

**Musikbücherei im Dachgeschoss
des Herzogskastens**

Allgemeines

Ingolstadt ist mit 124.000 Einwohnern die zweitgrößte Stadt Oberbayerns und die sechstgrößte in Bayern. Die Stadt ist überwiegend vom verarbeitenden Gewerbe wie dem Automobil- und Maschinenbau geprägt, wichtigster Arbeitgeber ist AUDI. Den Bürgern steht ein breites Bildungsangebot zur Verfügung, u. a. eine Hochschule und die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Die Stadtbücherei Ingolstadt ist ein eigenständiges Amt im Kultur-, Jugend- und Schulreferat. Seit 1980 ist die Hauptstelle mit 43 Öffnungszeiten im historischen Herzogskasten untergebracht. Zum Bibliothekssystem zählen außerdem eine Schul- und Stadtteilbücherei, ein Bücherbus sowie die Schulmedienzentrale (SBA und Bildstelle). Der Gesamtbestand umfasst 165.500 Medien, aus dem im vergangenen Jahr 751.500 Entleihungen getätigt wurden.

Personal ist die wichtigste Ressource der Stadtbücherei: 80% des Gesamtetats sind Personalkosten. Deshalb kommt der Mitarbeiterführung besondere Bedeutung zu und hat bei den Füh-



runkskräften Vorrang vor der Sachbearbeitung. Insgesamt entfallen auf das Personal 22,5 Stellen: 6,75 Diplom-Bibliothekare; 9,2 Fachangestellte für Informations- und Medienberufe (FaMIs, Bibliotheks-Obersekretäre); 3,25 Verwaltungsangestellte; 1 Busfahrer; 0,75 Erzieher, Lehrer; 0,5 Reinigungskraft; 1 Sonstige ohne Planstelle; 1 Auszubildender. Von 31 Personen sind 19 Tarifbeschäftigte, 11 Beamte im mittleren Dienst und 1 Auszubildender. Hinzu kommen noch mehrere Personen, die gemeinnützige Arbeit verrichten.

Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Personalführung in der Stadtbücherei Ingolstadt

Die Außenwirkung und der betriebliche Erfolg einer Bibliothek basieren überwiegend auf der Kompetenz und der Serviceeinstellung ihrer Mitarbeiter. Mitarbeiterführung hat zwei wichtige Aspekte: zum einen die (möglichst) gerechte Beurteilung und zum anderen die Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern.

Von Heike Marx-Teykal



Dienstbesprechung des Bibliotheksteams



ist, da er/sie als Teil eines Teams die Arbeit ausführt (Thekendienste, Rückordnen...). Daneben gibt es individuelle Aufgaben, in denen die Mitarbeiter klar voneinander abgegrenzt beurteilt werden können.

Die Anzahl der Mitarbeiter hat in der Stadtbücherei Ingolstadt eine Größe erreicht, bei der die Bewertungen und Förderungen nicht mehr von einer Führungskraft vorgenommen werden können, sondern eine Trennung von direktem Vorgesetzten und Amtsleitung besteht. Dabei ist der direkte Vorgesetzte für alle Personalgespräche zuständig, er legt den Bewertungsvorschlag der Amtsleitung vor, die dann in Kenntnis der anderen Bewertungen und des gesamten Mitarbeiterspektrums die Bewertung modifiziert.

Dieses System der Beurteilung durch zwei verschiedene Führungskräfte ist m. E. für den einzelnen Mitarbeiter gerechter als die Beurteilung nach Einschätzung einer einzelnen Führungskraft. Die Schwierigkeit für die Amtsleitung besteht darin, sich tatsächlich von allen Mitarbeitern einen Eindruck zu verschaffen und Entwicklungen zu verfolgen. Es ist dabei ungemein hilfreich, dass auch fast alle Mitarbeiter der dezentralen Standorte regelmäßig in der Hauptstelle im Herzogskasten Dienst leisten.

