

Zielvereinbarungen als Steuerungselement – Erfahrungen der Stadtbücherei Rheine  
Vortrag zum **95. Deutschen Bibliothekartag** am 22. März 2006 in Dresden

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

als Frau Hätscher mich vor einiger Zeit fragte, ob ich zum Thema "Zielvereinbarungen als Steuerungselement" referieren könnte, war ich skeptisch, ob ich wirklich Berichtenswertes beitragen könnte. Heute bin ich froh, dass der Vortrag mich gezwungen hat, eine Rückschau zu halten und die derzeitige Situation mit Abstand kritisch zu betrachten. Die Stadt Rheine befindet sich seit vielen Jahren auf dem Weg der Verwaltungsreform. Von diesem langen und z. T. mühsamen Weg kann ich berichten.

Zunächst möchte ich die Stadt Rheine und ihre Bibliothek kurz vorstellen: 76.000 Einwohner im ländlich strukturierten Münsterland, eine Bibliothek ohne Zweigstellen in historischem Gebäude am Rand der Innenstadt, 73.000 Medieneinheiten, 100.000 Besucher im Jahr, fast 300.000 Entleihungen; 6,78 Stellen.

In Rheine hat man schon sehr früh einen Veränderungsprozess von der hoheitlichen Verwaltung alter Schule zur Dienstleistungsverwaltung beschritten. Steuerung durch Zielvereinbarung ist ein Kerngedanke bei diesem Veränderungsprozess, aber auch Dezentralisierung, Budgetierung und Kostenrechnung gehören dazu. Die Stadt Rheine befindet sich nun schon im 13. Jahr des Veränderungsprozesses.

Schon 1992 wurde das Tilburger Modell in Rheine vorgestellt, ein Reformmodell für die öffentliche Verwaltung, das bald unter dem Namen Neues Steuerungsmodell (NSM) bekannt und von der KGSt propagiert wurde.

1993 wurde die Entscheidung getroffen, die Gesamtverwaltung umzustrukturieren und nicht einzelne Bereiche nach und nach zu reformieren. Es sollte ein unumkehrbarer Prozess in Gang gesetzt werden.

Der Veränderungsprozess wurde besonders vom Kämmerer der Stadt getragen. Erste Veränderungen waren daher auch im Finanzbereich zu sehen. Ein erster teilbudgetierter Haushalt wurde bereits 1993 vorgelegt, 1994 wurden Fachbereichsbudgets gebildet und das Zuschussbudget (Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben) ausgewiesen. 1998 wurde der erste produktorientierte Haushalt verabschiedet.

1995 wurden auch die Ämter aufgelöst, Fachbereiche gebildet und Produktverantwortliche benannt. Von den Produktverantwortlichen soll seither Fach- und Ressourcenverantwortung gebündelt wahrgenommen werden.

1997 wurden Vereinbarungen zum NSM mit dem Personalrat in einer Dienstvereinbarung zusammengefasst.

Seit 2001 werden in Rheine regelmäßige Mitarbeitergespräche durchgeführt. Diese Gespräche sollen zu Zielvereinbarungen zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten führen. Allerdings werden meines Wissens noch keine verbindlichen Kontrakte abgeschlossen. Die Akzeptanz der Mitarbeiter für dieses Verfahren ist nicht sehr hoch.

Versuche, flächendeckend eine aussagekräftige Kostenrechnung aufzubauen, schlugen Ende der 90er Jahre fehl. Mit dem Gesetz zur Einführung des neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) für Gemeinden im Land NRW, das für alle Kommunen bis zum Jahr 2009 die Einführung der doppischen Haushaltsführung zwingend vorschreibt, nimmt dieser Aspekt erneut Fahrt auf. Die Stadt Rheine kann auf viele Vorarbeiten zurückgreifen und setzt das NKF daher schon ab 2006 um. Erste Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung sollten zum Abschluss des laufenden Haushaltsjahres vorliegen.

In Zusammenarbeit mit der KGSt wurden 1995 Produkte definiert und Ziele beschrieben, die durch die Produkte erreicht werden sollten. Zunächst wurden 301 Produkte für die Gesamtverwaltung gebildet, viel zu viele, wie sich bald herausstellte; bis 1999 wurde die Anzahl auf 184 Produkte reduziert. Seit 1998 werden diese Produktbeschreibungen incl. der Zielvereinbarungen mit dem Haushaltsplan verabschiedet. Die Produktbeschreibung mit ihren Zielen und Kennzahlen steht dem jeweiligen Produktbudget gegenüber.

