

# Zielvereinbarungen mit Fachreferenten

Klaus Franken

Seit 1997 gibt es an unserer Bibliothek Zielvereinbarungen. Diese kommen dadurch zustande, dass sowohl die Direktion als auch die Abteilungen sich Ziele für ein Jahr setzen. Die Ziele werden aufeinander abgestimmt, so dass sich daraus die Richtung ergibt, in die die Bibliothek in einem bestimmten Jahr „marschieren“ soll. Diese Ziele werden allgemein in der Bibliothek bekannt gemacht und dienen somit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter als Orientierung. Beteiligte an diesen Vereinbarungen sind neben dem Direktor und der Stellvertreterin alle Abteilungsleiter und alle Sachgebietsleiterinnen und -leiter. Für sie alle bedeuten die Zielvereinbarungen, dass sie über das laufende Geschäft hinaus aktiv werden sollen.

Etwas aus dem Blickwinkel ist dabei möglicherweise geraten, dass es außerdem seit 1997 zweiseitige Zielvereinbarungen zwischen jeder einzelnen Fachreferentin, jedem einzelnen Fachreferenten und dem Direktor gibt. Im nachfolgenden Beitrag sollen sowohl grundsätzliche Aspekte von Zielvereinbarungen als auch praktische Erfahrungen nach nunmehr drei Jahren dargelegt werden, wobei die Zielvereinbarungen mit den Fachreferentinnen und Fachreferenten im Mittelpunkt stehen sollen.

## 1. Was ist eine Zielvereinbarung?

Eine „Zielvereinbarung“ ist eine Vereinbarung zwischen einem Fachreferenten (im folgenden wird immer die männliche Form benutzt, die die weibliche mit einschließt) und dem Bibliotheksdirektor darüber, dass der Fachreferent durch planmäßiges Vorgehen ein bestimmtes Ziel, ein Ergebnis seiner Tätigkeit innerhalb einer bestimmten Zeitspanne erreichen soll. Die Orientierung am Ergebnis ist we-

sentliches Merkmal einer Zielvereinbarung. Durch die Zielvereinbarung soll unsystematischen Aktivitäten sowie Routineverhalten, dem sog. „Aufgehen im täglichen Betrieb“, von Fachreferenten entgegengewirkt werden. Das Ergebnis, nicht das Handeln steht im Mittelpunkt von Zielvereinbarungen. Durch Zielvereinbarungen soll ausserdem erreicht werden, dass die Eigenkontrolle der Fachreferenten erhöht wird, also die Fremdkontrolle durch den Direktor abgebaut wird. Schließlich sollen die Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume der Fachreferenten erweitert werden.

## 2. Rahmen einer Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen bewegen sich in einem bestimmten Rahmen. Eine der wichtigsten Rahmenbedingungen ist das Leitbild. Keine Zielvereinbarung darf sich gegen die Grundsätze und Grundregeln des Leitbildes richten. Oder anders ausgedrückt: alle Zielvereinbarungen, auf welcher Ebene der Bibliothek auch immer, müssen sich im Rahmen des Leitbildes der Bibliothek (oder sogar im Rahmen des Leitbildes ihrer Mutterorganisation, der Universität) bewegen. Sollte sich ergeben, dass die Inhalte von Zielvereinbarungen nicht mit dem Leitbild vereinbar sind, so sind sicherlich zunächst die Zielvereinbarungen zu hinterfragen. Aber auch das Leitbild ist nicht jeglicher Diskussion entzogen, sondern muss von Zeit zu Zeit daraufhin geprüft werden, ob es noch tragfähig ist. Das Leitbild kann und sollte allerdings nicht in zu kurzer Folge verändert werden, weil es die Grundwerte der Bibliothek enthält.

## 3. Inhalt und Form einer Zielvereinbarung

Bei den zu vereinbarenden Zielen wird in der Literatur zwischen drei Zielarten unterschieden und zwar:

- Standardziele – was soll bleiben?
- Leistungsziele – was soll besser werden?
- Innovationsziele – was soll neu werden?

Das bedeutet also, dass sich jeder Fachreferent (und der Direktor) genau diese drei Fragen als erstes stellen soll, um so in die Arbeitsplanung für die Dauer eines Jahres eine gewisse Struktur zu bekommen.

