

*Adalbert Kirchgäßner*

## **Von der arbeitsteiligen zur ganzheitlichen Bibliotheksorganisation**

### **These**

*Mit dem Anwachsen der Bibliotheken in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts wurden für die einzelnen bibliothekarischen Aufgaben spezialisierte Arbeitsinstrumente geschaffen, die zu einer Ausdifferenzierung der wachsenden Organisation führten, um mit den komplizierter werdenden Arbeitsfeldern und Arbeitsinstrumenten zurechtzukommen. Mit dieser Ausdifferenzierung ging eine Ausdifferenzierung des Berufsstandes einher, die durch die Erlasse der zuständigen Ministerien sanktioniert wurde. Durch die Einführung der Datenverarbeitung, die Umstrukturierung der Arbeitsinstrumente und die Veränderung der Anforderungen an die Bibliothek ist eine Anpassung der Arbeitsorganisation und der Beschäftigtenstruktur an die gewandelten Aufgaben und Arbeitsinstrumente erforderlich.*

### **Ausgangslage**

Mit dem Anwachsen der Bibliotheken in den letzten zweihundert Jahren ging eine zunehmende Professionalisierung und Spezialisierung der Arbeit in den Bibliotheken einher. Dies hat zwei wesentliche Auswirkungen: Die Bibliothek wurde arbeitsteilig organisiert und hierarchisch strukturiert.

Die organisatorische Einteilung der Arbeitsbereiche der Bibliothek in selbständige Abteilungen entsprach den unterschiedlichen Aufgaben der Bibliothek, wobei die einzelnen Organisationseinheiten in sich weiter differenziert und spezialisiert waren. So wurde beispielsweise die Buchbearbeitung in Erwerbung, Formalerschließung, Sacherschließung und anderes mehr aufgeteilt, die Erwerbung wiederum in Vorakzession, Bestellung, Einarbeitung und

weitere Bereiche, getrennt nach Monographien, Zeitschriften, Geschenk und Tausch und so weiter. Die anderen Bereiche der Bibliothek wurden ebenso organisiert und strukturiert. Die daraus entwickelte bibliothekarische Organisation ist in sich tief gestaffelt und enthält viele Hierarchiestufen.

Die differenzierte Organisation, vor allem der großen Bibliotheken, war vor der Einführung der Datenverarbeitung in die Bibliotheken auch durch die Arbeitsinstrumente bedingt. Jeder größeren Organisationseinheit entsprachen ein(e) oder mehrere große Kataloge oder Karteien, um die herum der spezialisierte Arbeitsbereich und damit die jeweilige Abteilung räumlich angeordnet war.

Mit der Ausdifferenzierung der Arbeitsbereiche und der Arbeitsvorgänge ging eine Ausdifferenzierung des Berufes einher, die sich heute in den verschiedenen Laufbahnen wie in den Standesorganisationen oder Berufsverbänden widerspiegelt.

Das hatte positive und negative Folgen:

Die in einzelne Arbeitsbereiche zerlegte und auf spezialisierte Arbeitsplätze verteilte Arbeit erlaubte es, die Arbeit am jeweiligen Arbeitsplatz hoch spezialisiert und sehr effizient zu besorgen. Weiter konnten die einzelnen Arbeitsabläufe so in Arbeitsvorgänge zerlegt werden, daß ein möglichst hoher Anteil niedrig qualifizierter Arbeit mit entsprechend kostengünstigem Personal erledigt werden konnte. Die Aufteilung und Differenzierung der Arbeit erlaubte es weiter, den sich herausbildenden Berufsgruppen des höheren, gehobenen und mittleren Dienstes Arbeitsvorgänge entsprechend ihrer Ausbildung und finanziellen Einstufung zuzuweisen. Die Hierarchisierung führte zu einer Vielzahl von Über- und Unterstellungsverhältnissen, die der Neigung der Menschen, ihre Selbstwertgefühle aus der hierarchischen Position zu beziehen, entgegenkommen. So schreibt Schochow: „Die Einbeziehung der Bibliothekare in die allgemeine Beamtenhierarchie stärkt deren Selbstbewußtsein...“<sup>1</sup>.

---

1 Werner Schochow: Der Berufsbibliothekar. In: Bibliothek und Wissenschaft, Wiesbaden, Harrassowitz 1983, Seiten 56-101, hier: Seite 66.

Andererseits führte die Differenzierung der Arbeitsvorgänge und die Abfolge vieler spezialisierter Arbeitsschritte nacheinander in Stapelbearbeitung zu langen Bearbeitungszeiten für die internen Vorgänge. Da bei Stapelbearbeitung jeder Stapel erst dann weitergegeben wird, wenn (fast) alle Stücke bearbeitet sind, führt die Stapelbearbeitung zu Zwischenlagern zwischen den einzelnen Arbeitsschritten. Meist ist es genau ein Zwischenlager weniger als es getrennt organisierte Arbeitsschritte sind. Da normalerweise vor dem Beginn der Arbeitskette ein Eingangslager und am Ende ein Endlager existiert, führt die Stapelbearbeitung oft zu genau einem Lager mehr als es Arbeitsstationen gibt. Je mehr einzelne Arbeitsstationen ausdifferenziert sind, desto geringer ist der Anteil der eigentlichen Arbeitszeit, die auf das einzelne Stück verwandt wird, an der gesamten Verweilzeit in der Bearbeitung. Das klassische Mittel, bei Differenzierung der Arbeit in einzelne Teilschritte die Lagerzeiten zu minimieren, ist die Fließbandarbeit. Die bibliothekarische Tätigkeit eignet sich nicht dafür und es ist mir auch kein Versuch bekannt, die bibliothekarische Arbeit als Fließbandarbeit zu organisieren. Deshalb sind die Buchdurchlaufzeiten in den Bibliotheken weitgehend von den Liegezeiten zwischen den einzelnen Arbeitsschritten bestimmt.

Ähnliche Probleme bestehen in den anderen Bereichen der Bibliothek ebenso: Die Stapelbearbeitung in der Fernleihe ebenso wie in den Magazinen führt auch dort zu mehr oder weniger langen Wartezeiten, je nachdem in wieviele Arbeitsschritte die Vorgänge aufgeteilt werden.