Personalbeurteilung

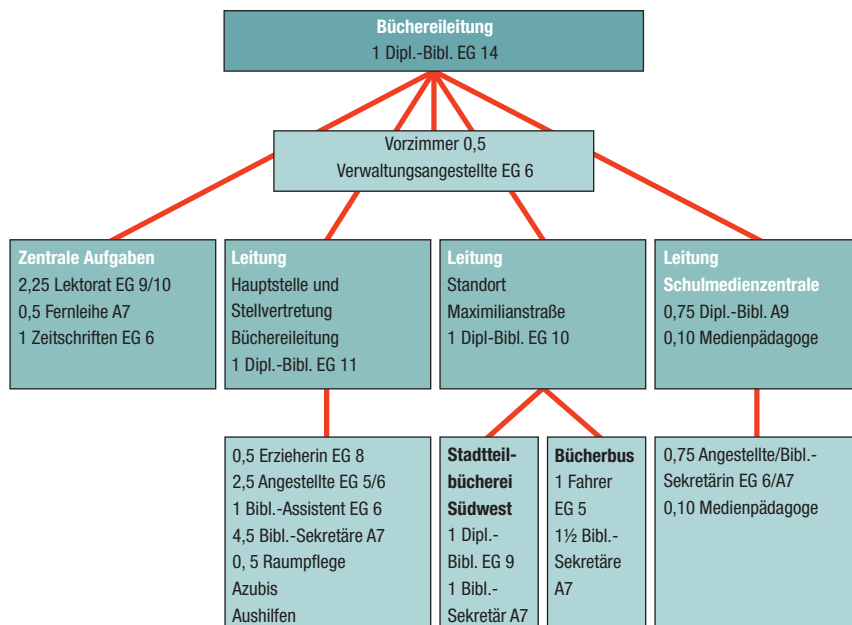
Allgemeines

Zur Leistungsbeurteilung gibt es genaue Vorgaben durch Beamtenrichtlinien und die systematische Leistungsbewertung auf Grundlage des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD). In kommunalen Einrichtungen wird die Ausgestaltung bestimmt von Dienstanweisungen, die der Stadtrat beschließt.

Leistungsbeurteilung innerhalb der vorgegebenen Richtlinien ist in der Bibliothek schwierig, weil es für Beamte und Tarifbeschäftigte unterschiedliche Bewertungssysteme gibt, der Personalkörper tatsächlich aber als Ganzes berücksichtigt werden muss und jeder Kollege sich auch in erster Linie als Bibliotheksmitarbeiter und nicht als Tarifbeschäftigter oder Beamter begreift. Außerdem gibt es viele Tätigkeitsbereiche, in denen die Leistung des einzelnen Mitarbeiters nur schwer ermittelbar

FOTOS: RITICHIE HERBERT; STADTBÜCHEREI INGOLSTADT

Organisations- und Stellenplan der Stadtbücherei Ingolstadt



Die Bibliothek selbst ist nur ein Teil der Gesamtverwaltung. Um innerhalb der Verwaltung die Vergleichbarkeit bei der Beurteilung und Prämienvergabe zu wahren, gibt es Regelungen für Bewertungsgrenzwerte, die nur mit eingehender Begründung unter- bzw. überschritten werden dürfen. Die angestrebte Vergleichbarkeit zwischen der Beurteilungspraxis verschiedener Ämter dient der Chancengleichheit bei Bewerbungen innerhalb der Stadtverwaltung. Aufgrund der Fachausbildung trifft dieser Aspekt jedoch auf die meisten Bibliotheksmitarbeiter nicht zu. Das innere Verhältnis der Mitarbeiter ist deshalb ungemein wichtig. Aufgrund der gleichen Ausbildung und der Verweildauer in der Dienststelle hat sich ein starkes Wir-Gefühl ausgeprägt.

Festzuhalten bleibt, dass alle Mitarbeiter in der Stadtbücherei Ingolstadt sehr motiviert sind und überdurchschnittlich gute Arbeit leisten. Dies liegt u. a. an folgenden Grundvoraussetzungen. Zunächst an einer Fachausbildung, bei der der spätere Einsatzort meistens auch Ausbildungsplatz war. Man geht also sehenden Auges in seine spätere Beschäftigungsstelle und weiß, dass ein Wechsel innerhalb der Stadtverwaltung fast ausgeschlossen ist. Dadurch ist auch der Teamgedanke stärker als in anderen Ämtern ausgeprägt.

