
Organisationsentwicklung an der UB Mannheim

Birgit Diewald, Barbara Dreisiebner, Annette Klein, Bernhard Scheuermann, Karin Wagner-Meyhöfer

Im Jahr 2005 stellt Christian Benz zum Stand der Organisationsentwicklung an der Universitätsbibliothek Mannheim fest: „Rund 80 % der Wegstrecke zum einschichtigen Bibliothekssystem sind zurückgelegt.“¹ Wie bereits beschrieben (vgl. Beitrag „Erwerbung und Bestandsentwicklung der UB Mannheim (ab 1975)“, S. 61), sieht er die bereits erzielten Fortschritte vor allem in der Umsetzung eines einheitlichen Raum-, Bestands- und EDV-Konzepts sowie in der Neukonzeption der Medienerwerbungsprozesse.

Auf den verbleibenden 20 % der Strecke rückt vor allem die Weiterentwicklung der Betriebsorganisation in den Fokus:

Ist eine total einschichtige Organisation wie beispielsweise in der Universitätsbibliothek Konstanz die beste? Das hieße: Leitung der Benutzung, Medienbearbeitung, EDV, Verwaltung und Technik für das gesamte Bibliothekssystem durch die Leiter der entsprechenden Abteilung der Zentralbibliothek – oder eher Leitung der Bibliotheksbereiche durch die dort tätigen Fachreferenten nach Maßgaben und Absprachen mit der Zentralbibliothek? Könnte es einen Mittelweg zwischen diesen beiden Lösungen geben?²

Die zweite der beiden angesprochenen Alternativen stellt den Ist-Zustand im Jahr 2005 dar: Die Bibliotheksbereiche werden von einem Fachreferenten der Zentralbibliothek geleitet. Außerdem gibt es die zentralen Fachabteilungen, deren Abteilungsleiter infolge der bereits erfolgten Vereinheitlichung der Prozessorganisation und der IT-Struktur die Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche im gesamten Bibliothekssystem wahrnehmen. Die Abteilungsleiter haben zum Teil auch Fachreferate inne. Die Koordinierung geschieht in gemeinsamen „Fachreferatensitzungen“, in denen alle Fachreferenten (mit oder ohne Leitungsfunktion), die Abteilungsleiter der Zentralbibliothek (mit oder ohne Fachreferentenfunktion) und die Direktion der UB vertreten sind.

¹ Benz 2011, S. 252.

² Benz 2011, S. 253.

Problematisch sind in dieser Situation vor allen die unklare Entscheidungsorganisation im Gesamtsystem und die nicht konsequent vollzogene Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene. Aus Sicht der Direktion sind die Bibliotheksbereiche ebenso wie die Fachreferate rein operative Einheiten ohne Entscheidungskompetenz auf der strategischen Ebene. Die Ziele des Gesamtsystems und die wesentlichen Betriebsentscheidungen werden von den Leitungen der Zentralabteilungen und der Direktion bestimmt. Die Leitungen der Bibliotheksbereiche sollen für die Realisierung dieser Ziele verantwortlich sein und nur die hierfür erforderlichen Kompetenzen besitzen.

In der Realität wird die Bibliotheksbereichsleitung jedoch häufig als umfassende Zuständigkeit für alle Funktionsbereiche und somit auch als Verantwortlichkeit auf der strategischen Ebene verstanden. Dies hängt sicherlich mit dem Selbstverständnis des Höheren Dienstes an Bibliotheken zusammen, das mit einer rein ausführenden Managementrolle schwer zu vereinbaren ist. Im Fall der UB Mannheim ist dies nicht so sehr auf die klassische Berufsbilddebatte zwischen Wissenschafts- und Managementorientierung im Höheren Bibliotheksdienst zurückzuführen;³ im Jahr 2005 ist die Auffassung, dass die Bibliothek als Serviceeinrichtung im Höheren Dienst Managementkompetenzen verlangt, hier bereits weitgehend Konsens. Entscheidend ist jedoch die Qualität dieser Managementaufgaben: Das „konzeptionelle und strategische Arbeiten [...] sowie die eigenverantwortliche Steuerung betrieblicher Prozesse“⁴ wird auch von den Mannheimer Fachreferenten als Charakteristikum der eigenen Tätigkeit wahrgenommen. Mithin ist es nicht allzu erstaunlich, wenn die Fachreferenten als Leiter der Bibliotheksbereiche ihre eigenen strategischen Interessen vertreten und bei der Koordinierung zwischen Bibliotheksbereichen, Zentralabteilungen und Direktion Konflikte auftreten. Problematisch ist dies beispielsweise im Bereich der EDV, da hier schnell ineffiziente Parallelstrukturen entstehen und hochspezielle Kompetenzen in mehreren Bereichen redundant vorgehalten werden.

