

Susanne Delp

Erfolgreiches Personalmanagement in den Christchurch City Libraries/Neuseeland

Internationales Bibliotheksstipendium

Bertelsmann Stiftung

Gütersloh 2004

Abstract

Erfolgreiches Personalmanagement in den Christchurch City Libraries/Neuseeland

»Customer first« ist der zentrale Leitgedanke der Christchurch City Libraries, der im Bibliotheksalltag von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überzeugend gelebt wird. Alle Anstrengungen der Bibliothek sind auf dieses Ziel ausgerichtet. Dies gilt auch für die Personalentwicklungsmaßnahmen.

340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 250 Stellen arbeiten im zweitgrößten Bibliothekssystem Neuseelands; für sie wird ein spezielles Personalentwicklungsprogramm von der Human Resource-Abteilung der Bibliothek zusammengestellt.

Die Ziele des Programms: effiziente Bewerberauswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, kontinuierliche Verbesserung von Kernkompetenzen, Qualifizierung der Teamleiter als mittlere Führungsebene, Effizienzsteigerung beim Einsatz von Personalressourcen und Performance Management. Im Bereich der Weiterbildung setzt man in Christchurch ausschließlich auf innerbetriebliche Fortbildungen, teils durch externe Berater, vielfach auch durch eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mit unterschiedlichen Bausteinen sollen die Ziele des Personalentwicklungsprogramms umgesetzt werden. Dazu gehören: monatliches Coaching der Mitarbeiter durch den Teamleiter, Trainings- und Qualifizierungsprogramme für Bibliothekare im Auskunftsdienst, Erprobung neuer Dienstplanmodelle, Einführung eines Bonussystems und die Erstellung eines individuellen beruflichen Fitnessplanes.

Die Anforderungen an die Bibliotheksmitarbeiter in Christchurch sind hoch, insbesondere hinsichtlich ihrer Bereitschaft zu berufsbegleitendem Lernen und ihrer Flexibilität bei Arbeitszeiten und Einsatzorten.

Die Stadtbibliothek Rosenheim setzt bereits eine Reihe von Maßnahmen um, die sich zum Teil im Personalentwicklungskonzept des Dienstleistungsunternehmens Stadt Rosenheim wiederfinden. Dazu gehören jährliche Mitarbeitergespräche, Inhouse-Fortbildungen mit externen Trainern, Supervision und Qualitätszirkel.

In der Zielplanung für 2003 und 2004 will die Stadtbibliothek in einem ersten praktischen Implementierungsschritt die Qualität ihres Auskunftsdienstes verbessern, da Auskunft und Beratung zu ihren Kernkompetenzen gehören. Grundlage bildet ein Kompetenzprofil auf der Basis gemeinsam vereinbarter Standards mit einem Grundmodul zur Leistungsverbesserung des gesamten Teams und einem individuellen Zusatzmodul für individuelle Verbesserungen. Der zweite Bereich umfasst den Aufbau eines Intranets, in Anlehnung an die Gestaltung der Bibliothekshomepage.

Die Erfahrungen aus Christchurch werden dem Personalamt und dem Personalrat der Stadt Rosenheim vorgestellt, um zu prüfen, inwieweit Ideen in das städtische Personalentwicklungskonzept übernommen werden können.

Inhalt

- 1 Fragestellung__ 5**
- 2 Hintergrund: die Stadtbibliothek Rosenheim __ 7**
 - 2.1 Ist-Situation__ 7
 - 2.2 Stärken und Schwächen __ 8
- 3 Rahmenbedingungen für die Christchurch City Libraries __ 10**
 - 3.1 Bibliothekswesen in Neuseeland __ 10
 - 3.2 Stadtverwaltung Christchurch __ 11
- 4 Struktur der Christchurch City Libraries (CCL) __ 14**
 - 4.1 The Plan – strategische Ziele 2002-2007 __ 14
 - 4.2 Leistungskennzahlen des Bibliothekssystems __ 14
 - 4.3 Personal und Organisation __ 15
 - 4.4 Besondere Services __ 17
 - 4.5 Die Stärken __ 19
 - 4.6 Change Management __ 20
- 5 Personalentwicklung in der CCL __ 22**
 - 5.1 Arbeitsbedingungen in der Stadt Christchurch __ 22
 - 5.2 Eingruppierung und Bezahlung in der Bibliothek __ 22
 - 5.3 Aufbau der Personalentwicklung __ 23
 - 5.4 HR-Personalentwicklungsplan __ 23
- 6 Umsetzungen in der Stadtbibliothek Rosenheim __ 36**
 - 6.1 Evaluation der Auslandsrecherche __ 36
 - 6.2 Rahmenbedingungen für Personalentwicklungsmaßnahmen __ 37
 - 6.3 Die Möglichkeiten __ 37
 - 6.4 Implementierung und Perspektiven __ 38
- 7 Was kann man aus den Best Practices lernen? __ 46**
 - 7.1 Die Personalentwicklungsmaßnahmen in der CCL – Kurzbewertung __ 46
 - 7.2 Schlussfolgerungen und Perspektiven __ 47
- 8 Dank der Autorin __ 49**
- 9 Quellen und Literatur __ 50**
- 10 Anhang __ 52**

1 Fragestellung

Öffentliche Bibliotheken in Deutschland verändern, erweitern und verbessern ihre Angebote und Dienstleistungen ständig. Die Anforderungen an das Bibliothekspersonal sind deutlich gestiegen: Neben vielen Spezialkenntnissen werden gute Allround-Qualifikationen erwartet; neue Angebote der Bibliothek erfordern neue Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Gleichzeitig stehen öffentliche Bibliotheken derzeit unter großem Sparzwang; oft ist auch das Personal von drastischen Einsparungen betroffen. Kontinuierliche Personalentwicklung ist in dieser Situation besonders wichtig, um die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gut wie möglich auszubilden, mit interessanten Aufgaben zu betrauen und das eigenverantwortliche Arbeiten zu fördern. Die vorrangigen Ziele einer Bibliothek sind dauerhaft nur mit einem qualifizierten, engagierten und motivierten Team möglich. Gleichzeitig werden immer mehr Aufgaben von immer weniger Personal wahrgenommen. Es gilt eine gute und effektive Balance zu finden, zwischen den Kundeninteressen auf der einen und den Mitarbeiterinteressen auf der anderen Seite.

Personalentwicklung ist ein langfristiger, permanenter und ganzheitlicher Prozess mit dem Ziel, die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz einzusetzen. Personalentwicklung umfasst u. a. Personalauswahl und Personalgewinnung, Aus- und Weiterbildung, Karriereplanung, Führungskräfteentwicklung, Leistungsbeurteilungssysteme. Alle Mitarbeiter der Bibliothek sollen, vor dem Hintergrund persönlicher Perspektiven, Qualifikationen für aktuelle und zukünftige Aufgaben erwerben. Personalentwicklung soll einen Ausgleich schaffen zwischen den Zielen der Bibliothek und denen des einzelnen Mitarbeiters.

In der Regel ist die Personalentwicklung der öffentlichen Bibliotheken eingebettet in das Konzept der Gesamtstadtverwaltung. Die hohe Selbstständigkeit vieler Bibliotheken lässt jedoch häufig einen guten Spielraum für eine individuelle Ausprägung eigener Maßnahmen.

In der Stadt Rosenheim soll Personalentwicklung im Besonderen

- Kundenorientierung, Effizienz und Kostenbewusstsein fördern,
- Motivation, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken,
- Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Qualifikation entwickeln und steigern,
- eine neue Führungskultur schaffen,
- das Wir-Gefühl stärken,

- die Identifikation mit dem Dienstleistungsunternehmen Stadt und dem eigenen Arbeitsplatz fördern,
- die Flexibilität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern,
- die weitgehende Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz ermöglichen,
- die Kommunikation und Kooperation intern und mit Dritten weiterentwickeln sowie
- Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsfähigkeit entwickeln.

Die Bertelsmann Stiftung und Bibliothek & Information International geben Führungskräften im Rahmen des »Internationalen Bibliotheksstipendiums« die Möglichkeit, während eines vierwöchigen Auslandsaufenthaltes Best Practice-Beispiele in Gastbibliotheken kennen zu lernen. Der Blick nach Christchurch (Neuseeland) soll dazu beitragen, innovative Modelle der Personalentwicklung zu ermitteln und den Ideentransfer nach Deutschland zu ermöglichen. Im Rahmen des Projektes »Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation in öffentlichen Bibliotheken« werden folgende Fragestellungen untersucht:

- Welche Maßnahmen der Personalentwicklung ermöglichen es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern öffentlicher Bibliotheken, den steigenden Anforderungen gerecht zu werden?
- Wie kann sich die öffentliche Bibliothek als lernende Organisation darstellen?
- Welche Auswirkungen ergeben sich für die Organisationsentwicklung und das Management der Bibliothek?
- Welchen Beitrag leistet Personalentwicklung zur Verbesserung des Kundenservices?

2 Hintergrund: die Stadtbibliothek Rosenheim

2.1 Ist-Situation

Rosenheim, eine oberbayerische Mittelstadt mit 60 000 Einwohnern, ist das wirtschaftliche und kulturelle Oberzentrum der Region Chiemgau zwischen München, Salzburg und Innsbruck. Die Stadtbibliothek am Salzstadel befindet sich seit 1996 in umgebauten Räumen einer ehemaligen Mälzerei an einem städtebaulich und zentral gelegenen Platz. Sie versteht sich als:

- Informationsanbieter und Informationsvermittler
- kultureller Mittelpunkt
- Partner für lebenslanges Lernen
- Ort der Leseförderung für Kinder und Jugendliche
- zentrale Versorgungseinrichtung für die Stadt und die Region

Wichtige Indikatoren zur Leistungsbeschreibung:

- 109 000 Medien
- 671 000 Entleihungen pro Jahr bei einem Umsatz von 6,0
- 241 000 Besuche pro Jahr
- 3 400 neue Kunden pro Jahr
- 39 Wochenöffnungszeiten
- 944 000 Euro Gesamtausgaben und 233 000 Euro Gesamteinnahmen
(Verwaltungshaushalt), Eigenfinanzierungsanteil von 25 Prozent
- rund 48 Veranstaltungen und 118 Klassenführungen pro Jahr

Das Personal der Stadtbibliothek:

- 14 Personen auf umgerechnet 10,8 Ganztagsstellen (davon sieben ganztags und sieben halbtags)
- Qualifikationen: vier Diplom-Bibliothekare, eine Assistentin, zwei Buchhändlerinnen, eine Verwaltungsfachangestellte, eine Verwaltungs-Betriebswirtin, fünf Mitarbeiterinnen aus fachfremden Berufen
- fünf Aushilfskräfte mit Arbeitsverträgen über ca. 6,5 Stunden pro Woche
- vier Sozialhilfeempfänger mit jeweils ca. 20 Stunden pro Woche
- vier bis fünf ehrenamtliche Mitarbeiter im Rahmen des Freiwilligen Bürgerengagements

Bisherige Maßnahmen der Personalentwicklung:

- Ausbildung von Bibliotheksassistenten
- externe Fortbildungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- interne Fortbildungen für das gesamte Arbeiterteam, z. B. Kundenorientierung an der Verbuchung, Zukunftsziele der Stadtbibliothek
- Supervision für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor und während des Umzugs der Bibliothek
- Mitarbeiterjahresgespräch mit Zielvereinbarung
- wöchentliche Dienstbesprechung mit dem gesamten Arbeiterteam
- zweiwöchentliche Dienstbesprechung des Fachteams
- jährliche Bibliotheksexkursion des gesamten Bibliotheksteams im Rahmen eines eigenen Betriebsausfluges außerhalb des städtischen Angebotes
- Qualitätszirkel (fallweise)
- gezielte Weiterbildung innerhalb interessanter Projekte (Öffentliche Bibliothek und Schule, Deutsche Internetbibliothek, Betriebsvergleich)

2.2 Stärken und Schwächen

Die Stärken der Stadtbibliothek:

- aktuelles Medienangebot mit einer Erneuerungsquote von 15 Prozent
- hoher Umsatz des gesamten Angebotes (6,0)
- hochwertiges Veranstaltungsprogramm für Kinder und Erwachsene
- hohe Besucherzahlen (120 pro Stunde)
- zehn kostenlose Internetplätze und aktuelles Online-Angebot
- sehr gute Leistungsbilanz im Vergleich mit anderen Bibliotheken gleicher Größe (dreimal 1. Platz beim Bibliotheksindex BIX, Mittelstadtbibliotheken)

Die Schwächen der Stadtbibliothek:

- Raumangebot zu gering (19 qm pro 1 000 Einwohner)
- bedingt durch hohen Umsatz sind gefragte Medien nie vorrätig
- tägliche Basisarbeit der Bibliothek ist wenig attraktiv für mögliche Sponsoren
- zu wenig Personal für das große Dienstleistungsangebot

Die aktuelle Personalsituation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Auslastungsgrenzen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht sind. Seit 2002 wird von Stadtrat, Kämmerei und Verwaltungsspitze ein Konsolidierungskurs verfolgt, der auch die jährliche Kürzung von Personalkosten vorsieht. Für das Jahr 2003/2004 wurde für die Stadtbibliothek eine Einsparvorgabe von 0,6 Stellen festgelegt.

3 Rahmenbedingungen für die Christchurch City Libraries

3.1 Bibliothekswesen in Neuseeland

Trotz dünner Besiedlung gibt es ein gut entwickeltes Bibliothekswesen in Neuseeland.

Öffentliche Bibliotheken sind auch dort eine freiwillige Aufgabe der Kommune, ein Bibliotheksgesetz gibt es nicht. Die Finanzierung erfolgt im Unterschied zu deutschen öffentlichen Bibliotheken in erster Linie durch Steuereinnahmen aus Grundbesitz der Einwohnerinnen und Einwohner einer Stadt.

Insgesamt gibt es 64 hauptamtlich geleitete öffentliche Bibliotheken in Neuseeland, die sich nach Städtegrößen folgendermaßen verteilen:

- über 50 000 Einwohner: 19 Bibliotheken
- zwischen 40 000 und 50 000 Einwohner: 14 Bibliotheken
- bis 30 000 Einwohner: 31 Bibliotheken

Alle 19 öffentlichen Bibliotheken in Städten über 50 000 Einwohnern arbeiten in einem Netzwerk zusammen (www.metronet.org.nz) mit dem Ziel eines regelmäßigen Informationsaustausches sowie gemeinsamer Projekt- und Lobbyarbeit.

Für die Erlangung einer bibliothekarischen Qualifikation werden diverse Möglichkeiten angeboten, vom einfachen Zertifikat über ein Diplom bis hin zum Master of Library & Information Science. Fast alle Ausbildungen können im Rahmen eines Fernstudiums abgeschlossen werden, vielfach werden sie berufsbegleitend angeboten.

Die Interessenvertretung des neuseeländischen Bibliothekswesens ist die »Library & Information Association of New Zealand Aotearoa« LIANZA (www.lianza.org.nz). LIANZA vertritt sowohl die Interessen von Bibliotheken als auch die der Bibliothekare.

3.2 Stadtverwaltung Christchurch

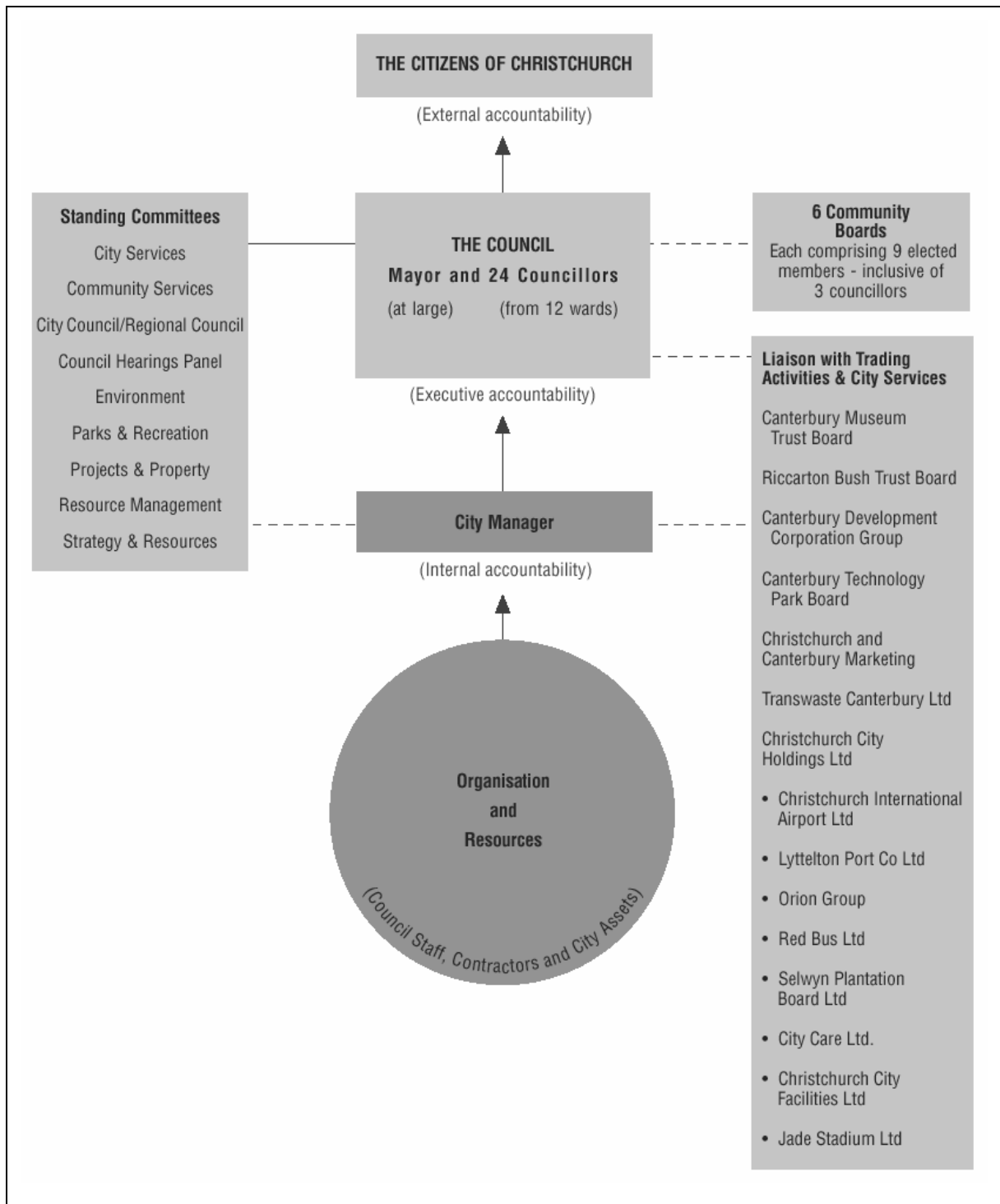


Abb. 1: Organisation von Stadtrat und Stadtverwaltung Christchurch

Die öffentlichen Aufgaben in Christchurch werden auf zwei Ebenen wahrgenommen: auf der politischen Ebene durch Bürgermeister und Stadtrat (The Council), auf der Verwaltungsebene durch den City Manager mit allen Abteilungen. (Leitbild der Stadtverwaltung unter [www.ccc.govt.nz/handbook/MissionStatement.asp/.](http://www.ccc.govt.nz/handbook/MissionStatement.asp/))

3.2.1 The Council – politische Ebene

An der Spitze der 320 000 Einwohner-Stadt Christchurch stehen der Bürgermeister und 24 Stadträte, die von den Bürgerinnen und Bürgern für drei Jahre gewählt werden. Die Stadträte werden von sechs Community Boards unterstützt, die im Wesentlichen die Interessen der unterschiedlichen Stadtteile vertreten. Die Stadträte und Vertreter aus den Community Boards treffen sich in neun ständigen und in einigen wechselnden Ausschüssen.