Das organisatorische Ziel der durch die „preußischen Reformbibliothekare“ geprägten wissenschaftlichen Großbibliothek war, die Arbeitsabläufe so zu differenzieren, daß sie professionell, rationell und wirtschaftlich durchgeführt werden konnten, dabei aber den Arbeitsablauf so zu organisieren und zu straffen, daß die Arbeitsabläufe übersichtlich und die Buchdurchlaufzeiten noch in erträglichem Rahmen blieben. Diese Organisationsform entsprach damals der allgemeinen Entwicklung der Arbeitsorganisation, die durch den Übergang von der handwerklichen Werkstückarbeit zur industriellen Serienfertigung geprägt war. Ebenso wie in anderen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft Preußen in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts unter den deutschen Ländern die Führung in den Modernisierungsbestrebungen übernommen hatte, waren die Bibliothekare der großen preußischen Bibliotheken bemüht, diese den modernen Entwicklungen anzupassen.

Den Vorteilen der spezialisierten und arbeitsteiligen Bibliotheksorganisation standen von Anfang an einige Nachteile gegenüber. Diese waren zum Teil bewußt in Kauf genommen, zum Teil wurden sie nicht wahrgenommen oder stellten sich erst im Laufe der Zeit heraus.

Die Differenzierung der Buchbearbeitung in voneinander unabhängige Abteilungen, die nebeneinander mit jeweils eigenen Katalogen und Karteien arbeiteten, führte dazu, daß in allen diesen Bearbeitungsabteilungen die Buchdaten immer wieder von neuem erarbeitet und aufbereitet werden mußten. Versuche, unter diesen Bedingungen die mehrfache Wiederholung von Arbeitsvorgängen zu vermeiden, haben nur in geringem Umfang zum Erfolg geführt. Durchschreibeformulare für Bestellungen, die außer für die Bestellung beim Buchhändler und für die Erwerbungskarteien auch für weitere Kataloge der Bibliothek noch nutzbar sein sollten, haben nur geringe Verbreitung gefunden. Sind Korrekturen der ersten Eintragungen erforderlich, stehen die neuen Eintragungen und die geänderten alten Eintragungen nebeneinander auf dem Zettel, weshalb diese dann teilweise nur sehr schwer zu lesen sind. Bei zu vielen Korrekturen wurden die Durchschreibezettel dann doch oft neu geschrieben. Dadurch ist bei dieser Arbeitsform der Aufwand für die Wiederverwendung oftmals ebenso hoch wie für die Neuerstellung der Buchdaten.

Auch für die Ausleihdaten gab es derartige Versuche: beispielsweise wurden für die Bücher Buchkarten erstellt, die die Ausleihinformationen der einzelnen Bücher enthielten und bei jeder Ausleihe neu verwendet wurden. Diese haben aber nur beschränkte Verbreitung gefunden. Eher hat man dem Benutzer zugemutet, die Daten für die Ausleihe immer wieder durch Ausfüllen von Leihscheinen neu zu erstellen, obwohl der Bibliothek sowohl die Buchdaten wie die Benutzerdaten bereits (oft mehrfach) vorlagen.

### **Veränderung der Arbeitsinstrumente**

Das Eindringen der elektronischen Datenverarbeitung in die Lebens- und Arbeitswelt stellt die bisherige Form der arbeitsteiligen Bibliotheksorganisation in Frage. Die Erfassung der Buchbeschreibungen und der Benutzeridentifikationen auf elektronischen Datenträgern eröffnet die Möglichkeit, die vielfache Wiederholung fast identischer Arbeitsvorgänge zu vermeiden. Wird ein Datum einmal erfaßt und so bereitgestellt, daß es für jeden weiteren

Zweck neu aufgerufen, verbessert und ergänzt werden kann, eröffnet sich die Möglichkeit, beispielsweise die Buchdaten, die für einen Anschaffungswunsch oder eine Bestellung einmal erfaßt werden, bei jedem Arbeitsschritt erneut aufzurufen, um sie zu ergänzen und sie bis hin zum Benutzerkatalog oder der Ausleihverbuchung immer wieder zu verwenden.

Die Rahmenbedingungen für die Arbeitsorganisation wurden aber auch anderweitig verändert. Die Weiterentwicklung der Technik bietet immer vielfältigere Möglichkeiten, die Datenerhaltung einerseits, den Abruf und die Bearbeitung dieser Daten andererseits räumlich zu trennen. Mit den heutigen Möglichkeiten der Vernetzung ist es ziemlich gleichgültig, wie weit die Daten vom Arbeitsplatz entfernt physikalisch gespeichert werden. Dadurch ist die Notwendigkeit entfallen, die Arbeit in räumlich voneinander geschiedene Abteilungen aufzuteilen.

Ebenso wie die organisatorischen Rahmenbedingungen haben sich auch die Anforderungen an die Ausbildung verändert. Die Einführung von Datenbanken als Arbeitsinstrument, das die Daten einer Vielzahl von Karteien und Katalogen zusammenführt und integriert, erfordert von den Bearbeitern, daß sie die Strukturen dieser Datenbanken so weit kennen, daß sie ihre Arbeit in dieser Datenbank durchführen können. Dazu müssen die Bearbeiter auch die Strukturen der Datenbereiche, die sie nicht selbst bearbeiten, wenigstens soweit kennen, daß sie die Daten der anderen Bereiche interpretieren und für ihre eigenen Aufgaben nutzen können. Dies erfordert von den einzelnen Bearbeitern im allgemeinen ein sehr viel breiteres Wissen über das gemeinsame Arbeitsinstrument aller Bereiche als die frühere Arbeit mit hochspezialisierten Karteien.

Mitarbeiter, die die integrierte Struktur der Datenbank kennen, die für alle Bereiche der Buchbearbeitung genutzt wird, und die Arbeit in dieser Struktur beherrschen, können prinzipiell auch alle grundlegenden Bearbeitungsschritte der verschiedenen Bearbeitungsstationen durchführen. Damit ist die Differenzierung der Arbeit zur optimalen Nutzung der Arbeitsinstrumente nicht mehr erforderlich und es entfällt in den Bibliotheken ein wesentlicher Grund für die Aufteilung der Buchbearbeitung in verschiedene Abteilungen.

