

**Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
Band 24**

**Critical Success Factors  
Bei der Umsetzung der Verwaltungsreform  
in Bibliotheken**

Sandra Füngeling

April 2000

Fachhochschule Köln  
Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

**Füngeling; Sandra:**

Critical Success Factors

bei der Umsetzung der Verwaltungsreform in Bibliotheken /  
von Sandra Füngeling. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und  
Informationswesen, 2000. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 24)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

*Die **Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft** berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).*

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen Claudiusstr.1 D-50678 Köln  
Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Karin Finkbeiner, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 2000

*Zu Beginn möchte ich mich bedanken bei*

den Mitarbeitern der Stadtbibliothek Essen für die Auskünfte und Eindrücke, die mir während eines Praktikums im Februar und März 1998 vermittelt wurden.

Insbesondere möchte ich mich bedanken bei dem Bibliotheksleiter Herrn Reinhard Brenner für die Bereitschaft, trotz organisatorischer Belastungen durch den Umbau des Bibliotheksgebäudes die Erstellung meiner Arbeit zu unterstützen.

Besonderer Dank gilt an dieser Stelle Frau Iris Fay, der Verantwortlichen für Allgemeine Verwaltung, Haushalt, Controlling und Berichtswesen in der Stadtbibliothek Essen, die sich jederzeit für die Beantwortung meiner Fragen und Anliegen Zeit genommen hat. Ohne ihre Hilfe wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Weiterhin habe ich mich für die freundliche Bereitstellung von Informationen bei Herrn Falkner von der Unternehmensberatung Technopart in Köln zu bedanken.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	5
2	Methodik der empirischen Strategieforschung.....	6
2.1	Grundlagen der CSF-Forschung.....	6
2.2	Critical Success Factors nach Peters und Waterman .....	7
2.3	Critical Success Factors nach Nagel .....	10
3	Die Verwaltungsreform in der CSF-Betrachtung.....	12
3.1	Elemente des Neuen Steuerungsmodells.....	12
3.2	Critical Success Factors der Verwaltungsreform nach Pirsich .....	13
3.3	Critical Success Factors der Verwaltungsreform nach Wambach und Bierer.....	15
4	Das „CSF-Modell“ der Verwaltungsreform in Bibliotheken.....	16
4.1	Qualität des Management.....	17
4.2	Kosten- und Leistungsmanagement .....	19
4.3	Optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials .....	21
4.4	Einsatz unterstützender Technologien.....	25
4.5	Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen .....	26
4.6	Innovative Zukunftsplanung.....	28
4.7	Praktizierte Kundennähe .....	29
5	Die Verwaltungsreform in der Stadtbibliothek Essen .....	30
5.1	Die Stadtbibliothek Essen.....	30
5.2	Untersuchung anhand des „CSF-Modells“ .....	31
5.3	Zusammenfassung .....	46
6	Fazit .....	47
	Literaturverzeichnis.....	49

# 1 Einleitung

Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) ist Thema in vielen Gemeinden. Die theoretischen Grundlagen der Verwaltungsreform, die hauptsächlich von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) erstellt werden, sind einfach vermittelt. Die Umsetzung der Theorie in die Praxis bringt allerdings für die meisten Gemeinden und ihre Ämter Komplikationen mit sich. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, daß bereits neu gesteuerte Ämter ihre Erfahrungen austauschen und „Neueinsteigern“ zugänglich machen.

Durch das Deutsche Bibliotheksinstitut (DBI) und verschiedene bibliothekarische Fachzeitschriften findet bereits seit mehreren Jahren ein reger Austausch zwischen Bibliotheken statt. Dabei werden individuelle Erfahrungen wiedergegeben, die allerdings ohne vorher definierte Untersuchungsgegenstände und -methoden erstellt worden sind.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Untersuchungsschemas, das auf den Analyse-Instrumenten und Erkenntnissen der empirischen Strategieforschung basiert. Zu diesem Zweck werden die Grundlagen anhand ausgewählter betriebswirtschaftlicher Literatur erläutert. Darauf folgt eine Untersuchung der Bemühungen, betriebswirtschaftliche Analyse-Methoden für das NSM aufzugreifen. Aus den daraus resultierenden Erkenntnissen wird ein eigenes Untersuchungsmodell für den Ablauf der Verwaltungsreform entwickelt, das sich insbesondere auf die Bedürfnisse von Bibliotheken konzentriert.

Schließlich soll das neu erstellte Modell als Untersuchungsmittel am praktischen Beispiel der Stadtbibliothek Essen erprobt werden. Die Stadtbibliothek Essen eignet sich als großstädtisches Bibliothekssystem besonders für diesen Zweck, da sie zu Beginn des Jahres 1998 das NSM in einem Probelauf eingeführt hat und es seit dem 1.1.1999 im Echtlauf praktiziert. Ein Charakteristikum der Einführung der Verwaltungsreform in Essen ist die Einbeziehung einer Unternehmensberatung (Techno-part) zur Entwicklung eines AmtsSteuerungsSystems (A.S.S.).

## **2 Methodik der empirischen Strategieforschung**

In der empirischen Strategieforschung existiert eine Vielzahl verschiedener Analyse-Instrumente. Dazu zählen u. a. die Wettbewerbsanalyse, das Konzept der Erfahrungskurve, die Portfolio-Analyse, die Gap-Analyse und das Benchmarking (vgl. Thommen/Achleitner, 1998, S. 824-837). Diese Methoden zu erläutern, würde den Rahmen dieser Diplomarbeit überschreiten. Aus diesem Grund ist die Beschränkung auf ein analytisches Instrument sinnvoll, das sich auf den Bereich der Verwaltungsreform ideal übertragen läßt. Dabei fiel die Wahl auf die in der empirischen Strategieforschung häufig verwandten „Critical Success Factors“ (CSF). Diese Erfolgsfaktoren haben neben der guten Übertragbarkeit außerdem den Vorteil, daß sie in der bibliothekarischen Fachliteratur auf die verwaltungsinternen Aspekte des NSM bereits angewandt wurden (s. Kap. 3).

### **2.1 Grundlagen der CSF-Forschung**

„Erfolgsfaktoren sind die zentralen Untersuchungseinheiten in der empirischen Strategieforschung für die Unternehmens- und Marketingplanung. Der Erfolgsfaktorenansatz beruht auf der Annahme, daß für jede betriebliche Planungseinheit [...] grundlegende Einflußgrößen existieren, die für den Erfolg oder Mißerfolg der Planungseinheit entscheidend sind“ (Diller, 1994, S. 272). Diese Einflußgrößen zu identifizieren, ist das Ziel der CSF-Forschung.

In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl verschiedener Konzepte von Erfolgsfaktoren erstellt worden, die nach Meinung der Autoren ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind. Die Beschäftigung mit dem Thema wird allerdings dadurch erschwert, daß „die Betriebswirtschaftslehre über ein geschlossenes, umfassendes und gleichermaßen anerkanntes Modell zur Erklärung des unternehmerischen Erfolgs im strategischen Bereich nicht verfügt“ (Daschmann, 1994, S.4).

Man ist sich heute weitgehend darüber einig, daß generelle branchenübergreifende Erfolgsfaktoren nicht existieren. Vielmehr geht man von Faktoren aus, die zwar eine relativ große Reichweite haben, aber deren Einfluß situations- und kontextabhängig

ist (vgl. Diller, 1994, S. 273). Gerade darin liegt der Vorteil der CSF als Analysemittel der Verwaltungsreform in Bibliotheken, da dadurch die Möglichkeit besteht, die entwickelten Faktoren den Grundvoraussetzungen und Kapazitäten sowohl der Bibliotheksbranche allgemein als auch der einzelnen Bibliothek anzupassen.

Man muß sich bei der Arbeit mit Erfolgsfaktoren allerdings darüber bewußt sein, daß sie als einzig verwendetes Analysemittel nicht ausreichend sind. Vielmehr ist es sinnvoll, sie durch weitere Instrumente der empirischen Strategieforschung zu ergänzen, um ein zuverlässiges Untersuchungssystem zu bilden.

Im folgenden werden zwei unterschiedliche CSF-Modelle vorgestellt: zum einen die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Peters und Waterman, die für großes Aufsehen in den 80er Jahren sorgte; zum anderen den Versuch von Kurt Nagel, aus verschiedenen Erfolgsfaktorenmodellen ein grundlegendes Konzept zu gestalten.

## **2.2 Critical Success Factors nach Peters und Waterman**

Thomas J. Peters und Robert H. Waterman berichteten in ihrem Bestseller „In search of excellence“ über das McKinsey-7S-Modell, das sie gemeinsam mit Richard Pascale und Anthony Athos entwickelt haben (vgl. Peters/Waterman, 1984, S.33). Hierbei handelt es sich um ein Modell von sieben Variablen, deren einzelne Elemente so betitelt wurden, daß sie alle mit dem Buchstaben S beginnen.

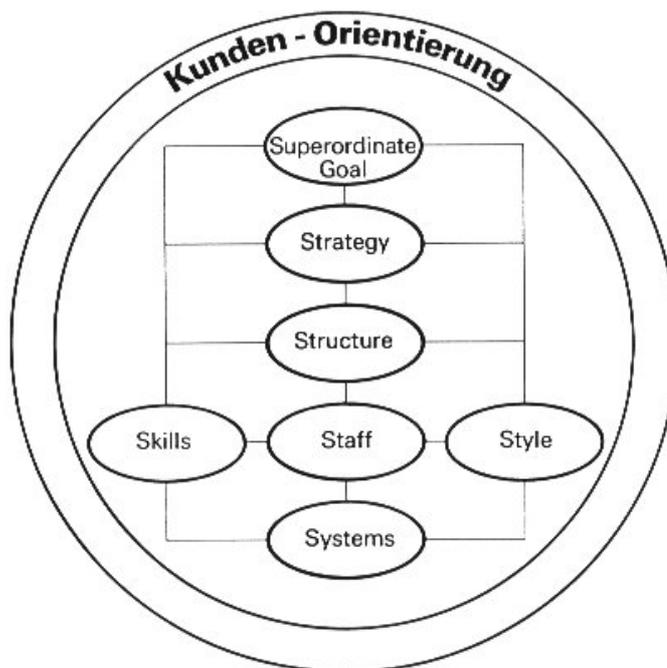
In der deutschen Übersetzung lauten sie wie folgt:

1. Struktur (structure)
2. Strategie (strategy)
3. Systeme (systems)
4. Selbstverständnis (subordinate goal)
5. Stil (style)
6. Spezialkenntnisse (skills)
7. Stammpersonal (staff) (vgl. Daschmann, 1994, S. 2).

Um dieses Modell zu verifizieren, beschlossen Peters und Waterman im Rahmen eines eigenständigen Projektes, 75 Unternehmen zu untersuchen. Dabei führten sie hauptsächlich Interviews durch, aber auch die Analyse von Sekundärmaterial brachte Ergebnisse (vgl. Peters/Waterman, 1984, S. 35).

Bei der Auswertung der Ergebnisse stellten Peters und Waterman fest, daß „die besonders erfolgreichen Unternehmen sich vor allem in einfachen Grundtugenden unternehmerischen Handelns auszeichneten“ (Peters/Waterman, 1984, S.35). Daraufhin wurde das 7S-Modell um diese Grundtugenden ergänzt, und Kundennähe wurde als ein weiteres Element mit übergreifender Bedeutung angeschlossen. Dies wird in Abbildung 1 schematisch wiedergespiegelt.

**Abb. 1: Die Unternehmensstrategie von Peters und Waterman**



(Quelle: Nagel, 1991, S. 36)

Die bei der Überarbeitung entstandenen acht Merkmale erfolgreicher Unternehmen, werden im folgenden kurz erläutert (vgl. Peters/Waterman, 1984, S.36-39).

### 1. *Primat des Handelns*

Die Entwicklung von Innovationen wird kleinen Teams überlassen, die das neu entwickelte Produkt anhand eines preiswerten Prototypen bei einem Kunden erproben. Dabei wird vermieden, daß durch große Innovationsplanungen der gesamte Betrieb „lahmgelegt“ wird.

### 2. *Nähe zum Kunden*

Dem Kunden wird Qualität, Service und Zuverlässigkeit geboten. Um dies zu erreichen, ist es erforderlich, auf die Wünsche und Forderungen des Kunden einzugehen. Häufig entstehen dabei die erfolgreichsten Innovationsideen.

### 3. *Freiraum für Unternehmertum*

Führungstalente innerhalb des Unternehmens werden gefördert. Kreativität und praktische Risikobereitschaft werden unterstützt, denn auch aus einem fehlgeschlagenem Versuch erhält man Erkenntnisse.

### 4. *Produktivität durch Menschen*

Der Mitarbeiter gilt als Quelle der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung und wird nicht nur als Arbeitskraft gesehen.

### 5. *Sichtbar gelebtes Wertesystem*

Die Werte, die dem Unternehmen wichtig erscheinen, werden in den Aktivitäten der Mitarbeiter nach außen sichtbar. Zu diesen Werten zählen u.a. Qualität und ein gepflegtes Erscheinungsbild des Unternehmens.

### 6. *Bindung an das gesamte Geschäft*

Überragende Leistungen werden hauptsächlich dann erzielt, wenn der Tätigkeitsbereich eines Unternehmens klar umrissen ist. Experimente in anderen Branchen haben nur selten Erfolg.

