

Zielbeschreibung in Bibliotheken

Pro Libris Jahrgang 4, Heft 3/99 und Heft 4/99

Maren Becker

13. April 2001

Inhaltsverzeichnis

1 Zielbeschreibungen in Bibliotheken	3
2 Aspekte der zielorientierten Führung	3
2.1 Zieldefinitionen greifen Legitimationsnot vor	3
3 In Zeiten knapper Mittel kann die Verteilung zielorientiert erfolgen	4
4 Zielorientiertes Führen ändert die Art der Kontrolle	4
5 Zielorientiertes Handeln setzt eine systematische Planung auf allen Ebenen voraus	4
6 Zielorientiertes Führen hat Einfluß auf das Miteinander in der Bibliothek	4
7 Zielformulierung	5
7.1 Aufgaben sind keine Ziele	5
7.2 Stufen der Zielfindung und -formulierung	5
7.3 Ziele mit Aufforderungscharakter	6
8 Qualität	6
8.1 Qualitätsmessung	7
8.2 Qualitätsmessung durch Messung des Zielerreichungsgrads	7
9 Anhang	7
Literatur	8

1 Zielbeschreibungen in Bibliotheken

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus dem Auge verliert, geht immer geschwinder als jene, die ohne Ziel umherirren.

(Sprichwort)

Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, ist es gleichgültig, welchen Weg wir gehen.

(Chinesische Weisheit)

Im ersten Teile dieses Artikels möchte ich die Möglichkeiten von **Zielsystemen** in Bibliotheken beschreiben um deutlich zu machen, welche Konsequenzen fehlende Ziele für Bibliotheken haben können. Dies wird in fünf Aspekten erläutert [1]:

1. Die Definition von **Organisationszielen** ist hilfreich, wenn die Existenz in Frage gestellt wird.
2. In Zeiten knapper Mittel kann ihre Verteilung zielorientiert erfolgen.
3. Die Definition von Zielen gibt Vorgesetzten die Möglichkeit der Zielerreichungskontrolle; für MitarbeiterInnen wird Kontrolle einschätzbar, weil sie wissen, was von ihnen erwartet wird.
4. Zielorientiertes Handeln setzt eine systematische Planung auf allen Ebenen voraus. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Abstimmung bei der Planung zu verbessern und den Austausch zu versachlichen.
5. Zielorientiertes Führen hat Einfluß auf das Miteinander in der Bibliothek.

Im **zweiten Teil** diese Artikels (Pro Libris Jg 4 Heft 4/99) wird anhand von Beispielen erläutert, wie Ziele definiert sein müssen, um im obigen Sinne einsetzbar zu sein, wie die Zielfindung aussehen kann, wie zielorientierte Planung erfolgt und wie der Qualitätsaspekt mit einbezogen werden kann.

Beide Teile wurden in Seminaren des Kurssegments "Bibliotheksorganisation und -management" des **HBZ-Fortbildungsprogramms** behandelt. Es ist geplant, Seminare zu zielorientierter Führung und angrenzenden Themen weiter anzubieten.

2 Aspekte der zielorientierten Führung

Die Definition von Zielen ist eine wesentliche Voraussetzung für organisiertes, effizientes Handeln. Dies ist eine Aussage, der man leicht zustimmen kann. Um so erstaunlicher erscheint, dass es kaum eine Institution im Öffentlichen Dienst gibt, die sich Ziele gesetzt hat. Zielsysteme, die direkt auf die Arbeit einzelner Abteilungen, z.B. in der Bibliothek bezogen werden können, sind weitgehend unbekannt. Dieser scheinbare Widerspruch liegt in den mannigfaltigen Konsequenzen zielorientierter Führung begründet.

2.1 Zieldefinitionen greifen Legitimationsnot vor

Im Gesetz über die wissenschaftlichen Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen, **§33 (1)** werden weder Aufgaben noch Ziele von Bibliotheken beschrieben, sondern lediglich ihr Status. Die wissenschaftlichen Bibliotheken haben also von ihrer vorgesetzten Behörde keine Vorgabe erhalten, wofür sie da sein sollen oder für wen, welche Wirkung sie haben soll oder wie sich ihre Existenz legitimiert. Um so leichter mag es erscheinen, ihnen diesen Status (als selbstverständlicher Teil der Hochschule), der bei der Formulierung des Gesetzes nicht weiter begründet wurde, abzuerkennen. Bibliotheken, die die Frage nach ihrer Existenzberechtigung, ihrem Zweck, ihren **Zielgruppen** und der Wirkung ihres Handelns intern diskutiert und vereinbart haben, sind gegen Legitimationsnot besser gefeit.