Nutzt die Bibliothek die von der Technik gebotene Möglichkeit, bisher getrennte Arbeitsbereiche zusammenzuführen, hat dies auch Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur:

Konnte bisher ein Teil der spezialisierten Teilaufgaben von angelernten Kräften, die nur ihr spezielles Arbeitsinstrument kannten, durchgeführt werden, so erfordert die Bearbeitung komplexer Daten die grundlegende Kenntnis der Daten auch von den Mitarbeitern, die nur einzelne Arbeitsschritte vornehmen. Sie müssen nämlich erkennen können, wenn der Gesamtzusammenhang der Daten den vorgesehenen Arbeitsschritt in bestimmter Weise erfordert oder nicht erlaubt, weil sonst in anderen Bereichen der Daten Fehler auftreten würden.

Das Anwachsen der Komplexität in einigen Bereichen mit entsprechend erhöhten Anforderungen an die Bearbeiter geht einher mit einem Absinken der Anforderungen in anderen Bereichen der bibliothekarischen Tätigkeit. Beispielsweise führen die besseren Nachweismöglichkeiten und der Zugriff auf große zentrale bibliographische (mit Titelinformationen) und bibliothekarische (Kataloge mit Titel- und Standortinformationen) Datenbanken zu einer Reduzierung der Anforderungen bei der Verifizierung gewünschter Titel bis hin zum Fortfall ganzer Aufgabenkomplexe. War es früher erforderlich, eine Vielzahl von Katalogen und Bibliographien mit der ganzen Fülle unterschiedlicher Inhalte und Erschließungen zu kennen, um Fernleihscheine rasch und erfolgreich bearbeiten zu können, genügt heute in den meisten Fällen die Suche in ein oder zwei großen Datenbanken zum Überprüfen des Titels und Ermitteln des Besitznachweises.

### **Veränderung der Anforderungen an die Bibliotheken**

Nicht nur die Arbeitsinstrumente der Bibliothek verändern sich, sondern auch das Bibliotheksgut ist einem ständigen Veränderungsprozeß unterworfen. Die Bibliotheken kaufen weiterhin große Mengen an Literatur auf Vorrat ein und zwar immer noch und wohl noch eine ganze Weile vorwiegend gedrucktes Material. Doch die Steigerung der Verlagsproduktion ebenso wie das Aufkommen neuer Formen von Informationsträgern, die zusätzlich zu den bisherigen Materialien angeboten werden und die bisherigen nur zum Teil ersetzen, führen dazu, daß die Bibliotheken immer weniger in der Lage sind, die von ihren Benutzern gewünschten Informationen auf Vorrat einzukaufen und für die Benutzung bereitzustellen.

Bei einem Teil der von den Benutzern gewünschten Informationen ist es möglicherweise auch nicht sinnvoll, diese auf Vorrat zu beschaffen, sei es, daß nur ein zeitlich begrenzter Bedarf vorliegt, sei es, daß die Mehrkosten für die nicht wahrscheinliche Mehrfachnutzung unverhältnismäßig hoch sind. Aus Sicht der Benutzer ist es in vielen Fällen wichtiger, daß benötigte Literatur bei Bedarf umgehend zur Verfügung gestellt wird, als daß die Bibliothek die Bücher oder Zeitschriften selbst besitzt.

### **Reaktion der Bibliotheken auf die Veränderungen**

Auf die zeitgemäßen technischen Arbeitsmittel, die veränderte und umfangreichere Ausbildung sowie die veränderten Anforderungen durch die Benutzer kann die Bibliothek in unterschiedlicher Weise reagieren. Selbstverständlich ist es möglich, die Datentechnik einzusetzen und die bisherigen Organisationsformen beizubehalten, also alles wie bisher, aber zusätzlich mit neuer Technik zu machen. So kann man in der Buchbearbeitung für die Erwerbung und die Katalogisierung unterschiedliche Systeme einsetzen, so daß die bisherige Mehrfacharbeit erhalten bleibt. Damit kann man die Notwendigkeit, die Organisation den neuen technischen Möglichkeiten anzupassen, eine Weile ignorieren. Ebenso kann man die Anforderungen der Benutzer, neue Informationsquellen zu nutzen oder Dokumente schneller zu besorgen, damit abblocken, daß man die Benutzer auf die bisherige Fernleihe verweist und sich darauf zurückzieht, daß Informationen, die in anderer als der bisher gewohnten Form angeboten werden, nicht zum Bibliotheksgut gehören und deshalb die Bibliothek auch nicht den Auftrag habe, diese Informationen zu besorgen.

Die Bibliothek kann aber auch auf die Veränderungen reagieren und sie positiv nutzen. Dies sei im folgenden beispielhaft dargestellt.

Die Buchbearbeitung war - wie bereits oben dargestellt - meist in die Abteilungen Erwerbung, Katalogisierung, Sacherschließung und Einband / Ausstattung / Schlußstelle aufgeteilt. Die Erwerbung ihrerseits war wiederum in mehr oder weniger Sachgebiete mit unterschiedlichen Aufgaben gegliedert. Die Bestandsüberprüfung, die jeder Bestellung vorausgeht, erfolgte meist an mehreren Katalogen. Nur wenige Bibliotheken hatten einen einzigen Katalog, der den Gesamtbestand nachwies. In diesen Katalogen und in der (den) Erwer-

bungskartei(en) wurde überprüft, ob das gewünschte Buch bereits vorhanden oder bestellt ist. Anschließend wurde die Bestellung ausgeschrieben - nach Möglichkeit auf einen Durchschreibesatz - und die einzelnen Blätter des Durchschreibesatzes wurden teils dem Buchhändler als Bestellung geschickt, teils in die verschiedenen Karteien der Erwerbungsabteilung einsortiert. Dabei wurde die Überprüfung an den Katalogen und Karteien meist von den einen Mitarbeitern durchgeführt, die Bestellungen wurden danach von anderen und das Einlegen der Zettel in die Karteien möglicherweise wieder von weiteren Mitarbeitern erledigt.