³ Vgl. Lemanski/Siebert 2014.

⁴ Verein Deutscher Bibliothekare 2014, S. 2.

Solche Reibungsverluste sollen in Zukunft vermieden werden: „Die Reorganisation muss dazu führen, dass es zu einem qualitativ besseren Dienstleistungsangebot kommt – bei gleichzeitiger Erhöhung der Effizienz und besserer Nutzung der Ressourcen.“⁵

Wie soll dies nun konkret erreicht werden? Als mögliche Option nennt Benz eine „total einschichtige Organisation“⁶, also ein System, in dem die Leitungen der Zentralabteilungen die alleinige Entscheidungskompetenz innehaben. Im Gegensatz zu der als Beispiel hierfür zitierten UB Konstanz existieren jedoch in Mannheim die Bibliotheksbereiche als räumlich getrennte operative Organisationseinheiten. Bei einer vollständigen Entscheidungscentralisation wären die Abteilungsleitungen stark belastet, da sie alle entscheidungsrelevanten Informationen aus allen Teilbereichen einholen und die Arbeitsabläufe bis ins Tagesgeschäft hinein regeln müssten. Wenn die Bereiche selbst keine organisatorisch verankerte Mitwirkung auf die Entscheidungsfindung haben, wirkt sich dies in der Regel außerdem negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus.

Vor diesem Hintergrund stellt sich also die Frage nach einem „Mittelweg“ zwischen der bestehenden Organisation und der radikal zentralisierten Lösung. Die neue Organisation muss vor allem drei Dinge leisten: Erstens muss sie sicherstellen, dass in den Bibliotheksbereichen Alltagsentscheidungen selbstständig vor Ort getroffen werden können. Zweitens muss sie die Verantwortungsbereiche der Bibliotheksbereichsleitungen und der Führungsebene des Gesamtsystems klar definieren und die Beziehungen zwischen den beiden Ebenen regeln. Drittens muss sie die Fachreferenten ohne Abteilungsleitung in angemessener Weise in das strategische Management der Bibliothek einbeziehen.

Die Lösung, die hierfür gefunden wird, sieht wie folgt aus: Die Bibliotheksbereiche werden in Teams organisiert, die von einer Teamleitung im gehobenen Bibliotheksdienst geführt werden. Die Teams organisieren eigenverantwortlich

⁵ Benz 2011, S. 253.

⁶ Ebd.

das Tagesgeschäft der Benutzung und Medienbearbeitung in ihren jeweiligen Bereichen. Fachlich sind sie den Abteilungsleitungen für Benutzung und Medienbearbeitung unterstellt, Dienstvorgesetzter ist der Bibliotheksdirektor. EDV, Gebäudemanagement und Haushaltswesen werden in zentralen Fachabteilungen organisiert, die mit eigenem Personal ausgestattet sind und entsprechende Dienstleistungen für die Bibliotheksbereiche erbringen. Alle Abteilungs- und Teamleitungen erhalten Stellvertretungen, so dass Ausfallsicherheit in den wichtigen Führungsebenen gewährleistet ist. Die vier Abteilungsleitungen und deren Stellvertretungen bilden zusammen mit der Direktion den engeren Führungskreis der Bibliothek.

