

bit.online

BAND 44

INNOVATIV



# Praxisprojekte 2013

Projektberichte aus dem  
berufsbegleitenden Masterstudiengang  
*Bibliotheks- und Informationswissenschaft*  
der Fachhochschule Köln



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

Institut für Informationswissenschaft  
Institute of Information Science

2013



Band 44

**b.i.t.online – Innovativ**

Band 44

**MALIS-Praxisprojekte 2013**

Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der Fachhochschule Köln

2013

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

# **MALIS-Praxisprojekte 2013**

Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der Fachhochschule Köln

Herausgegeben  
von

ACHIM ORWALD  
INKA TAPPENBECK  
HAIKE MEINHARDT  
HERMANN RÖSCH

2013

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

## **b.i.t.online – Innovativ**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-51-6

ISBN 978-3-934997-51-6

ISSN 1615-1577

Redaktion: Dorothee Hofferberth und Susanne Röltgen

Satz: Dorothee Hofferberth

Titelfoto: © iStockfoto.com

© Dinges & Frick GmbH, 2013 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk in einem photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Alle Beiträge dieses Bandes werden auch als Open-Access-Publikationen über die Fachhochschule Köln sowie über den Verlag bereitgestellt.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

# **MALIS-Praxisprojekte 2013**

## **Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln**

herausgegeben  
von

ACHIM ORSWALD  
INKA TAPPENBECK  
HAIKE MEINHARDT  
HERMANN RÖSCH

Fachhochschule Köln  
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften  
Institut für Informationswissenschaft

---

Vorwort	9
Einführung Inka Tappenbeck / Achim Oßwald	13
Vorbereitungen zur Langzeitarchivierung einer Fotokollektion Melanie Engels	17
Was kann eLib? Kommunikationsstrategie zur Einführung von Discovery-System, Linkresolver und Bibliothekssystem in den Fraunhofer-Bibliotheken Kerstin Hölscher / Cornelia Lang	35
Google Scholar versus EBSCO Discovery Service: Ein vergleichender Retrieval-Test Harald Kaluza	59
Immaterielle Leistungsanreize in Öffentlichen Bibliotheken: Situation und Maßnahmenkatalog Elisabeth Lappe-Oeynhausen	81
Virtuelle Lernräume an Hochschulen: Auswertung der Umfrage zur Neugestaltung von Lernräumen an Hochschulen der DINI AG Lernräume Anke Petschenka	107
Einführung eines RFID-basierten Selbstabholbereichs für Fernleihbestände an der ULB Düsseldorf Martin Reymer	121

Entwicklung von Schulungsmaterialien für Einsatzmöglichkeiten von MEI im bibliothekarischen Bereich Kristina Richts	137
Kleine Funktion, große Auswirkung: Die Funktionserweiterung „Zentrale Titelumlenkungen“ im hbz-Verbund Stephani Scholz	157
Forschungsdaten in den Osteuropawissenschaften: Ergebnisse einer Umfrage Doris Škarić	177
„Welcome to the library ...“: Englischsprachige Audio-Touren als technologiegestützte Informationsdienstleistung in wissenschaftlichen Bibliotheken Katrin Steiner	195
Informationskompetenz on demand: Individualisierte Rechercheleitfäden als Service für Schüler an der Hochschulbibliothek der RWTH Aachen Ina van Kann	215
Betreuerinnen und Betreuer der MALIS-Projekte: Kurzprofile	233





# Immaterielle Leistungsanreize in Öffentlichen Bibliotheken: Situation und Maßnahmenkatalog

Elisabeth Lappe-Oeynhausen

## Abstract

Für den Erfolg einer Einrichtung ist die Leistungsmotivation der Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung. Sie besteht aus mehreren Faktoren und ist vom Betrieb partiell zu beeinflussen. Eine Befragung in Öffentlichen Bibliotheken ergab, dass die Arbeitsgestaltung und das Betriebsklima als wesentliche Ansatzpunkte für den Einsatz immaterieller Leistungsanreize angesehen werden. Öffentliche Bibliotheken bieten dafür sogar recht günstige organisationale Voraussetzungen. In einem Maßnahmenkatalog sind wichtige bibliothekarische Problemfelder aufgeführt, denen immaterielle Leistungsanreize zu ihrer Minimierung gegenübergestellt werden.

The staff's motivation to increase results and output contributes essentially to the success of an enterprise or an institution. It comprises several factors and can be partly influenced by management. A survey in public libraries shows that the working conditions are considered to be significant starting points for establishing immaterial incentives. Even more so, public libraries offer quite good organizational conditions for this. In a catalogue of measures significant library problem-areas are listed and compared with immaterial incentives for the solution of these problems.

## 1. Einleitung

Arbeit nimmt im Leben des Menschen eine wichtige Stellung ein. Sie sichert nicht nur seine Existenzgrundlage, sondern gibt ihm im Idealfall Zufriedenheit, innere Erfüllung, Würde und soziale Anerkennung.<sup>1</sup> Die Arbeitswirklichkeit sieht dagegen oft anders aus. Schwindende Ressourcen auch in den Kommunen und der Anpassungsdruck Öffentlicher Bibliotheken an die sich permanent ändernden Medien- und Informationsbedürfnisse führen zu starken innerbetrieblichen Belastungen. Die Folgen sind unangemessene Arbeitsverdichtungen, eine Verschlechterung des Betriebsklimas und Innovationsstau.<sup>2</sup>

---

1 Vgl. Czwalina; Brandstetter 2010, S. 9.

2 Das Projekt erfolgte im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft der FH Köln. Betreuer war Michael Vetten, VerwD.

Außerdem haben jahrelange Einstellungsstopps zu alternden und schrumpfenden Belegschaften geführt und eine Durchmischung mit jüngerem Personal verhindert. Im Hinblick auf den demographisch absehbaren Fachkräftemangel dürfte es in den nächsten Jahren zudem immer schwieriger werden, qualifizierte Nachwuchskräfte einzuwerben.<sup>3</sup> Hinzu kommt die inzwischen verbreitete Praxis der zeitlich befristeten Arbeitsverhältnisse. Sie unterminiert einen der wichtigsten Pluspunkte öffentlicher Arbeitgeber für neue junge Mitarbeiter, nämlich ihren Status als Anbieter relativ sicherer Arbeitsverhältnisse.<sup>4</sup>

Leider führte auch die Ablösung der Bundesangestelltentarifverträge (BAT) durch die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst (TVöD) zu keiner grundlegenden Änderung des insgesamt leistungshemmenden und motivationsfeindlichen Vergütungssystems. Es bietet den Mitarbeitern lediglich bescheidene und nur kurzfristig wirkende finanzielle Leistungsanreize.<sup>5</sup> Diese sind in der Regel begrenzt auf die tarifrechtliche Vergütung bzw. Beamtenbesoldung und im TVöD-Bereich auf die geringfügigen Leistungszulagen bzw. -prämien.<sup>6</sup> Zudem gibt es insbesondere für die Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken nur geringe Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten. Für den Erhalt der arbeitsbezogenen Motivation bzw. Leistungsmotivation kommt den immateriellen Leistungsanreizen daher eine besondere Bedeutung zu. Sie zielen auf die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ab und wirken auf eine längerfristige Mitarbeiterzufriedenheit hin. Der Stellenwert immaterieller Leistungsanreize spiegelt sich auch im allgemeinen Wertewandel. So tritt die alleinige Bedeutung materieller Interessen zugunsten persönlicher Verwirklichung und sinnerfüllender Arbeit auf der Werteskala zurück.<sup>7</sup>

## 2. Leistungsmotivation

Mitarbeiter spielen innerhalb eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Dies kommt in der Aussage des IBM-Chefs Thomas Watson zum Ausdruck, der geäußert haben

---

3 Vgl. Rackow 2011, S. 2 f.

4 Vgl. Heesen: Der öffentliche Dienst braucht dringend Nachwuchs. dbb beamtenbund und tarifunion. <http://www.dbb.de/cache/teaserdetail/artikel/heesen-oeffentlicher-dienst-braucht-dringend-nachwuchs.html>

5 Vgl. Naumann 2008, S. 4/2.4 S. 3. Beispiel Tätigkeitsmerkmale für die Eingruppierung BAT VI.b/E6: Der Anteil an selbständigen Leistungen dürfen den „nicht unerheblichen Umfang“ von ca. 25% nicht überschreiten. Die Führungskraft muss also weitgehend selbständig arbeitende Mitarbeiter „ausbremsen“, da andernfalls ein Anspruch auf Höhergruppierung besteht. Vgl. dazu auch Folter 2012, S. 1 f.

6 Vgl. Haustein-Tessmer 2007, S. 10. Nach einer Erhebung aus dem Jahre 2007 zum Gehaltsniveau von 50 untersuchten Branchen rangierte die Öffentliche Verwaltung auf Platz 47. Diese Situation dürfte sich seit dem nicht wesentlich verändert haben. In: Die Welt vom 30.08.2007. S. 10. <http://epaper.apps.welt.de/welt/archiv/list/?etag=2007-08-30>

7 Vgl. Umlauf 2008, S. 4/1.3 S. 1.

soll: „Alle meine Probleme sind Personalprobleme.“<sup>8</sup> Daraus folgt aber auch, dass alle Chancen Personalchancen sind.<sup>9</sup> Dem Projekt lag daher die Frage zugrunde, welche innerbetrieblichen Möglichkeiten bestehen, um diese Chancen zu erkennen, die Leistungsmotivation von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen und vorhandene Potentiale auszuschöpfen.

