

Seminarsitzung (Gruppe 2) am 30. Juni 2021, ab 9.30 Uhr

Heute geht es hier in Fortsetzung der gestrigen Zoom-Vorlesung um die Betrachtung verschiedener Modelle für mögliche Organisationsformen zur Aufbauorganisation arbeitsteilig arbeitender größerer WBs bzw. großer Großstadtbibliotheken mit jeweils etlichen Dutzenden oder gar einigen Hundert Mitarbeitenden.

Wie sich diese drei Modelle in der Praxis gestalten lassen, kann man am besten anhand einer möglichst großen Anzahl "echter" Organigramme betrachten, die Bibliotheken häufig in abstrahierter oder vereinfachend dargestellter Form, manchmal aber auch recht detailliert, aber nur selten bis auf die Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes bzw. der einzelnen Mitarbeiter/innen auf ihre Webauftritte publizieren.

Ich bin gespannt darauf, welche Beispiele Sie sich bisher gesucht und betrachtet/analysiert haben!

Bis gleich, ab 9.30 Uhr...

Ich hätte vorher noch eine Frage zu den Texten, die wir uns anschauen sollten. In einem war die Rede von der "Einlinienorganisation", ist das ein extra Modell oder ist das Teil der Linienorganisation?

Und welche drei Modelle sind für uns wichtig? Es wurde ja über recht viele Alternativen geschrieben, deshalb bin ich mir da jetzt unsicher.

Vielen Dank für diese Einstiegsfrage! Wenn man in entsprechenden Fachtexten von "Linienorganisation" oder (wenn es Stabsstellen gibt) von "Stablinienorganisation bzw. -modell" spricht, ist eigentlich immer die klare und ein-eindeutige Unterstellung der einzelnen Mitarbeitenden unter einen und nur einen "Chef" gemeint. Diesen Aspekt betont die Vorsilbe "Ein-", wenn Sie manchmal also "Einlinienorganisation" lesen, dann verdeutlicht das die Unterscheidung dieses traditionellen Modells von dem "neueren" Modell der sog. "Mehrlinienorganisation", die bei den drei Modellen im Text von Frau Vonhof ja auch vorkommt: Unter dem Stichwort "Matrixorganisation". Hier ist typisch, daß der einzelne Mitarbeiter in (mindestens) zwei Linien gegenüber seinen "Chefs" oder "Projektleitern" etc. verantwortlich ist.

Im Wikipedia-Artikel zur Matrixorganisation wird deren Mehrlinienprinzip anhand der Abb. finde ich sehr deutlich:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Matrixorganisation>

Inzwischen sind 10 Teilnehmer/innen online... ich warte auf Beispiele, die wir hier gemeinsam diskutieren/analysieren können, bzw. auf Fragen, die sich für Sie anhand der Beispielorganigramme ergeben!

Ich habe mir gestern das Organigramm der Städtischen Bibliotheken Dresden herausgesucht

https://www.bibo-dresden.de/media/bilder/stadtbibliothek/ueber-uns/organigramm-sbd_2021-02_3215x2287.png.scaled/f3309e7237461cd4065f37b8b6e3f4a1.png und würde es als Divisionalorganisation einordnen, bin mir aber nicht hundertprozentig sicher.

Ist die Divisionalorganisation gleich die Funktionalorganisation?

Soweit ich das verstanden habe, nicht. Die Funktionalorganisation entspricht dem (Stab)liniensystem.

Danke, in welchem Text war denn von Divisionalorganisation die Rede?

Aber das war dann doch unter dem Begriff "Funktionalorganisation", oder? Das kam direkt danach (nach der Beispielgrafik), aber ich glaube, das war die Überschrift für das nächste Modell.

Danke, ich habs gefunden. ^^

Die Divisionalorganisation kommt auch im Text von Frau Vonhof als zweites Modell vor. Wir schauen uns deren Merkmale gleich nachher noch an!

Was meinen die anderen? Die Darstellung könnte auf eine Divisionalorganisation oder sog. "Spartenorganisation" hindeuten, weil hier relativ viele Kästchen und Kasten ohne deutliche Hierarchiestrukturen auf ein DIN A 4 Blatt plaziert wurden... Andererseits, wenn ich die "Überschriften" der jeweiligen Kasten und Kästchen lese, tippe ich auf das klassische Liniensystem. Hat jemand eine Idee, warum?

Weil die Kästchen ineinander "gestellt" sind und nicht alle separat. Das war zumindest der Grund, warum ich mir unsicher war.