Außerdem sollen sich bei Zielvereinbarungen die Beteiligten fünf Fragen stellen, an denen die Zielideen geprüft werden:

- Was strebe ich genau an?
- Warum ist das Ziel so wichtig?
- Wie realisiere ich das Ziel? Mit wem? Bis wann?
- Welchen Bedarf an Ressourcen habe ich?
- Was ist der erste Schritt, um das Ziel ins Laufen zu bringen?

Zielvereinbarungen müssen schriftlich vereinbart werden. Das ist schon deshalb erforderlich, weil sonst vermutlich alle Beteiligten überfordert wären, alle Zielvereinbarungen im Kopf zu behalten, man denke in diesem Fall vor allem an den Direktor. Die Schriftlichkeit dient auch der Dokumentation dessen, was abgesprochen wurde. Schließlich, das ist ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt für alle Beteiligten, erreicht man durch die Schriftform einen höheren Grad an Verbindlichkeit, als wenn man Ziele nur mündlich erörtern würde. Es hat durchaus seinen Sinn, wenn man sich die Zielvereinbarungen, deren Partner man als Vorgesetzter oder Mitarbeiter ist, in Sichtnähe legt oder an die Pinnwand heftet, um das eigene Tun und Lassen von Zeit zu Zeit an den Zielen zu überprüfen. Beide Partner der Zielvereinbarung erhalten ein Exemplar der schriftlichen Version. In welchem Umfang die Ziele darüber hinaus bibliotheksöffentlich gemacht

werden, hängt davon ab, ob es eher persönliche Ziele sind – an deren Publizität kein Bedarf besteht – oder institutionelle, deren Kenntnisnahme für andere Angehörige der Bibliothek nicht nur wichtig, sondern sogar unerlässlich ist. Denn über die konkreten Vereinbarungen hinaus haben die Zielvereinbarungen auch den Zweck, allen Beteiligten in der Bibliothek deutlich zu machen, wohin der Kurs der Bibliothek und ihrer Teile geht.

Bezogen auf die Gruppe der Fachreferenten bedeutet das:

A) Die Gruppe nimmt sich insgesamt Ziele vor, zu denen jedes Gruppenmitglied etwas beitragen muss. Diese Gruppenziele werden bibliotheksintern bekannt gemacht.

Als Beispiele seien die für das Jahr 1999 vereinbarten Ziele ins Gedächtnis gerufen:

- Einrichtung von fachbezogenen Mailinglisten
- Gestaltung des neuen Schlagwortregisters
- Verbesserung der Schulungsangebote
- Vorbereitung der Räumung des Landesspeichers
- Beratung über den künftigen Zuschnitt der Fachreferate

B) Jeder einzelne Fachreferent vereinbart Ziele mit dem Direktor. Diese werden jedoch nicht bibliotheksbekannt gemacht. Dazu besteht auch keine Notwendigkeit, weil nur der jeweilige Fachreferent die individuellen Ziele erreichen kann.

Ziele müssen (nur) so ausführlich beschrieben werden, dass die Beteiligten wissen, was damit gemeint ist. Das Ziel kann in einem Satz oder aus einem Begriff bestehen, zum Beispiel: Bibliotheksführer des Faches Geschichte aktualisieren, Aussondern bei LBS (Lehrbuchsammlung)

Es ist bei der schriftlichen Formulierung nicht erforderlich zu begründen, warum gerade dieses Ziel angestrebt werden soll, und schon gar nicht gehören lange Ausführungen darüber hinzu, wie und auf welchem Weg das

Ziel erreicht werden soll. Diese ganzen Überlegungen gehören vielmehr zum Vorfeld der Zielfindung sowie, wenn überhaupt, in das Gespräch, in dem der Direktor und jeder einzelne Fachreferent die Zielvorschläge erörtern und so, im Dialog, die Vorschläge zu vereinbarten Zielen werden.

Dem intensiven Gespräch kommt eine sehr große Bedeutung zu. In ihm muss sichergestellt werden, dass die Partner der Zielvereinbarung dasselbe meinen, wenn sie ein Ziel benennen. In diesem Gespräch muss dieses Ziel im Zusammenhang mit übergeordneten und parallel geordneten Zielen anderer Bereiche geklärt werden. Eine ganz wichtige Frage ist die Bestimmung der erforderlichen Hilfsmittel, die benötigt werden, um das Ziel zu