### 7. *Einfacher, flexibler Aufbau*

Die erfolgreichsten Unternehmen verfügen über einfache Strukturen und Systeme. Matrixstrukturen haben sich nicht durchsetzen können.

### 8. *Straff-lockere Führung*

Die Unternehmensführung läßt den Mitarbeitern Freiräume, die Kreativität und Zufriedenheit ermöglichen sollen. Die Grundwerte des Unternehmens aber werden mit aller Strenge durchgesetzt.

Mit der Entwicklung des 7S-Modells und der Merkmale für erfolgreiche Unternehmen, lösten Peters und Waterman intensive Diskussionen aus. Von ihren Kritikern wird

bezweifelt, ob ihre Forschungen zu zutreffenden, generalisierbaren Ergebnissen geführt haben (vgl. Hoffmann, 1986, S. 832).

### **2.3 Critical Success Factors nach Nagel**

In seiner Publikation „Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens“ entwickelt Kurt Nagel aus verschiedenen Theorien der CSF-Forschung ein Konzept von sechs grundlegenden Erfolgsfaktoren. Dabei wählt er jene Theorien aus, in denen der Kundenorientierung eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Dazu zählen u.a. die Untersuchungen von Peters und Waterman, das Modell der „Strategischen Erfolgspositionen“ von Cuno Pümpin und die Energo-kybernetische Strategie (EKS) nach Mewes (vgl. Nagel, 1991, S.14/15).

Nach der Analyse der Gemeinsamkeiten der betrachteten Theorien stellt Nagel sein vereinfachtes Konzept der sechs wesentlichen Erfolgsfaktoren vor:

1. Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme
2. Strategieorientierte Organisation
3. Verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotentials
4. Effizientes Führungssystem
5. Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem
6. Praktizierte Kundennähe (ebd. S.63).

Die Kundenorientierung hat Einfluß auf die anderen Faktoren, denn Nagel weist darauf hin, daß verstärkt vorgeschlagen wird, „den Kunden im Mittelpunkt des Denkens zu sehen und die Kosten im Rahmen des betriebswirtschaftlich Notwendigen zu optimieren, als ein absolutes Kostendenken dem Kundeninteresse überzuordnen“ (Nagel, 1991, S.63).

Ebenso haben effiziente Informationssysteme positive Auswirkungen auf die anderen Erfolgsfaktoren (vgl. ebd., S. 64). „Der Nutzen dieser Systeme wird nicht nur in den erzielbaren Rationalisierungschancen gesehen, sondern mehr und mehr als Wettbewerbsfaktor bei der Realisierung innovativer Marktchancen“ (Nagel, 1991, S.64).

Diese besondere Bedeutung wird in der schematischen Darstellung der Faktoren deutlich (s. Abb. 2).

**Abb. 2: Erfolgsfaktoren und ihre Interdependenz nach Nagel**



(Quelle: Nagel, 1991, S.65)

Nagel will mit dem von ihm entwickeltem System „Unternehmen behilflich sein, die Ausprägung der einzelnen Erfolgsfaktoren festzustellen und Hinweise für deren Weiterentwicklung zu geben“ (ebd., S.303). Außerdem betont er, „daß jeder einzelne Faktor von Wichtigkeit ist und nicht vernachlässigt werden darf“ (ebd.).

Die von Peters/Waterman und Nagel aufgestellten CSF-Modelle sind zwar für die Belange von Unternehmen der freien Marktwirtschaft konzipiert worden, können aber auch auf Institutionen der Öffentlichen Verwaltung übertragen werden. Zu diesem Zweck werden im folgenden Kapitel die grundsätzlichen Elemente des NSM kurz erläutert und untersucht, inwieweit die CSF-Forschung auf dem Gebiet der Verwaltungsreform schon Anklang gefunden hat.

## 3 Die Verwaltungsreform in der CSF-Betrachtung

### 3.1 Elemente des Neuen Steuerungsmodells

An dieser Stelle soll nicht die Verwaltungsreform erklärt werden, denn deren Bedeutung und Inhalt kann als bekannt vorausgesetzt werden. Statt dessen werden hier lediglich die Hauptthemen des NSM kurz wiedergegeben, die für die Betrachtung von CSF-Modellen notwendig sind. Zu diesem Zweck bietet sich der von Ulla Wimmer erstellte, stichwortartige Überblick über die Elemente des NSM an.

„Dezentralisierung von

- Entscheidungskompetenzen
- Ressourcenverantwortung
- Personalkapazität

Leistungsorientierte „Steuerung auf Abstand“

- Controlling
- Zielsysteme
- Produkte
- „Kontrakte“

Kostenmanagement

- Budgetierung
- Flexibilisierung des Haushaltsrechts
- Kostentransparenz
- Kosten-Leistungsrechnung

Organisationsmodernisierung

- externe Organisationsberatung
- Re-Organisation, Abflachen von Hierarchien

Personal

- Qualifizierung für neue Aufgabenfelder
- Motivation durch mehr Gestaltungsspielräume
- Anreizsysteme, leistungsorientierte Vergütung“ (Wimmer, 1995, S.17).

Über die Einführung des NSM in Kommunalverwaltungen gibt es eine Vielfalt an Literatur. Im folgenden werden zwei Artikel genauer betrachtet, die den Begriff der Er-

folgsfaktoren für die Untersuchung der Umsetzung der Verwaltungsreform in kommunalen Verwaltungen genutzt haben.

### **3.2 Critical Success Factors der Verwaltungsreform nach Pirsich**

Volker Pirsich, Leiter der Stadtbücherei Hamm, hat in seinem Aufsatz „Erfolgs- und Mißerfolgskriterien für die Umsetzung neuer Steuerungsmodelle“ Faktoren erarbeitet, die er für das Gelingen oder Mißlingen einer Verwaltungsumstrukturierung verantwortlich macht (vgl. Pirsich, 1996, S.226). Diese Faktoren erstellte er am Beispiel der Stadt Hamm, bei deren Umgestaltung die Bibliothek als eins von zwei Pilotprojekten eine Vorreiterrolle übernahm.

Pirsich sieht es als sein Ziel, anderen Betroffenen zu ermöglichen, „die eigene Position im kommunalen Umstrukturierungsprozeß zu analysieren und ggf. zu beeinflussen“ (Pirsich, 1996, S.226).

Im folgenden werden die von Pirsich aufgestellten Faktoren wiedergegeben (vgl. ebd., S.226-231).

1. Die Verwaltungsspitze und die Gemeindeorgane müssen den Willen zeigen, die Kommunalverwaltung in einen kunden- und mitarbeiterorientierten Dienstleistungsbetrieb umzuwandeln.
2. Es muß den Beteiligten bewußt sein, daß es sich bei der Umgestaltung um einen langwierigen Prozeß handelt. Dieser Prozeß ist prinzipiell nie abgeschlossen, denn aus den aus ihm resultierenden Veränderungen ergeben sich wieder neue Impulse für weitere Veränderungen.
3. Ferner müssen die Arbeitsmodalitäten zwischen den Ämtern und ihren übergeordneten Stellen sowie unter den einzelnen Ämtern geklärt sein.
  - a) Eine Abflachung der hierarchischen Strukturen innerhalb der Verwaltung wird dadurch erreicht, daß Kompetenzen von einer höheren auf eine niedrigere Verwaltungsebene abgegeben werden.
  - b) Ebenso muß das Miteinander der einzelnen Ämter geklärt sein.

4. Die getroffenen Modalitäten müssen durch alle Beteiligten schriftlich fixiert werden. Dabei soll sichergestellt werden, daß die getroffenen Vereinbarungen auch eingehalten werden.
5. Die Leistungsverrechnung zwischen den einzelnen Ämtern einer Verwaltung ist ein wesentlicher Aspekt der zu treffenden Modalitäten.
6. Sämtliche Mitarbeiter der Verwaltung müssen von Beginn der Umstrukturierung an in die Planungsarbeit einbezogen werden. Sie müssen ausreichend über die Vorgänge und die sich für sie veränderten Bedingungen informiert werden.

Zu den Veränderungen in der Stadtbücherei Hamm zählen:

- a) die Pflichten der Mitarbeiter,
  - b) die Rechte,
  - c) die Veränderung der Geschäftsabläufe,
  - d) die Zielvereinbarungen,
  - e) die Kompetenzerweiterungen  
und
  - f) die Mitarbeiterzufriedenheit.
7. Die Umwandlung muß von einer ständigen Überprüfung der Arbeitsinhalte begleitet werden.

Pirsich erläutert diese Faktoren anhand von Beispielen aus der Stadtbücherei Hamm. Bei der Beschäftigung mit seinem Artikel muß man allerdings zu der Auffassung gelangen, daß die zusammengestellten Erfolgsfaktoren aus der Betrachtung des Einzelbeispiels der Stadtbücherei Hamm resultieren. Ein auf der Grundlage eines betriebswirtschaftlichen Konzeptes erstelltes System von Erfolgsfaktoren ist nicht erkennbar.

Pirsich beschränkt den Kreis von Einflußgrößen auf verwaltungsinterne Aspekte. Wichtige Faktoren des Unternehmenserfolgs bleiben dabei unberücksichtigt. Dazu zählen vor allem Kundennähe und Technologieeinsatz. Dabei sind doch gerade für Bibliotheken auch die Kundenzufriedenheit oder auch der EDV-Einsatz (etwa: Internet, OPAC oder CD-ROM im Netz) ausschlaggebende Faktoren.

### **3.3 Critical Success Factors der Verwaltungsreform nach Wambach und Bierer**

Klaus Wambach und Ingrid Bierer aus dem Amt für Organisation und Informationsverarbeitung der Stadt Nürnberg haben sich in ihrem Aufsatz „Plafonierung und Budgetierung“ mit den Reformbemühungen ihrer Kommune auseinandergesetzt.

Dabei stellten sie fünf Erfolgsfaktoren für das NSM zusammen, die hier verkürzt wiedergegeben werden (vgl. Wambach/Bierer, 1995, S. 57).

1. Die Umstrukturierung einer Verwaltung ist ein langwieriger Prozeß, bei dem Probleme und Rückschläge nicht zu vermeiden sind. Daher ist es von besonderer Bedeutung, daß die Führungsspitze der Kommune hinter der Reform steht und sie vorantreibt.
2. Um Steuerungsdefizite zu vermeiden, müssen Informationssysteme schon zu Beginn der Reformbemühungen vorhanden sein.
3. Es muß Klarheit darüber bestehen, daß am Anfang der Reform durch Investitionen für Fortbildung und Technik und den Mehraufwand an Arbeit zusätzliche Kosten entstehen.
4. Der Reformprozeß muß als ein lernendes System verstanden werden. Es ist geradezu unmöglich, alle Veränderungen im Voraus zu planen. Aus diesem Grund müssen alle Beteiligten Mut für Innovationen aufbringen, auch wenn das mit Risiken verbunden ist.
5. Die Elemente der Reform müssen als Projekte organisiert sein, die immer wieder neu koordiniert und optimiert werden. Um das zu gewährleisten, müssen für jedes Projekt ausreichend viele Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Wambach und Bierer beschränken genau wie Pirsich ihre Sicht auf verwaltungsinterne Aspekte. Die Basis eines unternehmerisch erprobten CSF-Modells ist auch hier nicht zu erkennen. Weder Pirsich noch Wambach/Bierer nehmen die betriebswirtschaftlichen Resultate der Erfolgsfaktorenforschung zur Kenntnis.

Die Betrachtung der Ergebnisse von Pirsich und von Wambach/Bierer machen die Notwendigkeit deutlich, ein CSF-Modell zu entwickeln, das sowohl interne als auch externe Einflüsse berücksichtigt. Dieses Modell soll speziell den Anforderungen ge-

recht werden, die die Verwaltungsreform an Öffentliche Bibliotheken stellt. Die Entwicklung und die einzelnen CSF dieses neuen Modells werden im folgenden Kapitel beschrieben.

## **4 Das „CSF-Modell“ der Verwaltungsreform in Bibliotheken**

Bei der Entwicklung des „CSF-Modells“ der Verwaltungsreform in Bibliotheken wurde hauptsächlich Literatur zur strategischen Unternehmensplanung zu Rate gezogen, deren Theorien den Inhalten und Anforderungen der Reformierung Öffentlicher Bibliotheken angepaßt wurden.

Die dabei entstandenen Erfolgsfaktoren werden an dieser Stelle zur besseren Übersicht aufgeführt und in den folgenden Unterkapiteln genauer erläutert.

