel öffentlicher Verwaltungen und somit auch öffentlicher Bibliotheken hingewiesen. Folgerung: Die Leistung muss trotz begrenzter finanzieller Mittel gesteigert werden um eine Dienstleistungsqualität zu erreichen, die den Kundenerwartungen gerecht

wird. Somit wird es notwendig insgesamt effizienter zu arbeiten und die Leistungen der Mitarbeiter zu steigern. Wie kann nun durch die Personalführung Einfluss auf die Leistungen genommen werden? Hier bietet sich das Führen über Zielvereinbarungen an.

## **5.2. Zielvereinbarung auf Mitarbeiterebene**

Wie in Kapitel 3.3.4.3 bereits ausgeführt bietet das Führen über Zielvereinbarungen, welches sich an MBO anlehnt, die Möglichkeit die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Die Motivation wurde neben Fähigkeit und Situation in Kapitel 3.1.2 als wichtiger Teil der Leistungsentstehung bei den Mitarbeitern herausgestellt. Zu den Punkten Fähigkeit und Situation soll später noch genauer Stellung genommen werden, zunächst jedoch sollen die Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation im Rahmen der Zielvereinbarung aufgezeigt werden.

Im Rahmen des NPM wird das Konzept der Mitarbeiterführung über Zielvereinbarungen als besonders wirkungsvoll angesehen. Übertragen auf die öffentliche Bibliothek würde dies die konsequente weitere Umsetzung der bereits mittels Kontrakten festgelegten Ziele der Bibliothek ermöglichen. Diese Gesamtziele der Bibliothek wären nach dem beschriebenen Kaskadenprinzip auf die Mitarbeiterebene abzuleiten oder herunterzubrechen. Dabei ist es aus motivationstheoretischer Sicht besonders wichtig, dass die Ziele nicht delegiert, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern im Blick auf die übergeordneten Bibliotheksziele hin entwickelt und festgelegt werden. Den Mitarbeitern muss eine Einflussmöglichkeit bei der Zielfindung gegeben werden, so dass sie sich mit den Zielen identifizieren können. Dies ist eine wichtige Voraussetzung zur Akzeptanz der Ziele durch die Mitarbeiter was nachhaltig das Bestreben und die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst, diese Ziele erreichen zu wollen. Jedes einzelne vereinbarte Ziel muss mit Indikatoren versehen werden, die es messbar und überprüfbar machen. Im Bibliotheksbereich werden jedoch viele Dienstleistungen angeboten, für die nicht immer ohne weiteres überprüfbare Messindikatoren gefunden

werden können. Dennoch sollte versucht werden, sämtliche Tätigkeiten in der Bibliothek als Mitarbeiterziele zu formulieren und damit überprüfbar und bewertbar zu machen. Dies mag zunächst als ein radikaler Ansatz erscheinen, der es aber ermöglicht alle Leistungen einer Bibliothek zu messen, Schwachstellen zu erkennen und zu beseitigen. Ein schwierig zu messender aber sehr wichtiger Bereich ist die Qualität der Beratung und Kundenfreundlichkeit durch die Mitarbeiter. Eine Möglichkeit dies zu messen wäre beispielsweise über Kundenbefragungen in festgelegten Intervallen möglich.