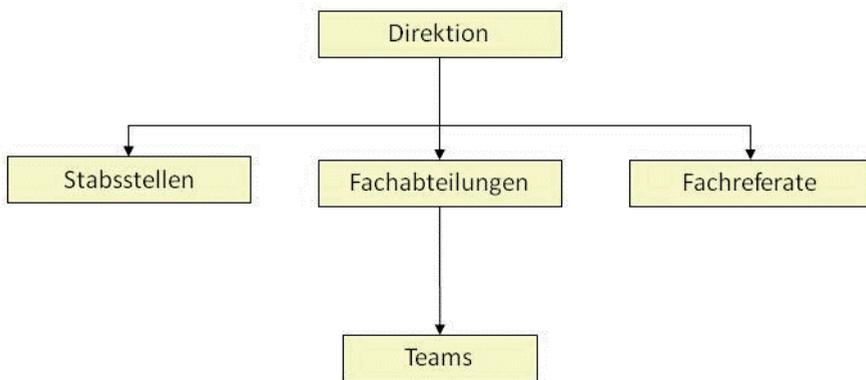


Abb. 1: Organisationsstruktur der UB Mannheim

Die Fachreferenten, die nicht an der Abteilungsleitung beteiligt sind, können Stabsstellen besetzen (z. B. Aus- und Fortbildung) und sich in der Projektentwicklung engagieren. In diesen Aufgabenbereichen handeln sie weitestgehend eigenverantwortlich und sind somit ebenfalls an der Entwicklung der Gesamtorganisation beteiligt.⁷ Daneben bleibt die klassische Fachreferatstätigkeit mit Entscheidungskompetenz im Bereich der Erwerbung erhalten.

⁷ Für eine detaillierte Darstellung von Rolle und Aufgaben des Höheren Dienstes an der UB Mannheim vgl. Klein 2014.

Durch die Erweiterung des Führungskreises und die Definition weiterer Aufgabenbereiche mit strategischer Relevanz werden die Aufgaben des Personals im Höheren Dienst weitgehend an das allgemein akzeptierte Berufsbild angeglichen. Die Trennung zwischen Leitungsverantwortung in der Linie und fachlicher Zuständigkeit für bestimmte Aufgabenbereiche verringert zudem das Konfliktpotential innerhalb des Höheren Dienstes. Dieses Konzept ist natürlich nicht revolutionär, es liefert jedoch die erforderliche Klarheit für die einheitliche Führung eines einschichtigen Gesamtsystems.

Das zweite Kernelement der neuen Struktur sind die Teams in den einzelnen Bibliotheksbereichen. Jeweils sieben bis maximal elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und mittleren Dienstes sollen nun weitgehend autonom den Betrieb ihrer jeweiligen Bereiche bewältigen. Von einer solchen Teamorganisation verspricht man sich in der Regel einen kooperativen Arbeitsstil, der die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder optimal zur Geltung bringt. Da jeder Einzelne Verantwortung für den Erfolg der Gruppe übernimmt, identifiziert er sich in hohem Maße mit den gemeinsamen Zielen.⁸ In einem überschaubaren Bibliotheksbereich ist es darüber hinaus leichter möglich, einen engen Kontakt mit den Nutzern aufzubauen, der zu einer konsequenten Kundenorientierung bei der Gestaltung aller Arbeitsprozesse führt. Bleibt ein Team über längere Zeit stabil, fördert dies auch den Aufbau sozialer Beziehungen, die sich normalerweise positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.

All diese erhofften Vorteile der Teamorganisation treten allerdings nicht von selbst ein. Es bedarf dazu einer erfolgreichen Teambildung und Teamentwicklung, die im Folgenden näher beleuchtet werden soll.

⁸ Vgl. z. B. Wahren 2013, S. 41.

Teambildung

Im Juni 2006 informierte der Bibliotheksdirektor per E-Mail die Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter über die Änderung der Organisationsstruktur an der Universitätsbibliothek. Gleichzeitig wurde bekanntgegeben, dass in den neu formierten Teams der Bibliotheksbereiche BWL, A3, A5 und Schloss Ehrenhof die Positionen der Teamleitung und stellvertretenden Teamleitung neu besetzt werden sollten. Die Teamleitungsstellen wurden mit einer Besoldung bis A12 ausgeschrieben, wodurch sich neue Aufstiegsmöglichkeiten für motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gehobenen Bibliotheksdienst ergaben.

