

## Seminarsitzung (Gruppe 1) am 1. Juli 2021, ab 13.45 Uhr

Willkommen zur heutigen Seminarsitzung, an die bislang noch sehr überschaubare Teilmenge der Gruppe 1 ;-)

Wir haben uns gestern hier mit Gruppe 2 anhand von einigen Beispielen von ergoogleten Organigrammen ein paar Gedanken zu deren Analyse gemacht und zugleich mit der Frage beschäftigt, welches der beiden üblichen Prinzipien (Funktionsprinzip vs. Objektprinzip) für die Gestaltung einer arbeitsteiligen Aufbauorganisation für welche Darstellung und welche Strukturierung möglicherweise relevant war. Lesen Sie sich - falls noch nicht geschehen - den Verlauf der gestrigen Sitzung gern noch weiter unten für sich durch.

Ich möchte mit Ihnen heute gern auf weitere Beispiele eingehen, die Sie in die Diskussion einbringen können, will aber (siehe das Ende der gestrigen Debatte) neben den beiden Organisationsformen (Liniensystem vs. Divisional- oder auch Spartensystem) auf die Matrixorganisation zu sprechen kommen, die wir zwar nur sehr vereinzelt antreffen, wenn es um Bibliotheken geht, die aber in den letzten Jahren deutlich an Raum gewonnen hat. Ihre Vor- und Nachteile sollen also auch unser heutiges Thema sein.

Gibt es denn aus Ihren Reihen bereits Organigramme, auf die sich aus Ihrer Perspektive ein gemeinsamer Blick lohnen würde?

Ich habe tatsächlich eines gefunden, bei dem man die genaue Verteilung der Beschäftigten sehen kann. Das ist das Organigramm der UB Bochum:

[http://www.ub.rub.de/imperia/md/images/ub/ub\\_organigramm\\_2017-03.png](http://www.ub.rub.de/imperia/md/images/ub/ub_organigramm_2017-03.png)

Ich finde ganz interessant, wie unterschiedlich groß die einzelnen Abteilungen sind.

Ich habe mir das Organigramm gerade einmal selbst angesehen. Die dort innerhalb der jeweiligen Struktureinheit genannten Namen geben in der Tat einen guten Überblick über die verschiedenartigen Größenordnungen bezüglich der dort verorteten Mitarbeiter/innen. Der Stellenplan der UB Bochum sieht ca. 75 Vollzeitäquivalente vor (steht im Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken), wenn wir also auf ungefähr diese Anzahl verschiedener Namen im Organigramm kommen, ist hier jeder Mitarbeitende offenbar aufgelistet (alphabetisch, aber mit dem jeweiligen Verantwortlichen der einzelnen Struktureinheit als erstem Namen obendrüber).

Grob geschätzt dürften es ein wenig mehr verzeichnete Personen sein, also sind offenbar auch die Stellen zu sehen, die sich mehrere Personen teilen.

Richtig. Und wir finden einzelne Namen in dieser Landkarte doppelt - und zwar die Mitarbeiter/innen im höheren Dienst, die entweder eine Leitungsfunktion haben und an der entsprechenden Stelle stehen oder eine Aufgabe im Bereich der Fachreferate übernommen haben. Ansonsten scheint es keine Dopplungen zu geben...

So richtig viel mehr Teilnehmer/innen scheinen es heute hier wohl nicht mehr zu werden!? Hat jemand eine Idee, woran das liegt?

Ich glaube, dass Donnerstag immer recht viele bei Formalerschließung sind (das läuft parallel).

Ok, dann müssen wir im kleinen Kreis synchron/asynchron für die später Nachlesenden etwas vorlegen...

Hatten Sie denn schon genug Zeit, um sich über die gestrige Sitzung auf den Stand zu bringen?

Ja und mir ist auch noch eine Frage gekommen: Im Text von Frau Vonhof steht, dass die Divisionalorganisation häufig auch eine Linienorganisation ist. In Ihrem Einleitungstext oben habe ich es aber so verstanden, als wäre nur die Funktionalorganisation eine Linienorganisation. Oder habe ich das missverstanden?

Wenn man von "Linienorganisation" spricht, ist in der Regel die "klassische" Organisationsform der Ein-Linienorganisation gemeint (als Variante davon möglicherweise auch die sog. Stab-Linien-Organisation). Das Typische dieser Organisationsform, die wir aus dem Militärischen Bereich v.a. seit dem 19. Jahrhundert auf den "zivilen" Bereich der öffentlichen Verwaltung übertragen haben, liegt an zwei Faktoren:

Erstens an einer starken Hierarchisierung des gemeinsamen "Tuns" der Beteiligten in der Behörde oder Bibliothek. Es gibt also für jeden einzelnen Mitarbeitenden genau EINEN Vorgesetzten - und dies auf möglicherweise fünf oder sogar mehr Hierarchieebenen zwischen dem konkreten Mitarbeiter und der/dem Chef/in der gesamten Bibliothek.