Die Arbeit in der Bibliothek ist außerdem sinnstiftend: So gibt es in der Regel ein direktes Feedback durch die Zielgruppe (Leser, Lehrer, Publikum, Ausleihzahlen...). Die Arbeit ist zudem abwechslungsreich: Fast jeder Mitarbeiter trägt Verantwortung. Dies trifft auch auf die FaMIs und den mittleren Dienst zu. Bei fast allen Mitarbeitern ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz vorhanden, was sich aus den publikumsintensiven und servicebetonten Tätigkeiten ergibt. Darüber hinaus besitzt die Bibliothek ein positives Image in der Öffentlichkeit. Die Nutzer kommen freiwillig und schaffen in der Regel eine positive Arbeitsatmosphäre.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2006 stützen diese Einschätzung. In fast allen Bereichen liegen die Werte der Büchereimitarbeiter positiv über dem Verwaltungsdurchschnitt. Die Ergebnisse der Befragung von 2010 liegen noch nicht für einzelne Ämter vor.



Der Herzkasten – Domizil der Stadtbücherei Ingolstadt

Beurteilungen von Tarifbeschäftigten

Der Stadtrat beschloss für die jährliche Leistungsbeurteilung der Tarifbeschäftigten ein Beurteilungsschema, das in 6 Kriterien jeweils Bewertungsstufen von 1 bis 5 Punkten vorsieht. Jedes Kriterium hat eine prozentuale Gewichtung, die je nach besonderem Aufgabenschwerpunkt des Amtes differieren kann. In der Bibliothek ist folgende Gewichtung gewählt worden: Leistungsqualität 20 %, Leistungsquantität 10 %, Selbstorganisation/Offenheit 10 %, Belastbarkeit/Einsatzbereitschaft 25 %, Kooperation/Kommunikation 10 %, Kundenorientierung 25 %.

Die normal gute Leistung = Mittelwert entspricht 3 Punkten pro Kriterium. Damit erreicht ein durchschnittlicher Mitarbeiter, der alle an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen uneingeschränkt erfüllt, 300 Punkte insgesamt. Punktezahlen über 300 werden im Rahmen des Amtsbudgets mit Leistungsentgelt honoriert, Führungskräfte nach einem modifizierten Schema bewertet. Alle Beurteilungen werden vom direkten Vorgesetzten entworfen und dann vom „Führungszirkel“ der Bü-

cherei miteinander verglichen und evtl. modifiziert, um möglichst gerecht zu bewerten. Da die leistungsabhängigen Anteile des Gehalts jedes Jahr ansteigen, hat die Punkteverteilung immer größere Einkommensrelevanz.

2007 wurden in einer büchereiinternen Mitarbeiterbesprechung per Abstimmung der Führungszirkel (Amtsleitung, stellvertretende Amtsleitung, alle weiteren Führungskräfte mit Personalverantwortung) und die Bildung von Qualitätszirkeln beschlossen. Diese Qualitätszirkel legten die Merkmale des „mittleren Niveaus = Stufe 3“ der Skala für verschiedene Tätigkeiten fest. Die Qualitätszirkel, bestehend aus Tarifmitarbeitern, Beamten mit gleicher Tätigkeit und Büchereileitung, definierten, was besonders gute Qualität/Quantität beim Rückordnen, Katalogisieren, Kundenkontakt (Diplom-Bibliothekare und Servicepersonal an den Verbuchungstheken getrennt) etc. ist, also mit überdurchschnittlicher Bewertung honoriert wird.

Der Gedanke war, dass alle Mitarbeiter mit gleichen Tätigkeiten nach gleichen, möglichst klaren Maßstäben beurteilt werden sollen. Ich habe diese Gespräche als überaus sinnvoll empfunden und war von der guten Gesprächsatmosphäre und dem hohen angestrebten Niveau beeindruckt. Die Definition des mittleren Niveaus „erfüllt die Erwartungen uneingeschränkt“ legt die Messlatte für das Leistungsentgelt bereits sehr hoch. Die Vereinbarungen zu Gruppentätigkeiten wurden durch individuelle Startgespräche ergänzt. Dabei stellte sich auch heraus, dass für einige Stellen keine gültige Arbeitsplatzbeschreibung existierte. Diese konnten dann in Folge grundsätzlich neu bewertet werden, was für den jeweiligen Mitarbeiter langfristig lohnender ist.