Vielleicht ist auch die gewählte Darstellungsform von der Seite her (links die Direktion und die Untergliederung nach rechts) etwas verwirrend, wenn man sonst immer die vertikale Darstellung gewohnt ist. Vermutlich wollte man mit den Farbigen Markierungen verdeutlichen, was thematisch grob zusammen gehört. Die "Linien" - also z.B. vom Direktor zum Bereich 1, Bereich 2 (also das Lektorat ist eine Abteilung mit mehreren Unterabteilungen usw. - vllt. gibt es ja auch noch einen "Chef" für den "Bibliothekarischen Bereich", aber da bin ich nicht informiert) usw. hat man da nicht gezogen, obwohl sie eigentlich da sein müssten - wenn man es klarer strukturieren will (nach Linienorganisation). Die Interpretation Divisionsstruktur kann ich daher gut nachvollziehen - was mir für diese Struktur nur gefehlt hätte wären die "unabhängigen" Einheiten die quasi die gleiche Aufgabe haben (wenn ich das jetzt richtig interpretiert habe?). (Z.B. für jede Zweigstelle eigene Erwerbung usw.) - aber die Dienste sind ja zentral für alle anderen Abteilungen.

Ja, wir kommen damit der Sache schon auf die Spur: Zunächst lassen wir mal die ganze untere Hälfte des Organigramms, die uns das ganze Bibliothekssystem bezogen auf seine verschiedenen Standorte erklärt, außen vor und betrachten nur die obere Hälfte des Blattes. Hier verwirrt in der Tat möglicherweise die Darstellung, daß die Hierarchielinien nicht von oben nach unten aufgezeigt werden, sondern von links nach rechts. Aber es gibt offenbar verschiedene Hierarchieebenen auch innerhalb der beiden rosa bzw. grün abgesetzten "Hauptabteilungen", die hier einmal "Verwaltung" und dann mit "bibliothekarischer Bereich" benannt sind. Für die Divisional- oder Spartenorganisation sind diese Hierarchieebenen innerhalb der Abteilungen zwar auch denkbar, aber nicht unbedingt notwendig.

Ein anderer Hinweis auf die Linienstruktur ergibt sich für mich aber durch die Benennung der Aufgabenbereiche innerhalb der beiden Hauptabteilungen auf der Hierarchieebene der enthaltenen "Kästchen", die mit SG (also wohl "Sachgebiet") bezeichnet sind und entsprechend verschiedene Teilaufgabenbereiche enthalten, also z.B. im SG "Zentrale

Bestandsdienste" Akzession, Katalogstelle, etc. Was für eine Arbeitsteilung nach dem sog. "Funktionsprinzip" spricht, das typisch für die Linienorganisation ist, während man bei der Divisional-/Spartenorganisation für die Aufteilung der Arbeit in einzelne Organisationseinheiten das sog. "Objektprinzip" verwendet. Frau Vonhof hat dazu folgendes geschrieben:

"In der bibliothekarischen Praxis weit verbreitet ist die „Funktionalorganisation“. Die Organisationseinheiten unterhalb der Führungseben (also unterhalb der Bibliotheksleitung) sind nach „Funktionen“ (oder „Verrichtungen“) gegliedert. Dies können z. B. Erwerbung, Katalogisierung, Mahnwesen, IT, Öffentlichkeitsarbeit sein. Kennzeichen der Funktionalorganisation ist eine starke Abhängigkeiten zwischen den Funktionsbereichen, da kein Bereich die Produkte oder Dienstleistungen der Bibliothek eigenständig erstellen kann. Es besteht daher hoher Abstimmungsbedarf zwischen den Funktionsbereichen. Aufgrund dieses hohen Abstimmungsbedarfs ist die Zentralisierung von Entscheidungen typisch für die funktionale Organisation. In aller Regel werden Funktionalorganisationen als Einliniensystem geführt. D.h., jeder Mitarbeiter hat genau eine vorgesetzte Person; ggf. wird diese unterstützt durch Stäbe (Stabliniensystem)."

Ist es für Sie nachvollziehbar, wenn ich also auf die Linienorganisation tippe - trotz der gewählten Darstellungsform?

Ja, ich denke schon

Ja

Ja

Das klingt erstmal gut ;-)

Zur Divisionalorganisation schreibt Frau Vonhof das folgende:

"Die Ebenen unterhalb der Bibliotheksleitung werden in einer divisionalen Organisation nach Objekten (Produkte, Regionen, Kunden) gegliedert. In Bibliotheken kommen als Objekte in Frage:

- Produkte: Mediengruppen (z. B. Musikalien, Handschriften, eMedien)
- Zielgruppen: Kinder, Jugendliche, Studierende, Forschende
- Märkte: Stadtteile, Institute/Fakultäten

Die so gebildeten Organisationseinheiten werden als Divisionen oder Sparten bezeichnet. Diese können wiederum weiter nach Funktionen oder nach Objekten untergliedert sein; entscheidend für die Bezeichnung ist jedoch das Spezialisierungsprinzip auf der zweiten Führungsebene. Trotz Divisionalisierung werden häufig gewisse Funktionen in Zentralbereichen gebündelt, da sie von allen Divisionen in ähnlicher Form benötigt werden. Dies sind z. B. Aufgaben des Personalwesens, der Beschaffung oder des Finanzmanagements."