3.2.2 City Manager und City Council – Verwaltungsebene

An der Spitze steht der für fünf Jahre vom Stadtrat bestimmte und ernannte City Manager. Er leitet das gesamte operative Management der Stadtverwaltung und ist direkt dem Stadtrat rechenschaftspflichtig; er ist gleichzeitig oberster Vorgesetzter des städtischen Personals.

Die Arbeit der Stadtverwaltung (www.ccc.govt.nz/) ist auf 20 operationale und interne Abteilungen verteilt. Insgesamt arbeiten derzeit 2 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf umgerechnet 1 700 Ganztagsstellen. Daneben hält die Stadt Anteile an Unternehmen in den Bereichen Elektrizität, öffentlicher Nahverkehr, Flughafen, Immobilien, Hafen.

Operationale Abteilungen sind neben Bibliotheken & Information die Kunstgalerie, Straßenbau und -unterhalt, Stadtmarketing und Bürgerbeziehungen, Umwelt und natürliche Ressourcen, Wohnungswesen für Senioren, Freizeit & Erholung, Parkplätze & Parkhäuser, Parks & Wasserstraßen sowie Wasser & Abfall. Interne Abteilungen umfassen Finanzen, Human Resources, Recht, Management und Gebäudeverwaltung.

Das Aufgabenspektrum neuseeländischer Kommunen ist deutlich geringer als in Deutschland. Viele Aufgaben werden in Neuseeland vom Staat wahrgenommen und nicht von der Kommune, dazu gehören z. B. Wohnungswesen, Zulassungsstelle, Schulverwaltung und Sozialhilfe. Einige Bereiche, wie das Meldewesen, gibt es gar nicht.

Eine Reihe alltäglicher Verwaltungsaufgaben werden in Christchurch räumlich dezentral in den Stadtteilen in Service Centers (Bürgerbüros) erledigt. Meistens sind sie im gleichen Gebäude untergebracht wie die Zweigstellen der Bibliothek.

Auffallend ist eine bewusst flache Hierarchie: Die Abteilungsleiter sind direkt dem City Manager verantwortlich.

3.2.3 Abteilung Human Resources (HR) des City Council

Dieser Bereich wurde in den letzten Jahren gezielt erweitert, von einer Abteilung mit Schwerpunkt Personalverwaltung zu einer Abteilung Human Resources, in der es vorrangig um stra-

tegische Personalplanung und Personalentwicklung, Mitarbeiterfortbildung und Führungskräftetraining geht.

HR besteht aus zehn Mitarbeitern, die zentral für die gesamte Stadtverwaltung arbeiten, weitere zehn Human Resources Advocates arbeiten dezentral direkt in und für einzelne Abteilungen. Eine Sonderrolle nimmt die Stadtbibliothek ein, da sie als einzige Abteilung der Stadtverwaltung über eine eigene Arbeitsgruppe HR mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügt.

4 Struktur der Christchurch City Libraries (CCL)

Die Christchurch City Libraries, CCL (www.library.christchurch.org.nz/) haben, neben der Bibliothek in Auckland, eine herausragende Position unter den Bibliotheken im Land. Die jetzige Zentralbibliothek wurde 1982 in einem eigenen Gebäude direkt im Stadtzentrum eröffnet, gleichzeitig entstand ein Netz von zwölf Zweigstellen in den Stadtteilen, eine weitere Zweigstelle wurde im Juni 2003 eröffnet.

Das gesamte Handeln der CCL ist auf folgenden Kernsatz ausgerichtet: »Our customers think library first – Our people think customer first«.

4.1 The Plan – strategische Ziele 2002-2007

Die Vision der CCL: Die Menschen von Christchurch genießen eine lebenslange Beziehung mit der Bibliothek. Das Leitbild: »Wir informieren, unterhalten und inspirieren. Unsere Leistungen sind auf das soziale, kulturelle und ökonomische Wohlergehen der Bewohner von Christchurch ausgerichtet. Wir verbinden Menschen mit Informationen und Ideen.«

Strategische Ziele:

- »Making the most of your libraries as the heart of the community«
- »Working with you where you are to strengthen the communities«
- »Learning and Literacy to grow knowledge together«
- »Delivering more ways and places to put the world at your fingertips«
- »Celebrating our diversity and our right to know and participate«

4.2 Leistungskennzahlen des Bibliothekssystems

	Kennzahl (pro Jahr)
Bestand	1 Million
Entleihungen	5,5 Mio., davon 24 Prozent Selbstverbuchung
Anfragen	850 000 pro Jahr
Erwerbungssetat	3,9 Mio. NZD
Anzahl der Erwerbungen	140 000 Medien
Fläche	6 000 qm Zentralbibliothek
Ausweisbesitzer/innen	249 000 (bezogen auf die letzten beiden Jahre), davon haben im letzten Jahr 145 000 den Ausweis benutzt =

	46 Prozent der Einwohnerschaft
Neuanmeldungen	24 000
Besuche Zentralbibliothek	940 000
Besuche Zweigstellen	1,9 Mio.
Virtuelle Besuche	5,6 Mio.
Öffnungszeiten	653 Stunden; allein 64 Wochenstunden an sieben Tagen in der Zentrale, 40-50 Wochenstunden in den Zweigstellen
Gesamtausgaben	22 Mio. NZD plus 3,9 Mio. NZD für Erwerbung
Gesamteinnahmen	1,7 Mio. NZD
Personalkosten	16 Mio. NZD
Fortbildungsbudget	120 000 NZD
Gebäudekosten	5,6 Mio. NZD
Gemeinkosten	1,2 Mio. NZD
IT-Kosten	953 000 NZD
Personal	360 Mitarbeiter/innen auf umgerechnet 250 Ganztagsstellen

1 NZD entspricht 0,5 Euro

4.3 Personal und Organisation

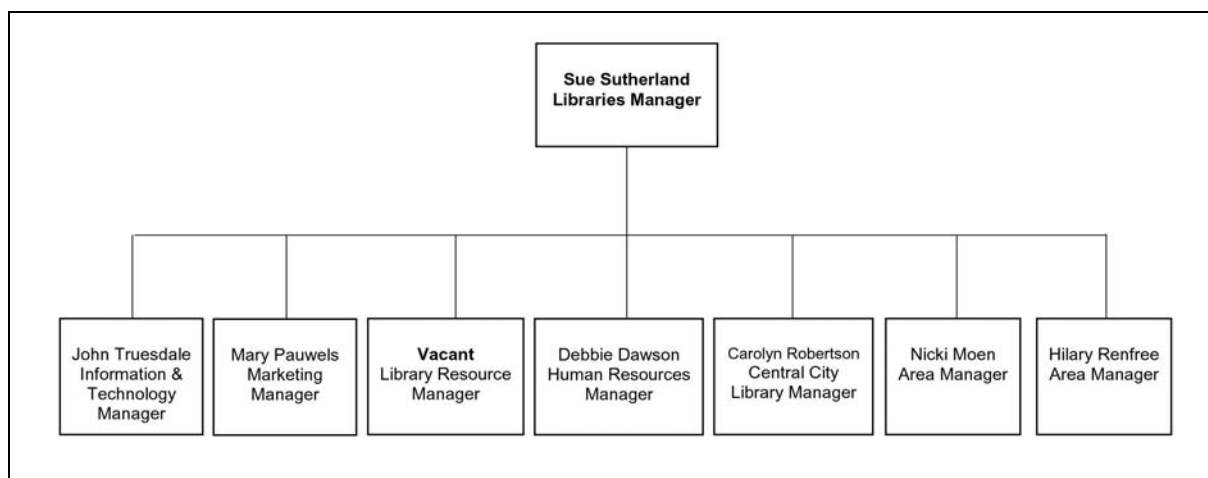


Abb. 2: Organigramm der Management-Führungsebene

An der Spitze steht die Bibliotheksmanagerin Sue Sutherland mit dem Strategic Leadership Team, der Management-Führungsebene, die aus sieben Managerinnen und Managern besteht.

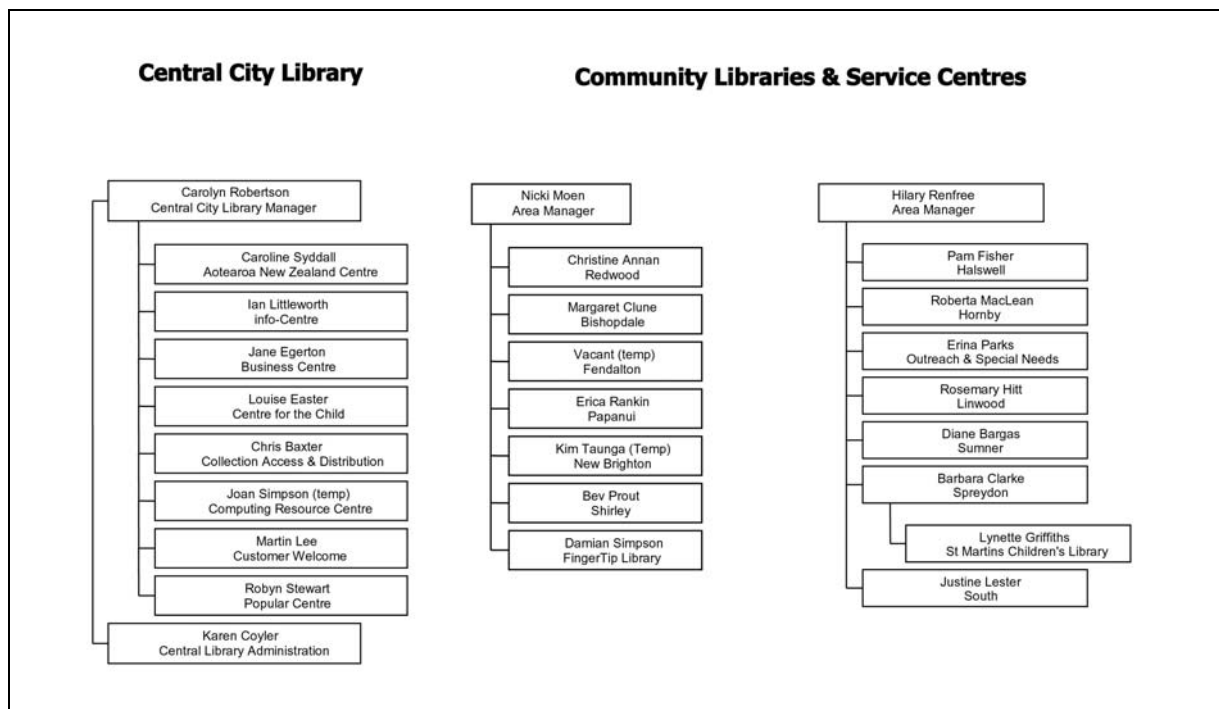


Abb. 3: Organigramm der Zentralbibliothek und der Zweigstellen

Die Zentralbibliothek besteht aus neun Teamleiterinnen und -leitern, die für die Bereiche Neuseeland- und Christchurch-Center, Info-Center, Wirtschaftsinformation, Kinderbibliothek, Medienzugang und Medienbearbeitung, IT, Verbuchung, Nahbereich und zentrale Bibliotheksverwaltung zuständig sind. Weitere 15 Teamleiterinnen und -leiter führen die Zweigstellen unterschiedlicher Größe und das Call Center.

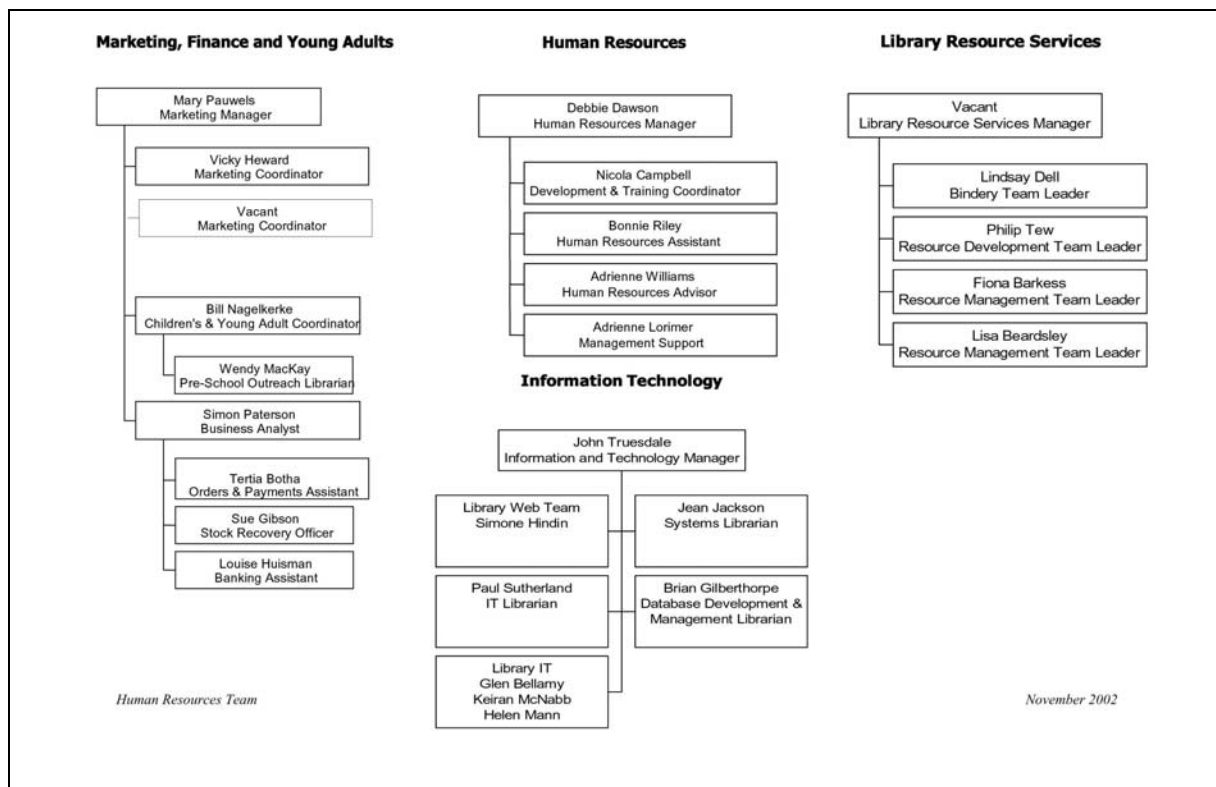


Abb. 4: Organigramm der internen Service-Abteilungen

Vier interne Service-Abteilungen unterstützen die Arbeit der Bibliothek. Dazu gehören: Marketing, Finanzen und Angebote für Jugendliche, Human Resources, EDV und Medienbeschaffung.

Die Personalstruktur: Insgesamt 164 Vollzeitkräfte (43 Prozent), 194 Teilzeitkräfte (51 Prozent) und 23 Springerstellen, ganztags und halbtags (6 Prozent) arbeiten in der CCL.

28 Prozent haben eine Bibliotheksqualifikation und 9 Prozent eine Spezialqualifikation (IT, Marketing, Desktop Publishing). Das Durchschnittsalter beträgt derzeit 44 Jahre, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 14 Jahre.

4.4 Besondere Services

– »Fingertip Library«

Call-Center der CCL mit 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf 9,5 Stellen als zentrale Anlaufstelle für Fragen aller Art per Telefon, Fax oder Mail; Recherchen unter 30 Minuten kostenfrei

– »Life Online«

interaktive Sitzung mit einem Bibliothekar im Internet, Internetrecherche, Benutzung von

Datenbanken, Katalogrecherche, zwischen 10 und 12 sowie 14 und 16 Uhr von Montag bis Freitag

- »**Localeye**« www.localeye.info/
Online-Führer für Christchurch und die Region (Veranstaltungen, Bürgerinformationen, etc.), entwickelt und betreut von zwei Ganztagsmitarbeitern
- »**Books for Babies**«
Willkommenspaket für Neugeborene auf den Entbindungsstationen der Krankenhäuser von Christchurch; eine Anmeldung der Kinder und Mütter ist sofort möglich, der Bibliotheksausweis wird zugeschickt
- »**pre-school-time**«
Spezialprogramme für kleine Kinder von 1 bis 3 Jahren, einmal wöchentlich Vorlesen, Fingerspiele etc., auch in vielen Zweigstellen
- »**Get well bags**«
spezielle Medienpakete mit Büchern, Spielen, Kassetten etc. für kranke Kinder
- »**Big Tick**«
Schulungsangebot für Eltern und Kinder im Alter von 8 bis 12 Jahren, zur Nutzung des Bibliotheksbestandes und des Kataloges zur Erledigung von Hausaufgaben
- »**Trainingsprogramme für Bibliothekskunden**«
kostenlose Angebote zur Nutzung des Bibliothekskataloges, Datenbanken, Internetrecherche, E-Mail etc., Dauer: 1 bis 1,5 Stunden, Kurse wöchentlich
- »**Book a librarian**«
feste Terminvereinbarung mit einem Bibliothekar, einer Bibliothekarin für 30 Minuten, Hilfe bei der Katalogrecherche, Nutzung von Datenbanken, Recherche auf ausgewählten Websites für eine Person, kostenlos
- »**Business Advantage**«
kommerzieller Informationsservice für Firmenkunden mit einem ausgebildeten Informationsspezialisten
- »**Insite**«
ein Informationsspezialist (ganztags) der CCL ist Informationsdienstleister für die Stadtverwaltung Christchurch
- »**Housebound Services**«
Medienlieferservice für alte, kranke und behinderte Menschen in Zusammenarbeit mit dem Roten Kreuz
- **Aotearoa New Zealand Center**«
Bibliothek und lokales Archiv in einem, alle Informationen zur Stadtgeschichte, mit

großem Schwerpunkt auf genealogischen Informationen, angebunden ist eine eigene Spezialbibliothek mit Literatur über die Maori-Kultur mit einem Maori-Bibliothekar

4.5 Die Stärken

– **Öffnungszeiten**

Umfangreiche Öffnungszeiten, insbesondere in der Zentralbibliothek, machen einen Bibliotheksbesuch für viele möglich; Montag bis Freitag: 10.00 bis 21.00 Uhr, Samstag 10.00 bis 16.00 Uhr, Sonntag 13.00 bis 16.00 Uhr.

Das bibliothekseigene Call Center, die Fingertip Library, ist Montag bis Freitag von 9.00 bis 21.00 Uhr für die Kundschaft da, am Samstag und Sonntag von 9.00 bis 16.00 Uhr. 90 Prozent aller Fragen werden direkt dort beantwortet; dadurch gibt es keinerlei Störungen durch Telefonanrufe in Kundenbereichen der CCL.

– **Klare Zielsetzung als Dienstleister**

»Customer First« ist der zentrale Leitgedanke, der in der Praxis der Bibliothek überzeugend gelebt wird. Auf dieses Ziel sind alle Anstrengungen ausgerichtet.

Die strategischen Ziele der Bibliothek sind optimal in die übergeordneten Ziele der Stadt eingebunden. Alle operativen Ziele der einzelnen Bibliotheksbereiche und Zweigstellen richten sich immer an den strategischen Zielen der Bibliothek aus.