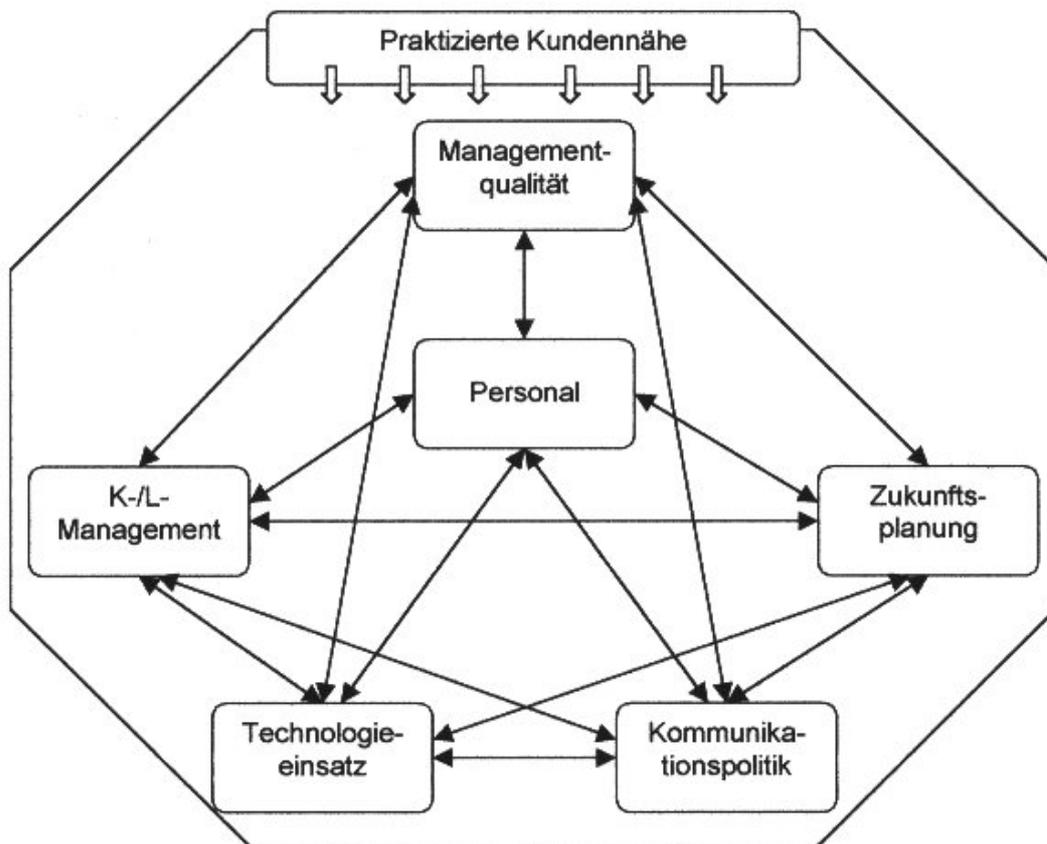
1. Qualität des Management
2. Kosten- und Leistungsmanagement
3. Optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials
4. Einsatz unterstützender Technologien
5. Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen
6. Innovative Zukunftsplanung
7. Praktizierte Kundennähe

Es ist zu beachten, daß es sich hierbei um relativ allgemein formulierte Faktoren handelt, deren spezieller Bezug zur Verwaltungsreform in Bibliotheken erst in den Teilaspekten deutlich wird. Diese Aspekte sind aber nicht als eigenständige Erfolgsfaktoren zu verstehen. Sie sollen klären, was den Faktor zu einem Erfolgs- oder Mißerfolgsgaranten macht.

Die oben aufgeführten Erfolgsfaktoren stehen in enger Wechselbeziehung zueinander. Eine besondere Rolle spielt dabei die praktizierte Kundennähe, denn sie beeinflusst die anderen Faktoren nicht nur, sondern sie muß besonders für Bibliotheken als das oberste Ziel aller Bemühungen und Entscheidungen verstanden werden.

Die Wechselbeziehungen und gegenseitigen Einflüsse im „CSF-Modell“ sollen durch die schematische Darstellung veranschaulicht werden (s. Abb. 3).

**Abb. 3: Das „CSF-Modell“ der Verwaltungssteuerung in Bibliotheken**



#### 4.1 Qualität des Management

„Die Prozesse in einem Unternehmen bedürfen einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, damit sie koordiniert und zielgerichtet ablaufen“ (Thommen/Achleitner, 1998, S. 757). Diese Funktion wird als Management oder Führung bezeichnet. Dabei gibt es keinen Zweifel darüber, daß „eine gute oder schlechte Führung sich früher oder später entscheidend im Unternehmenserfolg niederschlägt“ (ebd.).

Für die erfolgreiche Umsetzung der Verwaltungsreform ist ein qualitativ hochwertiges Management von zentraler Bedeutung. Dies wirft die Frage auf, welche Aspekte die Qualität des Management ausmachen. Bei der Auswahl der Aspekte wurde sowohl

auf das Management der Gesamtverwaltung eingegangen, als auch auf die Anforderungen und Auswirkungen auf das Management eines einzelnen Fachamtes.

### Wille und Bereitschaft zur Umstrukturierung

Durch die Reformierung kommen auf alle Führungskräfte und Mitarbeiter der Verwaltung gravierende Veränderungen zu. Daß diese von jedem begrüßt werden, ist zweifelhaft. Oft fehlt der Wille, alte Gewohnheiten aufzugeben und sich dem Streß, der mit einer Umstrukturierung verbunden ist, auszusetzen. Ein Problem ergibt sich daraus, wenn der Reformprozeß durch Ablehnung oder Desinteresse aufgehalten wird. Aus diesem Grund ist es häufig notwendig geworden, die Führungskräfte persönlich zu verpflichten, die Reformierung innerhalb ihres Kompetenzbereiches voranzutreiben.

### Qualifikation der Führungskräfte

Durch die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen in die Fachämter kommt auf die leitenden Führungskräfte der Ämter eine Vielzahl neuer Aufgaben zu. Diese erfordern wiederum spezielle Kenntnisse.

Am Beispiel von Bibliotheken zeigt sich deutlich, daß bibliothekarisches Fachwissen für den Leiter nicht mehr ausreichend ist. Vielmehr muß er betriebswirtschaftliches Denken beweisen und mit der ihm übertragenen Ressourcenverantwortung umgehen können.

### Engagement der Führungskräfte in Planungsgruppen

Wenn ein Amtsleiter sich nur widerwillig bereit erklärt hat, den Reformprozeß in seinem Amt zu unterstützen, sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Maßnahmen innerhalb seines Amtes mehr als schlecht. Ein Amtsleiter, der sich dagegen in Planungsgruppen und sogar in Projekten für die Gesamtverwaltung engagiert, ist zum einen immer über die neuesten Vorhaben informiert und zum anderen fähig, Entscheidungen zu beeinflussen.

Für Bibliothekare ist das eine Chance, die auf jeden Fall genutzt werden sollte. In den vergangenen Jahren hatten Bibliotheken immer Probleme damit, ihre Arbeit vor der Stadt und den Abgeordneten hinreichend zu präsentieren. Durch die Leistungsorientierung des NSM soll sich das ändern. „Die Bibliothek sollte versuchen, sich in der Gemeinde als kompetenter Gesprächspartner in Sachen Verwaltungsreform darzustellen“ (Wimmer, 1995, S. 28).

### Beauftragung externer Berater

Um das Management zu entlasten, ist es mitunter ratsam, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Dies wird immer häufiger praktiziert, denn es hat sich gezeigt, daß einige Aufgaben beim Einführen des NSM von der Verwaltung alleine nicht bewältigt werden können (vgl. ebd., S.26). Der Zeit-, Personal- und Kostenaufwand wäre zu groß. Sowohl theoretisches Wissen als auch praktische Erfahrungen bei derart großen Reorganisationsmaßnahmen dürften verwaltungsintern nicht im geforderten Umfang vorhanden sein.

## **4.2 Kosten- und Leistungsmanagement**

Ein funktionierendes Kosten- und Leistungsmanagement zählt zu den besonders bedeutenden Erfolgsfaktoren der Verwaltungsreform. Darin sind fast alle betriebswirtschaftlichen Instrumente enthalten, die im Zusammenhang mit dem NSM üblicherweise angewandt werden.

Zu den leistungsbezogenen Planungshilfen gehören für Bibliotheken Controlling, Zielsysteme, Produkte und Kontraktmanagement, die im folgenden kurz skizziert werden (ebd., S. 19-22).

Controlling ist ein betriebliches Steuerungsinstrument, das auf den Zielsetzungs- und Planungsaktivitäten der Bibliothek basiert. Diese werden ständig auf Effizienz und Effektivität überprüft und anhand von Kennzahlen und Leistungsindikatoren gemessen. Die Entscheidungsträger erhalten die benötigten Informationen in regelmäßigen Controlling-Berichten.

Zielsysteme sind Steuerungsinstrumente, die auf der Festlegung langfristiger Ziele auf Gemeinde- und Einrichtungsebene basieren (strategische Ziele). Diese werden ergänzt durch konkret quantifizierte und meßbare Leistungsziele für einen kürzeren Zeitraum (operative Ziele).

Produkte definieren das Dienstleistungsangebot. Sie beschreiben die Leistungen, die für externe Abnehmer erbracht werden. Dabei sollen ihnen die entsprechenden Kosten möglichst eindeutig zugeordnet werden.

Kontraktmanagement bezeichnet die Steuerung der Kommunalverwaltung über Zielvereinbarungen. In den Kontrakten werden die Qualität und Quantität der vom Fachamt zu erbringenden Leistungen festgehalten. Dem werden die von der Verwaltungsspitze zur Verfügung gestellten Ressourcen gegenübergestellt.

Das Kostenmanagement im NSM umschließt die Aspekte Budgetierung, Flexibilisierung des Haushaltsrechts, Kostentransparenz und Kosten-Leistungsrechnung (vgl. Wimmer, 1995, S. 21-26).

Durch die Budgetierung verfügt ein Fachamt oder eine Bibliothek über ein Gesamtbudget, dessen Einzelsätze selbständig gestaltet und verwaltet werden können. Dies steht in engem Zusammenhang mit der Flexibilisierung des Haushaltsrechts. Dabei stellen die folgenden Punkte die grundlegenden Veränderungen in diesem Zusammenhang dar.

- a) Die Aufhebung der strengen Titelbindung soll es ermöglichen, Sach- und Personalkosten durch gegenseitige Deckungsfähigkeit flexibel einzusetzen.
- b) Die Mehreinnahmen verbleiben ganz in der Bibliothek und können frei genutzt werden.
- c) Nicht ausgegebene Mittel können ganz in das nächste Haushaltsjahr übernommen werden. Dies gilt natürlich ebenso für Defizite.

Weiterhin muß die Kostenstruktur der Verwaltung transparenter werden, denn durch unzureichendes Rechnungswesen war es vor dem NSM nicht möglich, die Kosten einer Einrichtung genau zu definieren. Die Kostentransparenz soll u. a. dadurch ge-

währleistet werden, daß die Leistungen der Ämter untereinander in Rechnung gestellt werden.

Das kameralistische Rechnungswesen wird im Zuge der Verwaltungsreform durch eine Kosten-Leistungsrechnung ersetzt. Ihre zu erfüllenden Aufgaben sind:

„Bereitstellung von Daten für das Treffen von Entscheidungen,

Grundlage für die Preispolitik,

Kontrolle der Wirtschaftlichkeit,

Ermittlung des betrieblichen Erfolges,

Ermittlung von Wertansätzen für die Bilanz“ (Müllendorff/Karrenbauer, 1997, S. 19).

Die aufgeführten Instrumente des Kosten- und Leistungsmanagements jeweils als eigenständige Erfolgsfaktoren anzusehen, hat keinen Sinn, denn in der praktischen Anwendung sind sie stark voneinander abhängig. Sie bilden gemeinsam ein System, daß den Ämtern erlaubt, ähnlich wie eigenständige Betriebe zu arbeiten. Das Funktionieren dieses Systems entscheidet wesentlich über Erfolg oder Mißerfolg.

#### **4.3 Optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials**

In jeder betriebswirtschaftlichen Theorie zu Erfolgsfaktoren stellt das Personal eines Unternehmens eine entscheidende Einflußgröße dar. In der kommunalen Verwaltung und speziell in Bibliotheken ist das nicht anders. Nur wer über motiviertes, informiertes und qualifiziertes Personal verfügt, kann effektiv und effizient arbeiten.

Die einzelnen Aspekte, die die erfolgreiche Ausschöpfung des Mitarbeiterpotentials beeinflussen, werden hier dargestellt.

##### *Informiertes und in Planungsprozesse eingebundenes Personal*

Bei der Vielzahl von Veränderungen, die mit der Verwaltungsreform verbunden sind, ist es von grundlegender Bedeutung, daß das Personal der Verwaltung und der Bibliothek konsequent über den Stand und die Ziele der Umstrukturierung informiert wird. Nur so ist Verständnis für die Notwendigkeit der Reform zu erwarten.

Dies kann durch Qualitätszirkel erreicht werden. Das sind „auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen, bei denen sich fünf bis zehn Mitarbeiter ein oder mehrere Arbeitsbereiche der unteren Hierarchieebene eines Unternehmens in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal im Monat) während oder außerhalb der regulären Arbeitszeit auf freiwilliger Basis treffen, um selbstgewählte Qualitätsprobleme des eigenen Arbeitsbereiches zu diskutieren“ (Bruhn, 1997, S. 177). Für die Angestellten einer Bibliothek würde das bedeuten, daß sie sich über die Probleme, die im Praxisalltag auftreten, austauschen können. Weiterhin hätten sie dadurch die Möglichkeit, die Weisungen „von oben“ auf der Grundlage der Gespräche konstruktiv zu kritisieren. Auf diese Weise würden die Mitarbeiter in die Planungs- und Entscheidungsaktivitäten eingebunden werden und hätten nicht das Gefühl, daß alle Entscheidungen über ihre Köpfe hinweg getroffen werden. Das hätte eine Ablehnung und negative Einschätzung der Umstrukturierung zur Folge.