Es gibt mehrere Gründe, sich als Führungskraft mit der Leistungsmotivation zu befassen. Zunächst wirkt sie sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und damit auf die psychische und physische Gesundheit des Mitarbeiters aus. Dies führt möglicherweise nicht nur zur Verringerung von Fehlzeiten, sondern auch zu einer Qualitätssteigerung der Arbeit.<sup>10</sup> Außerdem identifiziert sich ein zufriedener Mitarbeiter leichter mit seiner Einrichtung und deren Zielen. Er wird häufiger in seinem „Denken und Handeln die Perspektive der Organisation einnehmen und zu ihrem Vorteil agieren“.<sup>11</sup> Vor allem sorgt er fast „automatisch“ für zufriedene Kunden.<sup>12</sup> Zudem verfolgt ein modernes Personalmanagement nicht nur das kurzfristige Ziel, benötigte und geeignete Mitarbeiter bereitzustellen und sie an die Einrichtung zu binden. Es möchte mittels Qualifizierung leistungsstarker Beschäftigter auch längerfristig auf die Deckung künftigen Bedarfs hinarbeiten. Qualifikation und Motivation sind zentrale Elemente dieser Bestrebungen.<sup>13</sup>

Leistungsmotivation setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen, die in Wechselwirkung miteinander stehen. Dazu gehören die persönliche Leistungsbereitschaft – das Wollen – und die Leistungs-

ähigkeit – das Können des Mitarbeiters. Der Arbeitgeber kann diese nur sehr begrenzt von außen beeinflussen. Er schafft aber die Bedingungen für die Leistungsmöglichkeit – das Dürfen – des Mitarbeiters als drittem Faktor der Leistungsmotivation. Stößt der Mitarbeiter an dieser Stelle an organisationale Grenzen, entsteht Demotivierung. Daher geht es vor allem um die Schaffung einer angemessenen Arbeitsumgebung, in der sich der Mitarbeiter mit seinen Potentialen einbringen und weiterentwickeln kann. Die Entfaltung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit steht also in engem Zusammenhang mit der Leistungsmöglichkeit. Ist eine der drei Komponenten beeinträchtigt, sind auch die anderen beiden betroffen.<sup>14</sup>

---

8 Meyersiek 1990, S. 132.

9 Vgl. ebd.

10 Vgl. Nerdinger 2003, S. 6 ff.

11 Sichler 2012, S. 480.

12 Vgl. Stock 2009, S. 5.

13 Vgl. Handbuch Personal 2009, S. 7 f.

14 Vgl. Naumann 2008, S. 4/2.2 S. 2 f.

## 2.1 Definitionen

Der Motivation eines Menschen – und damit auch der arbeitsbezogenen Leistungsmotivation – liegen immer bestimmte Motive zugrunde. Als Motiv bezeichnet man den meist zielgerichteten und individuellen Antrieb oder Beweggrund eines Menschen für ein bestimmtes Verhalten. Motive sind latent vorhanden, müssen aber jeweils durch eine aktuelle Situation aktiviert werden.<sup>15</sup>

Von Motivation spricht man, wenn alle für eine Person relevanten Motive in einer ganz bestimmten Situation miteinander verknüpft sind. Sie umfasst zwei wesentliche Eigenschaften, nämlich das Wählen und Wollen. Im engeren Sinne versteht man darunter, die Wahl zu haben zwischen verschiedenen Zielen. Im weiteren Sinne enthält sie das Wollen, die sog. Volition. Sie umschreibt die Willenskraft, die zur Erreichung der gefassten Ziele nötig ist. Unter Motivieren versteht man die von außenstehenden Personen oder vom Individuum selbst kommende Beeinflussung der Motivation.<sup>16</sup>

Zwei weitere Begrifflichkeiten sind eng mit der Motivation verknüpft, nämlich die intrinsische und die extrinsische Motivation. Nach der Definition von Deci und Ryan spricht man von intrinsischer Motivation, wenn die Aufgabenerfüllung selbst als motivierend empfunden wird, weil damit ein aktuelles Motiv abgedeckt wird. Sie entsteht mit der Gewährung von Autonomie, dem Zuspruch von Kompetenz und aufgrund persönlicher Zuwendung. Extrinsische Motivation liegt dann vor, wenn die Motivation nicht aus der Aufgabe selbst, sondern aus der dafür vorgesehenen Belohnung entsteht. In der Regel sind damit finanzielle Anreize, Aufstiegschancen oder Machtgewinn verknüpft. Intrinsisch Motivierte haben nur teilweise das Bedürfnis nach extrinsischen Reizen. Unachtsame Eingriffe von außen können allerdings die wertvolle intrinsische Motivation zurückdrängen.<sup>17</sup>

Motive allein reichen aber nicht aus, um menschliches Verhalten zu erklären. Ausschlaggebend sind die jeweiligen Situationen, in denen sie hervortreten. Diese wirken auf die Motive ein, regen sie an und lösen sie schließlich aus. Merkmale dieser Situationen nennt man Anreize.<sup>18</sup> Wenn bestimmte Anreize Mitarbeiter motivieren können, gute Leistungen zu erbringen, spricht man von Leistungsanreizen.<sup>19</sup> Sie belohnen einen Mitarbeiter für eine Leistungsverbesserung und sollen auch zu künftigem Leistungsverhalten motivieren. Die ihnen zugrundeliegenden Motive können sowohl gesellschaftlicher als auch

---

15 Vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 275 f.

16 Vgl. Sichler 2012, S. 449.

17 Vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 279 f.

18 Vgl. Nerdinger 2003, S. 3.

19 Dokumentation und Transfer der Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein. Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung / Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung. <http://www.informdoku.de/themen/begriffe/personal/leistungsanreize.php>

individueller Natur sein.<sup>20</sup> Anreize haben mehrere Funktionen, nämlich die Verhaltensteuerung, die Mitarbeiterbindung und -motivierung sowie die Fehlzeitenreduzierung.<sup>21</sup>

Materielle Leistungsanreize sind finanzieller oder materieller Art wie bspw. das Gehalt, bestimmte Prämien oder das dienstliche Mobiltelefon. Immaterielle Leistungsanreize sind zum einen im organisationalen Bereich zu finden. Hierzu gehören Arbeitsanreize wie die Gestaltung der Macht- und Einflussphäre.<sup>22</sup> Zum anderen umfassen sie soziale Anreize, die mit den Motiven der Maslowschen Bedürfnispyramide korrespondieren.<sup>23</sup> Dazu zählen Anreize der Gemeinschaft wie Kontakte und Gruppenzugehörigkeit, aber auch der Wunsch nach kooperativen Führungskräften. Ermunterungsanreize wie Lob und konstruktive Kritik beziehen sich auf das Bedürfnis nach Anerkennung, Status und Selbstachtung. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung korreliert mit Entwicklungsanreizen wie Fort- und Weiterbildungschancen und immateriell bedingten Aufstiegsanreizen.<sup>24</sup> Werden mehrere Anreize aufeinander abgestimmt und verknüpft, spricht man von Anreizsystemen. In ihnen sollten idealerweise „die Möglichkeiten des gezielten Einsatzes leistungsfördernder materieller (in der Regel finanzieller) Faktoren mit Erkenntnissen über die Bedeutung immaterieller Faktoren“<sup>25</sup> verbunden werden.

## 2.2 Zielsetzung

Ziel des Projektes ist es, in einem ersten Schritt die Wirkdimensionen der Leistungsmotivation auszuleuchten und die zentralen betrieblichen Problemfelder und Motivationsbarrieren in Bibliotheken zu identifizieren. Im zweiten Schritt sollen diesen Hemmnissen praktikable immaterielle Leistungsanreize zur ihrer Behebung entgegengesetzt werden.

Die Empfehlungen werden in einem Maßnahmenkatalog zusammengestellt. Er soll Führungskräften in Öffentlichen Bibliotheken als unterstützendes Personalführungsinstrument dienen. Der Katalog bietet praktische Hilfen, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, Mitarbeiterpotentiale zu erkennen und auszuschöpfen und möglicherweise Fehlzeiten zu senken. Arbeits-, tarif- oder beamtenrechtlich vorgeschriebene Möglichkeiten wie bspw. flexible Arbeitszeitregelungen sind hier nicht berücksichtigt.

---

20 Vgl. Baunack-Benefeld; Kutz; Weidemann 2009, S. 306 f.

21 Vgl. Handbuch Anreizsysteme 1991, S. 8 ff.

22 Vgl. Naumann 2008, 4/2.3 S. 2 f.

23 Vgl. Simon 2009, S. 94 ff. Die Bedürfnispyramide des amerikanischen Psychologen Abraham Maslow von 1954 hat fünf Bedürfnisstufen: 1. Selbsterhaltung, 2. Sicherheit, 3. Gemeinschaft, 4. Anerkennung, 5. Selbstentfaltung. Erst wenn in der gegebenen Rangordnung das niedrigere Bedürfnis gestillt ist, wird das nächsthöhere angestrebt.

24 Vgl. Baunack-Benefeld; Kutz; Weidemann 2009, S. 307.

25 Baunack-Benefeld; Kutz; Weidemann 2009, S. 306.

## 2.3 Forschungsstand

Die Gestaltung von Leistungsanreizen im öffentlichen Dienst beschränkte sich bis zu Beginn der Verwaltungsmodernisierung Anfang der 1990er Jahre in erster Linie auf die leistungsunabhängige Regelbeförderung von Beamten mit nur kurzen Wartezeiten zur Erreichung der nächsten Stufe und außertariflichen Zulagen bei Angestellten für Aufgabenerweiterungen. Erst im Zuge des Umbaus kommunaler Behörden in kommunale Dienstleistungsunternehmen unter Einsatz des betriebswirtschaftlich orientierten Neuen Steuerungsmodells der KGSt<sup>26</sup> fand ein Sinneswandel statt. Dem bis dahin geltenden Aufstiegsautomatismus trat nun der Leistungsbegriff gegenüber. In ihrem Leitbild stellte sie 1993 außerdem den „engagierten Mitarbeiter“ ins Zentrum der Verwaltungsreformen, dessen Motivation und Interessen nun stärker berücksichtigt werden sollten. Auslöser für die politisch forcierten Bestrebungen waren vor allem die Krise der Öffentlichen Haushalte und die höheren Ansprüche des Bürgers an die Verwaltungen. Mit dieser Neuausrichtung änderte sich auch der Stellenwert von Führungs- und Anreizsystemen.<sup>27</sup>

Der sich im öffentlichen Dienst langsam vollziehende Wandel von einer Personaladministration hin zu einem effektiveren Personalmanagement einschließlich seiner Instrumente zur Belohnung von Leistungshandeln spiegelt sich auch in der Literatur. Hier stehen vor allem materielle Leistungsanreize im Mittelpunkt von Forschungsprojekten, die sich bspw. mit der Effizienz und Wirkung der seit 2005 im TVöD eingesetzten leistungsorientierten Bezahlung (LOB) befassen.<sup>28</sup> Diese Studien belegen, dass die LOB bisher keine feststellbaren größeren Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation hat. Es gibt aber eine intensive wissenschaftliche Diskussion zu immateriellen Ressourcen, die im Spannungsfeld von Arbeitswissenschaft, Betriebswirtschaft und Psychologie stattfindet.

Immaterielle Ressourcen gelten demnach als Instrumente nachhaltiger Unternehmensführung und Arbeit und haben Potential- und Leistungsdimensionen. Sie werden auch als Human- und Sozialkapital bezeichnet. Immaterielle Ressourcen verändern sich permanent und haben ihre Wachstums- und Verfallszeit.<sup>29</sup>

Im Bibliothekskontext ist die Verdi-Studie „Gute Arbeit“ zu nennen. Im Jahr 2011 wurden erstmals bundesweit 1.225 Bibliotheksbeschäftigte an Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken nach ihren Arbeitsbedingungen befragt. Dabei wurden die materiellen Anreize wie Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten von den Beschäftigten als negativ beurteilt. Die immateriellen Anreize wie Sinngehalt der Arbeit, die Kollegia-

---

26 Neues Steuerungsmodell. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). <http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot>

27 Vgl. Baunack-Benefeld; Kutz; Weidemann 2009, S. 306.

28 Vgl. hierzu die Untersuchungen von Schmidt, Müller und Trittel (2011), von Jörges-Süß und Süß (2011) sowie von Grewe (2012).

