



Bibliothek – Arbeit - Mensch

Umfassende Organisationsentwicklung an der UB Konstanz

Dieser Beitrag erscheint in BuB – Forum für Bibliothek und Information – BuB 53 (2001) 8, S. 461-465

1. Organisation als Prozess

Adalbert Kirchgäßner

Die Bibliothek der Universität Konstanz wurde im Gegensatz zu den alten Universitätsbibliotheken von Anfang an als große Freihandbibliothek geplant, während die Bibliotheksverwaltung in den traditionellen Strukturen organisiert wurde: Nach Funktionen geordnete, gegeneinander abgegrenzte Abteilungen bildeten die Bausteine dieser Organisation. Die innere Organisation der Abteilungen war ebenfalls hierarchisch untergliedert. Entsprechend dieser Strukturierung war die Mehrzahl der Fachreferenten zusätzlich Abteilungsleiter größerer oder kleinerer Abteilungen. Kurz nach der Gründung begann die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung. Die Bibliothek hatte von Anfang an eine eigene EDV-Abteilung, die Programme für die Bibliothek erarbeitete und diese einsetzte.

Ablauforganisation der Bearbeitung

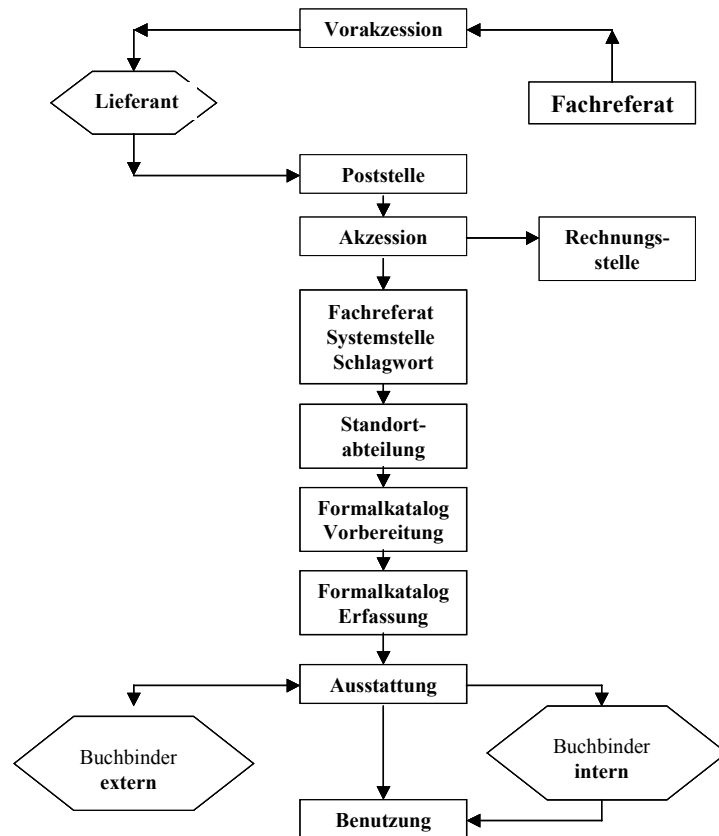
Die Ablauforganisation orientierte sich an den eingesetzten Arbeitsinstrumenten. Dies waren zu Beginn die Kataloge und Karteien. Der schrittweise Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung ergänzte zuerst und ersetzte dann Schritt um Schritt die klassischen Arbeitsinstrumente. Da die neuen, elektronischen Arbeitsinstrumente optimal eingesetzt werden sollten, um den erhofften Vorteil auch zu bringen, hatte jede Veränderung in der Struktur der Datenverarbeitung Folgen für die Ablauforganisation. Mit fortschreitender Veränderung der Ablauforganisation erwiesen sich die vorhandene Organisationsstruktur zunehmend als Hindernis zur optimalen Nutzung der durch die Automatisierung gegebenen Möglichkeiten.

Die Arbeitsorganisation war bedingt durch die großräumigen und nicht integrierbaren Arbeitsinstrumente ursprünglich auf Arbeitsdifferenzierung aufgebaut. Es gab viele



unterschiedliche Arbeitsplätze, die jeweils einen kleinen Teilausschnitt des gesamten Arbeitsablaufes erledigten. Jedes zu bearbeitende Material wanderte über viele Arbeitsplätze, und zwischen diesen Arbeitsplätzen gab es entsprechend viele Zwischenlager.

Ablauforganisation
Buchbearbeitung ca. 1977



Zu dieser Ablauforganisation gehörten viele Kataloge und Karteien für die unterschiedlichsten Zwecke. Zum Teil wurden Karteizettel im Durchschreibeverfahren erstellt, damit nicht alles für jeden Katalog neu erfasst werden musste. Die Karteien mussten parallel geführt werden. Für jedes erforderliche Suchkriterium in der Bearbeitung musste ein eigener Katalog geführt werden. Die Kataloge und die zugehörigen Arbeitsgruppen waren einander räumlich zugeordnet, die Bearbeiter der Teilfunktionen hatten ihre Arbeitsplätze in der Nähe der Kataloge, die sie für ihre Arbeit brauchten.