Außerdem ist es häufig der Fall, daß gerade die Mitarbeiter, die sich nicht in führenden Positionen befinden, den engsten Kontakt zum Kunden haben. Hierbei ist in Bibliotheken vor allem an Bibliothekare im Auskunftsdienst oder an der Ausleihe gedacht. Durch die persönliche Nähe zum Kunden entstehen häufig Ideen für Innovationen, die genau den Wünschen des Bibliotheksbenutzers entsprechen. Nutzt die Bibliotheksleitung diese Ideen, kann damit das Risiko einer Fehlentwicklung der Ziele der Kundenbetreuung verringert werden.

Weitere Maßnahmen, die zur Information der Mitarbeiter genutzt werden können, werden in Kapitel 4.5 näher geschildert.

### Qualifikation des Personals durch Fortbildung

Damit das Personal in der Lage ist, die Anforderungen der Verwaltungsreform zu bewältigen, muß es dementsprechend geschult werden. Bibliothekarisches Fachwissen allein reicht nicht mehr aus. Statt dessen gewinnt betriebswirtschaftliches und DV-technisches Wissen immer mehr an Bedeutung (vgl. KGSt, 1993, S. 29). „Durch Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiter werden Kompetenzen aufgebaut, die mittel- und langfristig zu einer Wettbewerbsdifferenzierung beitragen und das Bild der Bibliothek in der Öffentlichkeit prägen. Eine Bibliothek, die ihr Image beeinflussen

will, muß als erste Voraussetzung das Wissen um die dafür verantwortlichen Zusammenhänge mitbringen“ (Boscheinen, 1999, S.30).

Es ist von großer Bedeutung, daß in die Fortbildung der Mitarbeiter investiert wird. Dabei sollten Fortbildungen nicht ohne vorherige Planung vermittelt werden, denn es soll „eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Anforderungen der Bibliothek“ erzielt werden (ebd., S. 7).

### Motivation der Mitarbeiter

Die Möglichkeit der Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen ist ein Element zur Steigerung der Zufriedenheit des Personals, denn die Mitarbeiter „in den plafonierten Dienststellen sind größtenteils sehr motiviert, weil die Ergebnisse ihres Handelns unmittelbare Auswirkungen haben und ihnen größere Handlungsspielräume und mehr Eigenverantwortung eingeräumt werden“ (Wambach/Bierer, 1995, S. 58). Wie bedeutend die „Umstrukturierung im Sinne der Motivationslage in Bibliotheken ist, zeigt die Tatsache, daß laut Arbeitswissenschaftlern mehr als 40% der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst die innere Kündigung bereits vollzogen haben“ (Bauer, 1998, S. 22).

Allerdings ist zu bezweifeln, daß auf Dauer allein immaterielle Leistungsanreize genügen werden. Vielmehr muß darüber nachgedacht werden, inwieweit eine leistungsorientierte Vergütung möglich ist. Die Bezahlung nach dem Bundesangestellten-Tarifvertrag (BAT) ist längst veraltet und sollte dringend modernisiert werden. Außerdem müssen bessere Aufstiegsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen werden.

Eng im Zusammenhang mit der Motivation und der Zufriedenheit des Personals steht der im folgenden näher betrachtete Aspekt der Einführung von Teamstrukturen.

## Neue Organisation durch Teamstrukturen

Zur Zeit ist die Einführung von Teamstrukturen Thema in vielen Bibliotheken. Zum einen erhofft man sich von der neuen Organisationsform eine „Optimierung des Geschäftsganges“ und eine verbesserte „Planung der Lektoratsarbeit durch Zielabsprachen“ (Becker, 1999). Zum anderen ist eine besondere Chance darin zu sehen, hierarchische Strukturen innerhalb der Bibliothek abzuflachen. Auf diesen Punkt wird im weiteren genauer eingegangen.

In der alten Organisationsform ist es leider häufig der Fall, daß die Zusammenarbeit von Diplom-Bibliothekaren und den Fachangestellten für Medien und Information von gegenseitigem Unverständnis geprägt ist. Das liegt wahrscheinlich daran, daß z. B. Lektoren in ihrem Bereich einzelgängerisch arbeiten und den Blick für den allgemeinen Geschäftsgang verloren haben. Fachangestellte dagegen müssen in verschiedenen Lektoratsbereichen tätig werden und sind meistens überlastet. Durch das ständige Wechseln der Aufgaben fehlt ihnen ein eigener Verantwortungsbereich.

Durch die Umstrukturierung in Teams sollen diese Probleme gelöst werden. Ein Team besteht aus fest zugeteilten Diplom-Bibliothekaren und Fachangestellten. Jedes Team hat einen genau definierten Aufgabenbereich zu bewältigen, der unter den Teammitgliedern nach beruflichen Qualifikationen aufgeteilt ist. Dabei muß aber deutlich gesagt werden, daß es innerhalb des Teams auch hierarchische Strukturen geben kann. Diese werden aber nur durch die unterschiedlichen Kompetenzen und Aufgabenfelder definiert, denn die bisherige Distanz, die zu vielen Verständigungsproblemen geführt hat, wird aufgelöst.

Man kann davon ausgehen, daß durch die enge Zusammenarbeit von Diplom-Bibliothekaren und Fachangestellten in Teams das Betriebsklima im Laufe der Zeit entscheidend verbessert wird.

#### **4.4 Einsatz unterstützender Technologien**

DV-technische Unterstützung auf Verwaltungs- und auf Bibliotheksebene spielt eine immer größere Rolle. Im folgenden soll dargelegt werden, inwiefern der Einsatz von DV-Technik einen Erfolgsfaktor für Bibliotheken darstellt.

Eine Umfrage des DBI aus dem Jahr 1998 hat gezeigt, daß 70,96% der Öffentlichen Bibliotheken, die auf die Fragen des DBI geantwortet haben, mit Hilfe eines EDV-Bibliothekssystems arbeiten (vgl. Pieschel, 1999, S.114). Das zeigt, daß viele Bibliotheken den unterstützenden und arbeitserleichternden Charakter der Systeme erkannt haben und bereits für sich nutzen.

Die marktüblichen EDV-Systeme für Bibliotheken umfassen alle Bereiche des bibliothekarischen Geschäftsganges. Dazu zählen u.a. Erwerbung, Katalogisierung und Ausleihe. Durch die Unterstützung der EDV sind die Aufgaben und Arbeiten in diesen Bereichen wesentlich vereinfacht und beschleunigt worden.

Besonders interessant wäre es für Bibliotheken, wenn die Systeme an die Anforderungen, die mit der Verwaltungsreform einhergehen, angepaßt würden. Zwar bieten die Bibliothekssysteme eine unterschiedliche Palette von Statistikfunktionen an, aber eine dienstleistungsorientierte Datenerfassung bezüglich des NSM ist in keinem der marktüblichen Systeme vorgesehen (vgl. Fühles-Ubach/Oßwald, 1999).

Eine Möglichkeit, diesen Mangel auszugleichen, ist der Einsatz geschäftsprozeßorientierter Standardsoftware. Diese Software wird u. a. von den Firmen SAP, Baan, Oracle, Peoplesoft, SSA, JD Edwards angeboten (vgl. Precht/Meier/Kleinlein, 1998, S.285). Dabei ist der erfolgreiche Einsatz dieser Standardsoftware allerdings davon abhängig, ob ein Datenaustausch mit dem EDV-Bibliothekssystem möglich ist. Dazu müßten beide Systeme über Schnittstellen für den Datenim- und export verfügen. Die Befragung verschiedener Anbieter von Bibliothekssoftware hat allerdings gezeigt, daß kaum ein System über ausreichende Schnittstellen verfügt (vgl. Fühles-Ubach/Oßwald, 1999).

## **4.5 Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen**

In der Kommunikationspolitik unterscheidet man zwischen internen und externen Maßnahmen zur gezielten Vermittlung von Informationen und Eindrücken. In den weiteren Darlegungen wird diese Unterscheidung aufgegriffen.

### *Interne Maßnahmen*

Wie bereits in Kapitel 4.3 dargestellt, hat die Versorgung des Personals mit Informationen einen großen Einfluß auf die optimale Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. An dieser Stelle sollen exemplarisch einige mögliche Maßnahmen zur Sicherstellung des Informationsflusses im Hinblick auf die Verwaltungsreform aufgeführt werden.

Innerhalb kommunaler Verwaltungen werden häufig Rundschreiben eingesetzt, um das Personal über Entwicklungen auf dem laufenden zu halten. Für so komplexe Themen wie das NSM eignet sich diese Methode natürlich nicht. Vielmehr muß zur Vermittlung der Inhalte der Reform und der daraus resultierenden Veränderungen ein Paket verschiedener Techniken zur Informationsvermittlung zusammengestellt werden. Dazu kann z. B. eine Broschüre gehören, die die Grundlagen zu Beginn der Reformüberlegungen für alle Mitarbeiter erklärt. Darauf aufbauend sollten häufiger Besprechungen stattfinden, an denen möglichst viele Angestellte teilnehmen. Die neu gewonnenen Erkenntnisse und die geplanten Veränderungen werden immer wieder schriftlich fixiert und jedem zugänglich gemacht.

Die Information der Mitarbeiter darf nicht nur sporadisch betrieben, sondern sie muß präzise geplant und regelmäßig durchgeführt werden. Außerdem sollte den Mitarbeitern jederzeit die Möglichkeit gegeben werden, Fragen zu den anstehenden Reformprozessen zu stellen. Bei vermehrt auftauchenden Fragen muß die Verwaltung natürlich auch reagieren, indem sie ihr Konzept interner Informationsvermittlung überdenkt und verändert.

## Externe Maßnahmen

Es ist notwendig, auch die Bürger über die in ihrer Verwaltung anstehenden Veränderungen zu informieren. Dabei ist die Presse ein entscheidendes Kommunikationsinstrument. Die lokale Presse sollte in regelmäßigen Abständen via Öffentlichkeitsarbeit über die Prozesse innerhalb der Verwaltung informiert werden.

Dies spielt besonders für Bibliotheken eine große Rolle. Als kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen ist sie auf die Sympathien der Bürger angewiesen. Entstehen durch die Umstrukturierung für den Kunden Unannehmlichkeiten, so ist es wichtig, Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen beim Benutzer zu wecken. Dies kann nur dadurch erzielt werden, daß schon von Beginn der Überlegungen zur Verwaltungsreform an der Bürger über die Planungsaktivitäten informiert wird. Besonders wichtig dabei ist, daß die Vorteile deutlich gemacht werden, die nach erfolgreicher Einführung der Reform für den einzelnen entstehen.

Konrad Umlauf unterscheidet die Zielgruppen bibliothekarischer Werbung und Öffentlichkeitsarbeit in allgemeine Benutzerschaft, formale Benutzergruppen (z. B. Verwaltung, Professoren, Schulen) und allgemeine Öffentlichkeit. Dabei ordnet er den Zielgruppen verschiedene Kommunikationsinstrumente zu (vgl. Umlauf, 1997, S.112).

- Allgemeine Benutzerschaft:

Leit- und Orientierungssystem, Infoblätter, Presse, Radio, Internet, Inserate, Kundenzeitschrift, Auswahlverzeichnisse, Ausstellungen, Schaufenster, Veranstaltungen

- Formale Benutzergruppen:

Vorträge auf Tagungen, Kontaktarbeit, Fachzeitschriften, örtliche Fachzeitschriften, Internet, Newsletter, Führungen, Schulungen, current contents service, selective dissemination of information, Titellisten

- Allgemeine Öffentlichkeit:

Presse, Radio, Inserate, Hauswurfsendungen, Präsentationen, Verwenderpromotions, Ausstellungen, Schaufenster, Veranstaltungen.

Zu den externen Maßnahmen der Kommunikationspolitik zählt aber nicht nur die Vermittlung von Informationen, sondern auch das systematisch geplante Erscheinungsbild der Bibliothek. In bezug auf das NSM ist hiermit gemeint, daß der Benutzer durch veränderte Abläufe oder neue optische Eindrücke innerhalb der Bibliothek darauf aufmerksam wird, daß sich etwas getan hat.

#### **4.6 Innovative Zukunftsplanung**

Bei den Erfolgsfaktoren von Pirsich und auch bei denen von Wambach und Bierer wurde erwähnt, daß die Verwaltungsreform nicht als zeitlich begrenzter Prozeß verstanden werden darf. Es handelt sich vielmehr um den Beginn eines Prozesses, aus dem immer wieder neue Innovationen hervorgehen. Problematisch bei Innovationen ist der relativ hohe Grad an Unsicherheit, der mit Neuheiten einhergeht und häufig bei den beteiligten Personen auf Widerstand stößt.

„Um zu erfolgreichen Innovationen zu gelangen, ist es von entscheidender Bedeutung, den Verlauf des Innovationsprozesses nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ihn systematisch und zielorientiert zu initiieren und zu realisieren“ (Vahs/Burmester, 1999, S. 48). Ein funktionierendes Innovationsmanagement ist dadurch gekennzeichnet, daß es

- „- Strategien und Ziele definiert und verfolgt,
- Entscheidungen trifft,
- Informationsflüsse bestimmt und beeinflusst,
- soziale Beziehungen herstellt und gestaltet,
- auf die Partner in diesen sozialen Beziehungen einwirkt, um die getroffenen Entscheidungen zu realisieren“ (Hauschildt, 1997, S.25).