29 Vgl. Immaterielle Ressourcen 2005, S. 315 ff.

lität und die Arbeitszeitgestaltung sowie die Möglichkeit zur Kreativität gehören hingegen zu den wesentlichen „Pluspunkten“ ihres Arbeitsplatzes. Als mittelmäßig gelten die Parameter Betriebskultur, die Führungsqualität sowie der Informationsfluss. Ein weiteres Desiderat ist nach Aussage der Befragten die Möglichkeit zur Weiterentwicklung.<sup>30</sup>

### 3. Empirische Erhebung

#### 3.1 Methode

Um ein Meinungsbild über die Bedeutung und den Einsatz immaterieller Leistungsanreize in Öffentlichen Bibliotheken zu erhalten, wurde eine Befragung mittels Fragebögen und persönlicher Interviews durchgeführt, die sich an Bibliotheksdirektionen richtete. Die entwickelten Fragen hatten konzeptionell drei Zieldimensionen. Der Fragebereich Motivation und Demotivation zielte auf die Erkennung bibliotheksrelevanter Problemfelder und verwies auf mögliche Motivationsbarrieren im Arbeitsalltag. Diese bildeten den Ausgangspunkt für die zu entwickelnden Empfehlungen. Mithilfe der Angaben zu motivationalen Einflussgrößen auf die Arbeit wurden die Bezugspunkte der Desiderate festgelegt. Den ermittelten Parametern wie bspw. Führung oder Kommunikation konnten somit die Problemfelder zugeordnet werden. Schließlich unterstützten die Aussagen zum Einsatz immaterieller Leistungsanreize die Ideenfindung und die Entwicklung praktikabler Lösungsansätze. Diese wurden unter Zuhilfenahme der entsprechenden betriebswirtschaftlichen Literatur in Form eines Maßnahmenkatalogs zusammengestellt. Neben Faktenfragen wurden Einstellungs- und Meinungsfragen gestellt. Diese konnten überwiegend im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden. Dabei wurde u.a. der Zustimmungsgrad zu verschiedenen thematischen Aspekten mittels Ratingskalen festgestellt („trifft voll und ganz zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“). Die Anzahl der Zustimmungen erlaubte schließlich eine Schwerpunktbildung. Bei weiteren Fragen konnte eine Gewichtung in Prozent vorgenommen werden. Hier wurde als Berechnungsmethode das Arithmetische Mittel angewandt, um eine zentrale Tendenz zu ermitteln. Zudem wurden auch offene Antwortfelder angeboten, die dazu einluden, weitere Aspekte einzutragen. Die Fragen der Interviews waren strukturell und inhaltlich mit den Fragebögen identisch, sodass man von einer standardisierten persönlichen Befragung sprechen kann.<sup>31</sup> Die Interviewaussagen enthielten

---

30 Vgl. Arbeit in Bibliotheken 2011, S. 14. Ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft / Arbeitsgruppe Archive, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen. [http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4ddb5925991c6\\_verweis1.pdf](http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4ddb5925991c6_verweis1.pdf)

31 Micheel 2010, S. 77 ff. und Hanke 2003, S. 1 ff. In: Öffentliche Bibliotheken in Bayern. <http://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Befragungen/Befragung-Grundprinzipien.pdf>



wertvolle Informationen und Beispiele aus der Bibliothekspraxis. Sie ergänzten und unterstützten die Angaben aus den Fragebögen.

Da sensible Personal- und Führungsthemen berührt wurden, fand die Erhebung in anonymisierter Form statt. Hierzu wurden Bibliotheken mit größeren und großen Belegschaften ausgewählt, in denen besondere Führungserfahrungen vermutet wurden. Insgesamt wurden 40 Bibliotheken kontaktiert, darunter 30 Großstadtbibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen<sup>32</sup> und zehn weitere Bibliotheken der Sektion I des Deutschen Bibliotheksverbandes.<sup>33</sup> Die Erhebungsphase fand zwischen dem 1. Dezember 2012 und dem 9. Januar 2013 statt. Die Rücklaufquote der Fragebögen betrug 43 %.

### 3.2 Ergebnisse

Die Teilnehmer der Befragung waren aufgefordert, zu den Bereichen Belegschaftszusammensetzung, zu organisationalen, kommunikativen und sozialen Leistungsanreizen sowie zum Betriebsklima Einschätzungen abzugeben. Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst.<sup>34</sup>

Die Angaben zur Zusammensetzung der Belegschaften im Fragekomplex 1 bestätigen zwei allgemeine Trends in Bibliotheken: Frauen stellen durchschnittlich 4/5 des Mitarbeiterstammes und damit den Großteil der Beschäftigten. Dies gilt auch im Bereich der Teilzeitbeschäftigten. Die Zahlen zur Altersstruktur der Belegschaften und zur Betriebszugehörigkeit belegen die Entwicklung hin zu alternden Belegschaften.

Im Fragekomplex 2 standen die organisationalen Leistungsanreize im Mittelpunkt. Dazu zählen Fragestellungen zur Betriebshierarchie, zur Motivation und Demotivation sowie zur Führung und zu Führungsinstrumenten. Die Verteilung von Verantwortung und Entscheidung ist in der Betriebshierarchie ablesbar, die sich je nach Belegschaftsgröße entweder auf zwei oder auf drei Leitungsebenen verteilt. Für die Mitarbeitermotivierung sind die Leitung und die Abteilungsleitung in unmittelbarer Umgebung zum Mitarbeiter verantwortlich. Vor allem wird dem Mitarbeiter selbst eine große Verantwortung zugesprochen. Auch die übergeordneten Gremien und Vorgesetzten beeinflussen die Motivation. Die Motivationslage der Mitarbeiter wird aus der Sicht der Führungskräfte

---

32 Dazu zählen Aachen, Bergisch Gladbach, Bielefeld, Bonn, Bottrop, Duisburg, Gelsenkirchen, Hagen, Herne, Köln, Krefeld, Leverkusen, Mönchengladbach, Moers, Mülheim, Münster, Neuss, Oberhausen, Paderborn, Recklinghausen, Remscheid, Siegen, Solingen, Velbert, Witten. In folgenden Bibliotheken wurden mit den Bibliotheksdirektionen Interviews geführt: Stadtbücherei Bochum, Stadt- und Landesbibliothek Dortmund, Stadtbüchereien Düsseldorf, Stadtbibliothek Essen und Stadtbibliothek Wuppertal.

33 Das sind weitere Bibliothekssysteme im Bundesgebiet in Städten mit über 400.000 Einwohnern: Berlin, Bremen, Dresden, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Leipzig, München, Nürnberg, Stuttgart.

34 Diese Werte verstehen sich aufgrund des kleinen Teilnehmerkreises als grobe Richtwerte.

wie folgt eingeschätzt: durchschnittlich 24 % der Mitarbeiter gelten als hochmotiviert und 51 % als motiviert, während 21 % als wenig motiviert und 4 % als motivationsbedürftig eingestuft werden.

Im Ranking der vier größten Demotivierungsfaktoren bewerten Führungskräfte eine starke Arbeitsbelastung als besonders demotivierend, gefolgt vom schlechten Betriebsklima. Diese beiden Aspekte werden in einem unmittelbaren Zusammenhang gesehen, denn große Arbeitsbelastung führt nach Aussage einer Führungskraft oft auch zu schlechtem Betriebsklima. An dritter Stelle werden permanente Neuerungen und an vierter Stelle das Image der Einrichtung genannt. Für Führungskräfte selbst gelten die vielerorts sich verschlechternden kommunalen Rahmenbedingungen mit einhergehendem Personalabbau und Etatkürzungen als besonders demotivierend, da sie neue Perspektiven verstellen. Eine negative Außendarstellung der Einrichtung machen einer Führungskraft aber ebenso zu schaffen wie bauliche Mängel oder eine unangemessene Unterbringung der Bibliothek. Hinsichtlich des Personals wurden hohe Krankenstände sowie fehlende Beteiligung der Mitarbeiter und mangelnde Kommunikation beklagt. Es fehle sowohl an Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für gute Mitarbeiter als auch an Möglichkeiten, sich von unfähigen Mitarbeitern zu trennen.

Besonders motivierend sind für Führungskräfte die Aufgabe an sich, der Erfolg der Bibliothek und zufriedene Kunden. Zudem können gute und engagierte Mitarbeiter für eine Führungskraft motivationsauslösend sein. Dies unterstreicht die Wirkung von Motivation: Sie verläuft nicht eindimensional, sondern „strahlt“ in verschiedene Richtungen. Der innerbetriebliche Gestaltungsspielraum wird von Führungskräften als besonders motivierend angegeben. Bibliotheken haben im Gegensatz zu den stark reglementierten kommunalen Verwaltungsstrukturen nämlich den Vorteil, in der Betriebsorganisation weitgehend selbstständig zu sein und in der Organisationsgestaltung freie Hand zu haben. Weitere motivationsauslösende Faktoren beinhalten Zukunftsvisionen und das Berufsethos. So wird ehrenamtliches Engagement in bibliothekarischen Gremien und Nachwuchsförderung im Rahmen von Schulungstätigkeiten als attraktiv und bereichernd empfunden.

Folgende Arbeitsdimensionen gelten als vorrangige Einflussgrößen für die Mitarbeitermotivation: Kommunikation, Kollegialität, Führungsqualität des Vorgesetzten und Mitsprachemöglichkeiten. Weiterbildung und Kreativität rangieren mit der Betriebskultur im Mittelfeld, gefolgt vom statusbedingten Aufstieg und dem Image der Bibliothek.

Weitere organisationale Leistungsanreize bieten die Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung.<sup>35</sup> In der Tätigkeitserweiterung, also dem *Job Enlargement* wird eine motivationsfördernde Wirkung gesehen. Wie eine Führungskraft betonte, könne diese aber nur zeitlich begrenzt und zur Abfederung von Arbeitsspitzen eingesetzt werden. Die Verantwortungserweiterung, also *Job Enrichment*, bekam in der Befragung eine größere Zustimmung. Eine Führungskraft gab aber zu bedenken, dass hinter dieser Maßnahme immer auch die Frage stehe, welche Aufgaben dafür wegfallen könnten, da andernfalls eine Überlastung des Mitarbeiters drohe oder auch nach einer Höhergruppierung gefragt würde. *Job Enlargement* und *Job Enrichment* sind die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen in den befragten Einrichtungen. Im Vergleich dazu findet der Tätigkeitswechsel, also *Job Rotation*, als anreizende Maßnahme weniger Zustimmung. Führungskräfte bestätigten, dass diese Maßnahme aber geeignet sei, Arbeitsspitzen abzufangen, da Mitarbeiter mit den Tätigkeiten anderer Kollegen grundsätzlich vertraut seien. Sie hat jedoch noch eine weitere Funktion. Auf diese Weise könne getestet werden, ob sich ein Mitarbeiter für andere Aufgabenbereiche eignet. Insofern spielt sie auch für die Personalentwicklung eine Rolle. Hinsichtlich der Motivationsverbesserung werden Arbeitsteams ebenfalls zurückhaltend beurteilt. Insgesamt geben aber auch elf Bibliotheken an, diese Form der Arbeitsgestaltung einzusetzen. Es ist also eine – wenn auch nicht unbedingt motivationssteigernde – aber durchaus praktikable Maßnahme.