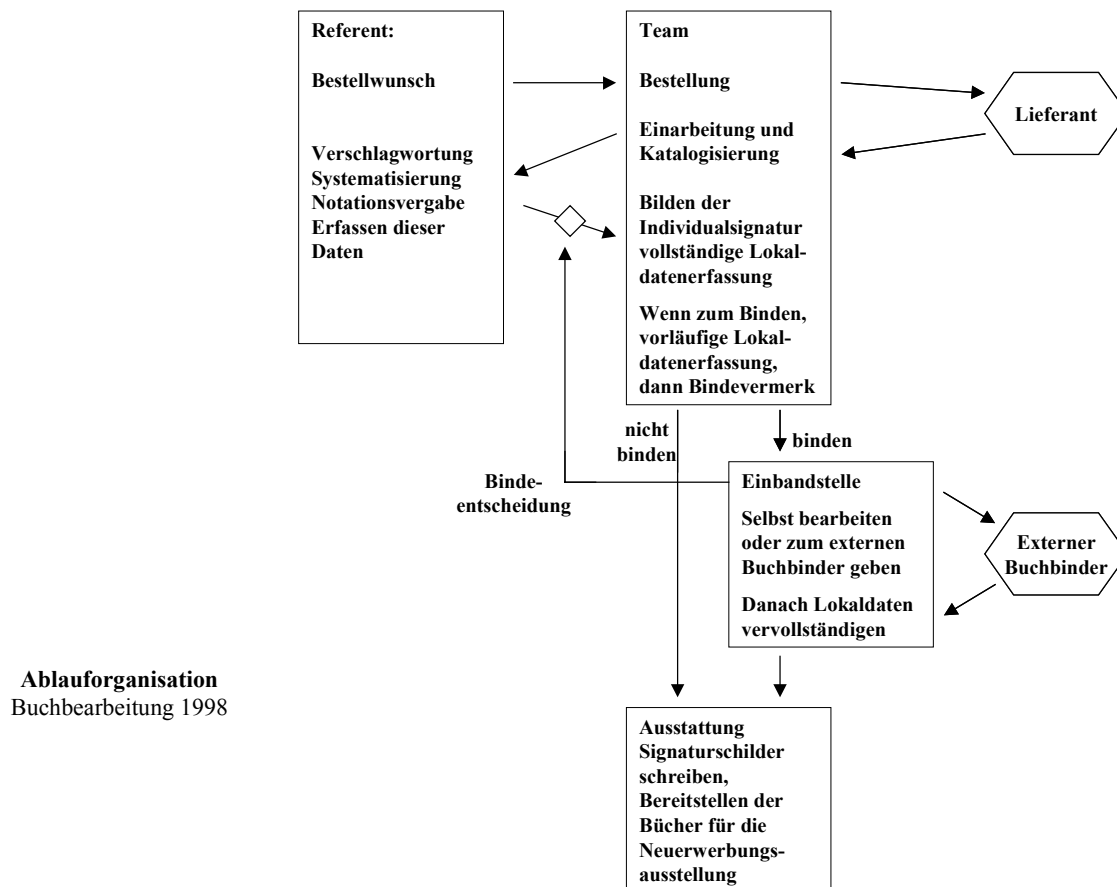
Die Automatisierung begann in Teilbereichen, die unabhängig voneinander waren: Katalog und Ausleihe. Die Bearbeitung der Daten erfolgte für jeden Bereich getrennt voneinander, auch wenn schon bald erste Möglichkeiten des Datenaustausches und der Weiternutzung einmal erfasster Daten genutzt wurden. So wurden schon sehr früh Titeltex-te aus dem Katalog als Mahntexte in das Ausleihsystem übernommen.



Diese Systeme wurden nach und nach erweitert, um weitere Funktionen zu automatisieren. Dabei wurden Daten der verschiedenen Arbeitsbereiche, die früher in verschiedenen Katalogen enthalten waren, schrittweise integriert. Die Daten mussten bei der manuellen Erfassung für Kataloge mehrfach geschrieben werden. Wurden zwei Arbeitsbereiche automatisiert, die zum Teil die gleichen Daten verwendeten, brauchten diese nur noch einmal erfasst werden. Bei der weiteren Arbeit mit diesen Daten brauchte man nur noch die fehlenden ergänzen. Allerdings war es dann erforderlich, dass man den Inhalt und die Struktur der weiterzuverwendenden Daten kannte, um sie richtig nutzen und ergänzen zu können. Die bei getrennten Arbeitsinstrumenten erforderliche Mehrfacharbeit zur Datenerfassung und Datenbearbeitung für mehrere Kataloge und Karteien wurde durch die Integration der Datenhaltung weitgehend entbehrlich.