erreichen. Beispiel: wenn als Ziel vereinbart wird, dass die Beschriftung an den Regalen in den Buchbereichen bei bestimmten Fächern erneuert oder verbessert werden soll, so muss geklärt werden, wer hierzu was beitragen muss. Auch andere als die personellen Voraussetzungen müssen geklärt werden, z.B. räumliche oder technische oder juristische. Dann kann sich schnell herausstellen, dass ein angestrebtes Ziel zwar vernünftig ist, aber Voraussetzungen erfordert, die unstrittig nicht vorhanden sind und auch nicht so schnell geschaffen werden können. Dann muss ein Ziel eventuell dahingehend modifiziert werden, dass erst einmal die Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Fiktives Beispiel: Für einen Fachreferenten, der noch nie einen PC be-

dient und im Internet gearbeitet hat, hat es wenig Sinn, den Entwurf eines WWW-Angebotes zu vereinbaren. Es sollte als erster Schritt vereinbart werden, dass dieser Fachreferent die EDV-Grundlagen erlernt und das eigentliche Ziel erst später, in einem Folgejahr drankommt.

Beginnt man erstmals mit der systematischen Absprache von Zielen, so ergibt sich, dass „die Erledigung der laufenden Arbeit“ von nahezu allen Beteiligten als eine der wichtigsten Positionen genannt wird. Dies ist zunächst einmal verständlich, denn die Mehrzahl aller Fachreferenten ist voll in den Tagesbetrieb eingebunden, und sie wissen oftmals nicht, wo sie anfangen und aufhören sollen. Andererseits gibt es auch die Erfahrung, dass der

Auslastungs- oder Belastungsgrad von Personen über das ganze Jahr gesehen ungleichmäßig ist. Was folgt daraus? Die Erledigung der laufenden Arbeit ist prinzipiell kein geeignetes Ziel für Zielvereinbarungen, von einem Fall abgesehen, der gleich noch benannt wird. Zielvereinbarungen haben immer ein „Mehr“ als nur den laufenden Betrieb im Sinn. Sie sollen aus dem Routineverhalten herausführen und eine

Richtung zur Weiterentwicklung des Fachreferates angeben. Dies können neue Dienste, Verfahren, Arbeitsschwerpunkte sein, dies kann genauso das bewusste und gewollte Aufgeben bisheriger Tätigkeiten bedeuten. Dieser letzte Aspekt wird vermutlich oftmals übersehen, weshalb immer nur die neuen Anforderungen wahrgenommen werden. Es lohnt sich durchaus, auch überkommene Dienste, Verfahren, Strukturen im Rahmen von Zielvereinbarungen auf den Prüfstand zu stellen und zu untersuchen, ob sie entbehrlich sind oder modifiziert werden müssen.

Beispiel: Ist die intellektuelle verbale Sacherschließung im Hinblick auf automatisierte Verfahren in allen Fächern noch sinnvoll? Ist die fachbezo-

gene lokale Pflege des Angebotes an elektronischen Zeitschriften noch sinnvoll, wenn über die EZB (Elektronische Zeitschriftenbibliothek Regensburg) dies kooperativ und zentral erledigt wird? Ist der Betrieb von CD-ROM-Datenbanken auf lokalen Servern zweckmäßig, wenn es über den REDI-Dienst in Freiburg und Stuttgart auch geht?

Die Erledigung der laufenden Arbeit kann dann ein Ziel sein, wenn ein Fachreferent ständig erhebliche Rückstände hat, die nicht nur temporärer Art sind. Dann kann es sinnvoll sein, ein solches Ziel zu vereinbaren, damit der Anschluss an den Gesamtbetrieb wieder geschafft wird.

Für den Direktor als den Partner von Zielvereinbarungen ist es generell wichtig, dass er nicht aus den Augen verliert, wie hoch die Belastung durch die laufende Arbeit ist. Ist sie sehr hoch, so wirkt sich dies natürlich auf Menge und Komplexität der einzelnen Ziele aus.

#### 4. Quantifizierung von Zielen

Bei Zielvereinbarungen taucht sehr schnell die als heikel empfundene Frage auf, ob und unter welchen Umständen Ziele quantifiziert werden sollen oder können. Auf der einen Seite erscheint dies unabdingbar, weil oft nur so die Zielerreichung zweifelsfrei festgestellt werden kann. Auf der anderen Seite gibt es eine natürliche Scheu, sich auf Quantitäten festzulegen. Es ist nicht einfach, sich im Vorhinein für etwa ein Jahr auf eine gewisse Zahl oder Menge von Arbeitsergebnissen festzulegen. Aber es ist auch für Fachreferenten machbar. Deshalb gilt grundsätzlich, dass Ziele quantifiziert werden sollten, wo immer das geht.