Obwohl also Jahr für Jahr im Haushaltsplan nachzulesen, erwies sich der Umgang mit den Zielvereinbarungen als nicht ganz einfach. Sie sollten die Grundlage für die politische Diskussion bilden, aber eine wirkliche Diskussion blieb im politischen Raum aus. 1999 wurden für 66 % der Produkte keine Angaben zum Leistungsumfang gemacht. Forderungen hiernach von der Verwaltungsspitze oder aus dem Rat kamen nur verhalten, Sanktionen gab es keine. Bis heute fehlen bei sehr vielen Produkten noch immer viele Angaben.

So kann man in Rheine bisher nicht wirklich davon sprechen, dass Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument im Zusammenspiel von politischer Entscheidung und Verwaltungshandeln genutzt würden.

Möglicherweise wird sich das aber bald ändern. Da die Stadt Rheine seit dem Haushaltsjahr 2006 nach den Vorgaben des NKF arbeitet, widmet sie sich auch wieder der Zieldiskussion. In diesem Zusammenhang werden die Produktdefinitionen überarbeitet und diskutiert. Der Rat ist in diese Überlegungen eingebunden. Es bleibt abzuwarten, ob sich nun tatsächlich eine Output-orientierte Steuerung ergeben wird, die sich auf die Informationen aus der Produktbeschreibung stützt.

## **Zielvereinbarungen für die Stadtbücherei**

### Aufbauorganisation

Bis zur Verwaltungsreform war die Stadtbücherei eine "selbständige Organisationseinheit der Ämterebene mit Betriebscharakter" (KGSt, 1973). Organisatorische und verwaltungstechnische Arbeiten wurden von der Verwaltungsabteilung des Kulturamtes geleistet, die Fachaufgaben wurden eigenverantwortlich gegenüber dem Dezernenten wahrgenommen.

Die Umstrukturierung der Gesamtverwaltung mit der Auflösung der Ämter und dem Aufbau von Fachbereichen führte dazu, dass die Stadtbücherei ihren Sonderstatus verlor. Die Stadtbücherei ist seit 2006 das Produkt 1303 (von 1998 bis 2005 Produkt 100203) in der Produktgruppe 1300 Kultur im Fachbereich 1 Bildung, Kultur und Sport. Die Leiterin der Stadtbücherei ist jetzt formal nicht mehr eine Institutionsleiterin, sondern eine Produktverantwortliche.

Ein organisatorischer Mangel trat damit ein. Mit der Auflösung der Ämter wurde auch aufgehoben, dass eine "Verwaltungseinheit des Kulturamtes" die organisatorischen und verwaltungstechnischen Aufgaben für die Stadtbücherei wahrnimmt. Mit der Neuorganisation fiel das weitestgehend weg. In der Praxis heißt das, dass Verwaltungsaufgaben nun von der Stadtbücherei – ohne Verwaltungsfachkräfte – ausgeführt werden müssen. Dies geschieht unter der Prämisse, Fach- und Ressourcenverantwortung zusammenzuführen. Die Folge war, dass Fachangestellte für Medien und Informationsdienste und Bibliothekarinnen sich eigenständig in Verwaltungsaufgaben einarbeiteten mussten – zusätzlich zu den Fachaufgaben. Das müsste nicht so sein. Fach- und Ressourcenverantwortung kann man auch dann wahrnehmen, wenn Aufgaben durch andere ausgeführt werden. Langsam kommt man in Rheine zu dieser Erkenntnis. In einigen Bereichen, z. B. im Buchungswesen, wird seit Anfang des Jahres zentral für die Gesamtverwaltung gearbeitet.

Die Stadtbücherei hat die zusätzlichen Aufgaben auf sich genommen und vieles dazu gelernt. (Neben der kontinuierlichen Nutzungssteigerung der Stadtbücherei hat das ganz erheblich zur Arbeitsverdichtung beigetragen.)