Die Teams selbst wurden nur zum Teil neu zusammengesetzt. So war beispielsweise im Bereich A3 bereits seit 2004 das Personal mehrerer zuvor selbständiger Bereichsbibliotheken mit der traditionell dort beheimateten Zeitschriftenstelle in einem Großraumbüro zusammengeführt worden. Die Betreuung des gemeinsamen Benutzungsbereichs erforderte von Anfang an die Zusammenarbeit der beteiligten Personen, die zunächst auf der kollegialen Ebene informell koordiniert wurde. Im Bibliotheksbereich BWL blieb das Personal der ehemaligen Bereichsbibliothek BWL nahezu unverändert – nur die Teamleitung und deren Stellvertretung kamen im Zuge der Umorganisation 2006 hinzu. Das Team des neu gebauten Bibliotheksbereichs Schloss Ehrenhof wurde dagegen völlig neu zusammengestellt und erhielt eine neue Leitung. Im Bereich A5 fielen die Neuorganisation in Teams und die räumliche Neubildung des Bibliotheksbereiches A5 zeitlich nah zusammen. Dabei wurde das Personal zweier Teilbibliotheken zusammengeführt und teilweise mit neuen Aufgaben betraut, die Teamleitung sowie deren Stellvertretung kamen neu hinzu.

Auch wenn die Voraussetzungen unterschiedlich waren, standen alle Teams durch die Neuorganisation vor der Herausforderung, die Rollen und die Form der Zusammenarbeit in der Gruppe neu zu definieren. Zu diesem Zweck wurden unmittelbar nach der offiziellen Bekanntgabe der Organisationsänderung Teambildungs-Workshops durchgeführt, die vom stellvertretenden Bibliotheks-

leiter moderiert wurden. Die neuen Teams legten hier eigenständig die Aufgabenbereiche der einzelnen Teammitglieder fest und klärten die Zuständigkeiten von Teammitgliedern und Teamleitungen.

Den Teamleitungen kam in der neuen Organisation eine Schlüsselrolle zu. Sie sollten einerseits als zentrale Ansprechpartner für interne und externe Anliegen fungieren, Benutzung, Medienbearbeitung und Gebäudemanagement koordinieren, Einsatzpläne erstellen und Besprechungen durchführen, sich aber andererseits auch in die Alltagsarbeit der Teams einbringen. Sie spielten außerdem eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer positiven Kommunikationskultur und Arbeitsatmosphäre in den Teams.

Für diese anspruchsvolle Aufgabe wurden die neuen Teamleiterinnen und Teamleiter umfassend weitergebildet. Ab November 2006 besuchten sie zahlreiche Fortbildungen zum Themenkreis Führung, Konfliktmanagement und Teamarbeit. Darüber hinaus war es notwendig, die Teamleitungen in die Kommunikationsstruktur des Gesamtsystems der Bibliothek einzubinden, um sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen bis in die Teams weitergegeben werden, aber auch Informationen und Probleme aus den Teams an die Leitungsebene kommuniziert werden können.

Die Teamleitungen nehmen daher seit der Umorganisation an den monatlich stattfindenden Dienstbesprechungen mit Direktion, Abteilungsleitungen und Fachreferentinnen und Fachreferenten teil. Außerdem wurden regelmäßige, in der Regel dreiwöchentlich stattfindende Besprechungen der Teamleitungen mit den Leitungen und Stellvertretungen der Fachabteilungen ins Leben gerufen. Während die Dienstbesprechung eher ein Informationsgremium ist, werden in der Team- und Abteilungsleiterrunde häufig auch konkrete Probleme oder Vorgehensweisen diskutiert und entschieden. Dabei wird Wert auf eine gleichberechtigte Kommunikation gelegt, in der die Anliegen aller Mitglieder ernst genommen werden.

In den einzelnen Teams finden ebenfalls regelmäßige Besprechungen statt, teilweise sogar wöchentlich. Hier werden die Themen und Ergebnisse der Dienstbesprechung und der Team- und Abteilungsleiterrunden kommuniziert und teaminterne Angelegenheiten diskutiert. Gute Teambesprechungen, in denen eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen wird, bilden auch die Basis für eine positive Entwicklung der Teams im Arbeitsalltag.