Diese Thematik soll durch den Erfolgsfaktor „Innovative Zukunftsplanung“ definiert werden. Mit der Umsetzung des NSM kann und darf eine Bibliothek sich nicht zufrieden geben. Wenn eine Bibliothek sich als moderne Dienstleistungseinrichtung behaupten will, muß sie sich ständig weiterentwickeln, um mit der Konkurrenz der freien Marktwirtschaft mithalten zu können und ihren Fortbestand zu sichern.

## 4.7 Praktizierte Kundennähe

Wie bereits in Kapitel 4.5 erläutert, ist der Bezug zum Kunden für Bibliotheken von existentieller Bedeutung. Aus diesem Grund ist die praktizierte Kundennähe im Schema des „CSF-Modells“ als eine alle anderen Faktoren umschließende Einflußgröße dargestellt (s. Abb. 3).

Die wichtige Position der Kundenorientierung wird im Qualitätsmanagement deutlich, über das in den letzten Jahren viel diskutiert wurde. „Auf den Bibliotheksbereich übertragen umfaßt ein Qualitätsmanagementsystem die gesamte Organisationsstruktur einer Bibliothek, einschließlich aller Verfahren, Prozesse und Mittel, mit denen die Anforderungen und Erwartungen der Bibliothekskunden hinsichtlich der Dienstleistungsqualität erfüllt werden“ (Göcke, 1999, S.3). Dies setzt voraus, daß die Bibliothek sowohl ihren Auftrag als auch ihre Zielgruppen verbindlich festlegt. „Darüber hinaus sollte sie die festgestellten oder vorausgesetzten Erwartungen ihrer Benutzer einschätzen können und sich sowohl Fern- als auch Nahziele setzen“ (ebd.). Um dies zu erreichen, ist es für die Bibliothek unerlässlich, „in regelmäßigen Abständen relevante Qualitätsmerkmale und deren Beurteilung durch die Bibliothekskunden [...] zu ermitteln“ (ebd., S.4).

Häufig ist in bereits neu gesteuerten Bibliotheken Qualitätsmanagement das nächste große Projekt, dem man sich annehmen will, um sich als Dienstleistungsbetrieb qualifizieren zu können.

In jedem der bisher vorgestellten Faktoren, von Management bis hin zur Zukunftsplanung, hat die Kundenzufriedenheit in Bibliotheken oberste Priorität. Die Optimierungsvorhaben durch die Verwaltungsreform haben, auch wenn sie sich in erster Linie verwaltungsintern auswirken, in ihrer Konsequenz direkten Einfluß auf den gesteigerten Service für den Kunden.

## 5 Die Verwaltungsreform in der Stadtbibliothek Essen

### 5.1 Die Stadtbibliothek Essen

Essen ist eine kreisfreie Stadt mit 609.373 Einwohnern (30.12.1997). Seit der Diskussion um das Tilburger-Modell ist das NSM Thema in der Verwaltung der Stadt Essen. Man entschied sich in Essen für die Einführung des NSM anhand des Pilotprojektes „Dezentrale Ressourcenverantwortung“. Dieses Projekt wurde im Grünflächenamt, im Stadtreinigungsamt und im Sport- und Bäderamt erprobt.

Die Stadtbibliothek Essen ist als eigenständiges Stadtamt innerhalb des Kulturdezernates der Stadt Essen organisiert. Als großstädtisches Bibliothekssystem besteht die Stadtbibliothek aus einer Zentralbibliothek, einer Französischen Bibliothek und 15 Stadtteilbibliotheken, von denen sieben im Tandembetrieb arbeiten. Das heißt, daß jeweils zwei Bibliotheken von einer Mitarbeitergruppe betreut werden und sich mit den Öffnungszeiten abwechseln. Der Gesamtbestand der Stadtbibliothek betrug im Dezember 1998 755.660 Medieneinheiten (ME), wovon 420.344 ME der Zentralbibliothek zuzuordnen sind.

Die Planung der Verwaltungsreform für die Stadtbibliothek begann im Jahr 1995. Am 1.1.1998 startete die gesamte Verwaltung der Stadt Essen einen „Probelauf“ des NSM, der sich aber auf die Kosten-Leistungsrechnung beschränkte.

Trotz intensiver Arbeit an der Verwaltungsreform mußte man sich in Essen eingestehen, daß nur wenig des Geplanten wirklich umgesetzt werden konnte. „Entwicklungshalbe, Entscheidungstau, viele Einzelbausteine ohne gemeinsamen Bauplan“ prägten den derzeitigen Stand der Reform (Stadt Essen, 1998b, S. 9). Aus diesem Grund beschloß man, eine Unternehmensberatung zu engagieren, und die Wahl fiel auf Technopart aus Köln. Mit Hilfe von Technopart wurde das Projekt *Spurt* entwickelt, welches die Umsetzung des NSM vorantreiben sollte.

Zu den Besonderheiten von *Spurt* gehören (vgl. ebd.):

- Klare Projektziele.
- Persönliche Verpflichtung aller Führungskräfte zum Mitmachen.

- Breite Beteiligung der Mitarbeiter.
- Höchste Priorität.
- Dezentrale Verantwortung.
- Harte und weiche Meßgrößen zur Zielverfolgung.
- Wirksame Strategie.
- Ein anfaßbares Programm auf das Wesentliche reduziert.
- Ein wirksames Projektmanagement.
- Spürbare Ergebnisse von Anfang an.
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit und Information.

Auf die einzelnen Elemente des Projektes wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch genauer eingegangen.

Die gesamte Verwaltung der Stadt Essen wird seit dem 1.1.1999 durch das NSM gesteuert. Dieser sogenannte „Echtlauf“ bezieht sich auf alle Komponenten des NSM und beruht auf den Ergebnissen, die durch das Projekt *Spurt* erarbeitet werden konnten.

## **5.2 Untersuchung anhand des „CSF-Modells“**

In den folgenden Kapiteln wird der Reformprozeß in der Stadt Essen und im besonderen in der Stadtbibliothek anhand des entwickelten „CSF-Modells“ genauer untersucht. Dabei werden die einzelnen Aspekte daraufhin betrachtet, ob sie für die Umsetzung des NSMs in der Stadtbibliothek erfolgs- oder mißerfolgsprägend waren.

## 5.2.1 Qualität des Management

In Essen konnte die Verwaltungsreform zuerst nur eingeschränkt umgesetzt werden. Es ergaben sich zahlreiche Probleme in der Praxis, wegen denen sich Verwaltungsspitze und Politik dazu entschlossen, einen externen Berater in die Planungen einzubeziehen. Zusammen mit der Unternehmensberatung Technopart wurde das Projekt *Spurt* entwickelt, welches innerhalb des Zeitraumes von März bis Ende 1998 spürbare Ergebnisse liefern sollte. Die Startentscheidung fiel am 6.3.1998.

Dabei wurde folgendes beschlossen (vgl. Stadt Essen, 1998b, S.10):

1. Die Verwaltungskonferenz formiert sich zu einem wirksamen Steuerungsgremium.
2. Ein AmtsSteuerungssystem (A.S.S.) wird entwickelt und in allen Ämtern zeitgleich eingeführt.
3. Aktion „Hier-tut-sich-was“ wird gestartet, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, auf alltägliche Probleme aufmerksam zu machen und diese zu beseitigen.

Um den Willen und die Bereitschaft zur Umstrukturierung zum Ausdruck zu bringen, verpflichteten sich alle Führungskräfte am 27.4.1998, das AmtsSteuerungssystem (A.S.S.) in ihrem Amt einzuführen.

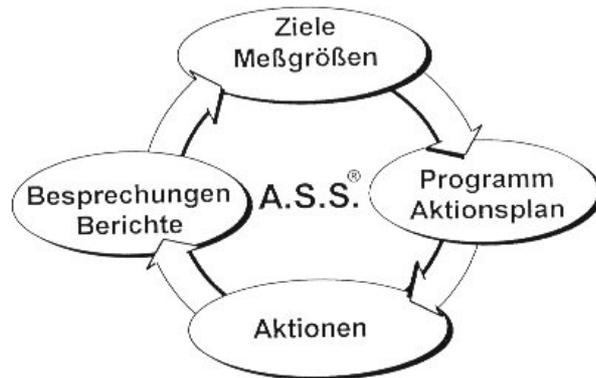
Das A.S.S. ermöglicht der Stadt Essen, einen grundlegenden Teil der Verwaltungsreform auf der Ebene der Ämter zu praktizieren, ohne diese damit zu überfordern (ebd., S. 21). Es besteht aus vier Bausteinen, die aufeinander aufbauen und sich zu einem Regelkreislauf zusammenschließen (s. Abb. 4).

Der Kreislauf gewährleistet, daß Ziele nicht nur aufgestellt, sondern auch angegangen werden, „denn

1. jedes Ziel muß mit Meßgrößen versehen werden, damit der Zielerreichungsgrad verfolgt werden kann;
2. zu jedem Ziel muß ein Programm zur Verwirklichung aufgestellt werden;
3. die einzelnen Programmpunkte müssen mit Maßnahmen/Aktionen umgesetzt werden;

4. in regelmäßigen Abständen muß über die Zielerreichung berichtet werden. In Steuerungsbesprechungen werden wesentliche Einflüsse erörtert, bei Bedarf wird gegengesteuert“ (Stadt Essen, 1998b, S. 22).

**Abb. 4: Grundstruktur des A.S.S.**



© Technopart: Grundstruktur A.S.S.

(Quelle: Stadt Essen, 1998b, S.10)

Das A.S.S. dient nicht nur der Verbesserung der Qualität der gegenseitigen Information und Kommunikation, sondern es stellt ein umfassendes, in sich geschlossenes Managementsystem dar, das rationalere, transparentere und effizientere Steuerungsstrukturen in den Ämtern ermöglicht, die durch das NSM notwendig geworden sind (vgl. ebd., S. 23).

„Eng verbunden mit dem A.S.S. ist die von der Firma Technopart entwickelte Management-Logik, die dabei helfen kann, von Visionen [...] zu meßbaren Ergebnissen zu kommen. Von großer Bedeutung ist dabei die Herausforderung [...] und das gemeinsame Problembewußtsein aller Beteiligten“ (ebd., S. 24). Diese Management-Logik wird in Abbildung 5 schematisch dargestellt. Dabei symbolisieren die Doppelpfeile den ständigen Abgleich zwischen den Zielen und den Ergebnissen, der für die nötige Flexibilität bei der Zielversorgung sorgt.

**Abb. 5: Management-Logik der Firma Technopart**



(Quelle: Stadt Essen, 1998b, S.24)

Das A.S.S. und die Management-Logik der Firma Technopart umfassen natürlich nicht nur den Bereich der Führungskräfte. Sie sind vielmehr auf die gesamte Organisation, die Abläufe und alle Mitarbeiter einer Unternehmung ausgerichtet. Allerdings muß hierbei klar sein, daß ohne die Bereitschaft der Führungskräfte einer Verwaltung ein solches Konzept nicht anwendbar ist. Durch die persönliche Verpflichtung der Führungskräfte ist das Risiko der Verzögerung der Reform durch Unwillen und Ablehnung deutlich reduziert. In Essen hat sich gezeigt, daß die persönliche Verpflichtung als erster Schritt des Projektes *Spurt* den Reformprozeß vorangetrieben hat. Dadurch ist dies als ein erfolgreicher Einfluß auf die Umsetzung des NSM zu betrachten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Qualität des Management ist das Engagement der Führungskräfte in Planungsgruppen. Der Leiter der Stadtbibliothek Essen Reinhard Brenner hat sich im Verlauf der Planungsphase des NSM als kompetenter Ge-

sprächspartner herausgestellt. Er war und ist nicht nur in bezug auf die Bibliothek aktiv tätig, sondern auch für die Gesamtverwaltung engagiert. Als Leiter der Arbeitsgruppe AmtsSteuerung hat er an gesamtstädtischen Planungen und Entscheidungen teilgenommen. Der damit ebenfalls erreichte Imagewechsel der Stadtbibliothek innerhalb der Verwaltung ist nicht zu unterschätzen.

Neben dem Engagement hat die Stadtbibliothek auch gezeigt, daß sie für die bevorstehenden Aufgaben qualifiziert ist. Herr Brenner hat durch seine Arbeit in der AG AmtsSteuerung bewiesen, daß er über betriebswirtschaftliches Wissen verfügt und dieses in der Praxis umsetzen kann. Zur Unterstützung für die alltäglichen Aufgaben, die aus dem NSM resultieren, wurde die Betriebswirtin Iris Fay von der Stadtbibliothek eingestellt, die dort für Controlling, Berichtswesen, Haushalt und allgemeine Verwaltungsaufgaben zuständig ist.

Das Engagement und auch die Qualifikation der Führungskräfte ist in der Stadtbibliothek Essen durch den Leiter Reinhard Brenner erfolgsversprechend gegeben.

### **5.2.2 Kosten- und Leistungsmanagement**

Grundlage des Kosten- und Leistungsmanagements in Bibliotheken ist die Definition des Dienstleistungsangebots durch Produkte. Die Stadtbibliothek Essen bildete ihre Produkte nach den Vorgaben der KGSt, deren Arbeitsgruppe Kultur einen Produktplan für Bibliotheken erarbeitet hat (vgl. Fay, 1998, S. 4).