Ist nun der Gesamtbestand einer Bibliothek in einer Datenbank enthalten, erfolgt die Bestandsüberprüfung an dieser Datenbank gleichzeitig mit der Überprüfung, ob bereits eine Bestellung vorliegt. Liegt kein Bestand und keine Bestellung vor, wird die Bestellung sofort eingegeben, wobei teilweise in der Datenbank vorhandene Titeldaten genutzt werden. In einem einzigen Arbeitsgang wird die Bestands- und Bestellüberprüfung positiv erledigt oder die Bestellung erstellt.

Analog kann die komplette Bearbeitung beim Eintreffen des bestellten Buches zusammengefaßt werden. Trifft dieses in der Bibliothek ein, kann von der Lieferüberprüfung bis zur Ausstattung des Buches theoretisch die komplette Bearbeitung an einem Arbeitsplatz erfolgen, da dem Mitarbeiter alle Daten, die er für Erwerbung, Katalogisierung und Sacherschließung benötigt und bearbeiten muß, an seinem Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Dies ist unabhängig davon, wo dieser Arbeitsplatz angesiedelt ist.

Um in der beschriebenen Art arbeiten zu können, muß der Mitarbeiter allerdings alle Bearbeitungsbereiche beherrschen. Dafür entfällt die mehrfache Erarbeitung immer wieder der gleichen Daten für unterschiedliche Zwecke und Karteien. Es entfallen alle Zwischenlager zwischen den einzelnen Arbeitsschritten. Dementsprechend wird sich auch bei Stapelbearbeitung der Anteil der Liegezeiten des einzelnen Buches an der Verweilzeit in der Buchbearbeitung deutlich verringern. Da der Mitarbeiter sich jeweils nur einen Stapel in einer Größe zur Bearbeitung vornehmen wird, daß der Stapel in überschaubarer Zeit bearbeitet ist, wird sich die Liegezeit vor allem auf die Lagerzeit vor der Bearbeitung beschränken. Nach erfolgter Bearbeitung steht das Buch fertig der Benutzung zur Verfügung. Bei genau glei-



cher Arbeitszeit für den einzelnen Bearbeitungsfall wird die Verweilzeit im Bearbeitungsbereich dadurch deutlich sinken.

Wie weit die Arbeitsvorgänge, die von der Arbeitstechnik her gesehen theoretisch zusammengefaßt werden können, dann im organisatorischen Ablauf zusammengefaßt werden und in wieviele getrennte Arbeitsstationen die Buchbearbeitung noch aufgeteilt wird, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit. Je mehr Arbeitsschritte zusammengefaßt werden, desto höher sind die Anforderungen an die betroffenen Mitarbeiter. Nimmt man einzelne Tätigkeiten - wie zum Beispiel die Sacherschließung - aus der integrierten Arbeit heraus, da diese sinnvollerweise von den Fachreferenten und nicht von den Buchbearbeitern durchgeführt wird, ist die organisatorische Einordnung dieses Bereiches in den Arbeitsablauf zu klären. Wird die Sacherschließung nach der kompletten Bearbeitung - Erwerbung / Formalerschließung / Signaturvergabe / Ausstattung - angeordnet, erhält man einen Arbeitsvorgang mit zwei Arbeitsstationen. Wird die Sacherschließung, wie es bei systematischer Aufstellung erforderlich sein kann, zwischen der Formalerschließung und der Signaturvergabe / Ausstattung angeordnet, erhält man einen Arbeitsvorgang mit drei Stationen. Die konkrete Arbeitsorganisation sollte möglichst wenig Arbeitsstationen aufweisen. Andererseits sollten die einzelnen Arbeitsstationen nur so komplex sein, daß der einzelne Mitarbeiter den großen Anteil der Normalfälle selbständig bearbeiten kann.

Ein weiteres Beispiel ist die Fernleihe. Bisher ist es üblich, daß die von den Benutzern ausgefüllten und abgegebenen Fernleihscheine gesammelt, in Stapeln für den Bibliographierdienst bereitgelegt und von unterschiedlichen Mitarbeitern bibliographiert werden. Anschließend wird von anderen der Leitweg festgelegt, bis die Scheine ihre unendliche Reise durch die deutschen Bibliotheken antreten können. Heute schon ist es in den meisten Fällen möglich, daß der Mitarbeiter, der den Leihschein zum ersten Mal in die Hand nimmt, diesen an der Datenbank fertig überprüft, den Leitweg festlegt und die fertigen Scheine zum Versand gibt. Wenn die Technik weiter ausgebaut ist, wird es möglich sein, den Fernleihwunsch sofort in das System einzugeben und an die besitzende Bibliothek zu versenden. Dann kann der Mitarbeiter, der den Schein zum ersten Mal in die Hand nimmt, in den meisten Fällen bereits auch schon die Bestellung bei der besitzenden Bibliothek veranlassen.

Bei der gebenden Bibliothek spielt sich wiederum ähnliches ab. Die Fernleihschein werden am Katalog signiert und nach Standorten sortiert. Dann werden die Bände ausgehoben und, wenn Kopien gewünscht werden, zur Kopierstelle transportiert. Dort werden die gewünschten Kopien erstellt. Anschließend wird der Kopienstapel zur Packstelle gebracht, von weiteren Mitarbeitern versandfertig gemacht, und wenn alle Kopien endlich versandfähig sind, werden diese zum Versand gebracht. Der organisatorische Rahmen ist meist durch die getrennten, zum Teil zentralen Funktionen von Posteingang, Signierdienst, Magazindienst, Kopierstelle, Packstelle und Versand bestimmt. Sortiert man nun die eingehenden Fernleihwünsche nach den Standorten und bringt die Kopierer in die Nähe der Standorte, kann ein Mitarbeiter die ganze Arbeitskette vom Holen, Kopieren, Versandfähig-Machen und dem Zum-Versand-Bringen durchführen. Teilt man den einzelnen Mitarbeitern immer solche Arbeitsportionen zu, die sie in einer bis eineinhalb Stunden fertig bearbeiten können, kann in den meisten Fällen der ganze Stapel von Kopien bereits nach ein bis zwei Stunden versandfertig sein und die Bibliothek verlassen. Fast immer ist die Erledigung innerhalb von vierundzwanzig Stunden möglich, sofern die benötigten Bände verfügbar sind.