Der Zeitaufwand der Gruppen- und Einzelgespräche war 2007 enorm. Sie sorgten aber – besonders die Gruppengespräche mit Teilnahme aller Betroffenen auf freiwilliger Basis – für eine hohe Transparenz in der Leistungsbewertung und eine anschließende Akzeptanz des gesamten Beurteilungsprozesses. Ein wesentlicher Aspekt dieser ausführlichen Gespräche war, dass über Qualität, Zielgruppenerwartungen und Optimierung von Arbeitsvorgängen im Plenum gesprochen wurde. In dieser Ausführlichkeit und Breite waren diese Gespräche Neuland für alle Beteiligten. Die Kenntnisse und Einschätzungen aller Mitarbeiter konnten gleichberechtigt einfließen.

Nachdem die Beurteilungsrunde 2009 hinter uns liegt, ist der Zeitbedarf auf das jährliche Leistungsbewertungsgespräch reduziert. Die Gesprächsergebnisse von 2007 sind bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter ungemein wichtig. Eine Neuauflage der Gruppengespräche in Qualitätszirkeln ist für das nächste Jahr vorgesehen, damit die Bewertungskriterien nicht statisch bleiben.

Reger Betrieb an der Verbuchungstheke



Der Ingolstädter Bücherbus

Bei der Leistungsbewertung ist mir wichtig, dass überdurchschnittliche Leistungen in einzelnen Kriterien anerkannt werden, selbst wenn das Gesamtergebnis nur geringfügig über 300 Punkten liegt. Problematisch halte ich die Bewertung von Mitarbeitern mit sehr eingegrenzten Tätigkeiten, bei denen kaum ein Gestaltungsspielraum besteht. Ebenfalls schwierig ist es, Leistungsträger

nur über die Bepunktung und ein im Moment noch geringes Entgelt zu motivieren. Das reicht nicht aus. Meine Erfahrung ist, dass die Anerkennung der individuellen Stärken durch die Bewertung mit vier oder fünf Punkten motivierend wirkt, weil sich Mitarbeiter dadurch persönlich wahrgenommen fühlen. Deshalb halte ich eine Bewertung nach dem Gießkannenprinzip für nicht sinnvoll.

Die individuelle Situation mit Stärken und Schwächen steht im Zentrum des Leistungsbewertungsgespräches. Es ist sowohl Rückblick als auch Vorausschau. Es thematisiert die persönliche Leistung, die Veränderungen, Gesundheit, Fehlzeiten, Einschränkungen, besondere Situationen, Teamgefühl, subjektives Wohlfühlen, die Beziehung zum direkten Vorgesetzten und Wünsche (Veränderungen der Tätigkeiten, Veränderungen am Arbeitsplatz, Fortbildungen, Arbeitszeiten...). Natürlich gibt es auch Gesprächsgelegenheit neben diesem offiziellen Gesprächstermin – aber ein solches strukturiertes Gespräch bringt manchmal Themen an den Tag, die in anderen Gesprächen nicht angesprochen worden wären oder im Alltag untergehen, aber für das Arbeitsklima und die gegenseitige Zufriedenheit wichtig sind.

Ein wenig kompliziert wird der Bewertungs- und Gesprächsablauf dadurch, dass ich selber als Amtsleiterin Tarifangestellte bin, also auch der Leistungsbewertung unterliege und im positiven Fall meine überdurchschnittliche Leistung aus dem Amtsbudget bezahlt wird. Darüber entscheidet mein Referent. Erst nach Abschluss seines Gespräches mit mir kann ich festlegen, wie viel ein Leistungsentgelt in der Bücherei in Euro wert ist. Je mehr Punkte in der Bücherei insgesamt vergeben werden, desto geringer ist der Geldwert eines Punktes. Auch das ist ein Argument dafür, nicht Bonuspunkte als Selbstverständlichkeit an alle Mitarbeiter auszuschütten.