Die schrittweise Erweiterung der Datenverarbeitungssysteme um immer weitere Datenbereiche und Arbeitsfunktionen sowie die Zusammenführung der ursprünglich autonomen Datensammlungen führte dazu, dass heute eine einzige Datenbank das Arbeitsmittel ist, auf der von der Titelüberprüfung bis zur Signaturschildproduktion die gesamte Bearbeitung aufgebaut ist. Die Bearbeitung mit vernetzten Geräten erlaubt es, dass die Organisationsstruktur nicht mehr von der Raumstruktur der Arbeitsinstrumente abhängig ist. Heute kann fast jeder Arbeitsvorgang an beliebigen Orten durchgeführt werden. Die Arbeitsmittel bestimmen nicht mehr die räumliche Struktur einer Organisation. Soweit die Bibliotheken physische Materialien bearbeiten, ist die Lagerung und der Transport dieser Materialien für die Organisationsstruktur entscheidender als die Struktur der Arbeitsmittel. Die räumliche Struktur ist sehr flexibel geworden und kann den Anforderungen an die Bearbeitung und teilweise auch den Wünschen der Beschäftigten angepasst werden. Im Extremfall kann das die Auflösung der räumlichen Organisationsstruktur durch Telearbeit bedeuten.

Die zentrale Datenbank, in der die gesamte Bearbeitung der Bibliotheksmaterialien durchgeführt wird, liefert die Daten für den Benutzerkatalog und die Ausleihe. Auch wenn technisch für die verschiedenen Bereiche getrennte Systeme eingesetzt werden, werden die Strukturen so aufgebaut, dass die Daten nur einmal bearbeitet und in den verschiedenen Systemen genutzt werden.



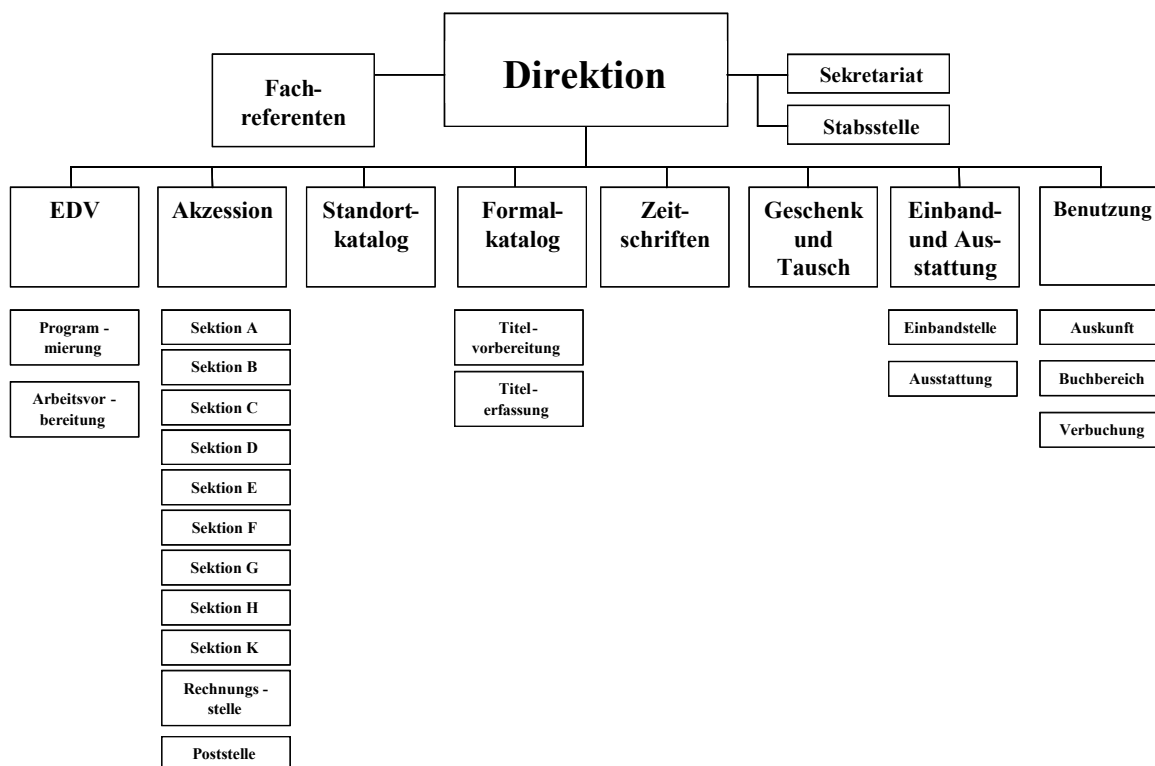
Die schrittweise Integration der Daten und der dazugehörigen Arbeitsprogramme wurde in der Ablauforganisation nachvollzogen, um nicht mehr erforderliche Mehrfacharbeit einzusparen. Dies führte zu einer immer weitergehenden Arbeitsintegration in der Buch- und Zeitschriftenbearbeitung, die zu einer Ablauforganisation führte, in der heute fast die gesamte Bearbeitung eines Buches von der Bestandsüberprüfung bis zur Buchausstattung oder die Bearbeitung einer Zeitschrift von der Bestellung bis zur Eingangskontrolle und zum Bindeabruf an einem Arbeitsplatz erfolgt. Die Entwicklung führte damit von einer weitgehenden Arbeitsdifferenzierung zu einer fast vollständigen Arbeitsintegration, von der Fließbandarbeit zur Werkstückarbeit.