Diesem Organisationsvorschlag wird meist entgegengehalten, daß dafür mehr Personal benötigt werde als bei der bisher üblichen Organisation. Dies mag zum Teil richtig sein. Allerdings ist erst genauer zu untersuchen, ob der hier vorgeschlagene Ablauf nicht annähernd mit dem gleichen Personal zu bewerkstelligen ist. Diese Überprüfung ist deswegen zweckmäßig, weil bei der bisherigen arbeitsteiligen Stapelbearbeitung zwangsläufig Warten und Leerzeiten entstehen. Ein viel größeres Hindernis für die Veränderung ist darin zusehen, daß solcherart zügig erstellte Kopien die Bibliothek nicht verlassen können, weil das hauptsächlich genutzte Transportmittel - das Bücherauto - zu selten fährt.

Die beiden angeführten Beispiele der Arbeitsintegration haben unterschiedliche Folgen für die Anforderungen an die Mitarbeiter. Zum Teil werden höhere Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt, zum Teil sinken die Anforderungen. Bei der Buchbearbeitung steigen durch die Zusammenführung verschiedener Tätigkeiten die Anforderungen an die Mitarbeiter, da die Mitarbeiter mehr Arbeitsbereiche als früher gleichzeitig beherrschen müssen. Bei der Fernleihe werden bisher erforderliche Qualifikationen nicht mehr im selben Umfang benö-

tigt, da erheblich weniger Spezialkenntnisse für die Bearbeitung der Masse der Fernleihen erforderlich sind.

Beide Organisationsveränderungen haben auch zur Folge, daß die Organisation flacher werden kann. Wird die Arbeit integriert und entstehen ganzheitliche Arbeitsstrukturen, fallen bisherige Hierarchiestufen weg. Entfällt die Aufteilung in kleine Sachgebiete, so entfällt auch die formale Ein- und Unterordnung. Werden bisherige funktional getrennte Abteilungen zusammengelegt, weil die Arbeitsprozesse integriert werden und dadurch zum Teil wegfallen, entfallen auch die entsprechenden Leitungsfunktionen.

Andererseits kann die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit steigen. Und Mitarbeiter interessieren sich nicht mehr nur für einen Teilbereich des Arbeitsprozesses sondern für den ganzen ihnen anvertrauten Arbeitsprozeß. Mitarbeiter, die „ihre“ Bücher von der Bestellung bis zur fertigen Bereitstellung für die Benutzer selbst bearbeiten, werden sich mehr mit dem Arbeitsergebnis identifizieren als Mitarbeiter, die nur einen Bruchteil des Arbeitsprozesses ausführen. Im arbeitsteiligen Prozeß werden Mitarbeiter ihre Arbeitszufriedenheit aus der bestmöglichen Erledigung ihrer Teilaufgabe ziehen. Welche Bedeutung die bestmögliche Erledigung des Teiles für den gesamten Arbeitsprozeß hat, ist für sie meist nicht erkennbar. Wie die Dauer des gesamten Arbeitsprozesses sich zusammensetzt ist für sie ebensowenig erkennbar und durch die Beschleunigung ihrer eigenen Tätigkeit kaum beeinflussbar. Mitarbeiter, die einen vollständigen Arbeitsprozeß von der Bestellung bis zur Bereitstellung des Buches für die Benutzung selbst durchführen oder diesen aus eigener Tätigkeit und Anschauung kennen, wissen um die Bedeutung des einzelnen Arbeitsschrittes für den ganzen Arbeitsprozeß und erleben, daß sie selbst für die Arbeitsqualität und die Durchlaufzeit verantwortlich sind.

Einzelne Arbeitsprozesse können so komplex sein, daß der einzelne Mitarbeiter nicht in der Lage ist, den Arbeitsprozeß alleine durchzuführen. Dann ist es sinnvoll, Arbeitsgruppen zu bilden, die für den gesamten Arbeitsprozeß zuständig sind. Die Mitarbeiter kennen dann den gesamten Arbeitsprozeß, der in ihrer Gruppe abläuft, auch wenn sie nicht alle Tätigkeiten selbst durchführen. Auch wenn der Arbeitsprozeß von einzelnen Mitarbeitern oder von den meisten Mitarbeitern vollständig durchgeführt werden kann, ist es sinnvoll, Arbeitsgrup-

pen zu bilden. Diese Arbeitsgruppen sollten so überschaubar bleiben, daß sie ihre Arbeit selbst steuern können. Andererseits sollten sie so groß sein, daß sie die normalen Schwankungen im Arbeitsprozeß und die Ausfälle durch Urlaub und Krankheit weitgehend selbst ausgleichen können. Die Arbeitsmenge und die eventuell bestehende Halde wird dann als Anforderung an jeden einzelnen Mitarbeiter und nicht mehr in erster Linie als Problem der Abteilungsleitung erlebt.

Wenn dann noch hinzukommt, daß sie den Benutzer, für den das Buch beschafft wird, kennen, weil die Benutzer wissen, welche Mitarbeiter für die Beschaffung ihrer Literatur zuständig sind, kann auch dieses motivierend wirken. In der Folge können die Mitarbeiter zum Teil selbst beurteilen, welche Buchzugänge beschleunigt bearbeitet werden sollten, weil Benutzer auf diese Bücher warten. Sie wissen auch, welche Bücher es vertragen, daß sie zu Gunsten der eiligen Bücher langsamer bearbeitet werden können, da sie für einen künftigen Bedarf eingekauft werden.

Ebenso sind Mitarbeiter, die in einer zentralen Kopierstelle für die Fernleihe kopieren, kaum in der Lage, den gesamten Prozeß der Fernleihbearbeitung zu überblicken. Welche Auswirkung ihre schnelle oder langsame Kopiertätigkeit auf die Bearbeitungszeit hat, ist für sie praktisch kaum erlebbar. Mitarbeiter, die den gesamten Ablauf vom Eingang des Fernleihscheines bis zum Versand der Kopie selbst erledigen, wissen genau, wie sie die Verweilzeit der Fernleihbestellung in der Bibliothek durch ihre Arbeitsweise beeinflussen.