### Produktdefinition

Vor der Verwaltungsreform wies der Haushaltsplan aus, welche Mittel für die Bücherei im laufenden Jahr zur Verfügung standen. Jährlich wurde dem Kulturausschuss ein Jahresbericht vorgelegt mit dem Ziel, Interesse für die Einrichtung zu wecken. Gelingen ist das nicht immer. Wirklich wichtig waren diese Berichte auch nicht, denn sie wurden zu einem Zeitpunkt (im ersten Quartal des Jahres) abgegeben, zu dem noch nicht über die Mittelverteilung des kommenden Jahres nachgedacht wurde. Zur Verfügung gestellte Mittel und Leistungen wurden nie in einen Zusammenhang gebracht.

Mit dem produktorientierten Haushaltsplan begann das Umdenken. Hier musste nun dargelegt werden, welche Ziele denn mit der Einrichtung Bibliothek erzielt werden sollten. Über die Ziele, die von der Stadtbücherei in die Produktdefinition geschrieben wurden, gab es längere Diskussionen. Diese Ziele waren nach fachlichen Gesichtspunkten definiert und stützten sich auf die Aussagen aus dem KGST-Gutachten von 1973. Besonders das Ziel "Ausreichender Medienbestand, Zielbestand 150.000 Medieneinheiten" sorgte für heftige Diskussionen. Sollte das Ziel nämlich umgesetzt werden, so mußten erheblich mehr Mittel aufgewendet werden, als bisher, hatte die Stadtbücherei zu dem Zeitpunkt doch einen Bestand von nur ca. 60.000 Medieneinheiten. Offensichtlich war auch, dass ein Bestand von 150.000 Medieneinheiten nicht im vorhandenen Gebäude unterzubringen sein würde. Im Ergebnis der Diskussionen wurde der Vorschlag der Stadtbücherei übernommen, wenn auch ergänzt um den Zusatz "langfristiger Zielbestand". Der Kulturausschuss stimmte der Produktbeschreibung mit der fachlichen Zielsetzung zu und hatte sich damit erstmals dafür ausgesprochen, die Stadtbücherei an fachliche Standardwerte heranzuführen. Obwohl die Ziele bisher nie wieder ausführlich diskutiert wurden, blieb doch die Erkenntnis lebendig, dass die Bücherei erweitert werden müßte.

Im Rahmen des NKF werden nun diese Produktdefinitionen erneut diskutiert. Diesmal wird die Diskussion auch im politischen Raum geführt. In der kommenden Woche wird sich unser Kulturausschuss mit der überarbeiteten Produktbeschreibung der Stadtbücherei beschäftigen. In Seminaren wurden die Ratsvertreter auf diese Aufgabe vorbereitet - sie haben dort erlebt (und das auch ausgedrückt), dass es gar nicht so einfach ist, Ziele und Wirkungen zu beschreiben. Ich freue mich auf die Diskussionen im Ausschuss und erhoffe mir davon, dass die Ausschussmitglieder sich intensiver damit beschäftigen, was die Stadtbücherei für die Kommune leisten kann und soll. Nur vor dem Hintergrund solcher Diskussionen können eigentlich Entscheidungen, z. B. Finanz-

entscheidungen, gefällt werden.

Wie wichtig die Auseinandersetzung mit den Inhalten der Bibliotheksarbeit durch Ratsvertreter ist, wurde mir vor Jahren klar. Anfang der 90er Jahre sagte eine engagierte Kollegin im Rahmen einer Veranstaltung, bei der es um Mittelkürzungen und Bibliotheken ging, ganz empört: "Aber wir haben doch einen Auftrag". Mir wurde bewusst, dass ein genereller Auftrag für öffentliche Bibliotheken, wie er etwa im Bibliotheksplan oder Bibliotheken 2000 beschrieben wird, zwar gut und schön ist, dieser Auftrag bei unseren konkreten Auftraggebern vor Ort – und das ist nun mal der Rat einer Stadt – gar nicht bekannt ist. Für Institutionen, die freiwillige Aufgaben für die Gemeinde erbringen, ist es ganz wichtig, dass die Aufgaben auch vor Ort legitimiert werden.

Die Produktbeschreibung mit ihren Zielvereinbarungen ist ein sehr gut geeignetes Mittel, die Information über die bibliothekarische Arbeit zu vermitteln und die Legitimation dafür jährlich neu bestätigen zu lassen.