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation war zu Beginn der Arbeitsdifferenzierung entsprechend eine stark hierarchisierte, klassische Abteilungsstruktur, in der für die verschiedenen Funktionen der Bearbeitung eigene Abteilungen oder Unterabteilungen bestanden.



Aufbauorganisation 1977



Die Veränderung in der Ablauforganisation wurde in der Aufbauorganisation nachvollzogen, indem die Betriebsabteilungen in mehreren Integrationsschritten zusammengelegt wurden.

Im ersten Schritt wurde die Abteilung Geschenk und Tausch in die Erwerbungsabteilung integriert.

Mit der Einführung der Online-Katalogdatenerfassung hatte sich die Trennung in Titelvorbereitung durch Bibliothekarinnen und Titelerfassung durch Datentypistinnen überlebt. Beide Bereiche wurden in der Katalogabteilung zusammengelegt. Nach der zunehmenden Übernahme von Fremddaten in der Katalogisierung und der Einführung der Bestellkatalogisierung degenerierte die Katalogabteilung – einst das Herzstück jeder Bibliothek – in eine Korrekturabteilung, die Erwerbungsdaten soweit erforderlich korrigierte und die übernommenen Katalogdaten mit lokalen Daten ergänzte. Um die doppelte Bearbeitung der Buchdaten in der Erwerbung bei der Einarbeitung und in der Katalogisierung zusammenzufassen, wurden 1985 beide Abteilungen zur



Buchbearbeitung zusammengelegt. Entsprechend der Fächergliederung in der alten Erwerbungsabteilung wurde die Abteilung in Teams gegliedert, die jeweils die Bücher einer Fächergruppe erwarben und katalogisierten. Die Lokaldaten wurden weiterhin nach der Systematisierung der Bücher durch die Fachreferenten in einer eigenen Standortabteilung bearbeitet.

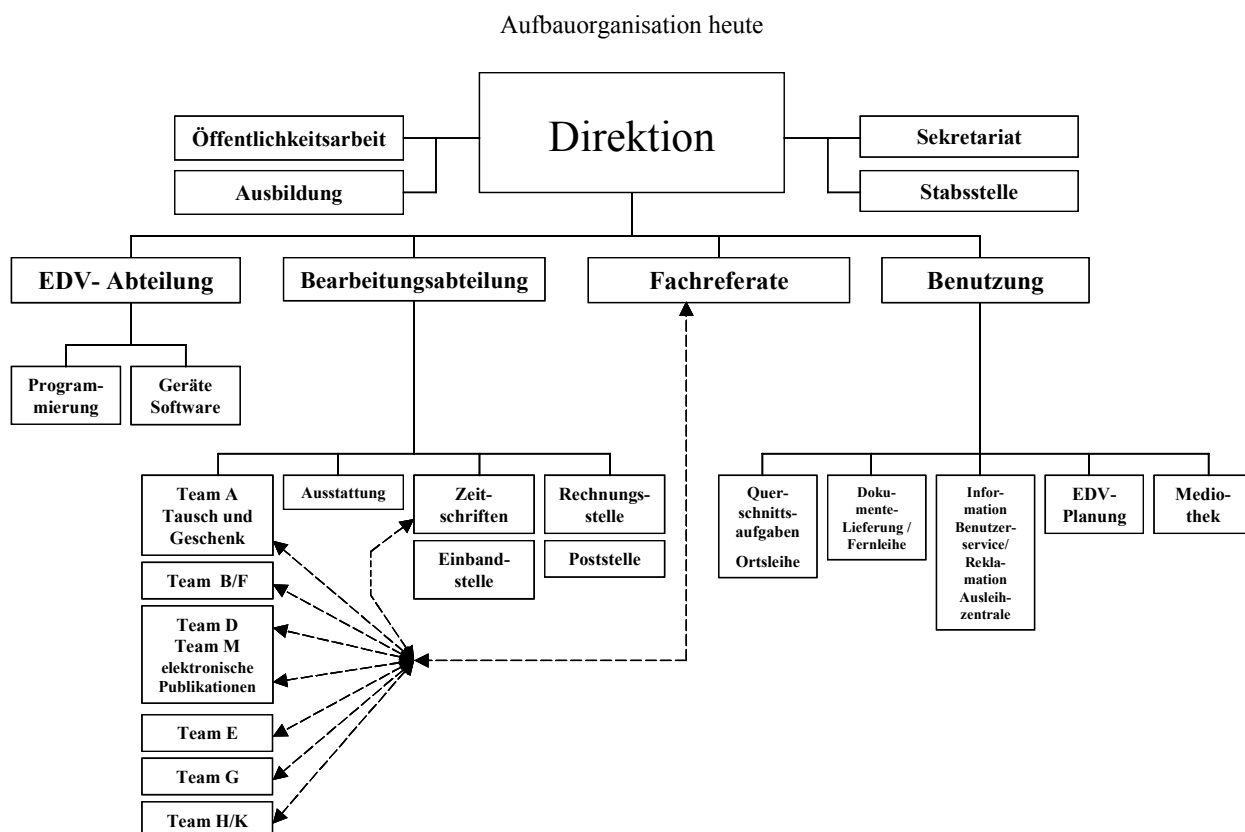
In der Standortabteilung mussten die bereits bearbeiteten Daten aus Erwerbung und Katalog erneut aufgerufen und ergänzt werden. Bei den Materialien, die nicht zur Systematisierung vorgelegt werden mussten, bot sich die Lokaldatenbearbeitung im Anschluss an die Katalogisierung an. Nachdem die Funktionen, die durch den Standort-Zettelkatalog wahrgenommen wurden, da sie im früheren Datenverarbeitungssystem nicht abgebildet werden konnten, in die Datenverarbeitung übernommen worden waren, wurde 1996 die Standortabteilung aufgelöst und der Zettelkatalog stillgelegt.