Beispiele: Aussondern von Monographien in der Größenordnung von 10% eines Jahreszuganges beim Fach Psychologie; Abarbeiten von Titellisten von 40.000 Dissertationen, um diejenigen des Faches Rechtswissenschaft herauszusuchen, die erhalten werden sollen, wohingegen der Rest makuliert wird. Verbalisierung der Fächergliederung von arc 754 bis arc

990. Erarbeiten von zwei Rara-Ausstellungen.

Es könnte auch vereinbart werden, dass ein Fachreferent eine bestimmte Anzahl seiner wissenschaftlichen Benutzer aus der Gruppe der Professoren persönlich aufsucht.

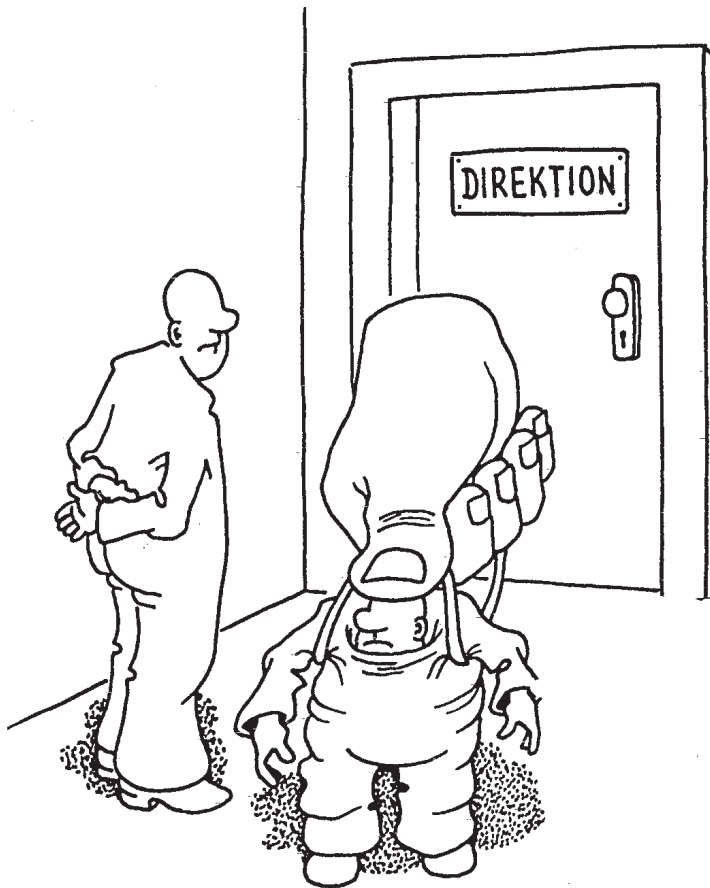
Es gibt demnach genügend Beispiele, die zeigen, dass eine Quantifizierung sehr wohl möglich ist. Man sollte sich bei ersten Versuchen nicht abschrecken lassen, dass jedem zunächst die Quantifizierung unheimlich ist. Sie dient als eine wichtige Orientierung zur Zielerreichung. Insofern ist sie unerlässlich.

Viele Ziele sind anfangs nicht quantifizierbar, das geschieht oftmals am Beginn von Neuerungen. Dann handelt es sich eher um ein Innovationsziel – was soll neu werden? Zunächst müssen die Rahmenbedingungen geschaffen und die Neuerung in den eigenen Arbeitsbereich integriert werden. Als Beispiel mag der Entwurf fachlicher Homepages dienen, die vor ihrer brauchbaren Realisierung einige Vorarbeiten erfordern.

Bei Innovationszielen steht also zunächst die Frage an, ob die Innovation grundsätzlich geglückt ist. Anschließend muss die Leistung gesteigert werden. In einigen Jahren, mitunter bereits früher, unterliegt die früher einmal vorgenommene Innovation den Anforderungen an Standardziele – soll das Angebot bleiben oder ist es nicht mehr zeitgemäß? Ein anderes Beispiel für den Zyklus Innovationsziel – Leistungsziel – Standardziel könnte die Einführung und Erprobung von Telearbeit in einer Bibliothek sein. Zunächst wird in einem ersten Schritt der Rahmen geschaffen (Innovationsziel), dann wird er mit Leben erfüllt, d.h., es wird festgelegt (oder man nimmt es sich vor), welche und wieviele Mengen von Tätigkeiten über Telearbeit erledigt werden sollen und können (Leistungsziel). Irgendwann später muss untersucht werden, ob Telearbeit eigentlich noch eine angemessene Lösung ist (Standardziel).