Teamentwicklung

Für viele Teammitglieder brachte die neue Organisationsform eine größere Aufgabenvielfalt mit sich. Auch wenn sich innerhalb der Teams rasch Schwerpunkte und Spezialgebiete herauskristallisierten, blieb durch die gemeinsame Verantwortung für den gesamten Benutzungsbereich doch für nahezu alle Teammitglieder eine breite Palette von Tätigkeiten erhalten. Dieses *job enrichment* und der enge Kontakt mit den Nutzern der Bibliotheksbereiche wurde und wird überwiegend als Bereicherung wahrgenommen. Auch die Möglichkeit, weitgehend selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten, wirkt sich positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Teammitglieder aus.

Dennoch sehen sich die Teams auch immer wieder mit Herausforderungen konfrontiert, z. B. bei Personalwechseln oder bei der Übernahme neuer Aufgaben. Darüber hinaus können sich persönliche Konflikte negativ auf die Zusammenarbeit im Team auswirken. Die Bewältigung solcher Situationen erfordert von allen Beteiligten Kommunikationsbereitschaft, Flexibilität und Belastbarkeit.

Zur Unterstützung einer positiven Teamentwicklung wurden ab 2010 mit allen Teams hausinterne ganztägige Workshops mit externen Coaches durchgeführt. In den Team-Fortbildungen wurden Problemfelder in der Zusammenarbeit diskutiert, Lösungsansätze erarbeitet und gemeinsame Team-Spielregeln festgelegt. Dadurch wurden das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Zusammenarbeit in den Teams verbessert.

Wesentlich für die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ ist es aber auch, dass die Einzelnen in schwierigen Situationen tatsächlich Unterstützung durch das Team erfahren und so im Laufe der Zeit Vertrauen wächst. Sei es die Einarbeitung in ein neues Aufgabenfeld oder eine spontane Vertretung bei einer ungeplanten Abwesenheit – wer erfahren hat, dass er sich in diesen Fällen auf sein Team verlassen kann, ist meist auch bereit, in einem ähnlichen Fall selbst Unterstützung zu leisten.

Aufgabe der Leitungsebene ist es dafür zu sorgen, dass den Teams insgesamt angemessene Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen – ausreichende personelle Ressourcen und eine hochwertige Ausstattung, aber auch Zugriff auf Weiterbildungsangebote und externe Experten für Probleme, die innerhalb des Teams nicht gelöst werden können. Schließlich ist aber auch darauf zu achten, dass nicht neue Fronten zwischen den verschiedenen Teams aufgebaut werden. Dies kann z. B. durch den Austausch und die Zusammenarbeit der Mitglieder verschiedener Teams in Arbeitsgemeinschaften, bei Projekten oder bei großen Schulungsmaßnahmen erreicht werden.

Ein Beispiel dafür, wie die Teams der Bibliothek mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen, liefert die Einführung verlängerter Servicezeiten an der UB Mannheim im Jahr 2015. Seit der Neuorganisation im Jahr 2006 waren die Aufsichts- und Auskunftstheken in den Bibliotheksbereichen in der Regel bis 16 Uhr mit Stammpersonal besetzt, wobei teilweise parallel studentische Hilfskräfte eingesetzt wurden, die es dem Fachpersonal ermöglichten, die Theken zeitweilig zu verlassen, z. B. um Probleme mit technischen Geräten direkt vor Ort beheben zu können. Zwischen 16 und 19 Uhr wurden die Theken nur mit Hilfskräften besetzt, ab 19 Uhr übernahm ein Wachdienst die Aufsichtstätigkeit.

Diese Regelung erlaubte es dem Stammpersonal, die Gleitzeit mit einer Kernzeit von 10 bis 15 Uhr für Vollzeitkräfte nahezu ohne Einschränkungen flexibel zu nutzen. Mit der immer kürzer werdenden Verweildauer der Hilfskräfte an der Bibliothek stieg jedoch der Organisationsaufwand für diese Lösung und es kam zu Qualitätsproblemen im Auskunftsdienst. Gerade in der Zeit zwischen 16 und 18 Uhr, die zu den benutzungsstärksten Zeiten gehört, wurden immer

wieder Beschwerden über die mangelnde Fachkompetenz der aufsichtführenden Hilfskräfte laut. Zudem verursachte die Lösung erhebliche Kosten, die aus dem allgemeinen Sachmittelletat der UB getragen werden mussten.