Nachdem die Erfassung der Statistik zu einem Verwaltungssystem für Fortsetzungen und Zeitschriften ausgebaut worden war, bot es sich an, auch die Bindeverwaltung in dieses System zu integrieren. Parallel wurden Arbeitsvorgänge der Buchausstattung in die Teams der Buchbearbeitung übernommen. Dadurch konnten einzelne Arbeitsschritte zweckmäßiger durchgeführt werden. Die Bearbeitung der Medien war in einem Team der Buchbearbeitung angesiedelt. Inzwischen hat sich der Bereich der Medien so verändert, dass es nicht mehr zweckmäßig ist, alle Nicht-Buch-Materialien im ursprünglichen Medienteam zu bearbeiten. Auch ist absehbar, dass sich die Medienstruktur wie die Bearbeitungsstruktur in den kommenden Jahren weiter verändern wird. Deshalb wurden im Jahre 2000 die Abteilungen Buchbearbeitung, Zeitschriften, Einband und Ausstattung in der Bearbeitungsabteilung zusammengefasst. Derzeit besteht die Abteilung aus zwei Bereichen, der Buchbearbeitung einerseits sowie der Zeitschriftenbearbeitung, der Einband- und Ausstattungsstelle andererseits. Dabei gibt es einige organisatorische Überschneidungen. In der Folge der Zusammenlegung wurde der ganze Bereich räumlich neu geordnet. Arbeitsgruppen, die ähnliche Arbeiten machen, und die Arbeitsgruppen, deren Arbeiten in absehbarer Zeit zusammengeführt werden können, wurden jeweils nebeneinander untergebracht. Diese räumliche Neuordnung bedeutete für den gesamten Bearbeitungsbereich einen Umzug im Hause.



Seither gibt es nur noch drei Abteilungen:

- die Benutzung
- die Bearbeitung
- die Elektronische Datenverarbeitung



Leistungsstruktur und Mitarbeiterführung

Die Veränderung der Aufbauorganisation hatte auch eine Veränderung der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen zur Folge. In den Aufbaujahren war das „Kollegium“ der Fachreferenten das wesentliche Entscheidungsorgan der Bibliothek, weil zwei Drittel der Referenten gleichzeitig Abteilungsleiter waren und die Arbeitsorganisation zwischen den Abteilungen abgestimmt werden musste. Heute besteht die Leitung aus der Direktion und drei Abteilungsleitern. Das „Kollegium“ der Fachreferenten ist das wichtige Beratungsorgan der Direktion für die Funktion der Bibliothek als Teil der Universität. Die Arbeitsorganisation wird innerhalb der beiden großen Abteilungen geregelt. Dabei haben die Sachgebietsleiterinnen und –leiter (des gehobenen Dienstes) einen Teil der



Arbeitsorganisation übernommen. Sie organisieren die laufenden Arbeiten innerhalb der Vorgaben der Direktion und der jeweiligen Abteilungsleitung weitgehend selbständig.