Mit den vereinbarten Zielen sind den Mitarbeitern dann die entsprechenden Handlungsspielräume und Verantwortungen zu übertragen. Hier ist es auch möglich, ganze Teams mit einem oder mehreren Zielen auszustatten. Dies begegnet nicht nur einer eventuellen „Ellenbogenmentalität“, sondern führt auch insgesamt zu einem ziel- und leistungsorientierten Denken, in das alle Mitarbeiter, auch leistungsschwächere, einbezogen werden können, ohne diese einem hohen individuellen Leistungsdruck auszusetzen. Wie bereits beschrieben wird durch die geschaffenen Handlungsfreiräume zumindest teilweise die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter ermöglicht. Dies und allgemein Partizipation, wurde in dieser Arbeit wiederholt als ein sehr wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Motivation herausgestellt. Auf diese Weise ist es besonders gut möglich die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und damit dauerhaft höhere Arbeitsleistungen zu ermöglichen. Aufgrund der in den Kapiteln 4.2.3.5. und 3.4.2. dargelegten und kritisch zu bewertenden Maßnahmen materieller Anreize zur Motivationssteigerung können Überlegungen dahingehend angestellt werden, auf diese Form zu verzichten und stattdessen im Sinne der Hygiene-Faktoren nach Herzberg eine grundsätzlich angemessene Bezahlung der Arbeitsleistungen in öffentlichen Bibliotheken herbeizuführen.

Im Rahmen der Zielvereinbarung wird der Soll-Ist-Vergleich und somit die Bewertung der Mitarbeiterleistungen notwendig (vgl. Kapitel 3.3.4.3. und

4.2.3.2.). Diese Leistungsbewertung wird dann mit den jeweiligen Mitarbeitern in Bewertungsgesprächen erörtert. Der einzelne kann demnach seine erbrachten Leistungen einschätzen und es können Verbesserungsmöglichkeiten festgelegt werden. Diese Verbesserungen und kleinere Korrekturen bei den Zielen sind auch schon während so genannter Meilenstein- oder Zwischengespräche möglich. Dabei kann auf kurzfristige Änderungen und neue Situationen zeitnah reagiert werden.

Insgesamt wird durch die Steuerung über Zielvereinbarungen eine aktive Führungsarbeit praktiziert, denn zum einen erfolgt die Steuerung der gesamten Bibliothek ergebnisorientiert, was in der Folge zu einem Anstieg der Effizienz führt. Zum anderen erfolgt eine individuelle Steuerung der einzelnen Mitarbeiter ebenfalls ergebnisorientiert im Hinblick auf die Gesamtziele der Bibliothek. Zusammengenommen führt beides zu einer höheren Leistung und Qualität. Umgesetzt wird diese aktive Führungsarbeit durch Information und Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die Folge daraus ist, dass beide Seiten über die Abläufe und Ziele der Bibliothek informiert sind. Dies wiederum ermöglicht auf der Führungsseite eine gezielte und genaue Steuerung und auf der Mitarbeitersite eine steigende Motivation. Zusammengenommen führt beides wieder zu einer insgesamt höheren Leistung und Qualität der Bibliothek. Damit ist die Bibliothek der NPM Forderung nach mehr Leistung, Effizienz und Qualität nachgekommen!

### **5.3. Weitere Aspekte**

Welche weiteren Punkte müssen zu einer leistungsorientierten Personalführung noch berücksichtigt werden? Hierzu noch einmal die in Kapitel 3.1.2. hergeleitete Formel zur Leistungsentstehung:

$$\text{Leistung} = \text{Motivation} \times \text{Situation} \times \text{Fähigkeit}$$

Der Teilaspekt der Motivation wurde bereits mit dem Führen über Zielvereinbarungen berücksichtigt. Hinzu kommen noch die Aspekte der Situation und der Fähigkeiten, die teilweise in den vorherigen Überlegungen enthalten sind, an dieser Stelle aber nochmals hervorgehoben werden sollen.

Um den situativen Aspekt erfolgreich zu berücksichtigen ist es notwendig ein Klima in der Bibliothek sowohl bei den einzelnen Mitarbeitern als auch im gesamten Team zu schaffen, welches Leistungen überhaupt akzeptiert und somit ermöglicht. Dies kann wieder über die Notwendigkeit des Anstrebens der Vision, der Gesamtziele und somit über die Zielvereinbarungen erreicht werden. Die Arbeitsbedingungen müssen ebenfalls so gestaltet werden, dass sie Steigerungen der Mitarbeiterleistungen überhaupt ermöglichen. Hierzu zählen beispielsweise ein funktionierender Informationsfluss zwischen der Führungs- und der Arbeiterebene und umgekehrt, eine optimale Ausgestaltung und Abstimmung aller internen Betriebs- und Arbeitsabläufe, sowie die Bereitstellung aller notwendigen Arbeitsmaterialien und optimal ausgestatteter Arbeitsplätze.

