

## **Organisationsveränderung als ständiger Prozess**

*von Adalbert Kirchgäßner*

*Vortrag gehalten auf dem 90. Bibliothektag am 21. März 2000 in Leipzig*

Die Bibliothek der Universität Konstanz wurde von Anfang an in der Benutzung konsequent als große Freihandbibliothek geplant. Dies führte zu einer anderen Baustruktur und zu anderen Nutzungsbedingungen für die Benutzer als in den früher gegründeten Universitäten und ihren Bibliotheken. Die innere Organisation war die allgemein übliche: 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 schrittweise Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung führte schon bald dazu, dass immer wieder Teile des Arbeitsablaufes neu organisiert werden mussten, damit der Einsatz der Datenverarbeitung die erwarteten Vorteile brachte. Jede Veränderung in der Struktur der Datenverarbeitung hatte Folgen in der Organisationsstruktur. Die Ablauforganisation war ursprünglich auf Arbeitsdifferenzierung aufgebaut, d.h. es gab viele unterschiedliche Arbeitsplätze, die jeweils einen kleinen Teilausschnitt des gesamten Arbeitsablaufes erledigten.

Zu dieser Ablauforganisation gehörten viele Kataloge für die unterschiedlichsten Zwecke. 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.

Zuerst wurden einzelne Bereiche mit in sich abgeschlossenen Systemen automatisiert: Der Katalog und die Ausleihe. Diese Systeme wurden nach und nach erweitert, um weitere Funktionen zu automatisieren. Dadurch wurden Daten der verschiedenen Arbeitsbereiche, die früher in verschiedenen Katalogen enthalten waren, schrittweise integriert. Dadurch ergab es sich, dass die bei getrennten Arbeitsinstrumenten erforderliche Mehrfacharbeit bei integrierter Datenhaltung und Datenbearbeitung weitgehend entbehrlich ist.