– **Hohe Eigenverantwortung und großer Gestaltungsspielraum**

Die Stadtbibliotheken haben als eigene Abteilung eine starke Stellung innerhalb der Stadtverwaltung. Die Bibliotheksleiterin untersteht direkt dem City Manager. Nur in der Stadtbibliothek gibt es eine eigene HR-Abteilung und eine eigene IT-Abteilung. Gleichzeitig ist die Bibliothek die Abteilung mit den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Stadtbibliothek entscheidet eigenverantwortlich und unabhängig über das Gesamtbudget an Sach- und Personalkosten. Innerhalb der Stadtverwaltung ist die Bibliothek Vorreiterin wichtiger Veränderungsprozesse. So entwarf sie z. B. zu Beginn den gesamten Online-Auftritt der Stadtverwaltung. Zwei wichtige Online-Datenbanken für Christchurch werden von der Stadtbibliothek betrieben (»Community Information Christchurch, CINCH« und »Localeye«).

– **Hohe Akzeptanz**

80 Prozent der Einwohnerinnen und Einwohner Christchurchs besitzen einen Bibliotheksausweis, der Anteil aktiver Nutzer beträgt 48 Prozent.

– **Digitale Medien für die Kommunikation**

Die Website der Stadtbibliothek bietet ihrer Kundschaft ein ausgezeichnetes Informationsangebot. Alle 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen eigenen E-Mail-Account und können auf ein umfangreiches und bedienerfreundliches Bibliotheks-Intranet und das Intranet der Stadtverwaltung zugreifen; dort erhalten sie alle relevanten Informationen zu Standards, Arbeitsanweisungen, Projekten, Publikationen, Dienstplänen, Finanzbudgets etc.

4.6 Change Management

In den letzten Jahren wurden innerhalb der CCL zahlreiche gravierende Umorganisationsmaßnahmen durchgeführt. Zwei Beispiele:

- **Die neue Abteilung Library Resource Service, LRS**

Die bisherigen Bereiche Erwerbung, Katalogisierung und Buchbearbeitung wurden aufgelöst, ebenso wie die Lektorate in der Zentralbibliothek und den Zweigstellen. Nach Bildung der Abteilung LRS werden alle Medien von fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zentral ausgewählt und beschafft. Katalogisierung und technische Bearbeitung übernimmt ebenfalls das LRS-Team. Das heißt, die bibliothekarischen Fachkräfte der CCL, ob in der Zentrale oder in den Zweigstellen, sind nicht mehr für den Bestandsaufbau zuständig. Das frei gewordene Zeitbudget wurde in mehr Auskunfts- und Beratungsstunden umgeleitet, gleichzeitig ergaben sich dadurch zeitliche Spielräume für betriebsinterne Fortbildungen.

Die Anzahl der Lieferanten wurde von 160 auf drei reduziert, d. h., dass nicht mehr der örtliche Buchhandel die CCL beliefert, sondern drei große Firmen. Der größte Lieferant in Australien liefert die Medien ausleihfertig bis hin zur Verknüpfung der Datensätze mit dem lokalen EDV-System der CCL. Das Personal der alten Abteilungen wurde von 36 auf 24 reduziert, alle übrig gebliebenen Stellen wurden neu ausgeschrieben und die bisherigen Mitarbeiter mussten sich neu bewerben. Durch die Reduzierung der Lieferanten konnten hohe Preisnachlässe ausgehandelt werden, da es in Australien und Neuseeland keine Buchpreisbindung gibt.

- **Umorganisation und Neubesetzung aller Teamleitungsstellen**

In Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung wurden in der Zentralbibliothek neue Abteilungen gebildet (z. B. Nahbereich, Wirtschaftsinformation), alte Bereiche (z. B. Katalogisierung) aufgelöst. Die Teamleiterinnen und -leiter (Abteilungsleitung) sollten wesentlich

stärker als bisher Personalführungsaufgaben wahrnehmen. Daher wurden alle Teamleitungsstellen, auch die der Zweigstellen, neu ausgeschrieben.

Die bisherigen Stelleninhaber konnten sich schriftlich bewerben, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bisher ohne Leitungsaufgaben in der CCL gearbeitet hatten. Zahlreiche Stellen wurden neu besetzt, bisherige Teamleiter wurden wieder zu Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben.

Folgende weitere Maßnahmen laufen seit 2003:

- Zusammenlegung von Teilzeitstellen mit einem geringen Wochenstundenkontingent; damit soll das Zeitbudget für die Koordinierung des Einsatzes von Teilzeitkräften reduziert werden
- Arbeitszeitmessung in der gesamten CCL, um eine aktuelle Arbeitsgrundlage für weitere Umstrukturierungsmaßnahmen zu erhalten
- Auswahl und Einführung eines neuen EDV-Systems

5 Personalentwicklung in der CCL

5.1 Arbeitsbedingungen in der Stadt Christchurch

Die Arbeitszeit beträgt für Ganztagskräfte 37,5 Stunden innerhalb einer 5-Tage-Woche.

Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin stehen drei Wochen Urlaub zu, die CCL gewähren jedoch vier Wochen und für Ältere bis zu fünf Wochen.

Bei Erkrankung zahlt die Stadt das Gehalt weiter, allerdings nur für zehn Krankheitstage pro Jahr, das heißt: Ab dem elften Krankheitstag bekommen die Arbeitnehmer kein Gehalt mehr. Nicht in Anspruch genommene Krankheitstage können auf Folgejahre übertragen werden.

5.2 Eingruppierung und Bezahlung in der Bibliothek

Die Eingruppierungsstufen (Grades) für die Bibliothek werden von der jeweiligen Abteilung, in diesem Fall der CCL, eigenverantwortlich festgelegt (Job Sizing). Die CCL unterscheidet dabei hauptsächlich zwischen Assistenten ohne und mit Kundenkontakt, Auskunftsbibliothekarinnen, Informationsspezialisten und Teamleitungen. Assistenten verfügen in der Regel nicht über eine bibliothekarische Fachausbildung. Die Managementebene befindet sich außerhalb dieses Eingruppierungsverfahrens.

Die Eingruppierung erfolgt in Verhandlungen mit der Stadtverwaltung und den Gewerkschaften, jedoch individuell für die jeweilige Stadt; als Basis dienen formalisierte Arbeitsplatzbeschreibungen (Job Value Statement). Dieses Verfahren ist für alle Arbeitskräfte der Stadtverwaltung offen und transparent; im Intranet sind die Aufgabenbereiche mit Eingruppierung aufgelistet. Die jeweilige Stufe wird nach einem Punktesystem ermittelt, das alle Anforderungen an die Stelle berücksichtigt. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht vorrangig die Ausbildung, sondern die Berufserfahrung und die Kompetenz der/des Einzelnen.

Beschreibung	Einstufung	Einkommen brutto
Assistent/in ohne Kundenkontakt	6	29 800 NZD
Assistent/in mit Kundenkontakt	7–8	32 300–34 170 NZD
Auskunftsbibliothekar/in	9–11	35 500–38 300 NZD
Informationsspezialist/in	12–14	39 800–44 600 NZD
Teamleiter/in	14–16	44 600–49 800 NZD

Tab. 1: Lohn- und Gehaltstabelle für die Bibliothek Christchurch

Vom Bruttogehalt gehen bei niedrigen Einkommen ca. 25 Prozent Steuern ab, bei einem Einkommen über 60 000 NZD ca. 36 Prozent.

Innerhalb einer Eingruppierungsstufe startet man zunächst immer mit 85 Prozent des maximal erreichbaren Einkommens, 90 Prozent erhält man nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit, 95 Prozent nach einem Jahr und 100 Prozent nach zwei Jahren.

In Neuseeland gibt es keine allgemeine Festlegung der Gehaltsstufen und -höhen (wie z. B. im deutschen BAT), jede/r muss das Gehalt individuell aushandeln oder schließt sich einer Gewerkschaft an. Daher sind nahezu alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Neuseeland Mitglied einer Gewerkschaft. Die meisten Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind in der Southern Local Government Officers Union organisiert. Insgesamt sind sieben Gewerkschaften in der Stadtverwaltung von Christchurch vertreten.

5.3 Aufbau der Personalentwicklung

Die Aufgaben des Human Resources Managements:

- strategische Personalplanung
- Personalauswahl und -entwicklung
- Unterstützung bei der Organisationsentwicklung und Change Management
- Personalverwaltung

Das HR-Team arbeitet mit vier Mitarbeitern unter Leitung der Managerin Debbie Dawson. Das Leitbild lautet: Qualifizierte Teamleiterinnen und Teamleiter führen kompetente, selbstsichere, motivierte, kreative, stolze und flexible Mitarbeiter. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, persönliche Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche zu übernehmen.

5.4 HR-Personalentwicklungsplan

Ziel	Bausteine
Ziel 1: Qualifizierte Bewerberauswahl und Neueinstellung	Stellenausschreibung
	Bewerbungsverfahren
Ziel 2: Entwicklung der Kernkompetenzen und -fähigkeiten	Coaching
	Projekt: Training im Auskunftsservice
Ziel 3: Verankerung eines umfassenden Verständnisses für Leistung und Auftreten, Performance Management	Personal Value Plan
	Fit-für-den-Beruf-Programm
Ziel 4: Die Teamleitung als zentrale Führungskraft	Personalführungsprogramm
	Projekt: All-links-together

Ziel 5: Effiziente Entwicklung und Einsatz der Personalressourcen	Erprobung neuer Dienstplanmodelle
Ziel 6: Belohnung und Anerkennung	Broad Banding (Job Enrichment)
	Bonussystem

Tab. 2: Ziele und Bausteine des HR-Personalentwicklungsplanes der CCL

Ziel 1: Qualifizierte Bewerberauswahl und Neueinstellung

Für die Personalauswahl sind in erster Linie die Teamleitungen verantwortlich, in deren Bereich eine Stelle neu zu besetzen ist. Derzeit werden die meisten Stellen intern besetzt, sei es mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der CCL oder aus anderen Bereichen der Stadtverwaltung. Wichtiger Bestandteil der Personalgewinnung ist auch die Rückmeldung an die Bewerber, insbesondere wenn es sich um eine interne Bewerbung handelt. Die Rückmeldung des Teamleiters oder der Teamleiterin an den internen Bewerber ist dann wieder integraler Bestandteil des Performance Managements.

Maßnahmen: Fortbildungen zum Führen von Bewerbungsgesprächen, Interviewtechniken, Zusammenarbeit mit Personalagenturen, neue Auswahlverfahren wie Assessment Center, Blitzumfragen durch standardisierte Fragebogen, spezielle Strategieentwicklung zum Anwerben von Maori-Mitarbeitern, attraktive Präsentation von Stellenangeboten auf der Bibliothekshomepage.

Ziel 2: Entwicklung der Kernkompetenzen und -fähigkeiten

Bibliotheksarbeit ist einem schnellen Wechsel von Anforderungen unterworfen. Die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dem gewachsen sein. Innerhalb des Entwicklungsplanes wird untersucht, welche Fähigkeiten vorhanden sind, welche Anforderungen diesen gegenüberstehen, wo Lücken geschlossen werden müssen. Innerbetriebliche Mitarbeiter-Rotation innerhalb der verschiedenen Zweigstellen und zwischen den Zweigstellen und der Zentralbibliothek wird gezielt unterstützt, aber auch gefordert.

Maßnahmen: Überarbeitung und Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen mit Ergänzung der neuen Anforderungsprofile, interne Trainingsprogramme für einzelne Abteilungen, Rotation, Fortbildungen im Bereich Kundenservice.

Ziel 3: Verankerung eines umfassenden Verständnisses für Leistung und Auftreten, Performance Management

Dem Performance Management kommt in der Bibliotheksarbeit wachsende Bedeutung zu. Es sollen Instrumente entwickelt werden, die ein effektives Performance Management ermögli-

chen. Aus Arbeitsplatzbeschreibungen geht genau hervor, welche Erwartungen an das Personal gestellt werden. Es geht maßgeblich um die Festlegung von Standards und um Fragen von Messbarkeit im Hinblick auf Mitarbeiterverhalten. Teamleitungen arbeiten als vertrauenswürdige Kommunikatoren, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuhören, sie coachen und sie mit den Anforderungen konfrontieren.

Maßnahmen: 360-Grad Feedback-Übungen (Selbstbeurteilung, Beurteilung durch Vorgesetzte, Beurteilung durch Kollegen, Beurteilung durch Mitarbeiter), Training für Assistenten, Personal Value Plan, Fit-für-den-Beruf-Programm.

Ziel 4: Die Teamleitung als zentrale Führungskraft

Teamleiterinnen und Teamleiter sollen zukünftig in weit stärkerem Maße Personal führen. Auf das Coaching der Mitarbeiter wird dabei besonderer Wert gelegt. Teamleitungen sollen die persönliche Verantwortung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und die Befähigungen der/des Einzelnen kontinuierlich verbessern. Teamleitungen tragen Verantwortung dafür, dass die strategischen Ziele der CCL und die operationalen Ziele der einzelnen Abteilungen bis zu den individuellen Zielen für den einzelnen Mitarbeiter transparent und sinnvoll miteinander verknüpft sind.

Maßnahmen: Coaching Workshops, Training zum Umgang mit leistungsunwilligen Mitarbeitern, Training von Managementfähigkeiten, Projekt: All-links-together.

Ziel 5: Effiziente Entwicklung und Einsatz von Personalressourcen

Vor dem Hintergrund neuer Anforderungen in der Bibliotheksarbeit und gesteigener Erwartungen der Kundschaft wird es immer wichtiger, das vorhandene Personal so effektiv wie möglich einzusetzen. Gewachsen ist der Bedarf an flexiblen Einsatzkräften (Springerstellen), zugenommen hat auch der Bedarf an Arbeitskräften für Wochenenden. Das Personalmanagement soll so ausgerichtet sein, dass man auch auf zukünftige Veränderungen bei den Öffnungszeiten schnell reagieren kann.

Maßnahmen: Organisationsmodelle für die 7-Tage-Öffnung in Zweigstellen der CCL, Erweiterung des Mitarbeiterpools um Springerstellen, Überarbeitung von Wochenendarbeitsplänen.

Ziel 6: Belohnung und Anerkennung

Im Rahmen des Change Management der gesamten Stadtverwaltung Christchurch soll ein neues Bewusstsein entstehen für die besondere Bedeutung der Arbeitsplätze mit direktem Kundenkontakt. Es geht um eine verstärkte Wertschätzung dieser Arbeitsbereiche. Die Ver-

waltungsorganisation bewegt sich zukünftig weg von der Bezahlung nach einer bestimmten Position und hin zur leistungsgerechten Bezahlung einer bestimmten Rolle.

Maßnahmen: Entwicklung eines Bonussystems, Broad Banding, Überarbeitung der Eingruppierungsstufen für die gesamte Stadtverwaltung.

5.4.1 Qualifizierte Bewerberauswahl und Neueinstellung

Stellenausschreibungen

Stellenausschreibungen der CCL enthalten:

- komplette Stellenbeschreibung mit den prozentualen Anteilen der wichtigsten Leistungsbereiche
- spezielles Anforderungsprofil (Erfahrungen, Fähigkeiten)
- Information über allgemeine Arbeitsbedingungen bei der Stadtverwaltung
- Leitbild der Stadtverwaltung (giving value – being valued)

Die HR-Abteilung der Stadtverwaltung muss über eine freie Stelle und die Wiederbesetzung informiert werden. Gegenüber der Stadtverwaltung muss die Bibliothek die Notwendigkeit der Stellenwiederbesetzung begründen. Die Ausschreibungen werden auf der Homepage der Stadtverwaltung und der CCL veröffentlicht, in verschiedenen Mailinglisten und an den Schwarzen Brettern der CCL intern und extern. Eine Anzeige in der örtlichen Presse wird nur bei Stellen geschaltet, die eine besondere Qualifikation benötigen. Gerade bei Assistenten wird generell darauf verzichtet, da sonst im Durchschnitt über 150 Bewerbungen eingehen.

Bewerbungsverfahren

Zu einem ausführlichen Bewerbungsgespräch werden in der Regel ca. fünf Bewerber eingeladen. Von der Bibliothek nehmen die zuständige Teamleitung sowie einige Teamleiterinnen und -leiter anderer Abteilungen teil. HR unterstützt die Bewerbungsgespräche als Dienstleister. Die endgültige Entscheidung kann die zuständige Teamleitung nach Rücksprache mit HR selbst fällen.

Bei höherwertigen Stellen werden neben dem normalen Bewerbungsgespräch auch praktische Übungen eingebaut oder es wird mit Fragebögen gearbeitet, die für den Bedarfsfall bei einer Unternehmensberatung eingekauft werden.

Für Bibliothekarsstellen liegen meist nur wenige qualifizierte Bewerbungen vor, in der Regel höchstens vier bis fünf. Viele junge Fachkräfte nehmen lieber Stellen in Fachbibliotheken, bei

Web-Agenturen etc an. Die Arbeit in einer Stadtbibliothek erscheint vielen offensichtlich nicht attraktiv genug.

Bei Bewerbungsverfahren für Assistenten werden zunächst kurze Telefoninterviews geführt. Erst danach entscheidet die Bibliothek, wem sie die Bewerbungsunterlagen zuschickt.

Da die Bewerbungs- und Einstellungsverfahren sehr zeit- und kostenaufwändig sind, sollen Abläufe zukünftig vereinfacht und gestrafft werden. Dies gilt besonders bei internen Bewerberinnen und Bewerbern. Diese sollen demnächst auch die Möglichkeit haben, zunächst probeweise für einige Wochen den neuen Aufgabenbereich kennen zu lernen.

Im Jahr 2002 hatte die CCL 84 Stellen ausgeschrieben.

5.4.2 Entwicklung der Kernkompetenzen und -fähigkeiten

Coaching durch Führungskräfte

Die CCL ist innerhalb der Stadtverwaltung Vorreiterin im Bereich Coaching, Zielgruppe sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams. Gestartet wurde das Programm im Juni 2001 in Zusammenarbeit mit einer externen Beraterin. Für alle Teamleitungen wurden zwei halbtägige Workshops durchgeführt, um die Zielsetzung und Durchführung zu vermitteln. Inzwischen ist dieses Programm für alle 36 Teamleiterinnen und -leiter verpflichtend.

Welche Ziele sollen durch Coaching erreicht werden?

- gemeinsame Identifikation über Ziele der Organisation
- strategische Ziele und individuelle Ziele im Einklang
- Ausrichtung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die gleichen Ziele
- Coaching und Feedback als Teil der Unternehmenskultur

Wie sieht die Rolle der Teamleitung als Coach aus?

- strategische Ziele verständlich interpretieren und auf die individuellen Ziele des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin herunterbrechen
- das große Ganze im Auge behalten
- gemeinsam mit dem Mitarbeiter darauf hinarbeiten, einen herausragenden und beständigen Kundenservice anzubieten
- kontinuierlichen Lernprozess der Mitarbeiter unterstützen
- Feedback geben
- interessante Projektaufgaben übertragen
- Engagement der Mitarbeiter würdigen

Wie wird Coaching durchgeführt?