In Essen entschied man sich dazu, drei Produktgruppen zu bilden, durch die ein interkommunaler Vergleich und die Darstellung nach außen vereinfacht werden. Für die internen Belange ist diese Einteilung allerdings zu grob. Deswegen unterteilte man die Produktgruppen in einzelne Produkte. Eine besondere Rolle spielt dabei das Produkt Medien und Information, denn es wurde in Teilprodukte unterteilt, die die Standorte der Essener Bibliotheken darstellen.

Dabei entstand folgender Produktplan (ebd., S.6):

1. Medien und Information
  - 1.1 Medien und Information
    - 1.1.1 Zentralbibliothek
    - 1.1.2 }  
... } Stadtteilbibliotheken  
1.1.16 }
    - 1.1.17 Französische Bibliothek
2. Veranstaltungen
  - 2.1 Literarische Veranstaltungen
  - 2.2 Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche
  - 2.3 Musikalische Veranstaltungen
  - 2.4 Ausstellungen
3. Besondere Dienstleistungen
  - 3.1 Vermietung von Räumen
  - 3.2 Verkauf von Büchern.

Auffallend bei der Betrachtung des vorliegenden Planes ist das anscheinende Fehlen des Produktes 1.2. Das liegt allerdings daran, daß die Produktgruppe 1 nicht weiter auf der Ebene der Produkte differenziert wurde, denn man wollte eine Unterteilung nach Standorten auf der Produktebene vermeiden.

„Da das Standardberichtswesen der Stadt Essen quartalsweise Berichterstattungen auf der Produktebene vorsieht, hätte die Differenzierung nach Standorten bereits auf der Produktebene zu einer unverhältnismäßig hohen und nicht zu bewältigenden Flut von Informationen für die Entscheidungsträger geführt“ (Fay, 1998, S.7). Für jede der 17 Bibliotheken teilweise das gleiche zu berichten, wäre außerdem eine Verschwendung von Ressourcen. Aus diesem Grund wurde in Essen vereinbart, daß quartalsweise Berichte auf der Produktebene und jährlich Berichte auf der Ebene der Teilprodukte zu verfassen sind (vgl. ebd.).

Die Leistungen der Bibliothek werden im Berichtswesen produktbezogen anhand von Grundzahlen dargestellt, um ein funktionierendes Controlling zu sichern. Neben der Leistungserfassung war es allerdings notwendig, Kennzahlen zu bilden, die einer-

seits für das Standardberichtswesen und andererseits für den interkommunalen Vergleich benötigt werden. Dabei sind Kennzahlen jene Zahlen, die quantitativ erfaßbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen (vgl. Fay, 1998, S.9).

Die Stadtbibliothek Essen ist Mitglied im Deutschen Bibliotheksverband (DBV), dessen Mitglieder in verschiedene Sektionen unterteilt sind. Aufgrund der Größe ihres Versorgungsgebietes zählt die Essener Bibliothek zu der Sektion 1. Jede Sektion hat ihren eigenen Kennzahlenkatalog erarbeitet, der zwischen Grundzahlen (z. B. Medienbestand), Indikatoren (z. B. Abgangsquote) und kostenbezogenen Kennzahlen (z. B. Personalausgaben) unterscheidet (ebd., S. 9-12).

Um den Leistungen den entsprechenden Ressourceneinsatz zuzuordnen, wurde im November 1995 in der Stadtverwaltung Essen die Arbeitsgruppe „Budgetierung“ gegründet, deren Aufgabe es war, ein detailliertes Konzept für alle Bereiche der Stadtverwaltung zu erarbeiten. Dabei waren ihre wesentlichen Ziele:

- die Budgetierung nach wirtschaftlichen Grundsätzen unter Einbeziehung einer flexiblen Haushaltsführung einzuführen, mit dem Ziel eines outputorientiertes Budgetierungsverfahrens auf der Basis von Produktplan und Kosten-Leistungsrechnung
- die funktionale Gliederung des Haushaltsplanes zu einer ressortorientierten Gliederung als Voraussetzung für einen produktorientierten Haushalt weiterzuentwickeln (ebd., S. 16-17).

„Anhand dieser Zielbeschreibung ist erkennbar, daß es für eine erfolgreiche Einführung zwingend erforderlich ist, neben der Erstellung eines zentralen Produktplanes und der flächendeckenden Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, ein Berichtswesen und Controllingsystem aufzubauen“ (Fay, 1998, S. 17). Aus diesem Grund setzte man sich das Ziel, die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in allen Fachbereichen auf der Basis der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware SAP R/3 Modul CO (Controlling) einzuführen. Zur Erarbeitung der Grundsätze der KLR wurde 1996 eine Arbeitsgruppe gebildet, deren Ergebnisse für alle Fachbereiche bindend sind (vgl. ebd., S.20). Die Kostenrechnung der Stadt Essen basiert auf der Grundlage einer Ist- und Plankostenrechnung.

Die Stadtbibliothek Essen arbeitet auch anhand von Zielsystemen. Für die Jahre 1998 und 1999 ist ein Zielekatalog erstellt worden, der zwischen strategischen und operativen Zielen unterscheidet. Dabei werden den strategischen Zielen (z. B. Optimierung der Serviceleistungen der Stadtbibliothek) Meßgrößen zugeordnet (z. B. Ausleihzahlen). Darauf folgen die operativen Ziele (z. B. Vorbereitung einer Nutzerbefragung), die die Erfüllung des übergeordneten strategischen Ziels erst ermöglichen. Ihnen sind wiederum Meßgrößen und Maßnahmen zugeordnet (z. B. Erstellung eines Fragebogens und Klärung der methodisch einwandfreien Vorgehensweise). Schließlich werden die zuständigen Personen angegeben und ein Termin zur Durchführung festgelegt (vgl. Stadtbibliothek Essen, 1998). Der Zielekatalog ist klar gegliedert und gut durchdacht. Ob die einzelnen Termine eingehalten werden können, ist allerdings fragwürdig.

Die Leistungen und auch die Zielsetzungen der Stadtbibliothek werden über Kontrakte geregelt. Dabei handelt es sich um ein Kontraktmanagement über drei Ebenen.

- Kontrakt 1: Rahmenkontrakt zwischen dem Rat der Stadt Essen / dem Oberstadtdirektor und dem Dezernat für Kultur und Freizeit (4B)
- Kontrakt 2: Rahmenkontrakt zwischen dem Dezernat 4B und dem Amt für Zentralen Service
- Kontrakt 3: Rahmenkontrakt zwischen dem Dezernenten für Kultur und Bildung mit dem St.A. 42 (Stadtbibliothek)

In Kontrakt 3 sind der Auftrag und die Aufgaben der Stadtbibliothek ähnlich den Angaben im Bibliotheksplan '93 kurz umrissen. Die Bibliothek versichert die Zielerreichung unter Berücksichtigung der Möglichkeiten des zugewiesenen Budgets. Dabei wird die Leistungserfüllung durch die Bibliothek über einen beigefügten Handlungsrahmen noch genauer definiert. Dieser Handlungsrahmen bezieht sich auf folgende Aspekte:

- Budgetierung
- Sammelnachweise
- Organisations- und Personalverantwortung
- Berichtswesen
- Büro- und Kommunikationstechnik

- Betriebliche Zielsetzung
- Veränderung von Regelwerken (vgl. Kontrakt 3).

Festzuhalten ist, daß keine *genauen* Zielvereinbarungen im Kontrakt enthalten sind. Die Ziele werden in der Bibliothek formuliert und müssen dann mit dem zuständigen Dezernat und der Stadt abgestimmt werden.

In der Stadtbibliothek Essen werden die mit der Verwaltungsreform verflochtenen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente erfolgreich genutzt, was zum einem an den dafür qualifizierten Angestellten und zum anderen an der DV-technischen Unterstützung durch SAP R/3 für die KLR liegt.

### **5.2.3 Optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials**

Während der Umstrukturierung der Stadtbibliothek wurde auf die Information und Beteiligung der Mitarbeiter besonders geachtet. Um das Personal über anstehende Veränderungen und die dazu führenden Gründe zu informieren wurden zu verschiedenen Themen umfangreiche Broschüren entwickelt. Auf diese wird im Kapitel 5.2.5 genauer eingegangen werden, da diese zu den internen Kommunikationsmitteln zu zählen sind. Neben den schriftlichen Materialien gab es aber auch immer wieder Sitzungen, in denen das Personal Fragen und Meinungen äußern konnte.

Mit dem Projekt *Spurt* wurden die Mitarbeiter in Planungsprozesse eingebunden, denn hier wurden sie nicht nur durch die Firma Technopart informiert, sondern sie konnten auch durch die Aktion „Hier-tut-sich-was“ auf ihre alltäglichen Probleme aufmerksam machen. Außerdem initiierte Technopart eine Trendmessung, bei der das Personal die Möglichkeit hatte, seine Meinung über Chancen und Risiken des Projektes *Spurt* und des NSM zu äußern.

Neben den Entscheidungen in bezug auf die Verwaltungsreform wurden die Mitarbeiter auch an den Modernisierungsvorhaben der Bibliothek beteiligt. So wurde die Auswahl der neuen Bibliothekssoftware hauptsächlich durch das Personal entschieden. Zu diesem Zweck fanden sich bei mehreren Sitzungen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammen und wurden dort von Anbietern von Bibliotheks-

software über ihre Programme informiert. Dabei konnten sie die für ihre Abteilung bedeutenden Fragen klären und anschließend ihre Meinung über Vor- und Nachteile des Systems äußern. Schließlich fiel die Entscheidung auf BIBDIA.

Um das Personal für das neue Programm fit zu machen, wurde verschiedene Fortbildungen dazu angeboten. Ebenso wurden Veranstaltungen über das Thema Internet besucht, da sich die Bibliothek in Zukunft auch hier repräsentativ darstellen möchte. Außerdem sind Kenntnisse über das Internet für Bibliothekare heutzutage unerlässlich, da z. B. Abteilungen wie die Fernleihe ihre Arbeit immer mehr darauf konzentrieren.

Um die Motivation des Personals zu fördern, würde die Stadtbibliothek gerne mehr tun. Obwohl eine gesteigerte Beteiligung an Planungsprozessen und eine erhöhte Entscheidungskompetenz am Arbeitsplatz die Mitarbeiter bereits motiviert, würde man in Essen eine Lockerung der starren Vorgaben des BAT begrüßen.

Ein entscheidender Aspekt der Motivation ist in den Essener Bibliotheken mit Sicherheit das freundliche Betriebsklima. Während in den Stadtteilbibliotheken, die einen kleinen Mitarbeiterstab haben, im menschlichen Miteinander kein Unterschied zwischen Diplom-Bibliothekaren und Fachangestelltem gemacht wird, bemerkt man in der Zentralbibliothek an dieser Stelle noch eine gewisse Grenze. Man hofft in Essen darauf, daß dieses sich durch die neu eingeführte Organisation durch Teamstrukturen behebt.

Die Stadtbibliothek Essen entschied sich im Zuge der Umstrukturierung durch die Verwaltungsreform zu einer neuen Organisation durch Teamstrukturen. Da die Bibliothek im Sommer des Jahres 1999 einen Umzug innerhalb des Gebäudes in neu gestaltete Räume vollzog, bot sich dieser Zeitpunkt an, um die optimalen räumlichen Bedingungen für die einzelnen Teams zu schaffen. Man entschied sich in Essen für die Bildung von acht Teams, die sich nach unterschiedlichen zu bearbeitenden Sachgebieten differenzieren. Jedes Team besteht aus einem Teamleiter, einem stellvertretenden Teamleiter und ein bis zwei weiteren Diplom-Bibliothekaren. Zusätzlich gehören zu jedem Team mindestens drei Fachangestellte, die durch buchtchnische Kräfte unterstützt werden.

An den bisherigen Ausführungen ist zu erkennen, daß sich die Stadtbibliothek Essen um ihre Mitarbeiter in Rahmen ihrer Möglichkeiten bemüht. Es wird Wert darauf gelegt, daß das Personal informiert ist und die Möglichkeit zur Meinungsäußerung gegeben ist. Außerdem werden Fortbildungen angeboten und wahrgenommen. Ebenso ist die Bibliotheksleitung bemüht, das Personal zu motivieren und das Betriebsklima durch neue Arbeitskonstellationen zu verbessern.

#### **5.2.4 Einsatz unterstützender Technologien**

Im Zuge der Verwaltungsreform strebte die Stadtbibliothek Essen weitere Modernisierungen an. Das kommt vor allem im DV-technischen Bereich zur Geltung.

Bis zum Umzug der Zentralbibliothek wurde der bibliothekarische Geschäftsablauf über ein Offline-Verfahren getätigt. Da diese Methode veraltet ist, entschied man sich zwischen verschiedenen Bibliothekssystemen für das System BIBDIA der BiBer GmbH. Im Jahr 1998 belegte BIBDIA in der Liste der meist angewendeten Systeme in Öffentlichen Bibliotheken den neunten Platz (vgl. Pieschel, 1999, S. 119). Es besteht u. a. aus den Modulen Katalog, OPAC, Ausleihe und Erwerbung inklusive Zeitschriftenverwaltung. Außerdem wird durch regelmäßige Lieferungen neuer Versionen, die Software gewartet und kontinuierlich weiterentwickelt. Neben den bisher erwähnten Funktionen bietet BIBDIA auch eine Anzahl verschiedener Statistiken an. Dazu gehören Benutzer-, Bestands-, Ausleih- und Betriebsstatistik. Neben diesen üblichen Statistiken bietet BIBDIA auch Controlling-Statistiken an.