Letztlich muss auch der Aspekt der Leistungsfähigkeit (Fähigkeit) berücksichtigt werden. Dieser beinhaltet die Qualifikation und die Erfahrung der Mitarbeiter. Wie in Kapitel 3.4.3. dargestellt, kann die Leitung eines Mitarbeiters auch bei vorhandener hoher Motivation dann nicht weiter steigen, wenn er an seine Kompetenzgrenze stößt. Somit wird es zur leistungsorientierten Personalführung notwendig, diese Kompetenzgrenze hochzusetzen. Dies sollte schon bei der Neueinstellung, der Selektion von Mitarbeitern berücksichtigt werden. Aber auch die in der Bibliothek bereits tätigen Mitarbeiter sind durch gezielte Weiterbildungen und Schulungen ständig weiterzuentwickeln um deren Leistungsfähigkeit den Erfordernissen anzupassen. Darüber hinaus sind auch die Führungskräfte im Hinblick auf die genannten Punkte zu schulen und weiterzubilden um so die optimalen Bedingungen und

Voraussetzungen zur leistungsorientierten Personalführung zu schaffen.  
(Vgl. Kapitel 3.3.4.4. 3.3.4.5.)

Insgesamt wurden damit alle drei Möglichkeiten der Leistungsentstehung, die Motivation, die Situation und die Fähigkeiten berücksichtigt und aufgezeigt, wie diese gestaltet werden könnten, um eine leistungsorientierte Personalführung in einer öffentlichen Bibliothek umzusetzen. Ein weiterer Aspekt besteht in der Schaffung einer Wettbewerbssituation, wodurch die Leistungsorientierung der gesamten Bibliothek sowie der beteiligten Mitarbeiter gefördert wird.

## 6. Schlussbetrachtung

Unter Leistungsorientierung wird in dieser Arbeit die Ausrichtung der Personalführung auf die Mitarbeiterleistungen verstanden. Dies macht aber nur Sinn, wenn dahinter eine Kundenorientierung steht. (Vgl. Pantenburg 1999: 54 - 57) Eine Bibliothek ist kein Selbstzweck. Sie soll für ihre Kunden optimale Dienstleistungen bereitstellen. In dieser Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass die Erwartungen der Kunden steigen und dass diese eine hohe Qualität fordern und dass dem eine Knappheit finanzieller Mittel gegenübersteht.

Leistungsorientierte Personalführung bietet die Chance, diesen Anforderungen über die Erhöhung der Leistungen der Mitarbeiter zu begegnen. Durch die damit verbundene Erhöhung der Effektivität und der Effizienz, führt dies nicht nur zu einer ökonomischeren Arbeitsweise von Bibliotheken sondern auch zu einer Erhöhung der Dienstleistungsqualität und damit zu Kundenzufriedenheit.

Grenzen sind den genannten Maßnahmen durch die Rahmenbedingungen im TVöD gesetzt sowie in der Komplexität der Mitarbeiterpersönlichkeit und den Grenzen der daraus resultierenden Motivations- und Leistungsfähigkeit begründet. Vielfach sind jedoch die Einschränkungen relativ zu sehen und mit geeigneten Maßnahmen beispielsweise durch die Führungskraft beeinflussbar.