#### 5. Erfolgssicherung der Zielvereinbarung

Ziele, die vereinbart wurden, sollen erreicht werden. Die Partner einer Zielvereinbarung müssen etwas tun, um die Zielerreichung zu gewährleisten. Bereits erläutert wurde, dass bei dem Gespräch über die Zielvereinbarung die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen eingehend erörtert werden müssen, die den Erfolg ermöglichen sollen. Es reicht jedoch nicht aus, dies nur einmal zu tun. Die Arbeit an der Erreichung eines Zieles im Verlaufe eines Jahres kann durch vielerlei Ereignisse erschwert oder sogar verhindert werden, wenn dem nicht gegengesteuert wird. Folglich muss auch im Verlaufe der Zeitspanne des Jahres von Zeit zu Zeit ein Abgleich zwischen vereinbartem Ziel und dem Stand der Zielerreichung bzw. Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin stattfinden. Hierfür bietet sich ebenfalls das regelmäßige Gespräch mit den Partnern der Zielvereinbarung an. Der Direktor sollte nachfragen, wie weit das Ziel schon angepackt oder erreicht wurde. Dieses Vorgehen soll dem Direktor die Sicherheit geben, dass das Ziel angepackt wurde. Es soll verhindert werden, dass ein Ziel „untergeht“. Vom Fachreferenten wird erwartet, dass er, wann immer sich bei seinem Bemühen um Zielerreichung Schwierigkeiten in den Weg stellen, von denen er glaubt oder feststellen muss, dass er sie nicht aus eigener Kraft bewältigen kann, sich meldet und mit dem Direktor spricht. Diese Gespräche dienen natürlich nicht dem Zweck, dass der Direktor die Lösung sucht und findet, also im Ergebnis anstelle des Fachreferenten den Weg dorthin vorgibt. Vielmehr ist er Gesprächspartner, mit dem denkbare Reaktionen auf die Schwierigkeiten erörtert werden sollen. Falls zusätzliche Ressourcen eingesetzt werden müssen, über die der Fachreferent nicht verfügt, so sind sie zu erörtern. Auch terminliche Abhängigkeiten von anderen Zielen sind Gegenstand eines solchen Gesprächs. Es soll letztlich nur Hilfe zur Selbsthilfe gegeben werden. Unter mehreren Optionen, die sich aus diesem Gespräch ergeben können, muss der



*Falsch! Mitarbeiter unter  
Druck zu setzen führt auf  
Dauer nicht zum Ziel*

Fachreferent selbst auswählen können und sich entscheiden. Der Direktor darf ihm diese Aufgabe nicht abnehmen.

In der Literatur wird empfohlen, solche Gespräche regelmäßig etwa 2 bis 4 Mal je Jahr zu führen, bei Bedarf, d.h. unvorhergesehenen Problemen, evtl. öfter bzw. aus aktuellem Anlass. Wichtig erscheint noch etwas: Zielvereinbarungen können nur dann angepackt werden, wenn alle Beteiligten sich regelmäßig und umfassend über die Aktivitäten der gesamten Bibliothek austauschen. Sollten sich beispielsweise von der Universität her, also der Mutterinstitution der Bibliothek, oder vom Ministerium, das in manchen Fällen Vorgaben machen kann, Änderungen ergeben, so müssen die Fachreferenten dies selbstverständlich wissen. Es ist daher die Aufgabe der Leitung der Bibliothek,

rechtzeitig, umfassend und vorbehaltlos zu informieren. Jeder Fachreferent muss daraufhin seine Ziele an den Veränderungen messen und abgleichen. Ergeben sich dadurch mögliche Zielkonflikte, so hat sich der Fachreferent zu artikulieren und das Gespräch mit seinem Vorgesetzten zu suchen, um das ursprüngliche Ziel auf seine weitere Geltung hin zu prüfen. Niemand darf bei Veränderungen der Rahmenbedingungen, die er wahrgenommen hat, diese einfach ignorieren und nach dem Motto „Vereinbarung ist Vereinbarung und Ziel ist Ziel“ unbeirrt weitermachen. Es ist klar, dass die Schaffung der notwendigen innerbetrieblichen Transparenz eine anspruchsvolle und schwierige Aufgabe ist. Doch ist in unserer Bibliothek die Transparenz insgesamt recht gut, wie im Dezember 1999 im Rahmen unseres Workshops festgestellt wurde.