Zweitens ist für die "Linienorganisation" die Arbeitsteilung zwischen den jeweiligen Struktureinheiten (Haupt- und Unterabteilungen, Referaten, Dezernaten oder wie auch immer benannt) bzw. zwischen den einzelnen Mitarbeitenden (innerhalb einer solche größeren oder kleineren (s. UB Bochum) Struktureinheit nach dem so genannten Funktionsprinzip typisch. Es ist also eine Aufgabe zu erledigen oder eine Funktion zu erfüllen und die Bibliotheksleitung muß sich überlegen, an welcher Stelle der Aufbauorganisation diese angesiedelt wird. Bei neuen Aufgaben bleibt hier nur die Zuordnung zu bereits vorhandenen Struktureinheiten oder einzelnen Arbeitsplätzen oder aber die Schaffung eines neuen "Kästchens" also einer neuen Struktureinheit, die in diese Landkarte des Organigramm eingetragen und mit einer eindeutigen "Linie" einem Verantwortlichen unterstellt werden muß. Bei vielen Stab-Linien-Organigrammen kann man erkennen, daß Stabsstellen entweder für solche "neueren" Aufgaben direkt der Bibliotheksleitung unterstellt wurden, weil eine Zuordnung zu anderen Abteilungen nicht geeignet schien oder weil man sie als sog. "Querschnittsaufgabe" mit Relevanz für alle möglichen Struktureinheiten interpretiert hat (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Personalwesen, Beschaffung etc.). Es bleibt aber beim Funktionalprinzip.

Die Divisional- oder Spartenorganisation verabschiedet sich nicht unbedingt von dem Merkmal der starken Hierarchisierung von Aufgaben und Funktionen (je nachdem auf welcher Hierarchieebene sie angesiedelt werden). Insofern kann es auch dort eine ähnlich hohe Anzahl von Hierarchieebenen zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Direktion geben. Die Idee ist aber eigentlich, daß man statt Funktionen abzubilden und einzuordnen, nun mit dem Objektprinzip die Struktur nach den jeweiligen Produkten der Bibliothek sortiert. Und an der Herstellung eines solchen Objekts/Produkts ist (arbeitsteilig) in der Regel eine größere Anzahl von Mitarbeitern beteiligt. Diese kann man in ein und derselben Hierarchieebene daransetzen oder ggfs. mit einem "Produktverantwortlichen" auf zwei Ebenen (Teamleiter plus Team) verteilen. Man kann aber auch innerhalb des Projekt- oder Produkt- oder Objektteams die bisherige Anzahl von Hierarchien völlig unangetastet lassen. Die Unterstellungsverhältnisse

verändern sich dadurch also nicht zwangsweise. Von daher ist auch eine solche Spartenorganisation bezüglich des Merkmals Unterstellungsverhältnisse von einer Linienorganisation nach dem Funktionsprinzip kaum zu unterscheiden.

So, das war jetzt ein langer Monolog meinerseits, aber er trägt hoffentlich zur Klärung der Ausgangsfrage bei!?

Auf jeden Fall, jetzt habe ich den genauen Unterschied denke ich verstanden :)

Ich hätte auch noch eine Frage zum Text von Frau Vonhof: in der Tabelle der Vor- und Nachteile zur Divisionalorganisation lautet der letzte Nachteil: "fehlende Vorteile durch Größen- und Spezialisierungsvorteile".

Ich verstehe nicht ganz, was sie damit konkret ausdrücken wollte, können Sie mir da weiterhelfen?

Diese Frage ist auch für mich nicht ganz so leicht zu beantworten, denn in ihrem Text zuvor geht Frau Vonhof auf diesen Aspekt nicht wirklich ein. Ich hätte dazu aber die folgende Idee und hoffe, daß ich die Aussage richtig interpretiere:

Die Divisionalorganisation (nach Objekten) erfordert eigentlich eine Aufteilung der Arbeit in halbwegs gleich große Teileinheiten. Wenn also z.B. Querschnittsaufgaben für diese "Teile" oder Divisionen zu erbringen sind, müssen sie entweder innerhalb der jeweiligen Division oder Sparte gelöst werden oder man muß sie "outsourcen" also z.B. an eine Querschnittsabteilung (zentrale Dienste o.ä.) Die möglichst große Selbständigkeit der jeweiligen Divisionen führt (auch ein möglicher Nachteil) ggfs. auch zu unerkannter Doppelarbeit (weil hier die linke Hand weniger genau weiß, was die rechte tut), aber sie führt eben auch dazu, daß nicht in jeder Division der gleiche Spezialisierungsgrad vorhanden sein kann, wenn es um Sachkenntnis oder Ausbildungsqualifikation geht. Nicht in jeder Division kann man sich z.B. einen Juristen leisten, der in der Lage ist die rechtlichen Folgen des Handels einzuschätzen. Dadurch daß die Divisionen weitgehend autonom agieren, ist immer die Frage zu stellen, wo man sich den jeweiligen Sachverstand herholt, der im Team der eigenen Struktureinheit ggfs. fehlt. So wäre meine Interpretation.

Danke, das macht es verständlicher!

Kommen wir vielleicht noch zum dritten und nur selten im Bibliothekswesen anzutreffenden Modell der Aufbauorganisation - nämlich der Matrix!

Welche Gründe mag es geben, daß diese Form weniger verbreitet ist. Denn eigentlich ist ja das Ziel, die Vorteile des Funktions- und des Objektprinzips der beiden betrachteten Systeme miteinander zu verbinden?

Was meinen Sie?

Zwar versucht man, die Vorteile der beiden anderen Systeme zu kombinieren, aber damit schafft man sich auch neue Nachteile. Ich kann mir zum Beispiel vorstellen, dass durch die Mehrlinienorganisation nicht immer ganz klar ist, welche Person zu einem bestimmten Thema der/die richtige Ansprechpartner/in ist, somit die Organisation etwas undurchsichtig ist für den einzelnen Mitarbeiter.

Zu dem, was Linda gesagt hat, lässt sich vielleicht auch der Nachteil von eventuellen Machtkonflikten durch Mehrfachunterstellungen ergibt, den Frau Vonhof angesprochen hat.

Eine weitere Herausforderung sehe ich in den Matrixteams, die dazu dienen sollen, Lösungen für vielfältige Probleme aus verschiedenen fachlichen Perspektiven herauszukristallisieren.

Das erfordert meiner Ansicht nach eine gewisse Kommunikationsbereitschaft und Geduld, und ich denke nicht alle Personen sind charakterlich dafür geeignet, sich ständig mit anderen über die Vorgehensweise austauschen und öfter mal Kompromisse schließen zu müssen...

Außerdem könnte dabei vielleicht wieder die Effizienz etwas leiden. Man braucht viel Zeit, um diese Kompromisse zu schließen.

Es lohnt sich nur in großen Bibliotheken wie die DNB.

Vielen Dank für Ihre Gedanken, die ich alle für plausibel halte. Ich fange mal von hinten an:

Daß die Matrix eher in großen als in kleineren Institutionen eine spannende Alternative zu Linie oder Sparte sein könnte, ist sicher nicht von der Hand zu weisen. Der wie ich finde sehr gute Artikel zur Matrixorganisation in der Wikipedia weist auch darauf hin, daß in der Wirtschaft diese Organisationsform vor allem von großen Unternehmen eingeführt und erfolgreich weiterentwickelt wurde. Je größer also das zu organisierende Mitarbeiterteam um so attraktiver könnte die Matrix sein, insbesondere wenn sich an die regelmäßig Überlastung von Dienstvorgesetzten denken, die in den Einliniensystemen dazu führen, lieber nichts an der Zahl der Hierarchieebenen zu ändern, diese also nicht zu reduzieren, um zu flacheren Hierarchien zu kommen, weil dann die "Chef-Funktionen" für eine zu große Mitarbeiterzahl nicht mehr gut erledigt werden können.

Auch der Aspekt, daß es in einem expliziten Mehrliniensystem zu einem deutlich größeren Aufwand an Kommunikation und Abstimmungsbedarf kommt bzw. das System an sich schon den Konflikt in sich trägt, daß jeder Beteiligte "Diener zweier Herren" ist, führt in der Tat zu einem größeren Zeitaufwand, um die anstehenden Arbeiten akzeptabel zu verteilen und zu erledigen. Und auch der einzelne Mitarbeiter hat vielleicht wenig Lust auf diese notwendigen Abstimmungen, die zwischen dem Dienstvorgesetzten (nach dem Abteilungsprinzip) und dem Projektverantwortlichen (der für das Objekt oder Produkt, den Hut aufhat) zu erzielen sind.

ABER: Das müßte doch in der freien Wirtschaft gar nicht so anders sein als in Bibliotheken der öffentlichen Hand! Oder? Warum findet man also dort doch eine wachsende Anzahl von Matrixorganisationen, die die ursprüngliche Form der Linie oder Sparte ersetzt haben?