Die Arbeitsdifferenzierung in der Fließbandarbeit und die dazu passende Aufbauorganisation war streng hierarchisch auf Über- und Unterordnung aufgebaut, die Personal- und Sachkompetenz lag für jeden Verantwortungsbereich weitgehend in einer Hand. Die Arbeitsintegration mit dem weitgehenden Charakter der Werkstückarbeit, bei der ein Arbeitsgang an einem Arbeitsplatz von Anfang bis zum Ende durchführt, führte in einigen Arbeitsgruppen zu einer weitgehenden Gleichordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den größer gewordenen Bereichen. In einigen Arbeitsbereichen ist die Personal- und Sachkompetenz in einer Hand. In anderen Bereichen ist die Personal- und Sachkompetenz weitgehend getrennt: Während die Personalkompetenz bei der Abteilungsleitung liegt, wird die Sachkompetenz von Sachgebietsleiter(innen) wahrgenommen, die gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in ihrem Sachgebiet arbeiten, sachlich weisungsbefugt sind. So sind beispielsweise in der Buchbearbeitung die Sachgebietsleiterinnen für Erwerbung, Katalogisierung und Lokaldatenbearbeitung gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Buchbearbeitung jeweils für ihr Sachgebiet weisungsbefugt. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bekommt seine Anweisungen für Erwerbung, Katalogisierung und Lokaldatenbearbeitung von unterschiedlichen Personen. Andererseits wird der tägliche Arbeitsablauf in der Arbeitsgruppe selbst organisiert.

In der hierarchischen Organisationsform hatten die Abteilungen und Arbeitsgruppen in den Abteilungen einen weitgehenden Personalbesitzstand. Kapazitätsausgleich zwischen ihnen wurde durch Verhandlungen der Abteilungsleiter mit Moderation durch die Direktion untereinander geregelt.

Heute entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den ihnen bekannten Prioritäten und den ihnen bekannten Anforderungen an ihre eigene Arbeit darüber, was in welcher Reihenfolge erledigt wird. Da durch die Integration der Betriebsabteilungen Abteilungsgrenzen weggefallen sind, erfolgt innerhalb der Abteilungen ein fließender Kapazitätsausgleich. Viele Mitarbeiter sind in mehreren Bereichen eingesetzt. Bei konkurrierenden Anforderungen aus diesen Bereichen entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann nach den ihnen bekannten Prioritäten und Arbeitsanforderungen



selbständig, was in welcher Reihenfolge erledigt wird. Dies führt in Grenzen auch zu einem fließenden, von den Betroffenen selbst gesteuerten Kapazitätsausgleich zwischen den Abteilungen Benutzung und Bearbeitung.

Die Arbeitssteuerung erfolgte in der hierarchischen Organisation über Anweisungen und Kontrolle.

Die Arbeit war als Fließbandarbeit organisiert, das Material wanderte von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz und an jedem Arbeitsplatz wurden unterschiedliche Tätigkeiten durchgeführt. Heute wird fast die komplette Buchbearbeitung als Werkstückarbeit an einem Arbeitsplatz durchgeführt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steuern ihre Arbeit – ausgerichtet an den vereinbarten Zielen und den Prioritätsvorgaben der Leitung – weitgehend selbstverantwortlich.

Im Verlauf der Organisationsveränderung wurde in Diskussion mit dem ganzen Haus ein Leitbild erarbeitet, das inzwischen breit akzeptiert ist. Auf Grund daraus abgeleiteter jährlicher Zielvereinbarungen und an Hand der Prioritätssetzungen der Bibliotheksleitung steuern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den täglichen Arbeitsablauf selbstverantwortlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrerseits messen die Vorgaben und Anweisungen der Direktion und Abteilungsleitung am Leitbild und an den Zielvereinbarungen und erheben Einspruch, wenn Anweisungen diesen Vorgaben widersprechen.

In der hierarchischen Organisation erfolgten Organisationsveränderungen durch Analyse der Arbeitsabläufe und die Konstruktion optimaler Arbeitsabläufe durch die Vorgesetzten. Die Arbeitsabläufe wurden dann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgeführt. Bei weitgehender Selbstverantwortung erarbeiten und organisieren die Sachgebietsleiterinnen unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitsablauf innerhalb der Zielvorgaben und Prioritätensetzung der Bibliotheksleitung weitgehend selbst, während der Bibliotheks- und Abteilungsleitung die Aufgabe zufällt, diese Prozesse zu moderieren.

Die Organisation durch Anordnung wird ersetzt durch das Setzen der Rahmendaten, innerhalb derer die Mitarbeiter den Arbeitsprozess formen. Wichtig ist dabei, dass die



Leitung die Rahmendaten so setzt, dass die Mitarbeiter die gewünschten Änderungen in ihrem eigenen Interesse durchführen.