Was bedeutet das, gerade wenn wir solche Organigramme betrachten, die durch Ihre Darstellungsform nicht automatisch als Linienorganisation (ausschließlich nach dem Funktionalprinzip) oder als Spartenorganisation (nach dem Objektprinzip) identifizierbar sind? Wir müssen sehen, auf welcher Hierarchieebene (unterhalb der Gesamtleitung für die Institution) welches Prinzip vorkommt bzw. meist auch dominiert. Andererseits findet man in der Praxis heute viel mehr "Mischformen" von Funktional- und Objektprinzip innerhalb eines gesamten Organigramms als früher. Die

historische Organisationsentwicklung kommt von der "Linie" her und die Struktureinheiten waren ursprünglich ausschließlich für die jeweiligen "Hauptfunktionen" verantwortlich - also die Gliederung in ursprünglich drei Hauptabteilungen nach den drei Hauptfunktionen des Sammelns/Erwerbens, des Erschließens/Katalogisierens und der Vermittlung/Benutzung. Jede Dienstleistung, jede Detailverantwortung für das Funktionieren dieser drei Hauptabteilungen, die der einzelne Mitarbeiter hat bzw. erbringt, ist als Teilaufgabe einer dieser Abteilungen zugeordnet - egal wie viele Hierarchiestufen noch zwischen diesem Mitarbeiter und der Abteilungsleitung angesiedelt sind.

Das Objektprinzip, das nach und nach auch in viele ursprünglich reinen Liniensysteme integriert wurde, unterscheidet sich vor allem durch die Verantwortung für das jeweilige "Produkt/Objekt", die hier nicht in vielen Händen liegt, sondern in einer (des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Struktureinheit).

Im Beispiel der Städtischen Bibliotheken Dresden findet sich eindeutig auch das Objektprinzip wieder, wenn wie oben zitiert nicht nur Produkte/Objekte wie Arbeitsteilung für bestimmte Medientypen etc., sondern auch für einzelne "Teilmärkte" als "Objekte" gelten können. Wenn Sie sich die untere Hälfte des Organigramms ansehen, könnte man hier in diesem Sinne von einer Divisional-/Spartenorganisation des gesamten Systems aller Standorte sprechen.

Ist das einigermaßen nachvollziehbar für alle? oder gibt es Fragen bis hierhin?

einigermaßen nachvollziehbar, aber ich muss mir Ihren Text im Nachhinein nochmal in Ruhe durchlesen

Das kann nicht schaden - und wenn dabei Fragen auftauchen, dann immer gern auch im Nachgang stellen!

Wie gehts den anderen?

Ähnlich. Es ist verständlich, aber ich muss es noch mal in Ruhe lesen.

Ok, machen wir noch ein wenig weiter mit dieser Thematik "Funktional-" vs. bzw. plus "Objektprinzip"!

Eine Bibliothek, die tatsächlich konsequent nach dem Objektprinzip der Sparten- oder Divisionalorganisation arbeitet, ist gar nicht so leicht zu finden. Ich denke, auch Frau Vonhof, die als Beispiele die KIT Bibliothek in Karlsruhe und das Bibliotheksservice-Zentrum in Konstanz benennt, hat sich eher schwer getan, denn bei genauerer Betrachtung lautet eine Bezeichnung einer solchen Hauptabteilung in der KIT-Bibliothek "Medienbearbeitung". Hier könnte man doch vermuten, daß es mit der Verantwortung dieser Abteilung nicht anders bestellt ist und die Aufgaben auch nicht wesentlich anders organisiert werden als in einer beliebigen anderen UB, die ebenfalls die ursprünglich getrennten "Funktionen" des Sammelns und Erschließens zu einer integrierten "Medienabteilung" zusammengefaßt hat. Und innerhalb dieser Abteilung läuft - wiederum nach dem Funktionalprinzip - der arbeitsteilig organisierte "Hauptprozeß": der integrierte Geschäftsgang ab.

Oder gibt es bei der KIT-Bibliothek doch Hinweise, daß "Medienbearbeitung" anders organisiert wird als nach dem Fließbandprinzip, an dem jeder Beteiligte exakt seine Teilaufgabe innerhalb der Ablauforganisation erledigt, aber keine andere?

Hier nochmal der Link zu einer besser aufgelösten Darstellung:

<https://www.bibliothek.kit.edu/img/600%20Ueber%20uns/600-KIT-Bibliothek-Organisation-de.jpg>

Meines Erachtens ist das Organigramm nicht ausführlich genug, dass man da so genaue Aussagen darüber treffen kann.