- einmal im Monat mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin für 30 bis 60 Minuten, bei Teilzeitkräften meist nur alle 2 Monate
- Ideen anregen und konkrete Erwartungen formulieren
- individuelle Motivatoren nutzen, bevorzugte Lernstile einsetzen
- schriftliche Dokumentation für Transparenz und Verbindlichkeit
- standardisierte Vorbereitungsbögen und Tagesordnung

Coaching-Sitzung

- vor dem Gespräch: Festlegung der gemeinsamen Tagesordnung
- während des Gesprächs: Diskussion über die aktuellen Ziele und Aufgaben, Zeitplan der Zielerreichung, Probleme und notwendige Hilfestellungen
- nach dem Gespräch: schriftliche Dokumentation der Vereinbarungen für die nächste Sitzung

Beispiel eines Coaching-Vorbereitungsbogens: im Anhang unter 10.1

Training Auskunftsservice

Die Abteilung »Information Service« hat im Team Lernmaterialien zur Verbesserung des Auskunftsdienstes erarbeitet. 1,5 Stunden pro Monat wird mit diesen Materialien im Team trainiert. Themen sind u. a.: Nutzung spezieller Datenbanken, aktuelle Fragen zur Fernleihe, E-Books, Trends und Entwicklungen auf dem Musikmarkt, regionale Websites oder auch Vorträge über Finanzierung oder Zukunftsvisionen von Bibliotheken.

Im Team werden Checklisten erarbeitet und eingesetzt zu Verhaltensstandards an der bibliothekarischen Auskunft sowie zu Kommunikationsfähigkeiten und Suchstrategien. Diese Checklisten werden auch zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter eingesetzt und zur Beurteilung des individuellen Leistungsstandards. Der Bibliothekar, die Bibliothekarin ist selbst verantwortlich, das neue oder wieder aufgefrischte Wissen zu trainieren und in der täglichen Praxis anzuwenden. Derzeit werden auch alle Auskunftsbibliothekare der Zweigstellen nach den standardisierten Checklisten trainiert.

Library Skills Development LSD

Dieses interne Fortbildungsprogramm speziell für Assistenten zur Verbesserung von Bibliotheksqualifikationen wurde zunächst für 35 ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

angeboten und besteht aus verschiedenen Modulen: persönliche Entwicklung, Umgang mit der Zielgruppe Kinder sowie Kundenservice. Das Programm sah vor, dass ein interessierter Mitarbeiter zu einem speziellen Modul (z. B. Umgang mit der Zielgruppe Kinder) sechs Monate in einer bestimmten Abteilung der Zentralbibliothek oder in einer Zweigstelle arbeiten konnte, um Fähigkeiten in diesem Bereich zu verbessern.

Das Programm wurde wieder aufgegeben, da die Nachfrage zu gering war.

5.4.3 Verankerung eines umfassenden Verständnisses für Leistung und Auftreten, Performance Management

Personal Value Planning, PVP

Der PVP ist das Kernstück des Personalentwicklungsplanes in Form eines standardisierten Bewertungsmodells für alle Mitarbeiter der CCL. Auch alle anderen Abteilungen der Stadtverwaltung arbeiten damit. Der PVP der Stadtbibliothek ist in Teilen modifiziert und auf die speziellen Anforderungen der Einrichtung zugeschnitten. Am ehesten ist er vergleichbar mit den Mitarbeiterjahresgesprächen deutscher Kommunalverwaltungen.

Alle Teamleitungen der Bibliothek führen mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin im November ein ausführliches Personalgespräch, nach sechs Monaten findet im Mai eine Art Nachbesprechung statt, um den Stand der Zielvereinbarungen zu prüfen. Der zeitliche Rahmen ist vorgegeben durch das Haushaltsjahr, da die Vereinbarungen im PVP auch Auswirkungen auf die Bezahlung haben können.

Grundlage des Gesprächs sind die standardisierten Anforderungen aus den Arbeitsplatzbeschreibungen. Den einzelnen Schlüsselleistungen (was und wie) sind Verhaltensweisen (wie gut und wann) zugeordnet. Im PVP-Gespräch bewertet die Teamleitung die einzelnen Arbeitsleistungen und beurteilt, inwiefern das Mitarbeiterverhalten angemessen und richtig ist. Gleichzeitig gibt der Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung seiner Leistungen.

Der Mitarbeiter ist verpflichtet, ein Feedback von drei Kolleginnen und Kollegen und seiner jeweiligen Vorgesetzten über seine Arbeitsleistungen einzuholen. In der schriftlichen Zusammenfassung wird vor allem festgehalten, in welchen Bereichen sich der Mitarbeiter ganz konkret verbessern soll und welche Schritte nötig sind.

Die Bewertungsstufen reichen von »nicht akzeptabel« über »noch nicht ausreichend«, »auf dem Weg« bis zu »voll einsetzbar«, »hervorragend« und »überragend«.

Alle schriftlichen Dokumentationen des PVP und die Coaching-Protokolle gehen mit dem Mitarbeiter mit, wenn er die Stelle wechselt. Die schriftlichen Unterlagen gehen in Kopie an den Mitarbeiter, die Teamleitung und die verantwortliche Managerin. Die Managementebene

verschafft sich einen Überblick über die Beurteilungen und hält Rücksprache mit den Teamleitungen, um ein möglichst einheitliches Beurteilungslevel in den verschiedenen Abteilungen zu gewährleisten. Das Ergebnis innerhalb des PVP wird maßgeblich herangezogen bei Beförderungen und internen Bewerbungen.

Derzeit gibt es standardisierte Arbeitsbeschreibungen für Assistenten, Auskunftsbibliothekare und Informationsspezialisten. Für Teamleitungen wird eine standardisierte Form erarbeitet. Beispiel eines PVP für Auskunftsbibliothekare: im Anhang unter 10.2

Fit-für-den-Beruf-Programm

Fit-für-den-Beruf ist ein innerbetriebliches Trainingsprogramm in Form von Workshops für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer bibliothekarischen Fachausbildung. Die Einschränkung auf diese spezielle Gruppe liegt am begrenzten finanziellen Budget.

Zunächst wurde eine Projektgruppe mit zwei Zweigstellenleiterinnen, der HR-Leiterin, der Leiterin der Zentralbibliothek und einer externen Beraterin gebildet. Diese Gruppe erarbeitete das Grundkonzept des Programms.

Vision

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtbibliothek verstehen sich als lernende Organisation und sind sich darüber im Klaren, dass jeder für sein kontinuierliches Lernen selbst verantwortlich ist.

Kernaussagen

- Die Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen ist eine berechtigte Erwartung des Arbeitgebers.
- Der Fokus der Organisation liegt auf dem Mehrwert, den der/die Einzelne für die Einrichtung schafft, nicht auf der Dauer der Betriebszugehörigkeit oder der Qualifikation.
- Jeder Mitarbeiter ist für sein eigenes Lernen verantwortlich.
- Die Notwendigkeit permanenten Lernens ist eine Tatsache.
- Die Organisation unterstützt individuelles Lernen, diese Unterstützung hat auch einen monetären Wert.
- Die tägliche Arbeit nimmt zu, jede/r Einzelne muss lernen, damit zurechtzukommen.

Implementierung des Projektes

- Kernaussagen formulieren
- Widerstände im Vorfeld durch eine FAQ-Liste aufgreifen

- attraktiver Fit-für-den-Beruf-Ordner mit speziellem Werbelogo für den einzelnen Mitarbeiter
- Workshops für alle Teamleitungen, mit einer externen Beraterin, jeweils zwei halbe Tage; Inhalte und Ziele werden definiert
- Evaluation der Workshops: Positiva, Negativa, ungelöste Probleme, ergänzende Maßnahmen
- Workshops mit den ausgewählten Kollegen, ca. 20 pro Gruppe

Inhalt der Workshops

Die Arbeitsgrundlage ist ein Handbuch, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch über den Workshop hinaus als persönlichen Berufs-Fitness-Plan benutzen.

Übungen zur Selbsteinschätzung

- Fähigkeiten, Motivatoren, Werte
- berufliche Fitnessfaktoren, wie Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung
- persönliche Einschränkungen, Chancen und Risiken
- Abgleichen der Erwartungen der Bibliothek mit den eigenen Fähigkeiten
- Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung: Stichwort Job Enrichment, Job Enlargement
- kompakte Zusammenfassung der eigenen Selbsteinschätzung: die acht wichtigsten Werte, die acht wichtigsten Fähigkeiten, drei wichtige Erfolge, die die eigene Motivation zeigen, die wichtigsten Spezialkenntnisse, fünf Arbeitsanforderungen, die verbessert werden müssen, drei Zwänge und drei Beschränkungen

Persönlicher Fitnessplan

Nach der Selbstanalyse wird der persönliche Fitnessplan erstellt, der sich auf die Felder konzentriert, in denen der individuelle Verbesserungsbedarf liegt. Zwei besonders wichtige eigene Arbeitsschwerpunkte werden festgehalten. Dazu werden zwei Fähigkeiten beschrieben, die nötig sind, um diese Arbeitsschwerpunkte optimal zu erledigen, und dazu im Vergleich die eigenen Verbesserungspotenziale, um das Optimum zu erreichen.

Parallel wird in den Workshops über Trends im Bibliothekswesen diskutiert, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Bereiche im persönlichen Fitnessplan trainiert werden müssen, um für die zukünftige Arbeit gerüstet zu sein. Abschließend erstellt jede/r eine Zusammenfassung von fünf persönlichen Fitnessaufgaben. Jeder Mitarbeiter legt mit dem Team und der Teamleitung seinen persönlichen Fitnessplan und die einzelnen Übungseinheiten fest.

Stufe	Aufgaben der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters	Unterstützung durch die Bibliothek
Stufe 1	Übungen zur Selbsteinschätzung	Workshops, PVP, Coaching
Stufe 2	Reflexion über Optionen, Hindernisse, Einschränkungen	Diskussionsforen, Karriereberatung
Stufe 3	Nachdenken über Alternativen und Entwicklungsmöglichkeiten	Berufs- und Karriereinformationen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Fortbildungsangebote
Stufe 4	Entscheidungsfindung und Aktionsplan	Beratung durch Coach, Mentor oder externe Beraterin, Dokumentierung des Aktionsplanes
Stufe 5	Implementierung des Aktionsplanes	Zusammenführung der individuellen Ziele und der Ziele der Organisation
Stufe 6	Nachbesprechung	Evaluation

Tab. 3: *Fit-für-den-Beruf-Stufenplan*

5.4.4 Die Teamleitung als zentrale Führungskraft

Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

Parallel zur Stadtverwaltung hat die CCL 2000 gemeinsam mit einer externen Beraterin ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte erarbeitet (Leadership Development Program). Dieses erhielt in der Kategorie »Einfluss und Wandel« einen Innovationspreis des »Human Resources Institute of New Zealand«. Die Teilnahme an dem Programm ist für alle Führungskräfte verbindlich. Hintergrund:

- Die Anforderungen an Führungskräfte sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert.
- Die Ausbildungsabschlüsse liegen vielfach lange zurück und das dort erworbene Wissen reicht nicht mehr für die aktuelle Aufgabenerfüllung.
- Die Bibliothek als lernende Organisation soll Realität werden.
- Zahlreiche Umstrukturierungsprozesse in der CCL haben zu erheblichen Veränderungen in der Organisationsstruktur der Bibliothek geführt.

Dieses Programm wurde bewusst nicht mit allen Teamleitungen gestartet, sondern lediglich mit einer Gruppe von zwölf besonders motivierten Führungskräften. Gemeinsam mit einer externen Beraterin diskutierte dieser Kreis in vier Arbeitsgruppen über alle wichtigen, Führung betreffenden Themen und suchte nach Lösungen für die tägliche Praxis. Themen waren

u. a. das eigene Persönlichkeitsprofil, Serviceleistungen, Management älterer Mitarbeiter, Unterstützung von Lernprozessen in Theorie und Praxis etc.

Ergebnis dieser Gespräche waren einzelne Bausteine, wie die Einführung von Coaching, das »Fit-für-den-Beruf-Programm«, ein Projekt zum Thema Verknüpfung strategischer und operativer Ziele, Projekt Business Plan etc.

Das Programm und seine Bausteine werden seit 2000 kontinuierlich weitergeführt und erweitert.

All-links-together

Im Rahmen eines Projektes von September 2000 bis Januar 2001 hat eine Arbeitsgruppe von vier Bibliothekarinnen versucht, die strategischen, operationalen und individuellen Ziele der CCL für jeden Mitarbeiter transparent zu machen. Nach dem Top-Down-Prinzip werden dabei, ausgehend von der Vision und dem Leitbild der CCL, den operationalen Zielen, die für alle Abteilungen der CCL gelten, jeweils alle drei Monate die aktuellen Ziele der jeweiligen Abteilung oder der Zweigstelle hinzugefügt.

In der Abteilung wird dieser Drei-Monatsplan ausgehängt und im Mitarbeiterteam in den wöchentlichen Dienstbesprechungen festgelegt, wer für welches Ziel bis wann zuständig ist. So ist für jeden einzelnen Mitarbeiter klar, wie seine konkrete tägliche Arbeit in den allgemeinen Zielekanon der Bibliothek eingebunden ist und welchen individuellen Beitrag er für den gesamten Arbeitserfolg der CCL leistet.

Innerhalb der festgelegten drei Monate wird die Zielerreichung kontinuierlich gemeinsam mit der Teamleitung überprüft, gleichzeitig wird kein festgelegtes Ziel aus den Augen verloren. Dies schafft für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Transparenz und erhöht die Arbeitszufriedenheit, da deutlich wird, wie der individuelle Arbeitsbeitrag Teil der Gesamtleistung ist.

Strategische Ziele CCL 2002–2007

- »Making the most of your libraries as the heart of the community«
- »Working with you where you are to strengthen the communities«
- »Learning and Literacy to grow knowledge together«
- »Delivering more ways and places to put the world at your fingertips«
- »Celebrating our diversity and our right to know and participate«

Operationale Ziele CCL

- erleichterter Zugang zu den Bibliotheksangeboten und zu elektronischer Information
- Ermutigung der Bürgerinnen und Bürger zu aktiver Teilnahme an Veranstaltungen und Programmen
- verstärkte Zusammenarbeit mit den Maori
- Konzeptentwicklung und Angebotskoordination von Lern- und Literaturprogrammen
- Entwicklung eines Dienstleistungsangebotes, das den Lebenssituationen und Bedürfnissen der Bevölkerung entspricht
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Bibliothek durch Profilschärfung
- Schaffung eines stadtweiten Bibliotheksnetzes
- Sondierung und Implementierung neuester Technologien zur Verbesserung der Bibliotheksangebote
- Verstärkte Kooperationen mit anderen Einrichtungen
- Optimierung der Medienanschaffung
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess für mehr Effizienz und Kundenzufriedenheit
- Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einhaltung des Kundenversprechens

Diesen operationalen Zielen werden alle drei Monate die operationalen Ziele der einzelnen Abteilungen und der jeweils zuständige Mitarbeiter zugeordnet.

Beispiel für einen dreimonatigen Zielekatalog der CCL: im Anhang unter 10.3

5.4.5 Effiziente Entwicklung der Personalressourcen

Bausteine dieses Unterziels sind in erster Linie flexible Einsatzpläne für Bibliotheksmitarbeiter im Kundenservice. Die Sieben-Tage-Woche soll in weiteren Zweigstellen eingeführt werden, die Anzahl von Springerstellen wird vergrößert, um personelle Engpässe schneller abfangen zu können.

5.4.6 Belohnung und Anerkennung

Broad Banding

Broad Banding ist eine Maßnahme, den Rahmen der Eingruppierungsstufen etwas zu erweitern und überdurchschnittlich guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, in eine andere Stufe zu kommen, ohne die Stelle zu wechseln. Der Fokus liegt auf

einer Evaluierung der Arbeit von Mitarbeitern, die sich in derselben Eingruppierung befinden. Broad Banding ist Bestandteil des PVP und der Coaching-Maßnahmen.

Erreicht jemand innerhalb des jährlichen PVP eine sehr gute Gesamtbewertung, ist es durch das Broad Banding möglich, die Bezahlung eine bis zwei Stufen zu erhöhen. Auch dafür gibt es ein genau vorgeschriebenes Verfahren. Für jede Stufe werden die Anforderungen zu den Bereichen Wissen und Erfahrung, Fähigkeiten und Eignung, Arbeiten im Team bewertet. Eine höhere Einstufung hängt von den individuellen Arbeitsergebnissen ab und von den Erfordernissen der Bibliothek. Eine höhere Bezahlung ist dabei jedoch nicht garantiert.

Broad Banding ist als ein Prozess zu verstehen, der sich über mehrere Jahre vollziehen kann. Während bei der Eingruppierung die generelle Tätigkeit mit ihren Anforderungsmerkmalen im Vordergrund steht, geht es beim Broad Banding vorrangig um die individuelle Arbeitsleistung eines einzelnen Mitarbeiters.

Beispiel für das Broad Banding bei einem Assistenten: im Anhang unter 10.4

Leistungsprämien

Ein Bonus wird für Organisationsverbesserungen, neue Initiativen oder Projektarbeit ausbezahlt. Voraussetzung ist, dass der entsprechende Mitarbeiter für sein gesamtes Arbeitsgebiet eine gute Arbeitsleistung erzielt, dass er zur Erreichung besonderer Leistungen die anderen Bereiche seiner Arbeit nicht vernachlässigt und keine Mehrarbeit bei anderen Mitgliedern des Teams verursacht. Die Höhe eines Bonus liegt zwischen 500 und 1 000 NZD. Pro Jahr erhalten aufgrund der Budgetgrenzen nicht mehr als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Bonus. Ein Vorschlag erfolgt schriftlich durch die zuständige Teamleitung an die Managementebene.

6 Umsetzungen in der Stadtbibliothek Rosenheim

6.1 Evaluation der Auslandsrecherche

Nach der Rückkehr aus Neuseeland wurden die Ergebnisse des Auslandsaufenthaltes dem gesamten Bibliotheksteam vorgestellt. Zunächst ging es um die Vorstellung des Bibliotheksystems der CCL mit ihren besonderen Serviceangeboten, dann um die speziellen Personalentwicklungsmaßnahmen in Christchurch. Insbesondere im Fachteam gab es anschließend eine rege Auseinandersetzung; nach einem ersten Brainstorming überlegten wir gemeinsam, welche Themenfelder für eine Implementierung denkbar sind.

Eine Reihe von Besonderheiten mussten angesichts der Themenstellung berücksichtigt werden:

- Personalentwicklung ist ein langfristiger und kontinuierlicher Prozess, und so ist auch die Implementierung neuer Ansätze und Ideen nur innerhalb eines größeren Zeitrahmens möglich. Bedingt durch die zeitliche Begrenzung des Projektes lässt die Themenstellung teilweise nur die Entwicklung von Gedanken- und Diskussionsansätzen zu.
- Viele PE-Maßnahmen der CCL sind nur in einem größeren Bibliothekssystem sinnvoll; hier galt es zu überlegen, welche Ideen sich auch für eine Bibliothek ohne Zweigstellen mit lediglich 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eignen.
- Gewisse PE-Bausteine der CCL finden in deutschen öffentlichen Bibliotheken ihre Begrenzung im vorgegebenen Dienst- und Tarifrecht, in arbeitsrechtlichen Festlegungen, Dienstvorschriften etc., die sich in vielem sehr grundlegend von den Arbeitsverhältnissen in Neuseeland unterscheiden.
- Gerade in einer Mittelstadtbibliothek wie Rosenheim müssen neue Ideen und Ansätze der PE eingebettet sein in das PE-Konzept des Dienstleistungsunternehmens Stadt. Hierzu ist eine breite Diskussion mit dem Personalamt, dem Personalrat und den Entscheidern innerhalb der Stadtverwaltung notwendig, die in der Kürze der Zeit nicht möglich war.
- Bei einer Reihe von PE-Tools und Einzelmaßnahmen erscheint es wenig sinnvoll, dass eine einzelne Bibliothek diese entwickelt. Hier wäre es deutlich effizienter, dies zum Thema z. B. einer BIB-Kommission zu machen oder in Kooperation mit anderen Partnern (z. B. HdM, ekz, Bertelsmann Stiftung) ein Projekt zu diesem Thema aufzusetzen. Auch der Zusammenschluss mehrerer Bibliotheken, die sich gemeinsam externe Unterstützung suchen, wäre ein gangbarer Weg.