Doch wer deutlich macht, was die eigene Bibliothek besonders auszeichnen soll, was sie besser kann als andere, für wen sie besonders da sein will, macht sich auch angreifbar, kritisierbar. Es besteht die Möglichkeit, daß ein Aspekt betont wird, der dem Unterhaltsträger oder der Universität nicht zusagt. Darüber hinaus wird die Leistung nachprüfbar. Ich meine jedoch, es ist besser, diese Effekte in Kauf zu nehmen, anstatt sich dem Risiko auszusetzen, die nächste Umstrukturierung nicht zu überstehen, weil nicht klar Stellung bezogen wurde.

3 In Zeiten knapper Mittel kann die Verteilung zielorientiert erfolgen

Wer ein Ziel im Auge hat, kann Wege und Mittel darauf abstimmen und dadurch effizient einsetzen. Ohne klare Zieldefinition erfolgt die Mittelvergabe bei unverändertem Mittelfluß wahrscheinlich wie in den Vorjahren. Steuerung findet praktisch nicht statt. Veränderungen in der Haushaltslage werden ohne Ziele entweder gleichmäßig weitergegeben ("Gießkannen- bzw. Rasenmäherprinzip"), oder die vereinzelt Kürzungen (oder Aufstockungen) erscheinen willkürlich.

Ziele setzen heißt Prioritäten setzen. Soll ein Aspekt bibliothekarischer Arbeit besonders betont werden, zieht dies die Vernachlässigung anderer Abteilungen oder Projekte zwangsläufig nach sich. "Uns soll alles gleich wichtig sein", bedeutet in Zeiten knapper Mittel, alles ein bißchen weniger intensiv zu tun. Es kann nichts neues zugelassen werden, ohne etwas anderes wegzulassen.

4 Zielorientiertes Führen ändert die Art der Kontrolle

Zielformulierung und -veröffentlichung macht systematische Planung und Steuerung möglich, und sie macht alle MitarbeiterInnen der Bibliothek kontrollierbar. Kontrolle fand in der Vergangenheit überwiegend über Anweisungen und deren Einhaltung statt. Zielorientiertes Führen setzt den Schwerpunkt auf die Ergebnisse der Arbeit. Zielerreichungskontrolle ist in vielen Bereichen ungewohnt, und wird u.U. verunsichern und auf Widerstand stoßen.

Auf der einen Seite kann sie unsystematisches Handeln auf allen Ebenen aufdecken.

Auf der anderen Seite geben Ziele und gemeinsame Zielabsprachen Sicherheit: JedeR weiß, wo sie/er steht und was sie/er zu leisten hat. Ziele machen Führung berechenbar und schützen MitarbeiterInnen vor Willkür.

Zwar können sich einzelne Abteilungen oder Personen selbst Ziele setzen, doch sie haben keinerlei Verbindlichkeit, wenn sie nicht von Organisationszielen abgeleitet wurden. Die Vorgabe von Zielen ist eine Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.

5 Zielorientiertes Handeln setzt eine systematische Planung auf allen Ebenen voraus

Sollen Ressourcen zielorientiert verteilt werden, müssen die Ziele stufenweise definiert sein, von allgemeineren Organisationszielen bis zu speziellen Zielen für Abteilungen wie z.B. die Erwerbung oder für Zielgruppen wie z.B. Studierende. Außerdem müssen sich aus ihnen Indikatoren der Zielerreichung ableiten lassen. Dezentral muß der Ressourcenbedarf zur Zielerreichung abgeschätzt und mit der nächst höheren Ebene abgestimmt werden. Aus diesem Verfahren folgt, dass alle Arbeitseinheiten auf allen Ebenen sich über ihren Beitrag zur Zielerreichung Gedanken machen müssen, um dann Verhandlungen über die nötigen Ressourcen führen zu können. Neben dem Verhandlungsgeschick hängt die Verteilung von Mitteln wie Personal, Sachkosten oder technische Unterstützung somit auch davon ab, was sie zur Zielerreichung beitragen.