Als sich im Jahr 2014 abzeichnete, dass die Universitätsbibliothek erhebliche Einsparungen in ihrem Sachmittelletat würde realisieren müssen, entschied die Bibliotheksleitung, dass die Theken künftig bis 18 Uhr mit eigenem Personal und anschließend durch einen Wachdienst besetzt werden sollten. Parallel zum Fachpersonal sollte nur noch eine Hilfskraft pro Bereich für drei Stunden eingesetzt werden, die primär mit Ordnungsarbeiten u. ä. beschäftigt wird, im Bedarfsfall jedoch auch das Thekenpersonal unterstützen kann.

Diese Neuregelung erforderte in den Teams die Einführung von Dienstplänen für die Zeit von 8 bis 18 Uhr. Um für jeden Einzelnen die Einschränkung der flexiblen Arbeitszeiten so gering wie möglich zu halten, sollten möglichst viele Kolleginnen und Kollegen in den Dienst von 16 bis 18 Uhr einbezogen werden. Mit dem Personalrat wurden die genauen Rahmenbedingungen vereinbart, z. B. familienbedingte Ausnahmeregelungen und eine Zielgröße von 12 Personen, unter denen der Nachmittagsdienst an einer Theke aufgeteilt werden sollte. Da keines der existierenden Teams diese Zielgröße aus eigener Kraft erreichte, wurden auch bibliothekarische Fachkräfte aus den zentralen Fachabteilungen herangezogen, die z. T. schon seit vielen Jahren nicht mehr in der Benutzung tätig gewesen waren.

Die Ziele und die Bedingungen der Veränderung wurden mit den Teamleitungen besprochen und von diesen und der Bibliotheksleitung auch in den Teams kommuniziert. Obwohl die Maßnahme eine Einschränkung der freien individuellen Zeitplanung mit sich brachte, gab es doch von Anfang an ein breites Verständnis dafür, dass der Benutzungsdienst in den Bibliotheksbereichen zu den ureigensten Aufgaben des Fachpersonals zählt und die Reduzierung des Hilfskräfteeinsatzes in diesem Bereich durchaus sinnvoll ist. Die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen anderer Bereiche machte außerdem deutlich, dass die Teams mit der Herausforderung nicht allein gelassen wurden.

Als die Maßnahme nach etwa einem Jahr durch eine Befragung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter evaluiert wurde, bestätigte sich der überwiegend positive Eindruck. Rund 84 % aller Betroffenen bestätigten in einer anonymen Befragung, dass sie den zusätzlichen Thekendienst insgesamt zeitlich gut einplanen können; immerhin 47 % der Unterstützungskräfte aus den zentralen Fachabteilungen empfand den Thekeneinsatz als persönliche Bereicherung. Als belastend wurde es allerdings empfunden, wenn der Einsatzort häufig gewechselt werden musste. Vereinzelt wurde auch kritisiert, dass bei einer zunehmenden Aufgabenvielfalt eine souveräne Beherrschung der einzelnen Aufgaben nicht mehr möglich sei.

Tatsächlich sind durch die teamorientierte Organisation, die damit verbundene konsequente Einrichtung von Mischarbeitsplätzen mit einem breiten Aufgabenprofil und die zunehmende Bedeutung des Benutzungsdienstes die Weichen hin zu mehr Flexibilität und weg von einer starken Spezialisierung gestellt worden. Dies wirkt sich in vielerlei Hinsicht positiv aus, da Ausfälle einzelner Mitarbeiter oder ein vorübergehend erhöhtes Arbeitsaufkommen in einem bestimmten Bereich leichter aufzufangen sind. In jüngster Zeit gibt es allerdings Entwicklungstendenzen, die in eine andere Richtung weisen und in Teilen zu einer Anpassung des bestehenden Teamkonzepts an der UB Mannheim geführt haben.