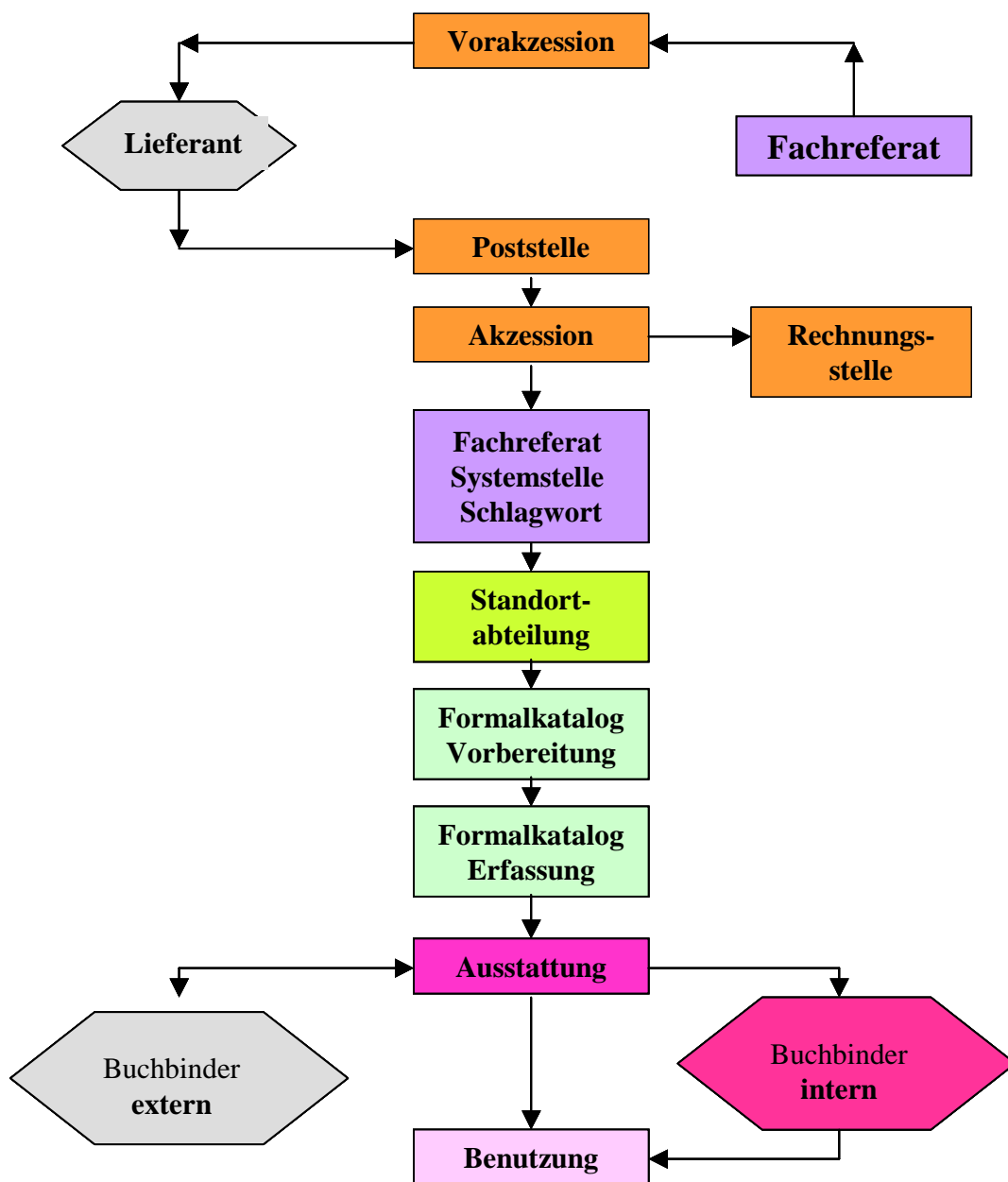


Abbildung 1 : Ablauforganisation 1977

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. Damit ist die räumliche Struktur sehr flexibel geworden und kann den Anforderungen an die Bearbeitung angepasst werden.

Aus dieser Datenbank werden die Daten für den Benutzerkatalog und die Ausleihe maschinell abgeleitet.