6.2 Rahmenbedingungen für Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Stadtbibliothek Rosenheim ist als eigenständiges Sachgebiet dem Kulturamt der Stadt Rosenheim zugeordnet. Bedingt durch einen lediglich teilbudgetierten Haushalt, liegen alle Personalkosten nach wie vor nicht in der Anordnungsbefugnis der Stadtbibliothek, sondern beim Personalamt. Eine Budgetierung zwischen Personal- und Sachkosten ist nicht möglich. Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung hat die Stadtbibliothek seit 2002 eine jährliche Einsparvorgabe von umgerechnet 0,6 Stellen.

Die Personalkosten betragen im Jahr 2003 570 000 Euro; dies sind 60 Prozent der Gesamtausgaben der Bibliothek. Bedingt durch einen seit vielen Jahren bestehenden Einstellungsstopp können lediglich Stellen, die eine spezielle Fachausbildung (Diplom-Bibliothekar, Fachangestellte) benötigen, extern ausgeschrieben werden, alle anderen Stellen werden ausnahmslos intern ausgeschrieben und nachbesetzt.

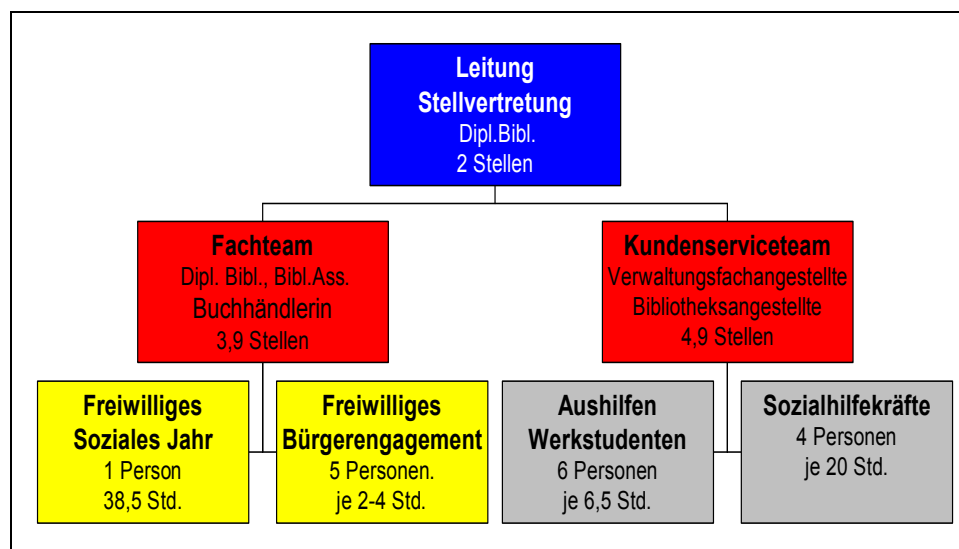


Abb. 5: Die Personalstruktur der Stadtbibliothek Rosenheim

6.3 Die Möglichkeiten

Nach Abschluss der bibliotheksinternen Diskussion und Bewertung erschienen folgende Ideen möglich:

- Entwicklung und Durchführung innerbetrieblicher Trainingsprogramme zur Mitarbeiterfortbildung
- Konzept für ein bibliothekseigenes monatliches Coaching-Programm der Mitarbeiter durch die Führungskraft

- Neugestaltung der Arbeitsplatzbeschreibungen, verbunden mit einem sehr konkreten Anforderungsprofil
- Einführung eines 360 Grad-Feedback als Erweiterung und Ergänzung zu den obligatorischen Mitarbeitergesprächen
- Erweiterung von Bewerbungsgesprächen durch praktische Übungen, Fragebögen, Telefoninterviews, etc.
- Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation und -information durch ein bibliothekseigenes Intranet

Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Zeitvorgaben sowie der finanziellen und personellen Ressourcen hat sich die Stadtbibliothek zunächst auf vier Themenkomplexe festgelegt, von denen zwei in die konkrete Implementierungsphase eingetreten sind. Die beiden anderen waren zum Zeitpunkt dieses Berichtes noch in der Recherchephase:

- Kompetenzprofil Auskunft & Beratung (Implementierung)
- Intranet für die Stadtbibliothek Rosenheim (Implementierung)
- Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos (Recherchephase)
- Best Practice-Lösungen in deutschen öffentlichen Bibliotheken (Recherchephase)

6.4 Implementierung und Perspektiven

6.4.1 Kompetenzprofil Auskunft & Beratung

Beschreibung und Zweck

Die Stadtbibliothek Rosenheim versteht sich unter anderem als zentraler Informationsanbieter und -vermittler. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Informationsteam in der Lage sein, seine Kundschaft optimal zufrieden zu stellen.

Gleichzeitig verändern sich die Rahmenbedingungen ständig: Internet- und Datenbankrecherchen gewinnen an Bedeutung, immer mehr Kunden kommen in die Bibliothek, trotz Opac und informativer Homepage nimmt die Auslastung der Information zu, die Erwartungshaltung der Kundschaft ist in den letzten Jahren gestiegen.

Vor diesem Hintergrund wurde gemeinsam mit dem Fachteam ein Kompetenzprofil für Auskunft & Beratung erarbeitet. Grundlage sind gemeinsam vereinbarte Standards zu den wesentlichen Bereichen. Generelle und individuelle Verbesserungspotenziale sollen auf diese Weise erkannt und im Rahmen innerbetrieblicher Fortbildungsmaßnahmen trainiert werden.

Kompetenzprofil Auskunft & Beratung: im Anhang unter 10.5

Vorgehen

► Fragestellung und Diskussion

Was sollten wir an Auskunft & Beratung wissen und können?

Welche Qualifikationen sind für die Zielerreichung notwendig?

Fachkompetenz (z. B. genaue Kenntnis des Bestandes, Recherchemethoden)

Soziale Kompetenz (z. B. Beschwerdemanagement, Umgang mit schwierigen Nutzern)

Technikkompetenz (z. B. Problemlösung bei Problemen mit der EDV)

► Standards

Gemeinsame Erarbeitung, Vereinbarung und Festschreibung von Standards

»Kompetenzfelder und vereinbarter Standard«: im Anhang unter 10.6

► Selbstbewertung

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Informationsteams bewerten sich in den jeweiligen Kompetenzbereichen Bibliotheksbestand, Elektronische Quellen, Kundenservice, Kommunikation und technische Problemlösung. Die Selbstbeurteilung erfolgt in drei Kategorien:

»Verbesserung möglich«, »Im Großen und Ganzen sicher«, »Hier bin ich Expertin«.

► Mitarbeitergespräch

Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird die Selbstbeurteilung abgeglichen mit der Beurteilung der Vorgesetzten. Unterschiedliche Einschätzungen werden gemeinsam diskutiert.

► Trainingsplan

Zusammen mit der Vorgesetzten wird für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin der individuelle Trainingsplan festgelegt. Themen, bei denen mehrere Mitarbeiter Trainingsbedarf haben, werden in einem Gruppentrainingsplan zusammengefasst. In der Stadtbibliothek Rosenheim waren dies folgende Themen: Nutzung von Datenbanken (z. B. Sartorius, Schönfelder), Anmeldegespräch in englischer Sprache, Auffrischung zu den wichtigsten Nachschlagewerken und Beschwerdemanagement.

Der Trainingsplan kann sich somit aus individuellem Lernen und einem Gruppentraining zusammensetzen. Die Trainingseinheiten für das Gruppenlernen wurden in Rosenheim auf den Montag gelegt, dem Schließtag der Bibliothek. Der geplante Zeitbedarf für einzelne Themen umfasst 1,5 bis maximal 2 Stunden.

► Ergänzende Maßnahmen

- kollegiales Coaching an den Informationsplätzen: Das Fachteam beurteilt und bewertet das Auskunftsgespräch der anderen Kollegen; es geht dabei vorrangig um Anregungen, Hilfestellungen und Verbesserungsvorschläge. Beurteilt werden soll die fachliche Qualität der Antwort, aber auch Kriterien wie Freundlichkeit, Körpersprache etc.
- gemeinsames Lernen mit Fachkolleginnen anderer öffentlicher Bibliotheken
- bauliche Veränderung der Auskunftsplätze: Für 2004 ist die Umwandlung des Sitz-Informationsplatzes in eine Stehtheke geplant, bei der ein Teil für intensivere Gespräche auf Sitzhöhe abgesenkt werden kann
- Abstandshalter für Kundinnen, damit sie nicht durch Wartende gestört werden

Evaluation

- gemeinsame Auswertung der Erfahrungen aus dem Gruppentrainingsplan und dem individuellen Trainingsplan im Fachteam
- Weiterentwicklung einer Kundenumfrage speziell zum Informationsdienst; seit Frühjahr 2003 wird bereits eine allgemeine Nutzerumfrage durchgeführt
- Mystery Shopping: Ein oder mehrere anonyme Testkunden bewerten die Qualität des Informationsdienstes aller Kolleginnen und Kollegen an den Auskunftsplätzen

Nutzen

- Die Stadtbibliothek verbessert ihren Leistungsstandard in einer ihrer Kernkompetenzen.
- Kontinuierliches innerbetriebliches Lernen ermöglicht es allen Mitarbeiterinnen, mit neuen Anforderungen innerhalb dieser Dienstleistung besser umzugehen.
- Die Bibliothekskunden erhalten eine gesicherte Qualität an Auskunft & Beratung, unabhängig vom jeweiligen Mitarbeiter mit seinen individuellen Fähigkeiten.
- Auskunft & Beratung erhalten innerhalb der Fachteams und bei der Bibliotheksleitung die notwendige Wertschätzung.
- Das Kompetenzprofil kann im Rahmen des Einarbeitungsplanes neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden.
- Mitarbeiter sind immer gleichzeitig Vortragende und Lehrer und durchlaufen einen Lernprozess in Sachen Präsentation von Inhalten und pädagogischer Vermittlung.

Probleme

- Das Mitarbeiterteam muss die Bereitschaft, Motivation und Selbstdisziplin zu individuellem Lernen und zum Lernen im Team mitbringen.

- Regelmäßige Zeitbudgets müssen geschaffen werden, um sich die Lerneinheiten tatsächlich aneignen zu können.
- Lerninhalte müssen regelmäßig trainiert und kontrolliert werden.

Empfehlungen

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg ist ein Zeitbudgets für regelmäßige interne Fortbildung. Die CCL haben dies sehr konsequent durch eine enorme Umorganisation ihres gesamten Betriebsablaufes umgesetzt; innerhalb der Fachteams in erster Linie dadurch, dass die Bibliothekarinnen in Hauptstelle und Zweigstelle keinerlei Lektoratsarbeit mehr machen, sondern sich auf Information & Beratung konzentrieren sowie auf innerbetriebliche Fortbildung und Projektarbeit. Die gesamte Lektoratsarbeit wird zentral von einem sehr kleinen Team erledigt, alle weiteren Schritte im Bereich Medienbestellung wurden zentral an einen großen Dienstleister in Australien vergeben.

Soweit es in deutschen Bibliotheken noch Lesestunden gibt, könnten diese Wochenstunden für innerbetriebliches Lernen reserviert werden; ansonsten müssen die eigenen Betriebsabläufe und die Arbeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiter auf der Suche nach Zeitressourcen kritisch durchleuchtet werden.

Die Erfahrungen aus Christchurch haben gezeigt, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Lernen im Team sehr viel Spaß macht und dieses mittlerweile sowohl in der Hauptstelle als auch in den Zweigstellen fester Bestandteil der wöchentlichen Arbeit ist.

Lernen im eigenen Bibliotheksteam ist darüber hinaus eine sehr effiziente Form der Wissensvermittlung. Gerade für kleinere Bibliotheken empfiehlt sich unter Umständen ein Lernen im Verbund mit benachbarten Bibliotheken. In Rosenheim wird eine Mischform aus innerbetrieblicher Fortbildung und der Wahrnehmung von externen Fortbildungen gewünscht. Im Unterschied hierzu setzt die CCL ganz auf interne Fortbildungen.

6.4.2 Intranet

Beschreibung und Zweck

In der Stadtverwaltung Rosenheim gibt es derzeit kein benutzerfreundliches Intranet. Alle relevanten Informationen werden auf einem für alle zentral zugreifbaren Laufwerk nach den Abteilungen des Geschäftsverteilungsplanes, jedoch nicht bedienerfreundlich abgelegt. Die Stadtbibliothek hatte bislang alle wichtigen Informationen auf einem eigenen Laufwerk, die restlichen Informationen wurden von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verwaltet bzw. lagerten in Papierform an unterschiedlichen Stellen der Bibliothek.

Ziel der Einführung eines bibliothekseigenen Intranet als einer Form von Wissensmanagement ist die Verbesserung der Mitarbeiterinformation und -kommunikation sowie die Zusammenführung aller wichtigen Informationen an einer Stelle. Das Intranet der Stadtbibliothek Rosenheim ist angepasst an die Bedürfnisse einer Mittelstadtbibliothek ohne Zweigstellen mit einem überschaubaren Team von 14 Personen.

Vorgehen

Die Federführung des Projektes hat die EDV-Betreuerin der Stadtbibliothek, die in drei Arbeitswochen das Intranet erstellt hat. Alle Mitarbeiter leiteten ihr zunächst die relevanten Informationen, Word-Dokumente, Excel-Tabellen oder Power-Point-Präsentationen zu. Gestaltungsgrundlage ist die Homepage der Stadtbibliothek, da alle bereits diese Anordnung von Informationen gewohnt sind.

Ein Teil der Seiten wird mit Frontpage erstellt; die Seiten, die von allen Mitarbeiterinnen verändert werden können, werden mit CMSimple (www.cmsimple.dk/de/?Hilfe) erstellt, einem einfachen Content Management System, das keine MySQL-Datenbank benötigt und auf jedem Server funktioniert, der PHP unterstützt. Ziel ist eine benutzerfreundliche Darstellung und Aufbereitung, durch die die praktische und eigenverantwortliche Nutzung aller Bibliotheksmitarbeiter sichergestellt ist.

Alle Informationen über Arbeitsinhalte, Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe wurden 20 Ordnern zugewiesen:

- Adressen: Notfalllisten, Adresslisten für Auskunft & Beratung
- Aktuelles: für das Arbeiterteam relevante Termine
- Anleitungen: für die Verbuchungstheke, Kasse, Mahnverfahren, Medienrücksortierung
- Dienstplan: für Verbuchungstheke und Informationsplätze
- EDV: Notfallliste zur Problembeseitigung, Erläuterungen zu Datenbanken, Informationen zur Fremddatenübernahme, Statistik
- Ersatzfälle: Arbeitsanleitung, Daten zu allen laufenden Ersatzfällen
- Fernleihe: Anleitungen, Benutzernummern, Links
- Hausverbote
- Internet-Termine: Kurstermine für die Einsteiger-Kurse ins Internet, Kundenreservierungen für Internet-Plätze
- Links: Websites, die für interne Arbeitsabläufe relevant sind
- Mailinglisten: INETBIB, RABE, ÖBIB, bibbay-news, forumoeb, Bertelsmann Stiftung
- Personal: Organigramm, Urlaubsregelungen, Unterlagen zum Bereich Aushilfskräfte, Sozialhilfekräfte

- Profil+Zahlen: Jahresziele und Projekte 2003/2004, Grunddaten zur Bibliothek
- Protokolle: zu Dienstbesprechungen und Teamsitzungen
- Standards: Teamvereinbarungen zu den Bereichen Verbuchungstheke und Information (z. B. Durchführung einer Benutzeranmeldung, Beschwerdemanagement, Suchfälle etc.)
- Statistik: DBS, BIX, Bibdia
- Systematik: AV-Medien, Liste aller Interessenkreise für Sachliteratur, Interessenkreise Kinderhaus, Interessenkreise Romane
- Termine: Schaufenstergestaltung, Ausstellungen
- Urlaub: Urlaubsregelungen und Urlaubspläne
- Vorlagen zum Ausdrucken, z. B. Handzettel, Plakate und Aushänge, Kundeninformationen, Regalbeschriftungen, Gutscheine etc.

Intranet-Beispielseiten: im Anhang unter 10.7

Parallel dazu erhalten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des festen Teams eine eigene E-Mail-Adresse (80 Prozent hatten bereits vorher eine). In den vereinbarten Standards wird festgelegt, dass jede/r täglich bei Dienstantritt die dienstlichen Mails liest und gegebenenfalls bearbeitet.

Evaluation

Zum Zeitpunkt dieser Niederschrift liegen noch keine Ergebnisse hinsichtlich der Evaluation vor. Gerade in der Anfangsphase geht es u. a. darum, fehlende Informationen zu ergänzen, Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen bezüglich der Handhabbarkeit des Intranet zu sammeln und insbesondere die Mitarbeiter zu schulen, die noch Berührungängste mit dem Intranet und dem Mail-Programm haben.

Nutzen

Durch das Intranet sind alle für das Team relevanten Informationen zentral erfasst und aufbereitet, alle werden rasch und effizient informiert. Gerade Halbtagskräfte, die oft nicht an den Dienstbesprechungen teilnehmen können, erhalten schnell alle wichtigen Informationen. Bei Problemfällen, z. B. im Bereich der EDV, können alle auf die wichtigsten Lösungsstrategien zurückgreifen.

Insbesondere bei Informationen, auf die man eher selten zurückgreifen muss, oder bei komplizierten Ausnahme- und Sonderregelungen im Kundenbetrieb bewährt sich das Intranet.

Wichtiges wird zentral an einer Stelle abgelegt und dort auch fortlaufend aktualisiert, es gibt damit keine unterschiedlichen Versionen mehr an verschiedenen Stellen.

Wünschenswert für die Benutzung ist zukünftig noch eine Volltextsuche. Das Intranet der Stadtbibliothek soll 2004 auch innerhalb der Stadtverwaltung präsentiert werden.

Empfehlungen

Je größer die Bibliothek oder das Bibliothekssystem, desto wichtiger ist ein bibliotheks-eigenes Intranet. Gerade bei einer großen Mitarbeiterzahl und bei unterschiedlichen Zweigstellen erleichtert es die Kommunikation erheblich.

Parallel zum Intranet sollte jedoch in jedem Fall eine effiziente und kontinuierliche Besprechungskultur gepflegt werden, mit schriftlichen Ergebnissen und weiteren Handlungsschritten. Wichtig ist, dass die Informationen kontinuierlich und zentral aktualisiert und alle relevanten Dateien wirklich nur einmal gepflegt werden.

6.4.3 Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonto

Beschreibung und Zweck

Die Idee zu einem Lebensarbeitszeitkonto entstand aus Diskussionen im Team, wenn es um die Planung und Durchführung neuer Projekte ging, die parallel zum Tagesgeschäft initiiert werden sollten. Auf der einen Seite sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hoch motiviert, sich neuen Aufgaben in Form von Projektarbeit zu stellen; auf der anderen Seite besteht gerade unter dem Einspardruck von Personalkosten bei gleichzeitiger steigender Nutzung der Bibliothek keinerlei zeitlicher Spielraum mehr, innerhalb der eigenen Wochenarbeitszeit zusätzliche Aufgaben zu übernehmen.