Das ist völlig richtig: Welche Aufgaben der einzelne Mitarbeitende innerhalb der Hauptabteilung Medienbearbeitung übernimmt, wird durch diesen Maßstab des Überblicksorganigramms nicht sichtbar. Aber doch immerhin folgendes: Es gibt hier offenbar kein einzelnes "Fließband", das am Laufen zu halten ist, sondern offenbar mindestens drei. Und die Einteilung scheint nach dem Objektprinzip vorgenommen zu sein (Monographien, Zeitschriften, Lizenzverwaltung, d.h. E-Ressourcen). Ob diese drei Teilprozesse dann wiederum nach dem Funktionalprinzip organisiert werden oder nach objektbezogenen "Sparten" für die dann der einzelne Mitarbeiter bzw. seine Arbeitsgruppe/sein Team verantwortlich ist, lässt sich nun nicht erkennen. Beides könnte der Fall sein...

Haben Sie noch ein weiteres Beispiel gefunden, das wir uns hier noch genauer ansehen könnten?

Ich hätte noch die SUB Göttingen im Angebot, aber es kann auch gerne jemand anders noch etwas reinschicken

Ich bin auf das der Stadtbibliothek Reutlingen gestoßen, das mich etwas verwirrt hat, weil es nicht so typisch aufgebaut ist/aussieht:

https://www2.stadtbibliothek-reutlingen.de/ueber-uns_bilder/organigramm.gif/image_view_fullscreen

Ok, schauen wir uns Reutlingen an - Göttingen dann vielleicht in der Sitzung morgen, denn das ist ein ziemlich volles Bild ;-)

Ich hätte Reutlingen bei Funktionalorganisation eingeordnet, auch wenn die Linien teilweise etwas kreuz und quer gehen. Auf den ersten Blick konnte ich zumindest nicht erkennen, dass dem etwas widerspricht

Was genau ist für Sie verwirrend, Frau Vollweiler?

Vor allem die zwei Achsen haben mich verwirrt. Aber mittlerweile ist es schon klarer.

Hat jemand eine Idee, warum wir in dieser graphischen Darstellung aus Reutlingen eine horizontale Achse und eine vertikale Achse vorfinden?

Das scheint die Unterteilung in zum einen die "normalen" Funktionen und dann noch in die einzelnen Bibliotheksbereiche zu sein

Exakt. Und im Organigramm der StB Dresden haben wir das gleiche Problem "anders gelöst", indem man die "Bibliotheksbereiche", das können einzelne Standorte sein oder Abteilungen, die zielgruppen- oder bestandsorientiert als Teilmenge in der

Hauptbibliothek separiert werden, von den eigentlich "für alle" zu lösenden Aufgaben (des Geschäftsgangs oder der Benutzungsdienstleistungen) und deren Organisation nicht nach "Produkten", sondern nach Funktionen graphisch trennt, weil hier auch verdeutlicht werden soll, daß es für jedes "Kästchen" einen Verantwortlichen geben muß und ggfs. für die "im Kästchen" genannten "Aufgaben" wiederum Verantwortliche für die hier zugeordneten "Teilfunktionen". Bezüglich der Standorte haben wir also sicher auch eine Hierarchie zu erwarten, daß es einen Chef der jeweiligen Abteilung oder der jeweiligen Stadtteil- oder Kinderbibliothek etc. gibt, der Vorgesetzter für die dort Arbeitenden ist.

In beiden Organigrammen (Dresden wie auch Reutlingen) wird übrigens auch deutlich, daß es bei den Zweigstellen noch eine weitere "Hierarchie" gibt (also eine institutionelle "Über- oder Unterordnung"). In Reutlingen ist die Zweigstelle Betzingen (eine von vier) für die hier genannten "nebenamtlichen Zweigstellen" als "Leitbibliothek" zuständig.

Weitere Anmerkungen oder Fragen hierzu von Ihrer Seite??

Bei mir ist alles soweit klar.

Ich hätte für den Moment auch keine weitere Frage.

Bei mir sind auch keine Fragen offen.

Schön, und bei mir schmerzen ein wenig die Finger vom vielen und schnellen Tippen heute...

Machen wir also morgen in der Seminarsitzung von Gruppe 1 weiter mit der Analyse weiterer Praxisbeispiele und vor allem mit der Frage, wie man Funktional- und Objektprinzip auch noch andere in eine Aufbauorganisation einbauen kann als wir in den einzelnen "Mischformen" oft vorfinden - nämlich indem man vom Ein- auf Mehrlinienprinzip für die ganze Organisation wechselt und die Arbeit in einer "Funktions- und Projekt-/Objekt-Matrix" aufteilt... Dazu dann mehr morgen!

Für heute schließen wir und ich wünsche allen noch einen schönen Tag!

Herzlich

Ihr

G. Hacker