Die Frage nach verschiedenen Führungsinstrumenten<sup>36</sup> ergibt – unabhängig von der

---

35 Vgl. Klimecki; Gmür 2005, S. 184. Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung sind *Job Enlargement*, *Job Enrichment*, *Job Rotation*, *Teilautonome Gruppen*. Bei *Job Enlargement* werden Aufgabenbereiche auf Ausführungsniveau so verbreitert, dass Überlappungen zwischen den Stellen entstehen, die vorübergehende Stellvertretungen und einen Überlastungsausgleich ermöglichen. Unter *Job Enrichment* versteht man die individuelle Verantwortungserweiterung durch zusätzliche Übernahme der Aufgabenplanung, -organisation und -kontrolle. *Job Rotation* bezeichnet die systematische Erstellung von Stellvertreterregelungen. In teilautonomen Arbeitsgruppen oder Arbeitsteams wird eine Aufgabe einer Gruppe zur Selbstregulierung übertragen.

36 „Management by...“. Wirtschaftslexikon 24. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/i/index-m.htm>

- Führen durch Zielvereinbarungen (*M. b. Objectives*): Der Mitarbeiter gestaltet seine Ziele selbst mit.
- Führen mit dem Ausnahmeprinzip (*M. b. Exception*): Die Führungskraft (FK) greift nur in kritischen Situationen ein.
- Führen durch Delegation (*M. b. Delegation*): Der Mitarbeiter erhält mehr Entscheidungsfreiraum und Verantwortung.
- Führen mit Entscheidungsregeln (*M. b. Decision rules*): Präzise Regeln unterstützen das Führen durch Delegation.
- Führen durch Zielfindungsbeteiligung (*M. b. Participation*): Mitarbeiter werden an Zielentscheidungen beteiligt.
- Führen mit Zielidentifikation (*M. b. Motivation*): Die Motive der Mitarbeiter werden ermittelt und berücksichtigt.
- Führen durch Beobachtung (*M. b. Walking around*): Die FK hält Kontakt zur Mitarbeiterbasis. Vgl. Handbuch Anreizsysteme 1991, S. 919 f.
- Führen durch direkte Ansprache (*M. b. Open Door Policy*): Die FK ist immer ansprechbar. Vgl. Handbuch Anreizsysteme 1991, S. 920.

Belegschaftsgröße – ein sehr heterogenes Meinungsbild. Demnach ist das Führen durch Delegation das am häufigsten eingesetzte Instrument, gefolgt vom Führen durch direkte Ansprache. Jeweils zehn Bibliotheksleiter geben an, durch Beteiligung an Zielfindungen und mit Zielvereinbarungen zu führen. Doch auch das Ausnahmeprinzip kommt relativ häufig zum Einsatz. Eine vergleichsweise geringe Bedeutung haben das Führen mit Entscheidungsregeln und das Führen mit Zielidentifikation.

Kommunikation ist nicht nur für eine optimale Gestaltung der Betriebsabläufe unerlässlich. Richtig eingesetzt, vermittelt sie Mitarbeitern eine motivationsfördernde Wertschätzung ihrer Meinung. Im Fragekomplex 3 interessierte daher die Frage, welche Kommunikationsstrukturen über den alltäglichen Informationsaustausch hinaus bestehen. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch gilt als motivierendes, aber auch sehr zeitaufwändiges Instrument. Daher findet es entweder nur mit ausgewählten Mitarbeitern, in größeren zeitlichen Abständen oder auf Mitarbeiterwunsch hin statt. Meetings in kleineren Organisationseinheiten sind insbesondere in großen Belegschaften unentbehrlich für eine reibungslose Aufgabenabwicklung. Sie formieren sich entsprechend der Betriebsstruktur, die von der Anzahl der Leitungsebenen und der Belegschaftsgröße abhängig ist. Zudem werden bibliotheksinterne Wikis immer populärer und ersetzen zunehmend das betriebsinterne Intranet. Web-2.0-Angebote dienen in einer Einrichtung mittlerweile nicht nur dem Kundenkontakt, sondern auch der betriebsinternen Kommunikation. Aber auch informelle Gespräche spielen eine Rolle. Außerdem fanden in der Hälfte der befragten Bibliotheken in den letzten vier Jahren Mitarbeiterbefragungen statt, zwei davon im gesamtstädtischen Kontext. Die Themen bezogen sich – zusammengefasst – auf die Aufgaben, den Arbeitsplatz und die Arbeitszeiten, aber auch auf die Zusammenarbeit, die Zufriedenheit und die Veränderungswünsche. In zwei Einrichtungen finden diese Befragungen sogar regelmäßig in einem Drei- bzw. Vierjahres-Rhythmus statt.

Im Fragekomplex 4 wurde nach den sozialen Leistungsanreizen gefragt. Hier geht es um die persönliche und berufliche Weiterentwicklung, insbesondere um Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und den gezielten Einsatz von Lob und Anerkennung. Das inhaltliche Spektrum der Fortbildungen erstreckt sich von städtischen Maßnahmen bis hin zu bibliotheksspezifischen Angeboten. Viele Fortbildungen werden auch hausintern angeboten und vorbildlich evaluiert, sowohl hinsichtlich einer Themenvertiefung als auch zur Ermittlung weiteren Bedarfs. Fortbildungen müssen aber nicht nur eine Pflicht sein. Mit besonders attraktiven Dienstreisen können herausragende Mitarbeiter auch belohnt werden. Die Fortbildungsinitiative kommt in den untersuchten Einrichtungen sowohl vom Mitarbeiter selbst als auch vom Vorgesetzten. Geht sie vom Chef aus, sollte die Anfrage immer positiv formuliert werden, damit sich der Mitarbeiter nicht kritisiert fühlt, so die Empfehlung einer Führungskraft. Hier stehen gezielte betriebliche Verbesserungen im Vordergrund. Kommt die Initiative vom Mitarbeiter, ist das besonders motivierend, weil die Aspekte des Wollens und Wählens erfüllt sind und seine persönliche Entwicklung im Mittelpunkt steht. Wird die Fortbildung genehmigt, ist das zusätzlich motivierend. Übereinstimmend wurde angemerkt, dass Lob und Anerkennung wichtige

motivierende Instrumente seien, ihr Einsatz aber auch stark von der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten abhängen. Zuviel Lob sei allerdings kontraproduktiv.

Der fünfte und letzte Fragekomplex bezog sich auf das Betriebsklima. Hier wurden vier Aspekte vorgegeben, die nach ihrer Bedeutsamkeit gewichtet werden sollten. Der respektvolle Umgang wird als wichtigste Einflussgröße des Betriebsklimas angegeben, gefolgt vom partizipativen Führungsstil.<sup>37</sup> Dies unterstreicht die Stellung der Führungskraft in einer betrieblichen Gemeinschaft. Die Gerechtigkeit wird zwar als wichtig, aber als kaum realisierbar eingestuft. Betrieblichen Events wird die geringste Bedeutung beigemessen. Als weitere Aspekte für ein gutes Betriebsklima nannten die Führungskräfte Kooperation, Offenheit und eigene Kritikfähigkeit, Transparenz, Verlässlichkeit, Klarheit, gute Kommunikation und Wertschätzung.

## 4. Maßnahmenkatalog

In der Befragung konnten die Bereiche Arbeitsgestaltung und Betriebsklima als wesentliche betriebliche Ansatzpunkte zur Mitarbeitermotivierung herausgearbeitet werden (vgl. Fragekomplex 2 zur Demotivation). Das Bibliotheksmanagement kann hier motivationsanreizende Leistungsmöglichkeiten schaffen und partiell auf die Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter einwirken (vgl. Fragekomplex 4 zur Fort- und Weiterbildung). Vor allem geht es darum, demotivierende Faktoren zu vermeiden.<sup>38</sup> Im folgenden Maßnahmenkatalog werden daher ausgewählte Motivationsbarrieren benannt und beispielhafte Anreizinstrumente zu ihrer Minimierung vorgeschlagen.

### 4.1 Motivationsbarrieren in der Arbeitsgestaltung

Die Arbeit in einer Bibliothek wird von vielen Mitarbeitern als sinnvoll, interessant und als gesellschaftlich nützlich angesehen. Oft sind die Beschäftigten stolz darauf, in einer Bibliothek zu arbeiten.<sup>39</sup> Das liegt vermutlich in ihrem gesellschaftlich anerkannten Kultur- und Bildungsauftrag, aber auch daran, dass die angebotenen Medien und Dienstleistungen selbst als sinnvolle Produkte gelten. Vor diesem Hintergrund wurden

---

37 Vgl. Zaugg 2009, S. 453. Die in diesem Führungsstil implizierte Teilhabe erstreckt sich nach der Definition von Zaugg „von der Bereitstellung von Informationen, über die gleichberechtigte Diskussion von Problemstellungen bis hin zur Beteiligung an Entscheidungen“.

38 Vgl. Naumann 2008, S. 4/2.3 S. 1.

39 Vgl. Arbeit in Bibliotheken 2011, S. 11 f. Ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft / Arbeitsgruppe Archive, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen. [http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4ddb5925991c6\\_verweis1.pdf](http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4ddb5925991c6_verweis1.pdf)

Motivationsbarrieren ausgewählt, die sich besonders gravierend auf die Arbeitshaltung auswirken. Dazu zählen eine unangemessene Arbeitsbelastung, die Beschäftigung mit unbefriedigenden Arbeitsinhalten, mangelnde Qualifizierung sowie emotionale und psychische Beanspruchungen am Arbeitsplatz.