6 Zielorientiertes Führen hat Einfluß auf das Miteinander in der Bibliothek

Werden die Ziele der Bibliothek definiert und veröffentlicht, ist die Identifikation über einzelne Abteilungen hinaus eher möglich. Dies kann ein Baustein zu einem größeren Miteinander sein. Priorisierung löst aber auch das Ideal von "Wir sind doch alle gleich" ab, der Leistungsaspekt kann gefördert werden. Bei geeigneter Zieldefinition wird der Beitrag zur Zielerreichung meßbar, und kann dadurch einen größeren, vielleicht auch weniger subjektiven Einfluß auf die Leistungsbeurteilung haben. Subjektive Einschätzungen sind natürlich weiter möglich, der subjektive Charakter wird allerdings deutlicher. Die Konkurrenz um Stellen, Sachmittel, technische Unterstützung o.ä. kann zielorientiert, d.h. systematisch und sachlich

ausgetragen werden.

Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung schafft Handlungsräume und kann die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen erhöhen.

Insgesamt gesehen kann also die Zielbeschreibung in Bibliotheken viele Probleme lösen helfen, denen man ohne definierte Ziele nur schwer habhaft werden kann.

zweiten Teil dieses Artikels werde ich anhand von Beispielen erläutern, wie Ziele definiert sein müssen, um im Sinne zielorientierter Führung einsetzbar zu sein, wie die Zielfindung aussehen kann und wie der Qualitätsaspekt mit einbezogen werden kann.

Im ersten Teil dieses Artikels (Pro Libris Jg 4, Heft 3/99) habe ich die Möglichkeiten von **Zielsystemen** in Bibliotheken beschrieben, um deutlich zu machen, welche Konsequenzen fehlende Ziele für Bibliotheken haben können.

Im zweiten Teil möchte ich anhand von Beispielen erläutern, wie Ziele definiert sein müssen, um im Sinne zielorientierter Führung einsetzbar zu sein, wie die Zielfindung aussehen kann und wie der Qualitätsaspekt mit einbezogen werden kann.

7 Zielformulierung

Die Formulierung von Zielen ist keine triviale Handlung. Die Ausgangssituation genauso wie mögliche Entwicklungen müssen eingeschätzt, wichtig von unwichtig und richtig von falsch getrennt werden. Um den Schwierigkeiten der Zielformulierung zu entgehen, werden häufig Aufgaben genannt, wenn es eigentlich um Ziele gehen soll.

7.1 Aufgaben sind keine Ziele

Aufgaben beschreiben Maßnahmen oder Tätigkeitsfelder. Ziele begründen zusätzlich das Handeln, sie geben Maßnahmen eine Richtung, setzen Prioritäten, beschreiben die gewünschte Wirkung des Handelns, den angestrebten Zustand; sie nehmen Stellung, positionieren die Organisation in Abgrenzung zu ähnlichen Anbietern oder Konkurrenten.

Eine Aufgaben von Bibliotheken ist "Informationsversorgung". Aus dieser Aufgabe läßt sich ein Ziel ableiten, wenn die Tätigkeit näher begründet wird: "Informationsversorgung, um Lehre und Forschung zu unterstützen" ist ein Ziel, das auch eine erwünschte Wirkung beschreibt. "Informationsversorgung, um besonders die Forschung zu unterstützen" gibt weiterhin eine Priorität an. Zielbeschreibungen erweitern die Aufgabenliste der Bibliothek um Aussagen darüber, aus welchen Beweggründen die Aufgaben erfüllt werden.

Bei der Zielfindung und Zielformulierung können die folgenden Stufen hilfreich sein [1].

7.2 Stufen der Zielfindung und -formulierung

Ausgehend von der Aufgabenbeschreibung lassen sich Ziele entwickeln, wenn folgende Fragen beantwortet werden.

1. Stufe: **Auftrags- bzw. Problemanalyse**

Wofür und für wen sind wir da? (Aufgaben und Zielgruppen)

Was wollen wir, wohin wollen wir? (Richtung, erwünschte Wirkung)

Was muß, was kann und was könnte getan werden? (Priorisierung)

2. Stufe: **Zielsuche**

*Aus dem Auftrag (Was) werden Ziele (keine Maßnahmen!) abgeleitet (**Aufgaben sind keine Ziele**).*

3. Stufe: Zielformulierung

Mit welchem Inhalt, Umfang, Ausprägungsgrad, in welchem zeitlicher Rahmen sollen die Ziele erreicht werden (**Ziele mit Aufforderungscharakter**)?