In unserem Organisationsverständnis gibt es die Leistungsbereiche, Fachreferat, Benutzung und Bearbeitung, während die Abteilung elektronische Datenverarbeitung und die Direktion mit den zentralen Diensten Dienstleistungseinheiten sind, deren Aufgabe darin besteht, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Leistungsbereiche ihre Aufgaben optimal erfüllen können.¹

Die Organisation ist weiterhin im Fluss. Derzeit wird in der Bearbeitung geprüft, wie weitere Arbeitsschritte optimal zusammenzufassen sind, um Doppelarbeit einzusparen, und wie einzelne Arbeitsvorgänge anzuordnen sind, damit der Arbeitsaufwand verringert werden kann. Gleichzeitig werden die Arbeitsvorgänge im wachsenden Bereich der Medienbearbeitung analysiert, um hier den wachsenden Anforderungen entsprechende Arbeitsstrukturen zu gestalten.

Diese Veränderungen sind ebenfalls ein weiterer Schritt in der ständigen Anpassung der Organisation an sich ändernde Erfordernisse. Auch die heutige Struktur ist sicherlich in einiger Zeit erneut in Frage zu stellen. Die Organisationsstruktur ist immer wieder den veränderten Anforderungen der Kunden, den Möglichkeiten der Arbeitstechnik wie den Bedingungen des Beschaffungsmarktes anzupassen.

¹ Vgl.: Andreas Keller: Das Organigramm der Universitätsbibliothek Konstanz. In: *Bibliothek aktuell* H.68, S. 21-24. Hier S. 24.



2. Organisationsentwicklung begleiten: Der Faktor Mensch

Petra Hätscher

Änderungen in der Organisationsstruktur verlangen ein hohes Maß an Bereitschaft bei der Mitarbeiterschaft, sich auf den Prozess der Veränderung einzulassen und ihn mitzugestalten. Denn nur bei aktiver Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Organisation – also Bibliothek - in kurzer Zeit "besser" werden, sprich ihre Aufgaben effektiver bewältigen. Die Beschäftigten erkennen in der Regel als erste, wo Engpässe oder wo Überkapazitäten entstehen. Wenn sie in den ständigen Prozess der Weiterentwicklung eingebunden sind, werden sie dieses Wissen auch im Sinne der Ziele die Bibliothek anwenden. Diese Bereitschaft zur Mitarbeit an der Organisation kann nur entstehen und erhalten bleiben, wenn die globalen Ziele der Bibliothek bekannt sind und von allen geteilt werden (Leitbild) und wenn das Fachwissen und die sozialen und organisatorischen Fähigkeiten weiterentwickelt werden (Weiterbildung).

Die Bibliothek der Universität Konstanz hat seit etlichen Jahren ein hausinternes Weiterbildungsprogramm. Einmal wöchentlich wird zum immer gleichen Termin ein Thema behandelt, wobei die Veranstaltungen sich häufig an bestimmte Zielgruppen wenden (z. B. alle Teammitarbeiter/innen, alle Verbuchungsmitarbeiter/innen etc.), die aber grundsätzlich für alle Interessierte aus dem Haus offen sind. Die Themen ergeben sich aus den Weiterentwicklungen der Arbeit in der Bibliothek selbst, aber auch aus Entwicklungen und Veränderungen außerhalb der eigenen Bibliothek. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, einerseits einer möglichst großen Personenzahl zu ermöglichen, die konkreten Arbeitsgänge in der Bibliothek zu durchschauen und damit Auswirkungen von Tätigkeiten in anderen Bereichen auf die eigene Arbeit erkennen zu können, und andererseits neue Entwicklung in der bibliothekarischen Welt im Haus breit bekanntzumachen, um so die Kenntnisse auf einem aktuellen Stand zu halten, und dies möglichst nicht nur für das eigene Arbeitsgebiet. Das Weiterbildungsprogramm wird jeweils für ein halbes Jahr im voraus erstellt und bekanntgemacht, so dass die Beschäftigten sich auf die Termine einstellen können, wobei selbstverständlich Änderungen eintreten können. Diese Art der Weiterbildung zielt fast ausschließlich auf die fachliche Qualifizierung der Beschäftigten, es werden Änderungen und Neuerungen der Bibliotheksarbeit berichtet und diskutiert.



Seit 1996 wird verstärkt in den Bereich der Weiterbildung investiert, der die sozialen und organisatorischen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert.