Durch die in dieser Arbeit genannten Aspekte ist es in öffentlichen Bibliotheken nicht nur möglich, sondern auch erstrebenswert, eine leistungsorientierte Personalführung zu etablieren. Dies wird insbesondere in Zeiten einer neuen wirtschaftlichen Krise und somit weiter sinkender finanzieller Mittel, gerade auch im Bereich von Kultur und Bildung, besonders notwendig werden, damit öffentliche Bibliotheken ihren Kunden auch zukünftig qualitäts- und leistungsstarke Dienstleistungen bieten können.

## 7. Literatur

### Bauer 1998

BAUER, YVONNE: *Mitarbeitermotivation in Bibliotheken*. – Köln :  
Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und  
Informationswesen, 1998. – ISSN 1434-1107  
(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ;  
9)

### Büdenbender/Strutz 2003

BÜDENBENDER, ULRICH ; STRUTZ, HANS:  
*Gabler Kompakt-Lexikon Personal : 1.000 Begriffe zu  
Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht ;  
nachschiagen, verstehen, anwenden*. – Wiesbaden : Gabler, 2003. –  
ISBN 3-409-12284-2

### Bürkle/Stremme 2000

BÜRKLE, GERD ; STREMME, KAI: *New Public Management : Neue  
Steuerungsmodelle für die öffentliche Verwaltung*. – Stuttgart :  
Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
URL [http://www.stud.uni-  
karlsruhe.de/~ubaxf/buerkle.org\\_downloads/ABWL\\_Se.PDF](http://www.stud.uni-karlsruhe.de/~ubaxf/buerkle.org_downloads/ABWL_Se.PDF). - Abruf:  
27-05-2009

### Dassau/Langenbrinck 2006

DASSAU, ANETTE H. ; LANGENBRINCK, BERNHARD:  
*TVöD: Schnelleinstieg ins neue Tarifrecht : mit Überleitung und  
Tarifvertragstexten*. – 2. Aufl. - Heidelberg [u.a.] : Rehm, 2006. – ISBN  
3-8073-2310-4

### Draf 1999

DRAF, DIETER: *Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung :  
Handbuch für die Praxis*. – 5. Aufl. – München : Rehm, 1999. – ISBN  
3-8073-1471-7

### **Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, A**

DOKUMENTATION DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG: Leistungsanreize.

– Altenholz : Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung ;  
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung

URL

[http://www.informdoku.de/themen/begriffe/personal/leistungsanreize.ph](http://www.informdoku.de/themen/begriffe/personal/leistungsanreize.php)

p. - Abruf: 23-06-2009

### **Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung 2007, B**

DOKUMENTATION DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG: Zielvereinbarung.

– Altenholz : Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung ;  
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung

URL

[http://www.informdoku.de/themen/begriffe/personal/zielvereinbarung.p](http://www.informdoku.de/themen/begriffe/personal/zielvereinbarung.php)

hp. - Abruf: 24-06-2009

### **Fischer/Unger 2001**

FISCHER, JOHANNES ; UNGER, WALTER: *Führung und Organisation :  
[Möglichkeiten erkennen, Strategien entwickeln und umsetzen].* – 1.

Aufl. – München [u.a.] : Jehle, 2001. – ISBN 3-7825-0419-4

### **Gode 1999**

GODE, SANDRA: *Personalmanagement in Bibliotheken : relevante  
Theorien der Betriebswirtschaftslehre unter Berücksichtigung des  
überwiegend weiblichen Mitarbeiterpotentials.* Hamburg:  
Fachhochschule, Fb Bibliothek und Information, Diplomarbeit, 1999

### **Hacker 2000**

HACKER, RUPERT : *Bibliothekarisches Grundwissen.* – 7., neu bearb.