Eine weitere Folge ganzheitlicher Organisationsstrukturen ist eine bessere Vorsorge für Personalausfälle. Wenn die Arbeitsorganisation eine Vielzahl von hochspezialisierten Einzelarbeitsplätzen enthält, gibt es meist nur sehr wenige Mitarbeiter, die beim Ausfall eines Spezialisten einspringen können. Werden die Tätigkeitsfelder breiter und sind jeweils mehrere Mitarbeiter in der Lage, das breitere Tätigkeitsfeld zu bearbeiten, ist beim Ausfall eines oder einiger Mitarbeiter die Gefahr erheblich geringer, daß die Bearbeitung nicht in der vorgesehenen Abfolge ablaufen kann. Sicherlich sinkt auch bei dieser Organisationsform der Durchsatz, wenn Mitarbeiter ausfallen. Doch der Ablauf der Tätigkeiten ist nicht mehr im früheren Ausmaß von der Besetzung sehr vieler Spezialarbeitsplätze mit entsprechenden Spezialisten abhängig.

Ein weiteres Betätigungsfeld für die Bibliotheken bildet sich langsam heraus. Geht die Bibliothek dazu über, Informationen, die sie nicht auf Vorrat beschaffen kann, beim Auftreten des aktuellen Bedarfes zu beschaffen, kommt es darauf an, diese Informationen möglichst schnell dem Benutzer zur Verfügung stellen zu können. Soweit es um die Beschaffung von Büchern geht, sind diese möglichst schnell zu erwerben oder über die Fernleihe zu beschaffen. Sind die Informationen, seien es Literaturnachweise, Fakten oder Dokumente, über die modernen Datennetze direkt abzurufen, können sich die Grenzen zwischen Erwerbung und Bearbeitung einerseits und der Auskunft und Benutzung andererseits verwischen. Für den Benutzer ist es uninteressant, auf welchem Wege die Bibliothek die gewünschten Informationen beschafft. Für ihn ist wichtig, in welcher Zeit diese Informationen beschafft werden können in Abhängigkeit davon, wie schnell er die Informationen für seine Arbeit braucht. Die Besorgung derartiger Informationen reicht von einfachen Recherchen in bekannten Datenbanken bis zur aufwendigen Suche in unterschiedlichsten Quellen, wobei bei Beginn der Suche oft nicht bekannt ist, wo die gewünschten Informationen zu finden sind. Die gefundenen Dokumente und Informationen, die für den Benutzer besorgt werden, sind vom Bibliothekar daraufhin zu beurteilen, ob sie für den Bestand der eigenen Bibliothek in irgend einer Weise auf Dauer zu sichern sind, weil weitere Nachfragen nach diesen Informationen zu erwarten sind. (Dies ist eine Weiterführung der in vielen Bibliotheken geübten Praxis, die Fernleiherscheine daraufhin zu überprüfen, welche der über die Fernleihe bestellten Titel auch für den eigenen Bestand erworben werden sollen.) Werden diese Informationen und Dokumente über die Datennetze für den Benutzer beschafft, so ist es sinnvoll, daß der Bibliothekar, der sie beschafft, sie auch gleich soweit sichert und bearbeitet, daß sie später ohne erneute Suche in den Bibliotheksbestand eingearbeitet werden können.

### **Wege zur Organisationsveränderung**

Die Veränderung der bibliothekarischen Organisation von der arbeitsteiligen zur ganzheitlichen Arbeitsstruktur ist die Anpassung der Bibliotheksorganisation an die heutigen Entwicklungen der Umwelt. Dies entspricht der Differenzierung und Spezialisierung der bibliothekarischen Tätigkeiten durch die „preußischen Reformbibliothekare“ in der zweiten Hälfte

des letzten Jahrhunderts und zu Beginn dieses Jahrhunderts, welche die damalige Anpassung der Bibliotheksorganisation an die damals modernen Organisationsprinzipien war. Die Praktiker weisen heute darauf hin, daß bei der Einrichtung ganzheitlicher Arbeitsabläufe Resttätigkeiten vermieden werden sollten.<sup>2</sup>

Nun stellt sich die Frage, wann und durch welche Ereignisse veranlaßt Organisationsveränderungen stattfinden. Die Umwelt und die Anforderungen der Benutzer verändern sich nach und nach. Es ist normal, daß man kleinere Veränderungen im gewohnten organisatorischen Umfeld auffängt. Erst wenn die gewohnten Organisationsstrukturen nicht mehr in der Lage sind, die veränderten Anforderungen befriedigend zu erfüllen, tritt ein Zustand ein, der zum Handeln veranlaßt. „Ohne massiven Druck ... kommen Projekte, bei denen die Abläufe in ganzen Unternehmen oder Geschäftsbereichen auf den Kopf gestellt werden, ... nicht zustande“<sup>3</sup>

Die Einführung neuer Arbeitstechniken sollte stets ein Anlaß sein, die bisherige Organisationsstruktur daraufhin zu untersuchen, in welcher organisatorischen Umgebung die neue Arbeitstechnik am besten eingesetzt werden kann. Selbstverständlich kann man die meisten neuen Techniken in einem fast unveränderten Arbeitsumfeld einsetzen. Doch dann wird nur ein Teil der möglichen Vorteile dieser Arbeitstechniken genutzt werden. Sinnvoll ist es, die Veränderungen im Arbeitsverhalten und im Arbeitsablauf bei und nach der Einführung der neuen Arbeitstechniken zu beobachten. Meist zeigt sich bereits nach kurzer Zeit, wo Probleme auftreten. Gibt man Mitarbeitern die Möglichkeit, neue Arbeitsabläufe auszuprobieren, werden sie in relativ kurzer Zeit herausfinden, wie die Arbeitsabläufe zu verändern sind, um die neue Technik besser zu nutzen. Deshalb sollte man vor der Einführung neuer Arbeitstechniken nur die Grobstruktur des Organisationsablaufes festlegen, da die Auswir-

---

2 Vgl.: Martin Posth: Bildungsoffensive im Unternehmen. Die Personalpolitik darf kein Anhängsel der technischen Planung sein. In: Zeit vom 26. 4. 1985, Seite 46.