4. Stufe: Indikatorenauswahl

Was ist das Maß der Zielerreichung, was zeigt an, dass das Ziel erreicht wurde (siehe dazu **Qualitätsmessung** und **Messung des Zielerreichungsgrads**)?

7.3 Ziele mit Aufforderungscharakter

Ziele erhalten Aufforderungscharakter und werden handlungsleitend, wenn sie

- A. **realistisch und erreichbar,**
- B. **eindeutig und konkret,**
- C. **zeitlich terminiert,**
- D. **meßbar und kontrollierbar**

formuliert sind.

A. Ziele sollen realistisch und erreichbar formuliert werden.

Wer in der Formulierung von Zielen ungeübt ist, neigt dazu "realitätsferne Maximalvorstellungen" ([2]) zu beschreiben. Als Beispiel könnte man "Alle Nutzer sollen zufrieden sein" nennen. Eine solche Zielformulierung führt möglicherweise zu Frustration, da sie nie erreicht werden kann. Wahrscheinlicher aber wird sie von den MitarbeiterInnen als Schönfärberei abgetan. Realistisch und erreichbar wäre etwa: "Medienangebot und Service sollen sich besonders an den Bedürfnissen von Studierenden ausrichten". Realistische und erreichbare Ziele können motivierend wirken.

B. Ziele sollen eindeutig und konkret formuliert werden.

"Das Medienangebot soll eine gute Qualität haben", ist eine Zielbeschreibung, die keine Orientierung für die Erwerbungspolitik geben kann. Um dies zu erreichen, muß intern geklärt werden, was unter guter Qualität zu verstehen ist. Das Verständnis von **Qualität** kann wie folgt konkretisiert werden: Das Medienangebot hat dann eine hohe Qualität, wenn es z.B. "aktuell", "mit Themenschwerpunkten", "zielgruppenorientiert" o. ä. ist. An konkreten Zielen können die Beschäftigten ihr Handeln ausrichten.

C. Ziele sollen zeitlich terminiert formuliert werden.

"Ein schneller Zugriff auf die Medien soll gewährleistet sein" ist ein konkretes Ziel. Zeitliche Terminierung verstärkt den Aufforderungscharakter noch: "Bis zum nächsten Jahr soll die Bibliothek so umstrukturiert werden, dass ein Buch aus dem Magazin in zwei Stunden erhältlich ist". Die Nennung von Vorstellungen über den zeitlichen Rahmen einer Maßnahme macht deren Priorität deutlich, und die Einhaltung meßbar.

D. Ziele sollen meßbar und kontrollierbar formuliert werden.

Durch ein Ziel wie "Die Beschilderung soll so umgestaltet werden, dass die Zahl der Beratungen um 10% zurück geht" wird eine Maßnahme in Bezug auf ihre erwünschte Wirkung konkretisiert. Die Angabe von Indikatoren der Zielerreichung macht ihre Wirkung meßbar. Der Erfolg der Maßnahme wird einschätzbar. Bei Zielerreichung kann gute Leistung gelobt werden, bei Nichterreichung besteht die Möglichkeit nachzubessern.

8 Qualität

Worte wie "Kennzahlen" oder "Leistungsmessung" provozieren oft Abwehr. Sie seien auf die Arbeit in Bibliotheken nicht anwendbar, und wenn, dann würden ausschließlich Ausleihzahlen erhoben; denn der

Qualitätsaspekt sei nicht messbar. Ich meine jedoch, dass dies nur dann zutrifft, wenn die Ziele unrealistisch oder unkonkret formuliert bleiben. Beschränkt sich die Zielbeschreibung auf Aussagen wie "Wir stellen Informationsmedien zur Verfügung und sind für alle da", dann ist der Rückgriff auf Ausleihzahlen unvermeidlich, weil die Ziele nicht so formuliert sind, daß sich aus ihnen die Qualitätsmessung ableiten ließe.