Aufl. - München : Saur, 2000. – ISBN 3-598-11394-3

### **Hentze/Brose 1986**

HENTZE, JOACHIM ; BROSE, PETER: *Personalführungslehre : Grundlagen,  
Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung ; ein Lehrbuch*

*für Studenten und Praktiker.* – Bern [u.a.] : Haupt, 1986. – ISBN 3-258-03487-7

### **Hobohm 2008**

HOBOHM, HANS-CHRISTOPH: *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare.* - Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm; Konrad Umlauf. – Hamburg : Dashöfer, 2008. – Band 1

### **Hobohm/Müller 2008**

HOBOHM, HANS-CHRISTOPH ; MÜLLER, HELMUT: *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare.* - Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm; Konrad Umlauf. – Hamburg : Dashöfer, 2008. – Band 1

### **Hock/Schäffer/Schiefer 2006**

HOCK, KLAUS ; SCHÄFFER, ROLAND ; SCHIEFER, HANS: *Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst : Leitfaden für die betriebliche Umsetzung.* – Freiburg [u.a.] : Haufe, 2006. – ISBN 3-448-07901-4

### **Hohn 2008**

HOHN, STEFANIE: *Public Marketing : Marketing-Management für den öffentlichen Sektor.* – 2. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 2008. – ISBN 978-3-8349-0685-4

### **Hopp/Göbel 2008**

HOPP, HELMUT ; GÖBEL, ASTRID: *Management in der öffentlichen Verwaltung : Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen.* – 3. Aufl. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2008. – ISBN 978-3-7910-2751-7

### **HRM Research Institute 2009**

HRM RESEARCH INSTITUTE: *Management by objectives.* - 2009

URL

<http://www.hrm.de/SITEFORUM?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004223>. - Abruf: 03.06.2009

### **Kempe/Kramer 1993**

KEMPE, HANS-JOACHIM ; KRAMER, ROLF: *Mitarbeitermotivation : Wunsch und Wirklichkeit.* – Bergisch Gladbach: Heider, 1993. – ISBN 3-87314-282-1

(Praktische Personalfragen im Betrieb ; 33)

### **KGSt 2006**

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (KGST): *Leistungsorientierte Entgeltbestandteile im TVöD : erste Empfehlungen.* – Bericht Nummer 2/2006

### **Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)**

KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT (KGST) - DER VERBAND FÜR KOMMUNALES MANAGEMENT: *Wer ist die KGSt?.* – Köln

URL

[http://www.kgst.de/index.html?ionasFrameCheckName=frmMain&ionasFrameCheckUrl=http%3A%2F%2Fwww.kgst.de%2Fverweise\\_unten%2Fimpressum%2Findex.html%3Freferrer%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.kgst.de%252Fverweise\\_unten%252Findex.html](http://www.kgst.de/index.html?ionasFrameCheckName=frmMain&ionasFrameCheckUrl=http%3A%2F%2Fwww.kgst.de%2Fverweise_unten%2Fimpressum%2Findex.html%3Freferrer%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.kgst.de%252Fverweise_unten%252Findex.html). - Abruf: 04-07-2009

**Krems 2009, A**

KREMS, BURKHARDT IN ONLINE-VERWALTUNGSLEXIKON: Zielvereinbarung.  
– Köln : Online-Verwaltungslexikon, online im Internet  
URL <http://www.olev.de/>. - Abruf: 23-06-2009

**Krems 2009, B**

KREMS, BURKHARDT IN ONLINE-VERWALTUNGSLEXIKON: Beurteilung. –  
Köln : Online-Verwaltungslexikon, online im Internet  
URL <http://www.olev.de/b/beurteilung.htm>. - Abruf: 28-06-2009

**Krems 2009, C**

KREMS, BURKHARDT IN ONLINE-VERWALTUNGSLEXIKON: Motivation. – Köln  
: Online-Verwaltungslexikon, online im Internet  
URL <http://www.olev.de/>. - Abruf: 24-06-2009

**Krems 2009, D**

KREMS, BURKHARDT IN ONLINE-VERWALTUNGSLEXIKON: 360°-Beurteilung.  
– Köln : Online-Verwaltungslexikon, online im Internet  
URL <http://www.olev.de/0/360-Grad-Beurteilung.htm>. - Abruf: 12-07-  
2009