In der Befragung wurde die starke Arbeitsbelastung in Öffentlichen Bibliotheken als eine alles – auch das Betriebsklima – beeinflussende Größe ausgemacht. Die Ursache dafür ist ein eklatanter Ressourcenmangel personeller und finanzieller Natur, der mit der bereits erwähnten, teilweise desolaten Lage kommunaler Haushalte zusammenhängt. Da die Unterhaltung einer Öffentlichen Bibliothek eine freiwillige Aufgabe der Kommune ist, ist sie bei Einsparüberlegungen immer mit als erste Einrichtung betroffen. Wie eine Führungskraft unterstrich, sei diese nicht zu beeinflussende Tatsache der wesentliche Demotivierungsfaktor für alle Beteiligten, vor allem für die mit Personalverantwortung betrauten Führungskräfte. Diese hohe Aufgabenintensität kann grundsätzlich *nicht* mit immateriellen Anreizinstrumenten beseitigt werden. Indizien für unangemessene Arbeitsverdichtungen sind bspw. ein hoher Krankenstand, die Anhäufung von Fehlern, eingeschränkte Kontakte und Dienst nach Vorschrift.<sup>40</sup> Sind die betroffenen Bereiche identifiziert, empfiehlt es sich, die konkrete Arbeitssituation zu analysieren und eine Umverteilung oder Priorisierung vorzunehmen. Auch sollte der Wegfall von Arbeiten oder Dienstleistungen erwogen werden. Neben technischer Unterstützung könnte auch die Vergabe von Arbeiten an externe Anbieter (bspw. Bucheinband) geprüft werden. Der Einsatz von bezahlten Hilfskräften, Ehrenamtlichen oder Mitgliedern des Fördervereins für einfache Arbeiten (bspw. Medien einstellen) findet schon in vielen Einrichtungen statt. Nicht zuletzt könnten Teilnehmer des Freiwilligen Sozialen Jahres die Bibliotheksmitarbeiter bspw. bei Veranstaltungsaktivitäten unterstützen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass alle diese Einsätze allerdings von fachlich geschultem und sozialkompetentem Bibliothekspersonal koordiniert und begleitet werden müssen. Auch wenn die Arbeitsbelastung auf längere Sicht nur mit mehr und vor allem mit gut ausgebildetem Personal zu bewältigen ist, können diese Maßnahmen zu einer Minderung der Arbeitsbelastung beitragen.

Aus einer starken Aufgabendifferenzierung entsteht oft ein weiteres Motivationshemmnis, nämlich unbefriedigende Arbeitsinhalte. Ein Mitarbeiter trägt immer nur mit einem kleinen Teil zur Gestaltung des Endproduktes bei. Das führt zum Bedeutungs- und Sinnverlust der Arbeit.<sup>41</sup> Eine ganzheitliche Aufgabenstellung ist leistungsanreizender. Dieser Ansatz findet sich im Modell des integrierten Geschäftsgangs wieder, das bereits in vielen Bibliotheken eingeführt ist. In diesem Konzept werden die Abteilungen Erwerbung und Katalogisierung zu einer Medienabteilung zusammengefasst, die nach Fachgebieten oder Publikationsarten aufgeteilt ist. Die Tätigkeiten für die Mitarbeiter sind damit vielseitiger und fach- bzw. medienorientierter. In der Benutzungsabteilung

---

40 Vgl. Handbuch Soft Skills 2004, S. 35.

41 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 49.

sind alle Arbeiten der Bibliotheksbenutzung vereint.<sup>42</sup> Dies bietet den Mitarbeitern nicht nur mehr Selbständigkeit, sondern auch einen erweiterten Handlungsspielraum durch Aufgabenorganisation und Kontrolle (*Job Enrichment*).

Monotone Arbeiten, die den Mitarbeiter dauerhaft unterfordern, sind ebenfalls demotivierend. In der Bibliothekspraxis bieten sich folgende Maßnahmen an: Mit dem Anreizinstrument der Aufgabenerweiterung (*Job Enlargement*) könnten Arbeiten mit einem hohen Anteil repetitiver Tätigkeiten interessanter gestaltet werden. Um den Mitarbeiter aber nicht einfach mit – abwechslungsreicher – Mehrarbeit zu überhäufen, müssen bisherige Arbeitsanteile an andere Mitarbeiter übertragen bzw. getauscht werden, wie eine Führungskraft ausführte. Einfache Verbuchungsarbeiten könnten bspw. mit anderen Arbeiten kombiniert werden. Ideal sind Mischarbeitsplätze in der Benutzungsabteilung. Die Maßnahme des regelmäßigen Arbeitsplatzwechsels (*Job Rotation*) geht noch einen Schritt weiter. In Abständen tauschen Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze. Das bietet nicht nur Abwechslung am Arbeitsplatz, sondern dient auch der Abfederung von Arbeitsspitzen und als Vertretungsregelung. Die in den letzten Jahren verstärkt eingesetzte RFID-Technik hat zumindest in großen und teilweise auch in mittleren Bibliotheken zur Minimierung monotoner Verbuchungstätigkeiten geführt. Die freigesetzten Personalressourcen können genutzt werden, um Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMIs) für interessantere Arbeiten einzusetzen.

*Job Enlargement*, *Job Enrichment* und *Job Rotation* sind Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, die im Integrierten Geschäftsgang einer Bibliothek zur Anwendung kommen können. In Untersuchungen konnten im Übrigen die positiven Auswirkungen dieser Maßnahmen auf Gesundheit, Zufriedenheit und Arbeitsverhalten nachgewiesen werden. Die Freude an der Arbeit wächst, wenn Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt wird, Aufgaben mitzugestalten und verantwortlich mitzubestimmen.<sup>43</sup>

Die neuen Informationstechnologien haben traditionelle bibliothekarische Tätigkeitsfelder stark verändert und zu einem Aufgabenwandel geführt. Analoge Medien werden ergänzt durch digitale Angebote, die ganz neue Anforderungen an Auswahl, Erwerbung, Benutzung und Vermittlung stellen. Dies erfordert eine permanente Anpassung und Aktualisierung beruflicher Kenntnisse.<sup>44</sup> Der Mitarbeiter muss deshalb schon aus eigenem Interesse dem Prinzip des lebenslangen Lernens folgen, um seine Leistungsfähigkeit zu erhalten. Einige der befragten Führungskräfte wirken mangelnder Qualifizierung entgegen, indem sie Mitarbeiter über relevante und adäquate Qualifizierungsangebote regelmäßig informieren. Darüber hinaus könnte die Auswahl der Fortbildungen gemeinsam mit den Mitarbeitern vorgenommen und ein verbindlicher Qualifizierungsplan erstellt werden, in dem eine enge Verzahnung mit kurz- und mittelfristigen Bibliothekszielen angestrebt wird. Idealerweise korrespondieren die ausgewählten Fortbildungsinhalte mit konkreten Aufgaben, die auf der Wunschliste der Bibliothek stehen.

---

42 Vgl. Gantert; Hacker 2008, S. 54.

43 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 358.

44 Vgl. Nauman 2008, 4/2.4 S. 1 f.

Deren Realisierung könnte bereits vorab in Aussicht gestellt und dem entsprechenden Mitarbeiter übertragen werden. Dies ist erfahrungsgemäß nicht nur motivationsfördernd, sondern verhindert im Alltagsgeschäft auch das „Versickern“ neu erworbenen Wissens.

Die neuen digitalen Angebote erfordern spezialisiertes Wissen. Wird dieses Wissen nicht durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen erworben, mindert sich die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Er fühlt sich überfordert, was Demotivierung zur Folge hat. Zudem ist er im Betrieb immer seltener für anstehende Arbeiten einsetzbar. Treffen neue Aufgaben aber auf latent vorhandene Fähigkeiten oder gar auf persönlich favorisierte Wissensgebiete, können diese im positiven Sinne herausfordernd sein. Eine Aufgabe ist nämlich besonders motivierend, wenn sie gut beherrscht wird.<sup>45</sup> Zudem können sich die Interessen eines Mitarbeiters im Laufe seines Berufslebens ändern. Im Idealfall lassen sich diese Potentiale mit bibliotheksrelevanten Aufgaben verknüpfen. Hier empfiehlt sich nach Meinung der Autorin eine Stärkenanalyse, in der fachliche, aber auch persönliche Mitarbeiterpotentiale realisiert und unter Berücksichtigung der tariflichen Rahmenbedingungen in den beruflichen Kontext mit einbezogen werden. Voraussetzung ist, dass die Führungskraft die Stärken seiner Mitarbeiter kennen lernt und dass der Mitarbeiter diese in den betrieblichen Ablauf einbringen möchte bzw. dazu motiviert wird. Diese Kollegen könnten sich bspw. zu Kompetenzlotsen in von ihnen präferierten Bereichen entwickeln und sich sowohl bibliotheksintern als auch im Kundenverkehr profilieren. Dies stärkt das Ansehen des Mitarbeiters im Betrieb und wäre ein statusbedingter Aufstieg. Beispiele: Die IT-affine Kollegin könnte zur Einrichtung neuer Web-2.0-Angebote animiert werden. Der bloggende Auszubildende könnte seine Kenntnisse in den bibliothekarischen Kontext einbringen.

Im Aufgabenumfeld des Bibliothekspersonals wirken sich insbesondere emotionale und psychisch belastende Kontakte zu Bibliothekskunden demotivierend aus. Davon ist vor allem das Thekenpersonal der Benutzungsabteilung betroffen, denn es ist die erste Anlaufstelle für Kundenkritik. Nach Einschätzung einer Führungskraft hat sich diese Situation mit der Einführung der RFID-Technologie verschärft, da die Kunden das Personal fast nur noch bei Problemen und Beschwerden ansprechen. Auf diese Entwicklung reagiert die Direktion verstärkt mit Schulungen im Beschwerdemanagement und Schulungen im Umgang mit besonders schwierigen Kunden. Generell empfiehlt sich der regelmäßige Wechsel zwischen Front-office- und Back-office-Arbeiten sowie Gesprächsangebote zur Erörterung besonders belastender Fälle.

---

45 Vgl. Naumann 2008, 4/2.2 S. 6.



## 4.2 Motivationsbarrieren im Betriebsklima

Das Betriebsklima ist neben der Arbeitsgestaltung die zweite wichtige Einflussgröße der Mitarbeitermotivierung. Es drückt sich vor allem in den Mitarbeiter- und Führungsbeziehungen aus, aber auch in der Kommunikation und der Mitsprache. Nach der Definition von Rosenstiel umfasst das Betriebsklima die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb des Betriebes und deren subjektive Wahrnehmung durch die Betriebsangehörigen.<sup>46</sup> Wie die Befragung bestätigte, sollte seine Maxime der respektvolle Umgang sein. Basierend auf den Befragungsergebnissen zur Demotivation wurden folgende bedeutsame Motivationsbarrieren ausgewählt: Konflikte im Kollegenkreis, Mobbing und mangelndes Vertrauen, aber auch zu wenig Selbständigkeit und Verantwortung sowie fehlendes Feedback. Demotivierend sind außerdem Probleme in der Kommunikation, fehlender Zusammenhalt in der Belegschaft und mangelnde Mitsprachemöglichkeiten.