Organisationsentwicklung aufgrund veränderter Aufgabenprofile

Nach 10 Jahren erfolgreichen Betriebs mit dem beschriebenen Organisationsmodell war es an der Zeit zu überprüfen, ob es noch zu den aktuellen Rahmenbedingungen passte. Die prägende Veränderung in diesem Zeitraum war die Entwicklung von einer print-dominierten Bibliothek hin zu einer hybriden Bibliothek mit deutlichem Fokus auf der Entwicklung des elektronischen Medienbestands und der digitalen Bibliotheksdienste. Dies wirkte sich zwangsläufig auf das Aufgabenprofil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus: In der Medienbearbeitung reduzierte sich in fast allen Bibliotheksbereichen der Neuzugang

von gedruckten Büchern, und es entstand das neue Aufgabenfeld der Erwerbung von E-Books, das völlig verschiedene, zunächst kaum standardisierbare Prozesse mit sich brachte. Als neuer Service etablierte sich die Digitalisierung forschungsrelevanter Druckbestände, die trotz einer starken Projektfinanzierungskomponente auch nach einer stabilen permanenten Infrastruktur und kompetentem Fachpersonal verlangte.

Diese Anforderungen wurden zunächst innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur erfüllt. Relativ unproblematisch war dies für den Zeitschriftenbereich. Die hierfür zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten bereits früh auch die Bearbeitung elektronischer Zeitschriften und Datenbanken übernommen und waren somit über Jahre in das neue Aufgabengebiet hineingewachsen.

Im Unterschied dazu musste die E-Book-Bearbeitung in relativ kurzer Zeit etabliert werden: Als 2007 der erste nennenswerte Paketkauf abgewickelt wurde, lag der Erwerbungsprozess noch fast ausschließlich in den Händen der Abteilungsleitung. Da dies aufgrund des rasch steigenden Volumens natürlich dauerhaft nicht machbar war, wurde in den Folgejahren die Aufgabe der E-Book-Bearbeitung einzelnen Mitarbeiterinnen innerhalb des Teams, das traditionell den Zugang für den Ausleihbestand aller Fachgebiete bearbeitete, zusätzlich übertragen. Dies war möglich, da aufgrund des verminderten Printzugangs Kapazitäten frei wurden. Im Fach BWL war dieser Trend so deutlich, dass 2011 die getrennte Bearbeitung von Ausleih- und Präsenzbestand aufgegeben und der gesamte Printzugang nun gebündelt vom Team des entsprechenden Bibliotheksbereichs abgewickelt wurde. So konnte das BWL-Team in seiner vorhandenen Größe erhalten und besser ausgelastet werden, zugleich wurden die dringend benötigten Ressourcen für die E-Book-Bearbeitung frei.

Im Jahr 2015 waren 4 Mitarbeiterinnen regelmäßig mit E-Book-Bearbeitung befasst, zwei weitere waren für Zeitschriften und Datenbanken zuständig. Im Zuge der Einführung des neuen Bibliotheksverwaltungssystems Alma wurden die Geschäftsgänge der Medienbearbeitung neu konzipiert, und es wurde deut-

lich, dass die Prozesse zur Bearbeitung verschiedener Typen von E-Medien einander künftig sehr viel ähnlicher sein würden als diejenigen zur Bearbeitung gedruckter und elektronischer Monographien. Nach der Einführung von Alma im Januar 2016 wurde der notwendige Austausch zwischen den E-Medien-Bearbeitern zunächst auf Basis einer Arbeitsgemeinschaft organisiert, die von der Abteilungsleitung Medienbearbeitung geleitet wurde.

Im Bereich Digitalisierung verlief die Entwicklung ähnlich. Die Aktivitäten wurden zunächst durch den Referenten für Alte Drucke koordiniert, der zugleich Leiter der Abteilung Digitale Bibliotheksdienste ist. Da mit einer steigenden Zahl von Projekten deutlich wurde, dass eine regelmäßige Abstimmung zwischen Projektkräften, Restaurierungswerkstatt, Fachkräften in der Scanwerkstatt und Medienbearbeitung notwendig war, rief er eine Arbeitsgemeinschaft ins Leben, die nach Bedarf zusammenkam.