8.1 Qualitätsmessung

Qualität kann nur dann gemessen werden, wenn genauer festgelegt wird, was denn darunter verstanden werden soll. Das Gabler-Wirtschafts-Lexikon bietet hier folgendes an: **Qualität** ist beschrieben als ein "definierter wünschenswerter Zustand eines Produkts oder wünschenswerte Eigenschaft einer Dienstleistung auch/besonders im Hinblick auf die Eignung für den Verwender".

Daraus läßt sich für die Messung von **Qualitätszielen** folgendes ableiten:

Vorausgesetzt, es existiert ein "definierter wünschenswerter Zustand" eines Produkts oder einer Dienstleistung, dann bedeutet eine hohe Qualität eine große Annäherung an dieses Ideal oder anders ausgedrückt, einen hohen Zielerreichungsgrad.

Um die Qualität des Medienangebots messen zu können, muß demnach ein wünschenswerter Zustand konkret beschrieben werden. Wünschenswert könnte sein, dass die Zielgruppe der Studierenden so oft wie möglich das Medium in der Bibliothek vorfindet, das sie sucht. Mit einer solchen Qualitäts- bzw. Zielbeschreibung ist die Messung leicht möglich.

8.2 Qualitätsmessung durch Messung des Zielerreichungsgrads

Durch die Definition von Qualität als wünschenswerter Zustand kann das Ausmaß an Qualität durch Messung des Zielerreichungsgrads bestimmt werden. Die Entwicklung der "Zahl der nehmenden Fernleihen von 1998 auf 1999" wäre ein Indikator für die Qualität des Medienangebots: Ein Rückgang dieser Fernleihen spricht dafür, dass das Medienangebot dem Literaturbedarf der "Verwender" mehr entspricht (ceteris paribus: vorausgesetzt, die Bedingungen bleiben ansonsten gleich).

In der Literatur wird häufig zwischen qualitativen Zielen (z.B. guter Online-Katalog, wobei mit "gut" u.a. "eine große Zeitspanne abdeckend" bedeuten kann) einerseits und quantifizierbaren oder quantitativen Zielen, die leicht zählbar sind (z.B. Konversion von A-B bis Ende 1999), unterschieden. Den Zielerreichungsgrad eines qualitativen Ziels kann man durch einen Indikator bestimmen, oder durch das Ausmaß der Maßnahmen, die zur Verfolgung dieses Ziels ergriffen werden. Anders ausgedrückt: Qualitative Ziele kann man auf Umwegen bestimmen. Entweder man sucht sich ein Maß, das in enger Verbindung zum Ziel steht (z.B. Ziel: Interessante WWW-Seite anbieten; Indikator: Zahl der Zugriffe), oder man unterstellt, daß der Zielerreichungsgrad um so höher ist, je stärker man sich bemüht (z.B. durch eingesetzte Arbeitsstunden), das Ziel zu erreichen.

Durch eine konkrete Zielformulierung kann man diesen Umwegen entgehen. Wenn man genau weiß, was man unter Qualität versteht, ist deren Messung relativ einfach.

Den **ersten Teil** dieses Artikels habe ich mit der Feststellung geschlossen, dass Zielbeschreibung in Bibliotheken viele Probleme lösen helfen, denen man ohne definierte Ziele nur schwer habhaft werden kann. Ich möchte hier ergänzen, dass dies um so besser möglich ist, je konkreter die Ziele formuliert sind.

9 Anhang

Zielsystem: Wenn alle hierarchischen Ebenen Ziele definieren, die sich aus denen der nächst höheren Ebene ableiten und sie konkretisieren, spricht man von einem Zielsystem.

Organisations- oder **Oberziele** sind solche, die für die gesamte Organisation gelten. Abteilungs- oder Unterziele werden von ihnen abgeleitet und beziehen sich auf die konkrete Arbeit.

§ 33 (1) "Die Hochschulbibliothek ist eine zentrale Betriebseinheit. Sie umfaßt den gesamten für ihre Aufgabenerfüllung vorhandenen Literaturbestand in Zentraleinheit und Fachbibliotheken."

Zielgruppen sind Kunden- oder Nutzergruppen, auf die das Angebot in besonderer Weise abgestimmt ist.

Literatur

[1] Meixner, Hanns-Eberhard: "Vision 2000", Rostock/ Bornheim 1995, S. 150 - 167

[2] Becker, Helga: "Einführung von Teamstrukturen in der Stadtbücherei Hamm", in: *Bibliotheksdienst* 33. Jg (1999), H. 3, S 431