So lag der Gedanke eines Lebensarbeitszeitkontos zusätzlich zur geltenden Gleitzeitregelung der Stadtverwaltung Rosenheim nahe. Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten bieten sowohl Mitarbeitern als auch Arbeitgebern interessante Optionen – vom mehrmonatigen »Sabbatical« über phasenweise »Länger- und Kürzerarbeit« bis hin zum vorgezogenen Ruhestandseintritt. Neue Dimensionen der persönlichen und betrieblichen Arbeitszeitgestaltung könnten sich dadurch eröffnen.

Vorgehen

In Absprache mit dem Personalamt und dem Personalrat der Stadtverwaltung Rosenheim hat die Stadtbibliothek zu diesem Thema lediglich erste Recherchen betrieben. Selbstverständlich sollte die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos für die gesamte Stadtverwaltung erfolgen. Die Bestimmungen des BAT und des Beamtenrechtes müssen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Die Recherche nach Lösungsmodellen in anderen deutschen Kommunalverwaltungen hat zumindest in einem ersten Durchgang nichts ergeben. Auch die Anfragen bei der KGST und dem Deutschen Städtetag verliefen ergebnislos. Daher wurde dieses Thema zunächst zurückgestellt.

6.4.4 Best Practice-Lösungen in deutschen öffentlichen Bibliotheken

Beschreibung und Zweck

Auch dieser Themenkomplex konnte aus Zeitgründen nur noch angerissen werden. Das Internationale Bibliotheksstipendium der Bertelsmann Stiftung und von BI International wurde mit dem Ziel initiiert, neue und erfolgreiche Best Practice-Beispiele im Ausland kennen zu lernen und einen Transfer erfolgreicher Lösungen nach Deutschland zu ermöglichen.

Die gleiche Idee könnte nach Überlegungen der Stadtbibliothek Rosenheim einem Programm für Best Practice-Lösungen innerhalb deutscher öffentlicher Bibliotheken zugrunde liegen. Dabei ist nicht ein Eins-zu-eins-Austausch zweier Bibliotheken gemeint, da sich dies sehr schwer realisieren lässt; vorstellbar ist, dass ein Bibliotheksmitarbeiter zu einem festgesetzten Thema für eine bestimmte Zeit in eine andere Bibliothek geht. Das Thema ergibt sich entweder aus den Arbeitsbereichen des Mitarbeiters oder aus Fragestellungen, die in der Heimatbibliothek gerade aktuell sind.

Die Suche nach der geeigneten Bibliothek sollte über die gewünschte Dienstleistung erfolgen; so könnte z. B. eine Anfrage in den bibliothekarischen Mailinglisten erfolgen, welche Bibliothek zum angefragten Thema schon gute Ideen umgesetzt und in der Praxis erprobt hat. Interessant wäre auch, die jeweilige Bibliothek des Jahres mit einzubeziehen. Der DBV könnte gemeinsam mit der prämierten Bibliothek ein oder zwei Stipendien ausloben, um die Leistungen der ausgezeichneten Bibliothek noch stärker in die Öffentlichkeit zu tragen und gleichzeitig anderen Berufskollegen die Chance zu geben, von diesen Ideen, Serviceleistungen etc. zu lernen.

Unabdingbar für das Zustandekommen eines solchen Programms ist sicher die Eigeninitiative der Bibliothek. Vieles ist im Vorfeld zu klären: Versicherungsschutz, Lohnfortzahlung oder Freistellung, Finanzierung des Aufenthalts in der anderen Bibliothek. Der Mitarbeiter sollte sich dazu verpflichten, in seiner Heimatbibliothek auch tatsächlich etwas Neues umzusetzen. Kooperationspartner eines solchen Programms könnten der DBV und BIB sein.

7 Was kann man aus den Best Practices lernen?

7.1 Die Personalentwicklungsmaßnahmen in der CCL – Kurzbewertung

Die Stadtbibliothek Christchurch hat ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Personalentwicklung zusammengestellt. Alle Maßnahmen sind Teil der strategischen Zielplanung und damit sinnvoll verankert.

Ein Schwerpunkt der Förderung liegt deutlich auf einer besseren Qualifizierung der Teamleitungsebene zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben. In den vergangenen Jahren wurden große Umstrukturierungen vorgenommen, um den Führungskräften mehr Zeit zur Verfügung zu stellen für die Wahrnehmung ihrer Personalführungsaufgaben. Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden fast ausschließlich intern angeboten, vielfach durch eigene Leute.

Das arbeitsbegleitende Lernen hat einen sehr hohen Stellenwert. Ausgezeichnete Dokumentationen aller Angebote im Intranet der CCL erleichtern den Mitarbeitern den schnellen Zugriff. Von den Einzelnen wird ein hohes Maß an Flexibilität, Leistungs- und Lernbereitschaft sowie die konsequente Ausrichtung auf einen exzellenten Kundenservice erwartet. Sowohl die Arbeitsleistungen als auch das individuelle Verhalten werden ständig bewertet.

Erfolgsfaktoren:

- eigene Human Resources-Abteilung als Teil der strategischen Managementebene
- große Unabhängigkeit bei Personalentscheidungen innerhalb der Stadtverwaltung
- Schwerpunkt auf der innerbetrieblichen Fortbildung wirkt sich positiv auf die Teambildung aus
- Vielfalt an Lernmöglichkeiten parallel zur täglichen Arbeit motiviert
- viele Möglichkeiten zum Stellenwechsel innerhalb des Systems
- großer Mut zu tief greifenden Umstrukturierungsprozessen
- externe Beratung und Begleitung bei allen Veränderungsprozessen
- konsequente Qualifizierung der Teamleitersebene für Führungsaufgaben
- jede Form der Personalentwicklung findet vor dem Hintergrund der Ausrichtung auf Kundenorientierung statt
- optimale Dokumentation aller Veränderungsprozesse im Intranet
- strategische und operationale Ziele auf allen Ebenen miteinander verbunden

Kritische Punkte:

- Trotz guter Verbindung zwischen den strategischen und den operationalen Zielen der Bibliothek findet zu wenig direkte Kommunikation zwischen der Managementebene und den Mitarbeitern auf der operationalen Ebene statt.
- Das große Gewicht des PVP gerade im Bereich Beurteilung von Verhaltensweisen und Mitarbeiterfeedback wird von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr kritisch gesehen und vielfach nicht als motivierend empfunden.
- Gefördert und unterstützt werden hauptsächlich flexible und sehr engagierte Mitarbeiter, die auch Führungsrollen anstreben.
- Aus der Bibliothek selbst kommt ein hoher Leistungsdruck.
- Schwerpunkt der aktuellen Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen liegt bei der Führungsebene der Teamleitungen, es gibt deutlich weniger Angebote für Assistenten und Bibliothekarinnen ohne Führungsaufgaben.

7.2 Schlussfolgerungen und Perspektiven

Da die CCL ein großes Bibliothekssystem mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind, bieten sich zahlreiche PE-Maßnahmen und Projekte auch in Deutschland für größere Bibliothekssysteme an. Dies gilt ganz besonders für das Training von Führungskräften auf der Abteilungsleiterenebene und für Angebote zur Rotation innerhalb des Systems.

Zahlreiche PE-Tools sollten nicht von einer Bibliothek alleine entwickelt werden, sondern im Verbund mit anderen. Gerade durch einen Zusammenschluss mehrerer Bibliotheken ist es leichter finanzierbar, auch externe Begleitung einzukaufen.

In kleineren Städten sollten die PE-Maßnahmen der Bibliothek eingebettet sein in das Konzept der Stadtverwaltung, wobei nichts dagegen spricht, wenn die Bibliothek bei einzelnen Maßnahmen eine Vorreiterrolle übernimmt. Personalentwicklung in Bibliotheken kann aber auch Thema einer Kommission des BIB sein oder einer Kooperation mit anderen Einrichtungen wie der HdM, den Fachstellen, der ekz oder der Bertelsmann Stiftung.

Coaching oder spezielle Trainingsprogramme für einzelne Bereiche (z. B. Auskunftsservice) sind auch in kleineren Bibliotheken möglich. Gerade für Trainingsprogramme bietet es sich an, mit benachbarten Bibliotheken zu kooperieren und sich gegenseitig zu schulen.

Ein Bonussystem in Form von Leistungsprämien hängt in Deutschland vielfach von den Angeboten der gesamten Stadtverwaltung ab, die es in vielen unterschiedlichen Varianten bereits gibt. Zusätzlich können vorhandene Bonussysteme z. T. einfach ergänzt und erweitert werden,

z. B. nach dem Cafeteria-Prinzip um Gutscheine für Mitarbeiter, Bücher, etc.

Die Umsetzung des Broad Banding scheint in deutschen Bibliotheken vor dem Hintergrund des BAT und des Beamtenrechtes schwierig.

Die starke Betonung innerbetrieblicher Fortbildung ganzer Teams, im Gegensatz zur externen Fortbildung einzelner Mitarbeiter, scheint sinnvoll, effizient und erfolgreich. Fortbildungsmittel werden Kosten sparend eingesetzt. Alle arbeiten mit dem gleichen Wissensstand, interne Fortbildungen stärken das Teamgefühl. Trotzdem wird von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Teilnahme an externen Fortbildungen gewünscht. Deshalb scheint eine Mischung aus beiden Formen für viele erstrebenswert.

Noch stärkeres Gewicht sollte auf die Evaluierung von Fortbildungen gelegt werden. Was bringt die Fortbildung dem einzelnen Mitarbeiter, der einzelnen Mitarbeiterin und der Bibliothek? Was setzt der Mitarbeiter ganz konkret bis wann um? Gerade die konkrete Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über Konsequenzen und Umsetzungen einer Fortbildung sollte stärker im Vordergrund stehen.

Die Bewertung von Verhaltensweisen (Performance) ist ein wichtiger und richtiger Ansatz. In der Praxis erfordert er gut ausgebildete und fähige Führungskräfte. Regelmäßiges Feedback der Mitarbeiter untereinander ist aufschlussreich, erfordert jedoch eine offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Die Implementierung der Grundideen des PVP scheint deshalb nur in einem längerfristigen Prozess möglich, unter Berücksichtigung der Bestimmungen des Dienstrechtes.

Wenn eine regelmäßige Leistungsbeurteilung erfolgt, muss diese auch Konsequenzen für Bezahlung und Karriereplanung haben. Hierfür müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, gleichzeitig muss es die Möglichkeit zur beruflichen Veränderung innerhalb eines Systems geben. Attraktive Stellen mit erweitertem Aufgaben- und Verantwortungsspektrum sind jedoch gerade in kleinen und mittleren Bibliotheken so gut wie nicht vorhanden.

Vor dem Hintergrund drastischer Personaleinsparungen vieler deutscher Kommunen wird ein sinnvoller Personalentwicklungsplan noch wichtiger, der aber mehr Handlungsspielräume als bisher bieten sollte.

Gleichzeitig geht es nicht nur um Anreize für engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch um klare Handlungsgrundsätze gegenüber Mitarbeitern, die nicht gewillt sind, die von ihnen geforderte Leistung zu erbringen. Auch in der Stadtverwaltung von Christchurch wird dieses Problem als drängend erkannt, und man ist derzeit dabei, Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

8 Dank der Autorin

Susanne Delp leitet seit 1992 die Stadtbibliothek in Rosenheim. Diese profilierte sich seit ihrem Umzug in neue Räume als erfolgreiche Mittelstadtbibliothek in Bayern.

Die Autorin war von 1985 bis 1992 in zwei Zweigstellen der Münchner Städtischen Bibliotheken tätig, zunächst in Pasing und anschließend als stellvertretende Leiterin in der Stadtbibliothek Isarvorstadt. 1995 und 1996 nahm sie am Management-Seminar der Bertelsmann Stiftung teil.

Der Dank gebührt der Bertelsmann Stiftung und BI International, die dieses ausgezeichnete Projekt ins Leben riefen, allen voran Dr. Ute Welscher und Ulrike Lang. Dass der Auslandsaufenthalt in Christchurch so Gewinn bringend und angenehm war, ist das Verdienst aller Kolleginnen und Kollegen der CCL, ganz besonders der Direktorin Sue Sutherland, der Human Resource Managerin Debbie Dawson und der charmanten persönlichen Gastgeberin Jill Richardson.

Für die Umsetzung gilt der Dank ganz besonders dem engagierten und motivierten Mitarbeiterteam der Rosenheimer Stadtbibliothek und der Stadtverwaltung Rosenheim, die durch eine Freistellung die Teilnahme an diesem Projekt ermöglichten.

9 Quellen und Literatur

- Bertelsmann Stiftung. »Internationales Bibliotheksstipendium«. Gütersloh 2003.
www.bertelsmann-stiftung.de/stipendium
- Bibliothek und Information International, BI. www.bi-international.de/.
- Christchurch City Council. www.ccc.govt.nz/ (Download: März 2003).
- Christchurch City Council Financial Plan & Programme. Christchurch 2003.
- Christchurch City Council Handbook 2002-03. Christchurch 2002.
- Christchurch City Council Salaried Staff. Collective Agreement 2001-2003.
- Christchurch City Libraries. www.library.christchurch.org.nz/ (Download: März 2003).
- Christchurch City Libraries. *The Plan – The Strategic Directions for Christchurch City Libraries 2002-2007*. Christchurch 2002. www.library.christchurch.org.nz/ThePlan/ (Download: März 2003).
- Dawson, Debbie. *Developing leadership capacity within the library profession*. Christchurch o. J. www.library.christchurch.org.nz/Bibliofile/Papers.asp/ (Download: März 2003).
- Dawson, Debbie. *How to develop knowledge and learning in your library team*. Christchurch o. J. www.library.christchurch.org.nz/Bibliofile/Papers.asp/ (Download: März 2003).
- Dawson, Debbie. *Leadership Development Programme ... next steps ... 2003*. Christchurch 2003. Intranet der CCL (Download: März 2003).
- Dawson, Debbie. *Supporting our people through the change processes*. Christchurch o. J. www.library.christchurch.org.nz/Bibliofile/Papers.asp/ (Download: März 2003).
- Human Resources Development Plan*. Intranet der CCL (Download: März 2003).
- Hobohm, Hans-Christoph, und Konrad Umlauf. *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Fachratgeber für Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg. Aktualisierungsstand März 2003.
- Jahresbericht Stadtbibliothek am Salzstadel Rosenheim*. Rosenheim 2003.
- Lewis, Sally & Associates Career and Worklife Consultants. *Coaching Notes and Workbook*. Christchurch 2000.
- Lewis, Sally & Associates Ltd. *Keeping Fit for the Job Workbook*. Christchurch 2002.
- Library and Information Association of New Zealand Aotearoa, LIANZA.
www.lianza.org.nz.
- Metropolitan Public Libraries Network Inc. MetroNet. www.metronet.org.nz.
- Oehler, Cornelia. *Community Library Core Skills Analysis*. Intranet der CCL (Download: März 2003).

Personalentwicklungskonzept Dienstleistungsunternehmen Stadt Rosenheim (unveröffentlichter Entwurf) Rosenheim 2002.

Formulare zum »Personal Value Planning«. Intranet der CCL (Download: Februar 2003).

Sutherland, Sue. *Creating smart libraries – smart strategies for keeping ahead.*

www.library.christchurch.org.nz/Bibliofile/Papers.asp/ (Download: Februar 2003).

Die meisten Informationen zu diesem Abschlussbericht stammen aus Downloads aus dem Intranet der Stadtverwaltung Christchurch und der Christchurch City Libraries.

10 Anhang

10.1 Vorbereitungsbogen Coaching

GET THE MOST OUT OF YOUR COACHING BY PREPARING FOR IT.

Before our next coaching session please respond to each of the following questions.

WHAT I HAVE ACCOMPLISHED SINCE OUR LAST SESSION. MY WINS:

BOUQUETS I HAVE RECEIVED:

WHAT I DIDN'T GET DONE, BUT INTENDED TO:

THE CHALLENGES I AM FACING NOW:

THE OPPORTUNITIES AVAILABLE TO ME RIGHT NOW:

I ESPECIALLY WANT TIME TO DISCUSS DURING THE NEXT SESSION:

WHAT I HAVE LEARNED ABOUT MYSELF:

(to fill out during the coaching session)

WHAT I AGREE TO DO BY THE NEXT SESSION:

10.2 Personal Value Plan, PVP (für Auskunftsbibliothekare)

Personal Value Plan

(Reference Librarian)

Period: 1 July 2001 – 30 June 2002

Purpose of PVP

A Job Value Statement describes the requirements of a particular position and a Personal Value Plan considers how an individual adds value to the position. The process of Personal Value Planning provides colleagues with an opportunity to meet on a one-to-one basis with their team leader to review progress from the previous period as well as to plan for contribution to the team and Unit over the next period. On-going coaching will take place between PVP meetings as agreed.

Christchurch City Libraries Mission

“Christchurch City Libraries supports the cultural, economic and social well-being of Christchurch and its people. Working in partnership with Tangata Whenua and local communities, we provide quality resources and services that meet residents’ needs for knowledge, recreation and information.”

- CCC Annual/Financial Plan 2000/2001 p50

Our purpose is to inform, educate, entertain and inspire. The outcome is improved cultural, economic and social well-being for Christchurch and it’s people

Team Leaders Forum 12 September 1999



Team Purpose:



Team goals for this period:



Job Purpose (from JVS):

The Reference Librarian position exists to deliver reference services and promote effective use of information resources to customers of the Christchurch City Libraries.

PVP Process

Preparation

Prior to your PVP meeting identify with your team leader at least three capabilities from your Job Value Statement (these are also detailed on page five of this document) on which to seek feedback. Select four colleagues, one of whom should be your team leader, to provide feedback on your chosen capabilities. You may choose a feedback tool and format according to your preference. Use the Capability Feedback Summary sheet (page six) to record the feedback.

Review the listed Key Output Areas and Core Capabilities and prepare Comments/Performance examples for each. Be prepared to discuss these with your team leader at your PVP meeting.

At the PVP meeting

Key Output Areas

Complete the Comments/Performance Examples column for each output and record any actions agreed to achieve the output. Discuss and agree a Level Achieved for each output and check the appropriate box.

Core Capabilities

Complete the Comments/Performance Examples column for each capability and record any actions agreed to achieve the capability. Discuss and agree a Level Achieved for each capability and check the appropriate box.

Summary

On the Summary page (seven) of this document record any general comments as well as any learning needs and development goals that are identified as a result of the PVP discussion. Your team leader will support you to take action on learning needs and development goals.

Sign the completed PVP document. This will be forwarded to your team Manager for their information.

Value Added

For those colleagues who are paid at a level higher than fully effective (100%) for the JVS or who wish to record examples of performance and behaviour which meet the requirements for the value added range, including broadband criteria and checkpoints, a separate Value Added page is to be completed. This is available from your Team Leader.

Dates

First meeting to determine PVP goals and action plans

Six month review

12 month summary (introduce new PVP programme)

Key Output Areas (from Job Value Statement)

The outputs and activities described below are those that are applicable to 100% competency in the position. All Reference Librarians are assessed against these outputs. An individual or their team leader may choose to describe additional activities that contribute to some outputs, against which the individual will also be assessed.