Gute Mitarbeiterbeziehungen bilden die Grundlage für eine produktive Arbeitsatmosphäre. Daher ist Konfliktvermeidung eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte.<sup>47</sup> Hilfreich ist, möglichst schon beim „Personaleinkauf“ auf die Schlüsselqualifikationen, insbesondere auf die Sozialkompetenz eines Bewerbers zu achten und Arbeitsgruppen bewusst zusammenzustellen.<sup>48</sup> Mit Routinegesprächen können Warnsignale meist früh erkannt und Konflikten vorgebeugt werden.<sup>49</sup> Zudem könnte aus der Belegschaft ein Konfliktbeauftragter ernannt werden, der als Vermittler (Mediator) geschult und eingesetzt wird. Dieser kann durch den Personalrat unterstützt werden.<sup>50</sup> Er sollte eine neutrale Position haben und das Vertrauen der Belegschaft besitzen. In einer Einrichtung bietet sich die Direktion auch selbst als Konfliktlöser an.

Mobbing zwischen Mitarbeitern ist die extremste Ausprägung negativer Umgangsweisen innerhalb der Belegschaft. Merkmale sind massive Angriffe auf den Respekt und die Würde einer Person, die im Laufe dieses Prozesses immer mehr in die Defensive gerät.<sup>51</sup> Ein großes Problem beim Mobbing ist, dass es lange dauern kann, bis es von der Führungskraft realisiert wird. Aus der Retrospektive ist es zudem fast unmöglich, Ursache und Wirkung noch voneinander zu trennen wie bspw. die Ursache für Fehlzeiten eines Mitarbeiters. Wird Mobbing nicht rasch und effektiv unterbunden, folgen häufig krankheitsbedingte Ausfälle. Enger Kontakt zu Mitarbeitern ist die beste Voraussetzung für die Konflikterkennung und -genese. In einer Basisanalyse sollte festgestellt werden, welche Handlungen passiert sind, wer beteiligt ist und wer bei der Lösung helfen kann. (innerbetrieblich: andere Kollegen, Personalrat; außerbetrieblich: Moderation, Mediation)

---

46 Vgl. Rosenstiel 2003, S. 26 f.

47 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 50.

48 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 49 f.

49 Vgl. Handbuch Personal 2009, S. 378.

50 Vgl. ebd.

51 Vgl. Meschkutat; Stackelbeck 2003, S. 236.

on, Supervision). Die „Szenariotechnik“ kann bei der Lösungssuche helfen: was passiert, wenn diese oder jene Lösung angestrebt wird?<sup>52</sup>

Der Führungsstil des Vorgesetzten stellt eine maßgebliche Größe in der Mitarbeitermotivierung dar und ist Teil der vertikal verlaufenden Führungsbeziehung. Damit ist vor allem der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters angesprochen. Ihm kommt eine zentrale Rolle als „Informationsträger, strategischer Kommunikator und motivierender Leader“<sup>53</sup> zu. Am gewährten Entscheidungsfreiraum für den Mitarbeiter kann man erkennen, welcher Führungsstil – in der Bandbreite von autoritär bis kollektiv – eingesetzt wird. Dem partizipativen Führungsstil werden die größten Motivationspotentiale zugeschrieben, sollen in ihm doch die Mitarbeitermotive mit den Leistungsanforderungen der Einrichtung zusammengebracht werden. Führen durch Zielvereinbarungen und Führen mit dem Ausnahmeprinzip sind typische Instrumente des partizipativen Führungsstils. Er setzt allerdings nicht nur gegenseitiges Vertrauen voraus, sondern u.a. auch transparente betriebliche Zielsetzungen, auf die Entscheidungen und Handlungen abgestimmt werden können. Seine Hauptmerkmale sind die Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung.<sup>54</sup>

Mangelndes Vertrauen ist eine große Motivationsbarriere. Vertrauensfördernd ist, wenn sich die Führungskraft bspw. für die Interessen der Mitarbeiter einsetzt, ihnen ein selbstwertsteigerndes Feedback gibt und auf vertrauenshemmende Kontrollmechanismen weitgehend verzichtet. Zudem schafft die Führungskraft als fachliches, methodisches und sinnvermittelndes Vorbild Vertrauen.<sup>55</sup>

Wie die Befragung zeigte, werden die unterschiedlichsten Führungsinstrumente eingesetzt, am verbreitetsten sind das Führen durch Delegation (*Management by Delegation*), das Führen mit Zielvereinbarungen (*Management by Objectives*) und das Führen mit dem Ausnahmeprinzip (*Management by Exception*)<sup>56</sup>. Sie wirken den Motivationsbarrieren „mangelnde Beteiligung“, „mangelnde Selbständigkeit“ und „mangelnde Verantwortung“ entgegen, da sie Eigeninitiative und Motivation fördern. Die Aufgabendelegation erlaubt dem Mitarbeiter, innerhalb seines Arbeitsbereiches selbstständig zu handeln und zu entscheiden. Das stärkt sein Verantwortungsgefühl und die Identifikation mit der Aufgabe. Voraussetzung ist, dass der Mitarbeiter u.a. die benötigten Kompetenzen hat sowie Aufgabe, Ziel und Befugnisse klar sind. Zudem sollte der Mitarbeiter Zwischenberichte über den Stand der Aufgabenerledigung an den Vorgesetzten liefern.<sup>57</sup> Wenn sich bspw. abzeichnet, dass das Ziel „75 Veranstaltungen im Jahr“ nicht

---

52 Vgl. Meschkutat; Stackelbeck 2003, S. 245 ff.

53 Stehle; Mücke 2009, S. 68.

54 Vgl. Naumann 2008, 4/2.3 S. 5.

55 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 422.

56 Mehrere Führungskräfte halten diese Methode spätestens dann für demotivierend, wenn der Ausnahmefall eintritt. Für die beteiligten Mitarbeiter ist es nämlich immer unangenehm, wenn Probleme vom Chef realisiert werden.

57 Vgl. Handbuch Personal 2009 S. 337 f.

erreicht wird, kann der Vorgesetzte noch korrigierend eingreifen und gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Ursache für diese Abweichung finden und beseitigen, wie eine Führungskraft ausführte.

Mangelnde Anerkennung und mangelndes Feedback sind weitere, von der Führungskraft zu beeinflussende Motivationsbarrieren. Mit Anerkennung ist eine wertschätzende Rückmeldung über ein Verhalten oder eine Leistung gemeint, die aber auch eine Kritik enthalten kann. Lob und Anerkennung beruflicher Leistung von Vorgesetzten oder Kunden wirkt auf den Mitarbeiter identitätsstiftend und fördert die eigene Entwicklung.<sup>58</sup> Sie wurde in der Befragung als wichtiges Instrument der Mitarbeitermotivierung und Führung gewürdigt. Motivation kann gefördert werden durch direkte Anerkennung in Form von Auszeichnungen bspw. mit Urkunden oder mit der Veröffentlichung auf der Homepage der Einrichtung.<sup>59</sup> Indirekte Anerkennung kann zugesprochen werden durch Übertragung von mehr Verantwortung und durch Einbindung in wichtige Fachgremien in oder auch außerhalb der Einrichtung.<sup>60</sup> Geschenkte Freizeit und mehr persönlicher Gestaltungsspielraum sind weitere Formen der Anerkennung. In der Befragung gab eine Bibliothek bspw. an, dass Mitarbeiter einmal im Monat ihre Kinder mitbringen dürfen, wenn eine Kinderveranstaltung angeboten wird. Nach Auffassung der Autorin erhält Anerkennung ein besonderes Gewicht, wenn sie von der Direktion als höchste Instanz ausgesprochen wird. Dazu müsste die Leitung insbesondere in großen Bibliotheken vom direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters vorab über dessen Arbeitserfolge informiert werden.

Neben einem persönlichen Gespräch sind auch Mitarbeiterinformationen an sich wertschätzende Mittel, denn der einzelne Beschäftigte fühlt sich ernst genommen und mit einbezogen. Nicht zuletzt sollte es nicht nur Anerkennung für Spitzenleistungen geben, sondern auch für die Mitarbeiter, die die täglichen Routinearbeiten erledigen. Zudem könnte „Kritik / Lob“ als fester Tagesordnungspunkt auf Sitzungen etabliert werden.<sup>61</sup> Der gezielte Einsatz von Lob und Anerkennung ist nicht nur ein wirksames Personalführungsinstrument, sondern hat auch weiter reichende Folgen für die Zukunft. Das direkte Aussprechen von Anerkennung hilft dem Mitarbeiter im Laufe des beruflichen Werdegangs nicht nur die Fähigkeiten, sondern auch die ihnen zugrundeliegenden Normen und Werte zu verinnerlichen. Diese befähigen ihn, seine Arbeit eigenständig zu beurteilen und einzuschätzen sowie sich innerhalb dieses Rahmens selbst Anerkennung zuzusprechen.<sup>62</sup> Lob und Anerkennung stärken also auf längere Sicht auch das berufliche Selbstwertgefühl und tragen zur Eigenmotivierung bei.

---

58 Vgl. Sichler 2012, S. 485.

59 Vgl. Frey 2009, S. 5.

60 Vgl. Kressler 2001, S. 54.

61 Vgl. Wunderer; Küper 2003, S. 335.

62 Vgl. Sichler 2012, S. 486 f.

Die Kommunikation wurde in der Befragung als zweitwichtigste Größe für ein gutes Betriebsklima angegeben. Sie ist nicht nur Voraussetzung für den reibungslosen Betriebsablauf, sondern auch die Grundlage für ein gutes Miteinander im Kollegenkreis. Eine Führungskraft sollte die Kommunikation aber auch auf den gesamten Menschen beziehen. Neben ritualisierten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen und informellen Gesprächen kann sich die Kommunikation – sofern vom Mitarbeiter akzeptiert – auch durchaus einmal auf persönliche Themen ausdehnen.<sup>63</sup>

Eine unklare Kommunikation mit stockendem Informationsfluss zwischen Führungskräften und Mitarbeitern führt häufig zu Fehlern in der Aufgabenausführung. Diese verursachen entweder Rückfragen, die der Führungskraft zusätzlich Zeit kosten oder Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern, schlimmstenfalls mit den Kunden. In einer befragten Einrichtung wird dies verhindert, indem die wichtigsten Kommunikationswege festgelegt und allen Mitarbeitern bekannt sind. Ergebnisprotokolle von Sitzungen werden zeitnah und mit Lesepflicht der gesamten Belegschaft zugänglich gemacht.