## 6. Einige Erfahrungen aus den bisherigen Zielvereinbarungen mit Fachreferenten

Nach anfänglicher Zurückhaltung und einer Phase der Eingewöhnung für beide Partner läßt sich aus meiner Sicht sagen, dass der Mechanismus im vierten Jahr schon recht gut funktioniert. Die Ziele sind natürlich unterschiedlich, wobei vor allem die fachlichen Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten die Ziele beeinflussen. Hier gibt es unterschiedliche Bedürfnisse, wenn man beispielsweise die Naturwissenschaften und die Geisteswissenschaften vergleicht. Aus den Zielgesprächen ergeben sich deutlicher als in früheren Jahren fachbezogene Fragen aus dem Bereich der Benutzerschulung oder der Sacherschließung oder der täglichen Zusammenarbeit zwischen Fachreferenten und ihrer wissenschaftlichen Klientel. Für den Direktor lassen sich in den Gesprächen gleiche Probleme in mehreren Fächern erkennen; dies führt dazu, dass die Sachverhalte in der Referentensitzung gemeinsam erörtert werden, um für mehrere Fächer tragfähige Lösungen zu finden. Die Zielvereinbarungen sind also ein Instrument, um die Belange der Fachreferenten aus der individuellen Isolation herauszubekommen, sie als gemeinsame Probleme zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu suchen.

Einige Kollegen benutzen inzwischen die Zielvereinbarungen dazu, sich selbst Rechenschaft darüber abzulegen, wohin die Arbeitszeit eines Jahres geflossen ist; es werden in unterschiedlicher Weise „Diensttagebücher“ „geführt. Diese sind primär für den einzelnen Fachreferenten bestimmt, weniger für den Direktor. Es liegt am Fachreferenten, ob und wie er diese Aufzeichnungen in die Zielgespräche einbringen will. Andere haben eine über die Zielvereinbarungen hinausgehende Arbeitsplanung für sich selbst aufgestellt, inklusive einer Kalkulation über den mit den einzelnen Tätigkeiten verbundenen Zeitaufwand. Hier fließen dann auch die Bedürfnisse der laufenden Arbeit ein.

Für mich als Direktor haben die Zielvereinbarungen mit den Fachreferenten noch eine weitere Bedeutung. Die starke Konzentration der gesamten Verwaltung der Bibliothek auf nur ganz wenige Personen lenkt den Blick des Direktors zwangsläufig auf Verwaltungsprobleme, zumal er sich selbst fast nur mit solchen Themen befaßt. Damit droht sein Blickwinkel auf Verwaltung eingeschränkt zu werden, obwohl durch die Fachreferentinnen und Fachreferenten elementare Aufgaben der Bibliothek erfüllt werden, nämlich Bestandsaufbau und Benutzerbetreuung. Die Fachreferen-

ten sind die Bindeglieder der Bibliothek vor allem zu den Wissenschaftlern. Ohne sie würde die Verwaltung der Bibliothek eher leerlaufen. Deshalb ist es unerlässlich, mit Hilfe der Zielvereinbarungen die Entwicklung der Bibliothek (auch) über die Fachreferenten zu steuern, ohne dass ihnen jemand in ihre tägliche Arbeit hineinredet. Zielvereinbarungen sind das richtige Werkzeug dafür und besser geeignet als eine, wie auch immer geartete, Oberaufsicht über ihre einzelnen Anschaffungen oder über einzelne Schulungen für Benutzer oder den täglichen Umgang mit diesen. Das er-

fordert von jedem einzelnen den Willen zur Gestaltung. Wir sind auf einem guten Weg.

Abschließend sei noch angemerkt: wenn ich das Funktionieren von Zielvereinbarungen mit Beispielen aus dem Aufgabenbereich der Fachreferenten illustriert habe, so bedeutet das nicht, dass nur mit Fachreferenten Zielvereinbarungen getroffen werden können. Mit jeder Mitarbeiterin, mit jedem Mitarbeiter ist das möglich und wird für alle Beteiligten, vor allem aber für die Bibliothek als Ganzes von Nutzen sein.