**Krems 2009, E**

KREMS, BURKHARDT IN ONLINE-VERWALTUNGSLEXIKON: Zielvereinbarung,  
Kontraktmanagement. – Köln : Online-Verwaltungslexikon, online im  
Internet  
URL <http://www.olev.de/xyz/zielvereinb.htm>. - Abruf: 12-07-2009

**Krems 2009, F**

KREMS, BURKHARDT IN ONLINE-VERWALTUNGSLEXIKON: Wettbewerb. –  
Köln : Online-Verwaltungslexikon, online im Internet  
URL <http://www.olev.de/w/wettbewerb.htm>. - Abruf: 12-07-2009

### **Lohaus 2009**

LOHAUS, DANIELA: *Leistungsbeurteilung*. – Göttingen [u.a.] : Hogrefe, 2009. – ISBN 978-3-8017-2090-2

### **Meffert/Bruhn 2003**

MEFFERT, HERIBERT ; BRUHN, MANFRED: *Dienstleistungsmarketing : Grundlagen, Konzepte, Methoden ; mit Fallstudien*. – 4. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 2003. – ISBN 3-409-43688-X

### **Meixner 1994**

MEIXNER, HANNES-EBERHARD: *Bausteine neuer Steuerungsmodelle : Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern gewinnen*. – Rostock [u.a.] : Hanseatischer Fachverl. für Wirtschaft, 1994. – ISBN 3-929027-26-7 (Chancen nutzen! ; 6)

### **Mezger**

MEZGER, ERIKA: *Was leisten Leistungsanreize? : Ergebnisse einer Recherche zu Leistungsanreizen in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland*. – Düsseldorf : Veröffentlicht auf den Seiten der Regierungskommission NRW: Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft  
URL <http://www.regierungskommission.nrw.de/imnrw/pdf/la151101.pdf>.  
- Abruf: 24-06-2009

### **Naumann 2001**

NAUMANN, ULRICH: *Die Bibliothek im Wettbewerb : neue Entwicklungen des Bibliotheksmanagements*. – Potsdam : Institut für Information und Dokumentation Potsdam  
URL <http://www.ub.fu-berlin.de/~naumann/Potsdam-web.pdf>. - Abruf: 27-05-2009

### **Noack 2008**

NOACK, BEATRIX: *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen : Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare.* - Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm; Konrad Umlauf. – Hamburg : Dashöfer, 2008. – Band 1

### **Pantenburg 1999**

PANTENBURG, URSULA: *Leistungsmessung und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Herausforderungen an ein integriertes Bibliotheksmanagement.* - Bad Honnef : Bock + Herchen, In: BuB [Buch und Bibliothek] 51 (1999), Nr. 1, S. 54 – 57. - ISSN: 0340-0301

### **Petin 2005**

PETIN, MANFRED; EFFERTZ, JÖRG: *TVöD-Jahrbuch Kommunen 2005/2006 : TVöD mit den Besonderen Teilen Verwaltung und Krankenhäuser ; Überleitungstarifvertrag mit Erläuterungen ; BAT mit Eingruppierungsvorschriften ; VergütungsTV und ergänzende Tarifverträge.* Regensburg [u.a.]: Walhalla und Praetoria, 2005. – 608 S. – ISBN 38029796566

### **Recklies 2001**

RECKLIES, DAGMAR: *Überblick über grundlegende Motivationstheorien.* - 2001  
URL <http://www.themanagement.de/pdf/Motivationstheorien.PDF>. -  
Abruf: 24.01.2009

### **Richter/Gamisch 2007**

RICHTER, ACHIM; GAMISCH, ANNETT:  
*Meine Rechte beim neuen Leistungslohn : für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst ; nach TVöD, TV-L, TV-V ; mit Lexikon Arbeitnehmerrechte sowie Leistungslohn.* Regensburg [u.a.]: Walhalla und Praetoria, 2007. – 144 S. –  
ISBN 978-3-8029-1551-2