Organisationsentwicklung als ständiger Prozess bedarf auch der Fähigkeit der Beschäftigten, diesen Prozess mitvollziehen und mitgestalten zu wollen und zu können. Diese Art der Weiterbildung muss selber als Prozess betrachtet werden, die einzelnen Seminare und Workshops werden nicht im Vorhinein für einen langen Zeitraum geplant, sondern ergeben sich "step by step" aus dem konkreten Bedarf in bestimmten Veränderungssituationen. Alle Seminare oder Workshops wurden von externen Moderatoren begleitet. Die Finanzierung erfolgte aus verschiedenen Quellen, z. T. aus Weiterbildungsmitteln des Landes, die der Universität zur Verfügung gestellt werden, z. T. aus eigenen Weiterbildungsmitteln, z. T. aus Sonderförderprogrammen auf dem Antragsweg. Die externe Moderation hat sich als sehr produktiv erwiesen, alle Teilnehmer aus der Bibliothek sind gleichberechtigt an der Diskussion beteiligt, professionelle Betreuung verhindert "Endlosdiskussionen" und führt zu konkreten Ergebnissen.

Nach einem insgesamt dreitägigen Seminar zum Umgang mit Konfliktsituationen mit Benutzern im Jahr 1996 und 1997², das eher auf die kommunikativen Fähigkeiten im Außenkontakt abzielte, begann 1997 ein Weiterbildungszyklus, der sich mit der internen Informationsstruktur und –kultur befasst. Die Abfolge war prozesshaft, d. h. die einzelnen Workshops ergaben sich einer aus dem anderen. Der Prozess ist keinesfalls als abgeschlossen zu betrachten, da auch die Organisationsentwicklung nicht abgeschlossen ist. Zentrale Themen sind Kommunikation, Information(sfluss), Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Führungskräfte-Feedback³, Motivation u. a. Begonnen wurde mit zwei jeweils zweitägigen Workshops. Einer richtete sich an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Teams zum Thema Kommunikation und Konfliktlösung im Team, der andere an die Sachgebietsleiter und –leiterinnen (Leitungsstellen des gehobenen Dienstes) zum Themenkomplex Gesprächsführung und Konfliktlösungsstrategien. Vor allem der zweite setzte eine intensive Diskussion im Haus in Gang über interne Kommunikation, so dass in der Folge ein Workshop Informationsfluss stattfand⁴, an dem die Direktion, die Abteilungsleiter, die Sachgebietsleiter und einzelne Fachreferenten teilnahmen. Die positive Erfahrung dieser zwei Tage erhöhte die Bereitschaft bei allen Beschäftigten, sich auf weitere Lernprozesse einzulassen, so dass mittlerweile von Seiten der meisten

² Vgl. Klaus Ostermeier, Charlie Trax: Hier sitzt sowieso die falsche Hälfte! In: Bibliothek aktuell, H. 69, 1997, S. 26-27

³ Vgl. Petra Hätscher: Wie gut ist mein Chef? In: Bibliothek aktuell, H. 73, 1999, S. 20-21



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die anfangs durchaus skeptisch waren ob der befürchteten "Psychospielchen", diese Form des sozialen und organisatorischen Lernens akzeptiert bzw. sogar erwünscht ist, um Veränderungen von vornherein professionell zu begleiten. Da die Bibliothek seit fünf Jahren Stellen abbauen muss und dies auch noch über weitere fünf Jahre fortgeführt werden wird, sind weitere Umstrukturierungen unausweichlich. Insofern wird die Bibliothek weiterhin in die Qualifizierung im Bereich der "soft skills" investieren, um möglichst wenig zusätzliche Kapazitätsverluste durch ineffektive Kommunikationsprozesse usw. zu erleiden.

Organisationsentwicklung fordert viel von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nämlich die Bereitschaft, sich neuen Situationen anpassen und in vielen Bereichen Neues lernen zu müssen, sowohl fachlich als auch sozial. Lange wurden Veränderungen eher als Bedrohung betrachtet, das Loslassen des Altvertrauten als Verlust gesehen.

Organisationsentwicklung bietet Chancen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nämlich die Möglichkeit, sich in neue Situationen hineinfinden zu können und weiterlernen zu dürfen. Dies kann nur funktionieren, wenn die Weiterbildung in den fachlichen und sozialen Kompetenzen gewährleistet ist.

Auch die Weiterbildung kann und muss sich weiterentwickeln und muss weiter verbessert werden.

⁴ Vgl. Petra Hätscher: Workshop "Informationsfluss in der Bibliothek". In: *Bibliothek aktuell*, H. 74, 2000, S. 17-18



Kurzviten:

Petra Hätscher, Stellv. Bibliotheksdirektorin der UB Konstanz, Berufserfahrung im Bereich der Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken, derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung, Betrieb und Organisation, Online-Publikationen und Digitale Bibliothek.

Adalbert Kirchgäßner, Abteilungsleiter der Bearbeitungsabteilung der UB Konstanz, Berufserfahrung in Erwerbung und Betriebsorganisation, derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Betrieb und Organisation, Bibliotheks-Managements-Systeme, Erwerbung und Einkaufskonsortien.