### Produkt 1303

Den Produktplan, der ab 2006 gelten wird – wenn der Kulturausschuss nicht anderes entscheidet – möchte ich Ihnen näher vorstellen.(s.a. Anlage)

Die Elemente des Produktplans sind Kurzbeschreibung, Auftragsgrundlage, Zielgruppen, Ziele und Kennzahlen.

Die **Kurzbeschreibung** stellt dar, welche Wirkung mit der Einrichtung erzielt werden soll, welches Outcome erwartet werden darf, oder anders ausgedrückt, was die Aufgabe der Bibliothek ist. Hier sind die klassischen Aufgaben einer öffentlichen Bibliothek aufgelistet, sie dürften Ihnen allen geläufig sein. In der überarbeiteten Fassung 2006 sind außerdem die äußeren Rahmenbedingungen aufgeführt.

Die **Auftragsgrundlage** wird angegeben. Bei der Bibliothek sind es nur Ratsbeschlüsse, andere Produkte können auf Bundes- oder Landesrecht verweisen.

Die **Zielgruppe** wird definiert. Rheine als Mittelzentrum erkennt auch die Versorgung des Umlandes als Aufgabe an.

Die Abschnitte **Ziele** und Kennzahlen werden 2006 grundlegend überarbeitet. Man ist in Rheine zu der Erkenntnis gekommen, dass zur Beurteilung der Leistungserbringung eines Produktes

kurze,  
präzise,  
aussagestarke und  
nachprüfbare  
Informationen geboten werden müssen.

Die Ziele werden von der gewünschten Wirkung her definiert. Sie müssen Bezug zu den Aufgaben haben, die in der Kurzbeschreibung genannt werden und sollen zudem Aussagen zu Wirkungen ermöglichen, die vom Rat von der Stadtbücherei erwartet werden (in Rheine im übergeordneten Leitbild benannt); das sind:

- Stärkung der Innenstadt und
- wirtschaftsförderndes Wirken.

Fünf Ziele wurden für die Bibliothek definiert:

- Die Bibliothek soll einen differenzierten Medienbestand anbieten, der mittelfristig 1,4 Medien je Einwohner aufweist.
- Die Bibliothek bietet einen aktuellen Medienbestand und erreicht das durch eine

- mindestens 10% Bestandsaktualisierung jährlich.
- Die Bibliothek erzielt eine hohe Bestandsnutzung mit einem Umsatz von durchschnittlich 4,5 je Medium.
  - Die Bibliothek soll eine hohe Besucherfrequenz erreichen mit durchschnittlich 1,5 Besuchen je Einwohner.
  - Die Bibliothek arbeitet effizient und belegt das dadurch, dass sich die Ausgaben je Besuch im Mittelfeld der BIX-Kennzahlen bewegt.

Die **Kennzahlen**, die ausgewiesen werden sollen, nehmen die Forderungen des Zielkataloges auf.

Alle Kennzahlen, die die Stadtbücherei Rheine ausgewiesen hat, korrespondieren mit Kennzahlen, die auch für den BIX erhoben werden. Dadurch wird ermöglicht, die Leistungen der Bibliothek nicht nur über die Jahre zu betrachten, sondern sie auch in einen Zusammenhang mit anderen Bibliotheken zu stellen. Es war eine Forderung aus dem politischen Raum, zur Beurteilung der Leistungsdaten Vergleichsringe einzubinden.

Die beiden letzten Kennzahlen, die nicht bibliotheksspezifisch sind, ermöglichen es, auch die Leistungen von städtischen Einrichtungen miteinander zu vergleichen. Zum Beispiel könnten auch Musikschule, Volkshochschule, Theater, Museum Aussagen treffen zu Ausgaben pro Besuch und Besuche je Einwohner.

Wenn es nun erreicht wird, dass die Ausschüsse tatsächlich diese Zielvereinbarungen ernst nehmen, sie für alle Produkte der Stadt einfordern, den notwendigen Etat zur Zielerreichung zur Verfügung stellen und die Leistungserbringung hinterfragen, dann könnte man in Rheine davon sprechen, dass Zielvereinbarungen als Steuerungselement genutzt werden.

Für die Ratsvertreter bedeutet das ein Umdenken, das sie in den vergangenen 13 Jahren der Verwaltungsreform nicht erreicht haben. Die immer dramatischer werdende Situation der öffentlichen Haushalte werde evtl. dazu beitragen, dass ein solches Umdenken nun einsetzen wird.