### **Rosenstiel 1998**

ROSENSTIEL, LUTZ VON: *Motivation und Leistung*. – In: Weber, Peter W. (Hrsg.):  
Leistungsorientiertes Management : Leistungen steigern statt Kosten senken. - Frankfurt/Main [u.a.] : Campus-Verl., 1998. – ISBN 3-593-36078-0

### **Rosenstiel 2003**

ROSENSTIEL, LUTZ VON: *Motivation managen : Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah*. - Weinheim [u.a.] : Beltz, 2003. – ISBN 3-407-36030-4

### **Schedler/Proeller 2006**

SCHEDLER, KUNO ; PROELLER, ISABELLA: *New public management*. – Bern [u.a.] : Haupt, 2006. – 331 S. – ISBN 3-8252-2132-6  
(UTB für Wissenschaft ; 2132 : Public management)

### **Stroebe 1994**

STROEBE, RAINER W.: *Motivation*. – 6. Aufl. – Heidelberg : Sauer, 1994. – ISBN 3-7938-7112-6  
(Arbeitshefte Führungspsychologie ; 4)

### **Stroebe 2007**

STROEBE, RAINER W.: *Führungsstile : Management by Objectives und andere Führungsmethoden*. – Frankfurt am Main : Verl. Recht und Wirtschaft, 2007. – ISBN 3-8005-7334-2  
(Arbeitshefte Führungspsychologie ; 3)

### **Talke 2005**

TALKE, ARMIN: *Mehr Verantwortung für die Mitarbeiter: Management by Objectives: Möglichkeiten und Grenzen eines modernen Führungsprinzips in Bibliotheken*. - Bad Honnef : Bock + Herchen, In: BuB [Buch und Bibliothek] 57 (2005), Nr. 11/, S. 798 – 803. - ISSN: 0340-0301

### **Tondorf 1995**

TONDORF, KARI: *Leistungszulagen als Reforminstrument? : Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung.* – Berlin : Ed. Sigma, 1995. – ISBN 3-89404-727-5

(Modernisierung des öffentlichen Sektors ; 7)

### **Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002**

TONDORF, KARIN ; BAHNMÜLLER, REINHARD ; KLAGES, HELMUT: *Steuerung durch Zielvereinbarungen : Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen.* – Berlin : Ed. Sigma, 2002. – ISBN 3-

89404-767-4

(Modernisierung des öffentlichen Sektors : Sonderband ; 17)

### **Wimmer**

WIMMER, ULLA IN BIX – DER BIBLIOTHEKSINDEX: Projektbeschreibung. – Berlin: Deutscher Bibliotheksverband (DBV)

URL <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=2>. - Abruf: 03-08-2009

## 8. Anhang

### A. Fragebogen

#### Fragebogen zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB) in der Stadtbücherei Ahrenburg

Frage 1: Fühlen sie sich Ihren Leistungen gemäß entlohnt? <i>Bitte ankreuzen</i>	trifft voll zu	trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 2: Spornen Sie Geld zu Leistungen an? <i>Bitte ankreuzen</i>	trifft voll zu	trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 3: Wie hoch war Ihr LOB Auszahlungsbetrag netto? <i>Bitte eintragen</i>	Euro						
Frage 4: Motiviert Sie diese Zahlung in Ihrer täglichen Arbeit? <i>Bitte ankreuzen</i>	trifft voll zu	trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 5: Hat die LOB Einfluss auf die Qualität und Quantität Ihrer Tätigkeit gemäß Stellenbeschreibung? <i>Bitte ankreuzen</i>	trifft voll zu	trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 6: Wäre für Sie mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung im Vergleich zur LOB-Bezahlung ein größerer Motivator? <i>Bitte ankreuzen</i>	trifft voll zu	trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 7: Stehen Ihr persönlicher Aufwand und die LOB-Bezahlung in einem angemessenen Verhältnis? <i>Bitte ankreuzen</i>	trifft voll zu	trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 8: Wie bewerten Sie das System LOB insgesamt? <i>Bitte ankreuzen</i>	sehr gut					sehr schlecht	
	1	2	3	4	5	6	
	<input type="checkbox"/>						
Frage 9: Werden Sie weiterhin an der LOB teilnehmen? <i>Bitte ankreuzen</i>	JA	NEIN					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