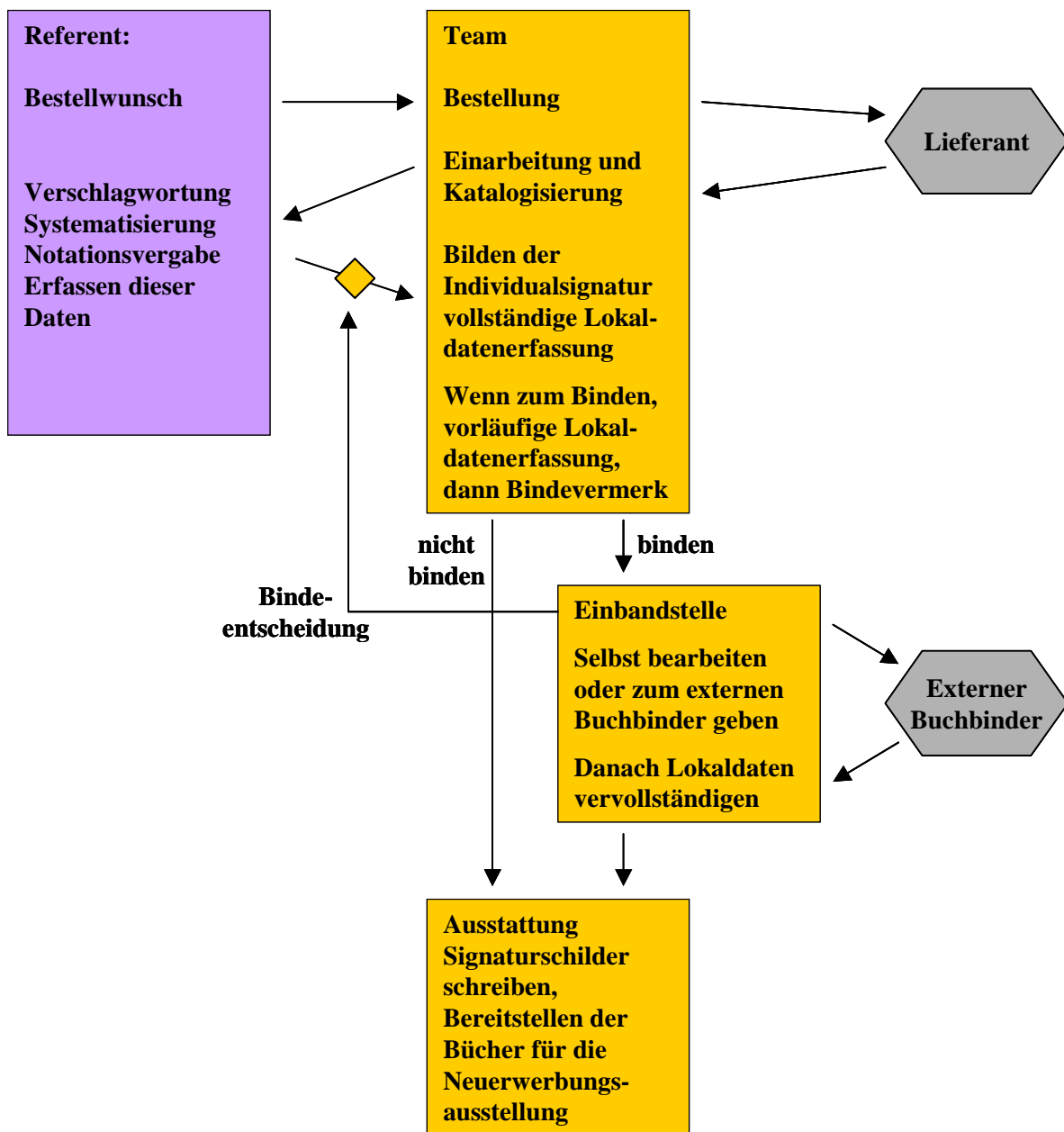


Abbildung 2 : Ablauforganisation 1998

Die schrittweise Integration der Daten und der dazugehörigen Arbeitsprogramme wurde in der Ablauforganisation nachvollzogen. 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 an einem Arbeitsplatz erfolgt. Die Entwicklung führte damit von einer weitgehenden Arbeitsdifferenzierung zu einer fast vollständigen Arbeitsintegration, von der Fließbandarbeit zur Werkstückarbeit. Die Arbeitssteuerung erfolgte bei der Fließbandarbeit über Anweisungen und Kontrollen, während heute die Mitarbeiter ihre Arbeit – ausgerichtet an den vereinbarten Zielen und den Prioritätsvorgaben der Leitung – weitgehend selbstverantwortlich steuern.

## Aufbauorganisation

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

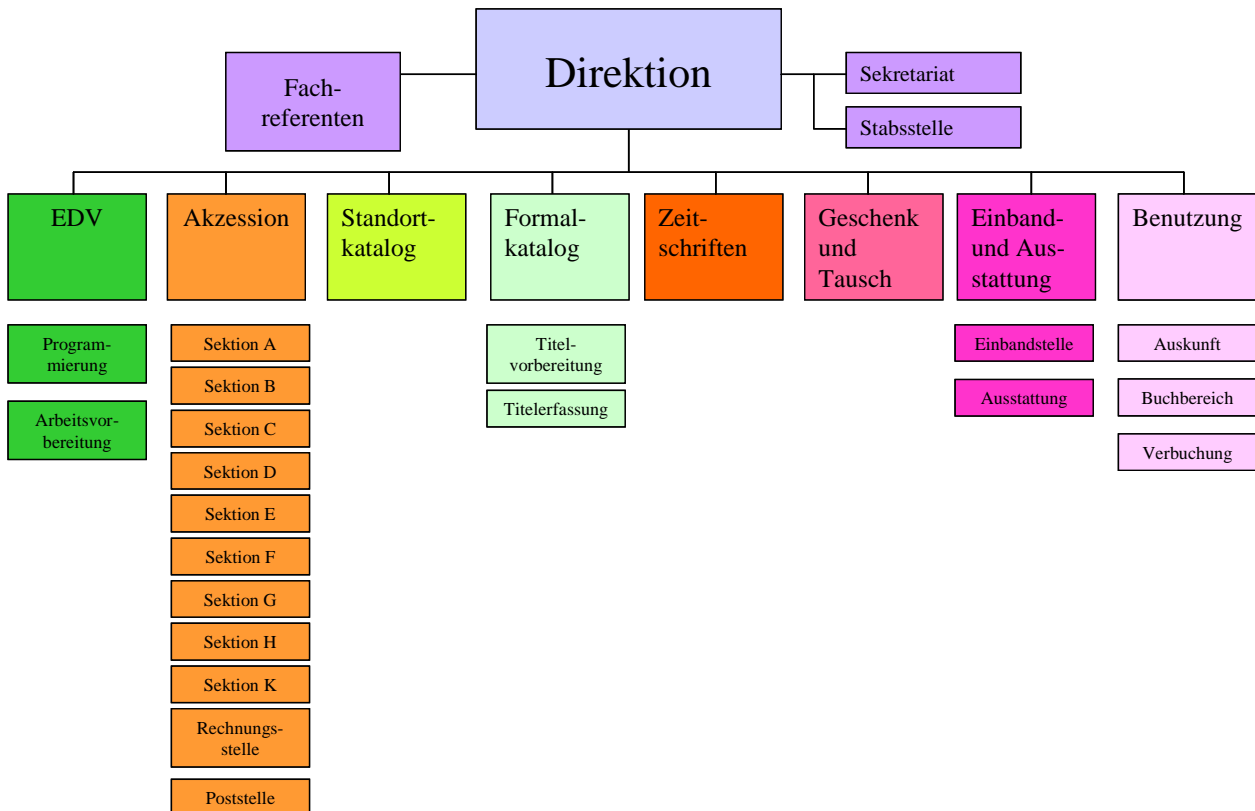


Abbildung 3 : Aufbauorganisation 1977

Die Veränderung in der Ablauforganisation wurde in der Aufbauorganisation nachvollzogen, indem die Betriebsabteilungen in mehreren Integrationsschritten zusammengelegt wurden. Die Erwerbung und Katalogisierung wurden 1985 zur Buchbearbeitungsabteilung zusammengelegt, die Standortkatalogabteilung wurde 1996 integriert. Seit 1. März 2000 gehören auch die bisher selbständigen Abteilungen Zeitschriften sowie Einband- und Ausstattung zur Buchbearbeitung, so dass es nur noch drei Abteilungen gibt:

- die Benutzung
- die Bearbeitung
- die Elektronische Datenverarbeitung

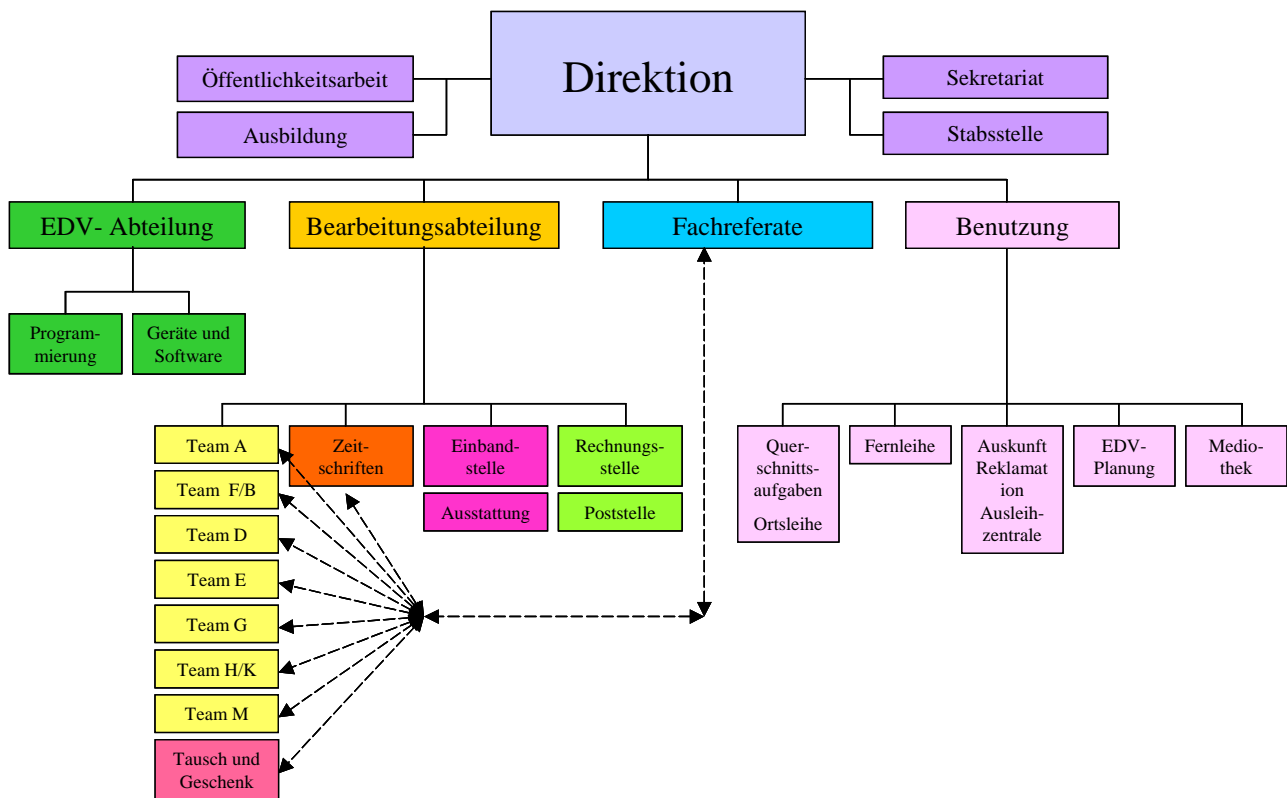


Abbildung 4 : Aufbauorganisation heute

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, während die organisatorischen Abläufe weitgehend innerhalb der größer gewordenen Abteilungen geregelt werden.

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 eine Mitarbeiterin einen Arbeitsgang von Anfang bis zum Ende durchführt, führte zu einer weitgehenden Gleichordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den größer gewordenen Bereichen. Die Personal- und Sachkompetenz ist 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.

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 Mitarbeitern gesteuerten Kapazitätsausgleich zwischen den Abteilungen Benutzung und Bearbeitung.

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

Im Verlauf der Organisationsveränderung wurde in der 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.

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.

Die heutige Organisationsstruktur ist sicherlich in einiger Zeit erneut in Frage zu stellen. Auch künftig ist die Organisationsstruktur immer wieder den veränderten Anforderungen der Kunden, den Möglichkeiten der Arbeitstechnik wie den Bedingungen des Beschaffungsmarktes anzupassen