Im Zuge der Verwaltungsreform führte die Stadt Essen die Standardsoftware SAP R/3 ein. Dies ist ein Client-Server-System, das aus verschiedenen Modulen wie z. B. Finanzwesen, Controlling und Qualitätsmanagement besteht (vgl. Precht/Meier/Kleinlein, 1998, S.284). Die Stadtbibliothek Essen hat dabei Zugriff auf das Modul CO (Controlling), das sich in die Teilkomponenten Gemeinkosten-, Produktkosten- und Vertriebscontrolling untergliedern läßt (vgl. Stuhldreier, 1998, S.17). Zuständig für diesen Bereich ist in der Bibliothek Frau Iris Fay, die die besondere Qualität der durch SAP R/3 erstellten Kosten- und Leistungsrechnung lobte.

Für eine besonders effektive Arbeit wäre eine Verknüpfung der beiden Systemen wünschenswert. BIBDIA verfügt zwar über eine SQL-Schnittstelle, aber als Zielbereich für den Export werden lediglich Office-Programme oder Lotus 1-2-3 angegeben (vgl. Fühles-Ubach/Oßwald, 1999).

Mit diesen Erneuerungen in der Stadtbibliothek sind die für das erfolgreiche Durchführen des NSM notwendigen DV-technischen Komponenten gegeben. Außerdem will die Stadtbibliothek sich zukünftig umfangreich im Internet präsentieren und auch innerhalb der Bibliotheksräume für den Benutzer Internet-Arbeitsplätze zur Verfügung stellen.

### **5.2.5 Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen**

Während der Planung und im Verlauf der Umstrukturierung wurde in Essen darauf geachtet, daß das Personal über die Veränderungen immer ausreichend informiert war. Diese interne Kommunikation wurde zum einen über schriftliches Material und zum anderen in mündlicher Form geregelt.

Schon im Jahr 1996, also vor Beginn der Einführung des NSM, gab die Stadt Essen für ihre Mitarbeiter die umfangreiche Broschur „Der Leitfaden“ heraus. Auf 223 Seiten wurden die Grundlagen für den Umbau, die Inhalte der Dezentralen Ressourcenverantwortung und die einzusetzenden betriebswirtschaftlichen Instrumente erläutert. Neben diesen Informationen wurde zu den einzelnen Themen weiterführende Literatur angegeben. Außerdem verwies man für eventuelle Fragen auf kompetente Ansprechpartner innerhalb der Essener Stadtverwaltung. Die Broschur ist sowohl inhaltlich als auch gestalterisch besonders gut gelungen.

Ebenfalls im Jahr 1996 wurde die Broschur „Grundsätze zur Einführung von Controlling und Berichtswesen in der Stadtverwaltung Essen“ erstellt. Hierin wurden die Elemente von Controlling und Berichtswesen erklärt und auf die in Essen gegebenen Voraussetzungen übertragen. Nachdem die Stadt Essen sich dazu entschlossen hatte, mit Technopart einen externen Berater in die Planungen einzubeziehen, wurde die Broschur überarbeitet und erschien 1998 in der 2. Fassung.

Im November 1998 wurden die Mitarbeiter über die Inhalte des Projektes *Spurt* informiert. Die Broschur „*Spurt* in Essen – Alles ist drin!“ enthielt Angaben über den Verlauf des Projektes, über die Resultate und die weiteren Vorhaben in Zusammenarbeit mit Technopart. Außerdem wurden in einem Projektbericht die bisherigen Entwicklungen selbstkritisch analysiert. Diese Broschur ist informativ und ansehnlich gestaltet. Sie findet inzwischen solchen Anklang, daß andere Stadtverwaltungen, die sich in der Umstrukturierung befinden und über den Einsatz externer Berater nachdenken, um Exemplare gebeten haben.

Neben diesem aufwendig gestaltetem, marketingbegleitenden Material für die gesamte Stadtverwaltung wurde auch innerhalb der Bibliothek über Rundläufe und ähnliche Verfahren informiert. Außerdem konnten in den regelmäßigen Sitzungen der Bibliothek Fragen gestellt und Probleme diskutiert werden. Ebenso stand Frau Iris Fay als Ansprechpartnerin bereit.

Die Mitarbeiter der Stadtbibliothek Essen wurden seit Beginn der Umstrukturierung sowohl über schriftliche als auch über mündliche Kommunikationsmittel informiert. Auch wenn nicht immer in regelmäßigen Abständen informiert wurde, so hat man doch darauf Wert gelegt, daß das Personal über anstehende Veränderungen rechtzeitig aufgeklärt wurde und die Gelegenheit hatte, sich dazu zu äußern.

Neben den Angestellten wurden auch die Essener Bürger und Bibliotheksbenutzer über die Veränderungen in der Stadtverwaltung und der Bibliothek informiert. Diese externe Kommunikation wurde teilweise über die Presse getätigt.

Im Verlauf des Projektes *Spurt* wurde besonders intensive Pressearbeit betrieben. Zwischen dem 03. Juli und dem 30. Oktober 1998 erschien eine neunteilige Serie in der Westdeutschen Allgemeinen mit dem Titel „Verwaltung bürgerleicht“, die sich mit den Veränderungen durch die Verwaltungsreform in Essen beschäftigte. Die Bürger wurden hier über die für sie wichtigen Neuerungen und die damit verbundenen Abläufe innerhalb der Verwaltung informiert. Der dritte Teil der Serie hatte den Titel „Bibliothek rückt näher an die Kundenwünsche“. Der Artikel berichtete über die Erweiterung der Öffnungszeiten, den Einsatz eines modernen Online-Recherche-Systems und seine Anbindung an das Internet (vgl. Stadt Essen, 1998b, S. 36). Auf einer

Photographie war der Bibliotheksleiter Reinhard Brenner mit zwei Angestellten der Bibliothek zu sehen, während er ein Schild mit den neuen Öffnungszeiten hochhielt. Der Zeitschriftenartikel stellte die für den Benutzer positiven Veränderungen innerhalb der Bibliothek dar. Damit wurde beim Benutzer Verständnis für die manchmal eher unangenehmen Begleiterscheinungen der Reform geweckt. Dazu zählt in Essen vor allem die vorübergehende Schließung der Bibliothek wegen Umbauarbeiten im Sommer 1999.

Der Umzug der Zentralbibliothek in die umgebauten Basement-Geschosse des Gildehofs und das damit verbundene neue Erscheinungsbild stellt einen weiteren Aspekt der externen Kommunikation dar. Vor dem Umbau befand sich die Bibliothek in den ersten vier Etagen und einem Teil des ersten Basements des Gildehofs. Die neu bezogenen Basement-Geschosse grenzen an ein tiefer liegendes Straßenniveau. Die Bibliothek wird auf der höher gelegenen Plattform durch ein ansteigendes Glasdach nach außen sichtbar gemacht. Ebenso sorgt das Glasdach für die ausreichende Versorgung der Basement-Ebenen mit Tageslicht. Die neue Zentralbibliothek verfügt über einen Vortragssaal, ausreichende Flächen für Ausstellungen und ein Lesecafe mit Terrasse und Bibliotheksdachgarten. Die Verwaltungsräume werden durch transparente Bürotrennwände und eine gläserne Fassade von der Bestandsfläche getrennt. Dies erlaubt dem Benutzer Einblicke in die bibliothekarische Arbeit (vgl. Staatl. Büchereistelle Hagen, 1997, S. 14/15).

Neben der räumlichen Veränderung ist das neue Erscheinungsbild der Bibliothek auch noch durch ein eigens dafür von Designern entwickeltes Signet geprägt. Dieses Signet befindet sich auf den Fahnen vor der Bibliothek und auf sämtlichen Schriftstücken und Werbematerialien.

Die Stadtbibliothek Essen hat die Chance, sich in der Öffentlichkeit neu zu präsentieren, genutzt. Innerhalb der Presseaktion zum Projekt Spurt hat sie die Verbesserungen in ihrem Service publik gemacht. Mit den neuen Bibliotheksräumen und dem Einsatz von EDV kann sie sich als moderne Einrichtung präsentieren. Außerdem hat sie sich durch das Signet ein Wiedererkennungsmerkmal geschaffen, das sich in der Öffentlichkeit manifestieren wird.

### **5.2.6 Innovative Zukunftsplanung**

Die Stadt Essen hat erkannt, daß die Neue Verwaltungssteuerung nicht ausreicht, um sich als modernes Dienstleistungsunternehmen zu präsentieren. Aus diesem Grund hat man sich dazu entschlossen, weiterhin in Zusammenarbeit mit Technopart an der Modernisierung der Stadtverwaltung zu arbeiten.

Das Projekt *Dienstleisterqualität* soll die Stadtverwaltung und die Stadtbibliothek Essen via Qualitätsmanagement zu dem „Konzern Stadt Essen“ machen. Es definiert sich über folgende Aspekte:

- Selbstverständnis
- Produkt-Qualität
- Interaktion mit dem Kunden und dem Umfeld
- Binnenbeziehungen und konsequente Mitarbeiterbeteiligung
- Qualität der praktizierten Personalentwicklung
- Qualität von Information und Kommunikation
- Prozeßqualität
- Führungs- und Managementqualität (vgl. Stadt Essen, 1999, S. 3).

Das Projekt soll im Jahr 2000 in die Praxis umgesetzt werden. Die dabei zu entwickelnden Normen werden der Stadtbibliothek ermöglichen, die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu überprüfen und somit für den Benutzer die Qualität zu garantieren.

Neben diesem Projekt ist für die Stadtbibliothek der Ausbau eines umfangreichen Internet-Angebots von besonderer Bedeutung. Der Benutzer soll via Internet u. a. Recherchen, Vormerkungen und Verlängerungen tätigen können.

### **5.2.7 Praktizierte Kundennähe**

Die Stadtbibliothek Essen legt Wert auf die Nähe zum Kunden. Mit ihrem neuen Erscheinungsbild und den modernisierten Abläufen ermöglicht sie ihren Benutzern eine komfortable Nutzung der Bibliothek. Dies soll in Zukunft durch das Internet weiter

optimiert werden. So muß der Benutzer nicht für jedes Anliegen die Räumlichkeiten der Bibliothek aufsuchen, sondern kann bequem von zu Hause aus z. B. seine Recherchen tätigen.

Außerdem wurden die Öffnungszeiten der Essener Bibliotheken von 288 auf 338 Stunden pro Woche gesteigert. Um die Öffnungszeiten der Stadtteilbibliotheken für den Benutzer einprägsamer zu machen, hat man sie einander besser angepaßt. Ebenso wird die Gebührenordnung überarbeitet und modernisiert.

Neben den Informationen zu den Neuerungen durch die Verwaltungsreform und den Bibliotheksumzug stellt die Stadtbibliothek aber auch Informationsmittel zu ihrem Bestand zusammen. Dazu zählen u. a. Auswahllisten zu verschiedenen Themen. Außerdem finden in der Bibliothek immer wieder Lesungen, Ausstellungen und Sonderaktionen für Kinder (z. B. Bastelstunden) statt. Durch das Lesecafe in der Zentralbibliothek wird außerdem eine gemütliche Atmosphäre geschaffen.

### **5.3 Zusammenfassung**

Nach der Untersuchung der Stadtbibliothek Essen anhand des „CSF-Modells“ wird deutlich, daß die Umsetzung des NSM in Essen zwar erfolgreich war, es aber doch an einigen Punkten Komplikationen gab. Zu Beginn der Einführung gab es erhebliche Probleme, da die Bereitschaft zu Veränderungen schon in der Führungsebene nicht gegeben war. Entscheidungen konnten so nicht getroffen werden und die Umsetzung des Geplanten in die Praxis funktionierte auch nicht.

Eine entscheidende Entwicklung für den Erfolg der Umsetzung des NSM war die Einbeziehung der Firma Technopart. Mit der Entwicklung des Projektes *Spurt* konnten viele Probleme gelöst werden. Ein weiterer entscheidender Aspekt für den Erfolg innerhalb der Stadtbibliothek war der Einsatz des Bibliotheksleiters Reinhard Brenner, der sich in verschiedenen Planungsgruppen sehr engagierte. Ebenso wichtig für den Erfolg war die Arbeit von Frau Iris Fay, die den Bereich des Kosten- und Leistungsmanagement durch ihr Fachwissen als Betriebswirtin kompetent geregelt hat.

Erfolgsversprechend für die Zukunft ist mit Sicherheit auch die Neuorganisation des Personals in Teams. Dadurch werden Barrieren zwischen Diplomkräften und Fachangestellten abgebaut und außerdem die Arbeitsabläufe in der Bibliothek optimiert. Der Einsatz von EDV verspricht ebenso wie das neue Erscheinungsbild der Bibliothek, ein neues Image in der Öffentlichkeit. Hier hat auch die Information der Bürger über die Presse seinen Teil beigesteuert.

Die Essener Bibliothek sieht ihre Modernisierung mit der Verwaltungsreform nicht abgeschlossen. Vielmehr hat sie sich weitere Ziele gesetzt wie z. B. Qualitätsmanagement, um mit den immer neuen Anforderungen der Gesellschaft mithalten zu können. Dies verspricht auch in Zukunft ein positives Erscheinen und optimale Arbeitsbedingungen.