Wenn keiner von Ihnen hierzu eine Idee hat, versuche ich es nochmal mit einer anderen Formulierung:

Die Nachteile der Matrix sind eindeutig und nicht von der Hand zu weisen. Es muß also ein Überwiegen der Vorteile gesehen werden, wenn sich eine Firma dennoch diese Organisationsform wählt. Was wären solche möglichen Vorteile, die vielleicht in der

freien Wirtschaft als wichtiger eingeschätzt werden als im Bereich der öffentlichen Einrichtungen?

Als ein Vorteil nennt Frau Vonhof die vielfältigen Möglichkeiten der Personalentwicklung. Vielleicht liegt in Bibliotheken dort ein Problem? Wir haben ja schon einmal darüber gesprochen, dass es in Bibliotheken schwer ist, Stellenbeschreibungen unkompliziert anzupassen, vor allem wenn es auch um die Entlohnung der Beschäftigten und die Abstimmung mit dem Unterhaltsträger darüber geht. In der freien Wirtschaft ist das möglicherweise unkomplizierter zu regeln, weshalb dieser Vorteil dort mit heraussticht.

Auch die flexible Anpassung an den Markt und dortige Veränderungen könnten für die freie Wirtschaft interessant sein.

Sie haben beide völlig recht: Für die gewinnorientiert arbeitenden Wirtschaftsbetriebe ist es essentiell und ggfs. auch existentiell, daß sie auf Marktveränderungen schnell (und vielleicht schneller als die Konkurrenten) reagieren können. Dafür können sie auch hinsichtlich der Personalentwicklung und -zusammensetzung (z.B. von neuen Produkt- oder Projektteams) viel schneller und flexibler reagieren. Wenn der Markt für Verbrennungsautos immer kleiner wird, braucht es neue Produkte mit neuen Technologien und entsprechendem Know-How der daran zu Beteiligten. Diese finde ich entweder im eigenen Unternehmen oder aber ich stelle neue Leute ein, die die erforderlichen Kompetenzen und Fachkenntnisse mitbringen. In beiden Fällen müßte ich im Linien- oder Spartensystem flink ein ganz neues Organigramm schreiben. In der Matrix kommt einfach ein neues Kästchen hinzu (ein älteres fällt ggfs weg) und ich mische die Karten neu, wem ich die Objektverantwortung und wem ich die Funktionsverantwortung dafür gebe.

Das öffentliche Dienstrecht mit seinen Hierarchien und auch die Langwierigkeit, neue Stellen ausschreiben zu können, hemmen hier deutlich stärker. Die genannten Vorteile der Matrix fallen also in einer Bibliothek, die weniger in einer Marktkonkurrenz steht als ein Wirtschaftsbetrieb, kleiner aus. Mag sein, daß viele Verantwortliche daher die Nachteile als überwiegend einschätzen und Abstand von einem "Experiment" mit der Matrix als Organisationsform nehmen...

Für die kommende Vorlesung, in der ich noch kurz auf die Erfahrungen mit der sog. "Projekt-Matrix-Organisation" eingehen möchte, die man seit über 20 Jahren an der HAAB Weimar gemacht hat (googlen Sie mal danach!), will ich noch ein paar Gründe nennen, die dazu geführt haben, warum man gerade in dieser Forschungsbibliothek es mit diesem System probiert hat und warum man immer noch dazu steht... Für heute lassen wir es damit bewenden, es sei denn, Sie haben noch offene Fragen!?

Bisher nicht.

Vielleicht ganz kurz: Frau Vonhof hat als Beispiel für die Matrix Organisation die ZLB Berlin genannt.

Das in ihrem Artikel aufgeführte Organigramm entspricht aber nicht mehr ganz dem aktuellen:

<https://www.zlb.de/ueber-uns/ueber-uns/organigramm.html>

Besteht die Matrixorganisation hier trotzdem weiterhin? Für mich sieht das auf den ersten Blick eher nach einer Wiedereinführung der Funktionalorganisation aus...

Für mich übrigens auch! Eine spannende Beobachtung, aber ich habe keine aktuellen Kenntnisse über mögliche Veränderungen der Strukturen in der ZLB. Ich versuche, mich bis nächste Woche mal schlauer zu machen! Der Text von Frau Vonhof ist definitiv nicht auf dem Stand von 2021. Mal sehen, was eine Nachfrage ergibt...

Wenn keine weiteren Fragen mehr zu beantworten sind, schließen wir die heutige Sitzung.

Ich wünsche noch einen "good afternoon" und grüße herzlich.

Ihr

G. Hacker

Danke, gleichfalls :)  
Ihnen auch!