3 Vgl.: Dietmar H. Lamparter: Schöne neue Fabrik. In: Die Zeit vom 14. April 1995, Seite 25. Hier wird die Meinung von Hans-Jörg Bullinger, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, wiedergegeben.

kungen auf die Einzelheiten des Arbeitsablaufes besser in der Praxis ausprobiert als theoretisch vorüberlegt werden können.

Allerdings ist damit zu rechnen, daß auf diese Art Veränderungen nur innerhalb der gewohnten Organisationsstrukturen ausprobiert werden. Ist zu vermuten, daß diese Strukturen einer effizienteren Nutzung der neuen Arbeitsmittel im Wege stehen, ist es sinnvoll, parallel zu den Abteilungen Gruppen einzusetzen, die unabhängig von den Abteilungsstrukturen neue Arbeitsabläufe ausprobieren können. Der Effizienzvergleich dieser Versuchsabläufe mit den Arbeitsergebnissen der bisherigen Abteilungen zeigt, welche Abläufe beibehalten und welche verändert werden sollten.

Zeigt sich dabei, daß der Arbeitsablauf innerhalb der bisherigen Organisationseinheiten die effiziente Nutzung der neuen Arbeitsinstrumente nicht erlaubt, da sinnvollerweise die einzelnen Arbeitsschritte in anderer Reihenfolge angeordnet und Arbeitsschritte unterschiedlicher Abteilungen zusammengefaßt werden sollten, stellt sich der Bibliotheksleitung die Frage, wie die Umstrukturierung durchzuführen ist. Die Veränderung der arbeitsteiligen Organisation zur ganzheitlichen Organisation hat zur Folge, daß Hierarchiestufen abgebaut werden können und daß sich die Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter grundsätzlich ändert. Beides sind Änderungen, die bei den Mitarbeitern Ängste hervorrufen. In Unternehmen, die ihre Produkte am Markt verkaufen müssen, werden diese Veränderungen meist unter dem Druck der Konkurrenz durchgesetzt, um die Arbeitsplätze oder wenigstens einen Teil davon auf Dauer zu sichern. Da die Bibliotheken einerseits ihre Dienstleistungen nicht am Markt verkaufen müssen, andererseits Organisationsveränderungen mitbestimmungspflichtig sind, erfordern derartige Veränderungen eine klare Willensentscheidung der Bibliotheksleitung. Diese Entscheidung ist den Mitarbeitern einer Bibliothek sehr viel schwieriger zu vermitteln als eine Umstrukturierungsentscheidung eines Unternehmens, das in die Verlustzone geraten ist.

Will die Bibliotheksleitung die Arbeitsorganisation verändern, bedarf es erheblicher Anstrengungen, die Organisationsänderung so vorzubereiten, daß sie von den Mitarbeitern mitgetragen und von der Personalvertretung akzeptiert wird.

Die Mitarbeiter müssen darauf vorbereitet werden, damit sie sich auf die Veränderungen einstellen können. Dazu sollte die Bibliotheksleitung frühzeitig den Veränderungsbedarf benennen, auch wenn noch nicht absehbar ist, wie die künftige Struktur endgültig aussehen wird und in welchem Zusammenhang die Mitarbeiter später arbeiten werden. Die Bibliotheksleitung muß sich im klaren darüber sein, daß sie sich damit in einen schwierigen Diskussionsprozeß begibt, der über die Zeit der Organisationsveränderung hinaus andauert. Sie wird sich dabei mit sehr vielen Einwänden gegen die Veränderungen auseinandersetzen müssen, von denen oftmals nicht ohne weiteres erkennbar ist, ob diese einen Inhalt haben, der bei der Neustrukturierung zu berücksichtigen ist, oder ob es Befürchtungen und Ängste der Mitarbeiter oder der in ihrer Funktion in Frage gestellten mittleren Führungsebenen sind, die in sachliche Argumente verpackt werden. Andererseits gibt die Bibliotheksleitung den Mitarbeitern, die von der Veränderung profitieren können, durch eine frühzeitige Benennung der Veränderungsrichtung die Möglichkeit, die Veränderungsdiskussion und die Neustrukturierung des Arbeitsprozesses positiv und kreativ zu beeinflussen.

Werden Arbeitsbereiche zusammengelegt mit der Folge, daß die Mitarbeiter der bisherigen Organisationseinheiten künftig die Arbeitsschritte von zwei oder mehreren bisherigen Organisationseinheiten übernehmen sollen, so ist es sinnvoll, im Vorfeld der Veränderung einzelne Mitarbeiter bereits zeitweise im jeweils anderen Bereich mitarbeiten zu lassen. Die Kenntnis des jeweils anderen Bereiches hilft, viele, auch unterschwellige Befürchtungen abzubauen. Je mehr Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Integration bereits den oder die anderen Arbeitsbereich(e) kennen, desto weniger werden unterschwellige Befürchtungen hinderlich sein. Im Gegenteil werden Mitarbeiter, die der Umstrukturierung positiv gegenüberstehen, dazu angeregt, ihrerseits die Diskussion mit Vorschlägen zur Neugestaltung anzureichern. Über diese Diskussionen im Vorfeld wird auch erkennbar, in welchen Bereichen ernsthafte Schwierigkeiten zu erwarten sind, die in der künftigen Organisationsstruktur oder in der Umstellungsphase zu berücksichtigen sind.

Die Bibliotheksleitung sollte dazu eindeutige Zielvorgaben liefern, ohne die künftige Struktur bis in die Einzelheiten vorzugeben. Die Ziele der Organisationsveränderung sind nur in Grenzen diskutierbar. Allerdings werden die Widerstände gegen die Veränderung um so



stärker sein, je weniger die Bibliotheksleitung in der Lage ist, den Sinn der Veränderung klarzumachen und den Mitarbeitern für sie positive Seiten der Veränderung aufzuzeigen.