Beamtenbeurteilung

Beamte werden alle vier Jahre beurteilt in einer Skala von 1 bis 16 Punkten in 28 Kriterien. Auch hier ist die o.g. Beschreibung des mittleren Niveaus = 7 bis 10 Punkte „genügt in jeder Hinsicht den Anforderungen oder übersteigt sie“ ausschlaggebend. Neben den Beurteilungsgesprächen gibt es jährliche Mitarbeitergespräche. Inhaltlich decken sie sich mit den Leistungsbewertungsgesprächen für Tarifangestellte. Auch der Ablauf der Beurteilungen (direkter Vorgesetzter, Amtsleitung) ist sehr ähnlich. Es gibt kein leistungsabhängiges Entgelt.

Die Stadtbücherei ist nicht im Stellenkegel der Stadt enthalten. Eine schlechte Beurteilung bliebe, da die Endstufe A7 bei 9 von 11 Beamten sehr rasch erreicht ist, folgenlos. Deshalb sind gerade im Beamtenbereich die folgenden Fördermöglichkeiten zur Motivation ungeheuer wichtig.

Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement

Das Gesundheitsmanagement umfasst die Prävention, den Umgang mit suchtgefährdeten Mitarbeitern, das Fehlzeitenmanagement, das betriebliche Eingliederungsmanagement und die Mitarbeiterbeteiligung. Das Fehlzeitenmanagement ist also ein Teil des Gesundheitsmanagements. Konkret bedeutet dies Festhalten der individuellen Krankheitstage, Pflichtgespräche mit dem direkten Vorgesetzten nach der Rückkehr und eine sich steigernde Intensität der Gespräche bei auffälligen Fehlzeiten mit Konsequenzen (Attestpflichten, betriebsärztliche Untersuchungen). Bei den Fürsorge- oder Folgegesprächen steht im Vordergrund, gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen und Maßnahmen zu erarbeiten, um wieder eine regelmäßige Arbeit zu ermöglichen.

Die vorhandenen Fehlzeiten in der Bibliothek waren 2009 unterdurchschnittlich im Vergleich zur Gesamtverwaltung. Dieser Trend setzt sich auch 2010 fort. Insofern werden die Gespräche häufig als Rückkehrergespräche zur gegenseitigen Information geführt. Daneben bietet die Personalentwicklung eine Vielzahl an persönlichkeits- und gesundheitsfördernden Seminaren an, die zum Gesundheitsmanagement gehören und Fehlzeiten vermeiden sollen (z. B. gezielter Stressabbau, Vereinbarkeit von Familie und Beruf).

Mitarbeiterförderung

Eine wesentlich größere Rolle in der Personalführung nimmt erfreulicherweise die Mitarbeiterförderung ein. Sie ist der angenehmste Teil der Personalführung und kann mit vielen Maßnahmen sehr individuell eingesetzt werden. Die in der Bibliothek häufigsten Formen sind Leistungsprämie (Tarifbeschäftigte und Beamte), Leistungsstufenverkürzung (Beamte), Erlaubnis zur Telearbeit und individuelle Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Fortbildungen und Teamseminare.

Als Leistungsanreiz wurde vom Stadtrat eine Leistungsprämie beschlossen, um jährlich herausragende besondere Leistungen honorieren zu können. Der Schwerpunkt liegt auf Teamprämien, was der Arbeit in der Bücherei sehr entspricht. Die Leistungsprämie ist unabhängig vom individuellen Leistungsentgelt und der normalen Entlohnung.

In der Bibliothek wird jährlich ein Team mit einer Prämie ausgezeichnet, das im abgelaufenen Jahr besondere Schwierigkeiten oder Situationen bewältigt hat (z. B. Personalausfall, neue Teamzusammensetzung mit neuer Aufgabenverteilung und Ausleihsteigerung, Planung der neuen Jugendbücherei und Einarbeitung der neuen Medien ohne Personalverstärkung, intensiver Test eines neuen DV-Verfahrens). Die Prämie pro Teammitglied beträgt mindestens 200 Euro.