Abgeschlossen ist ein Zielvereinbarungsprozess allerdings nie, denn

- die Zielvereinbarungen müssen regelmäßig diskutiert und wenn nötig verändert werden.
- Die vereinbarten Ziele müssen auch in der Bibliothek stärker diskutiert werden: Bestandsaufbau, Öffnungszeiten, Veranstaltungsarbeit müssen der generellen Zielsetzung unterworfen werden. Das kann dazu führen, dass lieb gewonnene Aufgaben verändert werden müssen.

## **Resümee**

Einige Leitfragen sollten zum Thema Zielvereinbarung beantwortet werden. Das will ich in meinem Resümee versuchen:

### **Welche positiven Effekte wurden erreicht?**

Es ist gelungen, die Aufgaben der Bibliothek und die Chancen, die eine gute Bibliothek für die gesamte Stadt bietet, zu kommunizieren. Das Image der Bibliothek hat sich verbessert. Die veränderten Strukturen waren dafür hilfreich. Ergebnis:

- die Stadtbücherei wird 2007 trotz knapper Haushaltsmittel modernisiert und fast doppelt soviel Fläche wie bisher bekommen.

### **Welche Erwartungen haben sich nicht erfüllt?**

Flache Hierarchien zu schaffen ist schwieriger, als geplant. Die Delegation der Verantwortung nach unten (zum PV) fällt oft schwer. Bürokratische Hemmnisse stehen den theoretischen Vorstellungen oft im Weg.

Der Veränderungsprozess ist nicht nach 10 Jahren abgeschlossen, wie der damalige Stadtdirektor meinte - das war eine Warnung vor zu optimistischen Erwartungen. (Dass der Prozess auch nach 13 Jahren noch nicht abgeschlossen ist, hat möglicherweise auch damit zu tun, dass nach dem erwähnten Stadtdirektor inzwischen der dritte Bürgermeister [1997, 1999, 2004] der Stadt Rheine vorsteht.)

### **Würde ich mich mit dem Wissen von heute für den Prozess von Zielvereinbarungen entscheiden?**

Ja, unbedingt.

Denn:

Klare Aufgaben und Zieldefinitionen

- erleichtern die Auftragserfüllung,
- helfen Überforderung zu vermeiden und
- überzogene Vorstellungen abzuweisen.

Die Verbesserung der Kommunikation von Aufgaben und Leistungen der Bibliothek

- innerhalb der Verwaltung und
- innerhalb der Kommunalpolitik in geregelter Form, führt zu:
  - Image-Verbesserung und zu
  - konkreten Vorteilen für die Einrichtung.

Zielvereinbarungen verlangen von der Bibliotheksleitung

- Verhandlungsgeschick und
- die präzise Darstellung der Aufgaben und Leistungen.

Bibliotheken sollten die Chancen nützen, die sich ergeben, wenn Zielvereinbarungen in einer Kommune vereinbart werden sollen. Denn die gewünschte Transparenz ist für die Bibliothek sehr positiv. Sie muss ihre Leistungszahlen nicht verstecken, sondern kann beweisen, dass sie öffentliche Mittel, die ihr zufließen, effektiv, sinnvoll und nachhaltig nutzt.

Bibliotheken haben zudem den Vorteil, ihre Leistungen auch im interkommunalen Vergleich darstellen zu können (BIX). Damit haben Bibliotheken anderen Bereichen der Verwaltung gegenüber einen großen Vorteil, den sie unbedingt nutzen sollten.

Vor der Reform trafen Verwaltungsleute folgenreiche Entscheidungen, oft, ohne das Fachwissen der Abteilungen in die Entscheidung einzubeziehen. Gerade Bibliotheken wurden so oft "übersehen". Die neuen Strukturen bergen viele Chancen, Bibliotheken können und müssen sich aber selbstbewusst zu Wort melden – mit der Aussage "Aber wir haben doch einen Auftrag" kommt man nicht weiter.