Key Output Areas (what and how)	Performance Measures (how well and when)
<p>1. Delivery of Information Services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifying customer needs by using the reference interview in response to customer enquiries • Identifying and locating appropriate resources to meet customer needs • Assisting customers and colleagues in the use of resources, services, technology and equipment as required • Referring customers on to internal or external sources for further information as appropriate • Assessing the complexity of a customer enquiry to make judgements about response time, and ensuring subsequent follow up as necessary (e.g. when time does not allow an immediate response) • Supporting information literacy initiatives, e.g. by delivering individual/group training, including preparing resources and developing content in consultation with Team Leader 	<ul style="list-style-type: none"> • Delivers service that is friendly and helpful • Asks clarifying questions • Provides customer with relevant information • Uses a wide range of resources • Maintains positive working relationships with customers (e.g. helpful, courteous), even when the situation makes this difficult • Responds to customer needs within a time frame appropriate to the level of complexity of the enquiry • Shares information with colleagues in an open and appropriate manner
<p>Action</p>	

<p>2. Collection and Systems Maintenance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shelving stock to ensure accurate storage and display of collections • Maintaining the stock of a designated area of the collection, including deselection and identifying items for mending • Generating and maintaining a collection profile to ensure appropriate items are included in the collection of a designated area, by working in conjunction with the Information Specialist/Librarian and referring to the Library's Resource Development Team as appropriate • Monitoring stock for a designated area of the collection, in order to anticipate and respond to customer demand and recommend items for purchase 	<ul style="list-style-type: none"> • Meets the standards established for the activity • Performs tasks accurately • Stock is well maintained and displayed • Stock items held reflect collection policies and guidelines • Information relating to stock in a designated area is available to colleagues as requested
<p>Action</p>	

<p>3. Supporting Team Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributing to team planning by participating in planning sessions and meetings • Assisting with the delivery of specific services e.g. interloans • Supporting access to collections by developing resources e.g. web based information and publications • Assisting the team with administrative duties e.g. distribution and collection of mail, ordering stationery, photocopying as required • Participating in team projects as required • Identifying areas for improvement within the team (e.g. processes) and takes action to implement changes in consultation with the team leader • Contributing to on-going learning within the Team by sharing information with team colleagues, including participating in small group training as required 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributes fully in group discussions, listening to others' opinions and seeking their input • Willingly shares team workload • Participates constructively in meetings • Openly shares knowledge to contribute to team services and resources • Consults appropriately and demonstrates an understanding of issues and consequences • Participates willingly in learning opportunities
<p>Action</p>	

Core Capabilities

The capabilities described below are those that are applicable to 100% competency in the position. The capabilities described reflect the following areas of value: Achieving Outputs, Contribution to Improvement, Impact on Others. All Reference Librarians are assessed against these capabilities. An individual or their team leader may choose to describe additional behaviours that contribute to some capabilities, against which the individual will also be assessed.

Capability (what and how)	Performance Measures (behaviours)
<ul style="list-style-type: none"> • Excellent customer service skills • Information retrieval skills using a variety of resources including new technologies • Good general knowledge and an awareness and interest in current trends and developments • Excellent written and oral communication skills • Strong team focus: able to work cooperatively as part of a team and contribute actively to achieve a positive team environment, including giving and receiving feedback • Willingness to take responsibility and follow through • Ability to share knowledge in an open and appropriate manner with customers and colleagues 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrates behaviours consistent with the Customer Promise and agreed Customer Service Standards • Strong communication skills, particularly listening, questioning and clarifying • Written communication is appropriate for the purpose and consistent with agreed standards • Uses technology competently • Shares knowledge of professional or current issues to add value to service delivery • Participates in upskilling and development opportunities • Identifies problems as they arise and refers on or takes action appropriately • Works collaboratively • Supports a positive team environment, including giving and receiving feedback • Understands own role and it's relationship to others
Action	

Capability Feedback Summary

Positive behaviours

Areas for improvement

Summary

Team Member Comment

--

Team Leader Comment

--

Learning Needs and Development Goals

Identified Need/Goal	Action	Performance Result* (demonstrated improvements achieved)

* To be completed at next PVP session

Other matters raised (e.g. work practices)

Issue	Action

Signatures

Team Leader: **Team Member:**

Date:

Manager: **Date:**

10.3 Vierteljahresziele der CCL



[CLICK HERE & TYPE TEAM/GROUP NAME] QUARTERLY OPERATIONAL TARGETS FOR [CLICK HERE & TYPE MONTH RANGE]

1. Make it easier for customers to use library services and access information electronically

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

2. Encouraging community participation through events and programmes

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

3. Work with Maori to achieve more relevance and take up of services (implementation of bicultural plan)

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

4. Develop services to suit lifestyles and different needs in our community

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

5. Raise our profile to build community awareness about what we offer

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

6. Investigate and implement technology, which improves services and outcomes for customers

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

7. Develop and implement strategy for collecting the best books, electronic resources and other materials

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

8. Continually improve library processes and services and action new ways of working

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

9. Expect and support colleagues to deliver on our customer promise

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

10. Other operational tasks

Action/s	Date/s	Responsibility	Outcome
•			
•			

Christchurch City Libraries: Nga Kete Wananga-o-Otautahi

OPERATIONAL TARGETS FOR

1. Make it easier for customers to use library services and access information electronically

- | | | |
|---|---------|---------------------------------|
| • Develop content for Pulse YA Web pages | Feb-Mar | Julie Williamson, Marketing, IT |
| • Localeye – set up regular newsletters, expand resources to over 5000. | Feb-Mar | IT |
| • Localeye - promote site through newspaper feature (26 Feb) | Jan-Feb | IT supported by Marketing |
| • Planning for “Desknet”- discussion document circulated | Mar | IT, reference group, others |
| • Continue to assist customers in using the word processing and excel facilities | Jan-Mar | All Northnet |
| • Continue to promote access to the premium databases and other electronic resources; kids stuff and databases for homework | Jan-Mar | All Northnet; Spreydon |
| • Continue to promote the services offered by the FingerTip Library | Jan-Mar | All Northnet |
| • Plan and implement technology tours for seniors | Mar | New Brighton |
| • Implement Children’s web page tutorials | Mar | New Brighton |
| • Develop web based resources: passenger lists, adoption material, lasers and x-rays, slavery | Feb-Mar | ANZC, Info Centre |
| • Further development of travel/history section of Internet gateway | Feb-Mar | Info Centre, Web team |
| • Promote web access and email addresses | Mar | Customer Welcome |

2. Encourage community participation through events and programmes

- | | | |
|--|-----------|--|
| • Reading Crusade promotion | Feb-April | Annette Williams, Marketing, all libraries |
| • South Library exhibition at Our City | Feb-June | Marketing |
| ▪ Develop display resources for network use | Jan - Mar | Marketing and Redwood |
| ▪ Deliver 2 Saturday Musicfests | Jan, Mar | Linwood |
| ▪ Introduce Babytime once a term; extend Babytime to 1 per month | Jan-Mar | Spreydon, St Martins; Centre for Child |
| ▪ Incorporate orientation programme into class visits | Feb-Mar | Centre for the child |
| ▪ Increase Pre-school sessions to weekly and Bedtime stories to 1 per term | Feb-Mar | Hornby |
| ▪ Promote homework zone and children’s literature | Jan-Mar | St Martins |

3. Work with Maori to achieve more relevance and take up of services

- | | | |
|---|------------|-------------------------|
| • Explore options for enhancing the area where the Maori resources are housed | From March | New Brighton and Haneta |
| • Promote the bicultural signage | ongoing | All Northnet, Linwood |
| • Implement staffing aspects of Nga Tapuwae Hou | Feb-Mar | Libraries Manager |
| • Continue to Index Ngai Tahu claims | Jan-Mar | ANZC |
| • Print Tukutuku booklet | Feb | ANZC and Marketing |
| • Plan & size next stage of Ti Kouka Whenua (marae information) | Feb-Mar | ANZC |
| • Represent Library on Books and Beyond committee | Mar | Popular |
| • Develop staff skills in Te Reo | Ongoing | Summer |

4. Develop strategy and co-ordinate delivery of learning and literacy programmes

- | | | |
|--|-----|---|
| • Recruitment of Project Leader, Education & Learning Strategy | Feb | Sue Sutherland, Carolyn Robertson, John Truesdale |
|--|-----|---|

5. Develop services to suit lifestyles and different needs in our community

- | | | |
|--|-----------|----------------|
| • Install SKY at Fe and Pap | Feb | IT, Fe Pa |
| • Replace New Brighton’s games PC | Feb-Mar | IT |
| • Review food and drink machines trial | Mar | Fe, Pa, Sh, Li |
| • Plan programmes to meet the needs of elderly customers | Jan - Mar | Bishopdale |

• Purchase a listening post for the Papanui YA area using money gifted by Trustbank staff	Mar	Papanui
• Prepare lesson plans for new courses being offered in 2003	Feb-Mar	CRC
• Finalise Business Advantage Gold and promote this service	Feb-Mar	Business Centre
• Develop careers living room	Feb-Mar	Business Centre
• Write report on setting up a Peace Library	Feb	Libraries Manager
6. Raise our profile to build community awareness about what we offer		
• Signage installation	Feb- Mar	Marketing, all libraries
• Careers Advisor breakfast and launch of new web pages– 28 Feb	Jan-Feb	HR supported by Marketing
• Promote library services at Culture Galore and MacFarlane Park events	Feb	Fendalton, Bishopdale and Shirley supported by other colleagues and Marketing, CRC
• Review the photographs of community libraries that are displayed on the web and arrange to improve these if necessary	Jan - Mar	Northnet Libraries
• Complete project – involving local Afghani families in the library	Jan - Mar	Fendalton Children's
• Assess the impact of the mall development on Shirley Library and discuss and agree on an action plan	Ongoing	Shirley and SLT
• Participate in Fun in the Park	Feb	Spreydon, support from Marketing
• Promote housebound and storyline services through visits to community groups catering for elderly-2 visits per month	Feb-Mar	Erina Parks
• Completion of Marketing Plan and Marketing Communications programme	Feb-Mar	Mary Pauwels
• Implement new name badges to match brand	Mar	Marketing and HR
• Establish links with Hornby Pacific Nations Community	Mar	Hornby
7. Achieve a city-wide network of libraries		
• Continue project work on Upper Riccarton	Feb-Mar	Nicki Moen, Sue Sutherland
• Continue research into Parklands Library and complete report	Jan - Feb	Nicki Moen
• Planning for South Library and Learning Centre Fitout	Jan-Mar	Hilary, Renfree, Justine Lester, Sue Sutherland, IT
• Plan for mobile refurbishment – brief prepared end Feb – project to be completed 30 June 2003	Jan-Mar	Erina Parks, Gerald Perrott
• Plan and cost shelving replacement and other maintenance – project to be completed by 30 June 2003	Jan-Mar	Hornby
8. Investigate and implement technology, which improves services and outcomes for customers		
• New systems project – evaluation of SIRSI	March (2 weeks)	John Truesdale, Jean Jackson, Paul Sutherland, Brian Gilberthorpe & 3-4 (TBA)
• Citrix software development and the replacement of Thin client machines – 50 in January, 50 in March	Jan-Mar	IT
• Network printer installations – staff and public	Jan-Feb	IT
• Plan for new external customer authentication scheme	Feb	IT
• Printing made available from Thin Pits	Begins Feb	IT
• Introduce Live on Line; continue to update in preparation for extending the hours of this service	Jan ongoing	FingerTip
9. Develop relationships and partnerships with other agencies to strengthen services and support community development		
• Develop documentation for partnership framework	Feb	Nicki Moen, Mary Pauwels
10. Develop and implement strategy for collecting the best books, electronic resources and other materials....		
• Market research survey – 3 rd year of a three year series	Feb-Mar	Marketing
• Continue purchase of stock and selection from libraries' collections for South Library	Jan-Mar	LRS, St Martins (Lynette), Popular Team
• Prepare proposal on introduction of DVD and implement	Jan-Mar	Philip Tew and LRS

- Continue cataloguing of Council libraries – Our City, Botanic Gardens, Art Gallery Jan-Mar IT, Raewyn Dench & other Council Units
- On-going cataloguing of Archives material Jan-Mar IT
- Review collection profiles Jan - Mar Northnet; CRC, Popular
- Weed collections Jan-Mar All Northnet Libraries
- Complete map collection guidelines Mar ANZC
- Complete MOU with Museum Feb-Mar ANZC, Libraries Manager

11. Continually improve library processes and services and action new ways of working...

- Time Use study planning – survey last two weeks of March using consultant George Eichinski Jan-Mar HR (Project team: Debbie, Erica Rankin, Eleanor Davis, Robyn Stewart, Fiona Barkess)
- Trial and monitor earlier reminder notices (Debt Management project) Feb-April Finance team (Marketing)
- Statistics project – complete consultation phase with stakeholders Mar Simon Paterson, John Truesdale, Jean Jackson
- S-Drive reformat project Jan-Mar Debbie Dawson, Adrienne Lorimer, Bonnie Riley, Simone Hindin, Christine Annan, Sharon Saunders
- Prepare a proposal for improving the security of the returns area at Fendalton Jan - Mar Elaine Sides, Fendalton
- Assess feedback on changes to customers services desks and work with Karen Colyer to complete project Feb-Mar Customer Welcome, Karen Colyer
- Complete list of duties and induction for security guards Feb Customer Welcome
- Determine best means of producing joint paper/web documents Mar ANZC, Marketing Web Team
- Resolve guidelines, practices and policy for volunteer recruitments Feb-Mar Outreach with HR support

12. Expect and support colleagues to deliver on our customer promise

- Keeping Financially Fit seminars Mar HR
- Update “The Library – a survival guide” following feedback from team leader group – induction for new colleagues Jan-Mar HR
- Implement mentoring pilot programme Mar HR
- Ian Brooks Customer responsiveness project – (part of Council wide customer services improvement) Feb onwards Mary Pauwels (sponsor), Nicola Campbell, Erica Rankin, Lindsay Dell, Caroline Syddall
- Training workshops for new children’s services colleagues Feb-March Louise Easter (as CYA Co-ordinator)
- Keeping Fit for the job – review and continue to build on On going HR, Northnet
- Welcome and induct Kim Taunga to the job and network Jan-Mar Nicki, Northnet, New Brighton team
- Upskill OSN staff on library and CCC intranet, web pages, premium databases On going Erina Parks, Gerald Perrott
- Implement regular “professional Fridays” team meetings to discuss professional library issues Feb on going Info Centre
- Implement Citynet “Code of Practice” by addressing one item from the code in coaching sessions Feb-Mar CityNet
- Complete reference skills audit; complete reference pilot project Feb-Mar Linwood, Spreydon
- Courier review project Feb-Mar Hilary Renfree, Lindsay Dell, Irene Prue, Pam Fisher

13. Other operational tasks

- Visit by Susanne Delp, Bertelsmann Scholar to study staff motivation and leadership Feb-Mar HR, Libraries Manager and selected colleague
- Review of cluster coach concept Mar HR and Service Delivery Managers
- Complete recruitment of Marketing team Feb Mary Pauwels, Nicki Moen
- Recruitment of Central City Libraries Manager Jan Sue Sutherland, John Truesdale, Debbie Dawson
- Recruitment of Learning Centre Managers Jan Sue Sutherland, John Truesdale, Derek Wenmoth

- Advertise and fill 3 LRS wide roles (Serials Co-ordinator, Training Co-ordinator and Ebsco claims) for 2 years Feb-Mar LRS with support of HR
- PC – end of lease replacements Ongoing IT
- Public computers – addition of physical security devices Feb onwards IT
- Replace remaining dumb terminals Feb. May IT
- Work with recruitment consultant to review recruitment processes Feb-Mar HR
- Coaching audit Jan-Mar HR
- LRS customer survey – first completed and results to network Mar LRS

10.4 Broad Band Criteria and Checkpoints (für Bibliotheksassistenten)

Broad Band Criteria and Checkpoints (Library Assistant)

Zone 1 (Grade 6)	Zone 2 (Grade 7)	Zone 3 (Grade 8)	Zone 4 (Grade 8 value added)
<p>Knowledge & Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimum 6th Form Certificate (to a maximum of 20 points) or equivalent • Performs all Service Delivery activities to the level of Service Delivery Training objectives • Familiar with the use of technology • Good knowledge of collections at own service point and an awareness of those across the network • Knowledge of rationale behind Collection Development Policy 	<p>Knowledge & Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> • A high level of numeracy, accuracy and attention to detail • Has completed optional learning and development opportunities either within or outside the organisation (e.g. Library Skills Development programme, computer skills training) • Competent PC user including relevant databases, and comfortable with at least one other application, e.g. email, Word <p><i>And either</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competent in the use of the following resources and databases: GEMS, Request for Service, tills, relevant SAP modules (e.g. financial) • Competent in delivering the following Council Customer Service processes: Rates, Dogs, Rubbish Bags & Crates • Good knowledge of Council activities, processes and business, particularly leisure services, community 	<p>Knowledge & Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Has experience as a Service Delivery Trainer (or consistently demonstrates the skills and capabilities required for the role of Service Delivery Trainer) • Information skills: understands premium databases, Dewey, Christchurch City Library's catalogue • Awareness of Network resources, e.g. ANZC, reference only, Business Centre • Bibliographic knowledge, understands role of cataloguing processes, how databases are linked and used • Council information – knowledge of Council processes and business • Able to navigate Council web site, intranet, Library web site and intranet 	<p>Knowledge & Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimum Level 6 Diploma of the Bachelor of Applied Science (Information Studies) or equivalent • Knowledge of bibliographic systems • Knowledge and experience of databases • Knowledge and experience of library systems

Broad Band Criteria and Checkpoints (Library Assistant)

Zone 1 (Grade 6)	Zone 2 (Grade 7)	Zone 3 (Grade 8)	Zone 4 (Grade 8 value added)
	<p>activities, other Council Units, Council business papers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competent in reordering and receipting Council information • Ability to complete an accurate stock take of products <p>Or</p> <ul style="list-style-type: none"> • Good knowledge of collections and resources at own service point and across the network (& how databases fit) including promoting these • Competent with DRS functions including bibliographic searching to undertake basic reference enquiries 		

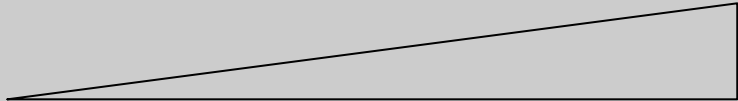
Broad Band Criteria and Checkpoints (Library Assistant)

Zone 1 (Grade 6)	Zone 2 (Grade 7)	Zone 3 (Grade 8)	Zone 4 (Grade 8 value added)
<p>Skills & Capabilities <u>Service Delivery</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication: is open and positively acknowledges customers in person and on the telephone, including identifying self over telephone, wearing name badge, smiling; minimises use of jargon by using plain language and politely testing for understanding • Questioning skills for clarifying requests • Is friendly and helpful to all customers, maintains awareness of wider environment (e.g. customers in queue) • Attends to customers before tasks • Anticipates customer need (e.g. moving out from behind desk) • Competent in the use of safe cash handling processes • Assesses and judges customers level of need and modifies amount and level of information accordingly 	<p>Skills & Capabilities <u>Service Delivery</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Handles levels of escalation occasionally and does so positively, using appropriate processes • Uses a wide range of resources to respond to customer enquiries, including proactive use of databases <p><u>Team and Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Takes personal responsibility for action • Undertakes delegated tasks of significance to the team, e.g. timetabling • Shares different perspectives to reframe issues • Participation: nominates self for involvement without waiting to be asked or told, participates positively in learning and development opportunities 	<p>Skills & Capabilities <u>Service Delivery</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Able to work independently on a service desk • Ability to explain services, resources and databases to customers • Confidence to transfer applied skills/knowledge to different situations • Uses varying levels of searching – Boolean, alternative strategies <p><u>Team and Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participates in projects within the team • Shares knowledge willingly and appropriately targeted • Contributes effectively to team planning (understands team issues and makes practical recommendations) • Encourages others to develop by sharing knowledge and information • Active about managing own work flows 	<p>Skills & Capabilities <u>Service Delivery</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer Service Skills – demonstrates behaviour consistent with the Library’s Customer Promise and agreed Customer Service Guidelines • Excellent listening, questioning, and clarifying skills for using the reference interview technique • Ability to communicate clearly in writing, e.g. letters, customer communication • Internet searching and functionality skills <p><u>Team and Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ability to work to deadlines • Ability to follow through and complete tasks/activities • Aware of broader focus of team • Aware of impact and implications of policies, process, actions • Tests ideas with colleagues, e.g. Team Leader • Seeks support for ideas, action, change