## B. Urliste

Anmerkung: Frage Nummer 3 wurde gestrichen, da die Mitarbeiter die Beantwortung dieser Frage größtenteils bereits im Vorfeld der Befragung abgelehnt hatten.

### Fragebogen zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB) in der Stadtbücherei Ahrenburg

Urliste	Anzahl der Nennungen																		
Frage 1: Fühlen sie sich Ihren Leistungen gemäß entlohnt? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">trifft voll zu</th> <th colspan="3">trifft nicht zu</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	trifft voll zu			trifft nicht zu			1	2	3	4	5	6			3	3	2	
trifft voll zu			trifft nicht zu																
1	2	3	4	5	6														
		3	3	2															
Frage 2: Spornen Sie Geld zu Leistungen an? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">trifft voll zu</th> <th colspan="3">trifft nicht zu</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	trifft voll zu			trifft nicht zu			1	2	3	4	5	6		4	2		1	1
trifft voll zu			trifft nicht zu																
1	2	3	4	5	6														
	4	2		1	1														
Frage 3: Wie hoch war Ihr LOB Auszahlungsbetrag netto? <i>Bitte eintragen</i>	Gestrichen Euro																		
Frage 4: Motiviert Sie diese Zahlung in Ihrer täglichen Arbeit? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">trifft voll zu</th> <th colspan="3">trifft nicht zu</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	trifft voll zu			trifft nicht zu			1	2	3	4	5	6			2	1	3	2
trifft voll zu			trifft nicht zu																
1	2	3	4	5	6														
		2	1	3	2														
Frage 5: Hat die LOB Einfluss auf die Qualität und Quantität Ihrer Tätigkeit gemäß Stellenbeschreibung? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">trifft voll zu</th> <th colspan="3">trifft nicht zu</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td>1</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	trifft voll zu			trifft nicht zu			1	2	3	4	5	6			2	1	5	
trifft voll zu			trifft nicht zu																
1	2	3	4	5	6														
		2	1	5															
Frage 6: Wäre für Sie mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung im Vergleich zur LOB-Bezahlung ein größerer Motivator? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">trifft voll zu</th> <th colspan="3">trifft nicht zu</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>3</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	trifft voll zu			trifft nicht zu			1	2	3	4	5	6		4	3	1		
trifft voll zu			trifft nicht zu																
1	2	3	4	5	6														
	4	3	1																
Frage 7: Stehen Ihr persönlicher Aufwand und die LOB-Bezahlung in einem angemessenen Verhältnis? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">trifft voll zu</th> <th colspan="3">trifft nicht zu</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	trifft voll zu			trifft nicht zu			1	2	3	4	5	6			1	3	3	1
trifft voll zu			trifft nicht zu																
1	2	3	4	5	6														
		1	3	3	1														
Frage 8: Wie bewerten Sie das System LOB insgesamt? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">sehr gut</th> <th colspan="3">sehr schlecht</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	sehr gut			sehr schlecht			1	2	3	4	5	6			2	2	2	2
sehr gut			sehr schlecht																
1	2	3	4	5	6														
		2	2	2	2														
Frage 9: Werden Sie weiterhin an der LOB teilnehmen? <i>Bitte ankreuzen</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>JA</th> <th>NEIN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	JA	NEIN	6	2														
JA	NEIN																		
6	2																		

## **9. Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangaben kenntlich gemacht.

Hamburg, den 11. August 2009