## **6 Fazit**

Nach der Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Literatur zu den CSF wird deutlich, daß in den bisherigen Übertragungsversuchen auf die Verwaltungsreform in Bibliotheken (Pirsich und Wambach/Bierer) nicht alle möglichen Einflußgrößen beachtet werden. Das neu entwickelte „CSF-Modell“ beachtet dagegen sowohl verwaltungsinterne als auch verwaltungsexterne Faktoren.

Die Untersuchung der Umstrukturierung der Stadtbibliothek Essen hat bewiesen, daß sich das „CSF-Modell“ auf Bibliotheken anwenden läßt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse zeigen die Gründe für erfolgreiche und fehlgeschlagene Vorhaben auf. Im folgenden werden die maßgeblichen Aspekte wiedergegeben, die in der Stadtbibliothek Essen die Umsetzung des NSM erfolgreich beeinflußt haben.

### **1. Qualität des Management**

- Zusammenarbeit mit einem externen Berater
- Starkes Engagement der Bibliotheksleitung in Planungsgruppen
- Qualifikation der Bibliotheksleitung für neue Aufgabenbereiche

### **2. Kosten- und Leistungsmanagement**

- Einsatz einer Betriebswirtin für den Aufbau des Systems

- DV-technische Unterstützung durch SAP R/3 Modul CO
- 3. Optimale Ausnutzung des Mitarbeiterpotentials
  - Beteiligung an der Aktion „Hier-tut-sich-was“ und der Trendmessung im Rahmen des Projektes *Spurt*
  - Einbeziehung der Mitarbeiter an der Auswahl eines neuen Bibliothekssystems
  - Neue Organisation durch Teamstrukturen
- 4. Einsatz unterstützender Technologien
  - Einsatz von SAP R/3 Modul CO
  - Einsatz der Bibliothekssoftware BIBDIA
- 5. Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen
  - Interne Marketingbegleitung
  - Information der Bürger über Darstellungen in der Presse
  - Neues Erscheinungsbild der Bibliothek durch Umzug, modernisierte Technologie und Signet
- 6. Innovative Zukunftsplanung
  - Planung eines umfangreichen Internetangebots
  - Entwicklung durch Qualitätsmanagement
- 7. Praktiziert Kundennähe
  - Komfortable Nutzung der neuen Bibliothek
  - Erweiterte Öffnungszeiten.

Das „CSF-Modell“ und die Untersuchungsergebnisse von Essen können für andere Bibliotheken als Vorlage dienen.

## Literaturverzeichnis

### **(AG Amtssteuerung, 1998)**

AG Amtssteuerung (Hrsg.): Das System der Amtssteuerung. Essen, 1998.

### **(Bauer, 1998)**

Bauer, Yvonne: Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Köln, 1998. – (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 9).

### **(Becker, 1999)**

Becker, Helga: Einführung von Teamstrukturen in der Stadtbücherei Hamm. – In: Bibliotheksdienst 33 (1999), H. 3, S. 430-440. –

URL: [http://www.dbi-berlin.de/dbi\\_pub/bd\\_art/bd\\_99/99\\_03\\_02.htm](http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/bd_99/99_03_02.htm)  
[Stand 23.08.1999].

### **(Blume, 1995)**

Blume, Michael: Kundenbezogenes Qualitätsmanagement: Probleme bei der Einführung eines neuen Steuerungsmodells. – In: EKZ-Konzepte (Bd.3). Reutlingen, 1995, S. 21-28.

### **(Boscheinen, 1999)**

Boscheinen, Claudia: Personalentwicklung im Management Öffentlicher Bibliotheken. Köln, 1999. – (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 17).

### **(Bruhn, 1997)**

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden. 2. Aufl., Berlin, 1997.

### **(Daschmann, 1994)**

Daschmann, Hans-Achim: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart, 1994.

### **(Diller, 1994)**

Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. München, 1994.

### **(Fay, 1998)**

Fay, Iris: Effiziente Verwaltungssteuerung durch Einführung einer Kostenrechnung am Beispiel der Stadtbibliothek Essen. Diplomarbeit. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Essen, 1998.

### **(Fühles-Ubach/Oßwald, 1999)**

Fühles-Ubach, Simone; Oßwald, Achim: Anforderungen an eine Bibliothekssoftware zur Betriebssteuerung: ein Abgleich mit dem aktuellen Angebot marktrelevanter Bibliothekssysteme in Deutschland. – In: B.I.T. Online: Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie... 2 (1999), H. 1, S. 39-48. –

URL: <http://www.bitonline.de/ausgabe199/fachbeitraege/beitrag03/03.htm>  
[Stand 23.08.1999].

**(Göcke, 1999)**

Göcke, Michaela: Grundlagen des Qualitätsmanagement und ihre Anwendungsmöglichkeiten in Bibliotheken. Diplomarbeit. Fachhochschule Köln, 1999.

**(Hauschildt, 1997)**

Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement. 2. Aufl., München, 1997. – (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

**(Heinrichs, 1995)**

Heinrichs, Werner: Strategische Überlegungen in öffentlichen Bibliotheken: Feststellungen und pointierte Thesen. – In: EKZ-Konzepte (Bd.3). Reutlingen, 1995, S.15-20.

**(Hoffmann, 1986)**

Hoffmann, Friedrich: Kritische Erfolgsfaktoren: Erfahrungen in mittelständischen Unternehmen. – In: ZfbF (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung) 38 (1986), H. 10, S. 831-843.

**(Hofmann, 1992a)**

Hofmann, Ulrich: Kritische Erfolgsfaktoren führender US-Bibliotheken. – In: Neue Techniken im Informationswesen – Neue Trends in der Ausbildung. Köln, 1992. – (Kölner Arbeiten zum Bibliotheks- und Dokumentationswesen; H. 16), S. 28-64.

**(Hofmann, 1992b)**

Hofmann, Ulrich: Wirtschaftliches Bibliotheksmanagement: kritische Erfolgsfaktoren und der spezifische Informationsbedarf. – In: Libri 42 (1992), H. 4, S. 296-305.

**(Hofmann, 1992c)**

Hofmann, Ulrich: Wirtschaftlichkeit in Bibliotheken: neue Konzepte notwendig. – In: Bibliotheksdienst 26 (1992), H.8, S.1178-1184.

**(Hofmann, 1994)**

Hofmann, Ulrich: Strategisches Technologiemanagement: kritische Erfolgsfaktoren führender US-Bibliotheken. – In: VOP (Verwaltungsführung, Organisation, Personal) (1994), H. 2, S.128-131.

**(Hofmann, 1998)**

Hofmann, Ulrich: Qualitäts- und Technologiemanagement in Bibliotheken. Wiesbaden, 1998. – (Bibliotheksarbeit; 6).

**(Hofmann, 1999)**

Hofmann, Ulrich: Globale Informationswirtschaft: Management, Technologien, Strategien. München, 1999. – (Managementwissen für Studium und Praxis).

**(Jansen, 1999)**

Jansen, Heiko: Der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente an Bibliotheken. Köln, 1999. – (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 16).

**(KGSt, 1993)**

KGSt (Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln, 1993. – (KGSt-Bericht; 5/1993).

**(KGSt, 1994a)**

KGSt (Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten. Köln, 1994. – (KGSt-Bericht; 8/1994).

**(KGSt, 1994b)**

KGSt (Hrsg.): Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell. Köln, 1994. – (KGSt-Bericht; 15/1994).

**(KGSt, 1998)**

KGSt (Hrsg.): Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen. Köln, 1998. – (KGSt-Bericht; 4/1998).

**(Kontrakt 1)**

Rahmenkontrakt zwischen dem Rat der Stadt Essen / dem Oberstadtdirektor und dem Dezernat für Kultur und Freizeit (4B). Essen, o.J.

**(Kontrakt 2)**

Kontrakt zwischen dem Dezernat 4B und dem Amt für Zentralen Service. Essen, 1998.

**(Kontrakt 3)**

Rahmenkontrakt zwischen dem Dezernenten für Kultur und Bildung mit dem St.A. 42 (Stadtbibliothek). Essen, 1998.

**(Müllendorff/Karrenbauer, 1997)**

Müllendorff, Richard; Karrenbauer, Michael: Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten senken, Kosten kontrollieren, erfolgreich rationalisieren. 3. Aufl., Planegg, 1997. – (WRS-Betriebs-Praxis).

**(Nagel, 1991)**

Nagel, Kurt: Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe. 4. Aufl., Landsberg am Lech, 1991.

**(Peters/Waterman, 1984)**

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 10. Aufl., Landsberg am Lech, 1984.

**(Pieschel, 1999)**

Pieschel, Karin: Einsatz von EDV-Bibliothekssystemen in Bibliotheken: Ergebnisse der DBI-Umfrage 1998. – In: Bibliotheksdienst 33 (1999), H. 1, S. 113-125.

**(Pirsich,1995)**

Pirsich, Volker: Auf dem Weg zur output-orientierten Steuerung: Stadtbücherei Hamm. – In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Berlin, 1995. – (DBI-Materialien; 142), S. 93-107.

**(Pirsich, 1996)**

Pirsich, Volker: Erfolgs- und Mißerfolgskriterien für die Umsetzung neuer Steuerungsmodelle. – In: ProLibris (1996), H.4, S.226-231.

**(Poustie, 1997)**

Poustie, Kay: Managementstrategien für einen besseren Dienst am Kunden in Öffentlichen Bibliotheken. – In: Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken (Bd.1). Gütersloh, 1997. S. 71-152.

**(Precht/Meier/Kleinlein, 1998)**

Precht, Manfred; Meier, Nikolaus; Kleinlein, Joachim: EDV-Grundwissen: eine Einführung in Theorie und Praxis der modernen EDV. 5. Aufl., Bonn, 1998.

**(Pröhl, 1997)**

Pröhl, Marga; Windau, Bettina (Hrsg.): Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken: Empfehlungen und Arbeitsmaterialien für ein output-orientiertes Berichtswesen (Bd. 1). Gütersloh, 1997.

**(Rasche, 1999)**

Rasche, Monika: Teamstrukturen in Bibliotheken: ein Entwicklungsprozeß am Beispiel der Stadtbücherei Münster. – In: Bibliotheksdienst 33 (1999), H. 2, S. 271-282. – URL: [http://www.dbi-berlin.de/dbi\\_pub/bd\\_art/bd\\_99/99\\_02\\_04.htm](http://www.dbi-berlin.de/dbi_pub/bd_art/bd_99/99_02_04.htm) [Stand 23.08.1999].

**(Staatl. Büchereistelle Hagen, 1997)**

Staatliche Büchereistelle für den Reg.-Bez. Arnsberg (Hrsg.): Zukunftsweisende Bibliotheksbauten in Nordrhein-Westfalen. Hagen, 1997.

**(Stadt Essen, 1988)**

Stadt Essen (Hrsg.): Bibliothekskonzept. Essen, 1988.

**(Stadt Essen, 1996)**

Stadt Essen (Hrsg.): Der Leitfaden: neue Verwaltungssteuerung in Essen. Essen, 1996.

**(Stadt Essen, 1997)**

Stadt Essen (Hrsg.): Abgrenzung der Zuständigkeiten der bisher vom Hauptamt wahrgenommenen Aufgaben im Rahmen der „Neuen Verwaltungssteuerung“. Essen, 1997.

**(Stadt Essen, 1998a)**

Stadt Essen, Rechnungsprüfungsamt (Hrsg.): Grundsätze zur Einführung von Controlling und Berichtswesen in der Stadtverwaltung Essen. 2. Fassung, 1998.

**(Stadt Essen, 1998b)**

Stadt Essen, Personaldezernat (Hrsg.): *Spurt* in Essen: Alles ist drin! Essen, 1998.

**(Stadt Essen, 1999)**

Stadt Essen (Hrsg.): Projekt *Dienstleisterqualität*. Essen. 1999.

**(Stadtbibliothek Essen, 1998)**

Stadtbibliothek Essen (Hrsg.): Ziele 1998/1999. Essen, 1998.

**(Stadtbibliothek Essen, 1999)**

Stadtbibliothek Essen (Hrsg.): Entwurf einer Musterarbeitsplatzbeschreibung. Essen, 1999.

**(Stuhldreier, 1998)**

Stuhldreier, Elmar: Einführung geschäftsprozessorientierter Standardsoftware in öffentlichen Verwaltungen. Fallstudie: SAP/R3–Einführung bei der Stadt Essen. Diplomarbeit. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Essen, 1998.

**(Technopart, 1998)**

Technopart (Hrsg.): Management im Wandel: Selbstdarstellung. Köln, 1998.

**(Thommen/Achleitner, 1998)**

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 2. Aufl., Wiesbaden, 1998.

**(Umlauf, 1997)**

Umlauf, Konrad: Bibliotheksmarketing. Berlin, 1997. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung; 34).

**(Vahs/Burmester, 1999)**

Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf: Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart, 1999. – (Praxisnahes Wirtschaftsstudium).

**(Wambach/Bierer, 1995)**

Wambach, Klaus; Bierer, Ingrid: Plafonierung und Budgetierung: erstes Erprobungsfeld für das Neue Steuerungsmodell. – In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Berlin, 1995. – (DBI-Materialien; 142), S. 45-60.

**(Wimmer, 1995)**

Wimmer, Ulla: Worum geht es bei der Verwaltungsreform? – In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. Berlin, 1995. – (DBI-Materialien; 142), S. 11-30.