Eine gängige, selbst in großen Bibliotheken vorherrschende Führungsmethode ist die *Open Door Policy*. Die fast immer offene Tür des Chefs lädt jeden ein, mit Fragen oder Problemen zu ihm zu kommen. Wie wichtig die Ansprechbarkeit einer Führungskraft ist, belegt auch der Stressreport 2012. Je größer die Unterstützung durch den Vorgesetzten ist, umso geringer ist die Anzahl der gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeiter.<sup>64</sup>

In der Befragung wurde auf ein weiteres Problem hingewiesen. Informationen werden manchmal nicht angenommen. Diese demotivierende Kommunikationsbarriere kann bspw. an mangelnder Kommunikationsbereitschaft oder -fähigkeit der Beteiligten liegen. Weitere mögliche Faktoren sind eingeschränkte zwischenmenschliche Beziehungen wie bspw. eine geringe Wertschätzung oder gar Ablehnung des Kommunikationspartners. Aber auch die Form der Informationsweitergabe kann eine Kommunikationsbarriere darstellen, wenn die Informationen inhaltlich und / oder formal unvollständig oder unverständlich sind. Dieser Effekt verstärkt sich bei mangelnder Gelegenheit zu Rückfragen oder Rückmeldungen.<sup>65</sup> Eine Präventivmaßnahme für gelingende Kommunikation könnte ein Gesprächs- oder Kommunikationstraining sein, in dem wichtige Aspekte der Gesprächsführung und Informationsweitergabe realisiert und verinnerlicht werden können.<sup>66</sup>

Ein weiteres Problem in der Kommunikation sind unproduktive Arbeitssitzungen. Oft dauern sie zu lange, die Themen werden zerredet und man erzielt keine konkreten Ergebnisse. Eine zeitliche und inhaltliche Begrenzung mit vorab festgelegter Tagesord-

---

63 Vgl. Naumann 2008, 4/2.3, S. 2.

64 Stressreport Deutschland 2012, S. 2 f. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile)

65 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 248.

66 Vgl. Wunderer; Küpers 2003, S. 50.

nung ist vorteilhaft. Entscheidungsfördernde Informationen könnten von den verantwortlichen Mitarbeitern im Vorfeld recherchiert werden. Zudem ist zu überlegen, welche Punkte nicht vorab in Einzelbesprechungen erledigt werden können.<sup>67</sup>

Um fehlendem Zusammenhalt in der Belegschaft wirkungsvoll zu begegnen und die Kollegialität unter den Mitarbeitern zu stärken, regt die Autorin an, in einem moderierten Prozess der Ideenfindung und Konsensarbeit zu ermitteln, was unter Kollegialität verstanden wird (Hilfsbereitschaft, Fairness, Offenheit etc.). Die Ergebnisse könnten in einem Wertekatalog mit einem gemeinsam vereinbarten Verhaltenskodex fixiert werden. Zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls eignen sich auch innerbetriebliche Veranstaltungen. Hier sind sehr positive Beispiele aus zwei großen Bibliotheken zu nennen. In einer Jahresversammlung präsentiert der Direktor in einem Rück- und Ausblick die strategischen Gesamtziele der Bibliothek: was wurde erreicht, was steht auf der Agenda? Sie dient auch der Legitimation gegenüber dem Unterhaltsträger und zugleich der Imagepflege, da auch Vertreter aus anderen Ämtern und der Politik eingeladen sind. In einer anderen Bibliothek wird für die Beschäftigten mit einer ähnlichen Präsentation ein Neujahrsempfang gegeben.

Zur Verbesserung kollegialer Beziehungen sind zudem Aktivitäten außerhalb des direkten Arbeitskontextes sinnvoll. In der Befragung wiesen Führungskräfte darauf hin, dass gemeinsame Aktivitäten besonders erfolgreich sind, wenn die Initiative aus dem Mitarbeiterkreis kommt und diesem auch die Organisation obliegt. Ein erfolgreiches Konzept kann auch der Austausch mit Bibliotheksmitarbeitern aus den Partnerstädten der Kommune sein. In einem Fall erhielten die beteiligten Kollegen die Möglichkeit, britische und russische Kollegen zu besuchen. Sie erhielten nicht nur wichtige Einblicke in das Bibliothekswesen des Auslands. Es entstanden auch dauerhafte Freundschaften – nicht nur mit Kollegen der Partnerstädte, sondern auch mit Kollegen der eigenen Einrichtung.

Die Mitsprachemöglichkeit ist ein wirksames immaterielles Anreizinstrument, um Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme an betrieblichen Prozessen zu animieren. Erfahrungsgemäß wirkt sie der demotivierenden Wahrnehmung entgegen, dass betriebliche Änderungen den Mitarbeitern einfach „vorgesetzt“ werden. Die Akzeptanz erhöht sich insbesondere dann, wenn sich die getroffenen Entscheidungen auf ihren Arbeitsbereich auswirken. Die befragten Führungskräfte bestätigen, dass Mitarbeiter am besten wissen, welche Gegebenheiten im Detail die Betriebsabläufe unter Umständen verzögern, erschweren oder blockieren und welche Arbeitsbedingungen verbesserungswürdig sind. Hier könnte nach Auffassung der Autorin ein betriebliches Vorschlagswesen eingeführt werden, wie es die Deutsche Post / DHL seit vielen Jahren erfolgreich durchführt. Mitarbeiter können hier ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge in einen Ideenpool einbringen. Die Vorschläge werden von einer vorgesetzten Person oder in einer Kleingruppe ausgewertet und auf ihre Umsetzung hin überprüft. Die beste Idee wird einmal im Jahr ausge-

---

67 Vgl. ebd.

zeichnet.<sup>68</sup> Dies könnte im kleinen Rahmen auch in Bibliotheken durchgeführt werden. Es dient nicht nur der Beseitigung von Missständen im Betriebsablauf. Die betreffenden Mitarbeiter könnten die getätigte Verbesserung auch als ihren Erfolg verbuchen.

## 5. Fazit

Der vorgelegte Maßnahmenkatalog bezieht sich auf ausgewählte bibliothekarische Problemfelder. Er ist als – erweiterungsfähiger – Leitfaden zu verstehen, der die Personalführung in Öffentlichen Bibliotheken unterstützen kann. Die Vielzahl an Problemkonstellationen, individuellen Motiven und spezifischen Ansprüchen in den Einrichtungen erfordern jeweils eine Anpassung vor Ort. Manche Maßnahmen gehören in Bibliotheken bereits zum Arbeitsalltag. Das unterstreicht nicht nur ihre Relevanz für die Praxis. Ihre Erwähnung dient auch dazu, Führungskräfte zur Reflexion über vorhandene Strukturen anzuregen.

Die Einführung der Maßnahmen ist nicht ganz voraussetzungslos. Zunächst bedarf es einer Situationsanalyse, in der die Stimmung der Belegschaft erspürt und die Warnzeichen für ein sich anbahnendes Problem erkannt werden. Dies erfordert von der Führungskraft Empathie, aber auch Pragmatismus. Ein Blick auf die Krankenstände der Mitarbeiter kann bereits einen Hinweis geben. Sind die Motivationsbarrieren erkannt, muss ein adäquater Leistungsanreiz gefunden werden. Dies ist für die Führungskräfte mit einem zeitlichen Aufwand verbunden, denn es müssen Gespräche geführt werden mit dem Mitarbeiter selbst, dem Vorgesetzten und u.U. mit dem Personalrat. Je besser eine Führungskraft seine Mitarbeiter kennt, umso gezielter können bestimmte Maßnahmen eingesetzt werden. Das ist insbesondere in großen Einrichtungen nur sehr gezielt und mit einem ausgewählten Personenkreis möglich. Außerdem muss die Organisation und Evaluation der Maßnahmen zeitlich eingeplant werden. Zudem sind teilweise Fortbildungen angebracht oder Unterstützung „von außen“ nötig. Das kostet Zeit und Geld, erscheint aber hinsichtlich der motivationalen Auswirkungen als gerechtfertigt. Manche Maßnahmen dienen außerdem der Prävention wie bspw. die Konfliktvermeidungsstrategie. Mögliche Motivationsbarrieren entstehen gar nicht erst.

In der Untersuchung wurde deutlich, dass Qualifizierung ein wesentlicher Motivationsfaktor ist. Nur wenn ein Mitarbeiter die ihm gestellten Aufgaben gut beherrscht, kann er daraus Zufriedenheit, Selbstbestätigung und Motivation generieren. Zudem eröffnet der Einsatz der RFID-Verbuchungstechnologie Chancen zu einer motivationsfördernden Aufwertung im FaMI-Bereich. Engagierte Mitarbeiter könnten mit neuen und eigenverantwortlicheren Aufgaben betraut werden. Es wäre nur fair, diese Tätig-

---

68 Der Club der Denker. Deutsche Post / DHL. [http://www.dp-dhl.com/de/presse/veranstaltungen/konzernergebnisse\\_h1\\_2012/hintergrund\\_ideenmanagement.html](http://www.dp-dhl.com/de/presse/veranstaltungen/konzernergebnisse_h1_2012/hintergrund_ideenmanagement.html)

keitsverschiebung auch materiell entsprechend zu honorieren. Des Weiteren kommt neben der Bibliotheksleitung dem unmittelbar Vorgesetzten eine zentrale Rolle in der Mitarbeitermotivierung zu. Dieser sollte mit entsprechenden Führungskompetenzen ausgestattet sein. Nicht zuletzt trägt der Mitarbeiter selbst in diesem Prozess eine große Verantwortung. Um ein Absinken seiner Leistungsmotivation zu vermeiden, sollte er sich das Prinzip des „Love it, change it or leave it“<sup>69</sup> zueignen. Er sollte seine Arbeit also entweder lieben, sie verändern oder sie wechseln.

Bibliotheken haben günstige organisationale Strukturen mit motivationsanreizenden Komponenten. Dazu zählen die innerbetrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten, die flachen Betriebshierarchien mit entsprechend kurzen Entscheidungswegen und der integrierte Geschäftsgang. Diese Bedingungen erleichtern den Einsatz und die Ausgestaltung der vorgeschlagenen Maßnahmen. Die im Katalog aufgeführten Beispiele können die ansonsten nur eingeschränkt wirksamen Instrumente der Personallenkung ergänzen. Mangels effektiver Belohnungs- und Sanktionierungsmöglichkeiten bieten sich Chancen, mittels immaterieller Leistungsanreize auf die Arbeitshaltung von Mitarbeitern positiv einzuwirken, aber auch das Arbeitsklima insgesamt zu verbessern.

Doch auch der Mitarbeiter selbst ist in seiner persönlichen Verantwortung gefragt. Im Zuge des informationstechnologischen Wandels haben sich die Anforderungen an die bibliothekarischen Arbeitsinhalte stark verändert. Ein Absinken der Leistungsfähigkeit kann daher nur mit gezielter Qualifizierung verhindert werden, wie sie im Maßnahmenkatalog partiell angeregt wird. Das Prinzip des lebenslangen Lernens ist nicht nur ein Modewort, sondern ein selbstverständlicher Teil des Daseins geworden und ein Beitrag, um das berufliche Überleben zu sichern.