# Produkt-/Budget-Plan 2005

**Bereich: 10 Bildung, Kultur und Sport**  
**Gruppe: 1002 Kultur**  
**Produkt/Projekt: 100203 Stadtbücherei**

## Kurzbeschreibung

Informationsversorgung für Aus-, Fort- und Weiterbildung, Beruf und Freizeitgestaltung durch

- Bereitstellen und Erschließen von Literatur u. a. Medien
- Vermitteln von Literatur u.a. Medien zur Ausleihe oder zur Nutzung im Haus
- Beschaffung von Literatur aus anderen Bibliotheken (Fernleihe)
- Beratung bei der Literatur- und Informationssuche
- Beratung bei Nutzung von Informationstechnologie
- Bibliotheksführungen zur Förderung des Selbststudiums und zur Leseförderung
- Durchführung von Veranstaltungen und Ausstellungen, um Zugang zu kulturellen Ausdrucksweisen, besonders literarischer Art, zu schaffen.

## Auftragsgrundlagen

Ratsbeschlüsse

### Zielgruppen

Einwohner des Umlandes für Medien oberhalb der Grundversorgung (Mittelpunktbibliothek), Einwohner/-innen der Stadt Rheine, Erzieher/innen und Lehrer/innen, Firmen, Organisationen

Fachausschuss: Kulturausschuss

### Ziele

Ausreichendes Medienangebot: langfristiger Zielbestand 150.000 Medieneinheiten  
Differenziertes Medienangebot: Belletristik, Kinder- und Jugendliteratur, Sachliteratur, Fachliteratur, Lexika, Zeitschriften, Zeitungen, Broschüren, Videofilme, Spiele, CDs, Mcs,CD-ROMs, Internet-Zugänge  
Anteil an der Bevölkerung als Entleiher: 15 %  
Anteil an der Bevölkerung als Besucher: 30 %  
Durchschnittlicher Umsatz Medium/Jahr: 4  
Öffnungszeiten: 35 Stunden/Woche  
Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch 30 Veranstaltungen/Jahr  
Vermitteln von Techniken zur Informationsbeschaffung  
durch 48 Führungen/Jahr

### Verantwortlich

Produkt 100203, Wigger, Elsbeth

### Kennzahlen

#### Produktumfang

Bestand in Tsd.  
Entleihungen in Tsd.  
Besucher/innen in Tsd.  
Öffnungsstunden in derWoche  
Führungen  
Veranstaltungen  
Ausstellungen,Medienverzeichnisse, Fernleihen  
Anzahl Internetnutzung,Anzahl Internet-Katalogabfrage

# Produktplan 2006

## Produkt: 1303 Stadtbücherei

### Kurzbeschreibung:

Informationsversorgung für Aus-, Fort- und Weiterbildung, Beruf und Freizeitgestaltung durch

- Bereitstellen, Erschließen von Literatur u.a. Medien
- Vermitteln von Literatur und Medien zur Ausleihe und Nutzung im Haus
- Beschaffung von Literatur aus anderen Bibliotheken (Fernleihe)
- Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz
- Durchführung geeigneter Maßnahmen
  - zur Leseförderung
  - zum selbstgesteuerten Lernen
  - zur Schaffung eines Zugangs zu kulturellen Ausdrucksweisen, bes. literarischer Art.

Raumangebot: Denkmalgeschütztes Haus mit 850 qm Gesamtnutzfläche, Randbereich Innenstadt.

### Auftragsgrundlage:

Ratsbeschlüsse

### Zielgruppen:

EinwohnerInnen, Firmen und Organisationen der Stadt  
EinwohnerInnen des Umlandes für Medien oberhalb der Grundversorgung (Mittelpunktbibliothek)  
Bildungsvermittler wie ErzieherInnen, LehrerInnen.

### Ziele:

Differenzierter Medienbestand:  
mittelfristig 1,4 Medieneinheiten je Einwohner  
Aktueller Medienbestand:  
jährlich mindestens 10% Bestandsaktualisierung  
Hohe Bestandsnutzung:  
durchschnittlicher Umsatz je Medium 4,5  
Hohe Besucherfrequenz:  
durchschnittlich 1,5 Besuche je Einwohner  
Effiziente Betriebsführung:  
Ausgaben je Besuch im Mittelfeld des Vorjahres nach BIX

### Verantwortlich:

Elsbeth Wigger

### Kennzahlen:

Medieneinheiten je Einwohner:  
Erneuerungsquote:  
Medienumsatz:  
Besuche je Einwohner:  
Ausgaben je Besuch:

<b>Spitzenkennzahlen</b> Umsatz des Bestandes Zufriedenheitsgrad Bürger als Entleiher/in in %	