Als dauerhafte Form der Zusammenarbeit sind Arbeitsgruppen jedoch nicht geeignet. Im Bereich Digitalisierung gehörten die zu koordinierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitweilig vier verschiedenen Abteilungen an, so dass es immer wieder zu Schnittstellenproblemen und Zuständigkeitsfragen kam. Die direkte Zuordnung der E-Medien-Bearbeitung zur Abteilungsleitung Medienbearbeitung belastete diese stark mit operativen Fragen, und ständige Kooperation und gegenseitige Vertretung zwischen E-Book- und E-Journal-Bearbeitern konnte durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Teams nicht sachgerecht umgesetzt werden.

Im Herbst 2016 wurde daher eine Organisationsanpassung in die Wege geleitet, durch die die Aufgabengebiete E-Medien und Digitalisierung organisatorisch neu zugeordnet wurden: Die bestehenden Sachgebiete „Periodika“ und „Monographien“ innerhalb der Abteilung Medienbearbeitung wurden als Sachgebiete „E-Medien“ (einschließlich eines Rests an Print-Zeitschriften) und „Print-Monographien“ neu definiert. Die bisherige Sachgebietsleiterin „Periodika“ übernahm die Leitung des Sachgebiets E-Medien, seine Mitglieder wurden räumlich

zusammengeführt. Ein Sachgebiet „Digitalisierung/Alte Drucke“ wurde innerhalb der Abteilung Digitale Bibliotheksdienste neu geschaffen und eine entsprechende Sachgebietsleitung ernannt.

Durch die funktional definierten Sachgebiete mit spezialisiertem Aufgabenprofil wird das bisherige Konzept der Teams, die das gesamte Aufgabenspektrum in einem Bibliotheksbereich abdecken, ergänzt. Die ersten Erfahrungen mit der angepassten Struktur sind so positiv, dass gehofft werden darf, dass die Bibliothek damit für die Herausforderungen der nächsten Jahre in einem sich wandelnden Umfeld gerüstet ist.

Fazit

Die Einführung von Teamstrukturen an der Universitätsbibliothek Mannheim im Jahr 2006 hat sich als entscheidender Schritt hin zu einer zukunftsfähigen Organisation erwiesen. In den überschaubaren Einheiten der Teams können viele Alltagsprobleme schnell und effizient vor Ort gelöst werden, und sie reagieren flexibel auf Veränderungen und Herausforderungen. Durch die gute Vernetzung der Team- und Abteilungsleitungen wird ein einheitlicher Orientierungsrahmen für alle Teams abgestimmt, innerhalb dessen jeder Einzelne Verantwortung für den Erfolg der Bibliothek übernimmt. Da die Teams nach außen sehr deutlich als Ansprechpartner für Studierende und Wissenschaftler wahrgenommen werden, hat sich auch das Selbstverständnis als Dienstleister zunehmend positiv entwickelt. Diese Kundenorientierung ist letztlich die wichtigste Voraussetzung dafür, dass die Universitätsbibliothek auch in Zukunft leistungsfähig und erfolgreich bleibt.

Literatur

Benz, Christian. „Von der formalen zur realen Einschichtigkeit – die Reorganisation der Universitätsbibliothek Mannheim.“ *ABI-Technik* 25, no. 4 (2011): 246–253. <https://www.degruyter.com/view/j/abitech.2005.25.4/abitech.2005.25.4.246/abitech.2005.25.4.246.xml>.

Klein, Annette. „Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Organisationsentwicklung. Zur Rolle der Wissenschaftlichen Bibliothekare an der UB Mannheim.“ In *Bibliothekare zwischen Verwaltung und Wissenschaft: 200 Jahre Berufsbilddebatte*. Frankfurt am Main: Klostermann, 2014: 147–158.

Lemanski, Thorsten, und Siebert, Irmgard. *Bibliothekare zwischen Verwaltung und Wissenschaft: 200 Jahre Berufsbilddebatte*. Frankfurt am Main: Klostermann, 2014.

Verein Deutscher Bibliothekare. Position des VDB zur Qualifikation als wissenschaftliche/r Bibliothekar/in, 2017. <http://www.vdb-online.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/Position-des-VDB-zur-Qualifikation-als-wissenschaftliche-r-Bibliothekar-in-Final-18.03.2014.pdf>.

Wahren, Heinz-Kurt E. *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*, 2013. <http://dx.doi.org/10.1515/9783110880991>.