Die empfohlenen Maßnahmen finden aber ihre Grenzen in der nicht beeinflussbaren und sich vielfach verschlechternden Finanzlage der Kommunen. Einsparungen im Personalbereich bewirken extreme Arbeitsbelastungen für das verbleibende Personal. Der damit verbundene Zeitmangel verbietet oftmals auch die Teilnahme an notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen. Haben die Mitarbeiter aber keine betrieblichen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, können wichtige Anpassungen im Dienstleistungsangebot nicht vorgenommen werden – mit entsprechend negativen Folgen für die Kundenzufriedenheit und die Attraktivität der Einrichtung. Der entwickelte Maßnahmenkatalog möchte Führungskräfte in ihrer anspruchsvollen Arbeit der Mitarbeitermotivierung unterstützen. Angesichts der personalrechtlichen und ressourcenabhängigen Rahmenbedingungen bleibt es aber insgesamt ein mühevolleres Unterfangen.

---

69 Naumann 2008, 4/2.2. S. 6.

Elisabeth Lappe-Oeynhausen

studierte von 1984 bis 1987 Öffentliches Bibliothekswesen an der FHBD in Köln, an deren Nachfolgeeinrichtung sie seit 2011 auch das Masterstudium absolviert. Sie arbeitet als Diplom-Bibliothekarin in der Bibliothek Witten. Zunächst war sie mit der Leitung von Stadtteilbibliotheken betraut. Heute ist sie im Auskunftsdienst und im Lektorat der Zentralbibliothek beschäftigt und betreut das Fachgebiet Belletristik.

Kontakt: Elisabeth.Lappe-Oeynhausen@stadt-witten.de

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Letztes Abrufdatum der Internetdokumente ist der 27.02.2013.

Arbeit in Bibliotheken 2011. Wie die Beschäftigten die Qualität der Arbeitsbedingungen in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken beurteilen. Ver.di Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft / Arbeitsgruppe Archive, Bibliotheken und Dokumentationseinrichtungen. [http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4ddb5925991c6\\_verweis1.pdf](http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4ddb5925991c6_verweis1.pdf)

Baunack-Benefeld, Ulla; Kutz, Joachim; Weidemann, Holger 2009: Personalmanagement. In: Verwaltungsmodernisierung. Neue Steuerungsmodelle. Baunack-Benefeld, Ulla et al. (Hrsg.). 3. Aufl. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag, S. 273-338.

Betriebliches Eingliederungsmanagement. Landschaftsverband Rheinland. [http://www.lvr.de/de/nav\\_main/soziales\\_1/menschenmitbehinderung/arbeitundausbildung/informationenfrarbeitgeber/betrieblicheseingliederungsmanagement/betrieblicheseingliederungsmanagement\\_2.html](http://www.lvr.de/de/nav_main/soziales_1/menschenmitbehinderung/arbeitundausbildung/informationenfrarbeitgeber/betrieblicheseingliederungsmanagement/betrieblicheseingliederungsmanagement_2.html)

Der Club der Denker. Deutsche Post/DHL. [http://www.dp-dhl.com/de/presse/veranstaltungen/konzernergebnisse\\_h1\\_2012/hintergrund\\_ideenmanagement.html](http://www.dp-dhl.com/de/presse/veranstaltungen/konzernergebnisse_h1_2012/hintergrund_ideenmanagement.html)

Czwalina, Johannes; Brandstetter, Clemens 2010: Vom Glück zu arbeiten. Warum eine würdevolle Beschäftigung so wichtig ist. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Dokumentation und Transfer der Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein. Institut für Fortbildung und Verwaltungs-Modernisierung/ Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung. <http://www.informdoku.de/themen/begriffe/personal/leistungsanreize.php>

Folter, Wolfgang 2012: Was hat sich bei der Bibliotheks-Eingruppierung seit 2005 getan – und warum? Vortrag auf dem 101. Bibliothekartag am 24.05.2012. Hamburg. [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2012/1268/pdf/Tarifforum\\_2012.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2012/1268/pdf/Tarifforum_2012.pdf)



- Frey, Bruno S. 2009: Geld oder Anerkennung? Zur Ökonomik der Auszeichnungen. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik. Eine Zeitschrift des Vereins für Socialpolitik 11, 2010, H. 1. S. 1-15.
- Gantert, Klaus; Hacker, Rupert 2008: Bibliothekarisches Grundwissen. 8., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl. München: Saur.
- Grewe, Alexander 2012: Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen. München: Rainer Hampp . (Schriften zum Management ; 15).
- Hanke, Sabine 2003: Konstruktion eines Fragebogens und Durchführung einer Befragung – Grundprinzipien. Öffentliche Bibliotheken in Bayern. Bayerische Staatsbibliothek – Landesfachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen. <http://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Befragungen/Befragung-Grundprinzipien.pdf>
- Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung 1991. Schanz, Günther (Hrsg.). Stuttgart: Poeschel.
- Handbuch Betriebsklima 2003. Hangebrauck, Uta-Maria et al. (Hrsg.). München: Rainer Hampp Verlag.
- Handbuch Personal 2009. Personalmanagement von Arbeitsrecht bis Zeitarbeit. Boden, Martina (Hrsg.). München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Handbuch Soft Skills 2004. Deutscher Manager-Verband e.V. (Hrsg.). Zürich [u.a.]: vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH. Bd. 2: Psychologische Kompetenz. Hausteintessmer, Oliver 2007: Banken zahlen am besten. Öffentliche Hand schneidet im Gehältervergleich unterdurchschnittlich ab – Bezüge werden erfolgsabhängiger. In: Die Welt vom 30.08.2007. S. 10. <http://epaper.apps.welt.de/welt/archiv/list/?etag=2007-08-30>
- Heesen, Peter: Öffentlicher Dienst braucht dringend Nachwuchs. dbb beamtenbund und tarifunion. <http://www.dbb.de/cache/teaserdetail/artikel/heesen-oeffentlicher-dienst-braucht-dringend-nachwuchs.html>
- Immaterielle Ressourcen 2005. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. Moldaschl, Manfred (Hrsg.). München: Happel Verlag. (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit ; 3).
- Jörges-Süß, Katharina; Süß, Stefan 2011: Leistungsorientierte Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung. Eine neoinstitutionalistische Analyse. In: Industrielle Beziehungen 18, 2011, H. 1-2, S. 99-118.
- Klimecki, Rüdiger G.; Gmür, Markus [1998] 2005: Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 3. erw. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius. (Grundwissen der Ökonomik ; Betriebswirtschaftslehre) (UTB ; 2025).

- Kressler, Herwig W. 2001: Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme. Motivation, Vergütung, Incentives. Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- „Management by“-Techniken 2012. In: Wirtschaftslexikon 24. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/i/index-m.htm>
- Meschkat, Bärbel; Stackelbeck, Martina 2003: Mobbing am Arbeitsplatz. Ursachen, Wirkungen und Gegenmaßnahmen. In: Handbuch Betriebsklima. Hangebrauck, Uta-Maria et al. (Hrsg.). München: Rainer Hampp Verlag. S. 233-248.
- Meyersiek, Dietmar 1990: Motivation und Führung – ein Vergleich zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung. In: Öffentliche Verwaltung im Umbruch – neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium d. Bertelsmann Stiftung in Zs.arb. d. Deutschen Beamtenbundes am 7. u. 8. September 1989 in Gütersloh. Klages, Helmut (Hrsg.). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 116-133.
- Micheel, Heinz-Günter 2012: Quantitative empirische Sozialforschung. München: Ernst-Reinhard-Verlag.
- Naumann, Ulrich 2008: Mitarbeitermotivation. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hobohm, Hans-Christoph et al. (Hrsg.). Losebl.-Ausg. Hamburg: Dashöfer. Kapitel 4/2 – 4/2.4.
- Nerdinger, Friedemann W. 2003: Motivation von Mitarbeitern. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Neues Steuerungsmodell. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. <http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot>
- Rackow, Maja 2011: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung. Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes. Potsdam: Universitätsverlag. (Schriftenreihe für Public und Nonprofit-Management).
- Reichard, Christoph 1990: Motivationsförderungssysteme in der öffentlichen Verwaltung. In: Öffentliche Verwaltung im Umbruch – neue Anforderungen an Führung und Arbeitsmotivation. Ein Symposium der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der Akademie des Deutschen Beamtenbundes am 7. und 8. September 1989 in Gütersloh. Klages, Helmut (Hrsg.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 56-74.
- Rosenstiel, Lutz von 2003: Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In: Handbuch Betriebsklima. Hangebrauck, Uta-Maria et al. (Hrsg.). München: Rainer Hampp Verlag. S. 23-38.
- Schmidt, Werner; Müller, Andrea; Trittel, Nele 2011: Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst. Intentionen, Wirkungen und Akzeptanz. In: Industrielle Beziehungen 18, 2011, H. 1-2, S. 78-98.

- Sichler, Ralph 2012: Psychologische Aspekte im Personalmanagement. Motivation – Mitarbeiterbindung – Anerkennung. In: Strategie, Organisation, Personal, Führung. Heimerl, Peter et al. (Hrsg.). Wien: Facultas Verlag. S. 439-494.
- Simon, Walter 2009: Führung und Zusammenarbeit. 2. Aufl. Offenbach: Gabal Verlag. (Gabals großer Methodenkoffer).
- Stehle, Helena; Mücke, Daniel 2009: Motivation – eine Frage der richtigen Kommunikation! Mitarbeiterorientierte Kommunikation als Herausforderung für Führungskräfte. In: Kommunikationsmanager, 2009, H. 1, S. 68-70.
- Stock-Homburg, Ruth 2012: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler. (neue betriebswirtschaftliche forschung ; 281).
- Stressreport 2012. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. [http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile)
- Umlauf, Konrad 2008: Personalentwicklung. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hobohm, Hans-Christoph et al. (Hrsg.). Losebl.-Ausg. Hamburg: Dashöfer, 2008. Kapitel 4/1 – 4/1.7.
- Wimmer, Ursula 2010: Nachhaltige Personalentwicklung. Erfolgskontrolle als methodische Herausforderung. Vortrag vom 15.10.2010. Deutscher Bibliotheksverband e.V. [http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user\\_upload/Kommissionen/Kom\\_Management/Fortbildung/2010-11-23\\_-\\_WimmerKennzahlen\\_Personalentwicklung.pdf](http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Management/Fortbildung/2010-11-23_-_WimmerKennzahlen_Personalentwicklung.pdf)
- Wunderer, Rolf; Küpers, Wendelin 2003: Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotentiale blockiert und reaktiviert werden. Imprint. München [u.a.]: Luchterhand.
- Zaugg, Robert 2009: Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler. (nbf neue betriebswirtschaftliche forschung ; 375).