Die Wege zur Veränderung und die künftige Struktur unter Beachtung der vorgegebenen Ziele sollten allerdings breit diskutiert werden. Je mehr die Mitarbeiter in der künftigen Struktur eigene Ideen und Vorschläge wiederfinden, um so eher werden sie diese positiv aufnehmen. Wenn man ihnen im Vorfeld und bei der Durchführung der Veränderung Experimentiermöglichkeiten einräumt, werden sie von sich aus unterschiedliche Arbeitsabläufe ausprobieren.

Die Bibliotheksleitung kann die positive Einstellung der Mitarbeiter zu Veränderungen dann verstärken, wenn sie die Möglichkeit hat, im Rahmen der Organisationsveränderungen Fortkommensmöglichkeiten anzubieten. Führt die Arbeitsintegration zur Erhöhung der Anforderungen an die Mitarbeiter, sollte die Bibliotheksleitung im Vorfeld der Organisationsveränderung prüfen, ob niedriger eingestufte Mitarbeiter, die bisher auf spezialisierte Arbeitsschritte festgelegt waren, durch Verschiebungen im Stellenplan teilweise besser eingestuft werden können. Dann kann sie den betroffenen Mitarbeitern anbieten, daß sie im Rahmen der Organisationsänderung durch betriebsinterne Schulungen in die Lage versetzt werden, in der neuen Organisationsstruktur einen größeren Arbeitsbereich wahrzunehmen und in der Folge besser eingestuft zu werden. Dies ist auch deshalb sinnvoll, weil bei der integrierten Arbeitsform die Anforderungen an die Mitarbeiter nicht mehr so stark differenziert werden können wie in der arbeitsteiligen Organisationsform. Folglich sollten auch die Einstufungen der Mitarbeiter des künftigen Bereiches entsprechend den dann geforderten unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden der Bearbeitung erfolgen. Dies hat nicht zur Folge, daß alle Mitarbeiter eines Bereiches gleich eingestuft werden müßten. Allerdings ist die Differenzierung der Einstufung nicht mehr durch die hierarchische Einordnung der einzelnen Mitarbeiter begründbar, sondern muß aus den zugewiesenen Aufgaben begründet werden.

Bei allen Strukturüberlegungen ist zu beachten, daß die Zuordnung der einzelnen Mitarbeiter zueinander ein wesentliches Problem ist. Für die Mitarbeiter ist es das zentrale Problem, mit welchen Kollegen sie künftig zusammenarbeiten sollen. Viele Probleme lassen sich er-

heftig emotionsfreier diskutieren, wenn für die Mitarbeiter klar ist, wer mit ihnen in einer Arbeitsgruppe zusammenarbeiten soll. Deshalb ist es sinnvoll, die personelle Zuordnung möglichst frühzeitig zu klären, sobald die Grobstruktur der neuen Arbeitsorganisation festliegt. Dazu sollte man in geeigneter Weise die Wünsche der Mitarbeiter erfragen, allerdings ohne die Zusammensetzung konkret mit allen Beteiligten zu diskutieren. Entwirft man die neue personelle Struktur zusammen mit den bisherigen Abteilungsleitungen, die die Vorlieben und die Abneigungen der Mitarbeiter besser kennen als die Bibliotheksleitung, wird man meist Zuordnungen der Mitarbeiter zueinander finden, die für alle Beteiligten eine Arbeitsumgebung bieten, in der sie sich künftig zurechtfinden. Steht die neue personelle Zusammensetzung fest, ist es zweckmäßig, die neue Zusammensetzung in der Form bekannt zu geben, daß man allen Mitarbeitern mitteilt, mit wem sie in eine Arbeitsgruppe kommen, und ihnen eine Einspruchsfrist von etwa einer Woche einräumt. In dieser Frist können sie Bedenken anmelden, wenn sie gegen einen für ihre Arbeitsgruppe vorgesehenen Mitarbeiter erhebliche Einwände haben, die ihnen eine Zusammenarbeit als unzumutbar erscheinen lassen. Macht man ihnen dabei klar, daß es genausogut sein kann, daß derjenige die Arbeitsgruppe wechseln muß, der Bedenken angemeldet hat, wie daß der benannte Mitarbeiter die Arbeitsgruppe wechseln wird, werden sich nur die Mitarbeiter melden, die tatsächlich ein ernstzunehmendes Problem mit einem für ihre Gruppe vorgesehenen Kollegen haben.

Werden zwei oder mehr Arbeitsbereiche zusammengelegt, sollte man möglichst vermeiden, den einen Bereich im anderen aufgehen zu lassen, so daß die Mitarbeiter des einen Bereiches das Gefühl haben, vom anderen Bereich „geschluckt“ zu werden. Es ist für alle Beteiligten viel leichter hinzunehmen, wenn die Mitarbeiter beider Bereiche in einer neuen Struktur neu anfangen können, als wenn die einen dort bleiben, wo sie waren, während die anderen ihren Bereich aufgeben müssen. Dies gilt um so mehr, wenn die bisherige strukturelle Aufteilung durch Gefühle der Höherwertigkeit und Minderwertigkeit begleitet waren. Ein besonderes Problem besteht dann, wenn die Formalerschließung, die sich in vielen Bibliotheken als „die eigentliche bibliothekarische Tätigkeit“ verstand, dadurch glaubt entwertet zu werden, daß sie durch die Einführung der Bestellkatalogisierung zur Korrekturabteilung degradiert wird. Denn die bisher erlebte Wertung der kreativen „Kunst“ des Katalo-

gisierens im Gegensatz zur handwerklichen „Tätigkeit“ der Erwerbung verliert ihre Schlüsselstellung in der bibliothekarischen Organisation. Ein Aufeinanderzuführen beider Bereiche und ein gemeinsamer Neuanfang in einer Buchbearbeitungsabteilung kann dieses Problem zum mindesten entschärfen. Bei notwendigen organisatorischen Zusammenlegungen spielt sich ähnliches ab, unabhängig, welcher bisherige Bereich sich dem anderen überlegen fühlt.

Ganzheitliche Organisationsstrukturen in den Bibliotheken geben die Möglichkeit, die Organisationsabläufe an den Bedürfnissen der Benutzer auszurichten, die Möglichkeiten der heutigen Arbeitsinstrumente optimal zu nutzen und die Mitarbeiter über die Identifikation mit den Ergebnissen ihrer Arbeit besser zu motivieren.