Auf Grundlage der bayerischen Leistungsstufenverordnung wird jährlich bei einem Beamten der Bücherei die Wartezeit auf die nächste höhere Stufe verkürzt. Da dies auf alle Beamten in Bayern zutrifft, führe ich den Punkt nicht weiter aus.

Eine Möglichkeit, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeit weiter zu beschäftigen und ihnen gleichzeitig die angestrebte Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen, ist die Heim- und Telearbeit. Die Amtsleitung entscheidet, ob und in welchem Ausmaß (max. 10 Stunden/Woche) sie für einen Mitarbeiter möglich ist. In der Bücherei ist der Einsatz von Telearbeit sehr begrenzt, da die Verfügbarkeit des Personals zu den Öffnungszeiten die Arbeitszeiten bestimmt und interne Tätigkeiten häufig flexibel zwischen den Publikumseinsätzen eingeschoben werden. Trotzdem gibt es in der Bücherei 2 Mitarbeiter, die teilweise in Telearbeit beschäftigt sind (Amtsleitung und 1 Dipl.-Bibliothekar).

Eine bessere Möglichkeit als die Telearbeit, um die Anforderungen der Bücherei und die privaten Zeitbedürfnisse zu harmonisieren, ist die Vereinbarung von individuellen Arbeitszeitmodellen. Die Zahl der Öffnungszeiten des Büchereistandes liegt bei 22 von 30 Beschäftigten über der jeweiligen Wochenarbeitszeit, d. h. ein „Schichtdienst“ muss organisiert werden. Hier nehme ich Rücksicht auf vorhandene Zeitbegrenzungen der Mitarbeiter, soweit sie planbar und regelmäßig sind (Schichtdienst des Ehepartners, Kinderbetreuungszeiten...). Damit es nicht zum Unfrieden mit anderen Mitarbeitern kommt, sind die ungelieb-

ten Zeiten (Freitagnachmittage, Samstage, Spätdienste) je nach Stundenzahl auf alle Mitarbeiter anteilig umzulegen. Die Pläne werden zum Teil lange im Voraus erstellt, damit jeder Mitarbeiter entsprechend diese Tage planen kann. Kurzfristige Ausfälle werden allerdings häufig zu Lasten der Vollzeitmitarbeiter gelöst, die dann einen Bonus für die nächsten Einsatzpläne erhalten. Bisher ist es noch (fast) immer gelungen, die Anforderungen mit gutem Willen aller zu kombinieren. Bei Neueinstellungen mit Bewerbern aus dem klassischen Verwaltungsbereich führen die zeitlichen Erfordernisse der Bücherei allerdings bei Teilzeitkräften manchmal zur Rücknahme der Bewerbung.

Als letztes Motivationsinstrument, das in der Bücherei regelmäßig Anwendung findet, seien nicht fachgebundene Fortbildungen und Teamseminare genannt. Fortbildungen, die zur Persönlichkeitsbildung oder zur Gesundheitsvorsorge beitragen und unentgeltlich in der Freizeit oder Dienstzeit besucht werden dürfen, tragen zur Arbeitszufriedenheit bei. Der Besuch wird von mir im Rahmen der Dienstplangestaltung unterstützt. Teamseminare werden von den Mitarbeitern der Bücherei inzwischen regelmäßig und je nach Team begeistert durchgeführt. Die Seminare werden von der Personalentwicklung der Stadt teilfinanziert und auf Wunsch mit fachlicher Leitung angeboten. Das Ziel sind entweder konkrete teambildende Maßnahmen zu einem bestehenden Problem oder eine allgemeine Verbesserung des Arbeitsklimas in der Gruppe. Um diese Teamseminare zu ermöglichen, muss teilweise ein Büchereistandort halbtags geschlossen werden.

Nachtrag: In diesem Beitrag konnten die Führungsinstrumente, die in Ingolstadt zur Anwendung kommen, nur skizziert werden. Zur detaillierten Information stehe ich jederzeit gerne unter heike.marx@ingolstadt.de zur Verfügung.



DIE AUTORIN
Heike Marx-Teykal
ist Leiterin der
Stadtbücherei
Ingolstadt.



Stadtbücherei
Ingolstadt