Broad Band Criteria and Checkpoints (Library Assistant)

Zone 1 (Grade 6)	Zone 2 (Grade 7)	Zone 3 (Grade 8)	Zone 4 (Grade 8 value added)
<p><u>Team and Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Team contribution: notices when colleagues need support and provides this • Identifies tasks needing to be done and takes appropriate action • Flexibility: demonstrates support for new organisational initiatives and change by contributing positively to trying new processes or initiatives even if holding personal reservations • Consistency: exhibits reliable levels of behaviour, including positive attitude, is reliable for follow through, completes tasks • Openness: thinks of and suggests new ways of doing things; recognises own limitations and asks for help or further information • Accepts feedback and uses it to modify behaviour 		<ul style="list-style-type: none"> • Active about customer service improvement • Accepts responsibility for identified team functions or activities on behalf of the Team Leader (e.g. supporting Children’s Services, collection maintenance) • Willingness to ask others, judgement about when to do this • Displays ongoing personal learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Role modelling, asking others to give something a go • Recognising lack of confidence in others, and drawing out to encourage learning, e.g. encouraging language, acknowledgement, demonstrating • Keeping eye on environment, e.g. stepping in when it’s needed, being aware of other peoples’ goals and responsibilities

10.5 Kompetenzprofil Auskunft & Beratung

<p style="text-align: center;">Kompetenzprofil Auskunft & Beratung</p>	<p style="text-align: center;">Selbstbewertung</p>  <p style="text-align: center;">Ausprägung</p> <p style="text-align: center;">① ② ③ ④ ⑤</p>		
	<p style="text-align: center;">Verbesserung möglich ① – ②</p>	<p style="text-align: center;">Im Großen und Ganzen sicher ③ – ④</p>	<p style="text-align: center;">Hier bin ich Expertin ⑤</p>
1. Bestand der Stadtbibliothek			
Kenntnis der ASB, aller IKs, Musik-CD-Systematik, Bestand Kinderhaus			
die wichtigsten Nachschlagewerke kennen und benützen können			
alle Medienstandorte wissen und ggf. den Kunden dorthin begleiten			
2. Elektronische Quellen und Hilfsmittel			
2.1. Bibliothekskatalog Bibdia			
Recherche: Autor, Titel, Stichwort, Schlagwort, ID-Nr., IK, ISBN, Verlag			

Durchführung einer verknüpften Recherche			
Recherche nach Buchreihen, bestimmten Titeln einer Serie			
Kundeneinführung in die Nutzung des Web-Opac			
2.2. Fernleihe			
Kenntnis der Inhalte des Fernleih-Leitfadens			
Recherche und Bestellung in BVB, KVK, GBV			
Kenntnis und Kundenberatung zu Subito			
Problemlösung bei Fragen der Fernleihkunden: VL, wann bestellt?, etc.			
2.3. Bibliothekshomepage und Intranet			
Aufbau und Inhalte kennen und an Kunden vermitteln			
Intranet-Inhalte kennen und nutzen			
2.4. Recherche im Internet			
unterschiedliche Suchmaschinen u. Metasuchmaschinen kennen u. benutzen, erweiterte Suche, Bildersuche, dt. Seiten und im Web			
Dt. Internetbibliothek: Angebot kennen und vermitteln			
2.5. Datenbanken			
welche Informationen stehen in welcher Datenbank, Aufbau und Recherchefunktionen, verknüpfte Recherche, Nutzung an Kunden vermitteln, Ausdrucken von Fundstellen			
VLB			
Munzinger Archiv			
Sartorius plus und Schönfelder plus			

SZ-CD-ROM-Archiv			
KLG-CD-ROM, Kindler-CD-ROM			
2.6. Informationen rund um Rosenheim			
Lokale Websites: Homepage Stadtverwaltung, OVB-online, etc.			
Adressen zu allen wichtigen Themen an Kunden weitervermitteln			
2.7. E-Mail			
Mails versenden, empfangen, löschen, weiterleiten, Rundmails			
Umgang mit dem Lotus Notes Kalender			
Attachments empfangen, öffnen, versenden (Bilder, Texte, Grafiken)			
Kenntnis von Mailing-Listen wie Rabe, INETBIB, Forumoeb			
aktive Nutzung der Mailing-Liste Rabe			
3. Kundenservice			
Vormerkungen eintragen, löschen etc.			
Abwicklung von Ersatzfällen			
Bearbeitung von Mahnfällen: Gebührenerläuterung, Kenntnis über Mahnablauf, wo liegt welche Mahnunterlage			
Telefonservice: Rufumleitung, Anrufbeantworter, Verbinden, Zurückholen eines Gespräches			
Abwicklung von Kundentitelwünschen			
Anmeldegespräch in englischer Sprache			
4. Kommunikationsfähigkeiten			
Führen eines Auskunftinterviews: Fragetechniken, Körpersprache, aktives Zuhören, Nachfragen			

Beschwerde-Management			
allgemeine, wichtige Verhaltensweisen: Namensschild, konkreter Ansprechpartner bei Problemen, kundenorientierte Körpersprache			
5. Technische Problemlösung			
Probleme mit den Kunden-PCs lösen: PC hängt sich auf, Mouse defekt, Drucker funktioniert nicht, Hilfe beim Ausdrucken			
Probleme mit dem Bibliothekssystem Bibdia: System stürzt ab, Quittungsdrucker funktioniert nicht, Bildschirm defekt, Scanner funktioniert nicht			
Probleme der Kunden mit E-Mail: Kenntnis der wichtigsten Mail-Anbieter wie GMX, Web.de, etc.			
Probleme der Kunden mit Word, z.B. Hilfe beim Speichern auf Diskette			
Umgang mit dem Fotokopierer: vergrößern, verkleinern, Toner wechseln, Papier nachfüllen, Papierstau beheben			
Steckenbleiben des Personenaufzugs: Befreiung der Personen, Kundendienst benachrichtigen			
Verhalten im Brandfall			
Erste-Hilfe-Leistung			

10.6 Kompetenzfelder und vereinbarter Standard

Kompetenzfelder	vereinbarter Standard
1. Bestand der Stadtbibliothek	
ASB, Interessenkreise, Musik-CD-Systematik, Bestand Kinderhaus, Infothek	ASB-Obergruppen kennen, Obergruppen der Musik-Systematik, im Kinderhaus den genauen Standort aller IKs kennen, Kunden den Aufbau der ASB erklären können
wichtige Nachschlagewerke aller ASB-Gruppen	Kenntnis über Inhalt und Aufbau der Nachschlagewerke, die in der gemeinsamen Liste stehen
2. Elektronische Quellen und Hilfsmittel	
2.1. Bibliothekskatalog Bibdia	
Autor, Titel, Stichwort, Schlagwort, ID-Nr., IK, ISBN, Verlag	Durchführung der Recherche nach allen Kategorien
Verknüpfungen	Durchführung einer verknüpften Recherche nach unterschiedlichen Kategorien
Reihentitel, Buchserien	Recherche z.B. nach Kinderbuchserien
Web-Opac für Kunden	Einführung in die Nutzung des OPAC: einfache Suche, erweiterte Suche, Medien- und Gebührenkonto abfragen, Verlängerung eintragen und löschen, Neuerwerbungen einsehen, telefonische Beratung bei Problemen der OPAC-Nutzung
2.2. Fernleihe	
Fernleih-Leitfaden	Inhalte kennen und an Kunden vermitteln

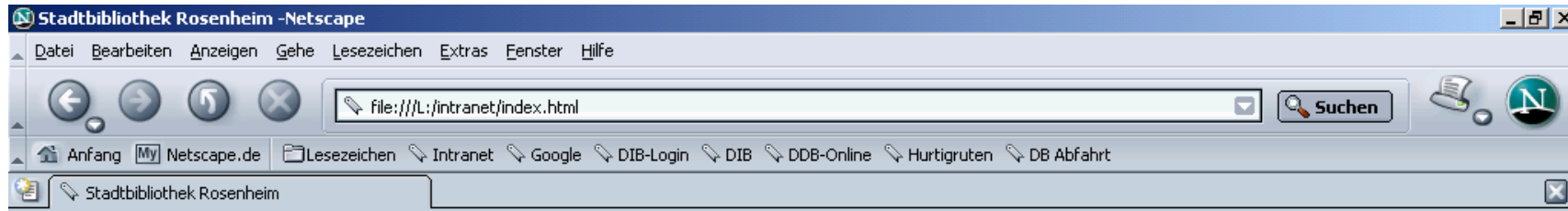
BVB, KVK, HEBIS, GBV	Bestellungen durchführen können bei BVB, GBV, HEBIS
Subito	wissen, was Subito ist, Preise und Funktionsweise den Kunden vermitteln
Probleme bei Fernleihbestellungen	Kunden informieren können über Status der Bestellung, Verlängerung, Reklamationen bearbeiten und weitergeben
2.3. Bibliothekshomepage und Intranet	
Bibliothekshomepage	Aufbau und Inhalte kennen, an Kunden vermitteln, z.B. Literaturlisten kennen, Liste der Klassensätze etc. kennen
Intranet-Inhalte	Aufbau und Inhalte kennen und benutzen
2.4. Recherche im Internet	
Suchmaschinen u. Metasuchmaschinen, deutsche Seiten und gesamtes Web	unterschiedliche Suchmaschinen benutzen können, z.B. Google, Google images, Yahoo, MetaGer, ZVAB; Websites, die im Intranet zusammengestellt sind, nutzen können
Deutsche Internetbibliothek DIB	Angebot kennen und an Kunden vermitteln, die einzelnen Rubriken und den Hierarchieaufbau kennen
2.5. Datenbanken	welche Informationen stehen in welcher Datenbank, Aufbau und Recherchefunktionen, verknüpfte Recherche, Nutzung an Kunden vermitteln, Ausdrucken von Fundstellen
VLB	Recherchefunktionen kennen, verknüpfte Recherche, Titelliste für Benutzer ausdrucken, Verlagsadressen ermitteln, Anzeige von Reihen
Munzinger Archiv	im Biographischen Archiv, Länder aktuell, Chronik recherchieren können, Artikel für Kunden ausdrucken
Sartorius plus und Schönfelder plus	Recherche insbesondere nach einem bestimmten Gesetz oder einem speziellen Paragraphen
SZ-CD-ROM-Archiv	Themenrecherche, z.B. für Referate, Ausdrücke erstellen
KLG-CD-ROM, Kindler-CD-ROM	Recherche nach Autoren und Werken, Ausdrücke erstellen

2.6. Informationen rund um Rosenheim	
lokale Websites	regelmäßig über Neues auf der Homepage der Stadtverwaltung informieren, Websites auf Bibliothekshomepage unter „Regionales“
lokale Adressen	Adressen zu allen wichtigen Themenbereichen an Kunden weitergeben, z.B. Buchcafé, Touristinfo, innerhalb der Stadtverwaltung weitervermitteln etc.
2.7. E-Mail	
Mail	versenden, empfangen, löschen, weiterleiten, Rundmails verschicken
Lotus Notes Kalender	Termine eintragen, bearbeiten, löschen; eingetragen werden: Veranstaltungen, Führungen, wichtige Sondertermine, Reparaturaufträge
Attachment	empfangen, öffnen, versenden (Bilder, Texte, Grafiken)
Mailing-Listen	Kenntnis verschiedener Listen, u.a. Rabe, Forumoeb, INETBIB; aktive Nutzung der Rabe-Liste bei schwierigen Auskunftfragen
kommerzielle E-Mail-Anbieter	Aufbau und Funktion von mindestens einem Anbieter kennen, z.B. web.de, GMX
3. Kundenservice	
Vormerkungen	eintragen, löschen, bei langen Leihfristen Kollegen informieren
Ersatzfälle	Entgegennahme des Ersatzfalles, Ausfüllen des Formulars, VLB-Recherche wegen Ersatztitel, Weiterleitung des Ersatztitels an die Lektorate
Mahnungen	Erläuterung der Gebühren, in welchen Stufen und Zeitvorgaben verläuft das Mahnverfahren, Mahnstatus feststellen, Mahnfall abschließen, weitere Bearbeitung (z.B. Absetzung) veranlassen
Telefonservice	Entgegennahme des Gespräches mit Begrüßung, Name und Stadtbibliothek, Rufumleitung, Anrufbeantworter, Verbinden, Zurückholen eines Gespräches, siehe Anleitung im Telefonbuch der Stadt ganz vorne, wichtig: kompetentes Weiterverbinden, wenn nötig, gegenseitige Entgegennahme eines Anrufes zwischen Info und Verbuchung

Kundentitelwünsche	entgegennehmen, Titelwunschkarte komplett ausfüllen, Weiterleitung an Lektorat, Bestellung mit EKZ- oder DB-Daten in den Computer eingeben mit Datum und Leserausweisnummer
Anmeldegespräch in englischer Sprache	notwendiges englisches Fachvokabular kennen
4. Kommunikationsfähigkeiten	
Auskunftsinterview	breites Spektrum an Fragetechniken anwenden, um Kundenanfrage zu spezifizieren, richtige Körpersprache, aktives Zuhören, Nachfragen, ob dem Kunden mit der Auskunft gedient ist
Beschwerde-Management	verärgerte Kunden besänftigen, sachliches Gespräch auf gleichberechtigter Ebene, verbindliches Erläutern der Regeln
allgemeine, wichtige Verhaltensweisen	Namensschild an der Info tragen, bei Problemen dem Kunden die Visitenkarte mit Namen und Telefonnummer seines Ansprechpartners mitgeben (1 Problem, 1 Ansprechpartner), Kunden freundlich und offen bedienen, Ansprechbarkeit aktiv signalisieren
5. Technische Problemlösung	
Kunden-PCs	Problemlösung: PC hängt sich auf, Mouse defekt, Drucker funktioniert nicht, Hilfe beim Ausdrucken, z.B. Druckervorschau für Ausdruck einzelner Seiten
Bibliothekssystem Bibdia	System stürzt ab, Quittungsdrucker funktioniert nicht, Bildschirm defekt, Scanner funktioniert nicht
Internet, Homepage, OPAC	feststellen, was nicht funktioniert und laut Notfallliste vorgehen
kommerzielle E-Mail-Anbieter	Probleme der Kunden mit E-Mail: Kenntnis der wichtigsten Mail-Anbieter wie GMX, Web.de, etc.
Word	Probleme der Kunden mit Word, z.B. Hilfe beim Speichern auf Diskette
Fotokopierer	vergrößern, verkleinern, Toner wechseln, Papier nachfüllen, Papierstau beheben

Personenaufzug	ermitteln, ob Personen feststecken, Personen befreien, bei Defekt Kundendienst informieren, Aufzug von Benutzung sperren
Verhalten im Brandfall	Bibliothek evakuieren, Brandherd ermitteln, ggf. mit Feuerlöscher löschen, Feuerwehr rufen
Erste Hilfe	Verletzte versorgen, Notarzt rufen

10.7 Intranet der Stadtbibliothek Rosenheim, Beispielseiten



- [Adressen](#)
- [Aktuelles](#)
- [Anleitungen](#)
- [Dienstplan](#)
- [EDV](#)
- [Ersatzfälle](#)
- [Fernleihe](#)
- [Hausverbote](#)
- [Internet-Termine](#)
- [Links](#)
- [Mailinglisten](#)
- [Personal](#)
- [Profil+Zahlen](#)
- [Protokolle](#)
- [Standards](#)
- [Statistik](#)
- [Systematik](#)
- [Termine](#)
- [Urlaub](#)
- [Vorlagen](#)

Intranet Stadtbibliothek

nächste Dienstbesprechung Dienstag, 2.3., 8:45 Uhr, 1. OG

Leitung: Breitung

Protokoll: Stadler

Tagesordnung	Wer?	Sonstiges
Rückblick/Ausblick	Breitung	Veranstaltung Peter Ludwig
Personal	Breitung	neuer Azubi
DV Arbeitszeit	Stadler	neue Regelungen
Verschiedenes	Breitung	Flohmarkt, Kopierer, Hausmeister

Protokoll der letzten Dienstbesprechung vom 17. Februar

Wichtig - Aktuell - Wichtig

Betriebsausflug Obertauern 18. Februar

Stadtbibliothek Rosenheim - Netscape

File Bearbeiten Anzeigen Gehe Lesezeichen Extras Fenster Hilfe

file:///L:/intranet/index.html Suchen

Anfang My Netscape.de Lesezeichen Intranet Google DIB-Login DIB DDB-Online Hurtigruten DB Abfahrt

Stadtbibliothek Rosenheim



- [Adressen](#)
- [Aktuelles](#)
- [Anleitungen](#)
- [Dienstplan](#)
- [EDV](#)
- [Ersatzfälle](#)
- [Fernleihe](#)
- [Hausverbote](#)
- [Internet-Termine](#)
- [Links](#)
- [Mailinglisten](#)
- [Personal](#)
- [Profil+Zahlen](#)
- [Protokolle](#)
- [Standards](#)
- [Statistik](#)
- [Systematik](#)
- [Termine](#)
- [Urlaub](#)
- [Vorlagen](#)

Personal

- ♦ [Organigramm](#) Personalstruktur
 - ♦ [Unsere Standards](#)
 - ♦ [Urlaubsregelungen](#)
-

- ♦ [Geburtsliste](#)
 - ♦ [Telefonnummern](#) intern
 - ♦ [Telefonnummern](#) privat
-

- ♦ [Lektorate](#) und Vertretung
 - ♦ [Vertretungen](#)
-

Sozialhilfekräfte

- ♦ [Arbeitszeiten](#)
 - ♦ [Regeln und Ansprechpartner](#)
-

Stadtbibliothek Rosenheim -Netscape

file:///L:/intranet/index.html

Suchen

Anfang My Netscape.de Lesezeichen Intranet Google DIB-Login DIB DDB-Online Hurtigruten DB Abfahrt

Stadtbibliothek Rosenheim

Fernleihe

Links und Benutzernummern für Online-Bestellungen

- **BVB**
LV1032
rosenh
- **GBV**
8416083012
stbrosgbv
- **HEBIS**
087800000878
rosenheim
- **Bayerische Staatsbibliothek**
930002550015
fibibl
- **Universitätsbibliothek München**
220002550016
fibibl
- **KVK**

- **Fernleihleitfaden** allgemeine Anleitung
- **Bestellung BVB** Anleitung
- **Bestellung GBV** Anleitung

Fernleihe in Bibdia

- Verlängern: 02.5: falls es nicht verlängerbar ist wird es angezeigt!

Adressen
Aktuelles
Anleitungen
Dienstplan
EDV
Ersatzfälle
Fernleihe
Hausverbote
Internet-Termine
Links
Mailinglisten
Personal
Profil+Zahlen
Protokolle
Standards
Statistik
Systematik
Termine
Urlaub
Vorlagen